

Роберт Каплан  
Дейвид Нортон

**ОРГАНИЗАЦИЯ,  
ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
НА СТРАТЕГИЮ**



**МАГ КОНСАЛТИНГ**

консалтинг-организационный отдел



---

Роберт С. КАПЛАН

Дейвид П. НОРТОН

ОРГАНИЗАЦИЯ,  
ОРИЕНТИРОВАННАЯ  
НА СТРАТЕГИЮ

---

**Robert S. KAPLAN**

**David P. NORTON**

# **The STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION**

**How Balanced Scorecard Companies  
Thrive in the New Business Environment**

**Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts**

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
К20

Перевела с английского  
*М. Павлова*

**Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.**

**К20** Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004. — 416 с.: ил.

ISBN 5-901028-68-6

Книга Роберта Каплана и Дейвида Нортона предлагает пять принципов создания организации, ориентированной на стратегию, путем решения всеобщей проблемы менеджмента — как не только сформулировать стратегию, а заставить ее *работать*. Авторы широко известны в деловом мире как создатели концепции сбалансированной системы показателей — революционного инструмента претворения в жизнь миссии компании.

Изобилующая примерами, порожденными опытом многих компаний, эта работа поможет топ-менеджерам преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой стратегического менеджмента, трансформировать сбалансированную систему из стратегического императива в бизнес-результат, составить план движения от стратегии к действию и избежать многих ошибок на своем пути.

Книга, несомненно, вызовет живейший интерес менеджеров не только коммерческих предприятий, но также государственных и общественных организаций, поскольку является универсальным руководством по созданию стратегии на основе сбалансированной системы показателей эффективности предприятия.

Книга предназначена для руководителей и менеджеров организаций, преподавателей и студентов высших учебных заведений, всех, кто интересуется проблемами стратегического менеджмента.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

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

© 2000 by the President and Fellows of Harvard College Published by the arrangement with Harvard Business School Press  
All rights reserved.

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2004  
Все права защищены.

ISBN 5-901028-68-6 (рус.)  
ISBN 1-57851-250-6 (англ.)

# Содержание

Об авторах .....	XIV
Предисловия к русскому изданию .....	XV
Предисловие .....	1
<b>Глава 1. Создание организации, ориентированной на стратегию .....</b>	<b>4</b>
<i>Mobil North America Marketing and Refining</i> .....	7
<i>CIGNA Property &amp; Casualty Insurance</i> .....	9
<i>Brown &amp; Root Energy Services' Rockwater Division</i> .....	9
<i>Chemical (Chase) Retail Bank</i> .....	10
Принципы организации, ориентированной на стратегию .....	11
Принцип 1: <i>Перевод стратегии на операционный уровень</i> .....	12
Принцип 2: <i>Создание стратегического соответствия организации</i> .....	15
Принцип 3: <i>Стратегия как повседневная работа         каждого сотрудника</i> .....	16
Принцип 4: <i>Стратегия как непрерывный процесс</i> .....	17
Принцип 5: <i>Активизация изменений как результат         активного руководства топ-менеджеров</i> .....	20
Другие примеры .....	22
<i>AT&amp;A Canada, Inc.</i> .....	22
<i>Zeneca Ag Products North America</i> .....	22
<i>Southern Gardens Citrus</i> .....	23
<i>Калифорнийский университет, Сан-Диего</i> .....	24

<i>Детский госпиталь Дьюка</i> .....	25
<i>United Parcel Service</i> .....	26
Новый подход к управлению .....	27
Примечания .....	31
<b>Глава 2. Как компания Mobil</b>	
<b>стала организацией, ориентированной на стратегию</b> .....	33
Перевод стратегии	
на уровень операционной деятельности .....	34
<i>Финансовая составляющая</i> .....	34
<i>Клиентская составляющая</i> .....	36
<i>Составляющая внутренних бизнес-процессов</i> .....	41
<i>Составляющая обучения и роста (развития)</i> .....	43
Стратегическое соответствие организации .....	47
Как сделать стратегию повседневной работой каждого .....	53
Как сделать стратегию непрерывным процессом .....	62
Активизация изменений	
как результат руководства топ-менеджеров .....	64
<i>Первый квартал 1995 года</i> .....	65
<i>Подкрепляя и поддерживая</i>	
<i>сбалансированную систему показателей</i> .....	66
Результаты .....	67
Заключение .....	69
Примечания .....	70
<b>Часть первая. ПЕРЕВОД СТРАТЕГИИ</b>	
<b>НА ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ</b> .....	71
<b>Глава 3. Создание стратегических карт</b> .....	75
Стратегия — всего лишь ступень в непрерывном процессе .....	79
<i>Создание видения и установление его связи со стратегией</i>	
<i>в компании CIGNA's Property &amp; Casualty Division</i> .....	79
Стратегия как гипотеза .....	82
Стратегия состоит из взаимодополняющих	
стратегических направлений .....	83

Анализ деловой ситуации: Store 24 .....	87
Стратегия уравнивает противоборствующие силы: финансовая составляющая .....	90
Стратегия представляет дифференцированное предложение ценности .....	93
<i>Целевые клиенты и показатели клиентской составляющей</i> .....	96
Как стратегия приводит внутренние бизнес-процессы в соответствие с предложением ценности .....	97
Как стратегия трансформирует нематериальные активы .....	101
Модель стратегической карты .....	104
Предпосылки оценочных систем .....	108
Акционеры ключевых производственных параметров .....	111
<i>Сбалансированная система показателей держателей акций (участников)</i> .....	111
<i>Системы ключевых производственных показателей</i> .....	112
Заключение .....	113
Примечания .....	114
<b>Глава 4. Создание стратегических карт в компаниях частного сектора экономики</b> .....	115
National Bank Online Financial Services: лидерство продукта .....	115
<i>Долгосрочная интернет-стратегия: оксюморон?</i> .....	124
Fannie Mae: операционное совершенство .....	126
Nova Scotia Power, Inc.: операционное совершенство .....	131
AgriChem: поэтапное управление стратегическими целями .....	132
Заключение .....	139
Примечания .....	141
<b>Глава 5. Стратегические сбалансированные системы показателей в некоммерческих, государственных учреждениях и организациях здравоохранения</b> .....	142
Роль стратегии .....	142

Как изменить архитектуру сбалансированной системы показателей .....	143
Государственные организации: логика стратегии в общественном секторе .....	147
<i>Город Шарлотт</i> .....	147
Организации федерального правительства .....	150
<i>Международное применение</i> <i>сбалансированной системы показателей</i> .....	153
Некоммерческий сектор .....	154
<i>The United Way of Southeastern New England</i> .....	154
<i>The May Institute</i> .....	157
<i>New Profit, Inc.</i> .....	158
Сектор здравоохранения .....	161
<i>Детский госпиталь Дьюка</i> .....	163
<i>Госпиталь Монтефиоре</i> .....	165
Заключение .....	169
Примечания .....	170

**Часть вторая. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ  
СИНЕРГИЗМА .....**

.....	171
Стратегия на корпоративном уровне .....	171
Примечания .....	175

**Глава 6. Создание синергизма бизнес-единиц .....**

FMC Corporation: управление стоимостью для акционеров .....	179
Mobil North America Marketing and Refining: региональное управление потребителями .....	182
Brown & Root Energy Services: интеграция стоимостной цепочки .....	184
Город Шарлотт: соответствие функциональных департаментов .....	187
Город Шарлотт: управление стратегическими направлениями в организационных единицах .....	194



Штат Вашингтон:	
управление стратегическими направлениями .....	197
Заключение .....	198
Примечания .....	200
<b>Глава 7. Создание синергизма</b>	
<b>вспомогательных сервисных служб .....</b>	<b>201</b>
Модель «Стратегический партнер» .....	203
<i>Mobil North America Marketing and Refining</i> .....	204
<i>Shell Service International</i> .....	206
Министерство энергетики США .....	210
Калифорнийский университет, Сан-Диего .....	213
Модель «Бизнес в бизнесе» .....	215
Информационные технологии	
в <i>Financial Services Company (FINCO)</i> .....	216
Интеграция внешних партнеров .....	219
Заключение .....	219
Примечания .....	220
<b>Часть третья. ПРЕВРАЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ</b>	
<b>В ПОВСЕДНЕВНУЮ РАБОТУ .....</b>	<b>221</b>
Примечания .....	224
<b>Глава 8. Формируя стратегическое знание .....</b>	<b>225</b>
Средства коммуникации .....	228
<i>Nova Scotia Power</i> .....	229
Опыт <i>Mobil</i> : поддержка коммуникационных	
программ .....	230
<i>Motorola</i> : новые каналы .....	231
<i>Sears</i> : обучающие карты .....	234
Стратегические деревья .....	237
Знать и понимать показатели .....	239
Заключение .....	244
Примечания .....	244

<b>Глава 9. Уточнение индивидуальных и командных целей</b> .....	245
Подход «Суперкубок» .....	247
Соответствие стратегическим инициативам .....	249
Интеграция с существующими процессами планирования и обеспечения качества .....	252
Интеграция с кадровыми процессами .....	255
Индивидуальные сбалансированные системы показателей .....	257
Заключение .....	264
Примечания .....	264
 <b>Глава 10. Сбалансированная система оплаты</b> .....	265
Взаимосвязь компенсаций со сбалансированной системой показателей .....	267
<i>Mobil North America Marketing and Refining</i> .....	268
<i>Nova Scotia Power</i> .....	270
<i>CIGNA Property &amp; Casualty</i> .....	271
<i>Winterthur International</i> .....	273
<i>Texaco Refinery and Marketing, Inc.:</i> неденежные компенсации .....	275
Другие организации .....	276
Эффективность компенсационных моделей и их реализация .....	277
Скорость реализации .....	278
Объективные показатели против субъективных .....	279
Количество показателей .....	279
Личность и команда .....	280
Частота корректировки: компенсация в быстро меняющихся условиях .....	281
Заключение .....	282
Примечания .....	283
 <b>Часть четвертая. КАК СДЕЛАТЬ СТРАТЕГИЮ НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ</b> .....	284
Примечания .....	287

<b>Глава 11. Планирование и бюджет</b> .....	288
Как можно ликвидировать разрыв между планированием и составлением бюджета .....	291
<i>ABB Switzerland</i> .....	292
<i>Mobil NAM&amp;R</i> .....	294
Внедрение динамичного бюджетирования .....	296
<i>Операционный бюджет</i> .....	298
<i>Стратегический бюджет</i> .....	300
<i>Оценка инициатив</i> .....	303
<i>National Bank Online Financial Services</i> .....	306
Заключение .....	310
Примечания .....	310
 <b>Глава 12. Обратная связь и информация</b> .....	 311
Новый тип совещаний топ-менеджеров: от тактики к стратегии .....	312
Проверка и корректировка .....	315
<i>Аналитические методы</i> .....	315
<i>Изучение влияния внешних факторов</i> .....	321
<i>Выявление и поддержка новых стратегий</i> .....	323
Обновление сбалансированной системы показателей: <i>Chemical Retail Bank</i> .....	324
Обновление сбалансированной системы показателей <i>Store 24</i> .....	325
Структура и частота совещаний .....	326
Как системы обратной связи изменяют корпоративную культуру .....	328
<i>Кто имеет право доступа и пользования системой?</i> .....	329
<i>Как следует передавать информацию о результатах?</i> .....	331
<i>Создает это конкуренцию или сотрудничество?</i> .....	332
<i>Является ли это дополнением         к уже существующей системе отчетности?</i> .....	332
Роль информационных технологий .....	333
Заключение .....	335
Примечания .....	336

<b>Часть пятая. АКТИВИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ РУКОВОДСТВА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ</b> .....	337
Примечания .....	338
<b>Глава 13. Руководство и активизация</b> .....	339
Когда земля под ногами горит .....	339
Построение нового будущего .....	340
С чего начать? .....	342
<i>FMC Corporation</i> .....	342
<i>Mobil</i> .....	343
<i>Вспомогательные службы</i> .....	345
<i>Стартовать с высокой ступени опасно</i> .....	347
Показатели как факторы изменений .....	348
Создание команд руководителей .....	350
Рычаги контроля .....	353
Стиль руководства .....	355
Заключение .....	357
Примечания .....	357
<b>Глава 14. Как избежать ошибок</b> .....	359
Проблемы переходного периода .....	361
Проблемы разработки .....	363
Проблемы внедрения .....	364
1. <i>Недостаток интереса со стороны         топ-менеджмента</i> .....	364
2. <i>Слишком мало участников проекта</i> .....	365
3. <i>Участие в разработке ССП только         топ-менеджеров</i> .....	366
4. <i>Слишком долгий процесс разработки;         взгляд на ССП как на одноразовое мероприятие</i> .....	367
5. <i>Взгляд на ССП как на системный проект</i> .....	367
6. <i>Услуги неквалифицированных консультантов</i> .....	368
7. <i>Внедрение ССП только для материальной компенсации</i> .....	369

---

Заключение .....	369
Примечания .....	370
<b>Часто задаваемые вопросы .....</b>	<b>371</b>
Примечания .....	380
Указатель имен .....	381
Указатель компаний, организаций и учреждений .....	384
Предметный указатель .....	388

## Об авторах

**Роберт С. Каплан** — профессор по специальности «Развитие лидерства» кафедры Марвина Бауэра Гарвардской школы бизнеса. Ранее преподавал, а затем был деканом (1977—1983) Высшей школы промышленного администрирования Университета Карнеги-Меллона. Он создал знаменитую серию видеоматериалов Гарвардской школы бизнеса «Measuring Corporate Performance» и является соавтором более 120 научных статей и 10 книг, в том числе книги «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (с Дейвидом Нортоном). Доктор Каплан — всемирно известный консультант в области планирования деятельности организаций и управления затратами. Его научные исследования, педагогическая и консультационная работа сфокусированы на новой системе эффективного менеджмента и оценке производительности предприятий, и прежде всего на сбалансированной системе показателей. Роберт Каплан является лауреатом многочисленных международных наград, он сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом) и компанией Balanced Scorecard Collaborative, Inc. С ним можно связаться по электронному адресу: rkaplan@hbs.edu.

**Дейвид П. Нортон** — президент компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc., которая пропагандирует и внедряет сбалансированную систему показателей во многих странах мира. Ранее был директором АСМЕ (The Association of Consulting Management Engineers), а также возглавлял Renaissance Solutions, Inc., консалтинговую фирму, созданную им совместно с Nolan, Norton & Company, которой несколько лет руководил как президент. Доктор Нортон — известный исследователь и лектор в области стратегического менеджмента. Вместе с Робертом Капланом он создал концепцию сбалансированной системы показателей. Является соавтором нескольких научных статей, опубликованных в журнале «Harvard Business Review», и книги «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (с Робертом Капланом). Дейвид Нортон входит в попечительский совет Вустерского политехнического института. С ним можно связаться по электронному адресу: dnorton@bscol.com.

## Предисловия к русскому изданию

Эта книга была написана несколько лет спустя после появления первого бестселлера Д. Нортон и Р. Каплана «Сбалансированная система показателей». За прошедшее время авторы накопили и обобщили большой практический опыт внедрения проектов по построению сбалансированной системы показателей (ССП) и пересмотрели теоретическую часть, включив новые аналитические разработки. В книге приводятся примеры реальных проектов, полностью выполненных по методологии, созданной Нортоном и Капланом.

О широкой популярности сбалансированной системы показателей говорит тот факт, что сейчас большинство ведущих компаний мира уже реализовали или реализуют проекты с ее использованием. Существует большой интерес к этой системе и в России: в заседании круглого стола по этой проблематике, проведенном 27 июля 2003 года Экспертным советом по управленческому учету при Министерстве экономического развития и торговли РФ, приняли активное участие более 80 представителей крупнейших российских компаний, заинтересованных во внедрении у себя ССП.

Важно отметить, что ССП, по утверждению ее авторов, — это не инструмент создания стратегии, а инструмент ее реализации. К сожалению, как показал опыт выполненных нами проектов, большинство российских предприятий не имеют формализованной стратегии и проект по внедрению ССП часто сводится к разработке стратегии. При этом при внедрении ССП необходимо сформулировать стратегию таким образом, чтобы ее можно было использовать для построения стратегических карт и выбора показателей.

Важной составляющей частью процесса разработки ССП является составление стратегических карт. В книге подробно рассматриваются различные элементы типовых стратегических карт. Особенно полезным является включение в книгу шаблона (или схемы), который может быть использован как отправная точка при создании стратегической карты.

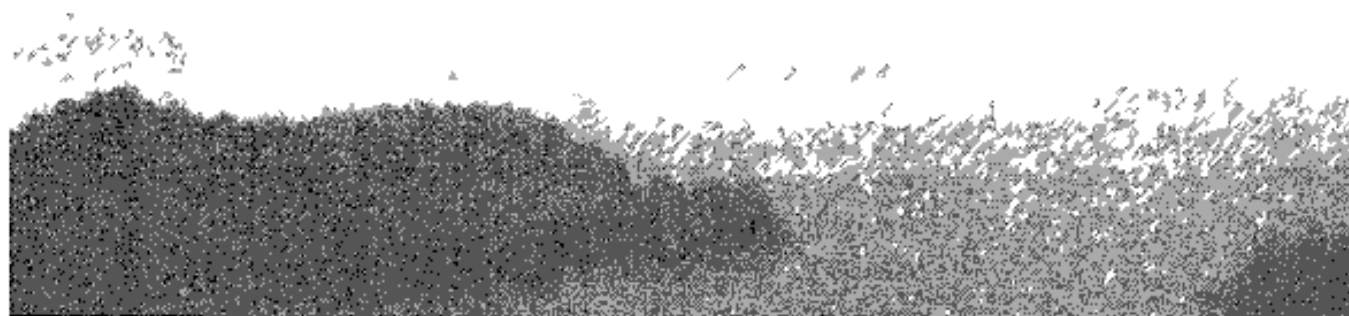
Опыт проектов, проведенных нашей компанией, подтвердил важность, полезность и результативность внедрения ССП для предприятий. В то

же время он показал, сколь много необходимо сделать предприятию для построения системы стратегического управления с нуля. Сейчас, когда интерес к ССП так велик, важно понимать, что главным ее преимуществом является четко сформулированный подход, который позволит создать систему реализации стратегии на предприятии.

Инструменты стратегического управления подвержены моде — так было ранее с работами Портера, Прахалада, Трейси и Вирсема, чьи идеи о стратегическом управлении нашли свое отражение в методике ССП. Мы верим, что ССП станет таким же важным и необходимым инструментом и неотъемлемой частью системы управления для любой российской компании, как финансовый учет и бюджетирование.

*Андрей Гершун,*  
Управляющий партнер МАГ КОНСАЛТИНГ,  
Руководитель направления «Balanced Scorecard»





Эта мудрая книга совсем не о том, о чем вы думаете.

Эта книга о синеве морской волны, глубоком аквамарине тихих заливов. Эта книга о тропических лесах, об оглушающей тишине экваториальной чащи. Эта книга о сафари в Кении и о покорении гор Тибета.

Все это станет вашим, когда вы прочтете и примените рассказанное Дейвидом Нортоном и Робертом Капланом. Как в этой книге, так и в предыдущей — «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (М.: «Олимп—Бизнес», 2003 г.), — авторы предлагают очень практический, приземленный, если хотите, подход к стратегии компании.

Другие стратегические мыслители (Джим Коллинз, Майкл Портер, Хамел и Прахалад, Жан-Жак Ламбен) дают «пищу для ума»: концепции, подходы, сценарии. Книга Нортона и Каплана дает, скорее, «пищу для рук» — исполняемые, измеряемые, результативные инструменты управления.

Стратегия, в контексте этой книги — это эффективное средство, превращающее корпорации, состоящие из многих тысяч людей, в единый целеустремленный механизм.

Вот что говорит Джерри Айсом, президент SIGNA Property and Casualty Division — компании, где был выполнен один из первых проектов по созданию сбалансированной системы показателей:

Каким образом можно привести в стратегическое соответствие мышление 6000 человек? Как вы скоординируете деятельность людей с усилиями тех подразделений, которые они обслуживают? Сбалансированная система показателей стала моим основным инструментом коммуникации для процессов отчетности, планирования

и формирования бюджета. Она превратила нашу корпорацию из бюрократической, автократической, директивной в единую активную организацию, в которой рядовые сотрудники и топ-менеджеры имеют возможность беспрепятственно общаться и работать без организационных границ.

Преобразуя стратегию компании в повседневную работу каждого сотрудника, сбалансированная система показателей приводит к глобальным изменениям в том, как происходит деятельность внедряющих ее организаций.

В нашей российской консультационной практике, как и в примерах из книг Нортон и Каплана, часто происходит то, что отметил Тони Терчи, руководитель одного из подразделений компании Mobil:

*Люди очень изменились. До введения ССП жизнь регионального менеджера была очень проста: продажи, продажи и еще раз продажи. Для менеджера производства — затраты, затраты, еще раз затраты и, может быть, немного безопасности труда. Теперь же мы стараемся, чтобы и тот и другой стали мини-генеральными директорами и более широко думали обо всем нашем бизнесе.*

Именно деятельность таких «мини-генеральных директоров» и должна привести руководство и акционеров компаний к счастью управления/владения отточенным механизмом бизнеса, который оставляет и время и силы для морских волн, тихих заливов, тропических лесов и экваториальных чащ. Ну и, конечно, для развития и обновления корпоративной стратегии.

Тогда и вы сможете повторить вслед за Брайаном Бейкером, исполнительным директором Mobil North America Marketing and Refining:

*Практически не существует иного метода понимания и контроля всех направлений деятельности, о которых мне докладывают, кроме ССП — инструмента оценки линейными менеджерами своих результатов. Моя работа заключается в том, чтобы постоянно регулировать свет, которым я освещаю их стратегию и процесс ее реализации, контролировать и направлять их в пути и следить за тем, не появились ли на горизонте признаки бури, с которыми необходимо быстро справиться.*

*Микаэл Горский,*  
Управляющий партнер МАГ КОНСАЛТИНГ

27 сентября 2003 г., Москва

# Предисловие

В предисловии к нашей первой книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию»\* сказано: «Стараясь сделать эту книгу полной и всеобъемлющей... 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... продолжение».

Прогноз оказался очень точным по всем параметрам. Начиная с 1996 года мы наблюдали за тем, как самая первая группа компаний, которые поставили сбалансированную систему показателей (ССП) в центр своих процессов и концепций менеджмента, развиваются и процветают. Многие предприятия, последовавшие их примеру, достигли значительных результатов. Среди них крупные и не очень, производственные и сервисные, зрелые и нарождающиеся, общественные и частные, коммерческие и некоммерческие организации во всем мире. Книга «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» переведена на 19 языков, что свидетельствует о ее универсальности и востребованности.

В начале 1990-х годов мы разработали первую сбалансированную систему показателей, для того чтобы решить проблемы оценки деятельности предприятий. В условиях информационной конкурентной среды способность компании развивать, заботливо сохранять и активно использовать нематериальные активы становилась решающей предпосылкой успеха. Однако финансовые показатели не могли в полной мере отразить и оценить вклад нематериальных активов (умения, знаний и мотивации сотрудников; баз данных и информационных технологий; эффективных и быстрых операционных процессов; инновационных продуктов и услуг; лояльности клиентов, а также взаимодействия с общественными, государственными и законодательными структурами) в создание стоимости предприятия. Мы предложили сбалансированную систему показателей как решение этой проблемы.

---

\* Опубликовано издательством «Олимп—Бизнес» в 2003 году. — *Примеч. ред.*

Однако оказалось, что компании, внедрившие сбалансированную систему показателей, используют ее для решения более серьезной задачи, чем просто оценка собственной деятельности в информационную эпоху. Эта проблема, о которой, кстати говоря, мы ничего не знали, предлагая нашу систему, состоит в том, как реализовывать новые стратегии. Статистика свидетельствует, что с наибольшими трудностями, а зачастую и с неудачами компании сталкиваются именно при их реализации. Однако те из них, кто применил сбалансированную систему показателей, смогли воплотить в жизнь свои планы и получить положительные результаты уже через год-два. Это позволило нам сделать вывод, что возникла новая форма предприятия — организация, ориентированная на стратегию. Руководители таких компаний использовали сбалансированную систему показателей для того, чтобы объединить бизнес-подразделения, коллективы и каждого работника в отдельности для достижения общих стратегических целей. Все основные процессы менеджмента — планирование, распределение ресурсов, формирование бюджета, периодическая отчетность и совещания менеджеров — были ориентированы на общую стратегию компании. Процессы, организационно направленные сверху вниз, — это концепция (миссия) компании, стратегия и распределение ресурсов; а реализация поставленных задач осуществляется за счет инноваций, обратной связи и информационных потоков, движущихся снизу вверх, от непосредственных исполнителей к топ-менеджерам. В итоге были получены выдающиеся результаты — поистине целое превысило простую сумму частей, его составляющих, то есть предприятия добились синергизма усилий подразделений.

Мы в долгу перед многими людьми, которые помогли нам понять, как создать организацию, ориентированную на стратегию. Нас многому научили и вдохновили руководители компаний, которые принимали участие в эксперименте. Это Брайан Бейкер и Боб Маккул из Mobil North America Marketing and Refining Division; Джерри Айсом и Том Валерио из SIGNA Property & Casualty Division; Роберт Гордон из Store 24; Норман Чамберз из Halliburton Energy Development; Майкл Хегарти и Ли Уилсон из Chemical and Chase Banks, в настоящее время работают в АХА; Билл Катуччи из AT&T Canada, в настоящее время Equifax; Ларри Брейди из FMC Corporation, в настоящее время работает в UNOVA; Пам Сайферт из города Шарлотт, Северная Каролина; губернатор Гари Локе и Джо Дир из штата Вашингтон; доктор Джон Мелайонз из Детского госпиталя Дьюка (Duke Children's Hospital); Ванесса Кирш и Келли Фитцсиммонз из New Profit, Inc.; Трис Чапман из Southern Gardens Citrus; Катлин Брэдли Капсалис из The May Institute и Элейн Бреннан из Госпиталя Монтефиоре (Montefiore Hospital).

Многими примерами, приведенными в этой книге, мы обязаны успешному опыту Джей Форбс (Nova Scotia Power); Майка Брауна и Дага Шульца (United Parcel Service); Рона Мамбу (FMC Corporation); Ричарда Магнуса (Subordinate Courts, Singapore); Гильермо Бабаца (Grupo Val, Mexico); Стива Керна (Sears, Roebuck and Co.); Шерил Томас и Уилльяма Эрхорна (Fannie Mae); Стивена Рельеа (Калифорнийский университет, Сан-Диего; University of California, San Diego); Теда Франкавила (Chemical and Chase Banks); Эда Льюиса (Mobil NAM&R); Тодда Д'Аттомы (Mobil NAM&R, Lubricants); Стивена Мернихана (Управление закупок Министерства энергетики США; U.S. Department of Energy Procurement); Лори Бирда (Министерство транспорта США; U.S. Department of Transportation); Джули Чесли и М. Уенгера (Национальное разведывательное управление; National Reconnaissance Office); Денниса Уаймора (Shell Oil Company); Эйлин Моузер (United Way of Southeastern New England); Лайзы Шумахер и Нэнси Эллиотт из города Шарлотт, Северная Каролина; Джона Дейвиса (Nationwide Financial Services); Марка де Кервена (ABB, Switzerland); Ала Дердена (Техасо); Вольфганга Шмидта Зэлха (Winterthur International); Джеймса Нобла и Мартина Шотболта (General Motors); Гарретта Уокера (GTE Service Corporation); Рэнди Намберса и Мэри Грей (J. P. Morgan).

Дополнительную информацию мы получили от коллег из нашей компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc.: Майкла Контрады, Джеффри Фенвика, Лоры Даунинг, Билла Ходжеса, Терри Брауна, Энн Невиус, Роба Хоуи, Синтии Бэрд, Марио Боньянно, Дейва Фостера, Рэнди Рассела, Галля Ламотта; от бывших сотрудников Renaissance Worldwide: Фрэнсиса Гуэллара, Шона Хоугана, Райана Энгланда, Тимоти Хенри, а также от Эллен Каплан, которая помогала нам в May Institute, New Profit, Inc. и United Way of Southeastern New England.

Нас постоянно поддерживали и вдохновляли наши сотрудники из Harvard Business School Press — президент Кэрол Франко, старший редактор Холлис Хеймбауч, управляющий редактор Констанс Девантри-Льюис, старший редактор отдела рукописей Барбара Рот, менеджер по производству Лора Нурда.

Мы выражаем искреннюю благодарность всем, кто помогал нам в создании этой книги.

*Роберт Каплан и Дейвид Нортон,  
Бостон и Линкольн,  
Массачусетс, июнь 2000 года*

## Глава 1

# Создание организации, ориентированной на стратегию

**С**пособность реализовать стратегию. Многие считают, что способность реализовать стратегию значительно важнее, чем сама стратегия<sup>1</sup>. Это ценное качество они называют важнейшим фактором успешного корпоративного управления, что довольно странно, поскольку еще совсем недавно специалисты по менеджменту на первое место ставили процесс создания стратегии, которая сама по себе должна стать залогом своего успешного претворения. Очевидно, формулирование стратегии считалось решающим этапом менеджмента.

Однако современные менеджеры все более склоняются к тому мнению, что способность претворить стратегию в жизнь более важна, чем сама стратегия. В одном из отчетов, опубликованных в начале 1980-х годов, говорится, что успешной реализацией завершилось менее 10% отлично сформулированных стратегий<sup>2</sup>. В выпуске «Fortune» 1999 года была рассказана история провала довольно известного руководителя крупной компании, главная ошибка которого состояла в том, что основное внимание он уделял созданию общей концепции развития и стратегии, считая это уже вполне достаточным для их реализации. «В большинстве случаев, по нашим оценкам в 70% случаев, настоящая проблема — это не плохая стратегия, но... плохое ее воплощение», — утверждают авторы<sup>3</sup>. Таким образом, основываясь на статистике (от 70 до 90% случаев), исследователи пришли к выводу о том, что умение реализовать концепцию стратегического развития компании значительно важнее, чем хорошо ее разработать.

Почему возникают трудности при осуществлении прекрасно продуманной стратегии? Одна из проблем состоит в следующем: стратегии, являясь уникальным и эффективным способом создания стоимости компании, постоянно изменяются, но инструменты (методы), с помощью которых они оцениваются, за этими изменениями не успевают. В индустриальную эпоху предприятия создавали стоимость, используя материальные активы, превращая сырье в конечный продукт. В одном из исследований Института Брукинга (Brookings Institution) за 1982 год указывается, что балансовая стоимость, созданная таким образом, составляла 62% рыночной стоимости предприятий, а уже десять лет спустя только 38%<sup>4</sup>. По некоторым оценкам, к концу двадцатого столетия балансовая стоимость материальных активов должна была составить всего 10–15% рыночной стоимости предприятия<sup>5</sup>. Очевидно, что при создании стоимости происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые строятся на использовании нематериальных активов компании: взаимоотношениях с клиентами, инновационных продуктах и услугах, высокоэффективных и качественных оперативных процессах, информационных технологиях и базах данных, а также способностях, умениях и мотивации персонала.

В экономиках, где доминируют материальные активы, финансовые показатели адекватны зафиксированным в балансовом отчете инвестициям в материальные запасы, собственность, производство и оборудование. В отчетах о результатах хозяйственной деятельности также находили отражение затраты, связанные с использованием материальных активов для получения доходов и прибыли. В условиях современной экономики, когда нематериальные активы стали основным источником конкурентного преимущества, необходимы такие инструменты, с помощью которых можно оценить эти активы, являющиеся залогом успеха стратегий создания стоимости компании. Управляя процессом, для оценки и анализа которого она не имеет соответствующего метода, компания неизбежно сталкивается с серьезными трудностями.

Большие проблемы возникали и у предприятий, пытающихся воплотить стратегию, основанную на использовании нематериальных активов, но изначально организованных для функционирования в конкурентной среде индустриальной эпохи. Вплоть до конца 1970-х годов деятельность многих компаний, структурно организованных в большие функциональные отделы, находилась под централизованным контролем. В таких условиях стратегия могла быть сформулирована только на самом верху организации, а ее воплощение осуществлялось командно-административными методами. Менеджеры были вынуждены использовать такую неповоротливую тактическую систему кон-

троля, как бюджет. Подобные системы, разработанные для промышленных предприятий девятнадцатого и начала двадцатого столетий, совершенно не отвечают потребностям современной динамичной, стремительно развивающейся бизнес-среды. И тем не менее многие продолжают их использовать. Следует ли в таком случае удивляться тому, что они неизбежно сталкиваются с трудностями при реализации радикально новых стратегий, разработанных для условий конкурентной среды двадцать первого века — информационной эпохи? Организации требуется новый тип системы менеджмента — стратегический, но не тактический.

Большинство современных компаний организуют свою деятельность через децентрализованные бизнес-подразделения и команды, которые находятся значительно ближе к клиенту, чем большой корпоративный штат. Такие предприятия понимают, что источником конкурентного преимущества являются в большей степени неосязаемые, или нематериальные, активы (информация, умения, взаимоотношения, создаваемые работниками), чем инвестиции в физические активы и привлечение капитала. Следовательно, воплощение масштабных программ требует стратегического соответствия и связи между бизнес-единицами, вспомогательными подразделениями и персоналом, с одной стороны, и самой стратегией — с другой. На фоне бурно развивающихся технологий, усиливающейся конкуренции и быстро изменяющегося законодательства формирование и реализация стратегии должны стать постоянными процессами, в которых задействованы все участники. Современная компания остро нуждается в языке для широкого распространения стратегии, а также в четко разработанных процессах и системах, что поможет решить поставленные задачи и установить обратную связь для получения информации с мест о достигнутых результатах. Успех придет только тогда, когда стратегия станет ежедневной работой каждого участника процесса.

Несколько лет назад мы предложили сбалансированную систему показателей<sup>6</sup>. Тогда мы рассматривали ее как способ оценить деятельность компании, но не как подход к формированию стратегии. Мы исходили из того, что система менеджмента, основанная исключительно на анализе финансовых показателей, заведет ее в тупик. Финансовые показатели являются отсроченными индикаторами: они говорят о результатах и последствиях тех или иных действий, предпринятых в прошлом. Такая политика приводит к тому, что в жертву краткосрочным результатам приносится долговременная программа создания стоимости компании. Сбалансированная система показателей сохранила финансовые показатели как отсроченные индикаторы, одновременно дополнив их опережающими, то есть факторами, способствующими достижению будущих финансовых результатов.



Но что это за критерии, которые помогут добиться желаемых результатов? Если финансовые показатели могут завести компанию в тупик, то что же поможет компании процветать? Ответ, оказывается, очевиден: *оцените свою стратегию!* Таким образом, все цели и показатели сбалансированной системы — и финансовые и нефинансовые — должны определяться общей концепцией компании и ее стратегией. И хотя в то время мы не до конца поняли и оценили все возможности, которые таит в себе сбалансированная система показателей, она тем не менее вскоре превратилась в инструмент стратегического управления — инструмент, с помощью которого можно значительно уменьшить показатель количества — 90%! — потерпевших неудачу компаний.

Несколько организаций, которые первыми обратились к нам с просьбой помочь внедрить сбалансированную систему показателей, а среди них Mobil Oil Corporation's North America Marketing and Refining Division, CIGNA Corporation's Property & Casualty Division, Chemical Retail Bank, а также Brown & Root Energy Services' Rockwater Division демонстрировали плачевные результаты: они теряли деньги и являлись балластом в своих отраслях. Желая кардинально улучшить результаты своей деятельности, каждая из названных компаний пригласила новую команду менеджеров. Все они сформулировали новые стратегии, чтобы развернуть свои компании лицом к клиенту. Стратегии были направлены не просто на уменьшение расходов и сокращение персонала, а ставили целью репозиционирование компаний в конкурентном рыночном пространстве. Более того, в соответствии с новыми подходами требовалось введение новых корпоративных ценностей и приоритетов. Итак, нас попросили внедрить сбалансированную систему показателей в четыре компании, развитие которых проходило по наихудшему сценарию: разваливающаяся деморализованная организация, насчитывающая до 10 000 человек, до сознания которых необходимо довести новую стратегию, объяснить ее значение и в соответствии с ней изменить бизнес-поведение всего персонала, не менявшееся в течение десятилетий.

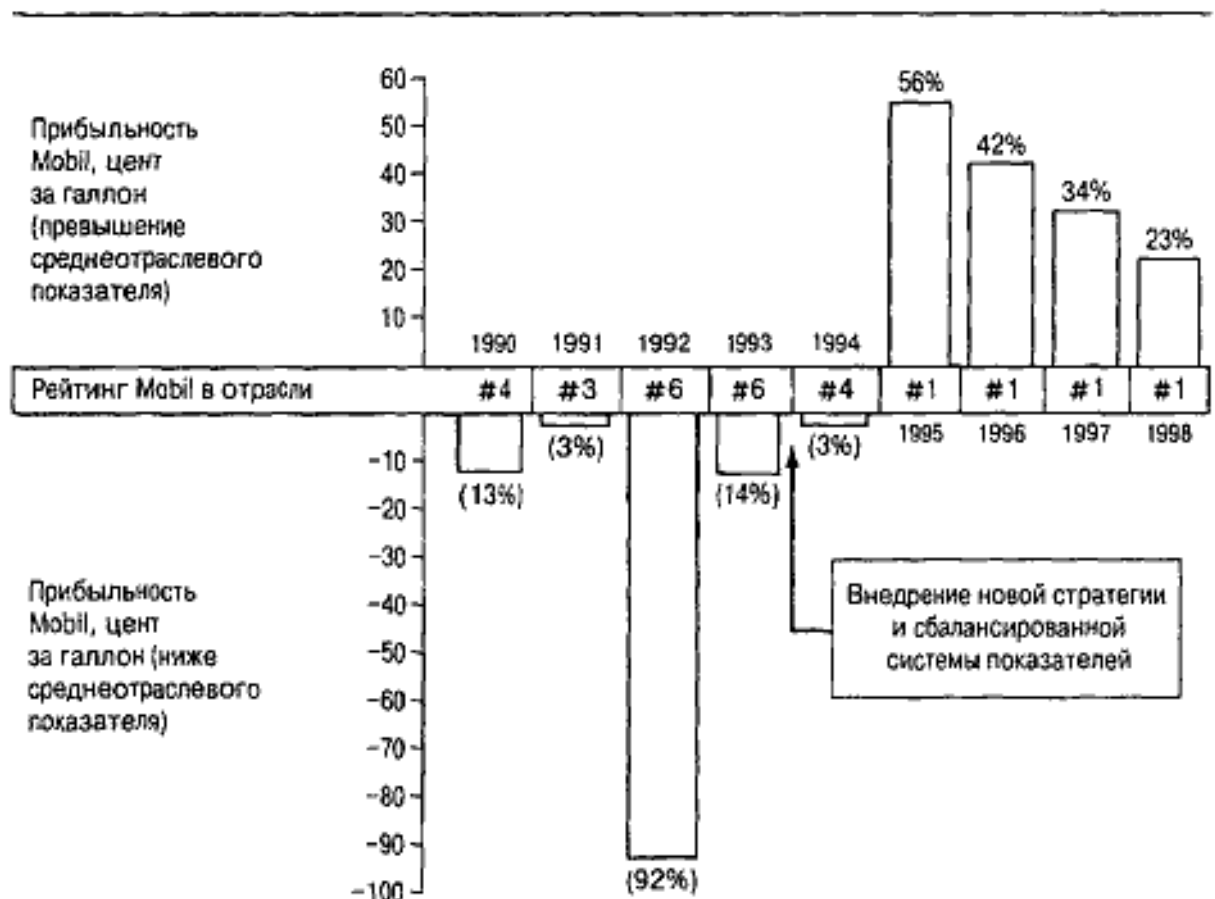
### **Mobil North America Marketing and Refining**

В 1992 году Mobil North America Marketing and Refining Division, подразделение Mobil Oil Corporation, чьи годовые продажи составляли 15 млрд дол.<sup>7</sup>, занимало одно из самых последних мест по прибыльности в отрасли. Доходность инвестиций была чрезвычайно низкой, а сумма денежных вливаний, необходимых только для того, чтобы содержать и модернизировать оборудование, составляла 500 млн дол. Новая команда менеджеров разработала стратегию, ориентированную на клиента. В результате децентрализации компания была реорганизо-

вана в 18 бизнес-единиц, работающих на рынок и имеющих свой собственный счет прибылей. Функции штата центрального офиса были распределены между 14 вновь созданными вспомогательными сервисными группами. В 1994 году была введена сбалансированная система показателей с целью информирования коллектива о новой стратегии и управления ею.

Результат не заставил себя ждать. После многолетнего пребывания на уровне ниже среднего, а в 1992–1993 годах оказавшись на самом последнем месте среди родственных предприятий отрасли, Mobil в 1995 году переместилась на первое место, получив прибыль на 56% выше средней цифры в отрасли (см. рис. 1.1). Такой прорыв был сделан в течение двух лет с момента введения новой стратегии, создания новой организации и внедрения сбалансированной системы показателей для оценки результатов процесса менеджмента. Но еще более впечатляющим является тот факт, что в течение последующих четырех лет Mobil оставалась лидером в отрасли. Брайан Бейкер, вице-президент компании, так прокомментировал этот выдающийся результат:

**Рисунок 1.1. Изменение прибыльности компании Mobil (1990–1998)**



«В 1997 году мы побили рекорд, заняв третий раз подряд первое место в отрасли, что само по себе является беспрецедентным для крупной нефтяной компании... Львиная доля успеха принадлежит внедрению сбалансированной системы показателей. С ее помощью мы создали компанию, ориентированную на результат».

### **CIGNA Property & Casualty Insurance**

В 1993 году подразделение CIGNA Property & Casualty потеряло почти 275 млн дол., продемонстрировав таким образом худший в отрасли результат, что поставило его на грань банкротства. И хотя на этот плачевный итог в некоторой степени повлияли несколько крупных катастроф, почти все направления бизнеса были убыточными. Новая команда менеджмента сформулировала новую стратегию, намереваясь занять только те ниши рынка, где у компании было явное информационное преимущество. В 1994 году на основе сбалансированной системы показателей как ключевого процесса менеджмента была разработана новая стратегия для 21 бизнес-единицы компании.

Результат был скор и впечатляющ. В течение двух лет CIGNA Property & Casualty вновь стала прибыльной и в последующие четыре года не только сохранила достигнутый успех, но значительно улучшила результаты. К началу 1998 года позиции компании сильно укрепились, а многие направления бизнеса заняли четвертое место в отрасли. К концу 1998 года CIGNA Property & Casualty сделала 3,45 млрд дол. По словам Джералда Айсома, президента Property & Casualty Division, сбалансированная система показателей сыграла самую значительную роль в истории успеха компании: «CIGNA использовала сбалансированную систему показателей для того, чтобы успешно трансформировать „универсальную“ фирму со множеством различных убыточных бизнес-направлений в одну из лучших специализированных прибыльных компаний»<sup>8</sup>.

### **Brown & Root**

#### **Energy Services' Rockwater Division**

Rockwater (одно из подразделений Halliburton Corporation) — компания, штаб-квартира которой расположена в Абердине, Шотландия, занимается подводным строительством для крупных нефте- и газодобывающих компаний. В течение 1992 года компания стремительно теряла деньги, а в 1993 году ее новый президент Норм Чамберз ввел сбалансированную систему показателей. Он хотел с помощью ССП получить одобрение новой стратегии, которая была направлена на развитие отношений с клиентами, базирующихся на участии в це-поч-

ке создания добавленной стоимости, а не на предложение потребителю более низких цен. Уже к началу 1996 года компания была первой в своей рыночной нише по показателям роста и прибыльности. По словам Чамберза, сбалансированная система показателей, улучшив общение между сотрудниками компании, помогла увеличить ее прибыльность.

### Chemical (Chase) Retail Bank

Chemical Retail Bank начал свою деятельность в 1992 году, вскоре после слияния Manufacturers Hanover и Chemical Bank. Майкл Хегарти, президент Retail Bank, внедрил сбалансированную систему показателей как составной элемент новой стратегии: сократить число дорогих отделений в Нью-Йорке, которые обслуживали чековые и сберегательные счета. Как вновь созданный банк Chemical должен был закрыть сотни лишних отделений, одновременно сохранив целевую группу клиентов. Используя сбалансированную систему показателей, банк смог успешно осуществить программу сокращения расходов при максимальном сохранении клиентской базы и одновременном увеличении доходов. Рост прибыли Chemical происходил следующим образом:

Год	Прибыль
1993 (базовый год)	x
1994	8x
1995	13x
1996	19x

Сотни миллионов долларов прибыли ежегодно в течение первых трех лет — таков итог менеджмента на основе сбалансированной системы показателей. Вот что говорит Хегарти: «Сбалансированная система показателей стала неотъемлемой частью нашего процесса менеджмента. Она позволила нам выйти за рамки финансовых показателей и сконцентрировать свои усилия на факторах, создающих экономическую стоимость»<sup>9</sup>.

В отличие от большинства предприятий, которые испытывают серьезные трудности при выполнении своих долгосрочных планов, все четыре названные выше компании использовали сбалансированную систему показателей как основу для важнейших стратегических и организационных изменений. Желаемый результат не замедлил сказаться: уже на начальном этапе реализации своих новых стратегий они получили значительные выгоды и преимущества.

Главная причина успешного воплощения стратегии — это сбалансированная система показателей. Все организации используют анало-

гичные материальные и человеческие ресурсы, продукты, средства производства, клиентские базы. Но основное отличие состоит том, что высшее звено менеджмента указанных четырех компаний применило ССП для того, чтобы направить все организационные ресурсы на реализацию новой стратегии. Сбалансированная система показателей позволила им создать новую систему управления — систему стратегического менеджмента, которая имеет три четкие составляющие:

1. *Стратегия.* Сделайте стратегию основным элементом организационной деятельности. Впервые сбалансированная система показателей позволяет сформулировать стратегию и довести ее до сведения всей компании таким образом, что каждый понимает ее необходимость и действенность.
2. *Ориентир.* Создайте четкий и яркий ориентир. Используя сбалансированную систему показателей как «навигатор», приведите все ресурсы и действия в стратегическое соответствие с программой.
3. *Организация.* Мобилизуйте всех сотрудников компании на работу в совершенно новых условиях. В сбалансированной системе показателей вы найдете логику и архитектуру, необходимые для установления новых организационных связей между бизнес-единицами, вспомогательными сервисными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Четыре вышеупомянутые компании применили сбалансированную систему показателей для создания стратегически ориентированных организаций. С ее помощью они противостояли всем барьерам на пути успешного воплощения стратегии.

## ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА СТРАТЕГИЮ

В рассказах руководителей предприятий о том, как они достигли таких впечатляющих результатов, постоянно звучат два слова: соответствие и ориентир. Почему ориентир? Представьте хорошо освещенную множеством ламп комнату. Их мощность составляет тысячи ватт. Сравните этот рассеянный свет с ярчайшим лучом лазерной указки, источник питания которой — маленькая батарейка. Несмотря на свою небольшую мощность (всего две батарейки по 1,5 В), указка выбрасывает слепящий луч — так действует лазер, являясь источником оптического когерентного излучения, характеризующегося высокой направленно-

стью и большой плотностью энергии. Точно так же правильно сформулированная и хорошо понятая стратегия, мобилизовав и направив ограниченные ресурсы компании, сможет привести к потрясающим результатам.

Сбалансированная система показателей позволила компаниям, которые первыми внедрили ее, сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии руководство, бизнес-единицы, персонал, информационные технологии и финансовые ресурсы (см. рис. 1.2).

В результате изучения компаний, которые внедрили сбалансированную систему показателей, мы вывели модель, позволяющую достичь стратегического соответствия и сфокусировать усилия на достижении поставленных целей. И хотя каждая организация имеет свой собственный подход к решению сложнейших стратегических задач, мы выявили некоторые общие тенденции, которые назвали пятью принципами стратегически ориентированной организации (см. рис. 1.3).

### **Принцип 1:**

#### **Перевод стратегии на операционный уровень**

Быстрая и эффективная реализация новой стратегии вовсе не означает, что успех — это результат запуска нового продукта, новых крупных инвестиций или даже развития новых нематериальных, например «интеллектуальных», активов. Конечно, компании разрабатывали новые продукты и услуги, делали инвестиции как в материальные, так и нематериальные активы, однако получить за два года существенные выгоды от таких усилий невозможно. Для того чтобы достичь поставленных целей, компании капитализировали уже имеющиеся материальные и нематериальные активы: с помощью новых стратегий и сбалансированной системы показателей они всего лишь высвободили возможности и фонды, ранее замороженные в рамках старой политики.

Фактически сбалансированная система показателей предоставила «рецепт», с помощью которого, комбинируя уже имеющиеся в наличии ингредиенты, вы создаете стоимость: ведь для того чтобы приготовить «блюдо», необходимо иметь сырье (ингредиенты), капитал и материальные активы (необходимую кухонную утварь, плиту и духовку), а также человеческий капитал, или нематериальные активы (повар). Но чтобы ваше «блюдо» получилось отменным, важно с максимальной отдачей использовать как материальные, так и нематериальные активы. «Рецепт» — это своего рода решающий программный элемент. Он трансформирует сырье (физические и интеллектуальные активы, каждый из которых сам по себе не представляет слишком большую ценность) во вкуснейшее «яство», имеющее значительную стоимость.

**Рисунок 1.2. Стратегическое соответствие и фокусирование ресурсов компании на стратегию**



**Рисунок 1.3. Принципы организации, ориентированной на стратегию**



«Рецепт» — это своего рода стратегия компании, которая, используя внутренние ресурсы и возможности в разных сочетаниях, создает уникальное предложение потребительной ценности для целевого сегмента рынка. В нашем примере компании, применившие сбалансированную систему показателей, добились успеха еще и потому, что задействовали для «материализации» и совершенствования «рецепта» не только «повара», но всех своих сотрудников<sup>10</sup>.

Сбалансированная система показателей предлагает модель, с помощью которой можно сформулировать стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников наиболее доступным и последовательным способом. Нельзя осуществить программу, если нет ее описания. Кстати говоря, в финансовой сфере, где стандартные формы (бухгалтерские книги, отчеты о прибылях и убытках, а также балансовые отчеты) служат в том числе и для формулирования и описания финансового плана, не существует общепринятой формы для создания стратегии. У каждого теоретика свои методики описания стратегий.

С момента введения в 1992 году сбалансированной системы показателей нам довелось работать с более чем 200 командами по созданию их собственных систем. Каждый раз, начиная, мы задавали вопрос: «Что есть стратегия?». Используя накопленный опыт, удалось создать общую форму для описания и воплощения стратегии, которая, как мы полагаем, окажется такой же полезной, как и те — отчет о прибылях, балансовый отчет, отчет о денежных потоках, — которые используют для составления финансового плана и отчетов финансовые менеджеры. Новая форма, названная нами стратегической картой, — некая логическая, всеобъемлющая архитектура построения стратегии. Она является основой сбалансированной системы показателей — краеугольного камня новой системы стратегического менеджмента.

Стратегические карты и сбалансированная система показателей созданы для преодоления недостатков, присущих системам оценки материальных активов индустриальной эпохи. Построенные на основе причинно-следственных связей стратегические карты наглядно показывают, как нематериальные активы трансформируются в материальные (финансовые) результаты. Системы финансовой оценки фиксируют «обособленную» балансовую стоимость материальных активов — наличность, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы, земля, производство и оборудование. Стоимость таких активов практически не зависит от того, кто ими владеет. Нематериальные активы, наоборот, как правило, имеют небольшую «обособленную» стоимость: ценность их возрастает, когда они становятся органично связанными со стратегией. Применение количественных нефинансовых показателей, предложенных сбалансированной системой, например цикличность, доля на рынке, инновации, удовлетворенность и компетенции,



позволяет описать и оценить процесс создания стоимости, а не предполагать и прогнозировать. Потребительная ценность предложения — это та среда, в которой такие неосязаемые активы, как квалифицированный мотивированный персонал и потребительские информационные системы, становятся осязаемыми результатами: сохранение клиентской базы, доходы от новых продуктов и услуг и в конечном счете прибыль. Стратегическая карта и соответствующая программа сбалансированной оценки представляют собой инструмент описания того, как с помощью нематериальных активов создается стоимость для акционеров. Стратегические карты и сбалансированные системы показателей — это технология оценки деятельности для управления компаниями информационной эпохи.

Трансформировав свою стратегию в логически стройную конструкцию стратегической карты и сбалансированную систему показателей, организация создает справочно-информационный источник, доступный всем бизнес-подразделениям и сотрудникам.

## **Принцип 2:**

### **Создание стратегического соответствия организации**

Совместная слаженная и успешная деятельность, направленная на достижение выдающихся результатов, — конечная цель создания организации вообще. Любая компания состоит из множества подразделений, бизнес-единиц и специализированных отделов, каждый из которых имеет свою собственную стратегию. Для того чтобы компания превратилась в нечто большее, чем простая сумма ее составляющих, все отдельные стратегии должны быть органично взаимосвязаны. Корпорация должна определить эти взаимосвязи и обеспечить их действенность — задача, надо сказать, которую иногда легче поставить, чем выполнить.

Традиционно предприятие основано на функциональных направлениях, например финансы, производство, маркетинг, продажи, инженерная служба, закупки. Каждое из направлений имеет свои базы данных, язык, культуру. Такое функциональное многообразие становится основным препятствием на пути реализации общей стратегии, поскольку, как правило, существуют огромные сложности в установлении взаимосвязей и координации действий этих разрозненных подразделений.

Однако стратегически ориентированной компании удастся преодолеть этот барьер. Ее руководители вместо формальных структур создают новые стратегические направления и определяют приоритеты, которые объединяют разнообразные и разрозненные подразделения.

В новых организационных схемах нет необходимости. Бизнес-единицы и вспомогательные сервисные подразделения в своих сбалансированных системах отражают общие направления и цели, устанавливая таким образом взаимосвязь с общей стратегией компании. Часто создаются предприятия, уже изначально ориентированные на стратегические направления сбалансированной системы показателей. Но в любом случае успешные компании применяют сбалансированную систему показателей для координации деятельности всей организации, чтобы добиться синергизма, когда целое по всем параметрам превосходит сумму частей, его составляющих.

### Принцип 3:

#### Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника

Ни генеральные директора, ни команды топ-менеджеров организаций, принявших участие в эксперименте, не могли воплотить стратегию самостоятельно. Им требовались поддержка и активное участие каждого работника. Это мы называем стратегическое движение от 10 (руководство) к 10000 (все сотрудники компании). Как осуществляется это движение от комнаты заседаний совета директоров до рабочего стола простого исполнителя, непосредственно контактирующего с клиентами?

Все сотрудники организации, ориентированной на стратегию, обязаны понимать ее и работать таким образом, чтобы вносить максимальный вклад в общие усилия. И это не означает централизованное руководство по принципу «сверху вниз» — это означает централизованную коммуникацию сверху вниз. Вдали от корпоративных и региональных штаб-квартир, где-нибудь на нефтеперерабатывающем предприятии в Техасе, на заправочной станции в Нью-Хемпшире или в бюро претензий в Де-Мойн, именно рядовые сотрудники могут предложить пути совершенствования бизнеса, а следовательно, внести большой вклад в достижение стратегических целей своей компании.

Руководители используют сбалансированную систему показателей для того, чтобы *рассказать* о новой стратегии организации и *обучить* персонал. Некоторые специалисты достаточно скептически относятся к идее распространения стратегии во всей организации, мотивируя это возможностью утечки ценной информации к конкурентам. Брайан Бейкер из компании Mobil отвечает оппонентам: «Мало обладать стратегией конкурента, нужно знать, как ее осуществить. С другой стороны, если работники не знают стратегию своей компании, они не смогут ее реализовать. Информированность персонала — наш шанс».

Компании могут и должны обучить своих сотрудников сложнейшим понятиям бизнеса. Для того чтобы понять сбалансированную

систему показателей, нужно знать, что такое сегментация рынка, переменные издержки, базы данных. Сразу отвергнув утверждение о том, что рядовой сотрудник не способен усвоить такие сложные понятия, компании-экспериментаторы приложили максимум усилий для обучения персонала всех организационных уровней.

Затем сбалансированные системы показателей корпоративного уровня и бизнес-подразделений были «каскадированы» на более низкие организационные уровни; во многих случаях личные системы показателей использовались для постановки *индивидуальных целей* сотрудника. Информация о стратегии и сбалансированной системе показателей была представлена как единое целое. Вместо командного стиля доведения целей компании до сведения персонала (как это обычно и делается) использовали метод «каскада». Сотрудники и отделы более низких организационных уровней получили возможность определить свои цели в свете общей стратегической концепции компании. Результатом этого стал ряд приятных сюрпризов, поскольку многие работники поставили себе задачи, выходящие за рамки их функциональных обязанностей.

И наконец, каждая из четырех успешных организаций поставила вознаграждение как способ мотивации деятельности сотрудника в зависимость от сбалансированной системы показателей. Большинство руководителей выбрали коллективную систему вознаграждения, а не индивидуальную. Они использовали сбалансированные системы показателей бизнес-единиц и подразделений как основу для вознаграждения, что придало особое значение работе в команде для реализации стратегии. Почти 25 стратегических показателей могут быть базой для компенсационных выплат. Такое многообразие параметров вызывало опасение, что возникнет путаница и неразбериха. Однако, напротив, эта система пробудила огромный интерес персонала ко всем составляющим стратегии и выявила потребность в дальнейшем получении подробной информации о показателях. Стратегия на деле стала ежедневной работой каждого, кто понял, что это такое, и получил стимул воплощать ее в жизнь.

#### **Принцип 4:**

#### **Стратегия как непрерывный процесс**

Для большинства организаций процесс менеджмента строится вокруг бюджета и производственного плана. Ежемесячные совещания управленческого аппарата посвящаются отчету о выполнении плана, анализу отклонений от него и выработке мер по устранению этих отклонений. И в этом, по сути, нет ничего плохого. Тактический менеджмент необходим. Но для большинства организаций на этом все заканчи-

вается. Совещания, посвященные обсуждению стратегии, не проводятся. Наши исследования показали, что 85% руководителей тратят на подобные обсуждения менее часа в месяц. Стоит ли удивляться тому, что попытки воплотить стратегию в жизнь заканчиваются неудачей, если вопрос о ней не включен в повестку дня ни одного совещания руководства? У стратегически ориентированной организации другой подход к проблеме.

Компании, успешно применившие сбалансированную систему показателей, внедрили процесс управления стратегией. Мы называем его «процесс двойной петли». Он безболезненно интегрирует тактический менеджмент (финансовые бюджеты и ежемесячные отчеты) и стратегический менеджмент в единый непрерывный процесс. Поскольку ранее такого понятия, как стратегический менеджмент, не было, каждая компания разработала свой собственный подход. В процессе разработки выявились три основные направления.

Прежде всего организации установили *связь между стратегией и процессом составления бюджета*. Сбалансированная система показателей предоставляет критерий оценки потенциальных инвестиций и стратегических инициатив. Изначально мотивацией Chemical Retail Bank для введения сбалансированной системы показателей была необходимость стратегически оценить и логически обосновать свои инвестиции. В банк было подано почти 70 заявок о предоставлении кредитов, но, как выяснилось, более половины из них не были связаны со сбалансированной системой показателей и признаны нестратегическими. Банк обнаружил также, что для примерно 20% показателей сбалансированной системы компаний не разработаны соответствующие инициативы. Таким образом, возникла необходимость в управлении стратегическими инициативами, которые в процессе формирования бюджета рассматривались с различных точек зрения. Компании пришли к пониманию того, что необходимо иметь два бюджета: *стратегический* и *операционный*. Различие между ними существенно. Подобно тому как сбалансированная система показателей пытается «защитить» долгосрочные инициативы от мероприятий, предпринимаемых в угоду краткосрочной якобы оптимизации, в процессе бюджетирования необходимо отстаивать стратегические инициативы от прессинга ради получения краткосрочных финансовых результатов.

Второй и самый значимый шаг — это введение практики проведения *совещаний менеджеров* для периодического обсуждения стратегии. Раньше они не проводились. Теперь же ежемесячно или ежеквартально на таких совещаниях по обсуждению сбалансированной системы показателей менеджеры получили возможность высказывать свою точку зрения относительно стратегии компании. Был создан новый источ-

ник энергии. В лексиконе сотрудников появились слова «захватывающий» и «увлекательный». Для поддержки процесса необходимо было создать информационную систему на основе обратной связи. Изначально подобные системы были разработаны для нужд высшего руководства. Но в некоторых организациях пошли дальше. Там создали систему *открытой отчетности*, которая делает результаты деятельности компании доступными каждому работнику. Основываясь на принципе «Стратегия есть работа каждого», эти компании расширили полномочия сотрудников, предоставив им информацию, необходимую для эффективного исполнения функций. Скажем, в компании SIGNA страховой агент имеет возможность воспользоваться необходимым ему отчетом раньше, чем, например, его прямой начальник. В результате традиционный подход в вопросе полномочий и результатам деятельности каждого претерпел кардинальные изменения.

И наконец, *процесс изучения и адаптации стратегии*. Первоначально сбалансированная система показателей представляла собой некий набор гипотез о стратегии, которые на этапе ее формулирования наилучшим образом оценивали мероприятия, нацеленные на долгосрочный финансовый успех. Создание сбалансированной системы помогает выявить причинно-следственные связи между стратегическими гипотезами. Как только она и система обратной информационной связи начинают действовать, компания может проверить гипотезы. Некоторые, например Brown & Root, проводили тестирование формально, используя статистические корреляции между показателями сбалансированной системы, чтобы определить, скажем, насколько программа расширения полномочий повлияла на такой фактор, как удовлетворенность клиентов или совершенствование процессов. Другие, такие как Chemical Retail Bank, испытывали свои стратегические гипотезы более глубоко. Во время совещаний менеджеры анализировали и подтверждали программы, направленные на улучшение качества услуг и сохранение клиентской базы. Третьи выясняли в ходе таких совещаний, появились ли какие-то новые стратегические инициативы, которые не внесены в сбалансированную систему показателей. Но в каждом случае идеи и информационный процесс формировались внутри предприятия. Вместо того чтобы ждать составления бюджета на следующий год, приоритеты и сбалансированные системы корректировались немедленно. Подобно тому как штурман дальнего плавания направляет судно, постоянно корректируя курс в зависимости от изменений скорости, направления ветра и течения, руководители успешных компаний использовали идеи и информацию, рожденные в недрах самой организации, для непрерывного совершенствования стратегии. Стратегия стала непрерывным процессом, а не единовременной акцией, проводимой раз в год.

**Принцип 5:****Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров**

Первые четыре принципа сфокусированы на сбалансированной системе показателей как инструменте, структуре и вспомогательном процессе. Необходимо подчеркнуть, однако, что для создания организации, ориентированной на стратегию, требуется нечто большее, чем инструменты и процессы. Опыт неоднократно доказывал, что единственным и самым важным залогом успеха является активное участие руководителей высшего звена управления. Успешная реализация стратегии требует кардинальных изменений во всех составляющих организации. Успешная реализация стратегии требует слаженной работы всей команды для координации этих изменений. Успешная реализация стратегии требует пристального внимания и постоянного сосредоточения всех усилий на воплощение инициатив и достижение поставленных стратегических целей. Если те, кто стоит у руля, вяло и неэнергично руководят процессом, изменения не произойдут никогда, стратегия не будет реализована вовсе, а возможности получения выдающихся результатов будут утрачены навсегда.

Успешная программа по применению сбалансированной системы показателей начинается с признания того, что это проект изменений, но не «метрических показателей». Сначала следует сконцентрироваться на *мобилизации* усилий и создании импульса, необходимого для запуска процесса. Как только организация готова к переменам, фокус переносится на *управление*, причем при переходе на новую организационную модель упор нужно делать на работу в команде. И наконец, постепенно возникает новое управление — *стратегический менеджмент*, который организует новые ценности корпоративной культуры и новые структуры в новую систему. На каждую из стадий уходит примерно от двух до трех лет.

На первом этапе *активизации* очень важно четко сформулировать необходимость изменений — «разморозить» организацию. Джон Коттер, описывая начало процесса трансформационных изменений, которые начинаются на высшем организационном уровне, характеризует их тремя действиями: 1) осознание чрезвычайной срочности проведения изменений; 2) создание команды лидеров и 3) развитие общей концепции компании и ее стратегии<sup>11</sup>. Руководители компаний, которые успешно применили сбалансированную систему показателей, четко следовали этой схеме. Некоторые из них испытали трудные времена. Мотивацией для изменений в таких ситуациях служила угроза полного развала компании и потеря работы. Однако роль сбалансированной системы показателей как движущего фактора изменений и по-

лучения успешных результатов не должна ограничиваться ситуациями, развивающимися в слабых компаниях. Нередко руководители преуспевающих фирм разрабатывают стратегические задачи, просто чтобы не останавливаться на достигнутом. С помощью сбалансированной системы показателей они информируют сотрудников предприятия о будущей концепции его развития, которая значительно лучше настоящей. Самая главная задача руководства стратегически ориентированной организации состоит в том, чтобы необходимость изменений стала очевидной каждому.

Как только процесс стратегических перемен запущен в действие, топ-менеджеры организации начинают новый — управление для координации переходного периода, которое определяет, наглядно демонстрирует и укрепляет новые ценности корпоративной культуры. Очень важно покончить с командно-административными методами. Создание стратегических команд, проведение «круглых столов» и открытых дискуссий — вот компоненты процесса управления переходного периода.

По мере развития процесса существующая система менеджмента модифицируется с целью закрепления достигнутых успехов. Компании делают это по-разному. Например, в первый год SIGNA поставила вознаграждение руководителей в прямую зависимость от сбалансированной системы показателей, а в Mobil дождалась окончания второго года. И те и другие «каскадировали» ССП сверху до самого низшего организационного уровня, тогда как Chemical Retail Bank остановился на половине пути. Каждая компания на первом этапе связала сбалансированную систему показателей с процессом планирования/бюджетирования. Независимо от последовательности действий все организации постепенно построили новую систему менеджмента, что в результате сделало их очень похожими друг на друга. Связав традиционные процессы, например компенсацию и распределение ресурсов, с ССП, которая формулирует стратегию, они создали *систему стратегического менеджмента*. Сбалансированная система показателей описывает стратегию, а система менеджмента устанавливает взаимосвязь между ССП и каждой структурной единицей организации.

Для хорошего руководителя, естественно, не существует такого состояния, как успокоенность. Ведь остановившись на формулировании новой стратегии и новой корпоративной культуры в рамках системы стратегического менеджмента, компания может создать таким образом определенный барьер для своего будущего развития. Конкурентный ландшафт меняется постоянно, следовательно, стратегия должна отражать эти изменения — как возникающие новые возможности, так и потенциальную и реальную угрозу бизнесу. Стратегия — это непрерывный процесс. Искусство руководителя состоит в деликатном балансировании между стабильностью и переменами.

## ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ

Успешное применение сбалансированной системы показателей для создания стратегически ориентированной организации отнюдь не ограничивается четырьмя примерами, приведенными нами выше. Многие компании в различных отраслях по всему миру с успехом пожинают плоды применения ССП. Вот некоторые из них.

### **AT&A Canada, Inc.**

В 1995 году убытки компании AT&A Canada, Inc. (позднее известной как Unitel Communications, Inc.) насчитывали более 300 млн долларов. Из-за долгов компания была на грани банкротства. По результатам опроса сотрудников 500 североамериканских компаний (речь шла об удовлетворенности работников), AT&A Canada оказалась почти в конце списка. В декабре 1995 года AT&A и банки пригласили для спасения предприятия в качестве генерального директора Билла Катуччи. Он практически развернул компанию на 180 градусов, сфокусировав все усилия на совершенствовании процессов и создании новой стратегии на основе системы стратегического менеджмента.

К концу 1998 года организация окончательно покрыла все убытки и начала показывать положительные цифры денежного потока наличности, что само по себе большое достижение, поскольку именно в этот период цены на междугородные телефонные разговоры между Торонто и Ванкувером упали на 10 пунктов. Клиентская база увеличилась с 350 000 до более чем 700 000, в то время как рост телекоммуникационного рынка был всего 4%. Доход на одного работника увеличился с 273 000 дол. в 1995 до более чем 370 000 дол. в 1998 году; 250 млн долларов, инвестированных в новые ценные бумаги тремя годами ранее, теперь имели рыночную стоимость 1,2–1,5 млрд дол. — значительный прогресс, если учитывать тот факт, что всего три года назад компания находилась на пороге «смерти». В 1998 году опрос работников AT&A показал, что коэффициент их удовлетворенности уже на 50% выше, чем у 10% компаний, возглавляющих список. Такие впечатляющие успехи создали основу для слияния в 1999 году AT&A с MetroNet Communications Corporation, крупнейшим конкурентом в Канаде, чья стоимость оценивалась примерно в 7 млрд долларов.

### **Zeneca Ag Products North America**

Zeneca Ag Products North America, предприятие стоимостью миллиард долларов и с численностью работающих 1800 человек, разрабатывало, производило и продавало продукцию для сельского хозяйства. Это был



один из крупнейших мировых поставщиков средств защиты растений, а также одно из ведущих предприятий, применяющих биотехнологии для улучшения качества пищевых продуктов.

Катализатором для разработки сбалансированной системы показателей послужили плохие финансовые результаты в 1992 году — самые низкие за всю историю компании. Новые продукты почти не разрабатывались, товарно-материальные запасы не контролировались, а клиенты считали Zeneca Ag Products North America компанией, слабым местом которой было малое число инновационных проектов. Спектр продуктов был слишком широк для того, чтобы их производством можно было успешно управлять, к тому же он содержал много неприбыльных продуктов. Возникла насущная необходимость пересмотреть политику компании. Президент и команда топ-менеджеров Zeneca Ag Products North America совместно с консультантами создали команду для разработки стратегии перемен.

Для того чтобы новая концепция компании и ее стратегия стали реальностью, и с целью установления взаимосвязи системы вознаграждения с достижением стратегических результатов была использована сбалансированная система показателей, которая к началу 1995 года стала известна каждому сотруднику. С этого момента объем продаж возрос вдвое по сравнению со средним показателем в отрасли, а чистая прибыль ежегодно превышала прибыль конкурентов. Клиенты давали положительные оценки, а решающие факторы достижения успеха продолжали совершенствоваться. Сбалансированная система показателей предоставляет также отличный механизм для гарантированной поддержки материнской компании в соответствии с соглашением о стратегических целях, заключаемым в начале каждого года.

### **Southern Gardens Citrus**

Польза сбалансированной системы показателей при реализации стратегий очевидна даже для небольших организаций. Так, Southern Gardens Citrus, расположенная в штате Флорида, США, — это компания по переработке цитрусовых и одно из подразделений U.S. Sugar Corp., имеющая 175 работников. Стремясь создать высокоэффективную организацию, она в 1995 году внедрила сбалансированную систему показателей. Вице-президент, он же генеральный директор Тристан Чапман для успешной реализации новой стратегии заручился поддержкой своего поставщика оборудования FMC Corporation (компания, одна из первых внедрившая ССП).

Команда менеджеров под руководством Чапмана разработала систему показателей для всех подразделений, причем вознаграждение напрямую зависело от результатов работы. Итог оказался впечатляющим.

В то время как многие мелкие предприятия, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию, разорялись и уходили из бизнеса, Southern Gardens выжила и достигла значительных улучшений:

Вид деятельности	1994/95	1997/98	Улучшения
Отгрузки в соответствии со спецификациями	30,0	1,2	96
Своевременная доставка	89,0	98,0	82
Эффективность использования экстрактора *	100,0	134,0	34
Производительность *	100,0	106,4	6
Переработка брака	6,2	1,9	69
Отсутствие персонала на рабочем месте	10,0	1,0	90
Текучесть кадров *	100,0	31,0	69
Стоимость фунта продукции	28,8	19,7	32

\* Коэффициент 1994/95 = 100.

В период 1996–1999 годов Southern Gardens была самой преуспевающей в мире компанией, перерабатывающей цитрусовые, а в 1996, 1998 и 1999 годах она получала ежегодную премию «Поставщик года», вручаемую фирмой The Kroger Co. (The Kroger Co. Award «Supplier of the Year»).

### Калифорнийский университет, Сан-Диего

Сбалансированная система показателей с успехом применяется в правительственных, некоммерческих и образовательных организациях. Более подробно мы поговорим об этом в главах 5 и 7. Один из самых ярких примеров — Калифорнийский университет, Сан-Диего, который стремился к качественному улучшению эффективности и уровня обслуживания клиентов в своих административных подразделениях: книжном магазине, общежитии, полицейском участке и транспортном агентстве. В 1994 году проректор университета Стивен Рельеа ввел систему сбалансированных показателей для 27 вспомогательных служб<sup>12</sup>. Результаты были получены ошеломляющие. Отдел расчета заработной платы снизил количество ошибок на 80%. Период времени, отведенный на компенсацию затрат по чекам, сократился с шести недель до трех дней. Эта инновационная программа получила широкое признание, а Технологический институт Рочестера (Rochester Institute of Technology) получил награду журнала «USA Today» — Кубок качества в сфере образования (Quality Cup for Education)<sup>13</sup>.

### Детский госпиталь Дьюка

В период с 1994 по 1995 годы клиническая детская больница при Университете Дьюка (Duke University Health System) в Дерхаме, штат Северная Каролина, столкнулась с проблемой постоянного повышения затрат (35%) по каждому случаю заболевания. Для среднего восьмидневного пребывания пациента в больнице рост превышал запланированную цифру на 15%. Больница теряла деньги, персонал был недоволен, а попытки изменить положение не увенчались успехом. Кроме того, на реализацию программы по расширению больницы необходимо было дополнительное финансирование в размере 40 млн дол. Доктор Джон Мелайонз начал внедрение сбалансированной системы во всех педиатрических отделениях, в том числе и в двух крупных больницах, приобретенных в рамках программы расширения, как призыв к «более разумному практическому использованию» существующих возможностей.

Предварительные результаты были поразительны (см. табл. 1.1): сокращение затрат почти на 30 млн дол. и увеличение чистой прибыли на 50 млн дол. Это итог программы совершенствования деятельности больницы и повышения удовлетворенности персонала. При помощи ССП удалось сфокусировать усилия клинического, научного и административного персонала на выполнении новой стратегии, укрепить лояльность пациентов и врачей, одновременно сократив на 25% затраты и длительность пребывания в больнице. Все это произошло за два-три года.

**Таблица 1.1. Сбалансированная система показателей  
Детского госпиталя Дьюка**

Составляющая	Показатель	До	После	Улучшение, %
Финансовая	• Операционная прибыль, млн дол.	-50	+10	
	• Затраты на случай заболевания, дол.	14 889	11 146	-25
Клиентская	• Удовлетворенность семьи пациента	4,3	4,7	+11
	• Посоветовали бы обратиться	4,3	4,7	+11
	• Своевременность оказания помощи, %	50	60	+20
	• Просветительская работа, %	47	94	+100
Внутренних бизнес-процессов	• Длительность пребывания, сут.	8	6	-25
	• Коэффициент повторной госпитализации, %			
	— использование блоков интенсивной терапии	11	4	-63
	— промажущочный уход	11	7	-36

## United Parcel Service

А как быть организациям, не испытывающим финансовых трудностей? Так ли необходима им сбалансированная система показателей, как, скажем, фирмам, которые находятся на грани банкротства? Давайте рассмотрим пример компании United Parcel Service (UPS). В 1994 году она достигла своей рекордной прибыли. И тем не менее генеральный директор Оз Нелсон понимал, что если не принять кардинальных мер, то в условиях изменяющегося рынка через пять лет можно оказаться в плачевном положении. В результате развития электронных средств связи и их глобальной экспансии появились огромные возможности, следовательно, UPS должна была стать компанией, ориентированной на клиента, способной понимать его потребности и наилучшим образом удовлетворять их.

Фирма традиционно ориентировалась на совершенствование операций. При этом 90% ее показателей были финансовыми и, как правило, появились в отчетах с отставанием на 45 или более дней. По словам сотрудников, они имели слабое представление о том, каким образом их ежедневная работа влияет на результаты деятельности компании в целом. Решение Нелсона было таковым: переориентировать компанию и каждого работника в отдельности на качественные показатели ключевых процессов. Итак, UPS определила четыре целевых критерия (удовлетворенность клиента, взаимоотношения персонала, позиционирование на рынке и время в транзите) и создала корпоративную сбалансированную систему показателей с четырьмя составляющими, содержащими соответствующие цели и индикаторы<sup>14</sup>. Сбалансированная система стала тем инструментом, который привел в стратегическое соответствие все 11 регионов, 60 зон и более 300 000 работников компании по всему миру. Задача состояла в получении информации о том, каким образом ежедневный труд каждого сотрудника влияет на выполнение общей программы компании.

В 1999 году, то есть через пять лет с момента запуска проекта, руководство UPS пришло к выводу, что компания успешно трансформировалась в подвижную, ориентированную на клиента, способную решать большие задачи организацию, имеющую явные технологические и коммерческие преимущества. Доходы UPS возросли на 10% в год, тогда как ежегодный прирост в отрасли в целом составлял от 3 до 4%. Прибыль увеличилась на 30 и 40% в 1998 и 1999 годах соответственно. В 1999 году журнал «Forbes» присвоил UPS титул «Компания года», а «Business Week» назвала сотрудников службы доставки «солдатами революции „dot.com“». Сбалансированная система показателей не только способствовала выдвигению новых инициатив в технологии и маркетинге, но и помогла их осуществлению. По словам

одного из руководителей UPS, ССП предоставила карту движения — общее видение будущих целей и основные вехи, ориентируясь на которые каждый может внести свой вклад в общий успех дела.

Более подробно мы обсудим сбалансированную систему показателей UPS в главе 9. Здесь же мы говорили об этой компании только для иллюстрации нашего убеждения в том, что строить стратегически ориентированную организацию лучше еще до того, как она начнет испытывать финансовые трудности подобно Mobil, SIGNA, AT&T Canada и Zeneca Ag. В идеале сбалансированная система показателей должна внедряться на предприятии, которое задумало создать стратегию активного экономического роста. Она будет направлять его движение, поможет разработать и развить систему менеджмента, способную обеспечить быстрый рост, а также обеспечить соответствие имеющегося и будущего персонала стратегии компании, направленной на приобретение, сохранение и укрепление целевой клиентской базы.

## НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

С момента своего первого появления в качестве нового подхода к оценке деятельности организации сбалансированная система показателей претерпела изменения. Изначально мы предложили ее как средство преодоления тех ограничений, которые неизбежно возникают при управлении с использованием только финансовых показателей. Система оценки, основанная только на финансовых критериях, являющихся по своей сути отсроченными индикаторами, констатировала результаты деятельности, но не давала никакой информации о факторах и показателях достижения будущих целей, которые раскрывают схему создания новой стоимости с помощью инвестиций в клиентов, поставщиков, собственный персонал, технологии и инновации. Сбалансированная система показателей снабдила предприятия механизмом выработки стратегии создания стоимости, который базируется на четырех составляющих:

- *Финансы.* Стратегия роста, прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.
- *Клиенты.* Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции клиента.
- *Внутренние бизнес-процессы.* Установление стратегических приоритетов различных бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворенность клиентов и акционеров.

- *Обучение и рост.* Установление приоритетов для создания атмосферы, способствующей организационным изменениям, инновациям и росту.

Теперь руководители предприятий получили инструмент оценки деятельности своих бизнес-подразделений по созданию стоимости для существующих и будущих клиентов. Отдавая должное значимости финансовых результатов, сбалансированная система одновременно четко выявила те факторы, которые создают предпосылки для достижения долгосрочных целей, направленных на создание стоимости и конкурентоспособности компании.

Мы сразу же поняли, что *система показателей (оценки)* — это не простой отчет о том, что было сделано в прошлом. Она фокусируется на будущем, потому что параметры, выбранные менеджерами, сами по себе информируют сотрудников компании о приоритетах. Для того чтобы полностью использовать все преимущества новой системы оценки, необходимо интегрировать ее в систему менеджмента. Таким образом, доработав концепцию сбалансированной системы показателей, мы показали, как она, выйдя за рамки обычной оценочной системы, становится механизмом создания системы стратегического менеджмента (см. рис. 1.4)<sup>15</sup>. Стратегическая система показателей заменила бюджет, который раньше был центральным звеном управления. В конечном счете ССП стала операционной системой для нового процесса стратегического менеджмента.

В процессе применения сбалансированной системы показателей организации делали для себя все новые открытия. Привлекательность планируемых результатов и скорость их получения свидетельствовали о ее потенциале, который необходимо было направить на реализацию общей стратегии компании. Для этого предприятия провели масштабные изменения: пересмотрели свои отношения с клиентами, подвергли реинжинирингу основные бизнес-процессы, переобучили персонал и создали новую технологическую инфраструктуру. Возникла и новая корпоративная культура, сформированная не на основе традиционной многофункциональности, но на принципе командной работы, когда усилия каждого направлены на достижение общих стратегических целей.

Система менеджмента предложила механизм мобилизации всех ресурсов и руководства процессом изменений. Но новая корпоративная структура предполагает нечто большее, чем система управления. Компании создали новый тип организации, основываясь на требованиях стратегии, — отсюда и название «*Организация, ориентированная на стратегию*». Для предприятий, которые мы изучали, процесс соз-

Рисунок 1.4. Новые предпосылки

От системы управленческого контроля,  
разработанной на основе краткосрочной схемы,  
ориентированной на контроль финансовых результатов



К системе стратегического менеджмента,  
разработанной на основе долгосрочной стратегической концепции



дания стратегически ориентированной организации был отнюдь не так универсален, как, например, аттестация по стандартам ISO 9000\* или подача заявки на получение премии Болдриджа (Malcolm Baldrige Award), когда требуется выполнить стандартный набор действий, одинаковых для любого претендента. У каждого предприятия своя соб-

\* Стандарты, предлагаемые Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) — Примеч. ред.

ственная уникальная стратегия и, соответственно, свои организационные изменения. Их объединял только тот факт, что каждое поставило свою стратегию в центр процессов изменения и управления. Четкая формулировка целей, постоянное информирование о них всех сотрудников компании, а также взаимосвязь с факторами достижения результатов способствовали возникновению новой корпоративной культуры, когда усилия каждого работника и каждой бизнес-единицы направлены на реализацию долгосрочной программы.

Организации постепенно отходят от системы менеджмента, привязанной исключительно к финансовой схеме. В первой половине двадцатого столетия DuPont Corporation и General Motors Corporation разработали показатель рентабельности инвестиций (return-on-investment, ROI), который стал универсальным критерием для компаний с большим количеством подразделений<sup>16</sup>. К середине прошлого века такие фирмы в качестве краеугольного камня своей системы менеджмента использовали бюджет. В 1990-е годы предприятия расширили финансовую схему, дополнив ее параметрами, которые наилучшим образом сочетались с такими факторами экономического развития, как стоимость для акционеров и экономическая добавленная стоимость (economic value added, EVA). Но даже сегодня лучшие финансовые схемы оценки деятельности предприятия не отражают всей динамики его развития в условиях конкуренции информационного века.

Понимая ограниченность управления только с помощью финансовых показателей, в 1980–1990-е годы многие компании за основу процесса менеджмента взяли показатель качества. Теперь они стремились получить национальные призы за качество – премию Малколма Болдриджа в Соединенных Штатах, приз Демига (Deming Prize) в Японии и премию Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM) в Европе и опередить корпорации Motorola Inc. и General Electric, внедрив сигма-программы. Однако параметр качества недостаточен точно также, как недостаточны одни финансовые показатели. Несколько компаний, которые завоевали награды за высокое качество, вскоре обнаружили, что находятся в сложной финансовой ситуации.

Помимо финансовых качественных показателей некоторые предприятия сконцентрировали свои усилия на работе с клиентами, внедряя программы по созданию организации, ориентированной на рынок, и создавая системы менеджмента взаимоотношений с клиентами. Другие пытались делать ставку на ключевые компетенции персонала или реинжиниринг основных бизнес-процессов. Третьи особое внимание уделяли стратегическому менеджменту людских ресурсов, демонстрируя, как мотивированные и квалифицированные работники создают экономическую ценность, или развивали информационные



технологии в целях получения конкурентного преимущества. Каждая из этих составляющих — финансы, качество, клиенты, возможности, процессы, люди и системы — важна и играет определенную роль в создании стоимости организации. Но каждая из них представляет только один компонент комплексного процесса менеджмента, в результате которого будут успешно решены стратегические задачи. Сконцентрироваться на одной из составляющих означает оптимизировать какой-либо отдельный процесс в ущерб общим целям компании. Узкоспецифические направления деятельности необходимо заменить всеобъемлющим процессом, при котором стратегия занимает центральное место в системе менеджмента.

Организации, ориентированные на стратегию, делают это с помощью сбалансированной системы показателей. Она является уникальным средством для разработки и описания стратегии наиболее последовательным и понятным образом. До появления ССП менеджеры не располагали общепринятой схемой для формирования долгосрочных программ, а следовательно, не могли реализовать то, что не могли объяснить. Таким образом, элементарное описание стратегии при помощи стратегических карт и сбалансированной системы показателей явилось величайшим достижением.

Однако наличия сбалансированной системы показателей недостаточно для успешной реализации стратегии. Работая с руководителями мирового уровня (о них эта книга), мы узнали, что они с успехом использовали ССП как основную схему нового процесса менеджмента. В итоге улучшения не замедлили сказаться, причем имели устойчивый прогрессирующий характер. Такой подход разработан специально для потребностей новой экономики. Эта книга — навигатор для тех, кто хочет создать свою собственную организацию, ориентированную на стратегию.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Measures That Matter*. Boston: Ernst & Young, 1998, p. 9.
2. *Walter Kiechel*. Corporate Strategists under Fire // *Fortune*, 1982, December 27, p. 38.
3. *R. Charan, G. Colvin*. Why CEO's Fail // *Fortune*, 1999, June 21.
4. *M. B. Blair*. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century. Washington, DC: Brookings Institute, 1995, chapter 6.
5. Исследование проводилось профессором Нью-Йоркского университета Львом Барухом (см. статью: *A. M. Webber*. New Math for a New Economy // *Fast Company*, 2000, January/February, p. 217–224).
6. *R. S. Kaplan, D. P. Norton*. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // *Harvard Business Review*, 1992, January/February, p. 71–79.
7. Цифра не включает правительственные налоги на нефтяные насосы.
8. Letters to Editor // *Harvard Business Review*, 1996, March/April, p. 170.

9. Letters to Editor // Harvard Business Review, 1996, March/April, p. 172.
10. Мы позаимствовали эту метафору у Пола Роумера, современного первопроходца в области литературы об экономическом росте.
11. John Kotter. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. [Рус. изд.: Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, 256 с.]
12. Смотрите проект сбалансированной системы показателей UCSD на сайте: <http://www-vcba.ucsd.edu/performance/>.
13. USA Today, 1999, May 7, p. 7B.
14. Целевые показатели, которые были долгосрочными ориентирами, сигнализировали о достижении компанией UPS планируемых параметров.
15. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. [Рус. изд.: Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, 320 с.]
16. H. Thomas Johnson, Robert S. Kaplan. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1986, p. 61–124.

## Как компания Mobil стала организацией, ориентированной на стратегию

**М**obil North America Marketing and Refining (NAM&R) — вероятно, лучший пример практического применения пяти принципов организации, ориентированной на стратегию. В 1992 году Боб Маккул занял пост президента компании; его преемником на этом посту в 1996 году стал Брайан Бейкер, вице-президент NAM&R. Вдвоем они трансформировали слабое бюрократическое неэффективное предприятие в лидера отрасли, денежный поток которого составил более миллиарда долларов в год. Компания успешно реализовала стратегию, которая требовала серьезного репозиционирования на рынке с одновременным значительным сокращением издержек и совершенствованием оперативного процесса. Но еще более впечатляющим является то, что удалось создать организацию, способную поддерживать устойчивое конкурентное преимущество в жестких условиях, характерных для такой развитой отрасли промышленности. Сделав сбалансированную систему показателей центральным звеном процесса менеджмента, Mobil стала лидером по прибыльности в отрасли в период с 1995 года вплоть до момента слияния с ExxonMobil Corporation в конце 1999 года. Опыт Mobil NAM&R — хорошая иллюстрация того потенциала, который несут в себе пять принципов организации, ориентированной на стратегию.

## ПЕРЕВОД СТРАТЕГИИ НА УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процесс начинается с создания сбалансированной системы показателей, которая формулирует стратегию, и информирования о ней всей организации. Следовательно, менеджеры должны иметь ясное и четкое представление о стратегии компании.

Традиционно Mobil пыталась особым образом выделить свой продукт (бензин) среди множества аналогичных продуктов конкурентов, определяя свою стратегию как «продукт — лидер на рынке», всячески развивая и укрепляя имидж брэнда и подчеркивая уникальные характеристики продукта. Однако основные конкуренты проводили аналогичную политику, нивелируя таким образом попытки Mobil дифференцировать свой продукт. Конкурентная борьба в основном велась вокруг цены и местоположения. Оттого что сама эта отрасль экономики является высокзатратной и характеризуется высокой стоимостью сырья, Mobil и ее конкуренты прилагали массу усилий к сокращению издержек и повышению эффективности.

При составлении стратегии Маккул и Бейкер руководствовались желанием не просто снизить затраты, но стать более эффективной компанией за счет всей стоимостной цепочки. Некоторые из конкурентов Mobil имели доступ к дешевому сырью, поэтому стратегия «Продукт — лидер на рынке» в чистом виде не выдержала бы испытания временем. Компания решила создать стратегию роста и дифференциации. Задача состояла в том, чтобы привлечь тех клиентов, которые приобретали бы бензин лучшего качества и в больших количествах, чем обычные потребители, охотно платили бы за хорошее обслуживание и покупали другие товары в магазинах при заправочных станциях. Таким образом, стратегия Mobil имела два основных направления: 1) сокращение издержек и повышение эффективности посредством всей стоимостной цепочки и 2) разработка большого количества новых «премиум»-продуктов и услуг. В случае успеха чистая прибыль должна была увеличиться за счет обоих направлений.

### Финансовая составляющая

Руководители Mobil начали с того, что определили амбициозную финансовую цель: за три года увеличить *рентабельность основного капитала* (return-on-capital employed, ROCE) с 7 (ниже стоимости капитала) до 12%<sup>1</sup>. Руководители были убеждены, что для развитой и в определенной степени инертной отрасли, производящей товары широкого потребления, в которой действуют полдюжины крупных конкурентов

и множество мелких игроков, такая серьезная задача является и в самом деле грандиозной.

Компания планировала достичь высокого показателя ROCE с помощью двух финансовых факторов: *эффективность* и *рост*. Первый состоял из двух компонентов: сокращение расходов и интенсивное использование активов. Сокращение расходов оценивалось показателем «оперативные наличные расходы по сравнению с аналогичными в отрасли (цент за галлон)», при этом задача состояла в том, чтобы стать лидером по этому параметру<sup>2</sup>. Эффективность использования активов позволила бы Mobil работать с большими объемами без увеличения базы активов, опираясь лишь на стратегию роста. Для достижения этой цели был выбран показатель «денежный поток за вычетом капиталовложений» который четко обозначал выгоды, получаемые от увеличения денежного потока (то есть эффективность) от использования имеющихся активов плюс сокращения товарно-материальных запасов.

Фактор финансового роста Mobil также имел два компонента. Первый — рост объема продаж — был связан с значительным увеличением продаж основного продукта, то есть бензина (а также масла для отопления домов и топлива для самолетов) по сравнению со средним показателем в отрасли. В дополнение к росту объемов была поставлена задача увеличить долю продаж «премиум»-продукта. Итак, компания установила два показателя для оценки компонента роста: коэффициент роста продаж по сравнению со аналогичным показателем в отрасли в целом и процент продаж «премиум»-продукта от общего объема.

Второй компонент финансового роста — возможность продаж клиентам других продуктов помимо бензина. Важнейшим элементом финансового роста была стратегия, ориентированная на потребителя. Ее основное звено составляли продажи в магазинах быстрого обслуживания (мини-маркетах) при заправочных станциях. Дополнительные доходы планировалось также получать от организации обслуживания автомобилей (замена масла и запасных частей, мелкий ремонт, а также продажа сопутствующих товаров: автомобильных моющих средств, смазочных материалов и так далее). Финансовая цель компании заключалась в развитии новых источников доходов, а показателями достижения этой цели служили доходы от «небензиновых» продуктов и чистая прибыль. Таким образом, финансовая составляющая (см. рис. 2.1) соединила в себе цели и показатели и для стратегии эффективности, и для стратегии роста.

Сопоставление двух противоположных стратегий (эффективность и рост) зачастую становится причиной неудач. Смущение вызывает явная противоречивость этих направлений, и компания волей-неволей выбирает одно из них. Очевидно, что политика Mobil представляла собой, с одной стороны, риск, а с другой — грандиозную цель, дости-

Рисунок 2.1. Стратегическая карта Mobil NAM&R:  
финансовая составляющая



жение которой сулило большие преимущества. Сбалансированная система показателей позволила выявить эти противоречия, чтобы ими можно было успешно управлять по всей внутренней стоимостной цепочке, предоставила инструмент для создания новой, более сложной финансовой стратегии.

### Клиентская составляющая

Компания Mobil приложила большие усилия, для того чтобы понять, каким образом она сможет получить рост объемов, чистую прибыль и доходы от небензиновых продуктов. Подобно другим компаниям, она пыталась выходить на рынок с большим ассортиментом продуктов и услуг, предназначенных для широкого круга потребителей. Чтобы не потерять рынок, компания подстраивала свою ценовую политику под заправокные станции, торгующие бензином с большими скидками. Попытки представить всю линию продуктов при одновременном снижении цен во многом объясняют низкие финансовые результаты Mobil в начале 1990-х годов.

При первом обсуждении новой стратегии роста компании велось активное обсуждение причин, которые могли бы заставить покупателя платить 6–10 центов за галлон бензина «Mobil» разряда «премиум». В конце концов было решено обратиться к службе маркетинга, кото-

рая к тому времени закончила исследование рынка и выявила пять его четких сегментов (см. табл. 2.1).

Менеджеры увидели, что из всех покупателей бензина те, кто предпочтение отдает низким ценам («охотники за дешевизной»), составляют всего 20%. Другой сегмент, «домоседы», не демонстрировали никакой лояльности конкретной станции заправки или брэнду\*. Но остальные три группы хотели иметь нечто большее, чем просто товар ширпотреба.

Теперь Mobil стояла перед решающим стратегическим выбором. Можно было бороться за «охотников за дешевизной» и «домоседов», снижая издержки по всей стоимостной цепочке, включая заправочные станции, и таким образом получать прибыль даже при низких ценах. Но была и альтернатива. Можно было попытаться привлечь три остальных сегмента — «дорожных воинов», «истинных консерваторов» и «поколения F3», — предоставив им супертовары и суперуслуги. Однако сделать и то и другое одновременно невозможно. Стратегия — это выбор! Для компании Mobil суперуслуги и супертовары — это инвестиции в более крупные заправочные станции, установку нового и совершенствование старого оборудования на них, разработку новых технологий, организацию магазинов быстрого обслуживания при заправках, оказание дополнительных услуг (мойка машин, мелкий ремонт и обслуживание автомобилей), а также в переобучение персонала. Такая политика требовала больших финансовых вложений, которые не принесли бы прибыли в случае сохранения цен на самом низком в отрасли уровне.

В идеальном варианте нужно было создать пять дистрибутивных систем, которые удовлетворили бы все потребительские группы. Однако такой подход приводит к очень большим затратам, сложен в осуществлении, да и к тому же его трудно объяснить покупателю<sup>3</sup>. Компания не могла позволить себе иметь несколько видов заправочных станций — «Mobil для „дорожных воинов“», «Mobil для „поколения F3“» или «Mobil для „охотников за дешевизной“». И они сделали стратегический выбор — первым трем целевым сегментам потребительского рынка («дорожные воины», «истинные консерваторы» и «поколение F3») было предложено суперобслуживание, повлекшее за собой «премиум»-цены, хотя продукт и оставался в группе товаров широкого потребления.

Таким образом, показателем результатов в клиентской составляющей Mobil выбрали долю рынка, приходящуюся на три первых целе-

\* См. результаты сегментации потребительского рынка в книге Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп—Бизнес», 2003. Гл. 4. — Примеч. ред.

Таблица 2.1. Стратегия роста компании Mobil: понять клиента

«Дорожные воины», 16%	Обычно — мужчины среднего возраста с высокими доходами, которые «делают» 25 000—50 000 миль в год, расплачиваются за «премиум»-бензин кредитными картами, покупают сэндвичи и напитки в магазинах быстрого обслуживания, время от времени пользуются услугами мойщиков автомобилей
«Истинные консерваторы», 16%	Как правило, мужчины и женщины, которые имеют средние или высокие доходы, лояльны бренду, а иногда и конкретной заправочной станции, часто покупают бензин группы «премиум» и платят наличными.
«Поколение F3», 27%	Бензин. Еда. Скорость (от англ. — Fuel, Food, Fast). Это очень мобильные мужчины и женщины (половина из них моложе 25 лет), которые постоянно находятся в пути, предпочитая питаться в магазинах быстрого обслуживания или мини-маркетах.
«Домоседы», 21%	Обычно это домохозяйки, которые в течение дня курсируют между домом, школой и магазинами и пользуются бензозаправкой, расположенной в городе или по пути следования.
«Охотники за дешевизной», 20%	Обычно не сохраняют лояльность ни марке бензина, ни заправочной станции, редко покупают «премиум»-бензин, зачастую стеснены в средствах.

вых сегмента. Присутствие во всех сегментах рынка свидетельствовало бы о недифференцированном подходе к стратегии компании, а возможно, об ее полном отсутствии. Нельзя быть всем для всех. Дифференцированный подход означает наличие целевой специфической группы потребителей. Mobil стремилась стать выбором «номер один» для «дорожных воинов», «истинных консерваторов» и «поколения F3». Суммарная доля сегментов рынка для этих трех групп потребителей оказалась логичным показателем результатов клиентской составляющей.

Но нельзя останавливаться только на показателях результатов. Mobil должна была сформулировать предложение потребительной стоимости для привлечения клиентов целевых сегментов рынка, их сохранения и укрепления взаимоотношений с ними. И снова маркетинговое исследование приобрело решающее значение — оно определило те элементы, которые характеризуют суперобслуживание:

- заправка без очереди у любой колонки (чтобы не тратить время на ожидание);
- автоматическая касса для оплаты возле каждой колонки (чтобы избежать очередей);
- специально оборудованная площадка (для защиты клиентов от дождя и снега);



- постоянное наличие «премиум»-продукта;
- чистые туалеты;
- приятный внешний вид станции;
- безопасность и хорошая освещенность;
- наличие мини-маркетов или магазинов быстрого обслуживания со свежими товарами высокого качества;
- быстрое обслуживание;
- постоянное наличие свободных мест для парковки автомобилей возле мини-маркетов;
- доброжелательный обслуживающий персонал;
- предоставление услуг по мелкому ремонту и обслуживанию автомобилей.

Все эти элементы и составили потребительское предложение быстрого и доброжелательного обслуживания. Но каким образом оценить все эти характерные элементы? Руководители Mobil решили, что обслуживание клиентов является центральным звеном их стратегии, и инвестировали в новую систему оценки «Таинственный покупатель». Компания наняла независимую третью сторону, которая каждый месяц направляла «таинственного покупателя» на каждую станцию, чтобы заправить машину, перекусить и в то же время оценить обслуживание по 23 специальным параметрам. По результатам проверок каждая станция ежемесячно получала свой балл. В Mobil знали, как трудно создать *бренд продукта*. Теперь они пытались создать *бренд обслуживания*.

Балл «таинственного покупателя» отражал потребительскую стоимость предложения, которое компания делала своим целевым покупателям. Если концепция бизнеса Mobil окажется правильной, растущий балл «таинственного покупателя» будет трансформироваться в растущую долю рынка, соответствующую этим трем целевым сегментам. Обратите внимание, никто не ожидал увеличения доли нецелевого сегмента — «охотников за дешевизной» и «домоседов», поскольку эта категория потребителей не оценила улучшение обслуживания настолько, чтобы проявить лояльность и платить более высокую цену, предлагаемую Mobil.

На этом этапе набор целей и показателей был достаточно прост: три показателя (доля каждого из трех целевых сегментов рынка) и конечный показатель приемлемости предложения потребительской ценности (балл «таинственного покупателя»), который, как ожидалось, станет основным фактором получения конечных результатов.

Но клиентская составляющая была неполной, ведь компания не занималась прямыми продажами конечному потребителю. Подобно

различным компаниям во многих отраслях ее непосредственными клиентами были независимые владельцы бензозаправочных станций. Они на условиях франчайзинга приобретали у Mobil бензин и горюче-смазочные материалы и продавали их на заправках с брэндом «Mobil». И если конечный потребитель должен был получить суперобслуживание, то независимые дилеры обязаны были его предоставить. Ясно, что они-то и были самым слабым звеном новой стратегии.

Раньше Mobil не рассматривала дистрибьюторов как часть своей стратегии. Их взаимоотношения можно было скорее назвать соперническими. Каждый цент, который компания уступала своим дилерам, вычитался из ее доходов. Этот старый подход предполагал игру с нулевым результатом. Теперь же стало ясно, что новая стратегия обречена на провал, если продолжать рассматривать дистрибьюторов как конкурентов. Наоборот, их необходимо было включить в стратегию компании с тем, чтобы они реализовывали ее каждый день, совершая сделки с конечными потребителями.

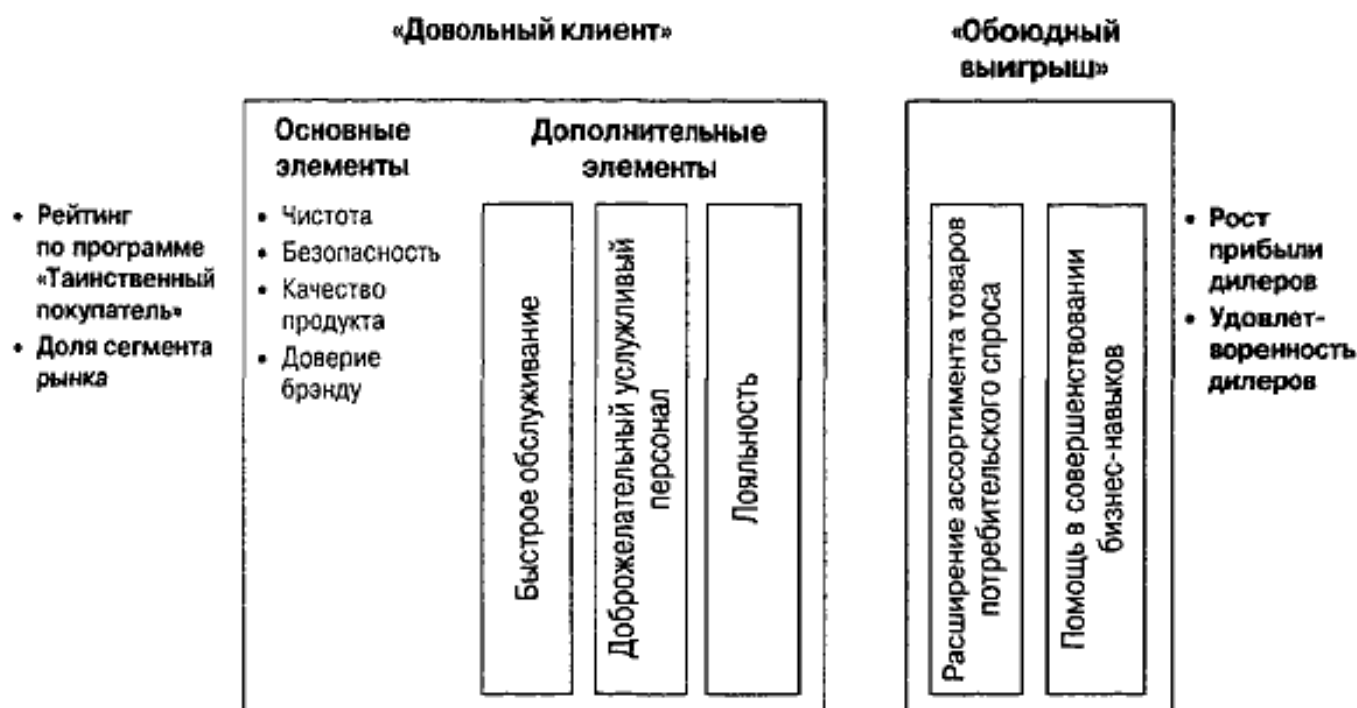
Стратегическая задача увеличения доходности своих дилеров стала свидетельством того, что с прошлым компания Mobil покончила навсегда. Одной из самых амбициозных целей фирмы стало превращение дистрибьюторов в самых прибыльных франчайзинговых операторов в стране, которые привлекают и удерживают самых талантливых работников. Новая стратегия была сконцентрирована на достижении взаимовыгодного результата в отношениях компании и ее дилеров, когда в выигрыше оказываются обе стороны. Это уже не игра с нулевым результатом.

Источников увеличения прибыли было несколько. Первый — это «премиум»-цены, которые в случае удержания на бензозаправках должны были принести более высокие доходы. Второй — это увеличение доли рынка, охватывающей три целевых сегмента, что повлечет увеличение объема продаж «премиум»-продукта, особенно за счет «истинных консерваторов» и «дорожных воинов». Третий — новый источник доходов дилеров от продажи небензиновых продуктов и услуг (мини-маркеты и мелкий ремонт автомобилей), часть которых также поступала компании Mobil.

Таким образом, Mobil поставила целью создание взаимовыгодных отношений с дилерами, а в качестве показателя установила валовую прибыль (до вычета налогов), которая делилась между ними. Стратегия, ориентированная на клиента, теперь была представлена комплексом показателей в клиентской составляющей сбалансированной системы показателей компании (см. рис. 2.2).

Стратегия, ориентированная на потребителя, породила «добродетельный» круг. Мотивированные независимые дилеры предоставляли суперобслуживание, чем увеличивали долю целевых клиентов Mobil.

**Рисунок 2.2. Стратегическая карта Mobil NAM&R: клиентская составляющая**



Последние, покупая «премиум»-продукты и услуги по «премиум»-ценам, увеличивали прибыли и Mobil, и ее дилеров, которые, оставаясь по-прежнему мотивированными, продолжали предоставлять супер-услуги. Таким образом, улучшение качества обслуживания обусловило рост доходов — одного из компонентов финансовой стратегии компании Mobil. И цели и критерии клиентской составляющей ее ССП носили не универсальный, обобщенный характер, как, например, показатели удовлетворенности клиента или его лояльности, а были специфическими сфокусированными элементами новой стратегии, которые информировали сотрудников компании о ее долгосрочных планах.

### Составляющая внутренних бизнес-процессов

Имея четкое представление об ожидаемых результатах финансовой и клиентской составляющих ССП, Mobil принялась за выбор целей и показателей составляющей внутренних бизнес-процессов, или внутренней составляющей. В прямой зависимости от целей клиентской составляющей находились два важных внутренних процесса:

- 1) разработка и продвижение на рынок новых продуктов и услуг;
- 2) получение дилерами прибыли от продажи небензиновых продуктов и услуг.

Первый процесс означал стремление расширить возможности обслуживания на заправочных станциях за счет новых предложений; второй — желание поддержать новые взаимовыгодные отношения с дилерами, с одной стороны, и выполнить финансовые задачи Mobil — с другой. Если владельцы бензоколонок смогут увеличить свои доходы и прибыль от продаж небензиновых продуктов, то они будут в меньшей степени увязывать объем продаж бензина и достижение своих финансовых целей. А это в свою очередь увеличит долю прибыли Mobil, позволяя при этом ее дистрибьюторам оставаться самыми прибыльными в отрасли. Кроме того, компания поняла, что одним из важнейших внутренних процессов является организация тренингов для дилеров с целью совершенствования обслуживания на станциях заправки, в пунктах мелкого ремонта автомобилей и мини-маркетах или магазинах быстрого обслуживания. Таким образом, Mobil будет способствовать повышению прибыльности своих дилеров.

В дополнение к процессам, направленным на достижение целей клиентской составляющей, Mobil определила несколько целей и показателей внутренней составляющей, касающихся нефтепереработки и распределения: низкая себестоимость, постоянное высокое качество, сокращение простоев оборудования, а также искоренение несчастных случаев на производстве и защита окружающей среды. Большинство этих показателей имеет непосредственное отношение к компонентам финансовой составляющей: сокращению издержек и эффективности производства.

Может возникнуть вопрос: почему компания, стратегия которой является стратегией дифференциации, использует так много показателей, имеющих отношение к сокращению издержек и повышению эффективности? Ответ очень прост. Поскольку Mobil производила только товары широкого потребления (бензин, масло, топливо для самолетов), она не могла покрывать большие издержки или неэффективность производства и распределения за счет высоких цен на свою продукцию. Дифференциация по новой стратегии Mobil произошла на станциях заправки автомобилей, а не на производстве (переработка сырья, транспортировка) или при распределении. С точки зрения потребителя, дифференциация начинается тогда, когда он начинает расплачиваться за купленный товар. Однако создать дифференцированный продукт или услугу можно только на стадии основного операционного процесса или на этапе дистрибуции, но никак не в момент совершения покупки, поскольку возмещать все затраты на производство, транспортировку и распределение уже поздно. Следовательно, компания должна была реализовать стратегию операционного совершенства. О ходе ее выполнения свидетельствовали такие показатели внутренней состав-

ляющей, как снижение издержек, эффективность использования материальных активов и усовершенствование процессов.

Показатели качества (своевременность доставки и соответствие продукта спецификациям) и постоянное наличие товара в продаже являлись неотъемлемой частью предложения потребительской ценности. Основные параметры, связанные с защитой окружающей среды и соблюдением техники безопасности, — это число несчастных случаев, продолжительность отсутствия на рабочем месте и случаи загрязнения окружающей среды. Все это способствовало сокращению издержек и увеличению производительности труда. Руководитель подразделения рассматривал показатель числа несчастных случаев как важнейший индикатор отношения работников к собственности предприятия: ведь травма в результате невнимательности указывает на небрежность при обращении с оборудованием. Кроме того, эти показатели свидетельствовали об отношении компании к своим сотрудникам и создавали Mobil хорошую репутацию в обществе. Именно поэтому руководство включило их в сбалансированную систему показателей (см. рис. 2.3).

Таким образом, цели и показатели внутренней составляющей, с одной стороны, отражали стратегию дифференциации, а с другой — финансовые задачи сокращения издержек и повышения эффективности бизнеса.

### Составляющая обучения и роста (развития)

И наконец, последний комплекс целей и показателей, который являлся неотъемлемой частью стратегии Mobil, — это умения и мотивация персонала, а также информационные технологии. Были определены три стратегические цели данной составляющей.

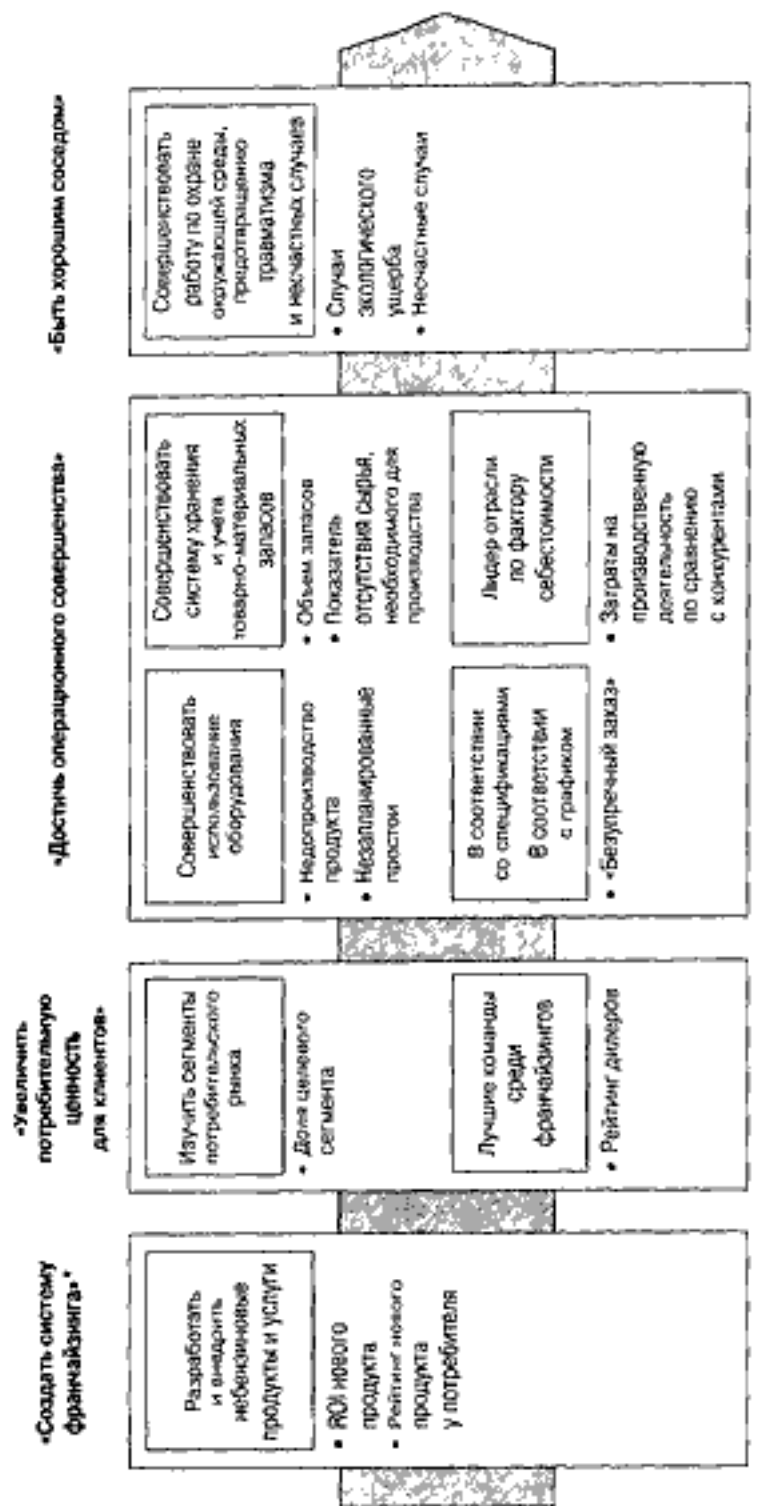
#### 1. Ключевые области компетентности:

- все сотрудники компании должны знать и понимать ключевые процессы бизнеса: маркетинг и производство;
- добиться уровня умений и навыков, необходимого для претворения стратегии компании в жизнь;
- развивать навыки лидерства, необходимые для разъяснения общей концепции компании, развития делового мышления и обучения сотрудников.

#### 2. Доступ к стратегической информации:

- развивать источники стратегической информации, необходимой для исполнения стратегии, и накапливать полученные сведения.

Рисунок 2.3. Стратегическая карта Movi NAM&R: составляющая внутренних бизнес-процессов



• В современной деловой литературе и бизнес-среде – система отточенных, предприятий, основанные на приобретении права пользования товарным знаком у его владельца — *Пример ред*

### 3. Участие в работе организации.

- способствовать достижению стратегических целей компании. Для этого довести стратегию до сведения и понимания каждого сотрудника, создать такую атмосферу, при которой каждый работник имеет стимулы и полномочия для ее реализации.

Однако оказалось, что подобрать показатели этих трех целей очень трудно. В идеальном варианте Mobil хотела определить те компетенции и объем информации, которые необходимы каждому работнику для повышения результатов внутренних бизнес-процессов и разработки нового предложения потребительской ценности. Например, это могли быть реальное наличие знаний и навыков (%) и систем стратегической информации. Однако саму оценку текущей деятельности следовало отложить до тех пор, пока не будут разработаны соответствующие аналитические механизмы. Показателем третьей цели стали опросы сотрудников для выяснения их осведомленности о новой стратегии и мотивированности для активного участия в решении стратегических задач.

Сформулировав составляющую обучения и роста, компания завершила работу над новой стратегией. Итак, закончен первый этап на пути к организации, ориентированной на стратегию: общая концепция и стратегия компании трансформированы в комплекс целей и показателей четырех составляющих (см. табл. 2.2). Это можно представить в виде стратегической карты компании (см. рис. 2.4), которая графически изображает причинно-следственные связи между целями и показателями всех четырех составляющих. Теперь о них можно было информировать всех сотрудников компании.

Разработку сбалансированной системы показателей не стоит приравнивать к поиску оценок и критериев, которыми пользуются другие компании, составляя свои стратегии. Скорее, следует двигаться по пути, пройденному Mobil NAM&R. Он состоял в последовательном выполнении следующих задач:

- изучение конкурентной среды,
- получение информации о сегментации рынка и предпочтениях потребителей;
- разработка стратегии, ведущей к выдающимся финансовым результатам,
- установление баланса между ростом и эффективностью;
- выбор целевого сегмента потребительского рынка;
- разработка предложения для целевого потребителя;

Таблица 2.2. Сбалансированная система показателей Mobil NAM&amp;R

Составляющая	Стратегические направления	Стратегические цели	Стратегические показатели
Финансовая (F)	Финансовый рост	F1. ROCE	• ROCE
		F2. Использование имущества материальных активов	• Чистая прибыль (по сравнению с конкурентами)
		F3. Прибыльность	• Главная стоимость за поставленный доллар бензина (по сравнению с конкурентами)
		F4. Лидерство в отрасли по снижению затрат	• Рост объема (по сравнению с отраслевыми показателями)
		F5. Прибыльный рост	• Доля «премиум»-товара • Доходы и прибыль от продаж небензиновых продуктов
Клиентская (C)	Довольный клиент	C1. Постоянное удовлетворение потребностей целевого клиента	• Доля клиента, выбранная ключевых игроков • Рейтинги по программе «Годовичный покупатель»
		C2. Создание взаимовыгодных отношений с клиентами	• Рост валовой прибыли дилеров • Относительная прибыль дилеров
Внутренняя (I)	Создание франчайзинга	I1. Инновационные продукты и услуги	• ROI новых продуктов • Показатель эффективности покупок новым продуктом
		I2. Создание лучших команд франчайзинга в своей отрасли	• Показатель качества работы дилеров
	Безопасность и надежность	I3. Производительность перерабатывающих мощностей	• Недороговизна продукции • Незапланированные простои
		I4. Управление запасами	• Уровень запасов • Показатель дефицита сырья и материалов, необходимых для производства
	Качество	I5. Лидерство в отрасли по показателю снижения затрат	• Затраты на производственную деятельность по сравнению с конкурентами
		I6. В соответствии со спецификацией, в соответствии с графиком	• Безупречные заказы
	Отношение добрососедства	I7. Улучшение состояния окружающей среды и условий труда, исключение несчастных случаев и травматизма	• Число случаев нанесения ущерба окружающей среде • Количество дней отсутствия персонала на рабочем месте
Обучение и роста (L)		L1. Атмосфера активности	• Относительная производительность
	L2. Ключевые компетенции	• Личные SST, %	
	L3. Доступ к стратегической информации	• Наличие стратегических компетенций • Доступность стратегической информации	



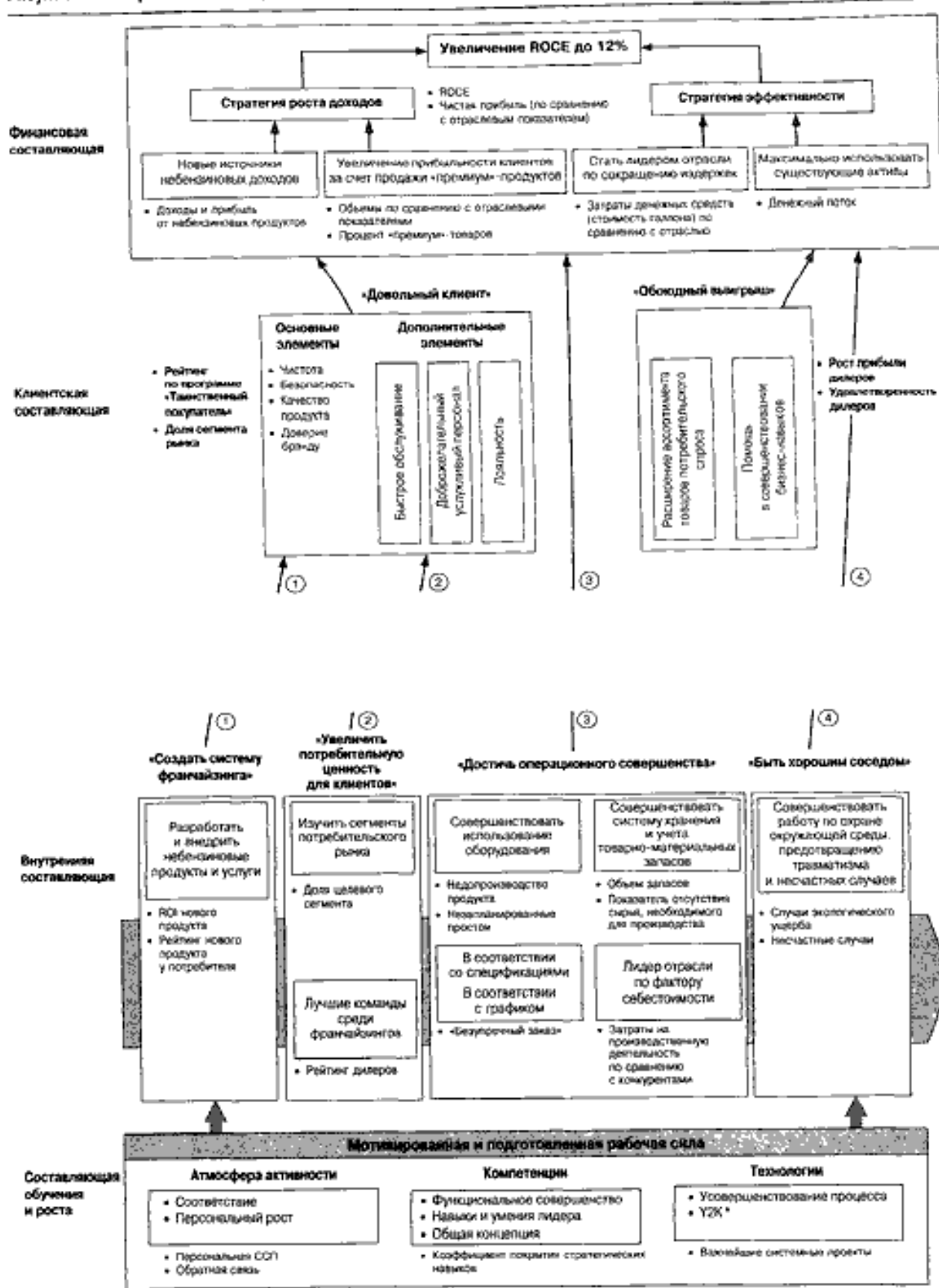
- определение внутренних решающих бизнес-процессов для создания потребительской ценности для клиентов и достижения финансовых целей снижения издержек и эффективности;
- развитие умений, компетенций, баз данных и технологий, мотивация сотрудников, необходимые для совершенствования внутренних бизнес-процессов и создания предложения потребительской ценности.

В результате организация получит сбалансированную систему целей и критериев, точно отражающую стратегию компании. Сторонний наблюдатель должен понять стратегический план компании по взаимосвязанным задачам и связанным с ними показателям, закрепленным в ее сбалансированной системе. Если такой своеобразный тест пройден, это означает, что ССП готова к применению в остальных четырех процессах создания организации, ориентированной на стратегию.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В своем большинстве организации состоят из множества подразделений, бизнес-единиц и целого комплекса вспомогательных сервисных отделов. Сбалансированная система показателей, разработанная на самом высоком корпоративном уровне такой компании, должна быть «каскадирована» на ее более низкие организационные уровни. В этом случае стратегическое соответствие и синергизм — второй принцип стратегически ориентированной организации — становятся характерными чертами компании.

Одной из частей стратегии Mobil стала функциональная децентрализация и создание 18 локальных бизнес-подразделений, которые могли оперативно реагировать на специфические условия местных рынков. К тому же централизованные ранее функциональные отделы были трансформированы в 14 вспомогательных подразделений (например, служба информации, финансовый департамент, плановое и аналитическое подразделения, отдел персонала, а также экологическая служба и служба техники безопасности) и должны были продавать свои услуги соответствующего качества локальным бизнес-единицам по согласованным ценам. В результате создания новой структуры руководство компании вынуждено было решить две огромные задачи. Первая — каким образом сфокусировать усилия всех 32 подразделений на выполнении общей корпоративной стратегии. Вторая — повышение квалификации



\* Наличие компьютерных проблем, связанных с переходом в новое тысячелетие. — Примеч. ред.

вновь назначенных руководителей бизнес-единиц и вспомогательных подразделений. Почти все они выросли в условиях функционально централизованной организации, и только два топ-менеджера отвечали за отчет по прибылям и убыткам всей компании. Все остальные управляли либо затратами (менеджеры нефтеперерабатывающих заводов или дистрибуционных центров), либо доходами (менеджеры по продажам в регионах). Боб Маккул так описывает эту проблему:

*Мы принимали на работу менеджеров, которые всю свою профессиональную жизнь провели в условиях огромной многофункциональной организации, и просили их стать руководителями-предпринимателями прибыльных подразделений, часть из которых имели активы стоимостью до миллиарда долларов. Каким образом можно было вытащить их из той исторически сложившейся среды «универсальности» и заставить мыслить стратегически как руководителей компании, ориентированной на получение прибыли?<sup>4</sup>*

Таким механизмом для стратегического информирования и приобретения умений и компетенций новых руководителей подразделений, с одной стороны, и создания стратегического соответствия самих бизнес-единиц и компании в целом — с другой, стала сбалансированная система показателей. Сбалансированная система, разработанная командой топ-менеджеров NAM&R, стала моделью создания стратегий для любого отдела компании. Она определяла основные общие цели организации:

- добиться рентабельности основного капитала (показатель ROCE);
- удовлетворять целевого потребителя высочайшим уровнем обслуживания при покупке топлива и продуктов питания;
- развивать взаимовыгодные отношения с дилерами и розничными торговцами;
- усовершенствовать основные внутренние бизнес-процессы за счет снижения затрат, ликвидации брака, своевременной доставки;
- сокращать число случаев экологического ущерба и несчастных случаев на производстве;
- улучшать моральную атмосферу в коллективе.

Эти цели нашли свое отражение в ССП каждой конкретной бизнес-единицы. Все подразделения сформулировали стратегии в соответствии со своим целевым сегментом рынка, но каждая из них должна последовательно следовать задачам и приоритетам общей программы

Mobil NAM&R. Все 18 локальных подразделений выразили свои стратегии через сбалансированные системы показателей. Несмотря на то что все системы были разработаны с учетом местных условий (наличие конкурентов, возможности рынка и особенности наиболее важных бизнес-процессов), основывались они на корпоративном стратегическом плане. По словам Маккула,

*Mobil на Среднем Западе совсем не то что Mobil в Новой Англии, США или Уэст-Кост, Новая Зеландия. В каждом регионе потребитель воспринимает нас по-разному, так же различаются методы конкурентной борьбы и способы ведения бизнеса. Я не хочу диктовать решения из штаб-квартиры в Фэрфаксе. У нас одна общая стратегия и несколько программ в помощь каждой бизнес-единице. Да, конечно, есть определенные жесткие требования: дилеры работают под логотипом «Mobil», каждая автозаправочная станция и мини-маркет при ней имеют определенный дизайн. Это, мы полагаем, позволяет успешно завоевывать свой сегмент рынка, гарантируя потребителю высокий уровень обслуживания. Однако, если руководитель бизнес-подразделения считает, что имеет более эффективные средства для достижения успеха, я всегда готов побеседовать с ним. И вот что я хочу услышать от него: это мой бизнес, это мое видение и стратегия бизнеса, а это мой план достижения стратегических целей<sup>5</sup>.*

Опираясь на описанные основы, каждый филиал разработал свою сбалансированную систему показателей с учетом местных условий<sup>6</sup>. Показатели этих систем не есть простое дополнение параметров корпоративной сбалансированной системы. Бесспорно, критерии ССП бизнес-единиц не избавлены от влияния корпоративных, но в каждом конкретном случае они являются уникальными. Так, многие из показателей отделения в Новой Англии напоминают общие, однако, не имея в своем регионе перерабатывающих производств, бизнес-подразделение не включило в свою систему некоторые из них. В то же время были введены новые, характерные для данного региона. Например, показатель под названием «Приверженность дилера» свидетельствовал о стремлении локальных партнеров оказывать клиентам услуги высочайшего уровня. В Новой Англии он выражался в доле тех, кто откликнулся на эту инициативу, и был специфическим местным способом оценить взаимную выгоду отношений с дистрибьюторами. Однако в других регионах подход к определению системы показателей мог быть совершенно иным. Таким образом, критерии достижения целей 18 региональных филиалов отличались большим разнообразием, а следовательно, не могли быть интегрированы в корпоративную систему. Каждое подразделение разработало свои инициативы и показатели,

отражавшие местные условия и культуру, для построения стратегического альянса с локальными дилерами. Таким образом достигалось стратегическое соответствие всех организационных структур, при котором успех одного подразделения подкреплялся усилиями остальных бизнес-единиц.

Следующий уровень взаимосвязи — это распространение сбалансированной системы показателей среди вспомогательных подразделений. Теперь они должны были продавать свои услуги бизнес-подразделениям по согласованным ценам и с соответствующим качеством.

Для того чтобы добиться соответствующего уровня услуг, предоставляемых вспомогательными подразделениями, Mobil образовала специальные комитеты закупщиков, состоявшие из трех—пяти представителей бизнес-единиц, в задачу которых входила разработка ежегодного соглашения с сервисными службами. Каждый год между комитетом закупщиков и командой топ-менеджеров вспомогательных подразделений проводились бурные переговоры по ассортименту предоставляемых услуг и цен на них. Марти Ди Мецца, руководитель отдела маркетинга, вспоминает те изменения в корпоративной культуре, которые потребовались в связи с новой структурной организацией компании:

*Нам всем пришлось резко менять менталитет: от организации, выдающей директивы, до провайдера услуг. Мы все должны были научиться партнерству с бизнес-подразделениями, для того чтобы поддерживать их в реализации стратегий...*

*Впервые в истории Mobil мы должны были предложить весь набор услуг и уговорить клиентов купить их. Прежде нам и в голову не приходило поинтересоваться, хотят ли их покупать<sup>7</sup>.*

В конце концов переговоры заканчивались подписанием соглашения на предоставление услуг и утверждением соответствующего бюджета. Нередко предлагаемые услуги отвергались комитетом закупщиков как не имеющие ценности. Иногда не устраивала цена, и тогда, чтобы ее снизить, устранялись лишние функциональные звенья или, по словам самих провайдеров услуг, ненужный антураж. Бывали случаи, когда закупщики определяли какой-то вид услуг как приоритетный, но вспомогательное подразделение таких услуг не оказывало. Ди Мецца так комментирует переговорный процесс: «Мы постоянно возвращались к одной теме, обсуждали комплекс предлагаемых услуг, распределяли и перераспределяли наши человеческие и финансовые ресурсы ради достижения целей бизнес-единиц. Одновременно мы узнавали многое по мере того, как снова и снова возвращались к обсуждению сбалансированной системы показателей бизнес-подразделений и положений соглашения о предоставлении услуг»<sup>8</sup>.

Как только было заключено соглашение о предоставлении услуг, все 14 вспомогательных служб приступили к разработке собственных ССП и также программ достижения функционального совершенства. Однако все они направлены прежде всего на оказание помощи бизнес-единицам и всей корпорации в реализации их стратегий. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей сервисных служб отражала степень удовлетворенности бизнес-подразделений уровнем услуг, ими предоставляемых. Так устанавливалась взаимосвязь между показателями успешной деятельности вспомогательного подразделения и параметрами сбалансированных систем бизнес-единиц и корпорации в целом.

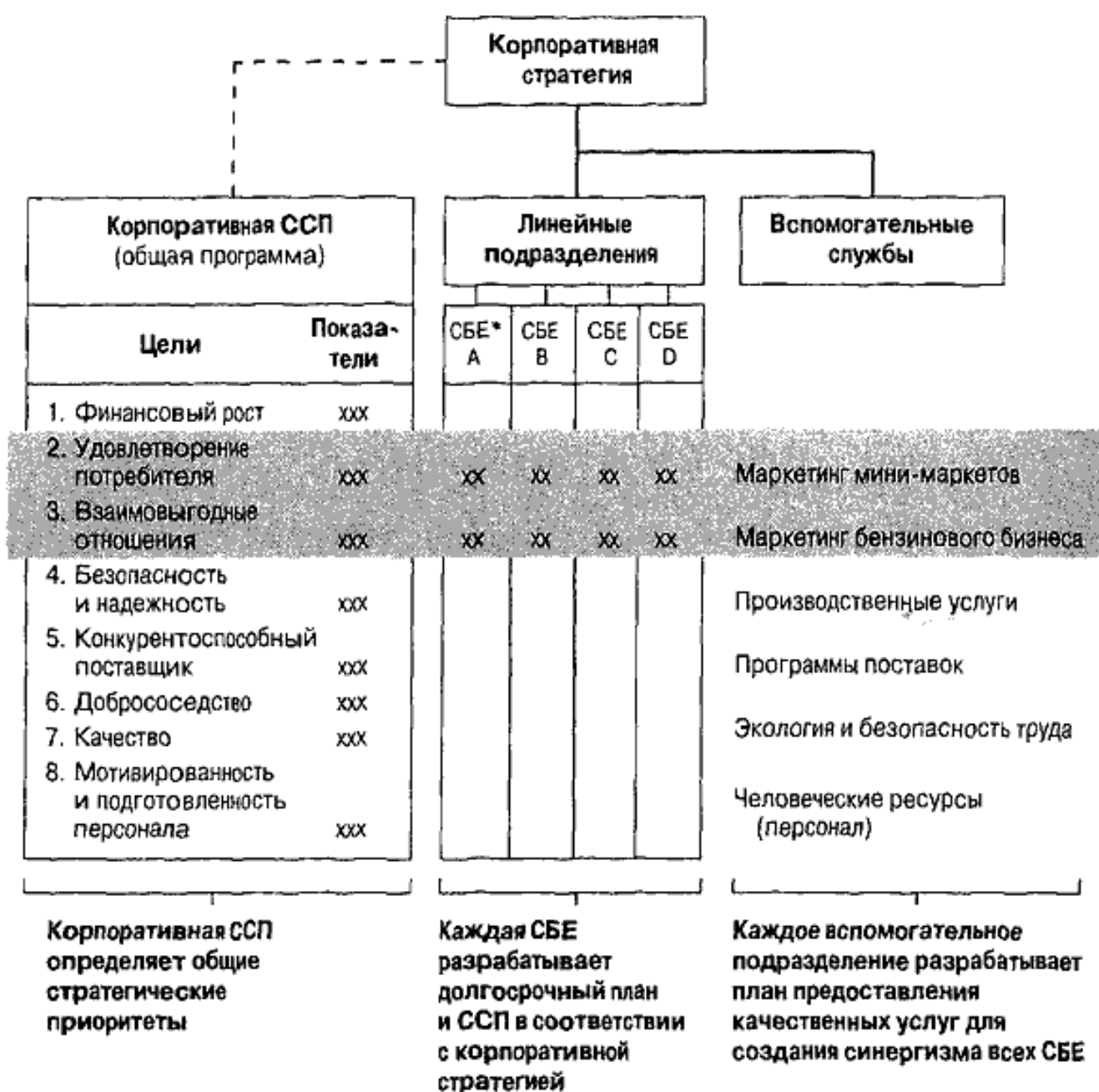
В итоге каждое из децентрализованных подразделений Mobil NAM&R разработало свою уникальную стратегию, тесно взаимосвязанную с другими, а следовательно, и с общими целями и задачами организации (см. рис. 2.5).

Традиционно организованные компании используют иерархическую цепь командного установления целей для каждого отдельного своего звена. Как правило, формулируются только финансовые цели, например ROCE или индивидуальный вклад в создание добавленной стоимости, и тогда практически не остается возможностей для интеграции, или синергизма, между бизнес-единицами и вспомогательными службами. Но когда они создают свои ССП во взаимосвязи с общей корпоративной системой, неизбежно возникает стратегическое соответствие корпоративным целям и задачам, а следовательно, достигается интеграция всей компании.

## КАК СДЕЛАТЬ СТРАТЕГИЮ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТОЙ КАЖДОГО

Третий принцип организации, ориентированной на стратегию — заинтересованность каждого сотрудника в успешной реализации программы своего бизнес-подразделения и корпорации в целом. Все должны понимать стратегию компании и иметь стимул для достижения поставленных ею целей, о которых работника информирует сбалансированная система показателей, именно *информирует*, а не *предписывает*, что и как делать. Организация, ориентированная на стратегию, требует от своих сотрудников такого исполнения своих повседневных обязанностей, которое поможет решить поставленные задачи и будет способствовать постоянному поиску новых, нередко межфункциональных, возможностей, направленных на успешное выполнение корпоративной программы.

**Рисунок 2.5. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей вспомогательной сервисной службы и стратегий бизнес-подразделений и корпорации**



\* Стратегическая бизнес-единица. — Примеч. ред.

Перед руководством компании Mobil встала грандиозная задача — перестроить традиционное предприятие, направленное на решение внутренних проблем, в организацию, ориентированную на клиента. Но подобная трансформация должна была начаться с низшего организационного уровня — провести ее на самом верху было бы недостаточно. Залогом успешного воплощения стратегии стала полная информированность о ней *каждого* сотрудника Mobil и его ответственный подход

к поставленным задачам. Сбалансированная система показателей стала именно тем средством, с помощью которого программа, разработанная на самом высоком организационном уровне, была переведена на оперативный уровень — непосредственно к ее исполнителям. Брайан Бейкер подчеркивает особую важность информированности сотрудников и их приверженности общей стратегической программе компании:

*Я несу ответственность за большую компанию, отделения которой разбросаны по огромной территории. В конце концов успех — это результат деятельности каждого конкретного исполнителя на оперативном уровне. Оператор нефтеперерабатывающего завода, сидящий перед экраном компьютера, контролирующего производственный процесс в три часа пополудни в воскресенье, предоставлен сам себе — ведь у менеджеров выходной. Моя судьба в буквальном смысле этого слова зависит от отношения этого работника к своим обязанностям. Стоит ему отвлечься на тридцать секунд в самое неподходящее время — и это может стоить остановки производства. Если вы хотите эффективно руководить бизнесом, то следует понимать, что управление начинается на оперативном уровне, где решение принимает непосредственный исполнитель.*

Основой постоянного и подробного информирования сотрудников стала сбалансированная система показателей, которая послужила индикатором понимания стратегии каждым работником Mobil. Внедрение ССП началось с визитов одного из топ-менеджеров на производственные площадки компании в Северной Америке. Все сотрудники получили листовку, где излагались новые инициативы компании (см. рис. 2.6). Обратите внимание, что слова «сбалансированная система» не упоминаются вообще. В листовке говорится о восьми новых стратегических целях деятельности Mobil, возникших в результате разработки четырех составляющих сбалансированной системы показателей:

- 1) финансовая — ROCE;
- 2) клиентская — удовлетворенность клиента, взаимовыгодные отношения с дилерами;
- 3) внутренние бизнес-процессы — низкие затраты, безопасность и надежность, своевременность и соответствие спецификациям, отношения добрососедства;
- 4) обучение и рост (мотивированность и подготовленность персонала)



Рисунок 2.6. Информационная листовка

**Стратегические направления деятельности**

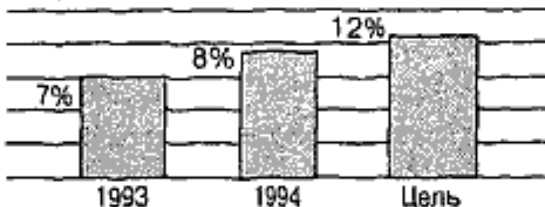
Расскажут про общую концепцию компании; приводятся в начале каждого пункта

**Стратегические показатели**

Помогут сконцентрировать наши усилия на выполнении стратегии; расшифровываются в каждом пункте и комментариях к диаграммам

**Финансовая устойчивость**

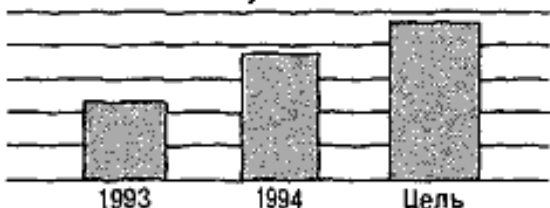
Вознаградить акционеров растущими долговременными доходами, превосходящими отраслевые

**ROCE**

$\text{Доход} / (\text{Основной капитал} + \text{Ассигнования})$

**Удовлетворенность потребителя**

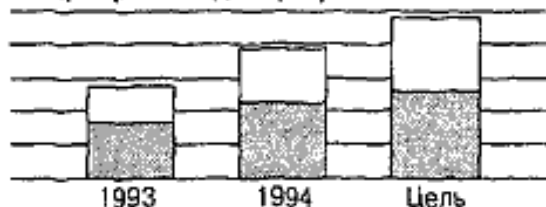
Понять потребности наших клиентов лучше, чем конкуренты, и предложить им продукты и услуги, превосходящие все ожидания

**«Таинственный покупатель»**

Программа «Таинственный покупатель» оценивает, насколько качественно каждая заправочная станция предоставляет услуги высокого уровня

**Взаимовыгодные отношения**

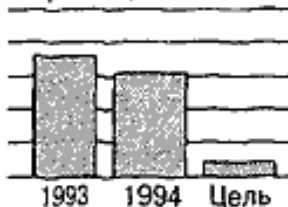
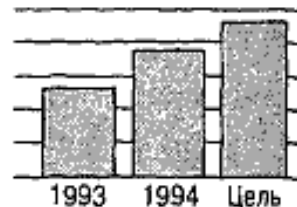
Улучшать прибыльность дилеров и оптовиков, развивая их бизнес-компетенции и предоставляя продукты и услуги, ориентированные на потребителя

**Общая прибыль дилеров/Mobil**

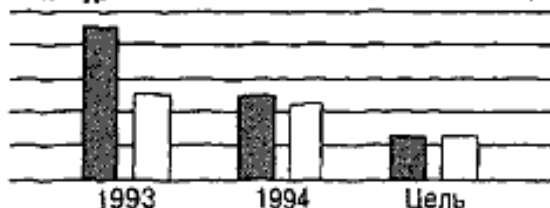
Общая прибыль, полученная на заправках Mobil и распределенная между дилерами/оптовиками и компанией

**Безопасность и надежность**

Сохранять лидирующее положение в отрасли по показателю безопасности при полной загруженности нефтеперерабатывающих заводов

**Отсутствие персонала на работе, дни****Производственная надежность****Конкурентоспособный поставщик**

Поставлять на наши терминалы продукцию по цене, равной или ниже, чем у наших конкурентов

**Стоимость продукции по сравнению с конкурентами**

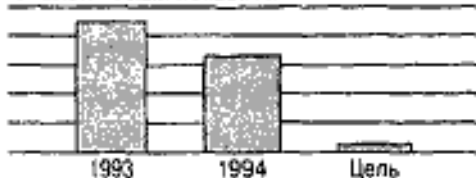
Стоимость нашей продукции на терминале по сравнению с низкой ценой на рынке

## Mobil NAM&R

### Отношения добрососедства

Заботиться о здоровье и безопасности труда персонала, защищать окружающую среду региона, в котором работаем

#### Экологический показатель



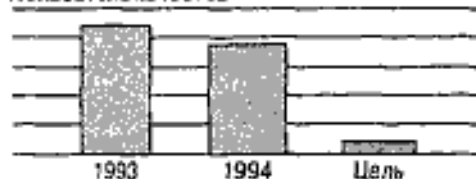
Состоит из:

- учтенных выбросов в воздух и воду;
- учтенных утечек;
- несчастных случаев, известных общественности

### Своевременные поставки в соответствии со спецификацией

Поставлять качественную продукцию, соответствующую качественным бизнес-процессам, своевременно и по спецификации

#### Показатель качества



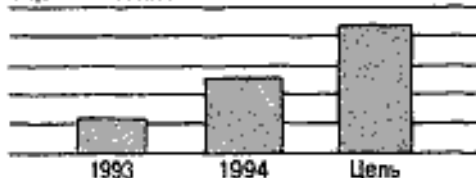
Состоит из:

- количества продуктов, не соответствующих спецификации;
- числа несвоевременно отгруженных заказов;
- ошибок бизнес-процесса;
- жалоб клиентов;
- затрат на переработку

### Мотивированность и подготовленность персонала

Развивать и ценить работу в команде, способность корпоративно мыслить, работать в соответствии с местными условиями

#### Оценка климата



Опрос сотрудников для оценки восприятия ими условий работы в Mobil

Особое внимание уделялось тому, как Mobil собирается *оценивать* результаты всех восьми направлений деятельности. Текст листовки была написан понятным и доступным языком, дабы избежать скептического и циничного отношения видавших виды рабочих к очередной корпоративной инициативе (сбалансированной системе показателей).

На общих собраниях топ-менеджеры рассказывали о стратегии компании и отвечали на вопросы о новых направлениях и показателях оценки эффективности деятельности. Реакция была неоднозначной. Например, водители грузового транспорта сначала достаточно скептически отнеслись к идее своего участия в выполнении стратегических задач, ведь они хорошо знали свое дело — доставку продукта потребителю. Какое отношение к их работе могла иметь новая инициатива? Объяснить, как водители могут повлиять на улучшение внутренних бизнес-процессов, оказалось нетрудно, так как безопасное вождение без дорожно-транспортных происшествий улучшает все четыре внутренних показателя: снижение затрат, повышение надежности, своевременность доставки и улучшение отношений добрососедства. Не отклоняясь от установленных маршрутов, они способствуют сохранению низких цен и соблюдению графиков. Это было понятно водителям, однако им были неясны два показателя

теля клиентской составляющей. Здесь потребовалось более пространное объяснение. Если водитель будет относиться к дилеру как к ценному клиенту и вовремя доставлять ему продукцию, то это поспособствует установлению взаимовыгодных отношений. Далее топ-менеджеры рассказали о новой стратегии сегментирования рынка и о программе «Таинственный покупатель», которая должна оценить уровень обслуживания клиентов на каждой заправочной станции Северной Америки. Доставляя в срок и в полном объеме горюче-смазочные материалы дилерам, водители будут вносить свой вклад в достижение высокого уровня обслуживания покупателей. Подобные встречи носили информационный характер, на них рассказывалось и о тех аспектах деятельности компании, к которым водители прямого отношения не имели.

Вскоре в офисах стали раздаваться звонки с заправочных станций от водителей, доставивших груз:

*Вам лучше отправить сюда кого-нибудь прямо сейчас. Если ненароком здесь появится «таинственный покупатель», то обнаружит станцию в неприглядном виде, а это снизит общий рейтинг компании. Знак «Mobil» сломан, половина фонарей не горит, туалеты в безобразном состоянии, мини-маркет торгует только залежалыми пирожками, а сотрудники грубят клиентам. Это никак не сочетается с новой политикой Mobil: «Клиенту — быстрое доброжелательное обслуживание».*

По собственному почину, без всякой на то директивы сверху водители стали участниками, причем весьма критичными, общего процесса корпоративного исследования рынка. Даже если какой-то показатель деятельности компании не имел прямого отношения к водителям и они не могли его контролировать, они могли влиять на него, поскольку уже знали и понимали общую стратегию компании. О масштабе этого влияния даже и не подозревали топ-менеджеры, рассказывая им о новых стратегических направлениях деятельности. Но если бы они и хотели этого, то не смогли бы заставить водителей выполнять «разведывательную» функцию. А вот доведя программу компании до сведения и понимания рядовых работников, руководители получили замечательный результат — те, кто находился на переднем крае общения с клиентами, стали предлагать инновационные идеи и свою помощь для реализации этих планов самыми неожиданными способами.

Еще один пример эффективности коммуникативной программы — разработка и быстрое внедрение группой технологов так называемого моментального пропуска — небольшого устройства, которое прикреплялось к ключам зажигания. Когда оно попадало в зону фотоэлемента на бензоколонке, идентифицировалась личность клиента и номер его кредитной карточки, по которой он расплачивался за бензин. Это нов-

шество сделало процесс заправки более быстрым и удобным — клиенту не надо было рыться в бумажнике в поисках кредитной карты: устройство, при помощи которого осуществлялась оплата, всегда под рукой. Скоро моментальный пропуск стал отличительной чертой компании Mobil, что способствовало быстрому росту ее популярности. Начиная с 1997 года, менеджеры стали включать в свои сбалансированные системы показателей новые цели для дальнейшего продвижения моментального пропуска среди потребителей и дилеров.

Впечатляющая и поучительная сторона этой истории заключается в том, как возникла идея моментального пропуска. Джо Джордано, менеджер по планированию технологического отдела маркетинговой службы компании, узнал из сбалансированной системы показателей о необходимости ускорения оплаты. Он создал проект, в соответствии с которым несложное электронное устройство должно было упростить для потребителя этот процесс. Джордано совместно с производителями бензоколонок и компанией, выпускающей полупроводники, разработал моментальный пропуск — не новейшую технологию, а рядовое приспособление, призванное значительно повысить уровень обслуживания миллионов потребителей. Заметим, что топ-менеджеры прекрасно знали стратегию, но не обладали техническими знаниями, достаточными для инновационного решения одного из направлений стратегии. Новаторская идея, обеспечившая прорыв, так же как и обратная связь с водителями, исходила от менеджеров среднего уровня, которые поняли, какой вклад они могут внести в достижение стратегических целей компании.

Mobil укрепила свою коммуникативную стратегию, используя кадровые службы для создания системы индивидуальных связей в компании. Так, цели, определяемые каждым работником на год, были взаимосвязаны с общей сбалансированной системой показателей. Кроме того, отдел кадров разработал общую и полную программу тренингов и развития, чтобы помочь всем сотрудникам компании в достижении персональных целей и целей всей организации.

Дальнейшее усиление стратегии шло по пути установления связи между системой поощрения и сбалансированной системой показателей. В 1996 году Mobil NAM&R ввела новый трехуровневый метод вознаграждения для своих постоянных сотрудников. План по выплате премий стал составной частью новой негласной программы выплаты компенсаций. Поскольку в начале 1990-х годов, в тяжелый для компании период, Mobil была вынуждена заморозить зарплаты сотрудников, средняя зарплата в 1996 году составляла лишь 90% от того, что предлагали работодатели на рынке. Вместо того чтобы восстановить «паритет», однократно увеличив зарплату, топ-менеджмент учредил программу, которая предполагала суммарные наличные премиальные выплаты в размере до 30% в год.

Программа бонусов предполагала три уровня:

- 1) корпоративный компонент (10%) на основе двух корпоративных финансовых рейтингов;
- 2) компонент подразделения (6%) на основе сбалансированной системы показателей NAM&R;
- 3) компонент бизнес-единицы (14%) на основе ключевых показателей, сбалансированной системы данной бизнес-единицы или вспомогательной сервисной службы.

Корпоративный компонент складывался из двух финансовых рейтингов: ROCE и рост доходов на акцию (earnings per share, EPS), в которых участвовали семь самых серьезных конкурентов Mobil. В зависимости от положения Mobil в этих рейтингах бонус составлял от 0 до 10%. Премия по второму компоненту (от 0 до 6%) зависела от результатов деятельности всего подразделения NAM&R, а бонус по третьему компоненту выплачивался в зависимости от достигнутых показателей сбалансированной системы бизнес-единицы.

Цели и задачи были сформулированы таким образом, что максимальный бонус 30% можно было получить лишь в том случае, если Mobil занимала лидирующее положение по всем показателям в своей отрасли<sup>9</sup>. Если ситуация складывалась диаметрально противоположным образом, то о вознаграждении следовало забыть. В том случае, если компания демонстрировала средние по отрасли результаты, премия составляла всего 10% (см. табл. 2.3). По этой программе плохие итоги приводили к низкой заработной плате (компенсации могли быть на 10% ниже по сравнению с отраслевыми), очень хорошие — к самым высоким заработкам, а посредственные — к соответствующему вознаграждению.

Компенсационная программа Mobil была основана на результатах деятельности подразделений, бизнес-единиц и корпорации в целом — явно выраженной зависимости от индивидуальных результатов не было. Конечно, бонус-план подразумевал некоторое вознаграждение за личные достижения, но только в исключительных случаях, которые не были охвачены показателями. Менеджеры бизнес-единиц в этом случае получали фиксированный «горшочек денег», размеры которого превысить было невозможно.

Вот комментарий Маккула:

*Нам очень повезло, что появился бонус-план, в соответствии с которым мы могли использовать показатели сбалансированной системы. Но такая программа работает только в том случае, если у вас есть*

Таблица 2.3. Программа бонусов Mobil NAM&amp;R по результатам деятельности

Вознаграждение	Плохие	Средние	Лучшие в отрасли
Базовая зарплата, %	90	90	90
Корпоративная премия (ROCE и EPS)	0—1	3—6	10
NAM&R/СБЕ M&R (30%) СБЕ (70%)	0	5—8	20
Всего, % от рыночной компенсации	91	98—104	120

*правильно подобранный комплекс таких параметров. Менеджеры одобрительно восприняли бонус-план, основанный на сбалансированной системе показателей, поскольку были уверены в том, что они (показатели) являются индикаторами их устремлений<sup>10</sup>.*

Бейкер понимал, что подобный подход к системе компенсаций, основанный на ССП, значительно лучше того, который принимает в расчет только финансовые показатели. Финансовые результаты подвержены влиянию краткосрочных факторов, не поддающихся контролю менеджеров, например воздействию общеэкономических и отраслевых явлений, колебания процентных ставок, погоды, цен на товары широкого потребления и курсов валют. Менеджеры, демонстрирующие отличные результаты, могут остаться без бонусов вообще, если рынок находится в упадке, и, наоборот, плохой работник в условиях сильного рынка получит значительную компенсацию. Сбалансированная система показателей расширила поле зрения управленцев при определении размера выплат, позволив, таким образом, держать ситуацию под контролем и более активно участвовать в создании будущей экономической добавленной стоимости.

В марте 1997 года, через год после введения нового плана (1996) Брайан Бейкер провел первое, впоследствии ставшее ежегодным, заседание по подведению итогов года. Как только все работники компании вошли в большой зал кафетерия, они увидели на стене огромный чек на 60 млн дол., выписанный для всех сотрудников Mobil NAM&R.

Бейкер сказал, что у него есть две новости: хорошая и плохая. С какой начать? Послышались голоса: лучше с плохой, чтобы побыстрее с ней покончить. Тогда он встал, дотянулся до чека, сорвал его со стены и на глазах у всех присутствующих разорвал: «Это то, что вы могли заработать, если бы достигли выдающихся результатов по всем показателям. Увы, цели не достигнуты, 60 миллионов не заработаны».

Почти ощутимое мрачное молчание повисло над аудиторией. Наконец нашелся смельчак. «А хорошая новость?» В ответ Бейкер достал другой чек и, развернув его, прикрепил к стене. На нем стояла цифра 35 млн дол «На самом деле у нас был очень хороший год, и вы все внесли свой большой вклад в общий успех компании. Тридцать пять миллионов долларов — такова ваша суммарная премия. Каждый получит бонус в размере 17% от годовой зарплаты. Благодарю всех за усилия, которые вы приложили, чтобы достичь такого успеха. Так держать и в следующем году».

Путь, по которому шла компания Mobil NAM&R (создание новой организационной структуры, новой оценочной системы, коммуникация, а также установление взаимозависимости личных целей и компенсаций, с одной стороны, и стратегических результатов всей компании — с другой), позволил привести задачи и планы каждого конкретного работника в соответствие со стратегией организации. Руководство сумело разработать общую концепцию компании и добиться понимания ее всеми сотрудниками. Как только люди осознали смысл стратегических целей и необходимость создания нового предложения ценности для потребителя, поток новаторских инициатив и идей хлынул с самого низкого организационного уровня — от водителей грузовиков и технологов, стремящихся помочь компании в достижении успехов. Предприятие удачно завершило процесс установления связей всех организационных уровней — от топ-менеджмента до бизнес-единиц, вспомогательных сервисных служб и рядовых исполнителей.

Для осуществления этого третьего принципа организации, ориентированной на стратегию, необходимы коммуникация, постановка индивидуальных целей и соответствующая компенсационная система. При успешной реализации этой программы стратегия становится повседневной работой каждого сотрудника. В заключение приведем слова Бейкера: «Пока зарплата никак не зависит сбалансированной системы показателей, ваш кредит доверия у работников равен нулю. Как только эта взаимосвязь установлена, все понимают, от чего теперь станет зависеть их заработок».

### **КАК СДЕЛАТЬ СТРАТЕГИЮ НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ**

После внедрения сбалансированной системы показателей команда топ-менеджеров Mobil ежегодно пересматривала ее и приводила в соответствие с новыми возможностями и условиями конкурентной среды. Получая соответствующую стратегическую информацию, бизнес-подразделения составляли свои планы и формулировали задачи на новый

год, а также принимали решения относительно инноваций и капитальных затрат. Эти планы служили основой целенаправленной деятельности в течение всего года. Таким образом, бизнес-единицы и компания в целом имели «бюджет» своей работы как по финансовым, так и по нефинансовым показателям. Взаимосвязь результатов труда и компенсационной системы являлась заключительным звеном петли «стратегия—операции».

Совещания руководства, в центре внимания которых теперь оказалась сбалансированная система показателей, кардинальным образом отличались от тех, что проводились раньше, когда все было сосредоточено исключительно на финансовых показателях. Вот как комментирует этот факт Боб Маккул: «В прошлом мы представляли собой некую группу контролеров, сидящих вокруг стола и обсуждающих отклонения от показателей. Теперь же мы обсуждаем, что сделано хорошо, а что плохо; что следует делать, а чего не следует, какие ресурсы необходимо снова перераспределить, не объясняя при этом некоторые отрицательные колебания цен как следствие несопоставимости объемов»<sup>10</sup>.

Брайан Бейкер так описывает свои встречи по пересмотру и обсуждению стратегий бизнес-единиц и вспомогательных сервисных служб:

*Я шел на эти совещания с предчувствием, что они будут долгими и напряженными. Однако я был приятно удивлен, насколько все оказалось просто. Менеджеры приходили подготовленными. В работе они постоянно обращались к своим сбалансированным системам и использовали их самым продуктивным образом — активно направляли свои подразделения на выполнение поставленных стратегических задач...*

*Практически не существует иного метода понимания и контроля всех направлений деятельности, о которых мне докладывают, кроме ССП — инструмента оценки линейными менеджерами своих результатов. Моя работа заключается в том, чтобы постоянно регулировать свет, которым я освещаю их стратегию и процесс ее реализации, контролировать и направлять их в пути и следить за тем, не появились ли на горизонте признаки бури, с которыми необходимо быстро справиться<sup>11</sup>.*

Маккул вспоминает об этих совещаниях как о своего рода тренингах, на которых менеджеры обучаются и получают новую информацию, но ни в коем случае не как о способе отыскать виновного. «Весь этот процесс позволяет мне понять, как менеджеры мыслят, планируют и выполняют поставленные задачи. Я вижу пробелы и, понимая их культуру и ментальность, разрабатываю программы для улучшения его или ее менеджерских качеств»<sup>10</sup>.



Новый процесс управления предполагает широкое использование обучения, наставничества и совместного решения проблем в команде. Совещания по подведению итогов и пересмотру стратегии направлены в будущее: на них обсуждается, как наиболее эффективно претворить стратегию в жизнь и что необходимо изменить в ней, учитывая уроки прошлого. Именно это и делает реализацию стратегии непрерывным процессом, а вовсе не эпизодическим явлением.

Подобные дискуссии должны носить активный побудительный характер. В их ходе решаются вопросы о сохранении траектории движения организации на долгосрочный период и о достижении выдающихся будущих результатов, о необходимости новых идей и новой информации, новых опасностях или возможностях, которые требуют изменения стратегии. Сбалансированная система показателей представляет повестку дня для таких обсуждений, цель которых — обмен стратегической информацией. В стратегически ориентированной организации над стратегией работают непрерывно, не ограничиваясь единичными событиями.

### АКТИВИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ РУКОВОДСТВА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Возможно, наиболее проблематичным и загадочным при создании стратегически ориентированной организации является то, как подольше сохранить энергию и движущую силу изменений. Во многих компаниях есть менеджеры, которые прочитали массу статей и книг, посетили множество семинаров и конференций и вдохновленными вернулись в свои организации, чтобы заняться серьезными проектами создания замечательных стратегических сбалансированных систем показателей. Увы, не все они сумели сберечь запас энергии, необходимый для того, чтобы достичь результатов, о которых мы рассказывали в главе 1. Что помогает отличить организации, способные удержать и использовать движущую силу изменений, ведущих к получению превосходных результатов, от той, которая, несмотря на все старания, так и не смогла этого сделать?

Когда в 1992 году Боб Маккул встал во главе Mobil NAM&R, он четко осознавал, что так, как компания работала в прошлом, продолжать больше нельзя — необходимы перемены. Совместно с командой топ-менеджеров он разработал общую концепцию компании и ее стратегию для проведения соответствующих изменений. Инструментом для этого послужила сбалансированная система показателей. До того момента стратегия носила фрагментарный характер: некоторые специалисты называли ее стратегией на каждый день («strategy du jour»). Сбалансированная система помогла собрать ее в единое целое. Руководители

вспомогательных служб (маркетинг, кадры, информационные технологии и так далее) были включены в команду топ-менеджеров, чтобы информация о клиентах, персонале и технологиях стала неотъемлемой частью стратегического планирования и предметом постоянного обсуждения, поскольку некоторые из этих ключевых компонентов в прошлом были исключены из повестки дня. Теперь члены команды четко знали зону своей ответственности в рамках новой стратегии.

Маккул и Брайан Бейкер играли главные роли в информировании всех сотрудников компании о новой стратегии и сбалансированной системе показателей. Они разработали новую компенсационную схему, связанную с достигнутыми результатами, и пересмотрели процессы планирования и составления бюджета в соответствии с новой программой. К тому же на каждом совещании с рядовыми сотрудниками и менеджерами они неустанно подчеркивали всю важность новой стратегии и сбалансированной системы показателей.

### Первый квартал 1995 года

Критическая ситуация, возникшая в начале 1995 года, продемонстрировала приверженность команды топ-менеджеров новой стратегии и сбалансированной системе показателей. Зима 1995 года (первый квартал) выдалась в Северной Америке необычайно теплой. Продажи жидкого топлива и природного газа были очень низкими, а доходы Mobil значительно упали по сравнению с бюджетом. В апреле 1995 года в штаб-квартире компании Маккул проводил совещание по итогам первого квартала. Трепеща входили люди в зал заседаний, зная, чем раньше заканчивались подобные совещания — плохие финансовые результаты предполагали увольнения. Первые слова Маккула подтвердили самые мрачные ожидания — показатели квартала были значительно хуже плановых. Однако он продолжил в совершенно неожиданном ключе:

*Могу сказать, что в целом квартал был не так уж плох, хотя финансовые результаты нас разочаровали. Но они обусловлены небывало теплой зимой, которая подорвала продажи природного газа и жидкого топлива. Как вы знаете, в этом квартале мы впервые применили сбалансированную систему показателей, поэтому я рассматриваю результаты через призму более широкого набора показателей. Наша доля в ключевом сегменте рынка увеличилась, затраты на перерабатывающих производствах снижены, а результаты опроса сотрудников по поводу их удовлетворенности своей работой просто высокие. Во всех сферах, которые находились под нашим контролем, мы двигались в правильном направлении. На самом деле мы неплохо сработали в этом квартале. Так держать!*

Аудитория молчала, словно громом пораженная. Никогда прежде руководитель компании не поздравлял и не высказывал слова одобрения и поддержки после объявления таких плачевных финансовых результатов. Но что за всем этим видел Маккул? Неудача явилась следствием таких внешних условий, которые были неподконтрольны ни одному сотруднику. В то же время нефинансовые показатели, которые зависели от хорошей работы персонала, были на подъеме. Он подтвердил свою веру в стратегию, когда доверительно попросил сотрудников продолжать тот же курс и работать над улучшением показателей сбалансированной системы. И эта вера была вознаграждена — к концу года Mobil стала самой прибыльной компанией отрасли.

Мы часто характеризуем нефинансовые показатели сбалансированной системы как опережающие. Но показатели не всегда опережают, они иногда поддерживают устойчивое состояние. В краткосрочном периоде финансовые параметры могут оказаться под влиянием временных факторов — погоды, колебания процентных ставок, валютных курсов, энергетического кризиса или экономических циклов. Но успех компании в долгосрочном периоде определяется ее позиционированием относительно своих конкурентов. Если даже во время экономического спада организация в состоянии инвестировать в развитие отношений с клиентами, усовершенствования, развитие новых продуктов, способности персонала, она, улучшив таким образом свои позиции на рынке, к тому времени как внешняя обстановка стабилизируется, получит прибыли значительно большие, чем в среднем по отрасли. Реакция топ-менеджмента на краткосрочный спад свидетельствует о том, насколько организация привержена стремлению создавать долгосрочную стабильную стоимость.

### **Подкрепляя и поддерживая сбалансированную систему показателей**

Как только в Mobil была разработана и внедрена сбалансированная система показателей, она стала неотъемлемой частью повестки дня совещания 125 менеджеров, проводимого ежегодно в январе. На этом совещании они обсуждали цели, показатели и задачи на новый год и делились опытом бизнес-единиц и вспомогательных сервисных служб, продемонстрировавших наилучшие результаты. Такое совещание носило название «Конференция по сбалансированной системе показателей», но, естественно, посвящалось стратегии Mobil и ее реализации. Менеджеры компании хорошо понимали, что руководство имеет стойкое намерение использовать сбалансированную систему показателей как инструмент создания стратегически ориентированной организации.

Новая система мгновенно реагировала на малейшие изменения стратегии, что имело огромный эффект. Брайан Бейкер говорил: «Я абсолютно убежден, что изменение одного показателя в системе повлечет за собой перемены». Он имел в виду, что о любом таком изменении немедленно станет известно всем 7000 работников компании, оно повлияет на их зарплату, приведет в движение огромный поток инициатив, конечное выражение которого — миллионы долларов прибыли. Когда изменения интегрированы в систему менеджмента именно таким образом, они становятся организационно закрепленными.

Роль команды топ-менеджеров постоянно развивается и расширяется. В 1996 году ушел в отставку Боб Маккул. Брайан Бейкер получил повышение и был назначен на пост руководителя NAM&R. Он продолжал дальнейшее развитие сбалансированной системы показателей, обеспечивая таким образом непрерывность и преемственность процесса. При обсуждении с менеджерами бизнес-единиц вопросов компенсаций, планирования, составления бюджета и итогов месяца он постоянно использовал сбалансированную систему показателей, подчеркивая тем самым ее центральную роль в системе менеджмента Mobil.

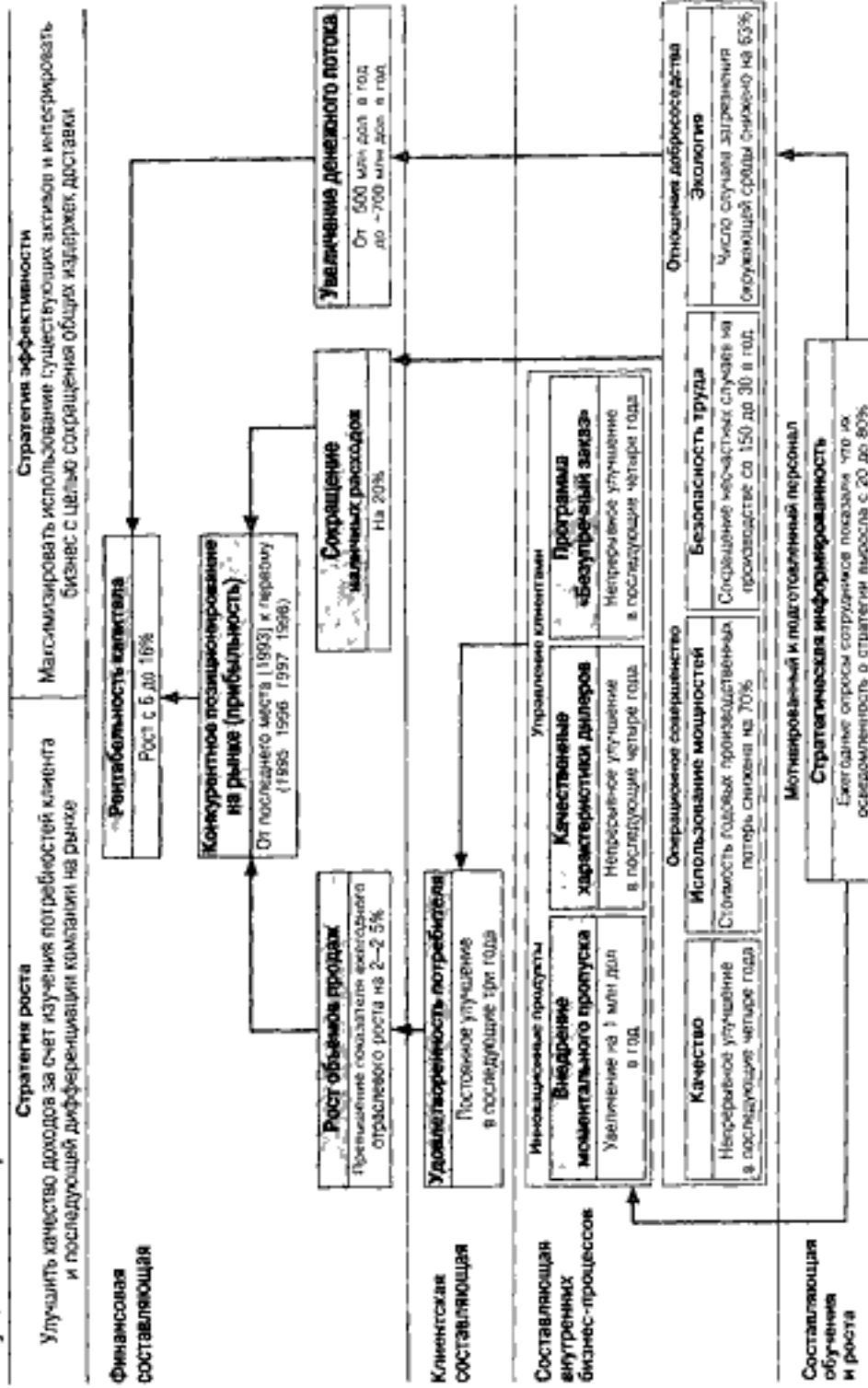
Инициативные менеджеры среднего звена могут поддерживать программы по улучшению качества, совершенствованию локальных бизнес-процессов или иных направлений. Они могут также осуществлять те проекты, которые исходят от топ-менеджеров корпорации. Однако создание организации, все работники которой ориентированы на выполнение общей стратегии компании, а свои цели и задачи строят в стратегическом соответствии с ней, требует активного и постоянного руководства топ-менеджеров, как это произошло в Mobil. Мы скептически относимся к утверждению о том, что значительные результаты могут быть достигнуты с применением сбалансированной системы показателей, но без активного руководства.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Свой проект по внедрению сбалансированной системы показателей Mobil запустила в 1994 году. Следующий, 1995, год был первым годом работы с ССП. В дополнение к данным, приведенным в главе 1, мы собрали более подробную информацию о результатах деятельности компании за первые пять лет, с 1994 по 1998 годы (в конце 1999 года произошло слияние Mobil с Exxon и образовалась компания ExxonMobil). На рисунке 2.7 показаны решающие изменения, которые превратили Mobil в лидера отрасли.

Стратегия эффективности способствовала снижению затрат в нефтеперерабатывающем производстве, маркетинге и логистике на 20%.

Рисунок 2.7. История Mobil NAM&amp;R



Производство Mobil составило 12 млрд галлонов бензина в год. Таким образом, даже малейшее изменение в системе операционных затрат влекло за собой изменение соответствующих показателей. Совершенствование использования имеющихся активов также увеличило денежный поток. Стратегия эффективности была осуществлена при помощи нескольких ключевых факторов

- в течение четырех лет из года в год улучшалось качество продукта;
- ежегодные производственные потери были сокращены на 70%;
- количество несчастных случаев, связанных с потерей трудоспособности, было сокращено на 80%;
- число случаев загрязнения окружающей среды сократилось на 63%.

Результатом стратегии роста, основным звеном которой являлось новое предложение потребительной ценности для целевого покупателя, стало увеличение его удовлетворенности. Это в свою очередь повлекло за собой повышение доходов от продаж небензиновых продуктов и рост объемов продаж бензина, который на 2% превысил средний по отрасли. Инновация Mobil — моментальный пропуск — стала одним из факторов быстрого обслуживания клиентов. Совершенствование программы тренингов для дилеров обеспечило профессиональное и высококачественное обслуживание. Программа «Безупречный заказ», введение которой способствовало улучшению качества, в течение четырех последующих лет укрепила взаимоотношения Mobil с ее производственными и коммерческими партнерами.

Все успехи были достигнуты еще и потому, что полностью изменилась корпоративная культура компании. Ежегодные опросы, проводимые службой персонала, показали, что в 1994 году лишь 20% от общего числа сотрудников знали и понимали стратегию компании, а к 1998 году эта цифра увеличилась до 80%

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Mobil NAM&R применила пять принципов организации, ориентированной на стратегию, для осуществления прорыва в своей деятельности:

- 1) перевод стратегии на оперативный уровень;
- 2) стратегическое соответствие организации,
- 3) стратегия — это повседневная работа каждого;
- 4) стратегия — это непрерывный процесс;
- 5) активизация изменений за счет руководства топ-менеджеров.

С их помощью компания интегрировала и привела в новое стратегическое соответствие всю компанию. Именно поэтому такая быстрая и эффективная реализация новой стратегии Mobil вызывает восхищение, но отнюдь не удивление.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Многие компании используют такие финансовые критерии, как экономическая добавленная стоимость (EVA), в качестве альтернативы ROCE. Mobil особое внимание уделила именно показателю ROCE. В противном случае она не добилась бы таких впечатляющих изменений.
2. Обратите внимание, что операционные расходы не включают стоимость сырья, например масла. Следовательно, в то время как Mobil могла стать лидером отрасли по показателю операционных расходов, ее конкурент, которому была доступна более дешевая сырая нефть, мог бы иметь более низкую стоимость галлона произведенного бензина.
3. См.: *M. Porter. What is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61–78* Пример неудачной стратегии Continental Airline, когда компания решила сохранить два совершенно разных уровня услуг и для бизнесменов, и для туристов, для которых цена имела важное значение.
4. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard, 9-197-025. Boston: Harvard Business School, 1996, p. 3.*
5. *Ibid., p. 6.*
6. Более подробно этот процесс для двух бизнес-единиц (New England Sales District и Lubricants) описан в книгах: *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (B): New England Sales & Distribution, 9-197-026. Boston Harvard Business School, 1996* и *Mobil USM&R (C) Lubricants Division, 9-197-027. Boston Harvard Business School, 1996.*
7. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (D): Gasoline Marketing, 9-197-028. Boston. Harvard Business School, 1996.*
8. *Ibid., p. 2.*
9. В главе 10 мы более подробно описываем процесс постановки стратегических задач компанией Mobil.
10. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard, 9-197-025. Boston: Harvard Business School, 1996, p. 9*
11. *Ibid., p. 9, 10.*

## Часть первая

# ПЕРЕВОД СТРАТЕГИИ НА ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

**В**ам нужен финансовый план? В какую бы из крупных бухгалтерских фирм вы ни позвонили с просьбой о помощи, результаты будут удивительно похожи. Каждый из вариантов будет содержать форму отчета о доходах, балансовый отчет, прогноз денежного потока и основной финансовый план. Само содержание такого плана может отличаться в зависимости от знаний и опыта финансиста (бухгалтера), который его составил, но структура будет одинакова везде.

Посмотрим, как меняется ситуация, когда вам нужен стратегический план. Любая крупная консалтинговая компания, специализирующаяся на составлении стратегических планов, представит вам уникальную программу. Одна из фирм особое внимание обратит на ваш бизнес-портфель. Другая — на сами бизнес-процессы. Третья проанализирует сегменты рынка и предложения потребительской ценности, ну а другие сконцентрируются на стоимости для акционеров, ключевых компетенциях, стратегическом развитии информационных технологий или изменении системы менеджмента. В отличие от финансового менеджмента стратегия не имеет каких-либо общепринятых формулировок или рамок. Определений понятия «стратегия» столько, сколько есть гуру в данной области.

Почему возникла такая проблема? В наш информационный век стратегия должна реализовываться на всех организационных уровнях. Люди должны изменить свое поведение и принять новые ценности. Ключ к такой трансформации — отношение к стратегии как к цент-



ральному звену процесса менеджмента. Стратегию нельзя осуществить, если она непонятна, ее нельзя понять, если она не сформулирована. Раз мы намереваемся создать такой процесс менеджмента, с помощью которого станем реализовывать стратегию, сначала нужно построить надежную и последовательную структуру для описания стратегии. Однако общепринятых схем в наше время не существует. Финансовые схемы отлично работали, когда конкурентные стратегии основывались на приобретении материальных активов и правильном управлении ими. В современном информационном мире устойчивая стоимость создается из нематериальных активов, таких как знания и умения персонала, информационные технологии, которые поддерживают работников и связывают компанию с ее клиентами и поставщиками, а также общая атмосфера организации, которая способствует инновационному процессу, решению проблем и усовершенствованиям. Каждый из этих нематериальных активов может внести свой вклад в создание стоимости. Но при традиционной системе управленческого контроля, характерной для индустриальной эпохи, некоторые факторы препятствуют использованию финансовых показателей для оценки неосязаемых активов как участников создания стоимости.

1. Стоимость носит косвенный характер. Нематериальные активы, например информация и технологии, редко оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты: доходы и прибыль. Оно осуществляется через целую цепь причинно-следственных связей и две-три промежуточные стадии. Например:
  - результатом инвестиций в обучение сотрудников стало улучшение качества обслуживания;
  - улучшение качества привело к повышению удовлетворенности клиента;
  - удовлетворенность клиента укрепила его лояльность;
  - лояльность в свою очередь привела к увеличению доходов и прибыли.

Финансовые результаты отдалены и событийно, и во времени от фактора совершенствования нематериальных активов. Сложные связи делают трудной, если не невозможной, оценку с точки зрения финансовой стоимости такого актива, как способности работников.

2. Стоимость носит контекстуальный характер. Стоимость нематериальных активов зависит от организационного контекста и стратегии. Их нельзя оценить изолированно от организационных процессов — именно эти процессы трансформируют

нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты. Например, один из старших инвестиционных банкиров компании, подобной Goldman Sachs, был исключительно одаренным специалистом по развитию отношений с клиентами и управлению ими. Но тот же самый профессионал с теми же умениями и опытом представлял бы небольшую ценность для такой компании, как E\*TRADE.com, которая упор делает на операционную эффективность, низкие издержки и торговлю, основанную на новейших технологиях. Стоимость большинства нематериальных активов самым решающим образом зависит от контекста, в котором они размещены: организации, ее стратегии, дополняющих активов.

3. Стоимость носит потенциальный характер. Материальные активы, например сырье, земля и оборудование, могут быть оценены отдельно на основе своей первоначальной стоимости (традиционный финансовый бухгалтерский метод) или по своей рыночной стоимости, например восстановительной или продажной. Компании индустриальной эпохи преуспели в комбинировании и трансформировании своих материальных ресурсов в продукты, чья стоимость превышала стоимость приобретения сырья для их производства. Норма прибыли была показателем созданной стоимости, превышающей издержки закупки и переработки материальных активов в конечные продукты и услуги.

Сегодня предприятие может оценить затраты на развитие своих нематериальных активов — обучение персонала, базы данных, рекламу бренда. Однако эти издержки — жалкое приближение к реальной стоимости, создаваемой инвестированием в нематериальные активы. Нематериальные активы имеют потенциальную, а не рыночную стоимость. Организационные процессы, такие как проектирование, доставка и обслуживание необходимы для того, чтобы трансформировать потенциальную стоимость нематериальных активов в материальные продукты и услуги.

4. Активы тесно связаны между собой. Нематериальные активы редко имеют самостоятельную стоимость (название бренда, которое можно продать, — исключение). Как правило, для того чтобы создать стоимость, нематериальные активы должны быть объединены с материальными. Например, новая ориентированная на рост стратегия продаж может потребовать новых знаний о клиентах, новых обучающих программ для специалистов по продажам, новых баз данных, новых информационных систем, новой организационной структуры, а также новой программы

материального стимулирования. Инвестирование в какой-либо один из этих элементов или во все кроме одного может стать причиной провала новой стратегии. Стоимость не скрыта в одном конкретном нематериальном активе. Она появляется тогда, когда активизируется целый комплекс активов, взаимосвязь между которыми осуществляется с помощью стратегии компании.

Сбалансированная система показателей предоставляет новую модель формулирования стратегии, которая связывает осязаемые и неосязаемые активы в общую схему создания стоимости. Она не пытается «создать ценность» нематериальных активов компании. Да, она оценивает их, но не в долларах, иенах или евро. Сбалансированная система показателей использует стратегические карты причинно-следственных связей для описания того, как неосязаемые активы в сочетании с нематериальными и материальными активизируются для создания предложения потребительной ценности клиенту и для получения желаемого финансового результата.

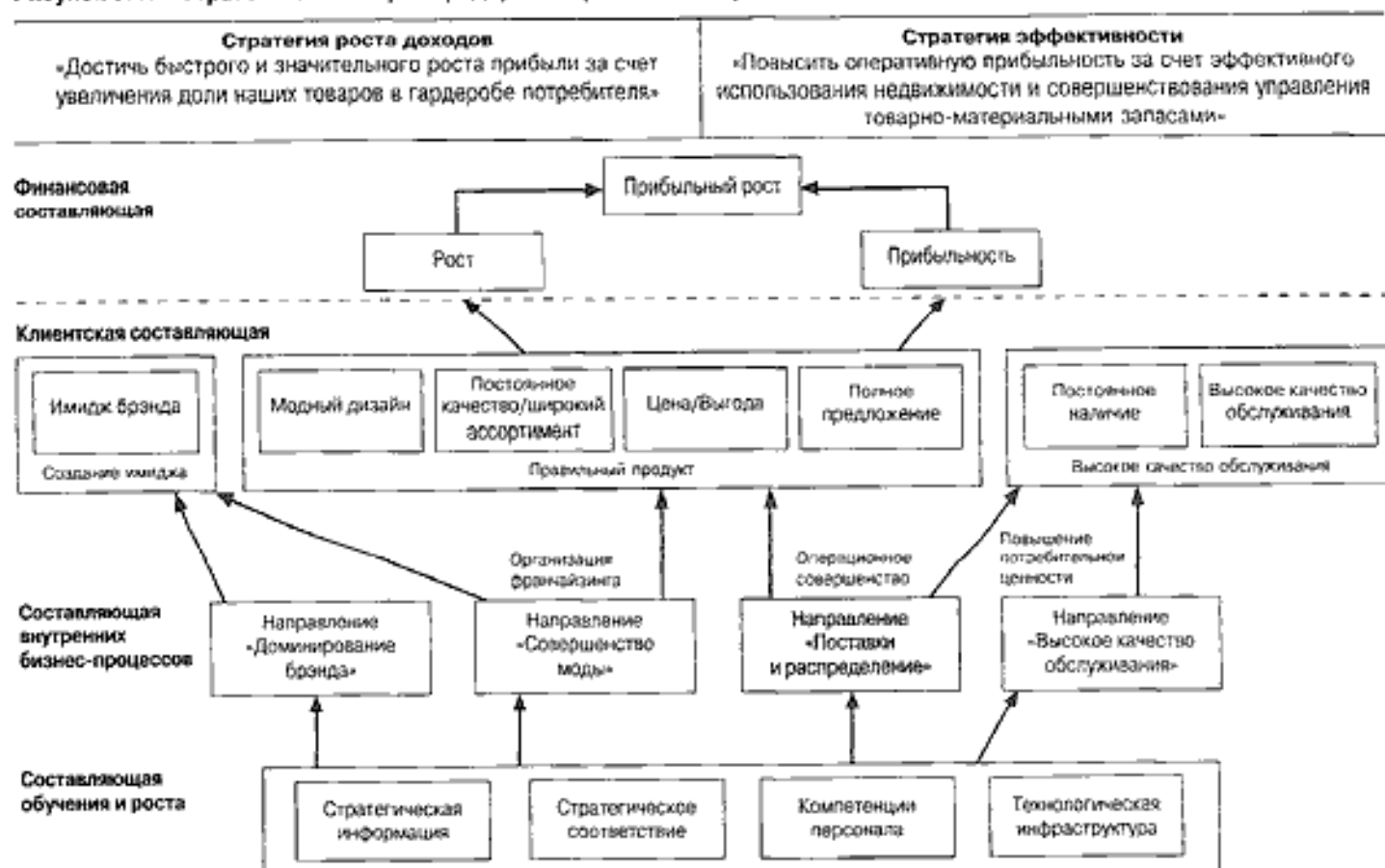
В главе 3 освещена концепция стратегических карт, некая логическая архитектура, которая определяет стратегию как взаимоотношения между акционерами, клиентами, бизнес-процессами и компетенциями. Стратегические карты — это основа создания сбалансированной системы показателей, тесно связанной со стратегией компании. В главе 4 вы найдете стратегические карты и сбалансированные системы некоторых организаций частного сектора. Это хорошая иллюстрация того, как различные стратегии можно представить с помощью стратегических карт. Глава 5 расскажет об аналогичных картах и системах для некоммерческих, государственных организаций, а также для учреждений здравоохранения.

## Создание стратегических карт

Когда впервые, в начале 1990-х годов мы приступили к строительству сбалансированной системы показателей, начинать пришлось с чистого листа. Беседы с топ-менеджерами и интерактивные семинары помогли сделать первый шаг на пути создания стратегии — сформулировать концепцию четырех составляющих. С тех самых пор мы проанализировали сотни стратегических сбалансированных систем, что позволило создать модель, которую мы назвали стратегической картой. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ярко высвечивает все стратегические гипотезы. Каждый показатель ССП становится звеном в причинно-следственной логической цепи, взаимосвязывающей желаемые цели, определенные стратегией, с теми факторами, которые приведут к их достижению. Стратегическая карта описывает процесс трансформирования нематериальных активов в осязаемые коммерческие и финансовые результаты. Она предоставляет руководству компании некий механизм формулирования стратегии и управления ею в информационный век.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей — это общая архитектурная концепция описания стратегии. В качестве примера приведем диаграмму (см. рис. 3.1). Левая часть рисунка иллюстрирует стратегическую карту магазина розничной торговли женской одеждой. Логика причинно-следственных связей, показанная на этом графике, и есть *гипотеза стратегии*. Финансовая составляющая содержит два компонента — рост и эффективность, — направленные на увеличение стоимо-

Рисунок 3.1. Стратегическая карта предприятия розничной торговли модной одеждой



Поставки и распределение	Показатель	Цель	Инициатива
<p><b>Финансовая составляющая</b></p> <p>Прибыльность</p> <p>↑</p> <p>Рост доходов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Операционный доход</li> <li>Рост в том же магазине</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост на 20%</li> <li>Рост на 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствующие программы</li> </ul>
<p><b>Клиентская составляющая</b></p> <p>Качество продукта</p> <p>→</p> <p>Высокое качество обслуживания</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коэффициент возврата — качество — другое</li> <li>Лояльность клиента — постоянная — количество магазинов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежедневное сокращение на 50%</li> <li>60%</li> <li>2,4 магазина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление качеством</li> <li>Лояльность клиентов</li> </ul>
<p><b>Внутренняя составляющая</b></p> <p>Фабрики класса «А»</p> <p>↔</p> <p>Управление логированием линии продукта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поставки продукции фабрик класса «А»</li> <li>Ассортимент на складе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% к третьему году</li> <li>85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративная программа развития производства</li> </ul>
<p><b>Составляющая обучения и роста</b></p> <p>Навыки производственных отношений</p> <p>↔</p> <p>Системы закупок/планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Процент наличия стратегических компетенций</li> <li>Стратегические системы по сравнению с планом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Год 1 (50%)</li> <li>Год 2 (75%)</li> <li>Год 3 (90%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>План формирования стратегических компетенций</li> <li>Компьютерные системы для закупок/планирования</li> </ul>

сти для акционеров. Предложение потребительной ценности в клиентской составляющей ярко подчеркивает важность для стратегии роста моды, дизайна, а также линии дополняющих продуктов. Четыре стратегических компонента составляющей внутренних бизнес-процессов — доминирование брэнда, эксклюзивный модный ассортимент, поставки и распределение, а также высокое качество обслуживания — создают предложение ценности потребителю и способствуют финансовой эффективности. В нижней части диаграммы подробно показана стратегическая карта и сбалансированная система показателей для одного из четырех стратегических направлений — поставок и распределения, которые влияют на показатели клиентской составляющей. Это качество продукта и его наличие, являющиеся в свою очередь залогом сохранения клиентской базы и роста доходов. Два внутренних процесса — программа заводского менеджмента и планирование линии продукта — также способствуют достижению данных целей. Первый определяет качество фабрик, производящих продукт, а второй — количество, ассортимент и распределение продукта. Оба эти процесса поддерживаются информационными системами и новыми компетенциями персонала. Стратегическая карта и сбалансированная система показателей определяют логику подхода к совершенствованию продукта, улучшению его качества и обеспечению постоянного наличия в продаже. Причинно-следственные отношения стратегической карты, а также и показатели, цели и инициативы сбалансированной системы составляют стратегию данного направления.

Благодаря стратегическим картам организации рассматривают свою стратегию как однородное, интегрированное, систематизированное целое. Руководители часто так характеризуют результат составления карты: «наилучшее понимание стратегии в истории организации». Но помимо этого стратегические карты предоставляют основу системы менеджмента для быстрой и эффективной реализации стратегии.

Сбалансированная система показателей помогает преодолеть недостатки и ограничения исключительно финансовых систем оценки продуктивности, четко описывая процессы создания стоимости и решающую роль нематериальных активов. Она описывает многочисленные опосредованные связи между совершенствованием нематериальных активов, которые стали основными факторами достижения успеха в информационную эпоху, с вполне осязаемыми результатами клиентской и финансовой составляющих стратегии компании. Потребительная ценность предложения клиенту определяет *контекст*, в котором нематериальные активы создают стоимость. Например, если «мода и дизайн» — часть этого предложения, то такой неосязаемый актив, как умение торговать, абсолютно необходим для успешной стратегии. Стратегические направления предлагают «рецепты» комбинирования нематериальных компонентов (умений, технологий, атмосферы организации) с внутренними

процессами, например поставок и распределения для создания осязаемых результатов — лояльности клиентов, роста доходов и прибыльности. Таким образом, сбалансированная система показателей представляет схему оценки и менеджмента для осуществления стратегий, разработанных организациями информационного века.

## СТРАТЕГИЯ — ВСЕГО ЛИШЬ СТУПЕНЬ В НЕПРЕРЫВНОМ ПРОЦЕССЕ

Стратегия не является (и ни в коем случае не должна) обособленным явлением в менеджменте. Существует некий непрерывный процесс, который в широком смысле начинается с обдумывания предназначения организации, то есть ее миссии (концепции). Миссия должна быть распространена на все организационные уровни таким образом, чтобы действия каждого сотрудника соответствовали ей и поддерживали ее осуществление, а система менеджмента должна обеспечить эффективность этого распространения. Стратегия — всего лишь один из этапов в непрерывной логической последовательности действий, от формулирования концепции компании на самом высоком уровне до непосредственной ее реализации исполнителями.

Если мы хотим выстроить стройную последовательную схему для описания стратегии, следует так же логично позиционировать саму стратегию по отношению к процессу менеджмента. На рисунке 3.2 представлена схема, которая доказала свою эффективность на практике. Отправной точкой является *миссия* организации; она отвечает на вопросы, для чего существует компания и как данная бизнес-единица вписывается в общую архитектуру корпорации.

*Миссия* и *ключевые ценности* остаются практически неизменными. *Видение* компании — это картина будущего, которая определяет направление движения организации и помогает работникам понять, почему и как они должны поддерживать компанию. Кроме того, оно начинает и направляет движение от стабильности миссии и ключевых ценностей к динамизму стратегии, следующему шагу в непрерывном процессе. *Стратегия* постоянно развивается и модифицируется в ответ на продолжающиеся изменения окружающего мира.

### Создание видения и установление его связи со стратегией в компании CIGNA's Property & Casualty Division

В 1993 году Джерри Айсом вступил на пост президента CIGNA's Property & Casualty Division (P&C) и получил в наследство компанию, находящуюся на грани развала. Убытки были впечатляющими и продолжали увеличи-

Рисунок 3.2. Перевод миссии в желаемые результаты



ваться. Уже в 1998 году прибыльность компании четко позиционировала компанию в отрасли как одну из лучших по квартальным результатам деятельности. Перед Айсомом стояла задача: представить четкую картину будущего компании через пять лет. Для кардинальных изменений стратегии, которая привела бы организацию к успеху, он использовал понятие «специалист». Формулировка «Лучшая по квартальным результатам» определяет тот уровень успеха — кстати сказать, трудно представляемый, когда речь идет о предприятии, находившемся на грани банкротства, — при котором люди могут гордиться тем, что работают в ней. Цель, рассчитанная на пять лет, создала перспективу развития.

Видение определяет цель, *стратегия* — логику движения к этой цели. Они взаимно дополняют друг друга. В SIGNA видение было очень привлекательно, однако не реально. Но как только была разработана стратегия, стало ясно, как можно претворить в жизнь и такую задачу. Для этого Айсом применил очень простой, но одновременно хитроумный прием: он представил видение в *количественном выражении*. В страховании в качестве заменителя параметра «прибыльность» используется показатель, который называется «комбинированный коэф-



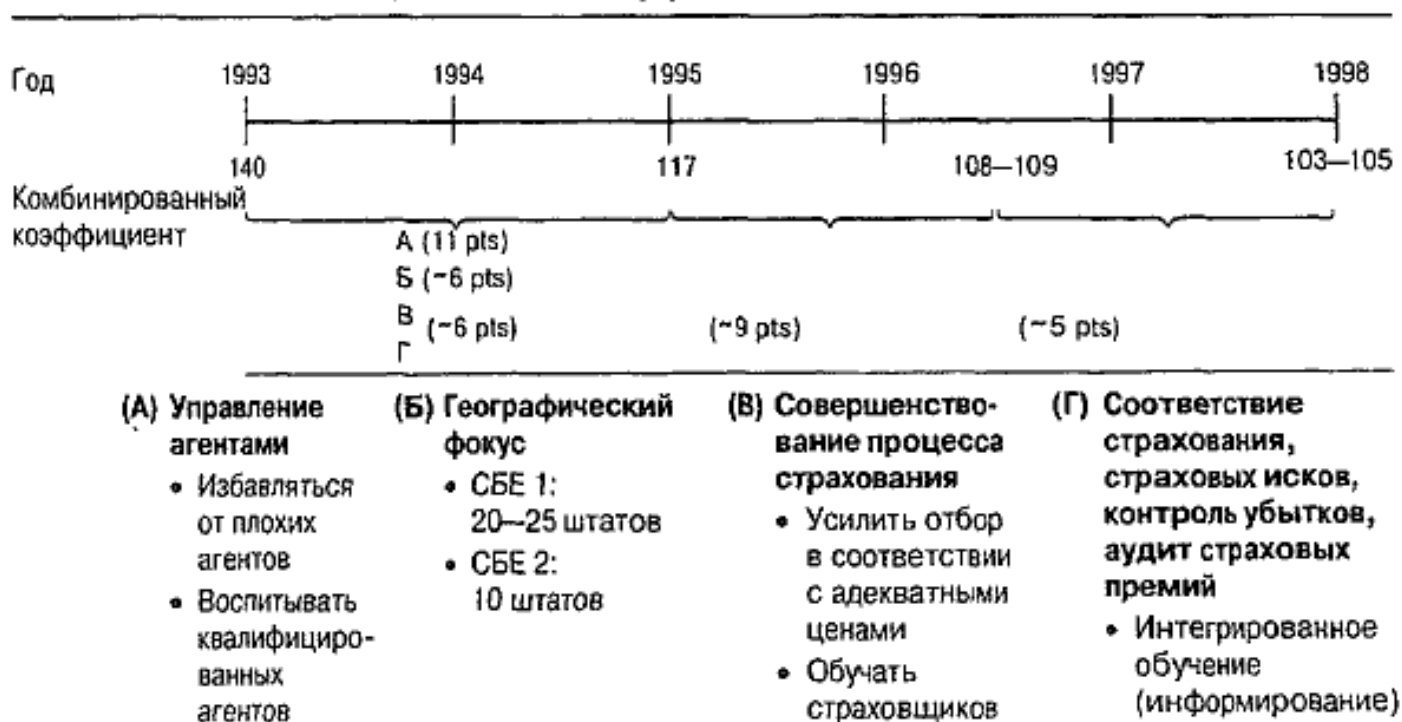
фициент». Этот коэффициент делит расходы организации — страховые выплаты и операционные издержки — на доходы от страховых премий. В идеале он должен быть меньше единицы (операционные доходы превышают затраты). Но из-за того, что наличные средства от страховых премий инвестированы до момента выплаты по страховому случаю, даже у лучших компаний комбинированный коэффициент может достигать 103, при этом инвестирование предоставляет дополнительный источник доходов, повышая таким образом прибыльность.

В 1993 году комбинированный коэффициент Property & Casualty Division равнялся 140. Стратегия, разработанная топ-менеджментом, показана на рисунке 3.3. Она предполагает четыре направления:

- А. Управление агентами.
- Б. Географический фокус.
- В. Совершенствование процесса страхования.
- Г. Организационное соответствие.

Был разработан график и определены цели для сокращения комбинированного коэффициента по каждому компоненту стратегии. Таким образом, кажущаяся невозможной цель снижения комбинированного коэффициента на 35 пунктов была раздроблена на более мелкие составляющие и распределена во времени. Вместо гигантского неосуществимого скачка на верхнюю позицию по комбинированному коэффициенту видение было трансформировано в стратегию, состоящую из ряда более

**Рисунок 3.3. Стратегия SIGNA P&C по достижению лучшего комбинированного коэффициента**



мелких выполнимых шагов. Теперь все смогли увидеть, как можно воплотить концепцию Айсома в жизнь. По его словам, структура сбалансированной системы показателей помогла четко сформулировать стратегию и *сфокусировать* всю компанию на осуществлении видения.

Стратегия определяет общие направления и приоритеты. Перевод стратегии в действие — следующий шаг в этом непрерывном процессе. Для того чтобы это произошло — действия миллионов людей и инвестирование миллионов долларов были согласованно направлены на осуществление главных стратегических задач, — необходимо найти специфический язык стратегии. Стратегические карты и сбалансированные системы показателей предоставляют инструмент для перевода общих стратегических положений в специфические гипотезы, цели, показатели и задачи.

## СТРАТЕГИЯ КАК ГИПОТЕЗА

Майкл Портер описывает стратегию как деятельность организации по достижению совершенства. «В итоге все различия между компаниями в стоимости или цене вытекают из множества видов деятельности, направленных на создание, производство, продажу и доставку продукта или услуги... Дифференциация возникает в ходе выбора вида деятельности и ее результатов»<sup>1</sup>.

Смысл стратегии заключается в том, чтобы найти способ выделиться из конкурентной среды и предложить потребителю уникальную ценность. Устойчивое стратегическое положение, по Портеру, — результат *системы* действий, каждое из которых подкрепляет друг друга.

Сбалансированная система показателей (описательная, но не предписывающая схема) создает стратегию, удивительно похожую на стратегию, разработанную по схеме Портера. Ведь в том и другом случаях весь процесс строится на предпосылке, что *стратегия — это гипотеза*. Она предполагает движение организации от настоящего положения к желаемой, но неясной будущей позиции. Поскольку эта будущая позиция представляет собой неизвестность, то путь организации — это ряд взаимосвязанных гипотез. Сбалансированная система позволяет описать стратегические гипотезы как комплекс четких и подлежащих оценке причинно-следственных отношений. Более того, стратегические гипотезы требуют определения деятельности, которая является фактором (опережающим индикатором) достижения желаемых результатов (отсроченные, или запаздывающие индикаторы). Ключ к воплощению стратегии — это понимание каждым сотрудником основных гипотез, соответствие им ресурсов, постоянное тестирование гипотез и непрерывная адаптация их к реальности.

Рисунок 3.4 иллюстрирует архитектуру сбалансированной системы показателей. Она определяет комплекс ближайших целей и действий, то есть движущие силы, которые выделяют компанию из конкурентного окружения и приведут к созданию долгосрочной стоимости для клиентов и акционеров, то есть к результату. Процесс идет в направлении сверху вниз, четко формулируя стратегию с точки зрения акционеров и потребителей. Все начинается с вопросов: «Каковы *финансовые* цели роста и эффективности? Каковы основные источники роста?». Как только определены финансовые цели, возникают следующие вопросы: «Кто наши целевые *клиенты*, которые будут способствовать росту доходов и созданию более прибыльного ассортимента товаров и услуг? Каковы их цели, и как мы станем оценивать свои успехи в сотрудничестве с ними?». Клиентская составляющая также должна включать предложение потребительской ценности, которое определяет, как компания специализируется с целью привлечения, сохранения и расширения клиентской базы. Финансовые и клиентские цели — это желаемые результаты, но как их достичь? Внутренние процессы (разработка продукта, развитие брэнда и рынка, продажи, услуги, производство и логистика) определяют те виды деятельности, которые необходимы для создания предложения потребительской ценности, специализации и финансовых результатов.

Четвертая составляющая констатирует, что способность выполнять внутренние бизнес-процессы дифференцированно и по-новому основана на организационной инфраструктуре; умениях, способностях и знаниях работников; технологиях, которые они используют; атмосфере, в которой они работают. Мы относим все это к факторам обучения и роста.

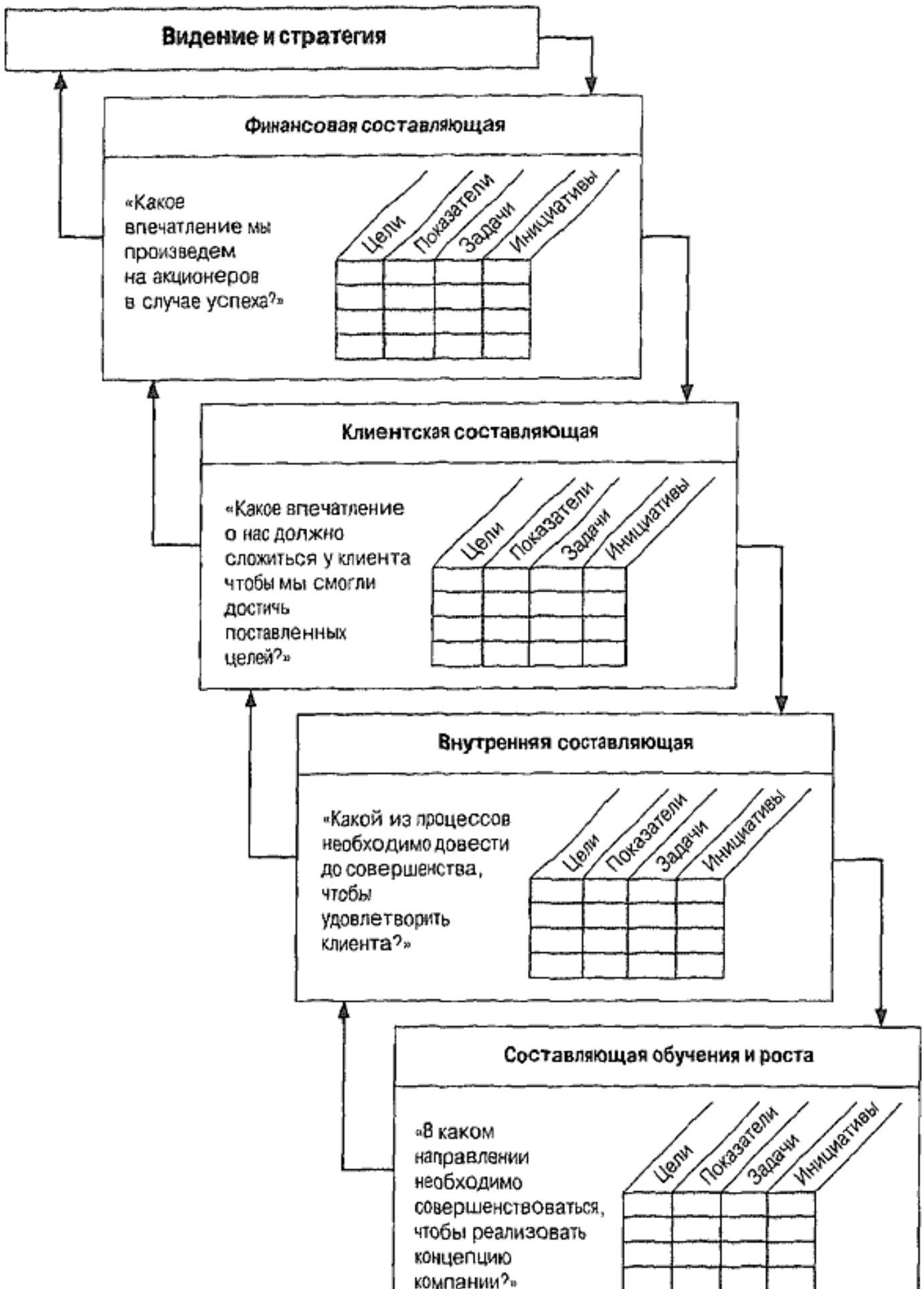
Итак, архитектура сбалансированной системы показателей строится на логике «сверху вниз», начинается с формулирования желаемых финансовых и клиентских результатов, двигаясь далее к созданию предложения потребительской ценности, определению бизнес-процессов и инфраструктуры, которые являются движущими силами изменений. Взаимоотношения между этими силами и результатами представляют собой гипотезы, определяющие стратегию.

### СТРАТЕГИЯ СОСТОИТ ИЗ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ

По собственному опыту знаем, что руководители практически всегда разделяют свою стратегию на несколько целевых направлений. Например, *страховая компания* построила свою стратегию на трех стратегических задачах:

- улучшать операционную эффективность;

Рисунок 3.4. Выявление причинно-следственных отношений стратегии



- увеличивать доходы от страховых премий по ключевым сегментам рынка;
- развивать новое направление бизнеса (комиссионные решения, fee-based solutions).

*Сельскохозяйственная фирма* определила четыре направления:

- увеличивать операционную прибыль за счет реинжиниринга системы поставок;
- сокращать затраты на основной капитал;
- увеличивать объем продаж через каналы розничной торговли,
- увеличивать объем продаж, помогая фермерам внедрять агрономические инновации.

Эти стратегические направления позволили предприятиям справиться с конфликтующими приоритетами — рост (долгосрочный) и прибыльность (краткосрочный).

В общем, стратегические направления деятельности отражают представления команды менеджеров о том, что необходимо сделать для достижения успеха. Они не говорят о таких финансовых или клиентских результатах, как увеличение стоимости для акционеров, сохранение клиентской базы или увеличение доли рынка. Стратегические направления отражают взгляды топ-менеджмента на то, что следует сделать внутри компании для достижения стратегических результатов. Как таковые эти направления обычно имеют отношение к внутренним бизнес-процессам.

Стратегические направления предоставляют верный способ сегментировать стратегию на несколько общих категорий.

1. *Организация франчайзинга*: длинная волна создания стоимости; развитие новых товаров и услуг; проникновение на новые потребительские рынки и их сегменты.
2. *Повышение ценности для потребителя*: расширение, углубление или переориентация взаимоотношений с существующими клиентами (например, дополнительные услуги по продажам, советы и консультации, трансформирование неприбыльной части клиентской базы) посредством многочисленных циклов продаж.
3. *Достижение операционного совершенства*: короткая волна создания стоимости за счет эффективности внутреннего менеджмента и управления снабженческо-сбытовой цепью, что позволит компании сделать производство и доставку товаров и услуг потребителю прибыльными, качественными и своевременными. Велика роль менеджмента использования активов и ресурсов.

4. *Быть достойным корпоративным членом сообщества* управление отношениями с внешними долевыми участниками, особенно в регулируемых отраслях (коммунальные предприятия, здравоохранение, теле- и радиовещание, телекоммуникации) или опасных производствах, например в нефтехимии

Каждая из этих четырех стратегических категории является опорой стратегии (см. рис. 3.5) и состоит из своих собственных стратегических гипотез, комплекса причинно-следственных связей и иногда даже собственной сбалансированной системы показателей. Архитектура, основанная на стратегических направлениях, настолько прозрачна, что многие руководители (это мы обсудим позже) используют их для отчетности по управлению реализацией стратегии

В качестве примера приведем некую химическую компанию, которая попыталась репозиционировать себя, построив отношения с клиентами на основе предоставления им полного спектра услуг. Она определила одну простую цель для всех четырех стратегических направлений (см. табл. 3.1) Другим примером может служить коммунальное предприятие. В ходе подготовки мероприятий по дерегулированию его руководство определило четыре стратегических направления, стремясь консолидировать базовую деятельность при одновременном смещении в сторону операций, более ориентированных на потребителя (см. табл. 3.2).

Стратегические направления определяют содержание долгосрочных («организовать франчайзинг»), среднесрочных («увеличить потребитель-

**Рисунок 3.5. Архитектура стратегической карты**

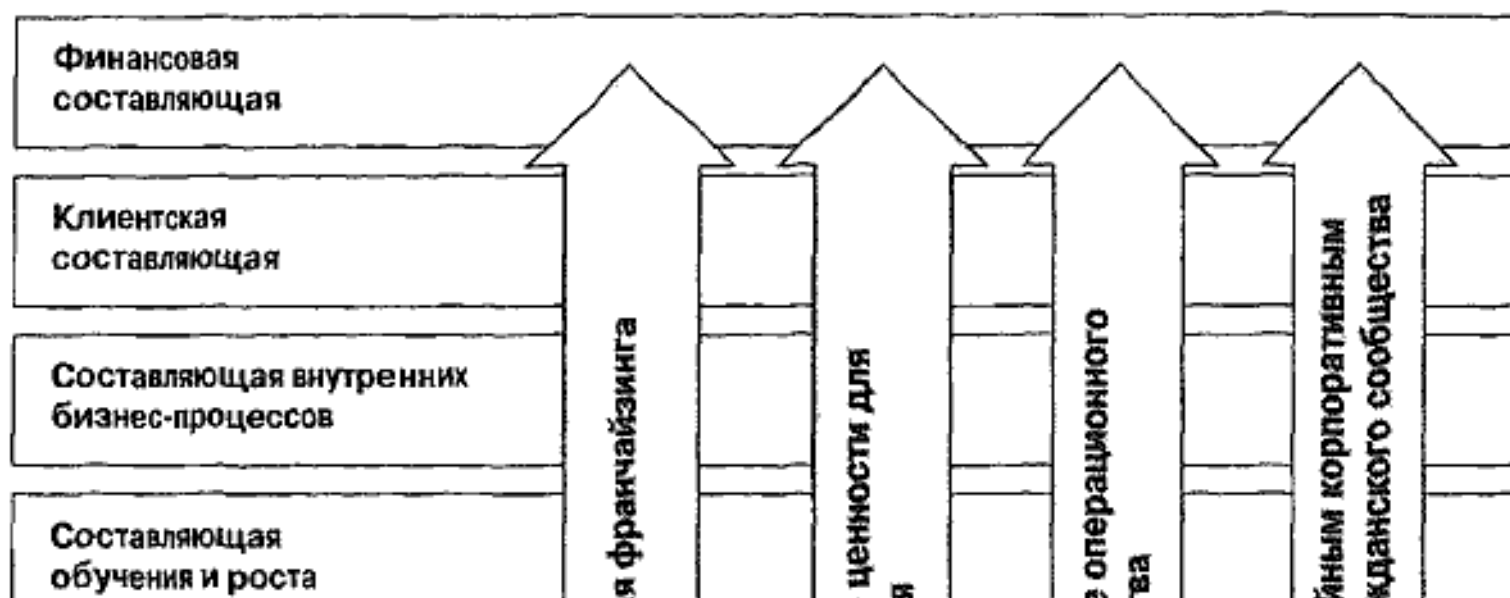


Таблица 3.1. Направления стратегии химической компании

Организовать франчайзинг	Увеличить потребительную ценность	Достичь операционного совершенства	Быть хорошим корпоративным членом сообщества
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить новые возможности и воспользоваться ими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незаметно интегрироваться со стоимостной цепочкой наших потребителей в ходе принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимизировать производительность труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быть хорошим членом сообщества и добрым соседом</li> </ul>

Таблица 3.2. Направления стратегии коммунального предприятия

Организовать франчайзинг	Увеличить потребительную ценность	Достичь операционного совершенства	Быть достойным членом сообщества
<p>«Рост бизнеса»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прибыль на новых рынках</li> <li>• Прибыльный рост на новых рынках</li> </ul>	<p>«Усиленное внимание потребителю»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенное обслуживание</li> <li>• Решения, направленные на создание добавленной стоимости</li> </ul>	<p>«Сохранение производственной базы»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управлять активами и инвестициями для увеличения денежного потока</li> <li>• Эффективное руководство</li> </ul>	<p>«Общественное доверие»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранять доверие общества</li> </ul>

ную ценность») и краткосрочных («достичь операционного совершенства») предложений для целевых клиентов. Стратегические карты сбалансированной системы показателей описывают причинно-следственные связи, задействованные в достижении улучшенных финансовых и клиентских результатов с помощью стратегических направлений.

### АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ СИТУАЦИИ: STORE 24

Проиллюстрируем создание стратегической карты компании Store 24 (Новая Англия), имеющей около сотни магазинов быстрого обслуживания (мини-маркетов), расположенных в небольших городах. Таким образом, фирма действует в развитой рыночной среде. Руководство Store 24 ставило задачей более активный рост за счет расширения бизнеса, рассчитанного на совершеннолетнюю молодежь, численность которой в регионе увеличивалась довольно быстро.

Типичный магазин такого плана участвует в конкурентной борьбе, основываясь на стратегии операционного совершенства и предлагая быстрое и дружелюбное обслуживание, чистоту, хорошее качество и выбор продуктов, рассчитанный на целевого покупателя. Магазины Store 24 специализируются на достойном и приятном обслуживании, предлагая порой клиентам сюрпризы — новаторские программы продвижения продуктов. Фактически компания пытается сместить акцент предложения потребительской ценности от операционного совершенства к более доверительным взаимоотношениям с клиентами.

Финансовая составляющая стратегической карты (см. рис. 3.6) показывает, как выполнение серьезных задач (ROI и прибыль) зависит от одновременного управления ростом и эффективностью. Успешное продвижение продукта, укрепляющее лояльность клиента и увеличивающее объем продаж ключевых категорий товаров, является залогом роста. Эффективность же достигается при использовании подхода, аналогичного производственному, — увеличения производительности труда и товарооборота.

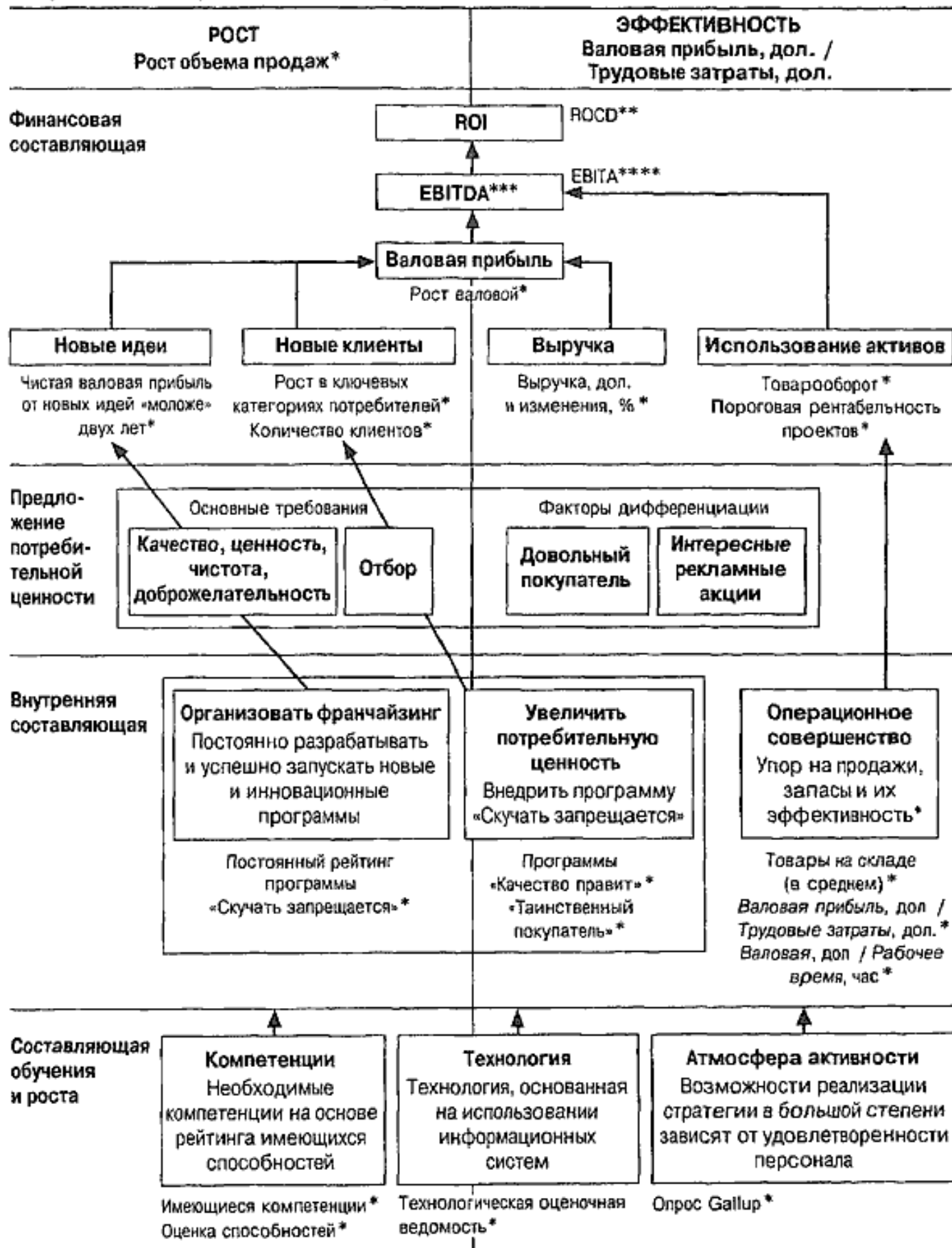
В глазах клиента Store 24 намеревается дифференцировать себя, предлагая развлечения и забавы при посещении магазинов. Лозунг компании, размещенный во всех магазинах, звучит так: «В Store 24 скучать запрещается». Например, во время праздника Хэллоуин с потолка свисают игрушечные пауки, звучит навевающая ужас музыка, а сотрудники одеты в соответствующие костюмы.

Стратегические направления Store 24 связаны с ключевыми *внутренними процессами*. Для того чтобы работала стратегия доверительных отношений с покупателем, необходимо особенно пристальное внимание уделять уровню обслуживания. Именно поэтому компания инвестировала значительные средства в специальные программы тренингов, которые обеспечивают успешность реализации данной стратегии при непосредственном контакте с клиентом (менеджмент потребителя). Инновационный процесс сконцентрирован на развитии новых программ и таком оформлении витрин, которое заставит забыть о скуке, а операционный процесс сфокусирован на управлении затратами и товарно-материальными запасами с целью достижения эффективности.

Стратегия составляющей *обучения и роста* соответствует требованиям стратегических бизнес-процессов и разделения потребителей на категории. Поскольку успех стратегии Store 24 полностью зависит от поведения персонала магазинов, то и стратегия составляющей обучения и роста направлена на сохранение опытных работников, умеющих поддерживать добрые отношения с клиентами. Помимо этого необходимы серьезные программы тренингов и постоянной оценки работы персонала. Показатель удовлетворенности потребителя в сбалансированной системе Store 24 свидетельствует о том, что компания рассматривает своих сотрудников как настоящих партнеров по общей стратегии.



Рисунок 3.6. Стратегическая карта Store 24



\* Показатель

\*\* Электронный каталог быстрой доставки (Rapid Online Catalogue Delivery)

\*\*\* Прибыль до начисления процентов, налогов, износа и амортизации

\*\*\*\* Прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации

Стратегия Store 24 является уникальной в данной отрасли. Далее в этой главе мы более подробно обсудим сбалансированную систему показателей этой компании, а в главе 12 расскажем о том, как постоянно развивалась ее стратегия и изменялась сбалансированная система.

### СТРАТЕГИЯ УРАВНОВЕШИВАЕТ ПРОТНВОБОРСТВУЮЩИЕ СИЛЫ: ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Составление стратегических карт происходит в направлении сверху вниз (см. рис. 3.4). Начинается оно с финансовой стратегии, направленной на рост, прибыльность и увеличение стоимости для акционеров<sup>2</sup>. Создание стоимости для акционеров есть результат, к которому стремится каждая стратегия. Как правило, компания выбирает одну доминирующую цель в качестве долгосрочного критерия успеха. Исторически используется одна из версий ROI или ROCE, разработанных в свое время компанией DuPont. Позднее стали применяться такие показатели, как экономическая добавленная стоимость (EVA), ROI денежного потока, а также различные варианты дисконтированного денежного потока<sup>3</sup>.

Вклад EVA как финансового показателя выходит за рамки бухгалтерской чистой прибыли, поскольку она позволяет точно учесть проценты, начисленные на капитал. Эксперименты исчисляются из затрат на привлечение капитала (специфических для данного бизнеса или используемых активов) относительно учтенных активов организации. Таким образом, EVA равняется (бухгалтерской) чистой прибыли за вычетом процентов, начисленных на капитал<sup>4</sup>. Предприятие, доходы которого превышают затраты на капитал, скорректированные на риск, создает стоимость для акционеров; в то время как бизнес, зарабатывающий меньше, чем затраты на капитал, разрушает ее. Параметр EVA учитывает ошибку подсчета ROI неблагоприятных компаний при инвестировании в проекты, рентабельность которых выше этих затрат, но ниже (явных) средних затрат на привлечение капитала, рассчитываемых по формуле «Чистая прибыль/Основные активы». Этот показатель также нивелирует ошибки при расчете чистой бухгалтерской прибыли, которая игнорирует участие стоимости занятых активов в получении бухгалтерских прибылей.

Независимо от того, используют ли компании в качестве показателя финансовой составляющей ROI, ROCE, EVA или какой-либо другой показатель создания стоимости, все они в своей финансовой деятельности опираются на две основные стратегии: рост и эффективность (см. рис. 3.7). Стратегия роста сфокусирована на развитии но-

вых источников доходов и прибыльности. Обычно она состоит из двух компонентов:

1. *Организация франчайзинга.* Развитие новых источников дохода от новых рынков, новых продуктов или новых клиентов. Этот компонент стратегии требует наибольших изменений и длительного периода времени для его реализации.
2. *Увеличение потребительной ценности.* Работа с существующими клиентами по расширению и углублению их взаимоотношений с компанией. Этот компонент требует менее длительного времени и сфокусирован на таких процессах, как перекрестные продажи и развитие соответствующих проектов.

Например, компания Store 24 для реализации стратегии роста сконцентрировала свои усилия на получении доходов от инновационных проектов и увеличении прибыльности целевых сегментов потребительского рынка.

Стратегия эффективности описывает результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей. Она направлена на сокращение затрат и повышение производительности. Подобно стратегии роста стратегия эффективности имеет два компонента:

1. *Улучшение структуры издержек.* Снижение переменных затрат на продукты и услуги, сокращение косвенных затрат и совместное использование общих ресурсов с другими бизнес-подразделениями.

**Рисунок 3.7. Создание стратегической карты: финансовая составляющая**



2. *Более эффективное использование активов.* Сокращение оборотного и основного капитала, необходимое для поддержания бизнеса на надлежащем уровне, путем более эффективного использования активов, осторожного приобретения или списания основных и текущих активов.

Руководители Store 24 взяли за основные финансовые индикаторы стратегии эффективности товарооборот и производительность труда.

Стратегия эффективности, как правило, дает результаты быстрее, чем стратегия роста. Однако одним из основных преимуществ сбалансированной системы показателей является то, что она выявляет возможности улучшения финансовой деятельности за счет роста доходов, а не простого снижения затрат и более эффективной утилизации активов. Кроме того, взвешенный подход, заложенный в ССП, обеспечивает невозможность возникновения перекоса в сторону стратегии снижения издержек и оптимизации использования активов в ущерб стратегии роста. Фактически компании, которые строят свои программы только на элементе эффективности, не получают всех преимуществ, гарантированных сбалансированной системой показателей. Финансовые показатели, например производственные затраты (при отлично функционирующей системе расчета себестоимости по виду деятельности) и коэффициенты эффективности, дают адекватные инструменты и виды отчетности только для стратегии эффективности.

Но как только компания находит баланс между двумя конфликтующими элементами — ростом и эффективностью, — возникает связь между финансовой составляющей и стратегией. Фирмы, которые только начинают свою деятельность, или те, которые вдруг увидели возможность быстрого роста, сделают упор на цели и показатели стратегии роста доходов. Затраты и эффективность будут для них вспомогательными факторами, поскольку эти организации станут делать значительные инвестиции в создание и продвижение новых продуктов и услуг на имеющийся рынок, в проникновение на новые рынки. Компании, которые находятся в зрелой стадии своего развития, четко понимают все ограничения таких компонентов, как сокращение затрат и оптимальное использование активов, для расширения клиентской базы и проникновения на новые рынки. Большинство компаний находятся на среднем этапе своего жизненного цикла и, значит, следуют стратегии прибыльного роста, что требует баланса между ростом доходов, с одной стороны, и сокращением расходов и эффективностью — с другой. Эти компании сумели уравновесить показатели двух общих финансовых стратегий.

Обратите также внимание на то, как стратегические направления, о которых мы говорили в начале этой главы, сочетаются с двумя финан-

совыми стратегиями. Как правило, организация франчайзинга и увеличение потребительной ценности способствуют осуществлению стратегии роста, а достижение операционного совершенства — стратегии эффективности финансовой составляющей. Однако эти отношения не имеют характера «ничьей». Расширение клиентской базы способствует снижению стоимости единицы продукции, а операционное совершенство — повышению качества обслуживания.

Теперь перейдем к обсуждению клиентской составляющей, которая способствует достижению финансовой цели роста доходов, а также поговорим о том, как связать результаты клиентской составляющей с предложениями потребительной ценности и стратегическими направлениями организации.

### СТРАТЕГИЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Сердцевина стратегии любого бизнеса, связывающая внутренние процессы компании с улучшенными результатами для клиентов, — это предложение потребительной ценности. Оно представляет уникальное сочетание продуктов, цены, обслуживания, взаимоотношений, а также имиджа, которые поставщик предлагает свои клиентам. Предложение ценности определяет сегменты рынка, на которые направлена стратегия, и то, как компания собирается специализироваться в целевых сегментах рынка по сравнению с конкурентами. Четко сформулированное предложение ставит конечную цель, на которую ориентированы стратегические направления решающих внутренних бизнес-процессов и инфраструктур. Мы обнаружили, что 75% команд топ-менеджеров не пришли к согласию относительно потребительной ценности предложения. Разработка этой части стратегической карты, которая является наиболее значимым этапом составления сбалансированной системы показателей, заставляет команду топ-менеджеров четко сформулировать свое понимание потребителя.

При анализе предложения потребительной ценности наиболее успешных сбалансированных систем мы обнаружили, что все они соответствовали трем различным стратегиям, описанным Трейси и Вирсема, которые организация использует для своей специализации на целевом рынке<sup>5</sup>.

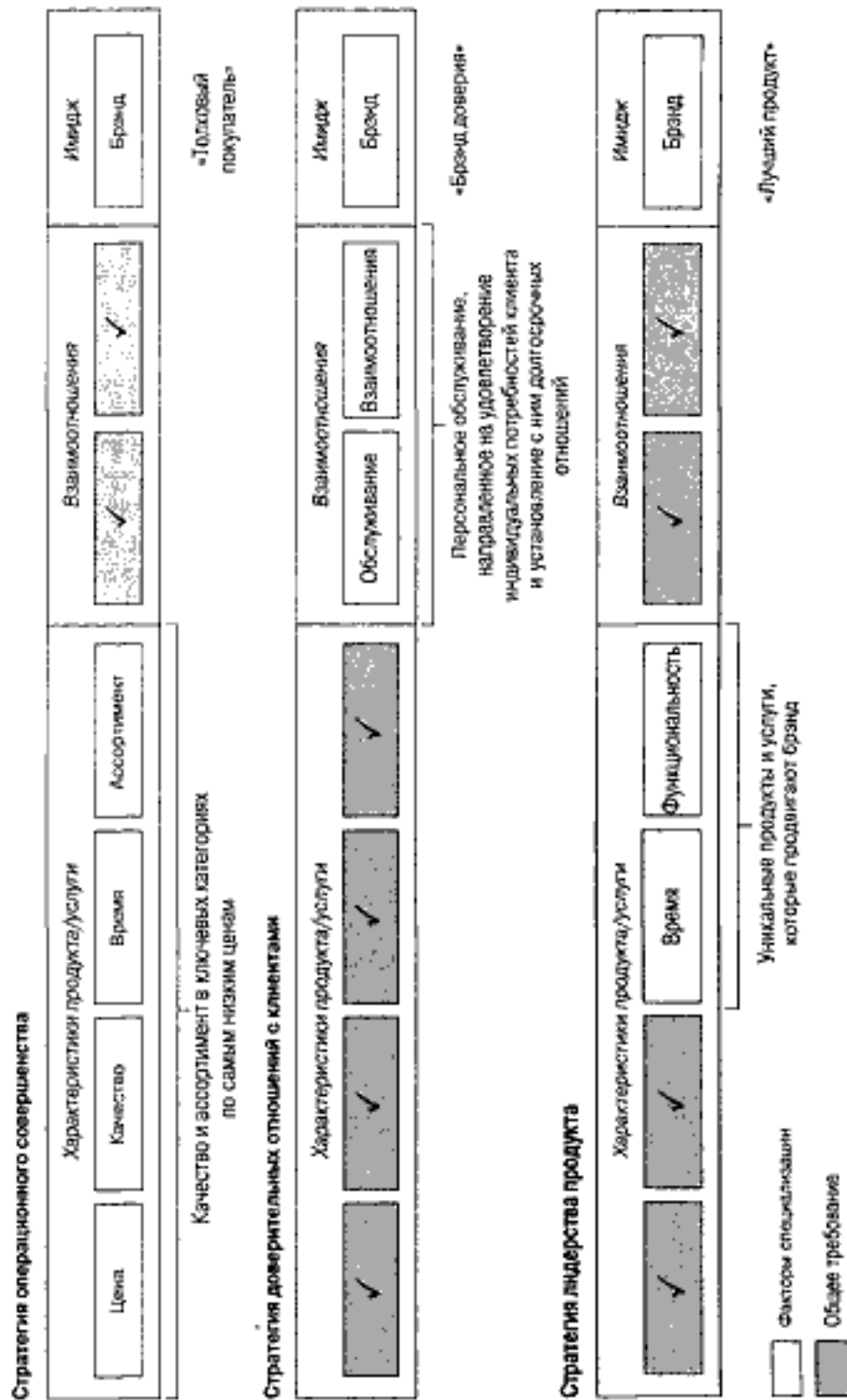
1. *Лидерство продукта.* «Компания, которая следует этой стратегии, продвигает свой продукт в неизвестную, неопробованную зону или зону своих особых интересов»<sup>6</sup>. Эту стратегию четко изложили корпорации Sony и Intel.

2. *Доверительные отношения с клиентами.* «Компания, которая строит доверительные отношения со своим клиентами, налаживает тем самым связи с ними. Она знает людей, которым продает продукты и услуги, и их потребности»<sup>7</sup>. Такую стратегию успешно реализовывали Home Depot, Inc. и Mobil.
3. *Операционное совершенство.* «Компании, достигшие операционного совершенства, демонстрируют только им присущее высокое качество в сочетании с соответствующей ценой и удобным процессом покупки»<sup>8</sup>. Примером могут служить стратегии таких компаний, как Costco Wholesale, McDonald's Corporation и Dell Computer Corporation.

Опыт свидетельствует, что успешная компания достигает совершенства в каком-либо одном из этих стратегических направлений, одновременно стремясь к достижению высоких стандартов в двух других. Например, Home Depot дифференцирует себя следующим образом: эксклюзивная информация, отличная работа менеджеров по продажам, стратегия доверительных отношений с клиентами. Конечно, компания должна иметь отличный ассортимент, эффективное управление запасами, разумные цены, но все это не является решающим для потребителя при выборе, где делать покупки. Корпорация Costco, наоборот, предлагает низкие цены за счет продаж мелким оптом со склада. С точки зрения операционного процесса это стратегия операционного совершенства. Естественно, что персонал магазина должен быть подготовлен соответствующим образом, а продукты иметь отличное качество. Однако клиенты покупают в Costco из-за удобства и низких цен, а вовсе не из-за уникальности ассортимента или необычайного обслуживания. Intel, Sony и многие фармацевтические компании преуспели, предлагая клиентам продукты очень высокого качества. Как правило, цены у компаний — лидеров продукта высоки, а обслуживание, хотя и соответствующего качества, но необязательно эксклюзивное. Потребитель покупает товары именно здесь из-за уникальных возможностей и функциональности.

На рисунке 3.8 представлена модель перевода общих положений стратегии в стратегическую карту, которая используется для разработки сбалансированной системы показателей. Обратите внимание, что различные аспекты предложения ценности становятся более значимыми в зависимости от стратегии. Компании, которые следуют стратегии операционного совершенства, должны иметь отличные показатели конкурентной цены, качества, удовлетворяющего клиента, а также своевременности доставки продукции. Фирмы, которые приняли стратегию лидерства продукта, должны достичь совершенного качества и функциональности. В то же время третьи компании, реализу-

Рисунок 3.8. Создание стратегической карты: предложение потребительской ценности



ющие стратегию доверительных отношений, делают акцент на качество взаимоотношений с потребителем и полный спектр предложений клиентам. Например, стратегия Store 24 (см. рис. 3.6) предполагает следующее предложение ценности, основанное на трех отличительных характеристиках: довольный покупатель, получающий наслаждение от покупок, доброжелательные служащие и интересные рекламные акции. Качество продукта, цена и ассортимент были основными требованиями, но не факторами специализации.

Диагностическая модель (см. рис. 3.8) помогает также определить, насколько показатели сбалансированной системы соответствуют стратегии. Нередко встречаются компании, которые проповедают стратегию инновации продуктов или отношений с клиентами на основе участия в создании добавленной стоимости. Однако в данном случае клиентские показатели удовлетворенности потребителя основаны на операционных факторах, таких как брак, время доставки, цена. При этом цели или параметры принятой стратегии лидерства продукта или доверительных отношений с клиентами отсутствуют вовсе. Модель, представленная на рисунке 3.8, поможет компании выявить те показатели, которые не подходят к выбранной стратегии<sup>9</sup>.

### **Целевые клиенты и показатели клиентской составляющей**

Предложение ценности позволяет компании определить своего целевого клиента. Большинство потребительских рынков по своей структуре неоднородны. Одни клиенты больше всего ценят инновации, другие основное внимание уделяют партнерским отношениям с поставщиками, а для третьих по-прежнему решающее значение имеет низкая цена, стабильное качество и простая логистика покупки. Как только компания выберет то предложение ценности, которое собирается довести до совершенства, она автоматически делает выбор своего сегмента или сегментов потребительского рынка, для которых данное предложение станет фактором дифференциации, побуждающим к сотрудничеству. Целевой потребитель — это тот, кто при выборе поставщика руководствуется той или иной характеристикой потребительской ценности предложения.

Очень важно четко определить целевых клиентов компании. Именно они определяют показатели клиентской составляющей ССП. Ее общие показатели — удовлетворенность потребителя, расширение и сохранение клиентской базы, доля продаж и доля рынка, а также прибыльность — оцениваются по состоянию целевого сегмента рынка. Компании, которые своей стратегией выбрали лидерство продукта или партнерские взаимоотношения, разочаруют потребителя, ориентиро-



ванного на низкие цены. И наоборот, организации, предлагающие стандартные продукты по низким ценам, отнюдь не порадуют тех, кто интересуется инновациями и персонифицированными услугами. Показатели сбалансированной системы правильно представленной стратегии должны оцениваться по целевому сегменту рынка, который в соответствии со стратегической гипотезой в большей степени ориентируется на предложение ценности, выбранное данной компанией.

Идея предпочтения одних наиболее важных потребителей другим может показаться многим не слишком правильной и приятной. Но это дело выбора. Майкл Портер красноречиво утверждает: «Стратегия придает одинаково важное значение тому, что не следует делать, и тому, что делать необходимо. На самом деле, установление пределов есть одна из многочисленных функций руководства. Принятие решения о том, какая целевая потребительская группа, какой ассортимент продукции и какие потребности клиентов являются главными для компании, кардинальным образом определяет ее стратегию. Но так же важно принять решение о том, что компания *не будет* развивать свой бизнес с другими группами клиентов и *не станет* делать им предложение потребительской ценности»<sup>10</sup>. Стратегия находит свое отражение в клиентской составляющей сбалансированной системы показателей через предложение конкретной ценности и оценку полученных результатов для целевых потребителей.

Предложение ценности является вертикальным (снизу вверх) связующим звеном клиентской и финансовой составляющих. Оно при этом объединяет сверху вниз указанные составляющие с решающими внутренними бизнес-процессами, которые доставляют потребителю разработанное предложение.

### КАК СТРАТЕГИЯ ПРИВОДИТ ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СООТВЕТСТВИЕ С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ЦЕННОСТИ

Основанием стратегии является предложение потребительской ценности и его трансформация в рост компании и прибыльность для акционеров. Однако и предложение ценности, и финансовые показатели — это те результаты, к достижению которых компания стремится. Стратегия же должна не только определять цели, но и показывать, как этого добиться. Вспомним Портера: «Сущность стратегии состоит в выборе: работать не так, как конкуренты, либо кардинально изменить вид своей деятельности»<sup>11</sup>. Портер утверждает, что «*деятельность — это основной фактор конкурентного преимущества*». Искусно разработанная, успешная и стабильная стратегия гарантирует соответствие между



внутренней организационной деятельностью и предложением потребительской ценности.

Деятельность организации воплощена во внутренних бизнес-процессах, которые в свою очередь создают стоимостную цепочку. Мы полагаем, что рационально было бы разделить эту стоимостную цепочку на четыре сегмента бизнес-процессов, соответствующих четырем направлениям, о которых мы говорили в этой главе (см рис. 3 9)

Все эти процессы очень важны и должны быть выполнены каждой организацией. Но для некоторых компаний, например, важно достичь совершенства в каком-либо одном процессе, который является основным в создании предложения потребительской ценности, а все остальные процессы являются вспомогательными, поддерживающими (см рис. 3 10).

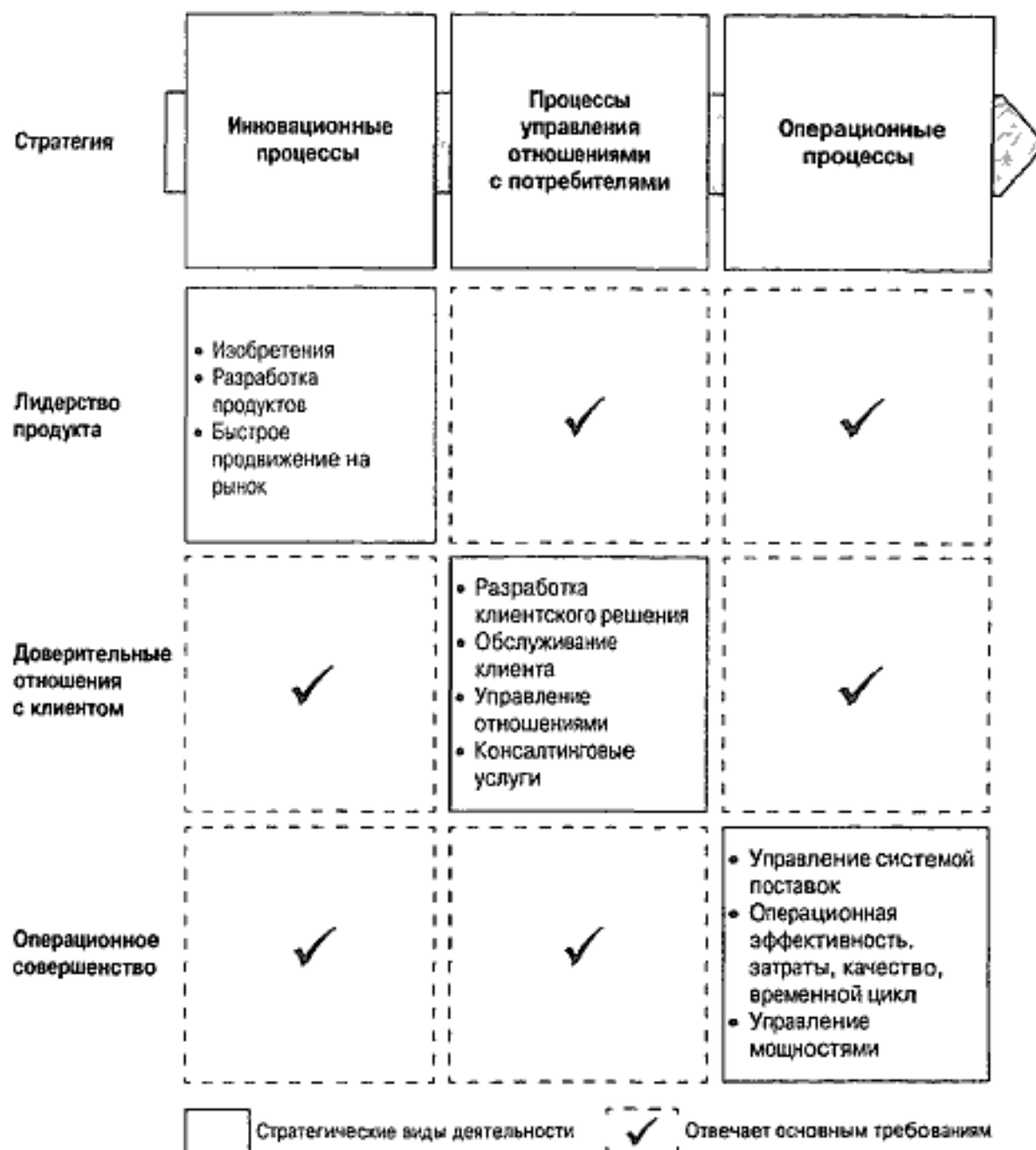
Стратегия *лидерства продукта*, безусловно, требует разработки совершенного инновационного процесса, в результате которого создаются продукты, лучшие в своем классе, которые быстро попадают на рынок. Процесс управления потребителем может быть сфокусирован на быстром завоевании новых клиентов, чтобы закрепить те преимущества, которые создает новый продукт-лидер.

Стратегия *доверительных отношений с потребителем* требует в первую очередь отличных процессов управления клиентами, например

**Рисунок 3.9. Общая организационная стоимостная цепочка**



Рисунок 3.10. Определение стратегических внутренних бизнес-процессов



управление взаимоотношениями с потребителем и разработка решений для клиента. Развитие инновационных процессов в этом случае будет зависеть от потребностей целевых клиентов, ориентированных на разработку новых продуктов и услуг, которые способствуют лучшим клиентским решениям.

Стратегия *операционного совершенства* особый упор делает на показатели затрат, качества, продолжительности временных циклов опера-

ционных процессов, совершенных отношений с клиентами, скорости и эффективности поставок и распределения.

К сожалению, многие компании, принимая стратегию инноваций или развития отношений добавленной стоимости с клиентами, выбирают показатели внутренних бизнес-процессов, ориентированные на издержки и качество производства. В таких компаниях наблюдается полная несогласованность между показателями и стратегией. Стоит ли удивляться, что они сталкиваются с огромными трудностями при реализации стратегии роста, имея при этом в качестве основных показателей снижение затрат, стандартизацию и эффективность. На рисунках 3.10 и 3.11 показаны диагностические методики выявления соответствия выбранных целей и показателей составляющей внутренних бизнес-процессов приоритетам стратегии.

Компания также может определить два новых элемента составляющей внутренних бизнес-процессов — поставщики и сообщество, — которые могут оказать важное воздействие на реализацию стратегии. Успех многих предприятий розничной торговли, например Sears, Roebuck and Co., The Limited, Inc. и Wal-Mart Stores, Inc.; производителей электронной техники, таких как Hewlett-Packard Company и Sun Microsystems, Inc.; а также ряда автомобильных компаний зависит от наличия первоклассных поставщиков и хороших с ними отношений. Если такие отношения с крупными поставщиками имеют решающее значение для стратегии, то такая цель должна быть обязательно включена в составляющую внутренних бизнес-процессов.

Такие отрасли, как телекоммуникации или коммунальное хозяйство, которые до определенной степени регулируются государством, должны иметь отличные отношения с местными властями и законодательными органами. Компании, чья деятельность может угрожать окружающей среде, здоровью и безопасности граждан (environment, health, safety, EHS), обязаны подчиняться законам и правилам, действующим на территории, где они ведут свою деятельность. Кроме того, они могут поставить задачу получить репутацию лидера в программах EHS, закрепив за собой возможность принимать на работу ценных сотрудников, а также поддерживать и расширять свое присутствие в регионе. Когда такие вопросы имеют жизненное значение для успешного воплощения стратегии, компании включают несколько соответствующих целей по стратегическому направлению «стать добропорядочным гражданином сообщества» своей внутренней составляющей.

Вспомним Store 24 (см. рис. 3.6). Важнейший внутренний процесс — уникальная и удивительно привлекательная программа по обслуживанию покупателей — был использован для осуществления стратегического направления доверительных отношений с клиентами. Для того чтобы стратегия реализовывалась в момент непосредственного кон-

такта с покупателем (процесс *управления клиентом*), компания сделала серьезные инвестиции в программы тренингов персонала. *Инновационный* процесс был ориентирован на новые рекламные акции и программы, которые позволили Store 24 выполнить свое обещание «запретить скуку».

## КАК СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Мы подробно рассказали и проиллюстрировали примерами, как стратегическая карта систематизирует цели финансовой, клиентской и внутренней составляющих в рамках стратегических направлений, финансовых стратегий, предложений ценности и решающих внутренних процессов. Теперь обратимся к основе стратегии: составляющей обучения и роста.

Составляющая обучения и роста определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы организация работала на очень высоком уровне и по высочайшим стандартам. В рамках этой составляющей существуют три основных категории (см. рис. 3.11):

1. *Стратегические компетенции*: стратегические умения и знания, необходимые персоналу для осуществления стратегии.
2. *Стратегические технологии*: информационные системы, базы данных, методики и сети, необходимые для поддержки стратегии.
3. *Атмосфера активности*: изменения корпоративной культуры, необходимые для мотивирования персонала, делегирования полномочий сотрудникам и сплочения всего персонала на основе выполнения стратегии.

Составляющая обучения и роста является стартом в осуществлении долгосрочных последовательных изменений. Команды топ-менеджеров с готовностью признают важность этой составляющей, но, как правило, редко знают (а если и знают, то не имеют единого мнения по этому поводу), как определить или достичь целей этой составляющей. Вдумчиво составленные программы обучения и роста позволяют исправить все недостатки и довести до совершенства успешное воплощение намеченной стратегии.

Рассматривая обучение и рост после того как определены первые три составляющие ССП, руководство имеет возможность привести в соответствие с требованиями стратегий внутренних бизнес-процессов и клиентской дифференциации человеческие ресурсы, информационные

Рисунок 3.11. Составляющая обучения и роста

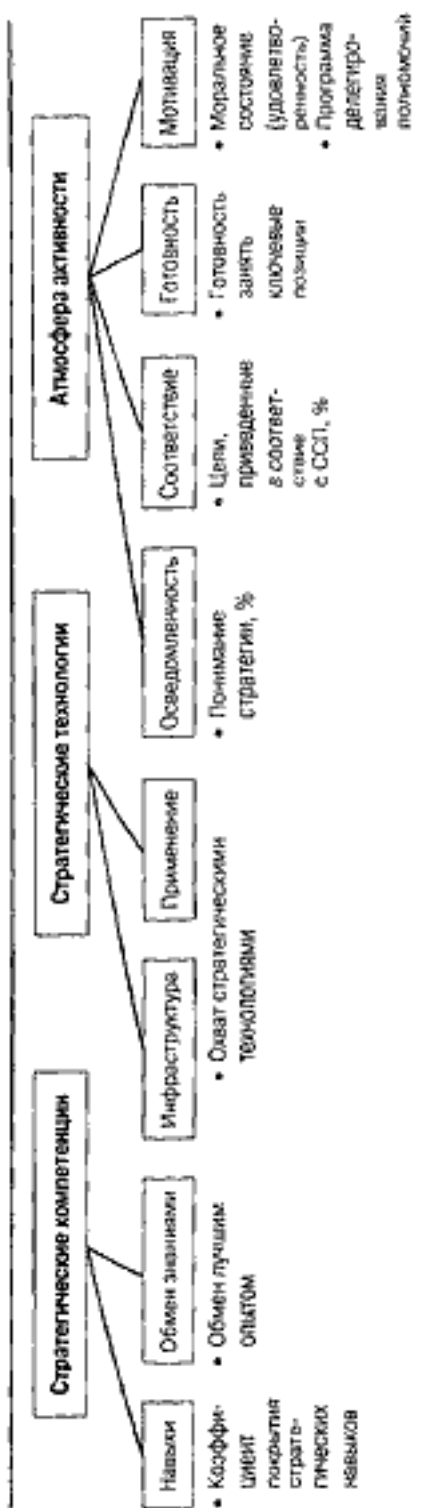


Таблица 3.3. Стратегии управления знаниями

Доверительные отношения с клиентами	Инновации продукта	Операционное совершенство
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сбор информации о клиентах</li> <li>Понимание потребностей клиентов</li> <li>Предоставление информации сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами</li> <li>Каждый должен знать своего клиента</li> <li>Поделиться знаниями с клиентом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение времени продвижения продукта на рынок</li> <li>Быстрее запускать новые продукты в серийное производство</li> <li>Обеспечить поток информации [напрямер, от отдела клиентского обслуживания к отделу разработки и продвижения новых продуктов]</li> <li>Обмен опытом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение затрат</li> <li>Улучшение качества</li> <li>Продвигать нау-ку сверху вниз</li> </ul>

Источник: По материалам статьи: Carla O'Dell, C. Jackson Grayson, Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition // Strategy and Leadership, 1999, March/April.

технологии и корпоративный климат. Например, стратегия компании Store 24 (см. рис. 3.6) полностью зависела от поведения персонала в торговых точках. Программа обучения и роста компании состояла в том, чтобы удержать опытный персонал, который умел поддерживать отношения с клиентами и делать процесс покупки не таким скучным и унылым. Кроме того, эта стратегия требовала организации серьезных тренингов совместно с постоянными программами оценки деятельности сотрудников. Показатель удовлетворенности работника свидетельствовал о том, что он — истинный партнер по реализации стратегии.

Работа Карлы О'Делл и Грейсона об управлении знанием внесла большой вклад в развитие стратегии обучения и роста. Они формулируют цель управления знанием как «систематический подход к поиску, пониманию, распространению и использованию знания с целью создания стоимости»<sup>12</sup>. Максимальная стоимость возникает тогда, когда управление знанием связано со стратегией компании и ее предложением ценности. Как показано в таблице 3.3, различные предложения потребительной ценности требуют различных стратегий управления знанием. Для создания *доверительных отношений с клиентами* от персонала требуется понимать клиента и его потребности — только тогда можно построить с ним долгосрочные отношения. Например, Lexus требует от каждого из своих сотрудников ежемесячно опрашивать десять клиентов. Стратегия *инновации продуктов* требует быстрой разработки и коммерциализации продукта. Такие организации, как Eli Lilly and Company и The Dow Chemical Company, используют процесс управления знанием в патентоведении, циклах разработки и удовлетворении требований клиентов. Компании, следующие стратегическим курсом *операционного совершенства*, в своем стремлении к снижению затрат и улучшению качества используют обмен информацией для распространения лучшего опыта. Например, Chevron Corporation или BP Amoco применяют систему управления знанием для укрепления безопасности, уменьшения расходов на энергию и сокращения продолжительности строительных циклов.

В компаниях информационной эпохи возможности совершенствования бизнес-процессов и соответственно потребительной ценности предложения зависят от способности и желания каждого сотрудника изменить свое поведение и использовать все имеющееся знание для выполнения стратегии. Некоторые специалисты возражают против расположения составляющей обучения и роста в нижней части диаграммы сбалансированной системы показателей. По их мнению, это принижает значение данной составляющей. Но дело обстоит как раз наоборот. Мы поместили ее здесь именно потому, что она является фундаментом, на котором строится здание. Или, используя другую метафору, цели обучения и роста — это корни. Они — источник силы,

питания и роста прекрасного, цветущего дерева (финансовый прорыв), которое появляется на самой вершине сбалансированной системы показателей. Инициативы обучения и роста — конечные факторы стратегических результатов.

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

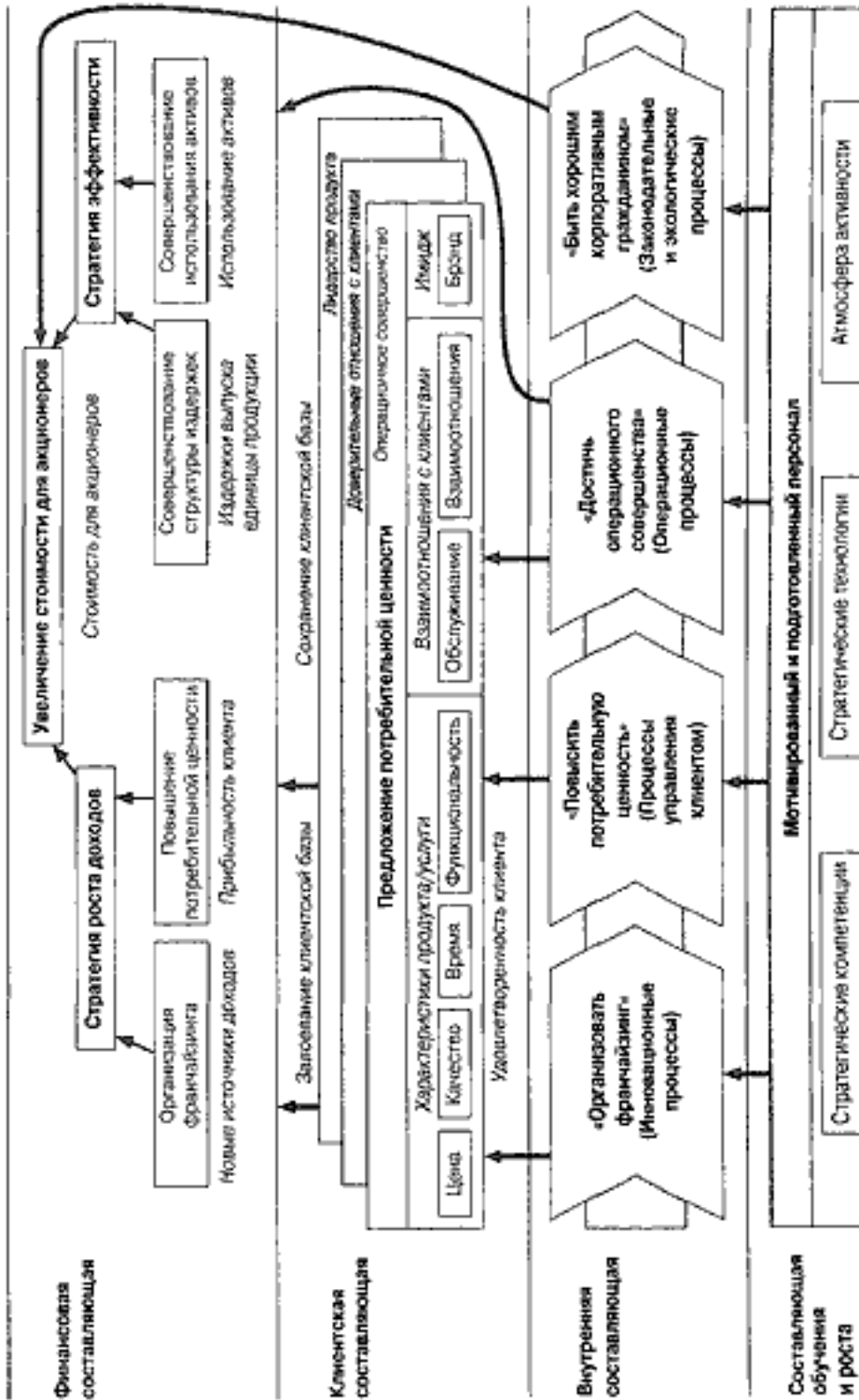
На рисунке 3.12 показана обобщенная модель стратегической карты. Одна из задач *финансовой* составляющей (рост) решается за счет привлечения совершенно новых источников (организация франчайзинга), с одной стороны, и расширения взаимоотношений с существующей клиентской базой (увеличение потребительной ценности) — с другой, а задача эффективности — за счет управления затратами и активами компании.

*Клиентская* составляющая — сердце стратегии — показывает, как решается задача роста. Предложение ценности определяет специфическую стратегию конкурентной борьбы за новых клиентов или увеличения доли существующих в бизнесе компании. Четкое определение предложения ценности является наиважнейшим, исключительным этапом в разработке стратегической карты. *Внутренняя* составляющая определяет бизнес-процессы и специальные мероприятия, доведя которые до совершенства, организация сможет достичь целей создания предложения потребительной ценности. Составляющая обучения и роста определяет компетенции, ноу-хау, технологии, а также общую атмосферу, которые необходимы для поддержки этих ответственных и важных процессов и мероприятий. Стратегическая карта, если она правильно составлена, представляет собой единую логическую схему реализации стратегии.

Одним из направлений нашей работы как консультантов является разработка общих стратегических карт для различных отраслей и ряда стратегий, например для компаний химической промышленности, которые избрали стратегию инноваций. Модель — это стартовый этап проекта, который постепенно превращается в конкретную стратегическую карту. Если сконструированной модели для данной отрасли не существует, процесс разработки начинается с общей схемы (см. рис. 3.12). Она помогает описать стратегию компании и уже на начальном этапе выявить и исправить недостатки. Схема с особой точностью определяет предложение потребительной ценности и наглядно демонстрирует необходимость взаимосвязи с ним внутренних процессов, компетенций и технологий. Она подчеркивает причинно-следственную основу стратегии и способствует созданию инновационных подходов к ее реализации.

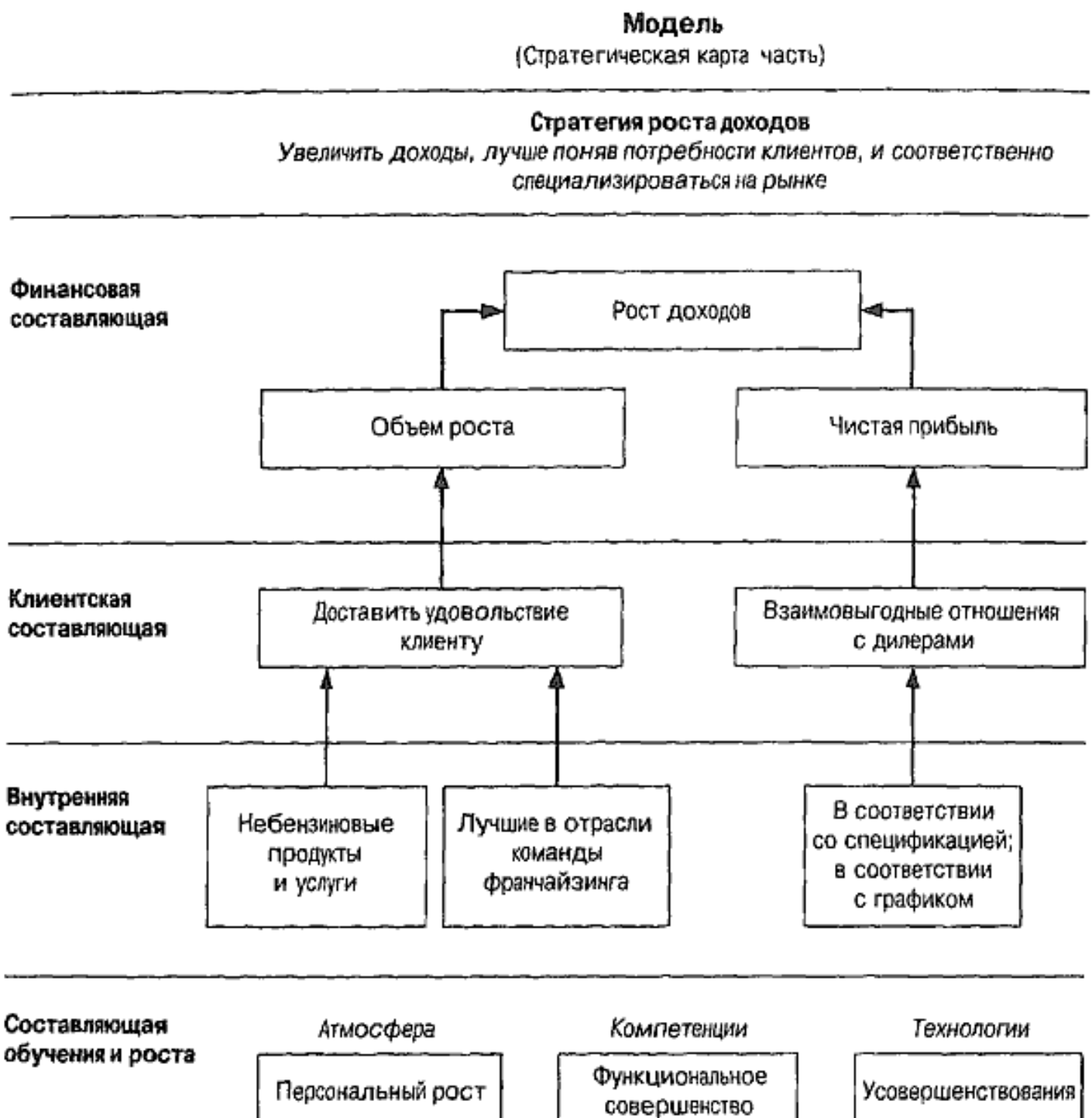


Рисунок 3.12. Описание стратегии: стратегическая карта сбалансированной системы показателей



Модель стратегической карты может быть полезна и при анализе или пересмотре существующей сбалансированной системы. Правильно разработанная ССП представляет историю стратегии. Таким образом, если бы вам в руки первой попала сбалансированная система компании, то по ее содержанию вы смогли бы проследить логику создания стратегии. Компания Mobil применила такую методику для оценки сбалансированных систем показателей своих стратегических бизнес-единиц. На рисунке 3.13 показана часть стратегической карты

**Рисунок 3.13. Анализ создания стратегии по сбалансированной**



роста доходов компании. Она отражает стратегию достижения удовлетворенности клиентов и дилеров посредством продажи небензиновых продуктов, улучшения взаимоотношений с дилерами и высокого качества продуктов и услуг (см. главу 2). Руководители компании сравнили сбалансированные системы показателей своих СБЕ с этой моделью. В ССП одной из них дилер не упоминался вовсе. Если сбалансированная система показателей и в самом деле отражает стратегию, то что таком случае это означает? Взаимоотношения с дилерами не име-

### системе показателей: опыт компании Mobil



ют стратегического характера? Бизнес-единица нашла возможность вести дела без них? Сбалансированная система другой бизнес-единицы (нижняя правая часть рисунка) не включала понятие «качество». Как это объяснить? Качество не является стратегическим направлением для СБЕ? Используя модель стратегической карты для оценки сбалансированных систем своих бизнес-подразделений, топ-менеджеры Mobil смогли определить недочеты в их программах, с одной стороны, и убедиться, что стратегия компании нашла свое полное отражение на более низком организационном уровне — с другой.

### ПРЕДПОСЫЛКИ ОЦЕНОЧНЫХ СИСТЕМ

Системы оценки деятельности, как правило, представляют собой комплекс обособленных показателей, например рентабельность капитала, удовлетворенность клиентов и процент брака. По каждому из них написано множество авторитетных трудов, собран немалый практический материал и даже работают консалтинговые фирмы, специализирующиеся на том или ином параметре или направлении (финансовая деятельность, удовлетворение ожиданий клиентов, качество). Для подробного обсуждения характеристик критериев и их применения проводятся конференции. И тем не менее сами по себе эти обособленные показатели очень ограничены в своих возможностях управления процессом создания стоимости. Возьмем к примеру такой параметр, как текучесть кадров. Он используется для различных категорий работников и показывает степень критичности ситуации. Сигнал о том, что за последний период процент текучести ключевых кадров составил 10%, может оказаться очень полезным для руководства. Анализ аналогичных отраслевых показателей поможет сравнить их по предприятиям в отрасли в целом или в данном регионе. Если исследуемый параметр ниже цифры, характерной для 90% сравниваемых организаций, то деятельность прошедшего периода может быть оценена как хорошая. Однако показатель сохранения ключевых сотрудников ничего не говорит об издержках сокращения при текучести кадров. Составить представление об этих издержках можно, только сопоставив сохранение кадровой базы с удовлетворенностью клиентов и их лояльностью и, значит, лояльность клиентов с увеличением доходов. Стоимость организации возникает не в ходе роста конкретных показателей нематериальных активов или внутренних процессов, но как следствие взаимных изменений этих показателей в клиентской и финансовой составляющих.

Причинно-следственные связи стратегической карты ССП описывают, как совершенствование возможностей нематериальных активов

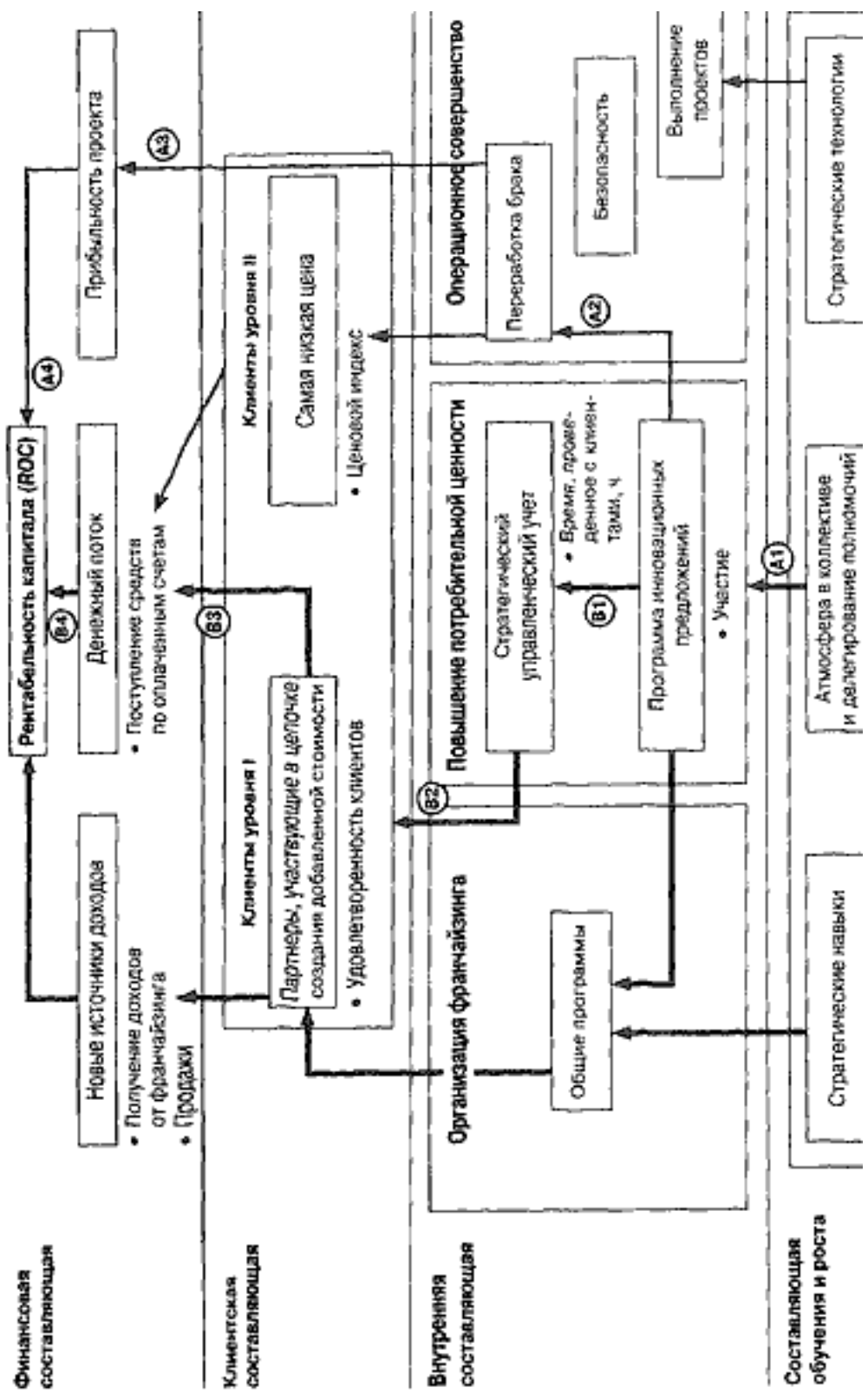
трансформируется в осязаемые результаты клиентской и финансовой составляющих. Возьмем в качестве примера подразделение Brown & Root Energy Services строительной компании Rockwater. Компания разработала стратегию улучшения финансовой деятельности по показателю рентабельности капитала через два стратегических направления: операционное совершенство (сокращение затрат и улучшение качества) и управление клиентской базой (развитие долгосрочного партнерства с целевыми клиентами — уровень I). Оба направления требуют от персонала новых компетенций и нового отношения к делу (см. рис. 3.14).

В направлении операционного совершенства новое отношение и атмосфера среди сотрудников привели к росту количества инновационных предложений (см. рис. 3.14, связь A1). Результатом этих предложений в свою очередь стали многочисленные улучшения производственной деятельности, что значительно сократило случаи дорогостоящей переработки брака (связь A2), которые уменьшили стоимость проектов (A3), увеличили прибыльность и рентабельность капитала (A4). Команды, участвующие в проектах, смогли сбалансировать сокращение затрат со снижением цены на будущие проекты для потребителей, ориентированных на низкие цены (уровень II).

Что касается стратегического направления менеджмента клиентов, то наблюдалась прямая зависимость удовлетворенности потребителей уровня II от обслуживания их работниками, которые имели самые высокие показатели соответствия стратегии компании (см. рис. 3.14, связи B1 и B2). Эти клиенты оплачивали счета с минимальной задержкой (связь B3), то есть на 30—90 дней быстрее, чем недовольные клиенты. Такой короткий период поступления денег по оплаченным счетам привел к снижению оборотного капитала и увеличению денежного потока, в результате чего (связь B4) повысилась рентабельность капитала.

Оценка деятельности организации требует наличия именно такой взаимозависимости элементов стоимостной цепочки. Обособленные показатели не учитывают всех способов совершенствования нематериальных активов и внутренних процессов, которые способствуют высоким результатам. Связи, обозначенные в стратегических картах, дают рецепты подобных трансформаций и создания стоимости. Три стратегических направления, о которых мы говорили в начале главы, представляют связи для создания стоимости на трех—пятилетний срок планирования: ближайшая перспектива — достижение операционного совершенства; средняя перспектива — увеличение потребительной ценности и дальняя перспектива — организация франчайзинга. Все вместе они дают возможность топ-менеджерам управлять и балансировать факторами краткосрочной и долгосрочной деятельности.

Рисунок 3.14. Стратегическая карта компании Rockwater



## АКЦИОНЕРЫ КЛЮЧЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ

Многие организации заявляют, что сбалансированная система показателей нужна им для того, чтобы применять как финансовые, так и нефинансовые параметры. Бесспорно, такие оценочные системы более «сбалансированы», чем те, которые основаны только на финансовых критериях. Однако предпосылки и философия многих сбалансированных систем кардинальным образом отличаются от стратегических ССП, о которых мы говорили в этой главе. Мы проанализировали два других вида часто применяемых ССП: сбалансированная система показателей держателей акций (долевых участников) и система ключевых производственных показателей (key performance indicators, KPI)

### Сбалансированная система показателей держателей акций (участников)

*Сбалансированная система показателей держателей акций* определяет основных участников организации: акционеров, клиентов и персонал плюс нередко другие контрагентов, таких как поставщики и члены сообщества, в котором функционирует данное предприятие. Сбалансированная система показателей определяет цели, задачи и критерии для каждой из этих групп держателей акций<sup>13</sup>. Например, фирма Sears построила свою систему на основе трех направлений:

- «привлекательное место для покупок»;
- «привлекательное место для работы»;
- «привлекательное место для инвестирования».

Citicorp использовала аналогичную систему: «удобное место для работы, сбережений, инвестиций»; AT&T разработала сложную систему внутренней оценки, основанную на финансовой добавленной стоимости, клиентской добавленной стоимости и кадровой добавленной стоимости.

Все эти компании построили свои оценочные системы для трех основных контрагентов — клиентов, акционеров и персонала с тем, чтобы каждый из них получал хорошее обслуживание. В этом смысле указанные системы были *сбалансированы*. Однако в данных ССП отсутствовал какой-либо намек на то, *как* достичь этих сбалансированных целей. Видение компании описывает желаемые результаты, а стратегия должна дать рецепт, *как* получить эти результаты и удовлетворить персонал, клиентов и акционеров. Таким образом, сбалансированная

система показателей держателей акций не может представлять стратегию организации, а следовательно, на ее основе невозможно построить систему менеджмента.

Самый важный элемент, отсутствующий в этой системе, — определение факторов достижения целей: предложение ценности; инновации, в результате которых появляются новые продукты и услуги; процессы управления клиентами; технологии; специфические умения и компетенции сотрудников, необходимые для реализации стратегии. В правильно разработанной ССП предложение погребительной ценности в клиентской составляющей, все процессы во внутренней составляющей, а также компоненты составляющей обучения и роста определяют, *каким образом* действовать, что для стратегии не менее важно, чем ожидаемые от ее реализации результаты.

Сбалансированные системы показателей акционеров очень эффективно используются на практике. Зачастую они являются первым шагом на пути создания стратегической ССП. Как только организация начинает работать с ССП держателей акций, она неизбежно сталкивается с вопросом «*как?*», а это в свою очередь приводит к новому уровню стратегического мышления и созданию сбалансированной системы показателей. И Sears и Citicorp быстро перешли от своих первоначальных ССП к созданию стратегических сбалансированных систем показателей, установив цели внутренней составляющей, завершив таким образом формирование стратегии. ССП держателей акций может быть полезной так же, как корпоративная сбалансированная система показателей, когда внутренний синергизм между стратегическими бизнес-единицами носит ограниченный характер. Поскольку каждый вид деятельности имеет свой собственный, отличный от других, комплекс внутренних факторов, корпоративная ССП должна быть сфокусирована только на получении желаемых результатов для участников предприятия, в том числе сообщества и поставщиков. Затем каждая стратегическая бизнес-единица определяет, как достичь этих целей, и закрепляет это в своей сбалансированной системе показателей.

### Системы ключевых производственных показателей

Наиболее частое, но не единственное применение системы КРІ находят в производственных предприятиях и организациях здравоохранения, особенно там, где внедряются системы всеобщего управления качеством (total quality management, TQM). Подход TQM и его варианты, например награда Малколма Болдриджа, используют большое число показателей для контроля за процессами и результатами. При создании сбалансированной системы эти многочисленные показатели клас-



сифицируются по четырем составляющим. Системы КРІ используются также специалистами информационных технологий, когда центром всей информационной системы является база данных компании, а также консалтинговыми организациями, которые продают и устанавливают большие системы, в особенности так называемые исполнительные информационные системы.

Системы КРІ могут быть особенно полезны для подразделений компании в том случае, когда стратегическая программа уже разработана на высшем организационном уровне. Таким образом, все ключевые производственные показатели помогают определить, что нужно делать для решения поставленных задач. И тем не менее до тех пор, пока не установлена четкая связь КРІ со стратегией, данная система — опасная иллюзия.

Только стратегическая сбалансированная система показателей, построенная на принципах, изложенных в этой главе, и представленная в виде стратегической карты, может создать организацию, ориентированную на стратегию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей — это не просто набор финансовых и нефинансовых показателей, систематизированных в три—пять составляющих. Лучшая система отражает стратегию организации. Возможность понять стратегию по сбалансированной системе показателей является самой серьезной проверкой. Многие организации, особенно те, которые создают ССП акционеров или системы КРІ, эту проверку пройти не могут.

Стратегическая сбалансированная система вместе с ее графическим воплощением, стратегической картой, — логический и всеобъемлющий способ описания стратегии. Они четко информируют организацию о поставленных целях и рекомендациях того, как их достичь. Они позволяют каждому работнику понять стратегию, определить свой вклад в ее реализацию и привести свои действия и планы в стратегическое соответствие.

Мы не претендуем на создание науки о стратегии. *Разработка стратегии* — это искусство, и всегда им останется. Однако *описание стратегии* не должно быть искусством. Если мы сможем описать стратегию наиболее систематизированным способом, то вероятность ее успешного воплощения значительно возрастет. Имея сбалансированную систему показателей, в которой отражена история создания стратегии, мы получаем надежную основу для разработки системы менеджмента с целью построения организации, ориентированной на стратегию.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *M. Porter. What Is Strategy?* // *Harvard Business Review*, 1996, November/December, p. 62.
2. Приоритет финансовой составляющей отдается в коммерческих организациях. Некоммерческие и государственные организации, как правило, имеют другую структуру сбалансированной системы показателей. Мы поговорим об этом в главе 5.
3. *R. Myers Metric Wars* // *CFO Magazine*, 1996, October; *Measure for Measure* // *CFO Magazine*, 1997, November; *Valuing Companies: A Star to Sail By?* // *The Economist*, 1997, 2 August, p. 53–55. В этих статьях содержится описание и сравнение различных показателей, основанных на добавленной стоимости.
4. На практике расчеты EVA значительно более сложны, чем приведенные здесь. Они учитывают капитализацию и амортизацию процесса разработки и продвижения нового продукта на рынок, приобретения, расходы на тренинги и маркетинг. См.: *G. B. Stewart III. The Quest for Value: The EVA Management Guide*. New York: HarperBusiness, 1991.
5. *M. Treacy, F. Wiersema. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.
6. *Ibid.*, p. 35.
7. *Ibid.*, p. 38.
8. *Ibid.*, p. 31.
9. Другое объяснение несоответствия между показателями и стратегией состоит в том, что компания разработала одну стратегию, а воплощает совершенно другую.
10. *M. Porter. What Is Strategy?* // *Harvard Business Review*, 1996, November/December, p. 77.
11. *Ibid.*, p. 64.
12. *Carla O'Dell, C. Jackson Grayson. Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition* // *Strategy and Leadership*, 1999, March/April, p. 10–15.
13. *A. A. Atkinson, J. H. Waterhouse. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement* // *Sloan Management Review*, 1997, Spring. Здесь приведен отличный пример сбалансированной системы показателей акционеров.

# Создание стратегических карт в компаниях частного сектора экономики

**В** главе 3 мы рассмотрели архитектуру стратегической карты сбалансированной системы показателей на примере компании Store 24, которая избрала для себя стратегию доверительных отношений с клиентами. В данной главе мы расскажем о стратегических картах, разработанных компанией National Bank Online Financial Services, стратегия которой — лидерство продукта; а также Fannie Mae и Nova Scotia Power, Inc., которые придерживались стратегии операционного совершенства. Читатель узнает о стратегических картах компании, производящей химикаты для предприятий сельского хозяйства, чьи стратегические направления с течением времени претерпевали изменения. Все вместе эти примеры демонстрируют, как организации разрабатывают сбалансированную систему показателей применительно к своим специфическим стратегиям.

### **NATIONAL BANK ONLINE FINANCIAL SERVICES: ЛИДЕРСТВО ПРОДУКТА**

National Bank Online Financial Services (OFS), подразделение National Bank, был одним из первых крупных банков США, предложивших доступ к банковским услугам в интерактивном режиме через интернет<sup>1</sup>. В 1994 году, когда было организовано подразделение OFS, этими услугами, причем достаточно ограниченным их количеством, пользо-

вались только 20 000 человек. К началу 1998 года число клиентов OFS выросло до 350 000. Даглас Ньюэлл, исполнительный вице-президент компании, поставил цель — к концу десятилетия увеличить число пользователей до миллиона. Однако такой рост потребовал бы постоянных инвестиций в технологии (аппаратные средства и программное обеспечение). Ньюэлл знал, что делать такие финансовые вложения в National Bank, ориентированном на сокращение затрат, будет сложно, особенно в его подразделении, которое было центром издержек<sup>2</sup>. Ньюэлл понимал, что нужен специальный механизм, с помощью которого он мог бы довести свою стратегию до сведения топ-менеджмента банка, с одной стороны, и всех своих сотрудников — с другой. Финансовый директор компании Джейн Дарси вспоминает:

*Мы действуем в условиях, когда новые проекты и возможности возникают постоянно, а бизнес-среда и наши конкуренты меняются каждый день. Появляются и разрушаются союзы. Газеты ежедневно сообщают о новых технологиях, предложениях новых услуг или способах ведения бизнеса. Все это не может не оказывать влияния на наш бизнес. Нам был необходим инструмент, который помог бы синхронизировать нашу стратегию с повседневной деятельностью и трансформировать ее в результаты, которые можно оценить. С его помощью мы смогли бы информировать топ-менеджмент, все наши подразделения и сотрудников OFS.*

Необходимость этого подчеркивает и Ньюэлл:

*При том, что у нас была четкая концепция интерактивных услуг... мы не знали, как перевести ее в плоскость эффективного исполнения. Нам нужен был механизм, с помощью которого можно составлять стратегические планы, поддерживающие видение. Кроме того, компания нуждалась в четко сформулированных объективных показателях деятельности. В пространстве под названием «Интернет» все новое. Именно поэтому нам нужен был наилучший способ определения, что будет, а что не будет способствовать достижению наших целей.*

Топ-менеджеры OFS обратились к сбалансированной системе показателей как к механизму, способному решить все вопросы, поднятые Дарси и Ньюэллом. В ходе планирования руководство OFS уже установило три стратегических направления:

- 1 Привлекать и сохранять особо ценных клиентов, а также потенциально прибыльных потребителей. Расширять клиентскую базу за счет специальных предложений услуг, отличающихся от пред-

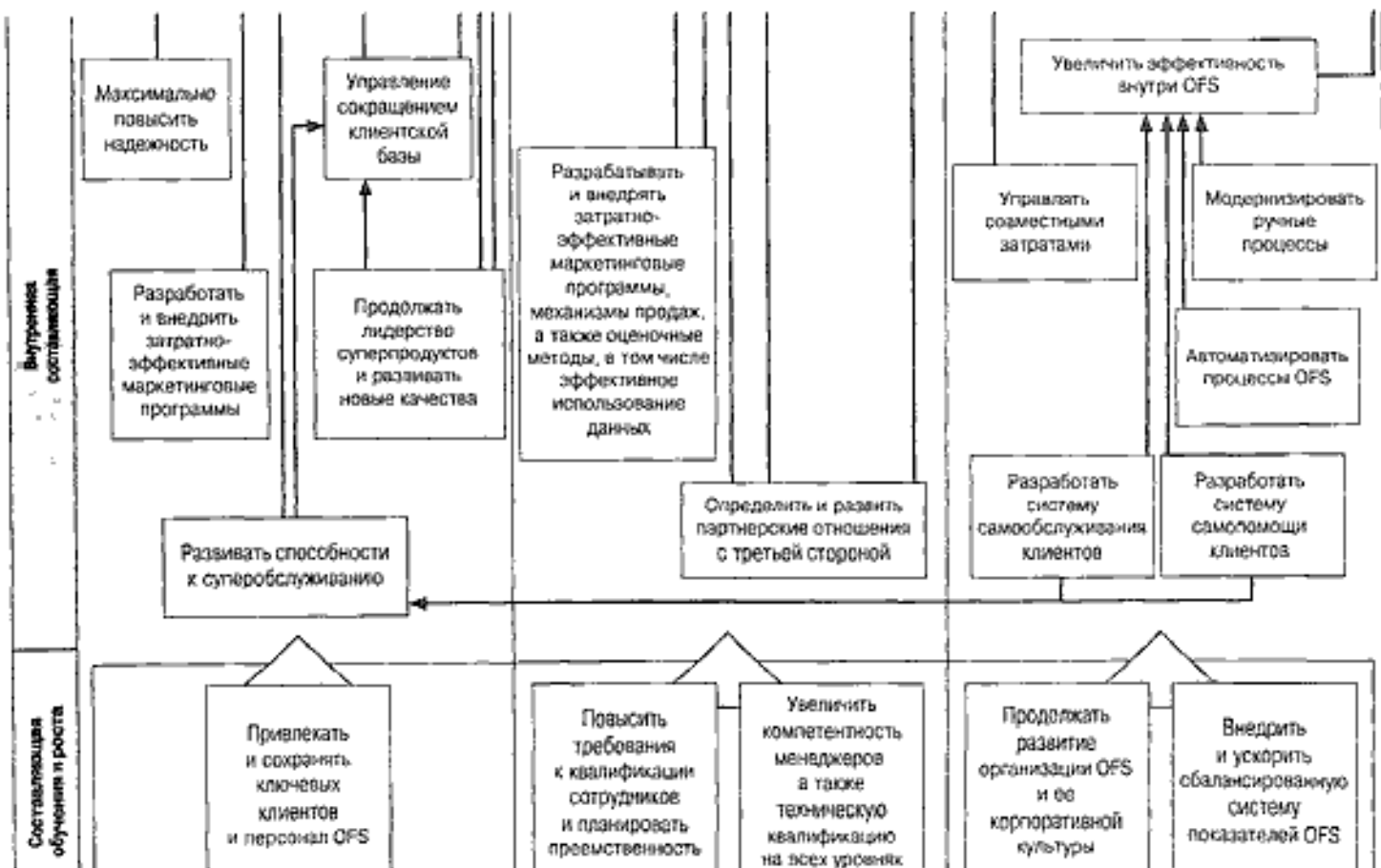
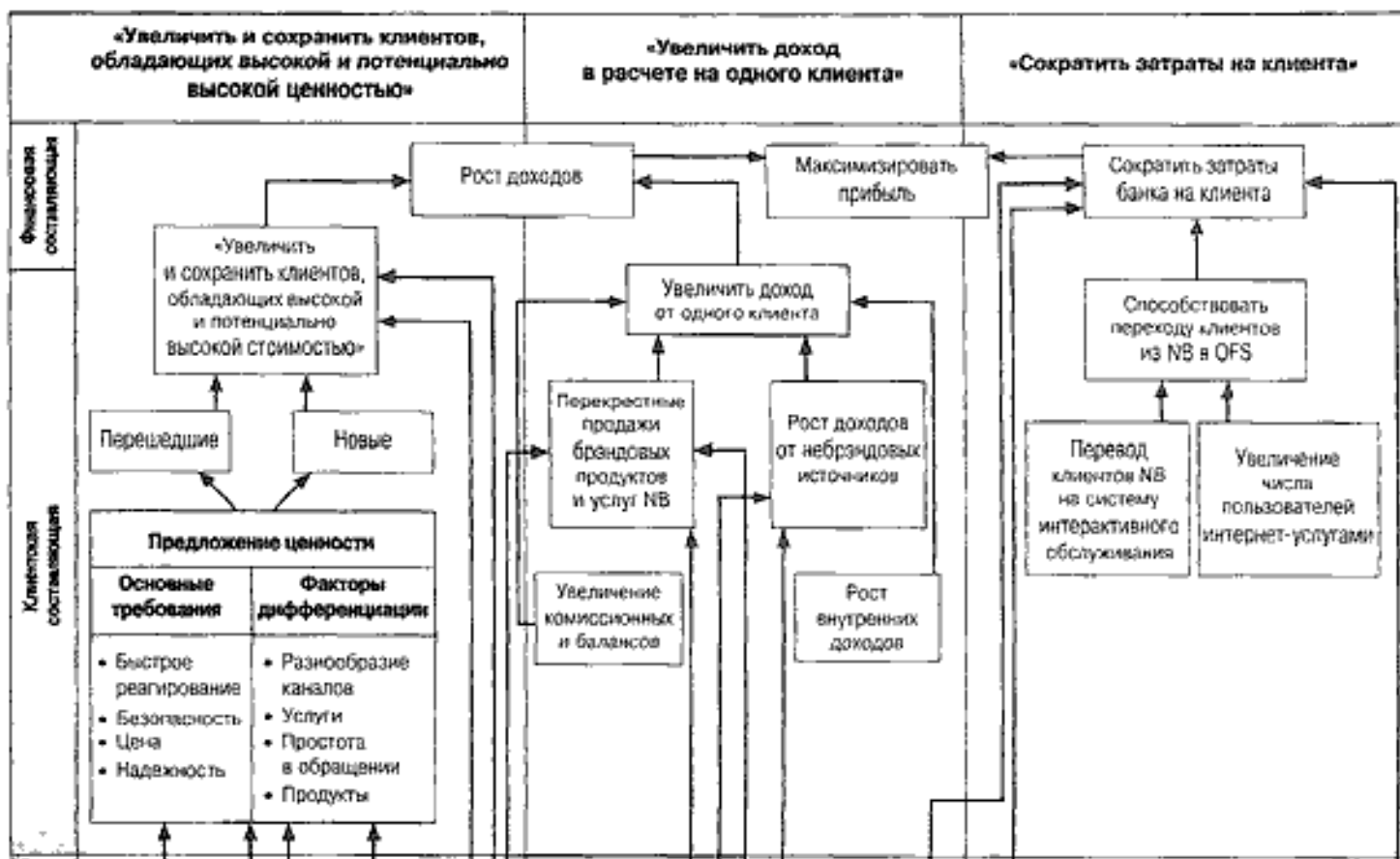
ложений конкурентов. В частности, сфокусироваться на постоянном лидерстве продукта, развитии и предоставлении обслуживания высокого уровня. Команда поставила цель: увеличить клиентскую базу до 847 000 человек (450 000 из National Bank и 397 000 новых).

2. Увеличить доход в расчете на одного клиента, продолжая развитие программ сотрудничества с третьей стороной и перекрестных продаж брендовых и небрендовых продуктов. Цель — повысить доход на одного клиента с 200 до 300 дол.
3. Сократить затраты на обслуживание одного клиента. Увеличить клиентскую базу и распределить таким образом постоянные издержки, разработать самые современные автоматизированные процессы, а также поддерживающие и консалтинговые системы. Цель — снижение годовых затрат на клиента с 114 до 76 дол.

Имея эти три стратегических направления, команда, которая приступила к созданию первоначального варианта сбалансированной системы показателей, получила хороший старт для начала работы. Были определены цели и показатели для каждого направления, в результате чего появилась стратегическая карта, представленная на рисунке 4.1. Поиск взаимосвязей между тремя стратегическими целями вызвал серьезные споры, но в то же время позволил сотрудникам различных отделов прийти к взаимопониманию относительно самой стратегии и эффективных методов ее реализации. По словам одного из участников этих дебатов: «Нам понадобились недели для установления правильных связей на стратегической карте. Мы обсуждали каждую цель и ее соответствие карте. Иногда споры становились слишком горячими, но это нам только помогало. Ведь только таким образом можно было увидеть взаимную зависимость целей и показателей различных подразделений».

Предлагаем проанализировать сбалансированную систему показателей OFS, используя схему, представленную в главе 3. Компания National Bank OFS начала с формулирования финансовой составляющей. Был определен тот разрыв, который существовал между амбициозными целями повышения прибыли и возможностями банка на настоящий момент при данной клиентской базе и соответствующих затратах. С помощью трех стратегических направлений были найдены необходимые меры, которые могли бы ликвидировать этот разрыв:

- 1) увеличение числа клиентов;
- 2) рост доходов в расчете на одного клиента;
- 3) снижение затрат на одного клиента.



OFS поставил долгосрочные цели по каждому компоненту, которые в комплексе привели бы к желаемому увеличению прибыли. Так была создана платформа для перехода к клиентской составляющей.

National Bank OFS был лидером продукта — первым на рынке банком, освоившим электронные интернет-технологии с целью завоевать массового клиента. Требованием стратегии было быстрое внедрение большого портфеля банковских услуг, которые можно оказывать, установив «электронные» взаимоотношения с клиентом. Предложение ценности OFS (см. рис. 4.1) ориентировано на такой продукт, который ускорил бы развитие клиентской базы, позволяя компании воспользоваться преимуществом первопроходца в этом сегменте потребительского рынка. Факторы дифференциации определялись как многочисленные электронные каналы предоставления услуг, суперобслуживание, простота использования с целью увеличения числа клиентов, умеющих пользоваться компьютером, а также широкий выбор финансовых услуг и продуктов. Основное требование — быстрота, скорость реагирования, безопасность, разумные цены и надежность.

Команда, работавшая над созданием сбалансированной системы показателей, определила результаты и факторы их получения для клиентской составляющей каждого из трех стратегических направлений. Для первого направления в качестве параметров были выбраны увеличение и сохранение клиентов, обладающих высокой и потенциально высокой ценностью. Сюда входили прирост и общее число клиентов, а также валовая прибыль банка в расчете на одного интерактивного клиента. Сохранение клиентской базы оценивалось показателем удовлетворенности потребителя, с одной стороны, и коэффициентом сокращения числа потребителей — с другой. Показатели предложения ценности вызвали много споров, в особенности когда приступили к формулированию целей составляющей внутренних бизнес-процессов: «максимизировать надежность» и «предоставить суперобслуживание». Ньюэлл хотел, чтобы эти показатели были сравнимы с показателями доступности и надежности, характерными для обслуживания клиентов по телефону, которое в тот момент было значительно привлекательнее для потребителя, чем интернет-услуги. В конце концов ему удалось убедить всю команду в том, что, почувствовав такие кардинальные изменения, сулящие большие удобства и преимущества, большинство клиентов обратится к интернет-каналам. Таким образом, дискуссия о ключевых показателях составляющей внутренних бизнес-процессов закончилась всеобщим согласием относительно необходимости установления амбициозных целей доступности и надежности интернет-обслуживания.

Цель клиентской составляющей для второго стратегического направления — увеличить доход в расчете на одного клиента — подчеркивала

всю важность укрепления отношений с имеющимися потребителями. Для этого было два источника: перекрестные продажи уже существующих финансовых услуг National Bank клиентской базе OFS и продажи через этот же канал совершенно новых продуктов и услуг. При переводе этих задач на уровень внутренней составляющей определились два наиболее важных процесса:

1. Укрепить партнерские отношения с бизнес-единицами National Bank. Персонал OFS должен изучить продукты, предлагаемые National Bank, и научиться продавать их клиентам OFS.
2. Установить связи с третьими сторонами для разработки и продвижения новых видов услуг.

Примером сотрудничества с третьей стороной может служить возможность, предоставленная клиентам OFS, послать всего лишь парой щелчков мыши цветы мамам в День матери или сувенир папам в День отца. Подобные новые услуги давали привлекательные возможности получить дополнительные доходы, поскольку комиссионные от этих операций, произведенных третьей стороной, оставались у OFS.

Третье стратегическое направление — сократить затраты на клиента — являлось решающим для успеха предприятия. Цены на финансовые услуги стремительно падали. Например, в результате конкуренции со специализированными брокерскими фирмами, предоставляющими скидки на оказание услуг, «интерактивные» комиссионные с 90—270 дол. снизились до 10—25 дол. за операцию. Компания OFS была вынуждена предлагать услуги по конкурентоспособным ценам, стремясь одновременно не остаться внакладе. Кроме того, два других стратегических направления особое внимание уделяли «премиум»-клиентам, доля которых составляла около 20% всех клиентов банка. Для них OFS должна была стать личным агентом по широкому спектру банковских, страховых и инвестиционных продуктов. А что остальные 80% клиентов, пользующихся достаточно ограниченным набором банковских продуктов? OFS могла бы создавать прибыль для National Bank в том случае, если эти клиенты перейдут от операций обычного вида по цене 1,25 дол. на интернет-сделки. При эффективном операционном управлении себестоимость такой сделки могла составлять 0,01 дол. за штуку. Направление «сократить затраты на клиента» отражало цель перевода неприбыльных потребителей, пользующихся услугами по старой схеме, в категорию прибыльных интернет-клиентов. Основное средство для этого — постоянное снижение издержек обслуживания, а это включает не только эффективное проведение сделок, но минимальное использование персонала при возникновении проблем и трудностей у интерактивных клиентов. Направление со-



кращения расходов привело к постановке нескольких важных стратегических задач:

- увеличить клиентскую базу, поскольку в большинстве своем операционные расходы являются постоянными и не зависят от числа клиентов, пользующихся интернет-услугами<sup>3</sup>;
- увеличить процент интернет-операций;
- сократить издержки обработки сделок с клиентами за счет модернизации процессов;
- сократить необходимость контактов с клиентами за счет автоматизации процессов и широких возможностей самообслуживания.

Последний пункт — возможность самообслуживания — позволил клиентам контролировать свои сделки и управлять ими таким же образом, как это делают клиенты транспортных компаний, следя за процессом доставки своих грузов через специальную интернет-службу компании Federal Express. Имея возможность самостоятельно отследить операции по своим счетам, люди меньше обращаются по телефону за помощью и информацией, а OFS таким образом снижает затраты на оказание услуг. Кроме того, интерактивный мониторинг способствует реализации еще одного стратегического направления — повышения уровня обслуживания особо ценных клиентов, которые предпочитают отслеживать свои сделки и счета в системе реального времени, а не узнавать о них по телефону. Таким образом, возможность самостоятельного мониторинга в интернете способствует достижению целей сразу двух стратегических направлений — сокращения затрат и повышения уровня обслуживания. В стратегической карте (см. рис. 4.1) это отражено связью двух целей направления сокращения издержек (разработка системы самообслуживания и системы самостоятельной помощи) и задачи развития суперобслуживания в направлении клиентской составляющей, отвечающем за увеличение и сохранение числа ценных клиентов.

Сформулировав цели клиентской составляющей, команда OFS принялась за постановку задач составляющей внутренних бизнес-процессов по трем стратегическим направлениям, которые будут способствовать созданию предложения ценности. *Инновации* — вот основа стратегии лидерства продукта. Компании должны были постоянно лидировать в разработке новых продуктов и услуг. Сотрудничество с третьими сторонами стало еще одним источником новых разработок. В соответствии с процессом управления потребителями компания получала значительные выгоды от новых разработок, которые позволяли перевести клиентов, пользующихся традиционными банковскими услугами, на новое, высокотехнологичное обслуживание. Расчет был сделан на то,

что после формирования из этого класса потребителей группы новых, очень ценных клиентов, пользующихся более широким спектром услуг, неизбежно увеличится такой показатель, как доход на клиента. Операционные процессы, естественно, были нацелены на постоянное сокращение затрат и повышение надежности обслуживания.

Стратегия National Bank OFS в части обучения и роста (см. рис. 4.1) должна была ему способствовать. За развитие инновационных проектов, необходимых для реализации программы быстрого роста, отвечала относительно небольшая группа сотрудников. Однако для полного использования всех возможных преимуществ новых услуг OFS должна была увеличить число работников, обеспечивающих высокий уровень качества и соответствия стратегическим задачам компании. Цели составляющей обучения и роста оказались такими:

- привлечь и удержать не только ключевых участников деятельности OFS, но и весь персонал;
- повысить требования к квалификации сотрудников и тщательно планировать их карьерный рост, сохраняя преемственность;
- совершенствовать компетенции менеджеров, а также функциональные технические компетенции на всех организационных уровнях;
- продолжать развивать организационную структуру и корпоративную культуру OFS;
- внедрить сбалансированную систему показателей и укоренить ее в OFS.

Команде разработчиков стратегической карты пришлось немало потрудиться, чтобы распределить эти пять целей составляющей обучения и роста по трем стратегическим направлениям, поскольку все они казались необходимыми для реализации каждого из них. Наконец, пришли к соглашению рассматривать задачи составляющей как движущие силы, способствующие воплощению всех трех направлений. Помимо этого было принято решение оценивать показатели этой составляющей ежегодно.

Была ли стратегия National Bank OFS успешной? В 1998 году более 450 000 клиентов банка оплачивали счета, сверяли баланс на текущих счетах, проводили биржевые операции, открывали новые счета. В августе 1999 года банк торжественно приветствовал своего миллионного клиента. National Bank также получил несколько наград как лучший интерактивный банк. Согласно критериям внутренней составляющей в период с 1997 по 1998 год отказы системы снизились на 71%, что сделало услуги доступными и, соответственно, сократило число теле-

фонных обращений клиентов. Показатель претензий по спорным платежам только в течение одного года снизился на 50%.

Вскоре OFS начала рапортовать в главный офис National Bank о достижении своих стратегических целей и показателей. Только финансовые параметры не смогли бы адекватно отразить эти результаты — по ним невозможно судить, насколько успешно для себя и, что еще более важно, для всего банка подразделение реализует общую стратегию. Финансовый директор OFS особенно подчеркивал важность ориентации на операционные процессы, несмотря на новые технологии и управляемые отношения с клиентами:

*Это помогло нам сфокусироваться на операционных вопросах. При этом мы старались активно воспрепятствовать возникновению проблем, которые могли бы негативно отразиться на обслуживании клиентов. Сконцентрировав свое внимание на внутренних бизнес-процессах, мы смогли заблаговременно получать информацию о сбоях в системе и избегать тех трудностей интернет-сервиса, которые нередко возникали раньше.*

В главе 11 мы расскажем, как OFS использовала сбалансированную систему показателей для установления приоритетов и отбора инициатив, направленных на совершенствование стратегии.

### **Долгосрочная интернет-стратегия: оксюморон?**

Сбалансированные системы показателей с успехом применяются практически в любой отрасли — от предприятий с долгим циклом в фармацевтической промышленности до предприятий розничной торговли, отличающихся короткой цикличностью<sup>4</sup>. Однако компании, деятельность которых основана на использовании компьютерных технологий, например National Bank OFS, меняются, как говорят, со скоростью интернета, то есть в 7–10 раз быстрее, чем любой другой бизнес. Применима ли сбалансированная система в таких условиях? По некоторым аспектам е-компании отличаются от всех остальных. Во-первых, с помощью компьютерных технологий для развития инфраструктуры (сравните с недвижимостью, например) можно очень быстро менять портфель инновационных продуктов или систему распределения. Во-вторых, интернет-коммерция находится в непрерывном движении, отличается нестабильностью, а следовательно, стратегии постоянно изменяются и развиваются. В настоящее время е-компании отвоевывают себе место под солнцем, пытаясь конкурировать одновременно по всем параметрам: цена, обслуживание, доверительные отношения с клиентом и инновации.

И тем не менее е-компании, постоянно модернизирующие свои стратегии, нуждаются в системе их быстрой реализации более, чем предприятия, отличающиеся стабильностью. Стратегии базируются на дифференцированных предложениях ценности и лежащих на их основе стратегических гипотезах. Их необходимо довести до сведения всех сотрудников компании, протестировать, получить отклики по обратной связи и быстро адаптировать к реальной ситуации. Скорое и эффективное воплощение стратегии и является той задачей, которую призвана решить система управления по ССП. Менеджеры могут использовать ССП для информирования как о долгосрочных стабильных показателях, так и новой тактике предложения ценности или внутренних бизнес-процессов, которые репозиционируют компанию в конкурентной среде. Если, как мы полагаем, залогом успеха является стратегическое соответствие всех работников, децентрализованных подразделений и инициатив, то сбалансированная система показателей предоставляет компаниям с коротким циклом идеальный инструмент менеджмента для быстрого объединения всей организации вокруг новой стратегии.

Рассмотрим, к примеру, три стратегических направления, разработанных National Bank OFS для своей сбалансированной системы показателей:

- 1) увеличить число новых и сохранить прежних клиентов, обладающих высокой и потенциально высокой ценностью;
- 2) увеличить доход на клиента;
- 3) сократить затраты банка на клиента.

Все эти направления вполне применимы к широкому спектру быстро развивающихся компаний, основывающихся на использовании интернет-технологий. Более того, эти цели не только не устаревают через пару месяцев, но являются актуальными в течение многих лет. Тактические детали решения данных задач могут меняться, но стратегические направления и большинство стратегических целей, особенно финансовой и клиентской составляющих, остаются неизменными не только от квартала к кварталу, а от года к году. Таким образом, мы полагаем, что ССП представляет собой ценность как для компаний с долгосрочным циклом, например Mobil или SIGNA, так и для организаций, оперирующих в постоянно изменяющейся конкурентной сфере, такой как интерактивные услуги.

Сбалансированная система показателей помогает руководству интернет-компаний довести до сведения всего персонала суть общих стратегических направлений, разработанных на высоком организационном уровне. Эти направления позволяют старшим менеджерам анализиро-

вать новые стратегические инициативы (мы поговорим об этом в главе 11), а сотрудникам — свои планы и действия, чтобы определить персональный вклад в достижение стратегических целей компании. Узнав о возникших факторах (трудностях, возможностях или новых технологиях), они могут оперативно оценить свою работу и выяснить, что можно изменить или исправить в данной ситуации. В то же время руководство компании постоянно изучает и анализирует предложения ценности, которые должны в итоге способствовать достижению главных стратегических целей. Это позволяет вовремя изменить задачи и показатели внутренней составляющей, реализовать новые инициативы или отказаться от старых. В этом смысле ССП, с одной стороны, по-прежнему определяет направление движения компании, а с другой — способствует постоянным изменениям, необходимым для осуществления деятельности в новых условиях.

### FANNIE MAE: ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО

Программа операционного подразделения компании Fannie Mae — пример стратегии операционного совершенства. Бывшая ранее государственным учреждением, а с 1968 года ставшая частной акционерной компанией, зарегистрированной на нью-йоркской бирже, Fannie Mae предоставляет финансовые продукты и услуги, которые помогают американцам с низкими, скромными и средними доходами приобрести жилье. Свою стратегическую цель, или миссию, руководство фирмы определило следующим образом: сделать приобретение жилья в собственность, а также его аренду, доступными для всех граждан США путем снижения цен, расширения возможностей и устранения препятствий. Компания увеличивает ликвидность на ипотечном рынке двумя основными видами деятельности. Первый — страхование посредством предоставления гарантий платежей (основных и по процентам) при оценке залогового жилья. Второй — приобретение ипотечных залогов у местных кредиторов и использование их в качестве инвестиций. К концу 1999 года гарантии Fannie Mae покрывали 23% долгов по ипотеке, балансовая стоимость которых составляет триллион долларов, а в портфеле компании содержится — 11,7 млн займов на 523 млн дол.

Операционное и сервисное подразделение (Operations and Corporate Service Division, OCS) отвечает за страхование, покупки и инвестирование (то, что принято называть «балансовый офис»). Это обрабатывающий механизм компании, который имеет дело с огромным количеством поступающих ежемесячно основных и процентных платежей. Традиционными требованиями к работе OCS были *разумность*

и *безопасность*. Они должны были обеспечить интеграцию операций по обработке и безопасности очень больших денежных средств, постоянно проходящих через компанию. Второстепенная цель OCS — затратно-эффективные операции. Исторически сложилось так, что предприятие всегда было высокоприбыльным. В отличие от Mobil, SIGNA или AT&T Canada (мы говорили о них в главе 1) у Fannie Mae земля не горела под ногами и спешной необходимости перемен не было. Компания хорошо управлялась и считалась успешной. Но ее руководство понимало, что сбалансированная операционная политика предоставляет конкурентное преимущество. Глава операционного подразделения решил использовать все возможности для превращения внутреннего процесса в еще более привлекательный, эффективный и быстрый, имея в виду также гибкое использование новых финансовых инструментов. Усовершенствованная стратегия OCS состояла из следующих пунктов:

- 1) дифференцировать себя, став самым эффективным и оперативным оператором в отрасли;
- 2) поддерживать стратегию компании по повышению прибыльности, обрабатывая и предоставляя более сложные продукты и услуги.

В этой стратегии сбалансированная система показателей должна была играть двойную роль. Во-первых, она представляла собой механизм, с помощью которого можно собрать всех руководителей вместе для обсуждения стратегии, а не для разговоров о достижениях их отделов и подразделений. Во-вторых, благодаря ССП менялись роль и положение OCS внутри Fannie Mae: теперь это был уже не просто большой отдел, выполняющий функции базового офиса, а подразделение, участвующее в создании добавленной стоимости и вносящее свой вклад в реализацию общей стратегии компании по росту прибыльности.

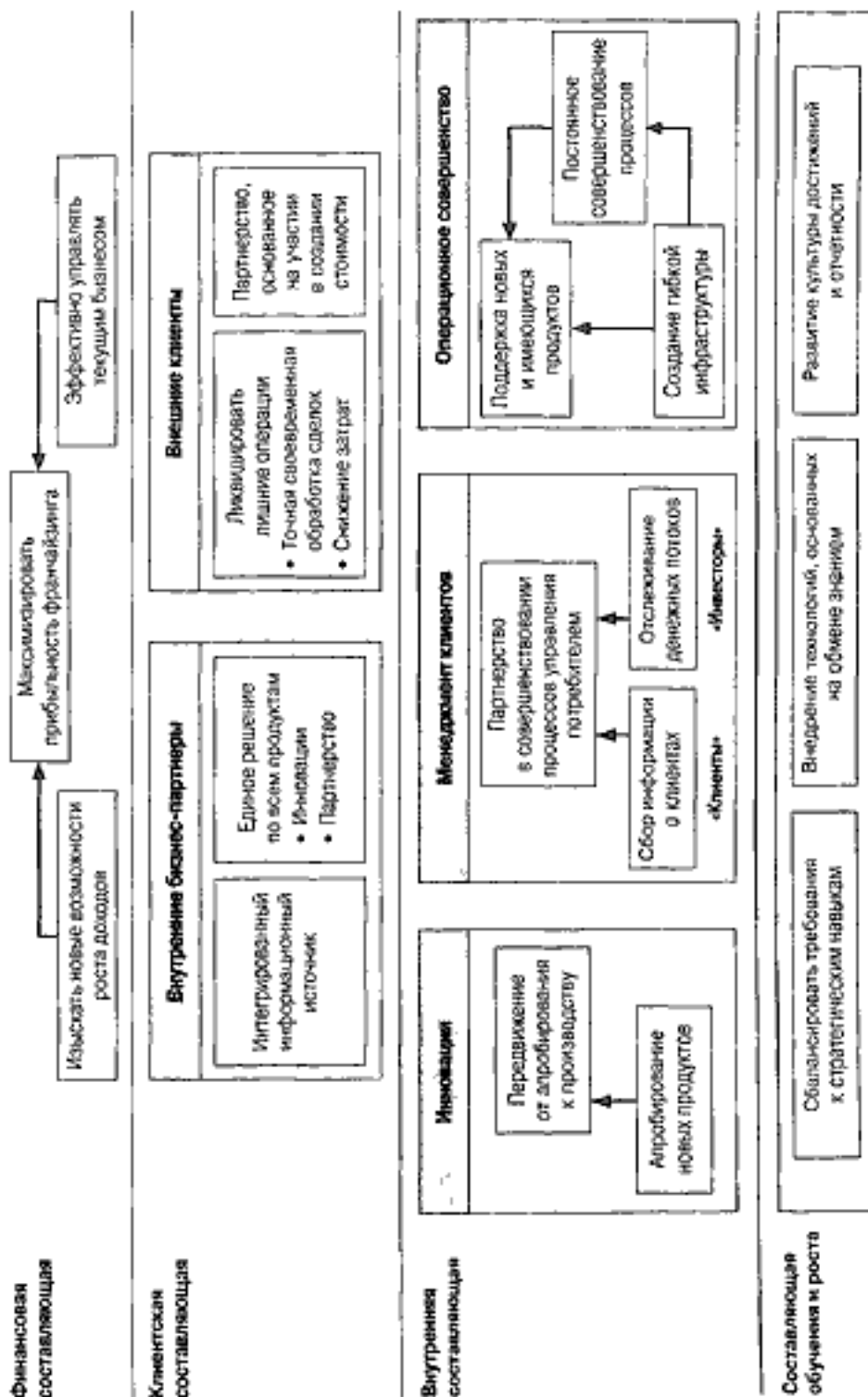
Финансовая составляющая OCS сохраняла свою историческую нацеленность на снижение операционных издержек. Требование качества и безопасности подкреплялось постоянным упором на эффективность и снижение затрат, которые позволяют надежно и эффективно управлять бизнесом. К тому же OCS теперь имела свое финансовое направление — большая гибкость и ориентация на клиента, — способствующее в свою очередь росту доходов. Это стратегическое направление основывалось на равновесии двух факторов — отношений с существующими клиентами и определении новых услуг и источников доходов.

Выбор целей клиентской составляющей вызвал широкую и интересную дискуссию о том, кто является клиентом для операционного

подразделения. Раньше считалось, что при нормальном течении бизнеса именно здесь происходит большое количество контактов с внешними клиентами, и операционное подразделение Fannie Mae захотело воспользоваться ими для добавления стоимости через операционные каналы. По сложившейся традиции менеджмент OCS делал больший акцент на функциональное совершенство (снижение затрат, эффективность), чем на клиентов. Очевидно, что как внутреннее вспомогательное звено подразделения имело внутренних клиентов, которых переименовали во внутренних бизнес-партнеров. Для них оно должно было предоставлять информацию о внешних клиентах, активно сотрудничать в развитии новых возможностей, а также способствовать предоставлению потребительной ценности конечным клиентам, сотрудничая с отделами маркетинга и продаж. Помимо этого руководство OCS решило четко определить схему предложения ценности внешнему клиенту. Операционное подразделение намеревалось работать с кредиторами для большей интеграции процесса с момента страхования и займа по всей цепочке обслуживания кредита. Сначала команда топ-менеджеров считала, что поскольку цена их предложения продуктов и услуг самая низкая в отрасли, то предложение ценности внешнему клиенту будет самым привлекательным. Следовательно, необходимо было в данном предложении особым образом подчеркнуть точное, своевременное осуществление операций и снижение операционных затрат. Однако руководители OCS стремились продвинуться дальше — от стратегии снижения цены к взаимоотношениям с клиентами на основе их участия в цепочке создания добавленной стоимости. Это позволило бы использовать заемный капитал для повышения ценности информационных услуг, предоставляемых подразделением. При такой стратегии (рост доходов за счет новых продуктов и услуг) подразделение должно было также определить свою роль в процессе развития некоммерческих вспомогательных продуктов. Инновационные продукты и информация о рынках стали компонентами новой стратегии, основанной на лидерстве продукта. Полностью клиентская составляющая OCS показана на рисунке 4.2.

При разработке составляющей внутренних бизнес-процессов OCS следовало начать с традиционной основы операционного совершенства — качества и безопасности. Центральным звеном стратегии улучшения операционных процессов стало создание гибкой инфраструктуры, которая способствовала бы росту за счет как новых продуктов, так и приобретений. Решающим фактором стратегического направления операционного совершенства должна была стать программа усовершенствования процессов для имеющихся и новых продуктов. Для подразделения OCS, которое намеревалось идти дальше, чем достижение операционного совершенства, процесс управления потреби-

Рисунок 4.2. Стратегическая карта операционного совершенства компании Falpine Mae





телем стал особенно важным. Сведения, полученные OCS об объемах сделок и ассортименте продуктов и услуг, позволили разработать более экономичные виды обслуживания клиентов. Аналогичным образом информация для инвесторов о графике движения денежных средств и их взаимодействии с различными механизмами инвестирования способствовала созданию еще одной базы для расширения отношений с клиентами. Используя этот информационный актив, персонал OCS и менеджеры по работе с клиентами Fannie Mae совместно оптимизировали процесс управления потребителем. Для этого они выбрали два стратегических направления: способствовать использованию возможностей инвестора и использовать информацию наших клиентов. *Инновационный* процесс в OCS фокусировался на апробировании и распределении новых возможностей. Стратегическая карта направлений составляющей внутренних бизнес-процессов представлена на рисунке 4.2.

Стратегия обучения и роста определяла набор стратегических компетенций для поддержки каждого из четырех направлений ССП. Составляющая персонала компании, в частности, имела решающее значение для завершения перехода бюрократической государственной организации, которой была Fannie Mae, в гибкую, ориентированную на клиента компанию. Новая стратегия требовала от людей полностью перестроить линию поведения и пересмотреть свои обязанности. Например, направление усовершенствования операционных возможностей делало упор на развитие умения общаться с людьми, работать в команде, а также коммуникационные навыки. Все эти задачи необходимо было четко сформулировать, довести до сведения персонала, реорганизовать его, а затем соответственно вознаградить. План по новым технологиям заключался в сборе и обмене данными о потребителях, в том числе о менеджменте знания, заключенного в клиентской базе данных, и интеграции с системой обработки операций. Вспомогательный элемент состоял в создании системы отчетности и достижениях.

Итак, сбалансированная система показателей была разработана. Ларри Барнетт, вице-президент по торговле ценными бумагами, вспоминает: «Теперь можно было начинать тяжелый подъем». Систему необходимо было укоренить в корпоративную культуру и систему менеджмента организации. Подразделение OCS выбрало «владельцев» всех четырех стратегических направлений. Они организовали встречи, на которых представители различных отделов и подразделений не просто отчитывались о проделанной работе и достигнутых результатах, а обсуждали, какой вклад в достижение данной стратегической цели (направления) они могут внести. Дискуссии о новых инвестициях, инициативах, найме сотрудников, а также повышении квалификации «старого» персонала были непосредственно связаны с решением стратегических

задач. Сбалансированная система показателей стала повесткой дня ежемесячных совещаний. Менеджеры отделов помогали своим подчиненным определить конкретные показатели, которые в отдельных случаях обсуждались ежедневно, поскольку имели непосредственное отношение к выполнению стратегических целей всей компании.

### **NOVA SCOTIA POWER, INC.: ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО**

Компания Nova Scotia Power, Inc. (NSPI), регулируемое предприятие, владельцем которого являются инвесторы, занимается снабжением электроэнергией канадской провинции Новая Шотландия. Она также разработала стратегию операционного совершенства. В 1998 году NSPI насчитывала 1650 сотрудников, ее доход составлял 750 млн канад. дол., а чистая прибыль равнялась 12,4%. В июле 1996 года генеральным директором компании стал Дейвид Манн, бывший корпоративный советник. Он сразу же столкнулся с проблемами, связанными с новыми веяниями, — электроэнергетика становилась нерегулируемой отраслью. В конце 1998 года NSPI отделилась от регулируемых энергетических предприятий и заняла место во вновь образованном холдинге NS Power Holding, Inc. Теперь NSPI не могла повышать цены на электроэнергию, несмотря на прессинг внутренних и внешних издержек.

Команда старших менеджеров совместно с консалтинговой фирмой разработала новый стратегический план, однако Манну нужна была система оценки, для того чтобы управлять и регулировать деятельность компании на пути успешной реализации этого плана. Кроме того, структура NSPI была реорганизована в стратегические бизнес-единицы, поэтому ощущалась естественная необходимость в некоем инструменте, с помощью которого можно объединить планы всех СБЕ и нацелить их на решение общих задач компании. Финансовый директор Джей Форбс предложил для этих целей сбалансированную систему показателей, закрепив за собой таким образом роль исполнительного спонсора по ее составлению и внедрению.

Сбалансированная система показателей основывалась на четырех стратегических направлениях, зафиксированных в плане NSPI:

- 1) сократить затраты (новая редакция 1999 года — управлять затратами);
- 2) добиться лояльности клиентов;
- 3) построить бизнес;
- 4) добиться приверженности персонала.

Сбалансированная система показателей NSPI на корпоративном уровне отличалась простотой (см табл 4.1) Каждая из четырех стратегических целей соответствовала составляющей ССП Компания концентрировала свое внимание на удовлетворении потребностей клиента, стремлении добиться его лояльности, а также достижении приверженности всех сотрудников. Одновременно она сосредоточилась на динамичной программе сокращения издержек, которая позволила бы ей стать прибыльной, не повышая тарифов.

Результаты были впечатляющими. С 1996 по 1999 год объем продаж NSPI вырос более чем на 13% и, соответственно, выросли доходы. Все это было достигнуто силами сотрудников, численность которых сократилась на 20% В результате эффективность увеличилась почти на 36% (по показателю продаж кВт·ч на одного сотрудника). Сокращение затрат было достигнуто не за счет потребителя, сообщества или работников Удовлетворенность клиентов неуклонно росла, перебои в подаче электроэнергии сократились до рекордно низкого уровня, уменьшилось количество случаев ущерба окружающей среде, а число несчастных случаев снизилось на 25% — лучшее достижение за всю историю компании Опросы сотрудников свидетельствовали об их повышающейся год от года приверженности компании. Вот как прокомментировал Форбс эти успехи:

*Мы смогли удержать цены 1996 года несмотря на повышение затрат на некоторых участках Мы смогли принять на себя этот рост затрат и получить свою часть прибыли, потому что управляли ими более эффективно при помощи сбалансированной системы показателей В то же время мы повысили безопасность труда и надежность обслуживания, улучшили обслуживание клиентов и добились большей приверженности сотрудников.*

## AGRICHEM: ПОЭТАПНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ

Стратегические карты, которые мы обсудили, представляют собой своего рода фотографический снимок стратегии организаций. Это некие схемы, двигаясь по которым можно достичь одновременно нескольких стратегических целей. Однако компании, внедряющие новые технологии, а также новые продукты и взаимоотношения с партнерами, должны уметь последовательно управлять стратегическими направлениями Первоначально организация может все усилия нацелить на эффективность и совершенствование процессов с целью достижения краткосрочного сокращения расходов Постепенно акцент перемеща-

Таблица 4.1. Nova Scotia Power

Управлять затратами		Добиться лояльности клиентов	
<p><b>Цель</b></p> <p>Экологическая деятельность</p> <p>Операционная эффективность</p> <p>Оптимизация использования капитала</p> <p>Подготовка к компьютерной проблеме 2000 года</p>	<p><b>Показатель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экологический индекс</li> <li>• Общие регулируемые постоянные издержки / продажей кВт · ч</li> <li>• Затраты на горючие материалы / кВт · ч</li> <li>• Процент экономически оправданных фактических капиталовложений</li> <li>• Процент экономически оправданных фактических капиталовложений по плану ACE 2000 года</li> <li>• Процент всех компьютеризированных систем к 30 06 1999 года</li> <li>• Процент мероприятий, выполненных согласно плану по предотвращению непредвиденных случайностей 2000 года к 30 06 1999 года</li> </ul>	<p><b>Цель</b></p> <p>Повысить лояльность клиентов</p> <p>Расширение и сохранение клиентской базы</p> <p>Надежность</p>	<p><b>Показатель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рейтинг лояльности клиентов</li> <li>• Объем продаж (продающие кВт · ч)</li> <li>• Индекс перебоев в подаче электроэнергии</li> </ul>
Построить бизнес		Достичь приверженности всех сотрудников	
<p><b>Цель</b></p> <p>Сохранять доверие инвесторов</p>	<p><b>Показатель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистая прибыль</li> </ul>	<p><b>Цель</b></p> <p>Безопасность труда</p> <p>Приобретение компетенций</p> <p>Приверженность сотрудников</p>	<p><b>Показатель</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс несчастных случаев</li> <li>• Индекс случаев с потенциальным риском для здоровья</li> <li>• Сокращение несчастных случаев, связанных с электротравмами, среди потребителей</li> <li>• Процент сотрудников, имеющих план развития и достигающих одной или более целей</li> <li>• Результаты опроса сотрудников по поводу их приверженности компании</li> </ul>

ется на **рост** доходов при одновременном внедрении новых продуктов и **новых отношений** с клиентами. И наконец, кульминационный момент стратегии: компания занимает свою рыночную нишу и предоставляет клиентам новые эксклюзивные продукты и услуги с добавленной стоимостью.

AgriChem, производитель химических средств для сельского хозяйства (США), является хорошим примером такого последовательного управления целями (направлениями)<sup>5</sup>. Компания смешивала и упаковывала активные компоненты сельскохозяйственных химикатов, а затем продавала их дистрибьюторам. Те же в свою очередь поставляли продукцию фермерам по всей стране. В 1993 году AgriChem сформулировала новую агрессивную стратегию трансформации стоимостной цепочки до конечного потребителя, фермера, рассчитанную на три года. Стратегия имела пять частично перекрывающихся друг друга направлений:

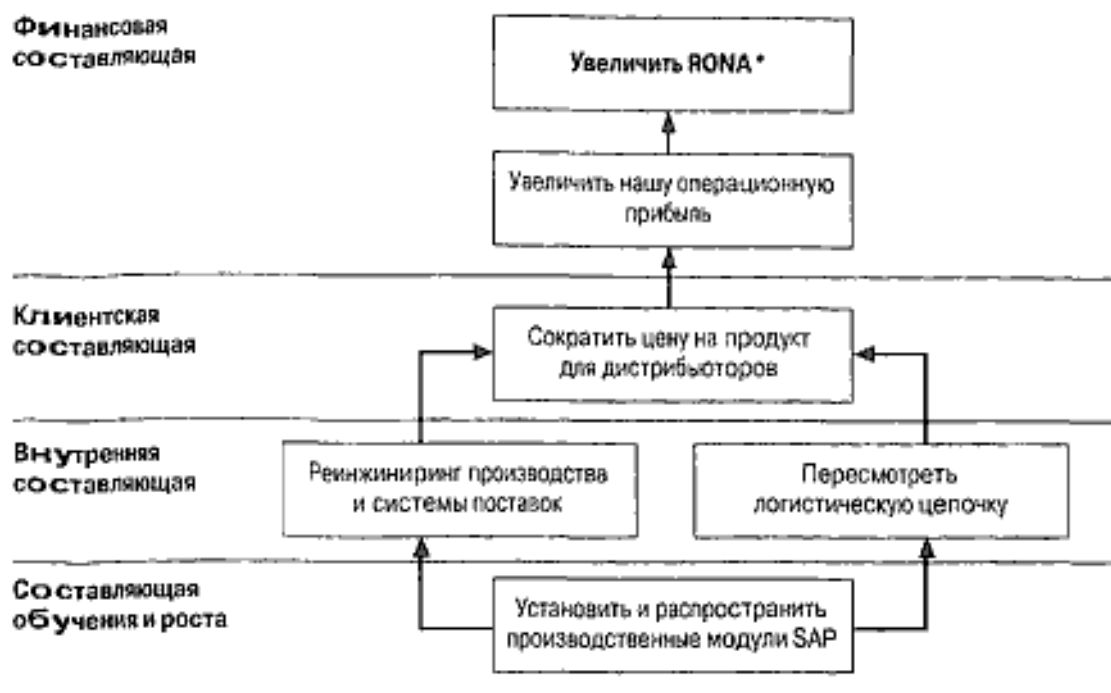
- 1) реинжиниринг производства;
- 2) перестройка отношений с дистрибьюторами;
- 3) усовершенствование операций дистрибьютора;
- 4) разработка новой схемы отношений дистрибьютор—фермер;
- 5) предложение инновационных проектов в агрохимии.

AgriChem разработала отдельные стратегические карты для каждого из пяти направлений с тем, чтобы можно было сконцентрироваться на одном из них в соответствующий трехлетний период реализации стратегии. Цель состояла в увеличении вдвое финансового показателя компании — рентабельности чистых активов (return on net assets, RONA).

Первая цель — реинжиниринг производства (см. рис. 4.3) — должна была дать существенную финансовую выгоду от сокращения расходов и повышения эффективности. Особый акцент в этом стратегическом направлении делался на новую компьютерную систему производственного планирования (составляющая обучения и роста), которая повышала эффективность снабжения и распределения (составляющая внутренних бизнес-процессов). Эти усовершенствования позволяли AgriChem сократить цены для дистрибьюторов (клиентская составляющая) при одновременном увеличении операционной прибыли (финансовая составляющая).

По мере того как AgriChem пожинала плоды сокращения затрат и повышения эффективности, можно было начинать усовершенствование системы распределения (см. рис. 4.4). Установка дополнительных компьютерных программ, ориентированных на продажи и маркетинг, стала началом осуществления второго стратегического направления.

Рисунок 4.3. Реинжиниринг производства

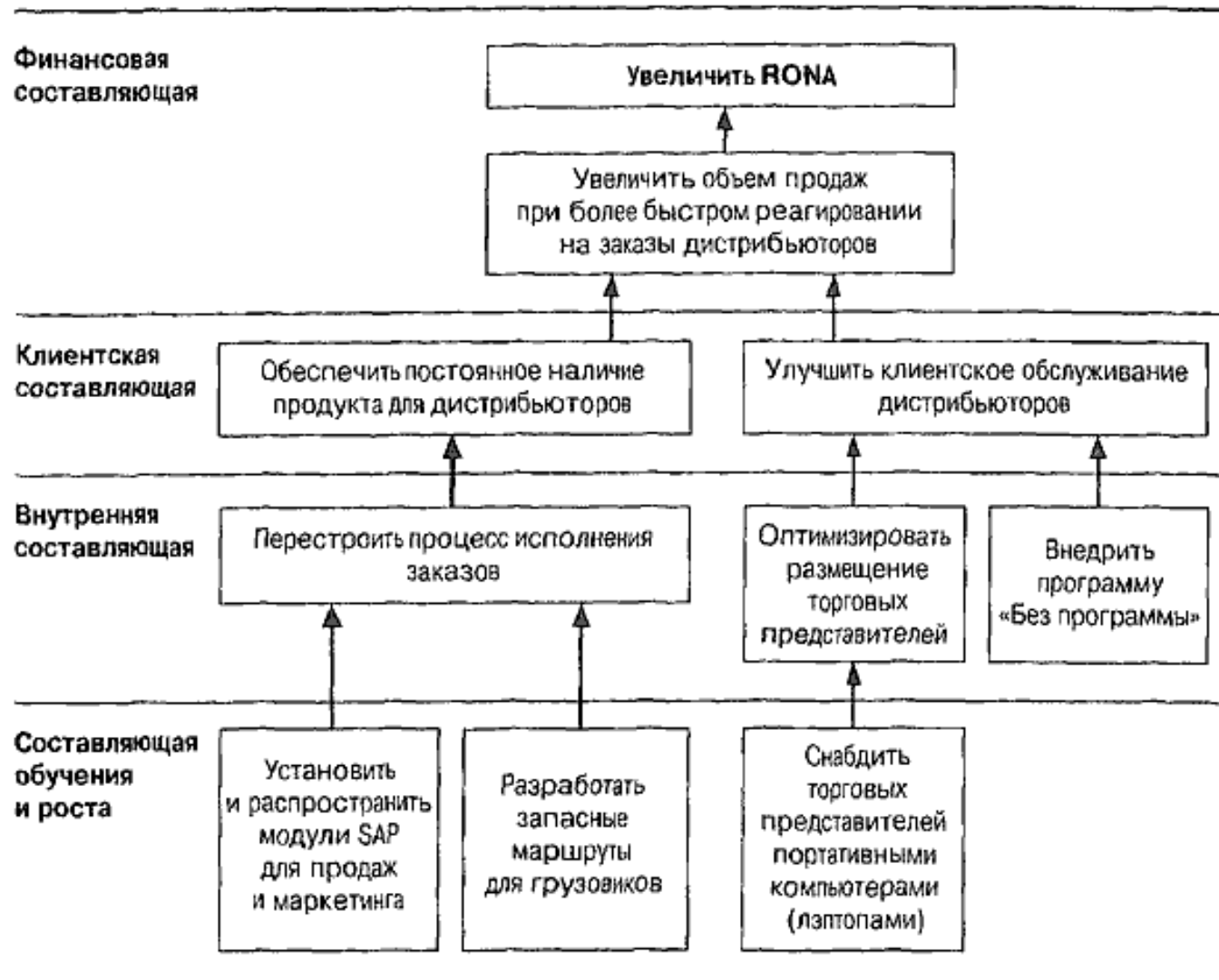


\* Рентабельность чистых активов (return on net assets) — Примеч. ред.

Указанные модули позволили создать более совершенную информационную обратную связь от розничной продажи к производству. Это обеспечило прорыв в операционном процессе. Заказы от фермеров поступали в течение короткого периода в начале сезона. Исторически сложилось так, что каждый год AgriChem приходилось заранее составлять прогнозы по количеству и ассортименту продуктов, заказываемых фермерами и розничными торговцами. Но даже при более или менее точном прогнозе ежегодно возникало либо перенасыщение запасами продукта, либо его нехватка. Все это вело к неоправданным существенным затратам. Если бы AgriChem смогла привести свое по-новому организованное производство (первое стратегическое направление) в соответствие с заказами, получаемыми дистрибьюторами от фермеров, то компания стала бы производить гораздо больше продукции на заказ, чем на склад.

Третье стратегическое направление (см. рис. 4.5 на с. 137) делает акцент на улучшение операционной деятельности дистрибьюторов. Внедрив для них новые информационные технологии, AgriChem смогла сократить собственные издержки, а также затраты дистрибьюторов. Поскольку AgriChem стала для них самым прибыльным поставщиком, дистрибьюторы увеличили закупки ее продукции, что соответственно привело к повышению доходов обеих сторон<sup>6</sup>.

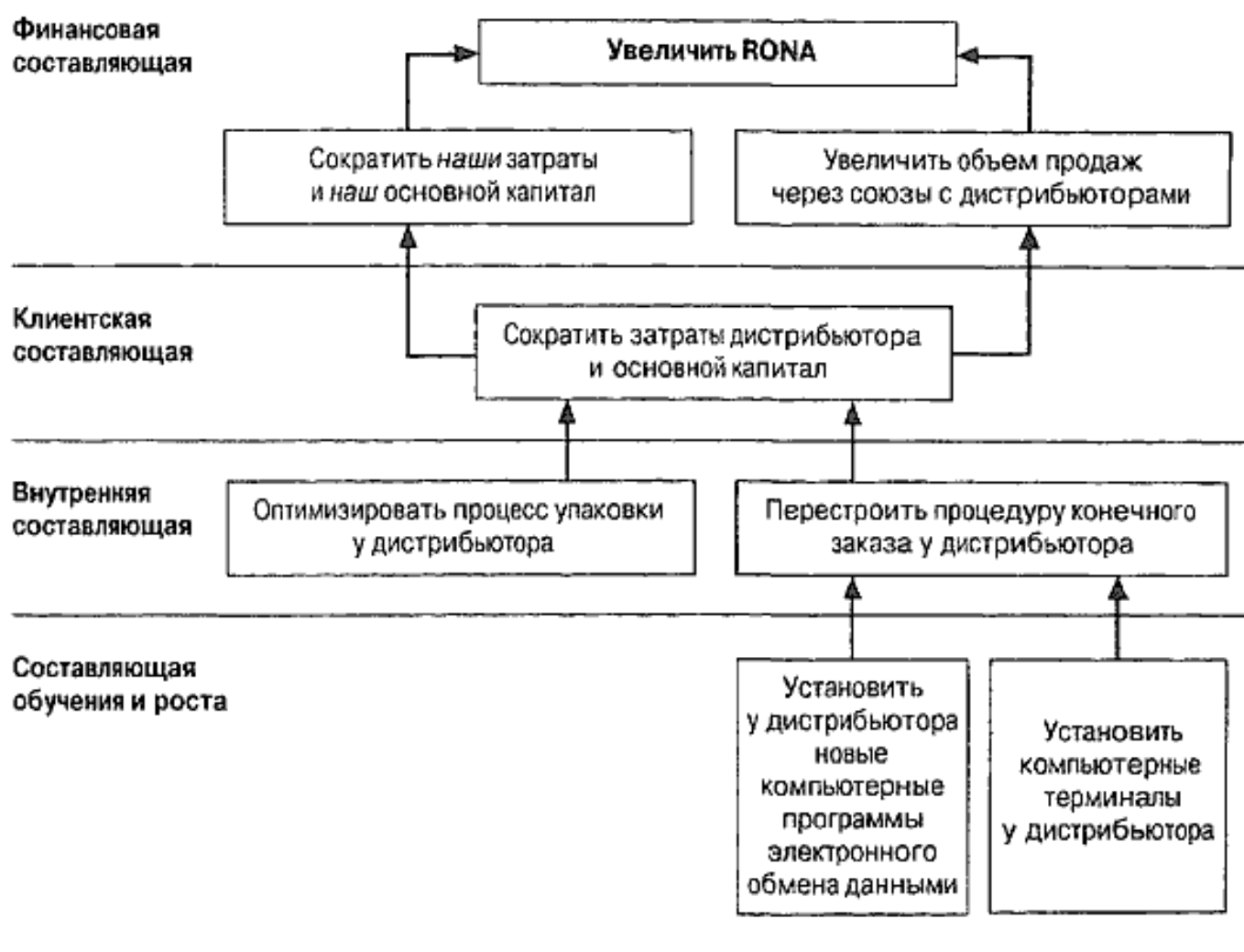
Рисунок 4.4. Перестройка отношений с дистрибьюторами



Первые три стратегических направления сфокусированы на усовершенствовании операций AgriChem, ее взаимоотношений с дистрибьюторами и операций дистрибьюторов. Следующий шаг, который вел к решительному прорыву в деятельности компании, — это использование информационных технологий для большей эффективности фермерского труда (см. рис. 4.6 на с. 138). Фирма планировала изготовить смарт-карты для фермеров, с помощью которых он мог бы установить связь с ее обширной операционной базой данных. Используя эту базу, фермер выбирал необходимые химикаты для нового сезона. Затем он отправлялся бы к ближайшему дистрибьютору, с помощью своей смарт-карты идентифицировал себя в базе данных и необходимый товар автоматически отгружался в его автомобиль. Все это экономило время, упаковку, а также устраняло необходимость инвентаризации для дистрибьютора, не говоря уже о том, что было очень удобно самому фермеру.

Пятое и последнее стратегическое направление было самым амбициозным и носило экспериментальный характер (см. рис. 4.7 на с. 139).

Рисунок 4.5. Совершенствование операций дистрибьютора

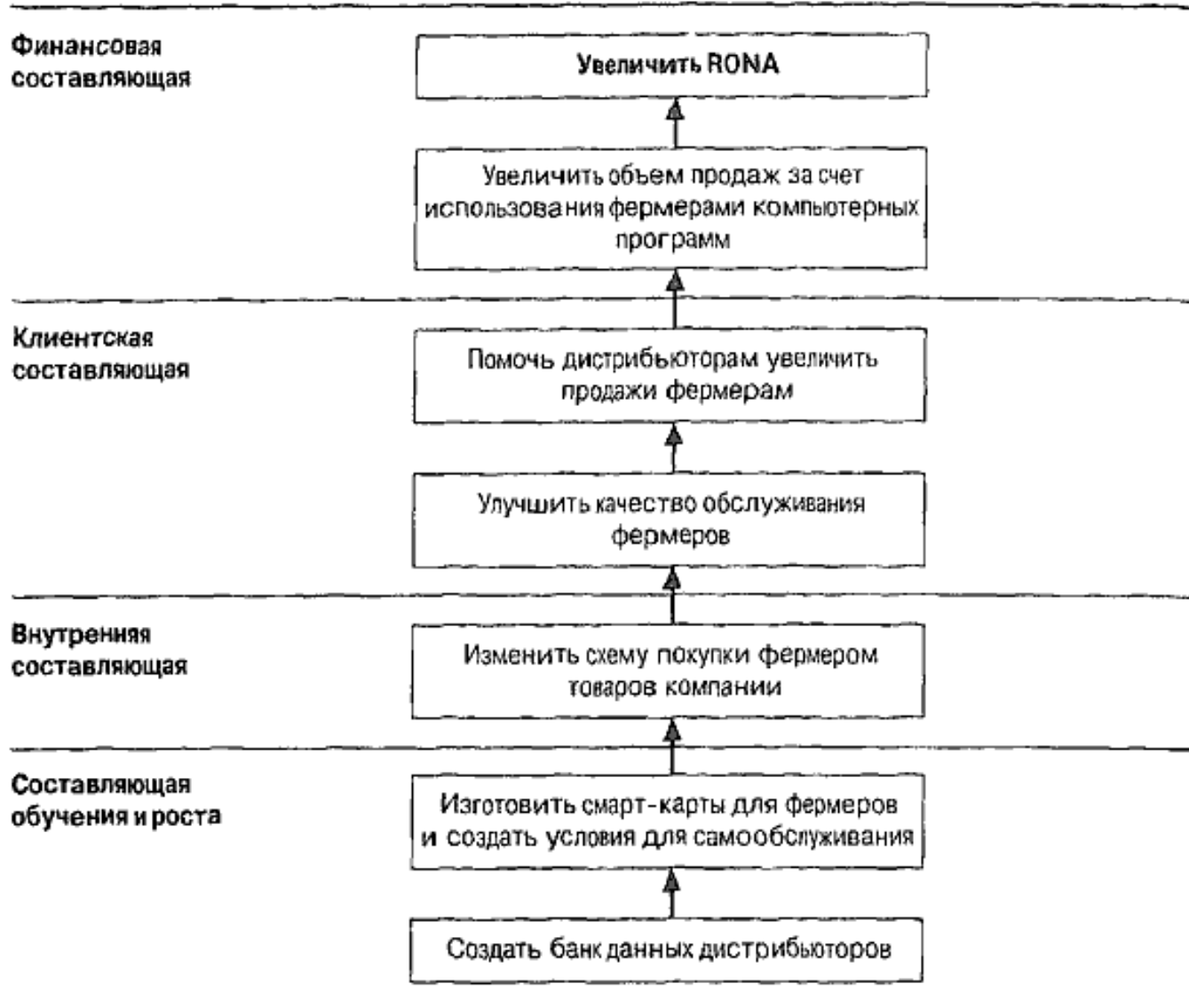


Оно предполагало размещение компьютерного терминала у фермера и использование новейших компьютерных технологий. AgriChem создавала бы базы данных для фермеров, предоставляя им возможность прогнозирования потребностей, выбора химикатов, получения информации о составе почвы, характеристиках ландшафта, о партнерах и погоде. Еще одна программа устанавливалась бы непосредственно на тракторе, позволяя производить автоматическое разбрасывание семян, удобрений и средств химической защиты, используя точную информацию, поступающую со спутникового оборудования. Такая точная программа посева исключает возможные пробелы или, наоборот, повторную обработку земли. Эти революционные инновации пятого стратегического направления обладают огромным потенциалом для увеличения доходов AgriChem за счет предложения конечному потребителю нового предложения ценности.

Полная стратегическая карта AgriChem показана на рисунке 4.8 (с. 140). В основе ее лежат программы, ориентированные на персонал: повышение квалификации, поощрение и стимулирование, развитие



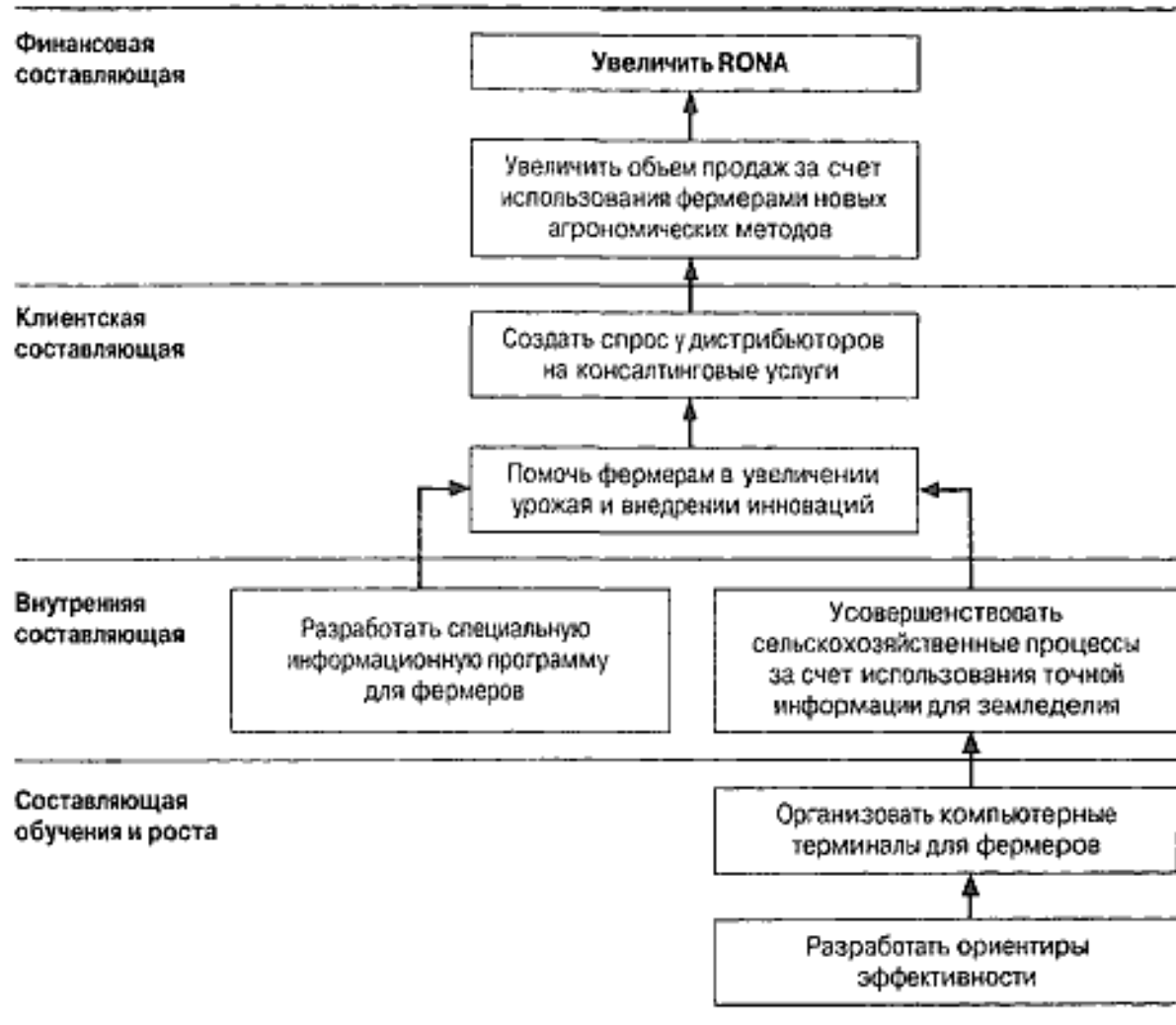
Рисунок 4.6. Разработка новой схемы отношений дистрибьютор—фермер



умений строить отношения, а также программы, нацеленные на потребителя. На первый взгляд, карта кажется довольно сложной, однако если рассматривать ее как последовательный процесс справа налево, то она становится проще и для понимания, и для использования<sup>7</sup>. Более поздние стратегические направления, базирующиеся на росте доходов и ориентированные на конечного потребителя, описаны в показателях сокращения расходов и эффективности распределения, полученных на более ранних этапах. Вертикальная линия (стратегические направления, показанные на рисунках 4.3–4.7) представляет собой великолепную модель отчетности. Компания назначает менеджера, ответственного за реализацию каждого из пяти направлений, в соответствии с целями, представленными на стратегической карте.

Отчеты менеджеров свидетельствовали о положительных результатах (положительный денежный поток), достигнутых по первым двум направлениям, что вселило уверенность в правильности инвестиций, запланированных в более экспериментальные четвертое и пятое на-

**Рисунок 4.7. Апробирование инновационных точных проектов в сельском хозяйстве**

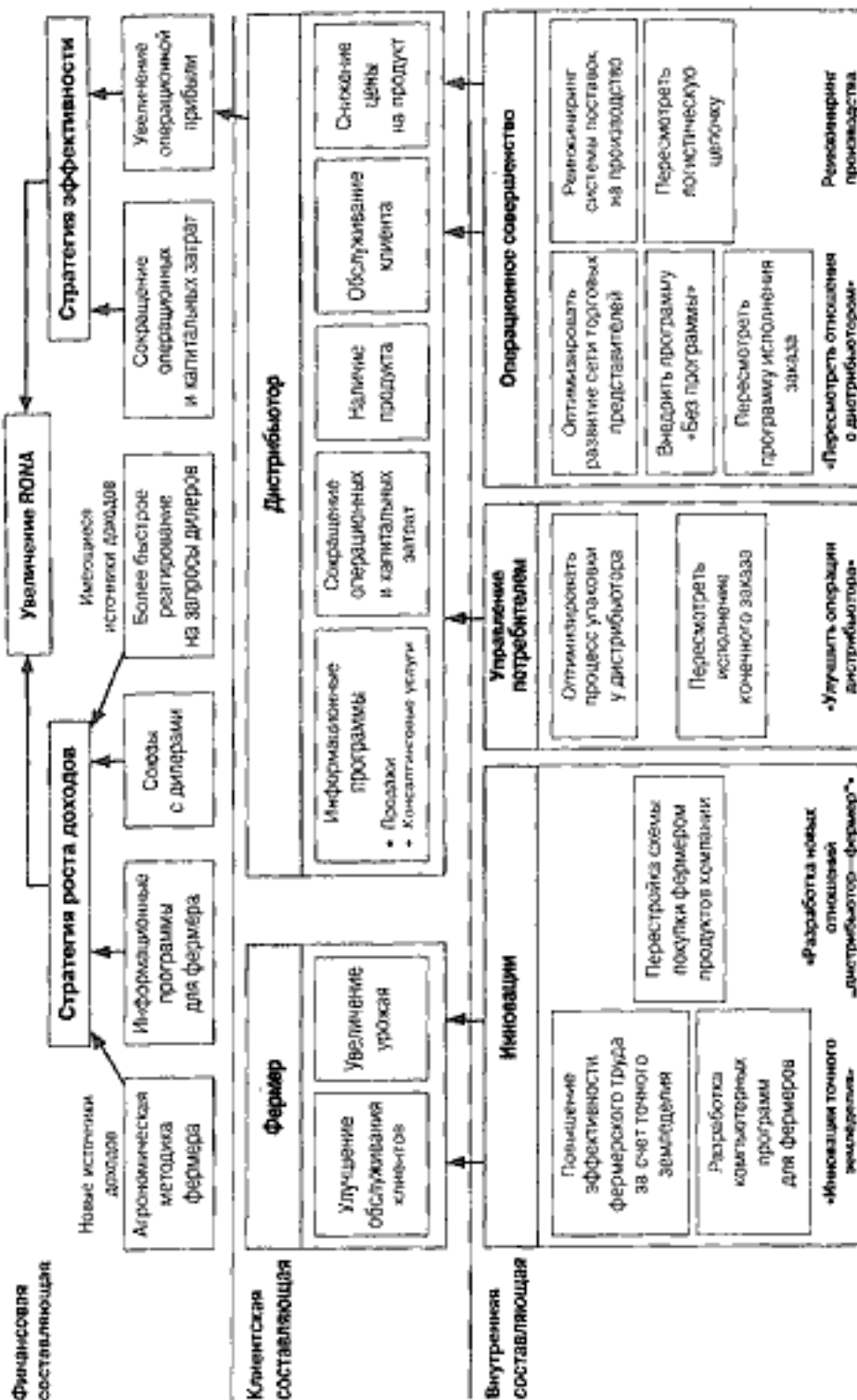


правления. За три года компания удвоила объемы продаж, увеличила RONA с 16 до 50% и построила прямые долгосрочные отношения с конечным потребителем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе мы рассказали о том, как создать стратегические карты сбалансированной системы показателей исходя из стратегии организации. Компании, служившие в качестве примера, разработали и использовали ССП для перевода своих стратегий в систему причинно-следственных связей, которая легко воспринимается и доводится до сведения всех сотрудников. Все это делает стратегию прозрачной: представление о ней и ее стратегической карте можно составить, изучив сбалансированную систему показателей.

Рисунок 4.8. Стратегическая карта AgriChem



Составляющая  
обучения  
и роста

Развивать стратегические технологии

- Компьютерный терминал фермера
- База данных фермера
- Смарт-карта
- Самообслуживание фермера
- Банк данных фермера
- Компьютерные программы электронного обмена данными для дистрибьютора
- Компьютерный терминал дистрибьютора
- Модули SAP для продаж и маркетинга
- Ноутбук для торговых представителей
- Службовое информационное оборудование
- Производственный модуль SAP

Умение строить отношения  
(для дистрибьюторов)

Пересмотр системы вознаграждения

Ориентация на группы клиентов

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Название компании изменено. Мнения сотрудников National Bank воспроизводить без разрешения Harvard Business School Press запрещено.
2. Комиссионные и проценты, полученные от клиентов OFS, относились к производственным подразделениям (обслуживание чековых и сберегательных счетов, кредитных карт и так далее). OFS покрывала свои затраты на группы продуктов, получая комиссионные за осуществление интерактивных сделок.
3. См. дискуссии об интернет-экономике в книге: *Carl Shapiro, Hal R. Varian. Internet Rules: A Strategic Guide to the Network Economy.* Boston: Harvard Business School Press, 1998.
4. См. дискуссию о том, как быстро меняется конкурентная стратегия в зависимости от отрасли экономики в книге: *Jeffrey R. Williams. Renewable Advantage: Crafting Strategy through Economic Time.* New York: The Free Press, 1998.
5. Мы приносим свою благодарность Фрэнсису Гуэллару, президенту Emergence Consulting, за этот пример. Он был одним из первых, кто применил данный подход к сбалансированной системе показателей при формулировании стратегии.
6. *Robert S. Kaplan, Robin Cooper. Cost & Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance.* Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 203—210.
7. Естественно, что результаты, достигнутые на первом этапе, остаются в поле зрения компании. AgriChem, например, продолжала снижать внутренние издержки и повышать эффективность, совершенствовать работу дистрибьюторов, а также улучшать обслуживание фермеров.

# Стратегические сбалансированные системы показателей в некоммерческих, государственных учреждениях и организациях здравоохранения

**В** 1996 году применение сбалансированной системы показателей в некоммерческом и государственном секторах находилось в зачаточном состоянии. Однако в последующие четыре года эта концепция получила широкое распространение в организациях такого рода по всему миру. По мере изучения этих сбалансированных систем мы получили дополнительные свидетельства эффективного их использования в некоммерческих и государственных учреждениях. О таких примерах мы и поговорим в данной главе.

### РОЛЬ СТРАТЕГИИ

По своему опыту знаем, что, как правило, некоммерческие и государственные организации испытывают серьезные трудности при формулировании стратегии. Нам приходилось видеть стратегические документы, изложенные на пятидесяти страницах, но большинство их содержало определение основного предназначения организации (миссии), общей ее концепции (видения), а также список программ и инициатив — и ни слова о результатах, которых она намеревается достичь. Здесь необходимо четко уяснить предупреждение Майкла Портера о том, что стратегия — это не только то, чего компания намеревается достичь, но также четкое определение того, чего делать не следует (см. главу 3). Особенно это касается некоммерческих и государственных организаций (НГО).

Большинство первоначальных сбалансированных систем НГО во главу угла ставят стратегическое направление операционного совершенства. Они принимают свою текущую миссию как данность и стараются выполнить ее с наибольшей эффективностью — сократить затраты, избежать ошибок, ускорить исполнение. Зачастую проект строится вокруг ранее принятой инициативы усовершенствования «операционных» процессов. Редко можно встретить некоммерческую организацию, где стратегия сфокусирована на лидерстве продукта или доверительных отношениях с клиентами. Как следствие, такие ССП тяготеют, скорее, к системам КРІ (см. главу 3), чем к истинным стратегическим сбалансированным системам показателей.

Однако муниципалитет города Шарлотт, штат Северная Каролина, определил свою стратегию как ориентацию на клиента, сформулировав ряд взаимосвязанных стратегических направлений, создающих потребительную ценность для своих жителей. Некоммерческая организация United Way of Southeastern (UWSENE) New England сформулировала стратегию доверительных отношений с клиентами (спонсорами). Другие, например May Institute, Inc. и New Profit, Inc., выбрали четкое направление лидерства продукта. May Institute использует свои партнерские отношения с университетами и научно-исследовательскими учреждениями для предоставления психологической и реабилитационной помощи, а New Profit внедряет новые методики отбора, мониторинга и управления, уникальные для некоммерческих организаций. Госпиталь при Университете Монтефиоре сочетает стратегию лидерства продукта (центры качества) с великолепными клиентскими взаимоотношениями (новые медицинские центры, ориентированные на высококачественное обслуживание пациентов), пытаясь таким образом найти свою нишу на местном рынке. Итак, некоммерческие и государственные организации могут иметь конкурентное преимущество и строить свои стратегии не только на основе операционного совершенства. Однако требуется понимание общей концепции организации и качества лидера для того, чтобы определить, какие процессы и направления деятельности являются приоритетными на данный момент.

## КАК ИЗМЕНИТЬ АРХИТЕКТУРУ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Большинство некоммерческих и государственных организаций испытывают трудности при создании сбалансированной системы показателей, поскольку в соответствии с ее оригинальной архитектурой на первом месте стоит финансовая составляющая. Принимая во внимание тот факт, что финансовый успех не является приоритетной задачей

таких учреждений, можно изменить схему построения ССП, выделив клиентов или население как основное звено стратегии.

В частном секторе экономики клиент платит за услугу и получает ее. Эти два его действия настолько тесно связаны друг с другом, что большинство даже не рассматривает их по отдельности. Однако в некоммерческих организациях источником финансирования являются спонсоры: они платят за услугу, а получают ее совсем другие люди, например население. Возникает вопрос: кто в этом случае выступает в роли клиента — тот, кто платит, или тот, кто получает? Не пытаясь найти соломонино решение проблемы, можно в качестве приоритета выделить две составляющие — спонсора и получателя. В этом случае цели формулируются для каждой из них, а затем определяются внутренние процессы, с помощью которых оба «клиента» получают соответствующее потребительское предложение.

Фактически некоммерческие и государственные организации должны на вершину иерархической схемы поставить долгосрочную цель, например борьбу с нищетой, ликвидацию безграмотности или защиту окружающей среды, а затем ориентировать процесс определения задач внутри сбалансированной системы показателей на достижение этой главной цели. Если в коммерческих предприятиях финансовые показатели прекрасно характеризуют достигнутые результаты для владельцев и акционеров, то в государственных — они не являются адекватными индикаторами выполнения миссии организации. Поставив на приоритетное место основную цель, к которой стремится подобная организация, она тем самым заявляет о своей долгосрочной миссии (см. рис. 5.1)

Даже финансовая и клиентская составляющие в случае необходимости могут иметь иной, специфичный оттенок в стратегии некоммерческой или государственной организации. Возьмем, к примеру, специальные учреждения, осуществляющие надзор за исполнением законов и правил по охране окружающей среды, здоровья населения и его безопасности. Какие показатели удовлетворения и лояльности своих непосредственных «клиентов» выбирает такая организация, исполняя свою непосредственную работу (выявляя нарушения, налагая штрафы и даже арестовывая нарушителей)? Очевидно, что никаких. Истинные клиенты — это население, которое получает выгоды от эффективного, но не грубого и прямолинейного надзора за выполнением законов и правил. На рисунке 5.2 показана модифицированная схема, в соответствии с которой такое государственное учреждение формулирует три основные составляющие<sup>1</sup>:

1. *Понесенные затраты.* Особое внимание уделено операционной эффективности. Показатель затрат включает издержки самой организации, а также социальные расходы, которые несет насе-

Рисунок 5.1. Как приспособить схему сбалансированной системы показателей к некоммерческой организации



ление или другие организации в результате деятельности НГО. Например, управление по охране окружающей среды может вменить в обязанность какой-либо частной компании нести часть расходов на выполнение управлением своих обязанностей. Необходимо стремиться к минимизации и прямых и социальных расходов подобных государственных структур.

2. *Создаваемая стоимость.* Эта составляющая определяет те выгоды, которые получает население от деятельности организации. Самое трудное и проблематичное — оценить их. Обычно очень сложно дать количественное с финансовой точки зрения выражение выгод от улучшения образования, уменьшения загрязнения окружающей среды, совершенствования здравоохранения, решения проблем перенаселения и безопасности. Но сбалансированная система показателей все же дает возможность определить и оценить если не конкретные результаты, то хотя бы некоторые итоги деятельности некоммерческих и государственных организаций. Некими заменителями показателя созданной стоимости могут служить процент студентов, получивших специальные знания и умения; содержание вредных веществ в воде, воздухе или почве; сокращение смертности и увеличение продолжительности жизни в целевой группе населения; уровень



**Рисунок 5.2. Финансовая и клиентская составляющие государственных организаций**



преступности и безопасность в общественном понимании; работа транспорта. Вообще говоря, некоммерческие организации используют в большинстве случаев индикаторы итогов (последствий), но не показатели конкретных результатов. Население и его представители (избранные официальные лица и законодатели) будут оценивать полученные выгоды, сравнивая эти итоговые индикаторы с затратами на них.

3. *Легитимная поддержка.* Важнейшим «клиентом» для любой государственной организации является ее «спонсор». Как правило, это какой-либо законодательный орган, который предоставляет финансирование. Для того чтобы продолжать получать финансовую поддержку, некоммерческие и государственные организации должны в первую очередь способствовать выполнению требований своих денежных источников и в итоге отвечать нуждам населения и налогоплательщиков.

Таким образом, некоммерческие и государственные организации, которые стремятся к осуществлению своей миссии, могут иметь три главных стратегических цели: создавать стоимость, минимизировать затраты и постоянно получать поддержку финансирующих структур. На основе этих трех направлений определяются цели внутренних процессов, а также обучения и роста, достижение которых будет способствовать осуществлению общей стратегии организации.

А теперь обратимся к примерам.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ЛОГИКА СТРАТЕГИИ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

### Город Шарлотт

В 1990 году муниципалитет города Шарлотт провозгласил свою миссию и общую концепцию деятельности как стремление предоставлять своим жителям услуги высокого качества и сделать город «местом добровольного выбора для жизни, работы и отдыха»<sup>2</sup>. Однако городской совет не знал, как все это реализовать. Финансирование увеличивалось и распределялось между всеми операционными департаментами. Пам Сайферт, в то время занимавшая один из руководящих постов, понимала необходимость создания стратегии и установления приоритетов для городских инициатив. Она предпочла не вести дела по старинке, а сфокусировать и без того ограниченные ресурсы на самых эффективных инициативах.

В начале 1990-х мэр Шарлотт и его городской совет на выездном совещании обсуждали несколько стратегических направлений, в соответствии с которыми предполагалось распределить ресурсы и утвердить планы департаментов на следующее десятилетие. Мэру и муниципалитету были представлены 15 возможных направлений<sup>3</sup>. После долгих дебатов были выбраны следующие:

- безопасность сообщества;
- транспорт;
- «Город в городе» (сохранение и улучшение городских районов);
- реструктуризация правительства;
- развитие экономики.

Для того чтобы эффективно реализовать указанные цели, Сайферт сформировала команду проекта для перевода пяти направлений в плоскость стратегических целей городской сбалансированной системы показателей. Было принято решение центральным звеном считать клиентскую составляющую (клиентами в данном случае являлись жители города). Команда установила семь клиентских целей (см. рис. 5.3), две цели касательно общественной безопасности и реструктуризации правительства и по одной на каждое из оставшихся трех направлений.

В ходе работы выяснилось, что многие цели финансовой, внутренней и составляющей обучения и роста пересекались по нескольким стратегическим направлениям. Соответственно команда разработала первоначальную сбалансированную систему, включающую пять направлений (см. рис. 5.3). Верхняя строчка — клиентская составляющая —

вобрала в себя все пять (они представлена в другой редакции). Ее цели — это те основные услуги, которые город предоставлял своим жителям. Финансовые ориентиры стали вспомогательными средствами, которые способствовали реализации клиентской составляющей. Они оценивали предоставление услуг по следующим параметрам: разумные цены, сохранение внешних источников финансирования, а также использование налоговой базы и кредитной системы для финансирования первоочередных проектов. Внутренняя составляющая и составляющая обучения и роста стали основой для финансовой и клиентской составляющих. Первая ставила задачей изменение и улучшение методов обслуживания, особенно в части формирования партнерских отношений с сообществом, а также повышение эффективности. Вторая определяла, насколько широко применяются новые технологии и как проводится переобучение работников с целью постоянного повышения их квалификации. Для каждой из 19 целей сбалансированной системы показателей было составлено подробное описание<sup>4</sup>.

Особенно ярко стратегический характер ССП проявился тогда, когда некоторые департаменты, например управления пожарной охраны, водоканализационное и вывоза твердых отходов, выразили свое разочарование по поводу того, что их деятельность никак не отражена в сбалансированной системе показателей. Сайферт объяснила работникам этих департаментов, что их работа по-прежнему остается жизненно необходимой для города и будет оцениваться по мере выполнения поставленных задач. Однако она подчеркнула, что каждый из этих отделов должен задуматься над тем, как его деятельность способствует достижению одной или нескольких главных целей.

*Корпоративная сбалансированная система показателей не представляет, да и не может представить каждую важную услугу. Например, такие основные области деятельности, как пожарная безопасность, вывоз мусора или контроль за домашними животными, не нашли отражения в корпоративной ССП. Они уместны только в ССП конкретного департамента. Основные направления определяют те виды услуг, которые необходимо улучшить или развить, чтобы сделать город сообществом добровольного выбора места жительства и работы<sup>5</sup>.*

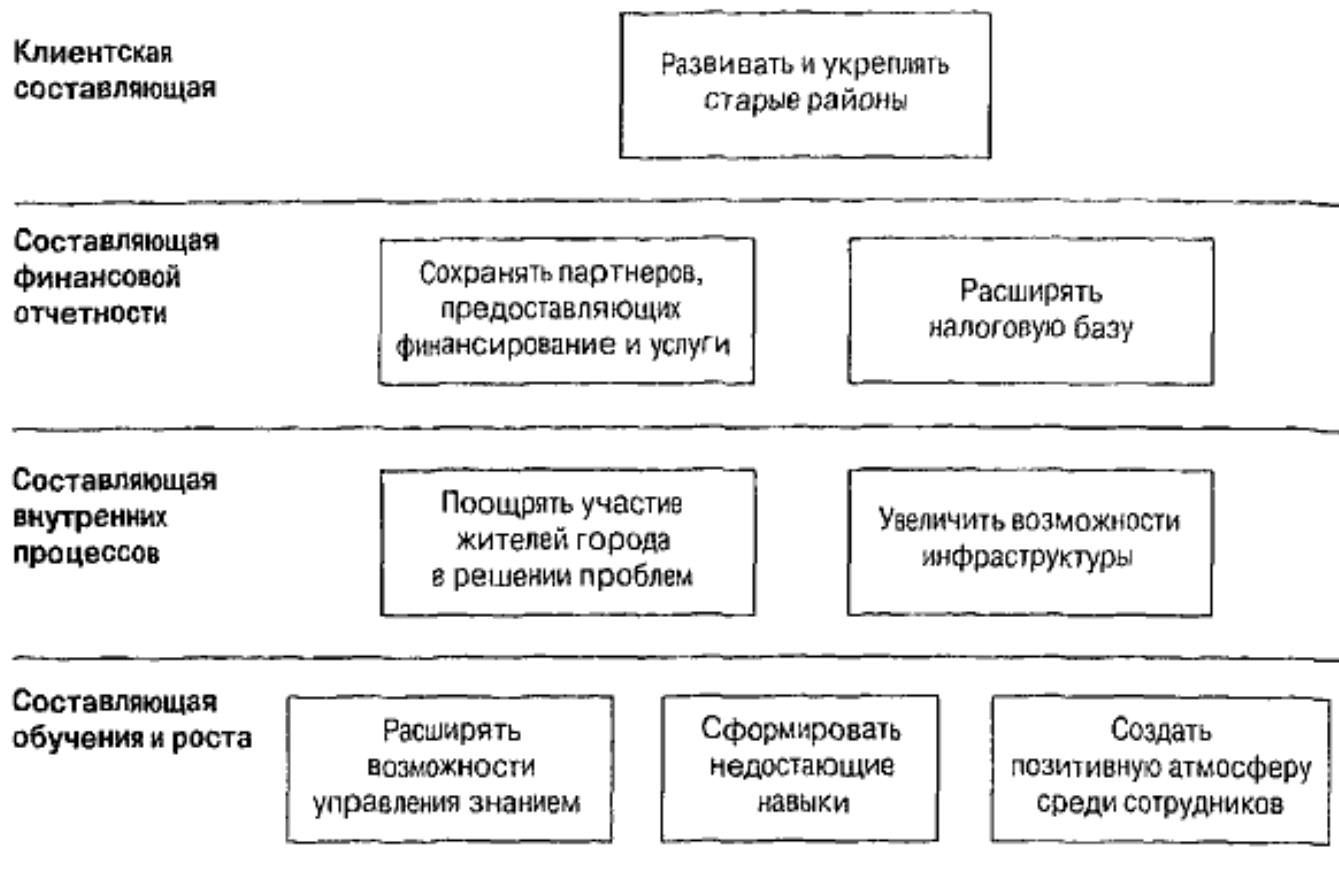
Имея теперь городскую сбалансированную систему показателей в качестве модели, команда ее создателей определила стратегические цели для каждого из пяти направлений и разработала соответствующие ССП (см. рис. 5.4, ССП для направления «Город в городе»). Они-то и стали предметом обсуждения представителей различных департаментов, которое касалось возможности достижения этих целей. Мы продолжим рассказ о городе Шарлотт в главе 6 (взаимосвязь корпоративной ССП,

Таблица 2.2. Сбалансированная система показателей Mobil NAM&amp;R

Составляющая	Стратегические направления	Стратегические цели	Стратегические показатели
Финансовая (F)	Финансовый рост	F1. ROCE	• ROCE
		F2. Использование имущества материальных активов	• Чистая прибыль (по сравнению с конкурентами)
		F3. Прибыльность	• Главная стоимость за поставленный доллар бензина (по сравнению с конкурентами)
		F4. Лидерство в отрасли по снижению затрат	• Рост объема (по сравнению с отраслевыми показателями)
		F5. Прибыльный рост	• Доля «премиум»-товара • Доходы и прибыль от продаж небензиновых продуктов
Клиентская (C)	Довольный клиент	C1. Постоянное удовлетворение потребностей целевого клиента	• Доля клиента, выбранного ключевых игроков • Рейтинги по программе «Годовичный покупатель»
		C2. Создание взаимовыгодных отношений с клиентами	• Рост валовой прибыли дилеров • Относительная прибыль дилеров
Внутренняя (I)	Создание франчайзинга	I1. Инновационные продукты и услуги	• ROI новых продуктов • Показатель эффективности покупок новым продуктом
		I2. Создание лучших команд франчайзинга в своей отрасли	• Показатель качества работы дилеров
	Безопасность и надежность	I3. Производительность перерабатывающих мощностей	• Недороговизна продукции • Незапланированные простои
		I4. Управление запасами	• Уровень запасов • Показатель дефицита сырья и материалов, необходимых для производства
	Качество	I5. Лидерство в отрасли по показателю сокращения затрат	• Затраты на производственную деятельность по сравнению с конкурентами
		I6. В соответствии со спецификацией, в соответствии с графиком	• Безупречные заказы
	Отношение добрососедства	I7. Улучшение состояния окружающей среды и условий труда, исключение несчастных случаев и травматизма	• Число случаев нанесения ущерба окружающей среде • Количество дней отсутствия персонала на рабочем месте
Обучение и роста (L)		L1. Атмосфера активности	• Относительная производительность
	L2. Ключевые компетенции	• Личные SST, %	
	L3. Доступ к стратегической информации	• Наличие стратегических компетенций • Доступность стратегической информации	

### Рисунок 5.4. Стратегическое направление «Город в городе»

**Миссия:** сконцентрировать внимание на экономическом развитии и вопросах качества жизни в старых городских районах города Шарлотт, в том числе в жилых и деловых центрах



Источник: Kaplan R. S. City of Charlotte (A), 9-199-036 Boston Harvard Business School, 1998, p. 115. Воспроизводится с разрешения Harvard Business School

стратегических направлений и ССП департаментов) и в главе 12 (об использовании муниципалитетом ССП для отчетности и получения информации).

## ОРГАНИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

Сбалансированные системы показателей разрабатываются многими правительственными организациями США, в том числе Министерством обороны. Концепцию сбалансированной системы показателей приняла и Национальная ассоциация по реформированию правительства (National Partnership for Reinventing Government):

*Зачем нам как государственному лидеру нужен сбалансированный комплекс показателей нашей деятельности?... Потому что мы должны*

---

«Конечная цель — сделать Шарлотт городом, где жители всех районов чувствуют себя в безопасности, могут позволить себе достойное жилье, имеют хорошую работу, развитую инфраструктуру, возможность получать образование, делать покупки и отдыхать, а также быть представленными через общественные организации»

«Городские районы — самые значительные активы нашего города»

---

Партнерство с частными и прочими финансовыми источниками расширяет и делает более эффективным использование городских ресурсов.

Расширение налоговой базы посредством привлечения новых предприятий, а также расширения и сохранения уже имеющихся является важным для жизнеспособности экономики города

---

Развитие активности жителей в решении проблем

- расширение полномочий жителей;
- возможность решения некоторых проблем без участия городских чиновников высокого уровня;
- снижение вероятности дублирования усилий;
- повышение уровня обслуживания.

---

Если мы хотим преуспеть, необходимо всячески поддерживать высокую квалификацию работников системой тренингов и техническими ресурсами.

Эта модель сфокусирована на решении проблем старых городских районов, однако ее распространение на другие районы города, несомненно, поможет им найти выход из аналогичных ситуаций.

---

*знать, каковы ожидания клиентов и что требуется нашим сотрудникам, чтобы эти ожидания удовлетворить. Потому что мы не сможем достичь поставленных целей, не принимая в расчет эти ожидания и потребности. И что самое важное, потому что система работает. Свидетельство этому — успех наших партнеров<sup>6</sup>.*

Быстрого успеха достигло Ведомство по делам ветеранов США (Veterans Benefit Administration) при соответствующем министерстве (U.S. Department of Veteran Affairs). Первоначально это ведомство организовало комитет по эффективному выполнению Закона о результатах деятельности правительства (Government Performance and Results Act, GPRA). Постепенно пришли к мысли применить сбалансированную систему показателей, которая должна была, с одной стороны, обеспечить соответствие упомянутому закону, а с другой стороны, повысить эффективность ведомства. Для достижения согласия относи-

тельно целей и задач пришлось потратить немало времени, поскольку звучали они достаточно амбициозно — ведь традиционно все пять подразделений ведомства считались абсолютно независимыми. Комитет обнаружил, что существующая система оценки игнорирует трех важных участников: ветеранов (бенефициары), сотрудников и налогоплательщиков. Комитет разработал простую сбалансированную систему показателей. Но даже построенная на следующих пяти показателях, такая ССП помогла составить более объективное представление о миссии Ведомства по делам ветеранов:

- 1) удовлетворенность клиентов (ветеранов);
- 2) затраты (налогоплательщиков);
- 3) скорость;
- 4) точность;
- 5) развитие сотрудников.

Ранее деятельность офисов Ведомства по делам ветеранов сравнивалась только по скорости совершения операций. Теперь же сбалансированная система сделала возможным сравнение по пяти показателям, в том числе по параметру удовлетворенности клиентов, который ранее вообще никак не оценивался. По словам директора:

*Сбалансированная система показателей представляет собой основу для определения того, насколько мы близки к достижению своих краткосрочных и долгосрочных целей. В итоге от нее зависит оценка нашей деятельности, а также системы вознаграждения. Для того чтобы иметь четкое представление о наших перспективах, все организационные проекты должны быть увязаны, а сбалансированная система показателей — это стержень нашего выбора.*

В 1996 году отдел закупок Министерства транспорта США (Procurement Division in the U.S. Department of Transportation, DOT) одним из первых внедрило сбалансированную систему показателей<sup>7</sup>. Лори Бирд, лидер проекта, заявил, что с этого момента значительно сократились временные затраты на внутренние процессы, а показатели удовлетворенности клиентов увеличились по всем направлениям:

*Сбалансированная система показателей получила признание во всем министерстве как важное средство изменения корпоративной культуры и внедрения инноваций. Система показателей департамента закупок послужила пилотным проектом других крупных программ, а также катализатором для всех других проектов министерства.*

Многие другие государственные организации, например Центр материально-технического снабжения федерального управления авиации (Federal Aviation Agency Logistics Center) и Национальное управление космической разведки (National Reconnaissance Office), внедрили сбалансированную систему показателей для установления стратегического соответствия организации и внедрения более прозрачной отчетности.

### **Международное применение сбалансированной системы показателей**

Город Брисбейн в Австралии при составлении своей сбалансированной системы показателей следовал практически тем же курсом, что и Шарлотт. В начале 2000 года австралийские города Кокберн и Мелвилл получили премии за разработанные ими сбалансированные системы показателей. Австралийское правительство учредило в 1997 году Centrelink, новую организацию, которая представляла собой единый источник информации, помощи и выплат, например по социальному обеспечению. Ранее эти функции осуществляло бесчисленное множество департаментов и управлений. Centrelink сразу же внедрила сбалансированную систему показателей как механизм оценки деятельности по достижению шести главных целей:

- 1) установить партнерские отношения с департаментами-клиентами для оказания им помощи в достижении финансовой независимости, обеспечивая хорошие результаты и предлагая ценности в обмен на деньги;
- 2) повысить степень участия клиентов и их удовлетворенность от услуг и результатов;
- 3) поощрять чувство гордости работников Centrelink за качество своей работы и превосходство над соперниками;
- 4) вернуть правительству Австралии прибыль от экономической эффективности;
- 5) разрабатывать инновационные и индивидуальные проекты и решения, соответствующие политике правительства;
- 6) быть первыми и служить образцом передового опыта в сфере оказания услуг.

Ричард Магнус, старший судья окружного и городского судов Сингапура, вернувшись с курсов Гарвардской бизнес-школы, приступил к немедленному внедрению единой сбалансированной системы показателей, которая охватывала деятельность 84 судей и 500 административных работников, рассматривавших 400 000 дел в год. Систему апро-



бировали в суде, рассматривающем мелкие жалобы. Это было, вероятно, первое применение сбалансированной системы показателей в мировой судебной практике<sup>8</sup>.

После успешного завершения пилотного проекта ССП получила дальнейшее распространение в других судах и административных департаментах и стала краеугольным камнем системы менеджмента. В качестве поощрения лучших работников по полученным показателям была разработана система признания и поощрения, но не в виде денежного вознаграждения, а в виде предоставления возможности участия в конференциях, тренингах за рубежом, получения соответствующих сертификатов и наград.

Все это свидетельствует о применимости и эффективности сбалансированной системы показателей в разнообразных государственных организациях.

## НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР

Сбалансированная система показателей получила широкое распространение в некоммерческих организациях точно так же, как и в государственных. Приведем несколько примеров.

### **The United Way of Southeastern New England**

The United Way of Southeastern New England (UWSENE) одной из первых среди некоммерческих организаций применила сбалансированную систему показателей<sup>9</sup>. Подразделения United Way предоставляли спонсорам возможность делать пожертвования в различные программы, направленные на улучшение жизни своих сограждан, прямо на рабочем месте во время ежегодной объединенной кампании.

Даг Эшби, председатель UWSENE, понимал, что действовавший процесс планирования не очень сочетался с операционным процессом, и обратил свое внимание на сбалансированную систему показателей как на средство достижения необходимого соответствия. Было много горячих споров о том, кто является клиентом UWSENE, каковы факторы достижения удовлетворенности потребителя и с помощью каких внутренних процессов можно предоставлять клиентам имеющие для них ценность продукты и услуги.

В клиентской составляющей могли быть представлены несколько групп потребителей: спонсоры, добровольцы, сотрудники, агентства, а также те люди, которые являлись конечными получателями или потребителями услуг организации. Эшби ограничил стратегический выбор следующим образом:

*У United Ways в данном случае есть возможность выбирать одно из трех основных направлений: ориентироваться на спонсоров, другие агентства или население.*

*Каждое из трех само по себе правильное в смысле потенциальной возможности достичь положительных результатов... Многие отделения United Ways, руководствуясь благими намерениями, меняют свои стратегии в пользу специфических интересов местного населения, а потом очень удивляются, увидев развалившееся отделение и разбежавшихся спонсоров. UWSENE совершенно определенно выбрала ориентацию на спонсоров, четко понимая, что, если они довольны, финансирование обеспечено. Именно поэтому в нашей ССП доноры — это основной клиент<sup>10</sup>.*

Выбор, который сделал Эшби, относительно упростил формулировку целей клиентской составляющей. Затем были определены цели составляющей внутренних процессов, реализация которых способствовала решению задач финансовой и клиентской составляющих. Поскольку United Way действовала как финансовый посредник, собирающий средства с пожертвователей и распределяющий их между различными агентствами, то центральным звеном сбалансированной системы показателей стала финансовая составляющая.

Команда UWSENE, работавшая над созданием ССП, долго обсуждала, насколько она, вполне успешная для коммерческих организаций, адекватна и применима в данном случае. Были предложения дополнить ее еще несколькими составляющими, учитывающими, например, добровольцев или агентства, получающие от United Way финансирование для оказания необходимых услуг населению. Однако Эшби считал четыре основные составляющие достаточно гибкими, чтобы охватить и добровольцев и агентства. Выбор Эшби — ориентация на спонсоров — беспокоил некоторых членов организации, поскольку, по их мнению, агентства представляли собой решающий элемент в осуществлении миссии UWSENE и должны были быть выделены в отдельную составляющую.

Через несколько месяцев команда представила сбалансированную систему показателей (см. табл. 5.1). Реакция была положительной. Один из менеджеров среднего звена сказал: «По ССП можно работать. Там видно твое место в организации, твой вклад в достижение целей клиентской или финансовой составляющих»<sup>11</sup>. А член команды, работавшей над проектом, отметил особенный энтузиазм среди сотрудников по этому поводу:

*Как правило, стратегические планы спускались нам сверху, и тех выгод, которые предоставляет ССП, у нас не было. Система заставляет изменить линию поведения.*

Таблица 5.1. Сбалансированная система показателей UWSENE

Составляющая	Результаты	Стратегические цели
Финансовая	Рост собираемых средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить чистый объем собираемых денежных средств</li> </ul>
	Внутренняя стабильность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбалансировать внутренние доходы и расходы для обеспечения 100-процентной гарантии клиентам</li> </ul>
	Укрепление сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличить количество сборов (пожертвований) на оказание услуг</li> <li>• Увеличить количество сборов на приобретение патентованных продуктов</li> </ul>
Клиентская	Удовлетворенность клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Признание</li> <li>• Готовность клиентов делать пожертвования</li> </ul>
	Рост рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукты, которые интересны клиентам и которые улучшают уровень жизни населения</li> </ul>
	Сохранение клиентской базы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация о результатах</li> <li>• Качественное своевременное обслуживание</li> </ul>
Внутренняя	Ключевые внутренние бизнес-процессы, основанные на качестве	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствовать ключевые внутренние процессы в следующих областях               <ul style="list-style-type: none"> <li>— сбор средств</li> <li>— распределение собранных средств</li> <li>— укрепление сообщества</li> <li>— обработка информации/коммуникация</li> <li>— обработка залогов</li> <li>— разработка продукта</li> <li>— развитие добровольцев/персонала</li> <li>— обслуживание клиентов</li> <li>— коммуникация между департаментами</li> </ul> </li> </ul>
	Разрабатывать инновационные продукты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивать процессы разработки и продвижения продукта с целью выхода на рынок с инновациями</li> </ul>
	Сохранять линию жизнеспособных продуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать единый процесс оценки существующих продуктов и услуг</li> </ul>
Обучение и рост	Эффективность работы сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение и развитие</li> <li>• Технологии</li> <li>• Команда</li> </ul>
	Удовлетворенность работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Открытое и продуктивное общение</li> <li>• Помощь агентствам</li> <li>• Соучастие персонала</li> </ul>

*Раньше... те департаменты, которые не принимали непосредственного участия в организации сбора средств, никак не оценивались с точки зрения достигнутого успеха. Теперь перед нами все параметры ССП, которые позволяют оценить вклад каждого в успех*<sup>12</sup>.

## The May Institute

The May Institute, штат Массачусетс, является некоммерческой организацией, одним из крупнейших в штате учреждений, разрабатывающих высококачественные программы здорового образа жизни, образования и реабилитации для детей и взрослых. Около 2000 сотрудников ежегодно оказывают услуги более чем 8000 клиентов, предоставляя им 160 некоммерческих программ в Новой Англии и на Юго-Востоке США. The May Institute занимается также активной исследовательской и образовательной деятельностью, поддерживая связи с более чем 40 университетами и медицинскими центрами по всей стране и за рубежом.

Институт внедрил сбалансированную систему показателей эффективного управления расширяющейся операционной деятельностью. Руководитель отдела по операциям Катлин Брэдли Капсалис хотела получить возможность оценивать новые проекты и новые перспективы с точки зрения эффективности. Первоначально менеджеры проектов по операционному совершенствованию и специалисты по информационным технологиям стремились использовать ССП для решения своих узкоспециальных задач, но не как инструмент создания стратегии. К счастью, внешний консультант по разработке сбалансированной системы показателей настойчиво ориентировал команду на определение общих стратегических целей организации. В этом проекте четко проявились те проблемы, с которыми сталкиваются многие некоммерческие учреждения при попытке дифференцировать стратегию от бесчисленного количества инициатив, всегда имеющих в наличии.

Топ-менеджеры May Institute определили центральным звеном общей ССП клиентскую составляющую, в которой очертили круг своих потребителей:

- потребители (пациенты) и семьи;
- спонсоры;
- сообщество научных работников;
- средства массовой информации;
- законодатели.

Следующей за клиентской была составляющая обучения и роста, поскольку руководство May Institute справедливо полагало, что от квали-

фикации персонала во многом зависит достижение целей клиентской составляющей.

Внутренняя составляющая включала в себя несколько важнейших процессов:

- предложить эффективное, полное и разумное по цене обслуживание клиентов;
- соблюдать права, обязанности и этические правила корпоративной культуры,
- эффективно сотрудничать с другими некоммерческими организациями и агентствами.

Четвертый процесс отражал огромное значение информационных систем для внутренней и внешней коммуникации.

Финансовая составляющая поддерживала жизнеспособность организации и практику компенсационных выплат в зависимости от достигнутых результатов (см. рис. 5.5).

Капсалис особым образом подчеркивала удивительную обучающую силу сбалансированной системы показателей. В своем большинстве персонал May Institute общается непосредственно с пациентами. Система помогла им осознать всю значимость бизнес-аспектов деятельности организации, особенно бюджетирования и маркетинга. И наоборот, совет института состоит из бизнесменов, которые отлично разбираются в финансах. С помощью ССП они поняли, насколько важна непосредственная работа персонала с пациентами, а следовательно, развитие и обучение сотрудников. Все способствовало более взвешенному подходу к обсуждению вопросов на совете. Кроме того, сбалансированная система показателей особым образом высветила проблемы работы с человеческими ресурсами, особенно вопрос набора и сохранения кадровой базы в жестких условиях рынка.

### **New Profit, Inc.**

Новаторское применение сбалансированной системы показателей стало центральным элементом деятельности молодой некоммерческой организации в Бостоне New Profit, Inc. (NPI), благотворительного фонда, основанного на совместном капитале<sup>13</sup>. Ванесса Кирш, учредитель NPI, стремилась к созданию некоей модели оценки деятельности в некоммерческом секторе. Новая некоммерческая организация была структурирована по аналогии с совместными предприятиями коммерческого сектора экономики. Кирш и ее основные партнеры, получавшие в качестве финансирования небольшой процент от фонда, активно управляли целым рядом общественных организаций.

### Рисунок 5.5. Сбалансированная система показателей May Institute

**Наша миссия:** Предоставлять потребителям первоклассное обслуживание, исследования и обучение и соответствовать самым высоким стандартам здорового образа жизни и реабилитации тех, кто страдает от последствий аутизма, повреждений мозга, замедленного умственного развития и других физических и умственных расстройств

Вместе мы сможем помочь каждому из наших клиентов получить личную свободу и максимально интегрироваться в общество



\* Метод, разработанный на основе американской теории качества, представляет систему последовательных действий для решения проблем, возникающих на рабочих местах. Включает четыре группы мероприятий: планирование (plan), исполнение (do), проверку сделанного (check) и корректировку результатов (act). — Примеч. ред

Руководители New Profit, Inc. определили три основных принципа стратегии инвестирования:

1. *Выбирать развивающиеся организации.* Фонду следует заниматься поисками таких общественных предприятий, которые доказали всей прежней деятельностью свое стремление к росту. Гранты должны направляться в такие организации, расширение которых может оказать плодотворное социальное влияние и сделать их самодостаточными
2. *Установление системы отчетности.* И NPI и организации, которые данный фонд финансирует, должны отчитываться о своей деятельности по согласованным показателям. New Profit, Inc. принимает на себя обязательства размещать капитал на конкурсной основе и распределять финансовые средства в зависимости от результатов деятельности организации.
3. *Инвестирование и мониторинг в течение всего жизненного цикла инвестиционного проекта.* Фонд принимает на себя обязательства делать серьезные трех—пятилетние инвестиции в организации из собственного портфеля. Кроме того, NPI предоставит им техническую помощь, направленную на увеличение эффективности и рост, рассчитывая на определенное количество мест в советах этих организаций.

Кирш понимала, что решающим фактором в ее проекте будет сбалансированная система показателей: «Сбалансированная система показателей станет предметом нашего соглашения с портфельными организациями, как основная система оценки их деятельности. Это будет жесткое соглашение, и мы всегда сможем сказать, если „вы не с нами, то вы против нас“»<sup>14</sup>.

Келли Фитцсиммонз, главный партнер Кирш, подчеркивает значимость ССП для NPI: «Сбалансированная система показателей объединит всех долевого участников для разработки инноваций и получения желаемых результатов. Это означает, что советы, инвесторы, управляющие фондами и предприниматели в социальной сфере смогут использовать все свои ресурсы для достижения стратегических целей»<sup>15</sup>.

New Profit, Inc. подобно UWSENE сохранила финансовую составляющую как одну из основных стратегических целей: формировать соответствующие финансовые средства и операционные фонды и использовать их самым эффективным и последовательным образом. В клиентской составляющей главными потребителями были определены инвесторы. Таким образом, удовлетворенность инвесторов становилась важнейшим показателем результатов деятельности фонда.

Как в UWSENE дискутировали о роли агентств в сбалансированной системе показателей, так и в NPI не избежали споров относительно того, являются портфельные организации клиентами или элементом внутреннего бизнес-процесса, которым необходимо управлять. В конце концов было решено выделить их в отдельную составляющую, учитывая их особую значимость для успеха фонда, ведь достижения организаций, получающих от него финансирование — это основной фактор удовлетворенности инвесторов. В продолжение было предложено следующее: в сбалансированную систему показателей портфельных учреждений включить составляющую, показатели которой оценивали бы их вклад в решение стратегических задач NPI (см. табл. 5.2).

Кирш попросила четыре портфельных организации разработать сбалансированные системы показателей, которые должны были показать, какой вклад вносят эти учреждения в реализацию миссии NPI — рост, масштабность и влияние на общество<sup>16</sup>.

Помимо управления внутренними операциями и взаимоотношениями с портфельными организациями сбалансированная система показателей использовалась в качестве основного средства коммуникации с советом директоров NPI и спонсорами. Вот комментарий одного из членов совета:

*С помощью ССП совет быстро получает самую последнюю информацию о том, что происходит во всей организации — начиная с балансового отчета и заканчивая более деликатными вопросами, затрагивающими персонал. Она дает возможность членам совета не ограничиваться обсуждением лишь одного вопроса: сколько собрано денег<sup>17</sup>.*

Кирш использовала сбалансированную систему показателей NPI и портфельных организаций для того, чтобы продемонстрировать потенциальным инвесторам привлекательность потребительского предложения. Фонд разработал уникальную (для некоммерческого сектора) систему менеджмента. Ее управляющие изыскивают наилучшие возможности для инвестирования и работают с портфельными организациями для достижения поставленных целей. Один из первых инвесторов с энтузиазмом воспринял концепцию, взял серьезные финансовые обязательства и пообещал увеличить взнос, принимая во внимание полученные результаты: «Хорошо работайте и получите еще больше»<sup>18</sup>.

## СЕКТОР ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Сложности разработки и внедрения стратегии в учреждениях здравоохранения очевидны. На сегодняшний момент разработаны и успешно применяются в этой сфере только две сбалансированные системы пока-



Таблица 5.2. Сбалансированная система показателей New Profit, Inc.

Миссия: New Profit, Inc. — некоммерческое совместное предприятие, занимающееся благотворительной деятельностью. Наша цель — способствовать крупномасштабным социальным изменениям путем вклада совместного капитала в благотворительность		
Составляющая	Стратегические цели	Задачи
<b>Финансовая</b>	<p>Капитализация фонда — обеспечить 5 млн дол. в ценных бумагах фонда</p> <p>Операционные доходы — обеспечить 500 000 дол. в операционных средствах, полученных от спонсоров и друзей</p> <p>Устойчивость — управлять денежными потоками для поддержания операционных прибылей</p> <p>Эффективность — сохранять коэффициент «Персонал, дол. / Ловля, дол.» равным 1:4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Собрать 4,5 млн дол.</li> <li>Поддерживать операционный денежный поток на уровне трехмесячной прибыли</li> </ul>
<b>Инвесторы</b>	<p>Создать сообщество инвесторов — вовлечь их в ключевые виды деятельности NPI</p> <p>Удовлетворенность инвесторов — проводить опросы и интервью</p> <p>Ориентация стратегии на инвесторов — расширять базу инвесторов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Объединить усилия трех основных и трех ведущих инвесторов</li> <li>Достичь 80-процентной удовлетворенности</li> </ul>
<b>Результаты деятельности портфельных организаций</b>	<p>Рост — определить конкретные цели</p> <p>Общественное воздействие — усилить влияние на общество</p> <p>Сбалансированные системы показателей — внедрить ССП в каждой организации</p> <p>Удовлетворенность услугами NPI — удовлетворенность деятельностью фонда и мониторингом ресурсов</p> <p>Лучший опыт — распространение лучшего опыта среди этих организаций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать четыре сбалансированные системы со специфическими целями</li> <li>80-процентный положительный результат</li> <li>Определенное количество мероприятий по обмену опытом и сотрудничеству</li> </ul>
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>	<p>Управление портфелем фонда — внедрить систему менеджмента</p> <p>Определить свою лидерскую позицию — установить отношения сотрудничества с партнерами-интеллектуалами, набрать лучший опыт, стать провиденном политикой по вопросам благотворительности</p> <p>Совет и управление — расширить и развить национальный совет и организовать научный совет</p> <p>Удовлетворенность услугами фонда — удовлетворенность деятельностью NPI и мониторингом ресурсов</p> <p>Запланировать создание института NPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заключить процесс внедрения</li> <li>Выполнить поставленные цели по публичным выступлениям и выступлениям в прессе</li> <li>Установить отношения со 100% потенциальных интеллектуальных партнеров</li> </ul>

<b>Обучение и рост</b>	<p><b>Заполнить стратегические позиции</b> — разработать стратегию для привлечения талантливых работников и сохранения базы таких сотрудников</p> <p><b>Технологии</b> — определить потребности в информационных технологиях и сделать соответствующие закупки</p> <p><b>Управление знанием</b> — разработать систему усовершенствования и обучения для ключевых процессов</p> <p><b>Стратегическое соответствие</b> — открытая коммуникация между инвесторами NPI и портфельными организациями</p>
------------------------	---

- Заполнить 100% необходимых стратегических позиций
- Создать стратегии по привлечению и сохранению персонала

Источник: R. S. Kaplan, New Profit, Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise, 100-052. Boston: Harvard Business School, 1999, p. 15. [Воспроизводится с разрешения Harvard Business School.]

зателей: Детский госпиталь Дьюка в Дерхеме, Северная Каролина, и Госпиталь Монтефиоре в Бронксе, Нью-Йорк.

### Детский госпиталь Дьюка

В главе I мы писали об успешных результатах программы Детского госпиталя Дьюка. Доктор Джон Мелайонз, глава детского отделения интенсивной терапии, запустил этот проект, определив несколько самых насущных проблем<sup>19</sup>:

- отсутствие единства мнений по поводу того, какие услуги, предоставляемые пациентам, следует считать самыми важными;
- отсутствие единой цели у администрации, персонала и врачей;
- несовершенство коммуникации и координации педиатров;
- угроза со стороны конкурентов на рынке;
- трудности поиска равновесия между качеством медицинского обслуживания, удовлетворенностью пациентов и персонала, образованием и исследовательской работой, с одной стороны, и финансовыми целями — с другой.

Первое, с чего начали руководители госпиталя, — определение миссии и видения организации. В связи с этим необходимо было еще раз проанализировать цели и определить их соответствие задачам организации и системе национального здравоохранения в целом, а также установить центры совершенства, основываясь на имеющихся достижениях и потребностях. Общая концепция была сформулирована таким образом: «Предоставлять па-

циентам, семьям и врачам неотложной помощи услуги высочайшего качества, быть сострадательными и довести систему коммуникации до совершенства». Стратегия основывалась на гипотезе, что при улучшенной коммуникации и повышении качества медицинского обслуживания увеличится количество обращений за помощью, а следовательно, повысятся доходы. Кроме того, в соответствии со стратегией для восстановления финансовой жизнеспособности необходимо было уменьшить затраты и сократить время пребывания в больнице.

Команда, состоявшая из врачей различных специальностей, на особом семинаре проанализировала миссию, видение и стратегию и приступила к разработке сбалансированной системы показателей. После долгих обсуждений и споров ССП была создана (см. рис. 5.6).

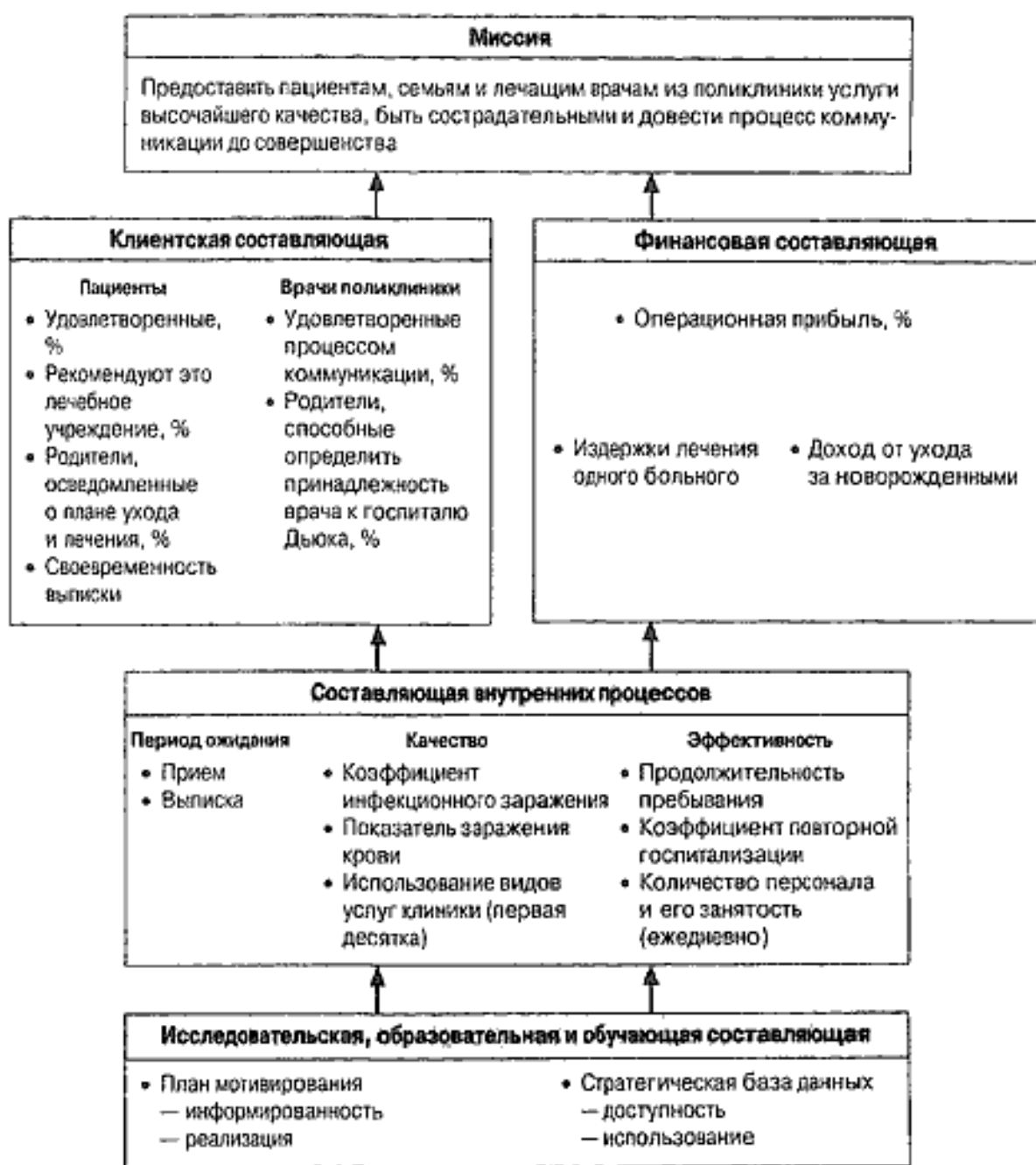
Составляющая обучения и роста была переименована в исследовательскую, образовательную и обучающую, поскольку это и являлось миссией данного подразделения медицинского научного центра. Целью этой составляющей было активное вовлечение персонала в процессы изменений и совершенствование медицинского обслуживания детей.

Как только сбалансированная система показателей была разработана и доведена до сведения персонала, началась сложнейшая работа по ее реализации. Сотрудники выдвинули множество предложений по повышению удовлетворенности клиентов. Для их оценки Мелайонз учитывал два параметра: затраты (время и деньги) и потенциальное влияние на показатель удовлетворенности клиентов. Обсуждались только те инициативы, которые отвечали последней характеристике. Из отобранных идей сначала рассматривались низкозатратные и лишь затем более дорогие. Вскоре люди поняли, что имеет смысл выдвигать инициативы, имеющие большую клиентскую эффективность и не требующие больших затрат.

Были внедрены новые внутренние процессы: врачи ежедневно обсуждали каждого пациента, подготовленного к выписке, до этого его семья проходила обучение по уходу за больным, а врачи поликлиник получали информацию о проведенном лечении и рекомендации по наблюдению после выписки из клиники. Ежемесячно сотрудниками госпиталя предоставлялись данные о затратах на каждого пациента, а домашним врачам — сведения о коэффициенте удовлетворенности среди данной группы пациентов по сравнению с общим населением. Теперь можно было сравнить себя с конкурентами и искать пути самосовершенствования.

Как мы уже говорили в главе 1, в течение трех лет при одновременном увеличении количества заболеваний и их сложности затраты на пациента и продолжительность его пребывания в Детском госпитале Дьюка снизились на 25%, удовлетворенность и лояльность клиентов (пациентов и домашних врачей) возросли.

**Рисунок 5.6. Сбалансированная система показателей  
Детского госпиталя Дьюка**



### Госпиталь Монтефиоре

Госпиталь Монтефиоре, имеющий годовой бюджет более 1 млрд дол., является университетской больницей при Медицинском колледже Альберта Эйнштейна (Albert Einstein College of Medicine). В своем составе имеет две большие больницы в Бронксе, Нью-Йорк, а также

сеть из 26 поликлиник, принимает более 400 000 вызовов на дом и проводит специализированную практику для студентов медицинского факультета.

В течение 30 лет две больницы Монтефиоре, расположенные на расстоянии четырех миль друг от друга, действовали как два отдельных подразделения, но в 1996 году произошло их объединение. Перед медицинским центром встала задача огромной важности — предоставить медицинское обслуживание жителям Бронкса — испанцам, afroамериканцам и пожилым людям, — имеющим высокий уровень нищеты и заболеваемости, одновременно стремясь стать лидером в образовании и научных исследованиях.

Элейн Бреннан, назначенная в 1996 году старшим вице-президентом вновь образовавшегося отделения неотложной помощи, получила в наследство организацию, отличавшуюся функциональной мешаниной. Это учреждение было одновременно больницей, клиникой и научным центром. К тому же никаким реальным авторитетом оно не пользовалось. Доктор Бреннан сформулировала новую стратегию медицинского центра Монтефиоре — GRIP:

Рост (*Grow*) — объем и доля рынка;

Перенос акцентов (*Rebalance*) — научный и клинический персонал;

Инфраструктура (*Infrastructure*) — информационные системы, современные технологии;

Деятельность (*Performance*) — постановка целей и их выполнение.

Направление роста имело две простые стратегии:

1. «Предоставлять все услуги определенной части населения» — разработать подход, ориентированный на предоставление полного спектра медицинских услуг специфическим категориям населения (дети, женщины, пожилые люди).
2. «Предоставлять некоторые услуги всему населению» — организовать специализированные центры, в том числе «Мать и дитя», для привлечения пациентов не только из Бронкса, а также из соседнего графства Уэстчестер.

Сложность задачи состояла в том, чтобы организовать бюрократическое фрагментарное учреждение таким образом, чтобы две прежде независимые конкурирующие больницы смогли объединиться для выполнения единой стратегии.

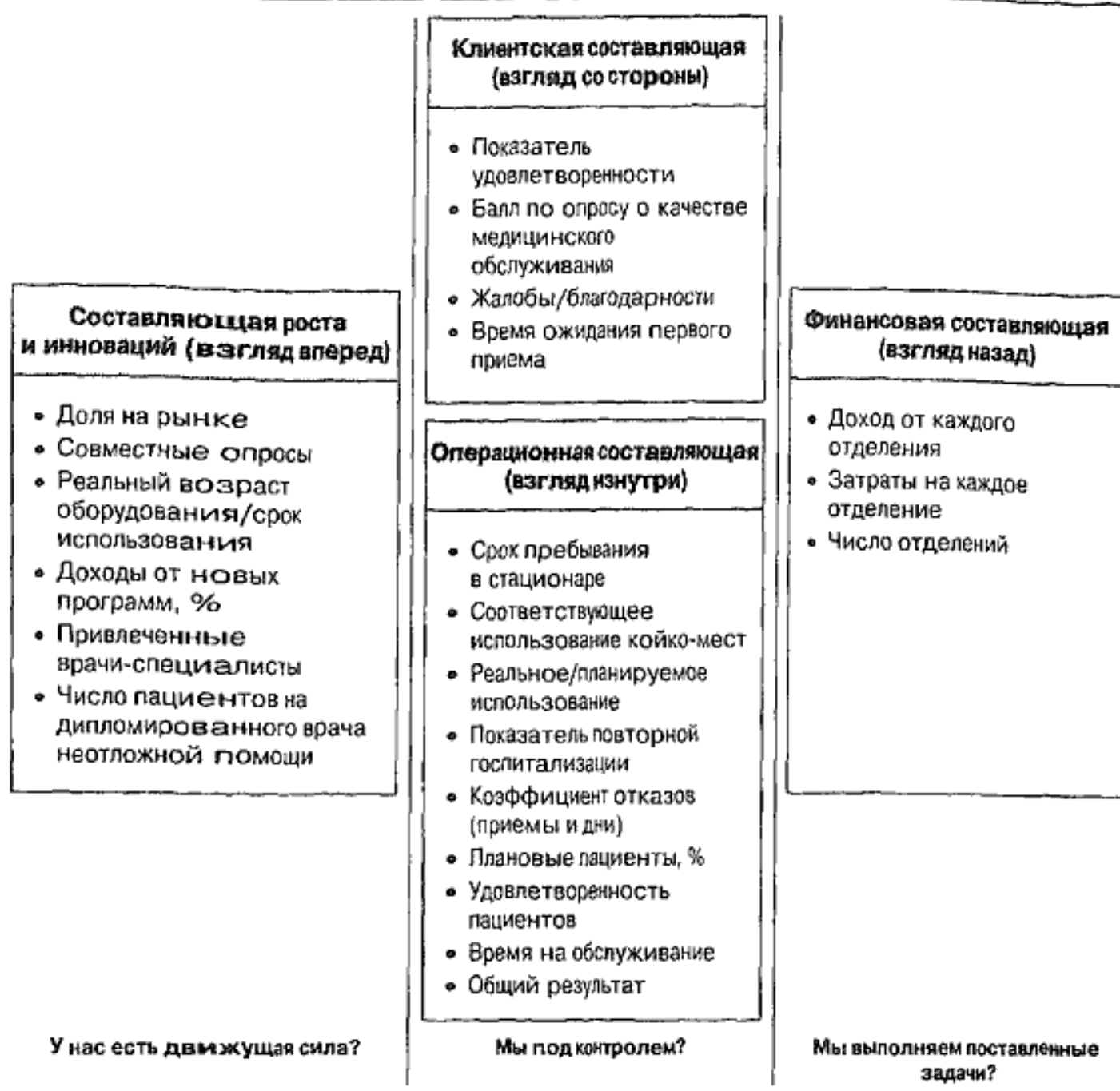
Бреннан провела децентрализацию. Она организовала пять клинических центров, каждый из которых был ориентирован на определенную

группу пациентов, а также три вспомогательных центра. Например, Кардиологический центр болезней предоставлял все возможные услуги пациентам. Каждый такой центр был многофункциональным (в нем трудились врачи, средний медицинский и административный персонал) и осуществлял контроль за предоставлением услуг стационарным и амбулаторным пациентам. Управление осуществлялось исполнительным директором, врачом и представителем среднего медицинского персонала. Их зоны ответственности были очень обширны — доходы, издержки, качество, обслуживание, рабочая обстановка, сотрудники. Естественно, перед Бреннан возникла проблема оценки деятельности нового медицинского центра, поскольку существующая на тот момент система на 90% основывалась на финансовых показателях.

Бреннан и ее управленческая команда с октября 1998 по июнь 1999 года работали над архитектурой и содержанием ССП системы менеджмента, приняв за основу так называемую модель «народ—штат—город». В данном случае «народ» — это отделение неотложной помощи Госпиталя Монтефиоре; «штаты» — восемь центров оказания помощи; а «города» — конкретные услуги (центры затрат). Сначала рабочая группа разработала сбалансированную систему показателей для первого компонента, а затем, основываясь на опыте и стратегических направлениях, перешла к двум другим.

На рисунке 5.7 показан упрощенный вариант ССП Госпиталя Монтефиоре. Подобно сбалансированной системе Детского госпиталя Дьюка она сфокусирована на достижении удовлетворенности пациентов, а также клинических и административных процессах, направленных на предоставление высококачественного медицинского обслуживания. Большинство показателей носят операционный характер и разработаны для того, чтобы сконцентрировать внимание на улучшении лечебного процесса, а также снижении затрат, улучшении качества и соблюдении фактора своевременности. Стратегические показатели для будущего позиционирования Монтефиоре отражены в составляющей инноваций и роста. Показатели объема и доли рынка («G» в GRIP-стратегии) используются для расширения деятельности в Бронксе и привлечения пациентов из соседних районов — северного Манхэттена и южного Уэстчестера — через специализированные центры, ориентированные на местных пациентов. Показатель срока использования оборудования возник из исследования рынка, в соответствии с которым выбор клиники для госпитализации врачом неотложной помощи во многом зависел от наличия в ней современного оборудования и инноваций. Процент дохода от новых программ и числа привлеченных врачей соответствующих специальностей свидетельствовал об успешной реализации стратегии по расширению и углублению деятельности, а также увеличению ассортимента медицинских услуг.

Рисунок 5.7. Сбалансированная система показателей Госпиталя Монтефиоре



В то время, когда писалась эта книга, первые признаки успеха были очевидны, однако было слишком рано делать какие-либо выводы. Увеличилось количество программ в Кардиологическом центре; расширились возможности медицинского обслуживания; появились новые совместные предприятия, призванные для реализации стратегии; шел активный набор квалифицированных врачей и медицинского персонала. Возможно, самым важным индикатором успеха стратегии был энтузиазм клинического и управленческого персонала, с которым были восприняты и реорганизация, и четкая формулировка стратегических целей, и новые системы оценки и менеджмента, способствующие принятию решений и ответственности на локальном уровне.

Вот как вспоминает об этом Бреннан: «Если вы учите медведя танцевать, то приготовьтесь делать это до тех пор, пока ему не надоест».

Интересно сравнить опыт Бреннан в Монтефиоре с тем, что сделали в Mobil Маккул и Бейкер. И Госпиталь Монтефиоре и Mobil были крупными многофункциональными централизованными организациями, имеющими финансовые проблемы и потерявшими связь с клиентами. Для того чтобы повысить эффективность, стать ориентированными на потребителя и обеспечить финансовый рост за счет увеличения доли на рынке и развития новых продуктов и услуг, они разработали новые стратегии. Руководители и той и другой приняли масштабную реструктуризацию, заменив единую многофункциональную организацию на отдельные, ориентированные на клиента подразделения. Необходимо было решить сложнейшую задачу — научить руководителей новых децентрализованных подразделений, чья профессиональная жизнь была связана с узкофункциональной специализацией, правилам общего менеджмента и снабдить их механизмами управления.

Сбалансированная система показателей предоставила такой механизм. Руководители новых подразделений смогли принять участие в обсуждении и создании стратегий и продемонстрировать свою приверженность им. И Mobil и Госпиталь Монтефиоре использовали свои ССП в качестве инструмента для разработки стратегий децентрализованных бизнес-единиц, которые были основаны на общих корпоративных программах, для информирования о них всех сотрудников и ее успешной реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные принципы создания организации, ориентированной на стратегию, применимы для всех секторов экономики. Не только частные компании (мы говорили о них в главах 3 и 4), но и некоммерческие, общественные и государственные организации, а также организации здравоохранения с успехом применяют сбалансированную систему показателей. Принципиальное отличие — более внимательное отношение к клиентам. В стратегических картах некоммерческих организаций клиентская составляющая является центральным элементом, поскольку в итоге именно эффективное обслуживание потребителя является залогом существования большинства организаций этого рода. Финансовая составляющая может быть поставлена в один ряд с клиентской, так как ее показатели свидетельствуют о степени удовлетворенности спонсоров и жертвователей, которые финансируют эти учреждения. Подобно своим коллегам из частного сектора руководители



некоммерческих и общественных организаций, сформулировав стратегию, с помощью ССП информируют о ней всех работников и приступают к ее реализации.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Эта структура была разработана совместно с профессором Леонардом Датчем из Гарвардской школы подготовки государственных служащих имени Кеннеди (Harvard's Kennedy School of Government).
2. Более подробно история города описана в книге *R. S. Kaplan. City of Charlotte (A), 9-199-036 Boston: Harvard Business School, 1998.*
3. Два важнейших направления — образование и социальное обслуживание — находились под юрисдикцией правительства графства, а не города. Следовательно, их не должно быть в списке.
4. Сначала была определена 21 цель. Со временем одна из внутренних целей была исключена, а другая вошла в финансовую составляющую.
5. *R. S. Kaplan. City of Charlotte (A), 9-199-036 Boston: Harvard Business School, 1998, p. 4.*
6. *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management. Washington, DC. National Partnership for Reinventing Government, 1999, August, p. 6 (см <http://www.npr.gov/library/papers/bkgrd/balmeasure.html>).*
7. *Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balances Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 181, 182. [Рус. изд.: Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, 320 с.]*
8. В одной книге не хватит места, чтобы представить все интересные случаи применения сбалансированной системы показателей в правительственных организациях по всему миру. Один из таких примеров — Национальное управление полиции Швеции (Swedish National Police Board).
9. UWSENE действует на Роуд-Айленде и соседних территориях в Коннектикуте и Массачусетсе. Более подробно о UWSENE см. книгу: *R. Kaplan, E. Kaplan. United Way of Southeastern New England, 9-197-036. Boston: Harvard Business School, 1996*
10. *Ibid.*, p. 4.
11. *Ibid.*, p. 8.
12. *Ibid.*, p. 7, 8.
13. *R. Kaplan, J. Elias. New Profit, Inc., 100-052 Boston: Harvard Business School, 1999.*
14. *Ibid.*, p. 8.
15. *Ibid.*, p. 8, 9.
16. Подробнее см. книгу: *R. Kaplan, J. Elias. New Profit, Inc., 100-052. Boston: Harvard Business School, 1999.*
17. *Ibid.*, p. 10—11.
18. *Ibid.*, p. 11.
19. Цитировано из: *J. Melones et al «A Three-Year Experience Using a Balanced Scorecard to Practice Smarter». Durham, NC. Duke Children's Hospital, 1999.*

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СИНЕРГИЗМА

Сбалансированная система показателей предоставляет бизнес-подразделениям мощный механизм для формулирования и реализации стратегии. Но организации, ориентированной на стратегию, требуется нечто большее, чем простое использование ССП бизнес-единицами для управления стратегией. Большинство организаций имеют в своем составе множество различных бизнес-подразделений, а также вспомогательных сервисных центров. Для максимальной эффективности их стратегий и сбалансированные системы показателей необходимо привести в соответствие друг с другом и установить взаимосвязь. Эти взаимосвязи, пронизывающие все ССП, и формируют теоретическую основу управления вспомогательными и децентрализованными бизнес-подразделениями внутри единой корпоративной общности. Мы называем их архитектурой стратегии. Они показывают, как организация достигает синергизма, объединяя деятельность разрозненных и независимых департаментов.

## СТРАТЕГИЯ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Архитектура стратегии начинается с определения роли корпорации. Корпорация (подразделение, сектор, или группа) существует для того, чтобы создать синергизм среди своих составляющих частей — вспо-

могательных и бизнес-подразделений. Если она не в состоянии этого сделать, то у инвесторов возникает справедливый вопрос: почему бы не дать независимость бизнес-единицам и избежать таким образом непродуктивных затрат и административных издержек — бюрократических расходов на содержание неэффективного корпоративного аппарата?

Существует множество научных объяснений возникновения, существования и роста больших корпораций. Алфред Чандлер, например, описывает, как корпорации США, Германии и Японии получили конкурентное преимущество, достигнув синергизма между соответствующими бизнес-единицами за счет эффективного использования преимущества разработанных и продвинутых на рынок новых продуктов, производства, маркетинга и клиентских отношений для подавления более мелких специализированных компаний<sup>1</sup>.

Совсем недавно Гулд, Александер и Кэмпбелл сформулировали интересную теорию о том, как крупные диверсифицированные компании получают корпоративное преимущество, влияя, то есть «патронируя» бизнесы, которыми владеют и которые контролируют<sup>2</sup>. Успешные компании создают гораздо большую стоимость, чем аналогичные предприятия-конкуренты. Смысл преимущества патронажа, или материнского преимущества, заключается в том, что между возможностями материнской компании и решающими факторами успеха конкретного бизнес-подразделения достигается соответствие. Источники такого преимущества могут быть различными: управление и использование существующими общими возможностями, операционная деятельность, клиенты, технологии, ключевые компетенции, а также внешние отношения (с правительствами, различными союзами, кредиторами или поставщиками). Еще один источник — это способность материнской корпорации осуществлять эффективный менеджмент для определенного типа компаний (молодые инновационные, задача которых состоит в достижении совершенства в маркетинге, а также разработке и продвижении новых продуктов на рынках, или зрелые компании, производящие товары широкого потребления, цель которых — лидерство в постоянном снижении затрат). Третий источник — возможности материнской компании в распределении капитала и людских ресурсов между бизнес-единицами.

Исследуя ту же тему, Коллис и Монтгомери таким образом описывают стратегию корпорации как источник преимущества<sup>3</sup>:

*Первоклассная корпоративная стратегия — это не случайный набор отдельных строительных блоков, а аккуратно сконструированная система взаимозависимых компонентов... В такой выдающейся стратегии корпоративного уровня все элементы (ресурсы, предприятия и орга-*

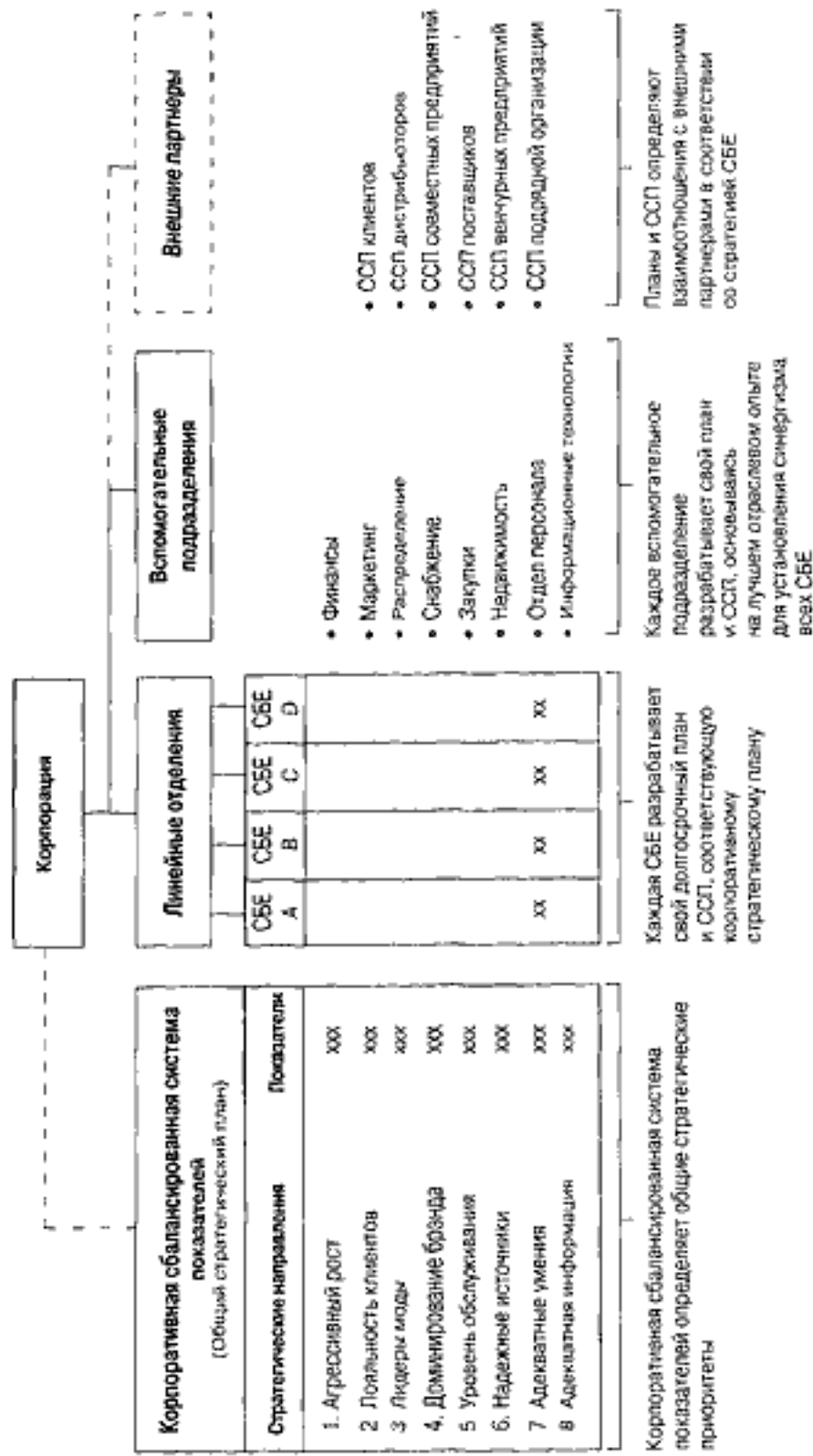
низация) находятся в соответствии друг с другом. Это соответствие обусловлено и осуществляется самой природой корпорации — ее специфическими активами, умениями и возможностями<sup>4</sup>.

Материнское преимущество, о котором рассказали Гулд, Александер и Кэмпбелл, и соответствие ресурсов, описанное Коллисом и Монгомери, могут быть реализованы через связи сбалансированной системы показателей. Корпоративная роль важнейших ресурсов должна быть сформулирована в корпоративной ССП, а затем трансформирована в комплекс приоритетов и распространена по всей организации. Например, рисунок II.1 иллюстрирует корпоративную ССП магазина по торговле модной одеждой. Компания использовала ССП в качестве модели для определения приоритетов всех бизнес-единиц и вспомогательных подразделений.

Финансовый компонент корпоративной стратегии (см. рис. II.1) — это задачи агрессивного роста, определенные для каждой стратегической бизнес-единицы, которые приведут к кардинальному росту стоимости для акционеров. В клиентской составляющей стратегическими являются цели «лидерство в моде» и «доминирование бренда», что создаст устойчивый корпоративный имидж всех бизнес-единиц. Корпоративная стратегия определяет возможности для экономии за счет масштабов корпоративных групп, например отделов *недвижимости* и *закупок*, что способствует осуществлению стратегий и планов каждой СБЕ. И наконец, она определяет возможности совместного использования интеллектуального капитала в виде *ключевого персонала* и *информационных систем*. В данной компании каждая стратегическая бизнес-единица разработала свою перспективную программу и сбалансированную систему показателей, но на основе корпоративной. Синергизм, определенный в корпоративной ССП, создал организацию, в которой целое означало больше, чем сумма его составляющих.

Однако даже при том, что необходимость единства и стратегического соответствия очевидна и однозначна, многим компаниям не удастся установить взаимосвязь между бизнес-единицами и вспомогательными подразделениями, с одной стороны, и корпоративной стратегией — с другой. Например, один крупный европейский банк так и не смог успешно реализовать сбалансированную систему показателей, потерпев неудачу в установлении стратегических взаимосвязей. В 1994 году он был среди первых, кто пытался применить ССП. Но, как вы помните, его не было в числе тех, о ком мы рассказывали в главе I как об успешных компаниях. К началу 1998 года доходы банка постоянно снижались. Его новая стратегия (на ее основе была разработана сбалансированная система показателей) предполагала предложение инновационных и сложных финансовых продуктов и услуг

Рисунок II.1. Как привести все стратегические бизнес-единицы в организационное соответствие корпоративной стратегии



глобальным клиентам (корпорациям). Эти продукты и услуги должны были быть абсолютно доступны в любой точке мира. Стратегия развалилась, когда банк не сумел своевременно и эффективно внедрить необходимые комплексные информационные технологии.

Когда был задан вопрос о работе подразделения информационных услуг (ИУ), президент банка ответил, что в соответствии с ССП оно показало отличные результаты. Однако оказалось, что, когда пришла директива внедрить в бизнес-единицы сбалансированные системы показателей, отдел ИУ банка в качестве ориентиров выбрал лучшие мировые группы оказания информационных услуг. По этим меркам служба ИУ банка достигла мирового уровня, но одновременно продемонстрировала плачевные результаты по отношению к своим внутренним клиентам — бизнес-единицам компании. Именно из-за отсутствия стратегического соответствия программа развития банка оказалась невыполнимой и в конце концов осталась нереализованной. Неудачный опыт банка может служить классическим примером тех последствий, которые неизбежны при отсутствии соответствия ССП и стратегий внутри организации.

Синергизм порождается максимальным взаимодействием всех бизнес-единиц, и это должно найти отражение в их стратегиях и сбалансированных системах. В следующих двух главах мы расскажем о том, как ССП помогают организациям связать стратегии корпоративного уровня с программами бизнес-единиц и вспомогательных подразделений.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *A. D. Chandler. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA: Belknap Press, 1990; A. D. Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, rpt. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1982; A. D. Chandler. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Belknap Press, 1977.*
2. *M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York: John Wiley & Sons, 1994, and A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander. Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage // Harvard Business Review, 1995, March/April, p. 120–132.*
3. *D. Collis, C. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118–128. D. Collis, C. Montgomery. Creating Corporate Advantage // Harvard Business Review, 1998, May/June, p. 70–83.*
4. *D. Collis, C. Montgomery. Creating Corporate Advantage // Harvard Business Review, 1998, p. 72.*

# Создание синергизма бизнес-единиц

**К**орпорации состоят из нескольких бизнес-подразделений и бизнес-единиц, которые могут конкурировать друг с другом, иметь разных клиентов и осуществлять свои собственные стратегии. Менеджеры корпоративного офиса должны определить, каким образом создать добавленную стоимость каждого из них, чтобы целое превзошло простую сумму его частей. Сбалансированная система показателей представляет некую схему для прояснения корпоративной штаб-квартирой компании процесса создания такой стоимости, поскольку источником синергизма может оказаться любая из четырех составляющих. В таблице 6.1 представлены те виды корпоративного синергизма, которые нам довелось наблюдать на практике.

Такой конгломерат, как корпорация FMC, добивается синергизма среди групп своих разнообразных бизнес-единиц, сосредоточивая свои усилия главным образом на финансовом аспекте деятельности корпорации и эффективно управляя внутренним рынком капитала. Руководители FMC используют частную информацию о рыночных возможностях бизнес-единиц, технологиях, процессах и компетенциях персонала для того, чтобы разместить капитал самым продуктивным способом. Корпоративная ССП сфокусирована на денежном потоке, эффективности оборотного капитала, рентабельности капитала (или показателях создания стоимости для акционеров), а также эффективности капитальных инвестиций.

Таблица 6.1. Виды корпоративного синергизма

Финансовая составляющая	Клиентская составляющая	Составляющая внутренних процессов	Составляющая обучения и роста
<p>Оптимизировать распределение капитала (стоимость для акционеров)</p> <p>Сбалансировать рост и риски (ROI, скорректированная на риск)</p>	<p>Развивать перекрестные продажи (Общие клиенты)</p> <p>Сфокусироваться на клиента (удовлетворенность клиента и сохранение клиентской базы)</p>	<p>Общий процесс оптимизации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недвижимость</li> <li>• Закупки</li> <li>• Торговые площади</li> </ul> <p>Экономия за счет масштабов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Распределение</li> <li>• Производство</li> </ul> <p>Интеграция стоимостной цепи (удельные затраты, доля рынка)</p>	<p>Обмен лучшим опытом</p> <p>Развитие ключевых компетенций</p>

Для таких организаций, как Citigroup, Inc. и Chase Manhattan Corporation, создание синергизма означает предоставление клиентам возможности покупки одновременно широкого набора финансовых продуктов и услуг (кредитные карты, открытие чековых и сберегательных счетов, жилищная ипотека, личные займы, посредничество и инвестиции). Каждый продукт или услуга создается различными стратегическими бизнес-подразделениями. Корпорация Johnson & Johnson имеет в своем составе более 150 компаний по всему миру, которые производят медицинские средства и предметы личной гигиены и торгуют ими. Многие из этих компаний имеют общих клиентов — больницы, организации по уходу за больными, врачей, фармацевтические компании, супермаркеты, а также розничных торговцев, которые продают товары или оказывают услуги потребителям. Для таких больших поставщиков продуктов и услуг, работающих в финансовой или медицинской сфере, успех каждой СБЕ зависит от клиентской базы всей организации. Корпоративная роль в данном случае состоит в создании синергизма через общее пользование кошельком клиента, перекрестные продажи и интегрированные продукты и услуги.

Немало компаний имеют свои общие внутренние бизнес-процессы, и тогда корпоративное руководство должно позаботиться об их самом эффективном использовании. Например, The Limited, крупная сеть магазинов, торгующих нарядной одеждой, чьи восемь филиалов, в их числе Victoria's Secret, Express, а также Abercrombie & Fitch, име-



ют различных целевых покупателей и соответствующие сети магазинов розничной торговли. Отдел недвижимости, который приобретает недвижимость и управляет ею, представляет собой единую экспертную организацию, которая работает на успех всех восьми подразделений. Кроме того, The Limited имеет единое отделение, которое управляет отношениями с фабриками, расположенными в регионах мира с самой дешевой рабочей силой, и снабжает товарами все филиалы. Естественно, что и более эффективно, и более продуктивно сосредоточить специалистов в одном отделении (управление недвижимостью, единая служба поставок), которое будет оказывать квалифицированные услуги всем восьми подразделениям, чем каждому из них пытаться организовать собственную службу.

Многие компании, особенно производящие товары широкого потребления, имеют единую службу распределения, которая оказывает услуги многочисленным подразделениям по отдельным продуктам и брендам. Естественно, клиенты (розничная и оптовая торговля) предпочитают иметь дело с одним поставщиком, чем вести переговоры по каждому товару. В этом случае такая организация дистрибутивного процесса способствует улучшению обслуживания клиентов и повышению его удовлетворенности.

Закупки также нередко выделены в отдельную единую службу, которая работает на весь бизнес-процесс. Объединив таким образом заказы всех операционных подразделений по различным продуктам, можно, во-первых, получить серьезные скидки, а во-вторых, заслужить особое отношение поставщика к такому крупному клиенту, работающему с большими объемами. Централизованная служба закупок более профессионально и эффективно сможет решить все сложные вопросы поставок сырья и материалов, чем каждая бизнес-единица в отдельности.

Некоторые бизнес-подразделения компаний имеют общие технологии и информацию. Например, Honda Motor Co., Inc. использует свои превосходные возможности проектирования и создания двигателей в производстве продуктов для других сегментов рынка: мотоциклы, автомобили, электрические газонокосилки и электрогенераторы. Используя свой потенциал в микроэлектронике и миниатюризации, NEC Congroation стала лидером в производстве телевизоров, компьютеров и сфере телекоммуникаций в целом<sup>1</sup>.

Корпоративная сбалансированная система показателей должна сформулировать концепцию корпорации и логическое обоснование для объединения нескольких стратегических бизнес-единиц в рамках корпоративной структуры в противовес политике их обособления, когда все подразделения действуют по своим индивидуальным схемам управ-

ления и имеют независимые источники финансирования. Корпоративная ССП выделяет два элемента корпоративной стратегии:

1. *Корпоративные направления*: ценности, убеждения и идеи, которые отражают единство корпорации и должны быть общими для всех бизнес-единиц (в DuPont — это безопасность труда, в 3M Corporation — инновации).
2. *Корпоративная роль*: обязательные мероприятия, разработанные на руководящем уровне, которые способствуют созданию синергизма на уровне бизнес-единиц (перекрестные продажи клиентам всех СБЕ; использование общих технологий или обеспечение основных бизнес-процессов).

Приведем некоторые примеры, иллюстрирующие применение этих идей.

### **FMC CORPORATION: УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ**

Несмотря на то что мы декларируем создание сбалансированной системы показателей на основе корпоративной стратегии, последняя нередко просто отсутствует. При конгломератной (не связанной с диверсификацией) организационной структуре корпоративный офис создает стоимость благодаря умению управлять капиталом и людьми в различных бизнес-единицах, а не на основе создания синергизма и интеграции подразделений.

Внедрение сбалансированной системы показателей в FMC Corporation началось в 1992 году. В то время корпорация имела в своем составе более десятка компаний разнообразных направлений, в том числе производства различной химической продукции для промышленности и сельского хозяйства, оборудования для пищевой и оборонной промышленности, аэропортов, а также добыча золота и лития. Вследствие того что корпорация строила синергизм через финансовую деятельность и кадровую политику (но не через клиентское или операционное направление), сбалансированная система показателей разработана не была. Топ-менеджеры поставили перед каждой компанией задачу сформулировать стратегию роста и выразить ее через сбалансированную систему показателей. На основе этих ССП руководство корпорации будет осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Некоторых смущал тот факт, что показатели, выбранные подразделениями, различались. Были попытки подобрать некие универсаль-

ные параметры, которые могли быть использованы всеми бизнес-единицами в едином формате отчетности. Однако мы полагаем, что FMC выбрала совершенно верный подход. Было бы неправильно навязывать стандартные формы отчета компаниям, которые имели различные задачи и стратегии. Кастомизированные системы показателей позволили руководителям FMC контролировать и анализировать конкретные стратегии СБЕ, а не проверять достижение ими обязательных корпоративных показателей, которые для данного подразделения вообще не являлись приоритетными. По словам одного из старших менеджеров FMC:

*У нас есть три предприятия, три различных процесса, каждое из которых разработало свои системы оценки качества, затрат и временного цикла. Но все они почувствуют достигнутые улучшения совершенно по-разному. Имея такое разнообразие бизнес-подразделений, мы, старшие менеджеры, не можем детально разобраться в том, насколько тот или иной фактор улучшения повлиял на деятельность данного предприятия<sup>2</sup>.*

Сбалансированная система показателей предоставила руководству корпорации новый мощный инструмент управления ее предприятиями-производителями. Раньше, до тех пор, пока компания демонстрировала отличные финансовые показатели, никто особенно не интересовался ее стратегией. Теперь одних финансовых достижений стало недостаточно — президенты корпораций должны были решать поставленные сбалансированной системой показателей задачи и получать нужные результаты.

Руководители FMC понимали, что теперь они являются «владельцами» стратегий компаний-производителей. Предприятие-оператор не имело права изменить свою стратегию без подробного обсуждения с командой старших менеджеров корпорации, а когда в должность вступал его новый президент, он был обязан продолжать реализацию ранее одобренной программы. Конечно, он мог изменить стратегический план, но в этом случае следовало соответствующим образом модифицировать систему оценки и отчетности ССП и убедить корпоративную команду менеджеров в желательности этого.

Корпорация FMC продолжала применять сбалансированные системы показателей в своих компаниях. Генеральные директора одной трети из них считали, что ССП не может служить адекватным инструментом реализации их стратегии, и получили разрешение не использовать ее как средство оценки достигнутых результатов. Другие две трети продолжали очень активно использовать ССП для связи стратегии с операционной деятельностью.

В 1998 году FMC провела сравнительное изучение характеристик лучших корпораций Нью-Йоркской фондовой биржи. В результате к середине 1999 года топ-менеджеры FMC разработали свою первую корпоративную сбалансированную систему показателей. В ней были отражены показатели финансовой и внутренней составляющих, а также составляющей обучения и роста (см. табл. 6.2). Параметры клиентской составляющей сильно варьировались от подразделения к подразделению, и поэтому унифицировать их в корпоративной ССП оказалось невозможно. Корпоративная сбалансированная система не детализировала стратегию. Она была сфокусирована на ответственности корпорации перед акционерами (создание стоимости для акционеров посредством разумного размещения капитала и правильного управления результатами деятельности операционных подразделений) и двух простых процессах — безопасности труда и развитию персонала. Эти стратегические направления были обязательными для исполнения всеми операционными компаниями.

Корпоративная сбалансированная система информировала о тех показателях, которые FMC намеревается использовать для оценки деятельности, о чем, разумеется, должны знать управляющие менеджеры входящих в нее компаний.

В заключение следует сказать, что сбалансированная система показателей для такого диверсифицированного холдинга, как FMC, служила связующим механизмом между корпорацией и операционными компаниями для обеспечения коммуникации и отчетности, а в итоге — показателем реализации стратегий и получения соответствующих результатов каждой такой компанией.

**Таблица 6.2. Корпоративная сбалансированная система показателей FMC на 1999 год**

**Финансовая составляющая**

- Доходность инвестиций
- Эффективность оборотного капитала
- Операционный денежный поток
- Рост и предсказуемость EPS
- Количество аналитических компаний
- Количество приобретений и отторжений
- Уровень инвестирования

**Внутренняя составляющая**

- Безопасность труда
- Безопасность процессов

**Составляющая обучения и роста**

- Текучесть кадров
- Эффективность программы набора выпускников колледжей
- Число выполненных экспертиз деятельности

## MOBIL NORTH AMERICA MARKETING AND REFINING: РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Компания Mobil впервые разработала и внедрила сбалансированную систему показателей в своем подразделении North America Marketing and Refining. Как мы уже говорили в главе 2, данная система формулировала стратегию успешной работы с тремя целевыми сегментами потребителей «дорожными воинами», «истинными консерваторами» и «поколением F3», а также создания взаимовыгодных отношений с дилерами. Стратегическим требованием Mobil к своим дилерским автозаправочным станциям являлось предоставление «быстрого и приятного обслуживания» для привлечения целевых клиентов, даже если цена бензина была на 0,06—0,08 дол. за галлон выше, чем на соседних заправках. Поэтому станции Mobil должны были быть просторными, с большим числом колонок, чтобы клиент не маялся в очереди, да к тому же иметь магазин быстрого обслуживания (мини-маркет), торгующий сопутствующими товарами. Каждая колонка должна быть оборудована специальным считывающим устройством для экспресс-оплаты по кредитным картам.

Отделение Mobil NAM&R, имеющее 18 бизнес-подразделений в различных регионах страны, например в Новой Англии, Калифорнии, Флориде, Техасе и на Среднем Западе, которые непосредственно контактировали с клиентами, сначала запустило корпоративный проект ССП, не давая задания бизнес-единицам разработать собственные стратегии. Только представьте себе возникшие проблемы, если бы каждая из них составила ССП, основываясь на местной специфике. Например, Новая Англия, легендарно знаменитая своими прижимистыми жителями, вероятнее всего сделала бы упор на «искателей дешевизны»; Техас, известный своими пространствами, сфокусировался бы на «дорожных воинах», а Калифорния со своей Силиконовой долиной и Голливудом, ориентированная на молодежную культуру, могла бы рассчитывать на «поколение F3». Все это вместе вызвало бы хаос в стратегии корпорации. Руководство Mobil стремилось разработать свою программу для каждого локального рынка. Потребитель, привыкший к низким ценам в Новой Англии, был бы шокирован, увидев «премиум»-цены другого рынка, а лояльный клиент со Среднего Запада, ожидающий от заправок Mobil десятки бензиновых колонок и магазины быстрого обслуживания, придет в явное разочарование от длинных очередей к единственной колонке на заправке в Новой Англии и отсутствию мини-маркетов. Кроме того, Mobil столкнулась бы с определенными сложностями при попытке объяснить национальной орга-

низации дилеров различие предложений потребительной ценности для разных штатов. Общая стратегия для всей страны позволила довести до сведения клиентов и дилеров последовательную концепцию компании. Сбалансированная система показателей корпоративного уровня сформулировала общую стратегию, которую будет реализовывать каждая заправочная станция Mobil.

В дополнение к общей концепции клиентской составляющей Mobil NAM&R стремилась разработать общие стратегические направления внутренней составляющей для каждого региона. Что касается основных операций (нефтепереработка, хранение и распределение), особый акцент делался на:

- низкие затраты;
- своевременность и соответствие спецификации;
- безопасные, экологически благоприятные и не угрожающие здоровью процессы;
- эффективное использование активов.

К тому времени как стратегия была сформулирована на национальном уровне, топ-менеджмент Mobil разрешил разработать каждому региональному бизнес-подразделению свою сбалансированную систему показателей<sup>3</sup> в рамках корпоративной стратегии. Эти ССП должны были быть приспособлены к местным условиям (конкуренты, рыночные возможности, важнейшие процессы), одновременно основываясь на общей сбалансированной системе показателей компании. Эд Льюис, лидер проекта NAM&R, так описывает идею создания ССП: «Мы использовали ССП [NAM&R] как направляющую и только. Когда бизнес-подразделение разрабатывало свою систему показателей, то это была только его система, в соответствии с которой оно строило всю свою дальнейшую жизнь в бизнесе»<sup>4</sup>.

Вообще говоря, совсем необязательно, чтобы показатели ССП, скажем, бизнес-единицы, непременно дополняли систему корпоративного уровня. Мы считаем даже более предпочтительным, если общие параметры будут разумно модифицированы подразделениями в соответствии с их спецификой, а не механически перенесены из корпоративной системы показателей. Местные подразделения должны иметь возможность и свободу выбора адекватных индикаторов, которые будут способствовать достижению общих целей корпорации, а не являться простым дополнением корпоративной ССП. Мы уже рассказывали в главе 2 о собственной стратегии и показателях, разработанных отделением Mobil в Новой Англии для создания взаимовыгодных отношений с дилерами, которые отличались от аналогичных параметров других бизнес-единиц.

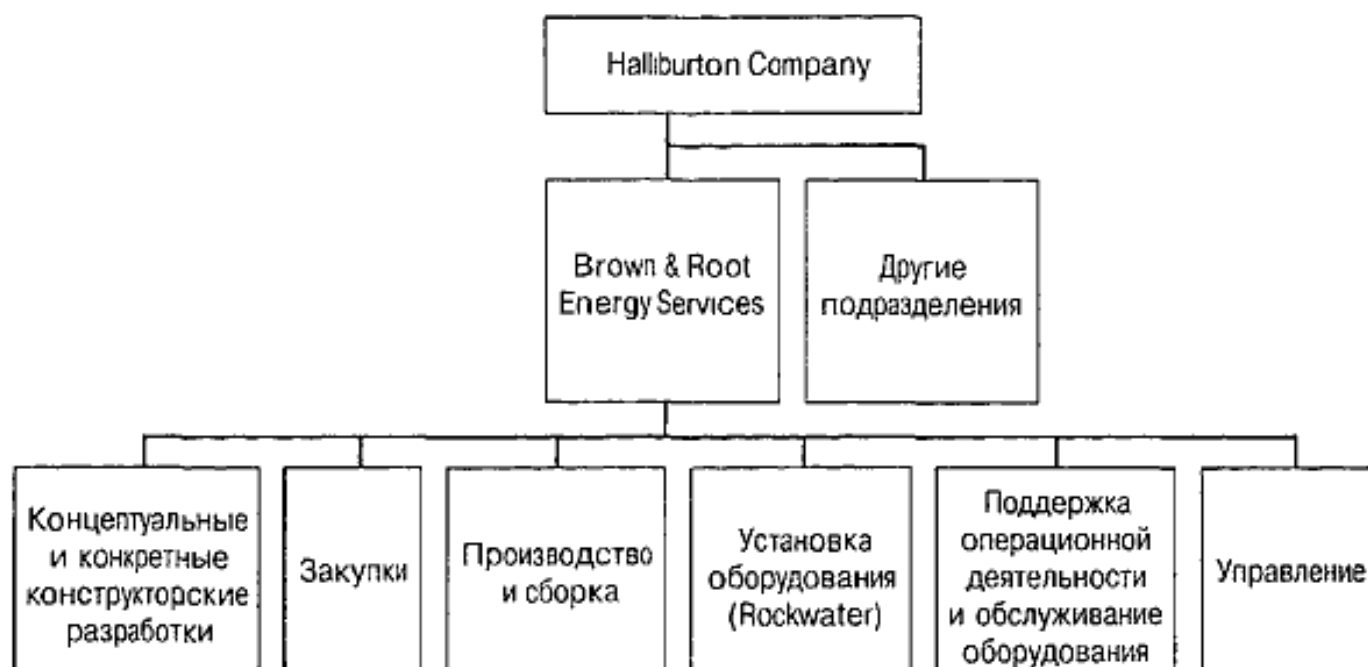
## BROWN & ROOT ENERGY SERVICES: ИНТЕГРАЦИЯ СТОИМОСТНОЙ ЦЕПОЧКИ

Во многих организациях бизнес-подразделения действуют в разных звеньях потребительской стоимостной цепочки. Как правило, между подразделениями, участвующими в создании стоимости на своем участке, нет взаимосвязи. Каждая СБЕ создает собственные резервы, собственные системы и стандарты и может следовать своим стратегическим курсом (операционное совершенство, лидерство продукта или доверительные отношения с клиентами). Компания может достичь значительного стратегического преимущества путем более тесной интеграции своих бизнес-подразделений по всей стоимостной цепочке. Однако такая интеграция вряд ли возможна без активного вмешательства корпорации.

Подразделение Brown & Root Energy Services Division корпорации Halliburton Company использовало сбалансированную систему показателей для осуществления стратегии интеграции шести ранее независимых компаний. Каждая из них предоставляла клиентам различные услуги в постройке морских сооружений: разработки, закупки, производство, установка, операции, логистика и обслуживание (см. рис. 6.1). Компания Rockwater, о которой мы рассказывали в главе 1, являлась подразделением этой корпорации по установке оборудования.

Клиенты — а это, как правило, крупные нефтяные и газовые компании — заключали отдельные контракты с каждой фирмой, предоставляющей ту или иную услугу. И хотя большинство подразделений

**Рисунок 6.1. Brown & Root Energy Services**



корпорации имели общих потребителей, ни клиенты, ни Brown & Root не делали попыток извлечь выгоду из этого обстоятельства.

Когда Норм Чамберз, президент Rockwater, получил назначение на пост директора Energy & Service Division, он обратил внимание на неэффективность, дублирование и даже путаницу, существовавшие между компаниями Brown & Root. Каждая компания получала вознаграждение за поставленные клиенту продукты и услуги, например за тонну произведенных стальных труб или человеко-часы проектно-конструкторских работ. Все это вело к серьезной внутренней ценовой конкуренции.

Чамберз и его команда справедливо полагали, что, объединив усилия своих компаний, Brown & Root Energy Services Division сможет предоставлять унифицированные и интегрированные услуги, даже на условиях «под ключ». Чамберз хотел, чтобы Brown & Root находила для клиента решения и получала вознаграждение за это, а не за отдельно поставленный продукт или человеко-часы. Комплект услуг, который могла, например, предложить Brown & Root, состоял из проектирования оснастки (буровая установка), производства основных комплектующих, монтажа установки, работы на ней и ее обслуживания. Фактически это предложение полного «пожизненного» обслуживания. Если все шесть компаний предоставляли бы такой пакет услуг «под ключ», то в сохранении их независимости, вероятно, имелось бы рациональное зерно. Но в большинстве своем, по крайней мере в краткосрочном плане, они все действовали независимо друг от друга, конкурируя между собой за определенную часть работы.

Чамберз старался научить все шесть компаний работать вместе таким образом, чтобы предложить интегрированные более качественные услуги ключевым клиентам, а затем убедить их в разумности передать большую часть непрофильного бизнеса для обслуживания Brown & Root подрядчиком (так называемый аутсорсинг). В итоге новая стратегия Energy Service превратила бы ее из дешевого поставщика в поставщика, который наилучшим образом сможет снизить затраты клиента. Имея потребность в инвестициях в специальное подводное оборудование в размере до 2 млрд дол., клиент получал значительную экономию от реализации стратегии, направленной на сокращение затрат.

Корпорация Brown & Root Energy Services выразила свое намерение интегрировать стратегии операционных бизнес-подразделений, включив в свою сбалансированную систему показателей стратегическое направление на оказание интегрированных услуг (см. табл. 6.3).

Финансовая составляющая ССП определяла новую задачу: увеличить доходы от услуг, в оказании которых принимали участие многочисленные операционные компании. Она отражала стремление получить новый бизнес через предоставление клиентам интегрированных услуг «под ключ».



**Таблица. 6.3. Сбалансированная система показателей Brown & Root Energy Services**

Составляющая	Задача	Показатель
<b>Финансовая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличить доходы от интегрированных перекрестных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доход от интегрированных проектов, %</li> </ul>
<b>Клиентская</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установить прочные взаимоотношения</li> <li>Понизить общие издержки цикла обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удовлетворенность клиента</li> <li>Затраты на интегрированный цикл обслуживания</li> </ul>
<b>Внутренняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать новые рыночные возможности</li> <li>Создать новые возможности обслуживания</li> <li>Создать интегрированные возможности управления</li> <li>Стать дешевым производителем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Число контрактов, которые интегрируют две или более операционные компании</li> <li>Количество созданных интегрированных услуг</li> <li>Основные вехи в создании специфических систем управления интегрированными возможностями</li> <li>Затраты на продукт в сравнении с лучшими аналогичными предприятиями</li> </ul>
<b>Обучение и рост</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развивать мотивацию для совместной работы в команде с клиентами</li> <li>Развивать культуру системных интеграторов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совместные проекты с долей дохода клиентов, %</li> <li>Опросы сотрудников относительно их осведомленности и принятия новых ценностей корпоративной культуры</li> </ul>

В качестве двух главных задач клиентской составляющей были выбраны следующие:

- построить крепкие отношения с целевыми компаниями, которые хотели бы расширить объем работ Brown & Root;
- снизить затраты на жизненный цикл проекта для тех клиентов, которые заключили контракты с Brown & Root на интегрированные услуги по всей стоимостной цепочке.

Вторая задача оценивалась продолжительностью жизненного цикла на стоимость одного барреля как процент от возможного дохода, который могли получить независимые компании, не сотрудничающие друг с другом. Этот параметр показывал, насколько можно понизить кривую затрат посредством операционной интеграции. Руководство Brown & Root стремилось переместить акцент с предоставления клиентам отдельных услуг (человеко-часы, затраченные на проектно-конструкторские работы и производство) на предложение полного реше-

ния проблемы в целом, что неизбежно привело бы к снижению затрат потребителя. Задачи составляющей обучения и роста и ее показатели были определены таким образом, чтобы способствовать достижению финансовых и клиентских целей. Не стоит недооценивать изменения в корпоративной культуре этой составляющей. Инженеры и строители имели различный предыдущий опыт, говорили на разных языках и, как правило, мало общались друг с другом. Для того чтобы предложить интегрированное решение клиенту, надо было разрушить многочисленные барьеры — культурные, национальные, профессиональные.

Теперь каждая операционная компания в составе Brown & Root при разработке сбалансированной системы показателей могла включить в нее цели, свидетельствующие о стремлении к интеграции. Такая ССП акцентировала внимание сотрудников на важность развития новых компетенций для предоставления клиенту интегрированных услуг, а также оценивала прогресс в завоевании бизнеса и предложении затратно-эффективного обслуживания совместно с другими компаниями Brown & Root.

В первый год работы на основе новой стратегии интеграции услуг Brown & Root увеличила свой доход на 33%, а общий процент доходов по интегрированным контрактам вырос с 11 до 30%. Корпорация British Petroleum (BP) выбрала Brown & Root для управления интегрированной командой, состоящей из представителей семи различных фирм (четыре компании из Brown & Root и три независимых) для разработки нового месторождения «Andrew» в Северном море. Используя сбалансированную систему показателей в качестве интеграционной модели для объединения компаний, Brown & Root успешно закончила проект на шесть месяцев раньше запланированного срока (25 месяцев), сэкономив при этом 150 млн дол. Вот один из примеров. Интегрированная команда на основе Brown & Root внедрила новый творческий подход к монтажной схеме на новой скважине месторождения «Andrew». Обычно этот процесс занимал около 90 дней и стоил 250 000 дол. в день. Применяв новый способ, Brown & Root завершила работы за 1,5 дня. Сэкономленные средства были поделены между British Petroleum и интегрированными компаниями, причем некоторые из них получили компенсации в размере 20% от предыдущего годового дохода.

## ГОРОД ШАРЛОТТ: СООТВЕТСТВИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ

Общественные организации городского, регионального и федерального уровней также могут достичь интеграции и синергизма всех разнообразных операционных единиц. Как только в Шарлотт была внедрена

городская сбалансированная система показателей (см. главу 5), администрация попросила операционные подразделения — полицию, пожарных, службу утилизации твердых отходов, отделы планирования, развития и транспорта — разработать свои собственные ССП. Подобно ССП Mobil NAM & R они отражали результаты деятельности подразделения, с одной стороны, и цели и показатели, привязанные к пяти стратегическим направлениям развития, — с другой. Все это обогатило общую стратегию развития города. По словам заместителя руководителя администрации Дела Боргсдорфа:

*Большинство городов представляют собой некую федерацию операционных подразделений. Сбалансированная система показателей явилась тем инструментом, с помощью которого стала возможной интеграция всех департаментов. Это дало нам возможность спросить напрямую: «Каким образом вы способствуете осуществлению главной цели развития и укрепления нашего района или, наоборот, тормозите ее достижение?» ССП позволила нам перенести акцент работы городского совета с тактики развития отдельных департаментов на пять стратегических направлений развития<sup>5</sup>.*

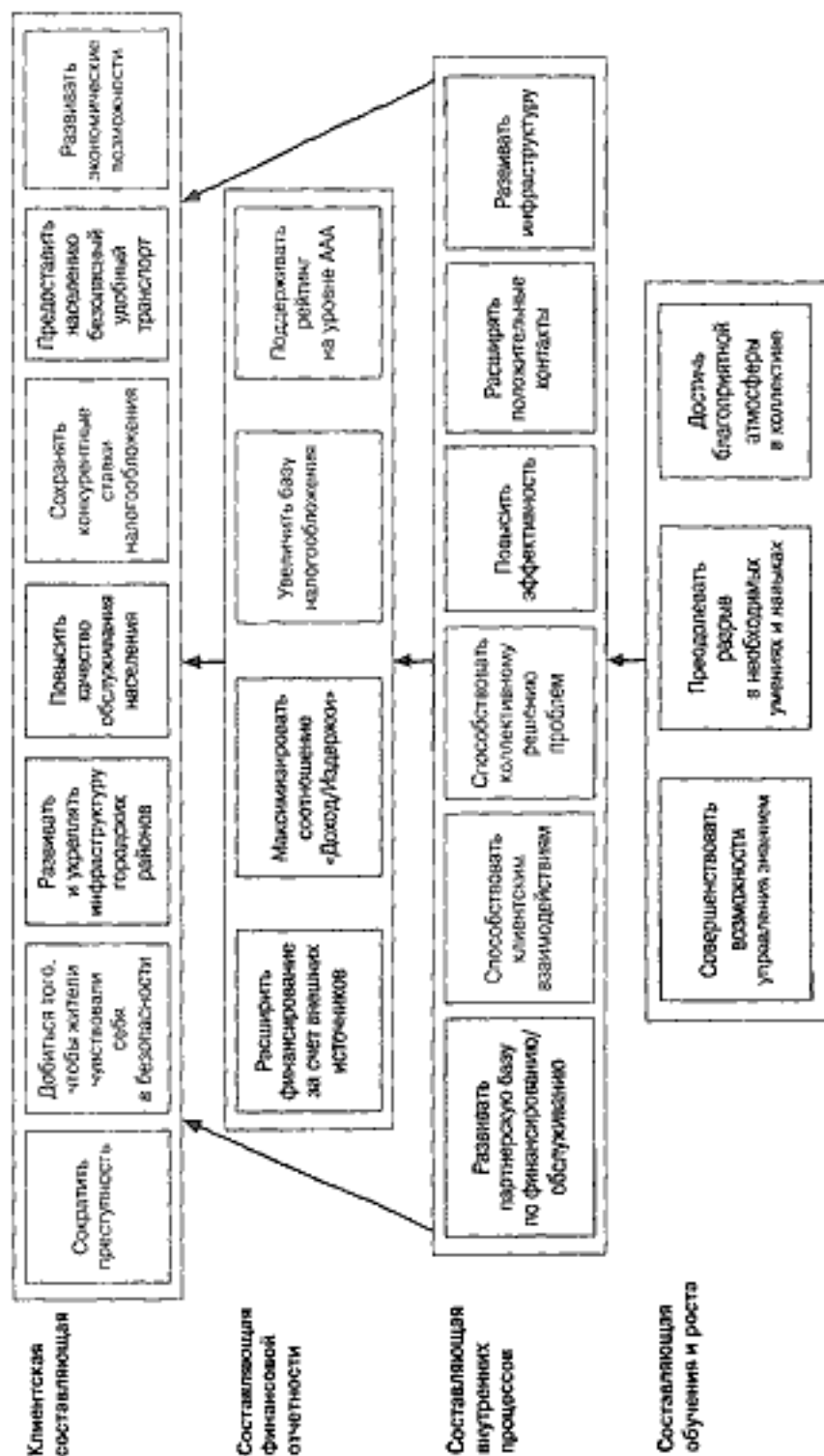
Городской транспортной отдел определил свои задачи в четырех составляющих городской сбалансированной системы показателей, главным образом как относящиеся к операционной деятельности (см. рис. 6.2).

В клиентской составляющей, естественно, цель была определена следующим образом: «наличие безопасного и удобного транспорта». Еще одной важной задачей подразделения оставалось «улучшение качества обслуживания». Так была создана сбалансированная система показателей городского отдела транспорта, на основании которой определились опережающие и отсроченные индикаторы каждой составляющей ССП, которые находились в полном соответствии с целями городской ССП, а также миссией и стратегией департамента (см. табл. 6.4)<sup>6</sup>.

Управление полиции также разработало свою сбалансированную систему показателей (см. табл. 6.5 на с. 192)<sup>7</sup>. Заместитель руководителя административного отдела так прокомментировал преимущества применения ССП «Раньше каждый район имел длинный список целей и показателей. Сотрудники просто выполняли определенный набор действий для создания отчетов. ССП несет более глубокий смысл и одновременно значительно проще: благодаря ей постовой на улице... узнает значительно больше о целях полицейского управления»<sup>8</sup>.

Решительным образом были пересмотрены приоритеты показателей. Традиционно деятельность полицейского управления оценивалась

Рисунок 6.2. Сбалансированная система показателей города Шарлотт



Задачи, основанные на городской SSP и претерпевшие изменения под влиянием SSP департамента транспорта

Таблица 6.4. Сбалансированная система показателей департамента транспорта города Шарлотт

Составляющая	Цель	Опережающий индикатор	Отсроченный индикатор
Клиентская составляющая	C1. Поддерживать транспортную систему в соответствующем состоянии	C1. <b>Своевременный ремонт:</b> мероприятия по своевременному ремонту C1. <b>Скорость движения:</b> средняя скорость движения в зависимости от вида транспорта и маршрута	C1. <b>Высокое качество состояния улиц:</b> показатель состояния улиц (более 90)
	C2. Управлять транспортной системой	C2. <b>График движения:</b> соблюдение расписания движения	C2. <b>Безопасность:</b> показатель несчастных случаев, число опасных участков
	C3. Развивать транспортную систему	C3. <b>Планы:</b> внедренные программы, пилотные проекты, спецификации	C3. <b>Основные возможности:</b> наличие транспортных возможностей
	C4. Определить оптимальную системную структуру	C4. <b>Ответная реакция на запросы жителей:</b> жалобы и пожелания, рассмотренные отделом департамента транспорта, %	C4. <b>Выполнение плана:</b> выполнение плана отделом транспорта до 2015 года, %
	C5. Совершенствовать качество обслуживания	C5. <b>Решенные проблемы:</b> выявление проблем, связанных с движением транспорта в городе, и их решение отделом транспорта	C5. <b>Время, затраченное на пересадки:</b> среднее время на определенных дорогах
	C6. Развивать и укреплять инфраструктуру района		C6. <b>Программы, ориентированные на жителей города:</b> программы, внедренные в результате коллективного решения проблем с участием жителей
Финансовая составляющая	F1. Увеличивать число внешних источников финансирования	F1. <b>Затраты:</b> затраты по сравнению с другими муниципальными службами и конкурентами из частного сектора	F1. <b>Рычаг финансирования:</b> стоимость доллара из внешних источников финансирования
	F2. Максимизировать соотношение «Доходы/Исдержки»		F2. <b>Новые источники финансирования:</b> стоимость доллара из источников, не использовавшихся ранее
Составляющая внутренних процессов	I1. Максимально использовать возможности инфраструктуры	I1. <b>Капитальное инвестирование:</b> денежные средства, инвестированные в капитальные проекты в целевых областях, дол.	I1. <b>Показатель пропускной способности:</b> приростные возможности по сравнению с плановыми показателями 2015 года
	I2. Развивать партнерскую базу по финансированию/обслуживанию	I2. <b>Партнеры по финансированию/обслуживанию:</b> определение новых партнеров по финансированию/обслуживанию	I2. <b>Количество партнеров</b>
	I3. Повысить эффективность	I3. <b>Удельные затраты:</b> издержки единицы услуг I3. <b>Конкурентный источник:</b> объем бюджета, % I3. <b>Определение проблемы:</b> источник и действия	I3. <b>Издержки содержания дорог:</b> издержки/дорожная миля I3. <b>Затраты на перевозку пассажиров:</b> издержки перевозки одного пассажира
	I4. Расширять позитивные контакты с сообществом (жителями)	I4. <b>Общение с клиентом:</b> число контактов, вид, частота	I4. <b>Опрос клиентов:</b> результаты опроса по качеству обслуживания
Составляющая обучения и роста	L1. Развивать автоматизированные системы информации	L1. <b>Инфраструктура ИТ:</b> завершить создание соответствующей базы данных для отдела транспорта	L1. <b>Информационный доступ:</b> доступность стратегической информации по запросу пользователя
	L2. Развивать «полевую» технологию	L2. <b>Определить умения и навыки:</b> ключевые компетенции в стратегических функциях	L2. <b>Информационные средства:</b> доступность стратегических средств по запросу пользователя
	L3. Минимизировать имеющийся разрыв в компетенциях	L3. <b>Опрос сотрудников об атмосфере в коллективе:</b> результаты опроса	L3. <b>Умения и навыки:</b> умения, проявленные в работе
	L4. Делегировать полномочия сотрудникам		L4. <b>Соответствие целей работника:</b> обучение и карьерный рост в соответствии с миссией отдела

**Таблица 6.5. Сбалансированная система показателей  
полицейского управления города Шарлотт**

Клиентская составляющая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сократить уровень преступности</li> <li>• Укрепить чувство безопасности у жителей</li> <li>• Быстро реагировать на телефонные вызовы жителей</li> <li>• Сделать транспорт безопасным средством передвижения по улицам города</li> </ul>
Составляющая финансовой отчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекать внешние источники финансирования</li> </ul>
Составляющая внутренних процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способствовать коллективному решению проблем с участием жителей</li> <li>• Развивать партнерские отношения с общественными и частными организациями</li> <li>• Провести реинжиниринг полицейской патрульной службы</li> <li>• Улучшить работу отдела контроля за животными</li> <li>• Улучшить процесс набора на службу офицеров полиции</li> <li>• Разработать модель использования рабочей силы для стратегии полицейского управления, ориентированной на сообщество</li> <li>• Усилить систему проверки жалоб на незаконное поведение блюстителей порядка</li> </ul>
Составляющая обучения и роста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить технологии для получения своевременной информации и связи</li> <li>• Повысить квалификацию офицеров полиции в соответствии со стратегией управления</li> <li>• Создать такую атмосферу, при которой мотивированные и обладающие достаточными полномочиями сотрудники полиции чувствуют себя ответственными за безопасность всего сообщества</li> </ul>

скоростью реагирования на экстренные вызовы (тел. 911). Удивительно, но оказалось, что соответствующие службы своевременно среагировали менее, чем на один процент таких вызовов. Даже в том случае, когда было совершено преступление, преступник, как правило, успевал покинуть место происшествия, а жертвы довольствовались приездом полиции через час после известных событий вместо положенных двух минут. Полицейские также обратили внимание на то, что никто не анализировал зависимость между скоростью реагирования и уровнем преступности. Полицейское управление города, следуя направлению тотального улучшения качества, принятого в частном секторе экономики, перенесло акцент с раскрытия уже совершенных преступлений на их предупреждение. По словам шефа полиции, в течение нескольких лет управление пыталось в качестве основного показателя деятельности управления представить профилактику преступлений, а не скорость их раскрытия, однако городской совет рассматривал эту идею

как некое нереальное предложение. И только сбалансированная система показателей дала управлению полиции известную свободу действий и возможность отказаться от традиционной системы оценки и заняться разработкой более разумных показателей, ориентированных на проблемы общества и решение долгосрочных задач.

В полицейском управлении понимали, что уровень преступности сам по себе как показатель не является достаточно точным. Влияя на мнение населения, районные полицейские отделения фиксировали бы большее число преступлений, а жители, глубоко уверовав в квалификацию и оперативность местных полицейских, все чаще обращались бы к их помощи. Таким образом, число преступлений, отраженных в отчетах, могло расти, несмотря на реальное их сокращение. С другой стороны, показатель преступности мог быть снижен за счет жестких мер, что привело бы к ощущению меньшей защищенности из-за агрессивности действий полиции.

В управлении полиции также решили провести опрос, с помощью которого можно было определить показатель «ощущения безопасности» жителей города. Шеф полиции придавал этому показателю такое значение, что обратился в Институт Гэллапа с просьбой разработать специальные материалы для опроса местных жителей. Участие такой авторитетной, независимой и пользующейся доверием организации, как Институт Гэллапа, придало большую достоверность и надежность полученным данным. В 1999 году опрос показал, что 85% жителей города считали офицеров полиции достойно выполняющими службу, а 84% — доверяли полиции.

Другой задачей, сформулированной в сбалансированной системе показателей, являлось наведение порядка в районах города. Шеф полиции обратил внимание, что в некоторых из них появилось необычно много заведений, торгующих спиртными напитками, что не только не способствовало снижению уровня преступности, но и не давало возможности развиваться другим видам бизнеса. Команда, созданная по его инициативе и состоящая из представителей различных департаментов, в том числе управления полиции и департамента по развитию районов, разработала процедуру аннулирования лицензий на торговлю спиртными напитками тех заведений, которые вызвали наибольшие нарекания жителей. Такое плодотворное сотрудничество нескольких департаментов вряд ли стало возможным, если бы там не понимали общих целей городского совета.

Что же касается составляющей обучения и роста, то одна из целей — предоставление всем офицерам полиции портативных компьютеров. Это позволило бы им получать оперативную информацию уже на пути следования к месту преступления или, например, при нарушении водителем правил дорожного движения. Рассказывая о своем опыте,

шеф полиции вспоминает: «Когда мы только начинали работу с ССП, я думал: „О нет! Только не очередной программный фолиант!“. Теперь, когда у нас есть сбалансированная система показателей, я испытываю облегчение. Если точно знать, какие цели стоят перед городом, мы с большей уверенностью сможем расставить приоритеты, перераспределить ресурсы и при необходимости что-то изменить в нашей практике».

### ГОРОД ШАРЛОТТ: УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЕДИНИЦАХ

До сих пор мы обсуждали соответствие сбалансированных систем показателей ССП децентрализованных организационных подразделений самого высокого уровня. Некоторые используют ССП не для конкретных подразделений, но для стратегических направлений, которые проходят через все многочисленные структурные единицы.

Если продолжить рассказ о городе Шарлотт, то следует заметить, что руководитель администрации города Пам Сайферт не испытывала особого энтузиазма по поводу соответствия ССП всех департаментов, и в частности отделов транспорта и полиции, и городской сбалансированной системы показателей. Она предпочитала, чтобы результаты деятельности рассматривались через призму всех пяти стратегических направлений развития города. Ежемесячно группа, состоящая из представителей трех департаментов, чья деятельность могла влиять на развитие того или иного стратегического направления, обсуждала прогресс в достижении целей всех пяти выбранных стратегических направлений. Таким образом, был разработан механизм взаимодействия ключевых фигур, имеющих общие интересы хотя бы в одном стратегическом направлении.

Например, шеф полиции безоговорочно стал членом, а фактически возглавил комитет по безопасности сообщества, однако поначалу избегал присутствовать на совещаниях четырех других комитетов. Но вскоре он обнаружил, что жертв дорожных происшествий было значительно больше, чем жертв убийств и ограблений. Кроме того, не прекращались жалобы на водителей, не соблюдающих правила безопасности дорожного движения. Пришлось шефу полиции Новики присоединиться к комитету по транспорту. Совместно с другими его членами он организовал консультационную комиссию по безопасности движения, в которую помимо представителей управления полиции и транспорта вошли различные общественные организации города.



Задача комиссии состояла в проведении кампаний по пропаганде безопасности на дорогах и оценке результатов такой деятельности.

Шеф полиции Новики так объясняет свое решение присоединиться еще к одному комитету — экономического развития:

*Вскоре после того как я приехал в Шарлотт, один из известных магазинов, располагавшийся в новом стилизованном здании, сменил свое расположение. Почему? Из-за высокого уровня преступности в этом районе? Я должен был узнать это. Участие в комитете по экономическому развитию предоставило мне возможность понять, насколько общественная безопасность или ее отсутствие влияет на привлечение и сохранение бизнеса в том или ином районе города, а следовательно, на обеспечение рабочими местами их жителей.*

*Точно так же представителям других департаментов полезно присутствовать на совещаниях комитета по безопасности, который в одиночку не может решить проблемы городской безопасности. Теперь начальник управления пожарной безопасности и руководители департаментов по развитию районов и утилизации твердых отходов совместно отвечают за безопасность сообщества — они могут мобилизовать и направить дополнительные ресурсы на решение задачи снижения уровня преступности<sup>9</sup>.*

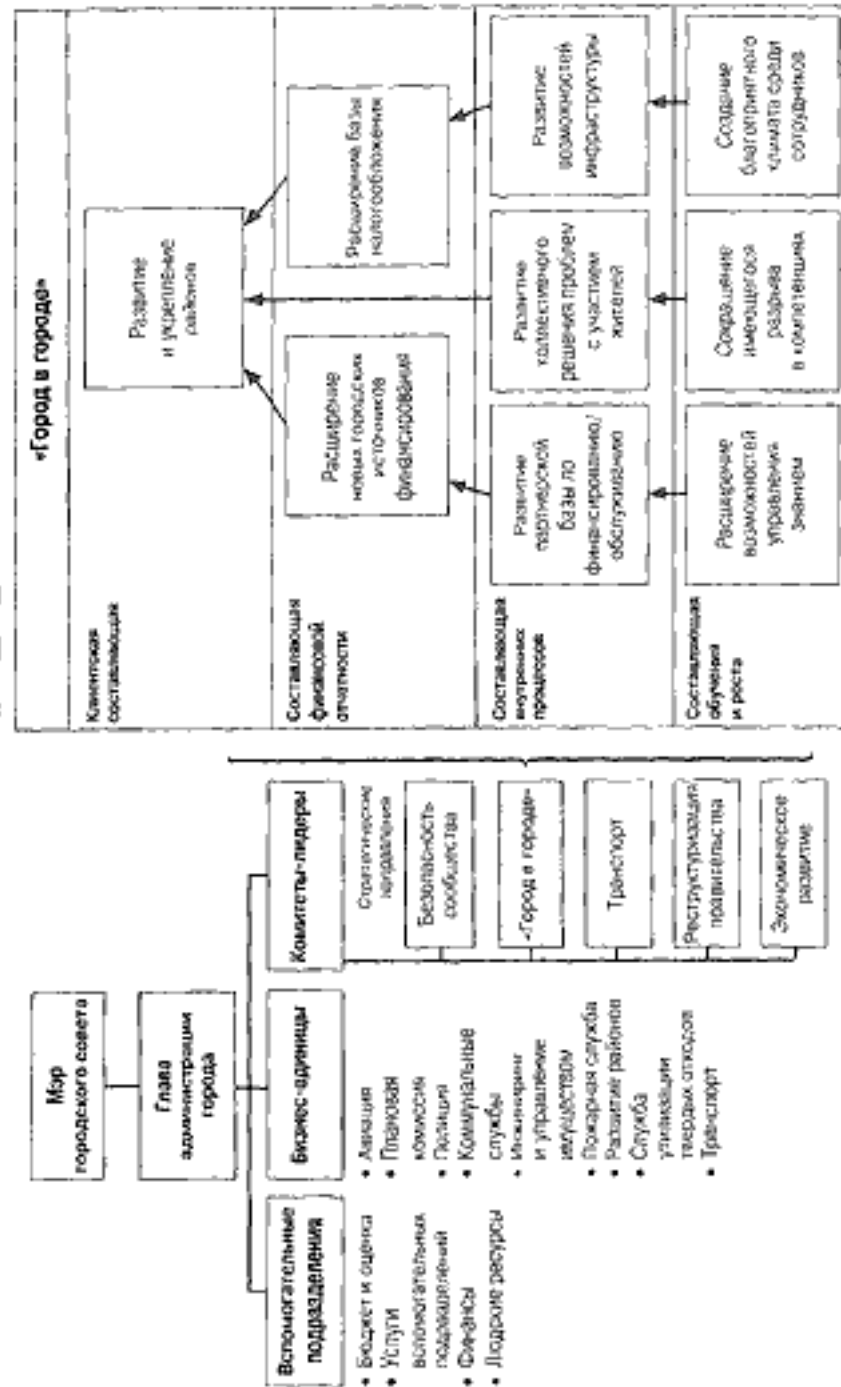
Каждый комитет разработал свою собственную сбалансированную систему показателей по своему стратегическому направлению (см. рис. 6.3). ССП не являлась «собственностью» какого-либо менеджера или инструментом оценки его деятельности. Скорее, она предоставляла схему работы, в соответствии с которой руководители департаментов раз в месяц собирались для оценки результатов по сравнению с планами для новых инициатив по развитию и укреплению районов города.

Комитеты пользовались своими ССП для обсуждения развития основных городских проектов — нового центра для проведения конференций, строительства нового шоссе или модернизации аэропорта — по своему стратегическому направлению.

Успеху на ранней стадии способствовал институт партнерства, основанный на общности целей, сотрудничестве и интеграции комитетов. Вот какие были получены результаты:

- новая программа, сочетающая стратегическое планирование с соответствующими изменениями местных законодательных актов;
- новая схема использования заброшенных, бывших в промышленном пользовании участков и сооружений при активной поддерж-

Рисунок 6.3. Город Шарлотт: Сбалансированная система показателей для стратегических направлений



ке департаментов по планированию, инжинирингу и транспорту, тесно сотрудничавших с частными инвесторами, осуществлена с меньшими затратами на согласования и урегулирования. В качестве примера приведем перестройку старого, заброшенного склада в новый центр дизайна;

- решение проблем общественной безопасности департаментом полиции при поддержке управления по развитию районов и жилищного департамента с участием граждан.

### ШТАТ ВАШИНГТОН: УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ

В то время как эта книга готовилась к печати, администрация штата Вашингтон разрабатывала сбалансированную систему показателей для всех комитетов по самой насущной проблеме: восстановлению популяции лосося. Федеральное правительство издало новый Закон о редких и исчезающих видах (Endangered Species Act), в соответствии с которым власти были обязаны значительно увеличить поголовье лосося, обитающего в реках и океане в пределах штата. Однако не было ни одной организации, которая осуществляла бы полный контроль за состоянием окружающей среды и факторами, угрожающими существованию этого вида. Несколько агентств, имеющих некоторое отношение к данному вопросу, даже не подчинялись губернатору штата. Кроме того, требовалось вмешательство других правительственных и административных структур из соседних штатов (Орегон), стран (Канада) и местных графств и муниципалитетов (графство Кинг, в котором расположен Сиэтл). Брошенные на произвол судьбы эти организации, естественно, в рамках своих полномочий могли определить соответствующие задачи и желаемые результаты. И тем не менее децентрализованные попытки такого рода скорее всего закончились бы провалом из-за отсутствия единства действий.

Решение, которое необходимо было принять, — это разработка сбалансированной системы показателей по стратегическому направлению «сохранить и увеличить запасы лосося» (несмотря на то, что у лососей не существует царя). Если каждая организация придет к согласию относительно целей и показателей общей ССП по данному стратегическому направлению, то сможет сама четко сформулировать в своей индивидуальной системе не только те мероприятия, которые находятся непосредственно под ее контролем, но, что может быть еще более важно, установить связи с правительственными организациями, гражданами и другими учреждениями для достижения успеха совместными усилиями.

На примерах города Шарлотт и штата Вашингтон вы увидели, как создаются сбалансированные системы показателей для осуществления стратегии даже в том случае, если не существует центральной организационной единицы. С подобной ситуацией мы столкнулись и в частном секторе. Страховая компания, организованная по принципу функциональности, состояла из центральных департаментов: страхование, маркетинг, продажи и операции. Каждое подразделение работало с полной линией страховых продуктов. Однако стратегия компании предполагала взаимодействие со множеством сегментов рынка, каждого со своим маркетингом, распределением и требованиями к обслуживанию. Компания долго и упорно пыталась разработать сбалансированную систему показателей — ведь разнообразные клиентские базы требовали соответствующих стратегий. Стало немного легче, когда сначала сформулировали отдельные системы для каждого сегмента рынка. Они описывали стратегии для виртуальной организации (в данном случае ориентированной на клиента бизнес-сегмент), которая в действительности не существовала в компании. Но на основании этого опыта каждое функциональное подразделение смогло разработать свою ССП и показать, каким образом внутренние бизнес-процессы станут создавать предложение ценности для целевого потребителя каждого сегмента рынка. Так, сбалансированная система показателей вымышленной виртуальной стратегической бизнес-единицы, ориентированной на клиента, послужила моделью стратегического направления для функциональных единиц реальной компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реальные ситуации, представленные в данной главе, иллюстрируют широкий спектр подходов, применяемых компаниями для достижения синергизма между бизнес-подразделениями. В FMC и Mobil первоначальные ССП разрабатывались не на корпоративном уровне. Подразделение Mobil NAM&R Division сформулировало четкую и понятную стратегию — более быстрый, чем в отрасли в целом, рост продаж «премиум»-продукта, ориентация на целевого потребителя, взаимовыгодные отношения с дилерами и прочее, — которая должна быть отражена в стратегиях и сбалансированных системах показателей каждой бизнес-единицы компании. Таким образом, ССП была разработана NAM&R, а затем распространена на все подразделения. А они уже воплощали общую стратегию в соответствии с местными рыночными условиями и конкурентной средой.

Что касается отделения Brown & Root Energy Service Division, то в соответствии со своей хорошо разработанной стратегией оно стре-

милось к тому, чтобы все компании-операторы тесно сотрудничали в создании предложения добавленной стоимости, которое в итоге сократит затраты на жизненный цикл для общих клиентов, что было невозможно при разобщенности подразделений. Система показателей Energy Services четко определила роль интеграции и использовала цели и показатели головной компании Brown & Root для информирования всех бизнес-подразделений о стратегии интеграции. В городе Шарлотт каждый функциональный департамент разработал собственную сбалансированную систему показателей, которая позволила интегрировать пять стратегических направлений развития города и соответствующим образом определить круг ответственности и обязанностей.

Вообще говоря, существует немало возможностей для координации или интеграции. Различные бизнес-единицы многих компаний, например Brown & Root Energy Services и город Шарлотт, имеют общих клиентов (жителей). К числу таких организаций можно отнести финансовые, производящие товары массового потребления и медицинское оборудование, а также фармацевтические. Они должны в своих клиентских составляющих корпоративных ССП четко определить целевых клиентов и сегменты рынка, а также предложения потребительской ценности, которые должны представить бизнес-единицы либо индивидуально, либо совместно. Это позволит разработать наиболее полное клиентское решение в соответствии с общими корпоративными стратегическими направлениями, а потребитель поймет, что имеет дело не с разрозненными структурами, а с единой интегрированной корпорацией.

Другие компании достигают интеграции через общие внутренние процессы. Это происходит в том случае, когда экономия за счет масштабов, а также специализация и дифференциация требуют осуществления какой-либо единой централизованной функции. Например, фирма может иметь общий для всех центр разработки и продвижения новых продуктов на рынок, который предоставляет новинки каждой операционной единице. Другим примером может служить производственное подразделение, которое работает на несколько бизнес-групп (как правило, они организованы по группам клиентов и маркетинговым каналам). Дополним этот список службами закупок, недвижимости, распределения и технического обслуживания. Более подробно поговорим об этом в следующей главе.

Город Шарлотт и штат Вашингтон иллюстрируют, как сбалансированная система показателей работает в качестве генератора стратегии даже для виртуальных организаций. Она предоставляет механизм описания важных стратегических направлений, а также формулирует желаемые результаты (как мы будем оценивать успех по стратегическим направлениям?) и факторы получения этих результатов (особенно

в составляющих внутренних процессов и обучения и роста). Затем каждая отдельная организационная единица определяет свою стратегию и сбалансированную систему показателей в соответствии со стратегической корпоративной программой.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Примеры взяты из статьи: *C. K. Prahalad, G. Hamel. The Corporate Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May/June, p. 79–91.*
2. *R. Kaplan, D. Norton Implementing Balanced Scorecard at FMC Corporation. An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 145.*
3. Опыт создания двух сбалансированных систем показателей описан в книгах: *R. S. Kaplan Mobil USM&R(B): New England Sales and Distribution, 9-197-026 Boston Harvard Business School, 1996; R. S. Kaplan. Mobil USM&R(C). Lubricants Business Unit, 9-197-027 Boston: Harvard Business School, 1996.*
4. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R(A): Linking the Balanced Scorecard, 9-197-025. Boston: Harvard Business School, 1998, p. 6.*
5. *R. S. Kaplan. City of Charlotte (A), 9-199-036. Boston Harvard Business School, 1998, p. 6.*
6. *R. S. Kaplan. City of Charlotte (B), 9-199-043 Boston: Harvard Business School, 1999.*
7. Сбалансированная система показателей департамента полиции описана в книге: *R. S. Kaplan. City of Charlotte (B), 9-199-043. Boston: Harvard Business School, 1999.*
8. *Ibid.*, p. 4.
9. *Ibid.*, p. 6

## Создание синергизма вспомогательных сервисных служб

**В** предыдущей главе мы рассказали, как частные компании и общественные организации используют сбалансированную систему показателей для приведения в стратегическое соответствие и интеграции своих децентрализованных бизнес-подразделений, которые осуществляют внешнюю деятельность, то есть продают продукты и услуги внешним клиентам. Помимо этого организация может добиться синергизма своих внутренних департаментов, которые предоставляют вспомогательные услуги и известны как «корпоративный штат». Такие вспомогательные сервисные единицы появляются на корпоративном уровне, потому что могут приводить к экономии за счет масштабов производства и создавать преимущества специализации и дифференциации. Например, если корпоративная задача состоит в том, чтобы за счет масштабов «достичь экономии, обусловленной развитием информационных технологий», то центральная ИТ-группа будет выступать здесь главным действующим лицом. Если корпоративная задача формулируется как «создание общего брэнда» для клиентов, то центральная группа маркетинга должна активно решать эти задачи. Если компания отдает приоритет инновациям, то она может организовать единый отдел разработки и продвижения на рынок новых продуктов, который будет создавать новые товары и технологии для всех ее подразделений. Другие примеры централизованного сервиса — это отделы закупок, производства, недвижимости, распределения и технического обслуживания.

Несомненно, главная задача централизованных сервисных служб — всемерная поддержка стратегий и потребностей, возникающих в связи с их реализацией бизнес-подразделениями. На практике такие службы, организованные с целью извлечения максимальной выгоды из экономии за счет масштабов и преимуществ специализации, зачастую становятся бюрократическими, закосневшими, перестают реагировать на нужды операционных подразделений и, соответственно, не приносят ожидаемой от них экономической выгоды. В предыдущих главах мы описывали неудачный опыт одного из европейских банков, когда стратегия его ИТ-группы не была привязана к стратегии бизнес-подразделения. Создавая сбалансированную систему показателей, вспомогательная служба должна строить свою стратегию в полном соответствии со стратегиями бизнес-единиц, с которыми она взаимодействует, способствуя таким образом созданию добавленной стоимости.

Большинство корпоративных отделов и вспомогательных функциональных подразделений могут быть подвергнуты так называемому тесту «Желтые страницы»<sup>1</sup>. Корпоративные менеджеры открывают телефонный справочник и на его желтых страницах находят независимые компании, которые оказывают такие же услуги, что и все вспомогательные сервисные службы корпорации. Для того чтобы выдержать конкуренцию, внутренняя служба сервиса должна либо предоставлять свои услуги по ценам, более низким, чем предлагает сторонняя организация, либо сделать такое дифференцированное предложение ценности, с которым не может сравниться ни одно предложение внешнего поставщика. Однако большинство вспомогательных единиц не имеют четкой стратегии (например, операционное совершенство, лидерство продукта, доверительные отношения с клиентами), что является свидетельством того, как они создают конкурентное преимущество для своей материнской компании.

В такой ситуации, когда внутренние вспомогательные службы не могут работать лучше, чем их внешние конкуренты, корпорация вынуждена пользоваться услугами последних, то есть применять подрядчиков (аутсорсинг). В этом случае сотрудничество осуществляется на основе сбалансированной системы показателей, но не только по финансовым показателям, что позволяет получать не просто низкие цены, а услуги соответствующего уровня и качества.

Существует множество способов использования сбалансированной системы показателей для установления связи и приведения вспомогательных единиц в соответствие с корпоративной стратегией. В идеальном варианте — это архитектура стратегии сверху вниз, которая определяет роль корпорации и задачи вспомогательной единицы по реализации корпоративной стратегии. Однако в реальности чаще всего подобной архитектуры не существует. При отсутствии общей кор-



поративной сбалансированной системы показателей вспомогательные службы разрабатывают свои системы. В этой главе мы расскажем о двух моделях ССП для вспомогательных сервисных служб:

1. *Модель «Стратегический партнер».* Бизнес-подразделения разрабатывают сбалансированные системы показателей, в которых представлена стратегия и корпоративные приоритеты. В этом процессе вспомогательная служба является партнером.
2. *Модель «Бизнес в бизнесе».* Бизнес-подразделения не имеют своих ССП. Вспомогательная служба должна рассматривать себя как отдельное предприятие, а подразделение как своего клиента. Система показателей вспомогательной службы определяет эти взаимоотношения.

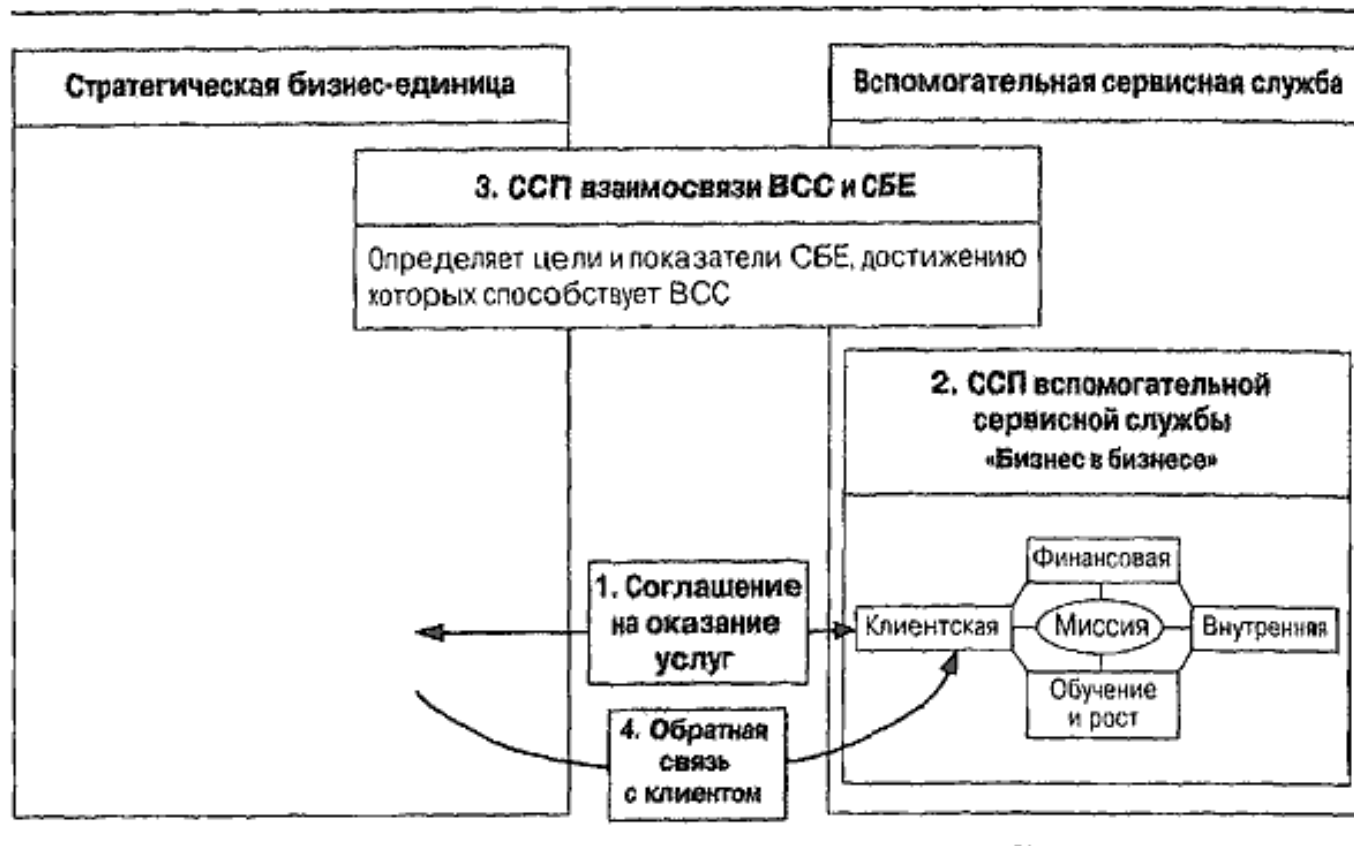
### МОДЕЛЬ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР»

Компании, которые с успехом применяют сбалансированную систему показателей, как правило, в первую очередь разрабатывают ССП для стратегических бизнес-единиц, которые продают продукты и услуги непосредственно внешним клиентам. Затем разрабатываются системы показателей для вспомогательных сервисных служб (ВСС). Такая последовательность предпочтительнее, поскольку позволяет четко сформулировать и понять стратегию бизнес-единиц, создающих стоимость компании. Как только разработана ССП бизнес-единицы, собственную сбалансированную систему показателей и стратегию, ориентированную на работу с отделами компании, начинает развивать вспомогательная сервисная служба. Таким образом, вспомогательная сервисная единица представляет стратегическим бизнес-единицам предложение ценности, которое может принести им огромнейшие выгоды.

Для создания взаимосвязи между СБЕ и ВСС необходимы четыре компонента (см. рис. 7.1):

- 1) соглашение на оказание сервисных услуг: формальное соглашение между СБЕ и ВСС, которое определяет виды и стоимость услуг;
- 2) сбалансированная система показателей ВСС: вспомогательная служба разрабатывает ССП, которая отражает ее стратегию по выполнению сервисного соглашения с СБЕ;
- 3) ССП взаимосвязи между ВСС и СБЕ: вспомогательная сервисная служба принимает обязательство по улучшению определенных показателей ССП бизнес-единицы;

**Рисунок 7.1. Создание связи между стратегическими бизнес-единицами и вспомогательной сервисной службой**



- 4) обратная связь с клиентом: ВСС имеет обратную связь с СБЕ по текущим результатам деятельности.

Проиллюстрируем сказанное следующими примерами.

### **Mobil North America Marketing and Refining**

В главе 2 мы рассказали о том, как в Mobil North America Marketing and Refining после внедрения ССП и разработки стратегии компании и ее 18 бизнес-подразделений этим же курсом последовали 14 вспомогательных сервисных служб. Основой для создания этих ССП послужило сервисное соглашение между каждой ВСС и комитетом закупщиков, представляющим каждую бизнес-единицу. При этом использовался двухуровневый подход. Проиллюстрируем его с помощью сбалансированной системы показателей группы управления каналами и сервисной службой, которая разрабатывала для дилеров специальные программы по маркетингу и тренингам.

Группа управления каналами предоставляла дилерам консультационные услуги, программы и другие материалы для оказания им помощи в реализации стратегии Mobil. Ее ССП показана на рисунке 7.2 (с. 206, 207). Нижний уровень определяет стратегии и показатели ВСС.

Финансовая составляющая сфокусирована на операционной эффективности. Бюджет каждой сервисной группы был сформирован в результате переговоров по составлению сервисного соглашения. Для клиентской составляющей ВСС разработала и провела опрос своих потребителей (географические бизнес-подразделения) с целью определения их удовлетворенности уровнем обслуживания. Опрос выявил, насколько уровень и качество услуг соответствовали сервисному соглашению. Затем ВСС поставила цели, задачи и отобрала инициативы для внутренней составляющей и составляющей обучения и роста. В качестве цели было выбрано удовлетворение ожиданий клиентов в рамках ограниченного бюджета<sup>2</sup>. Эта часть ССП является относительно стандартной для каждой сервисной службы.

Иновацией в системе показателей сервисной службы было введение «ССП взаимосвязи ВСС и СБЕ», как назвали ее в Mobil, в качестве компонента верхнего уровня. Она состояла из нескольких показателей финансовой и клиентской составляющих системы бизнес-единицы. Система показателей взаимосвязи ВСС и СБЕ определяла ответственность сотрудников сервисной службы за выполнение требований внешних клиентов и акционеров. Руководители ВСС выбрали те показатели бизнес-подразделений, на которые можно было оказывать максимальное влияние. Так, группа управления каналами включила в ССП взаимосвязи ВСС и СБЕ финансовый показатель объема продаж «премиум»-бензина и клиентские показатели — рейтинг «таинственного покупателя», удовлетворенность дилеров и потребителей. Все это помогло выйти за рамки представления о ВСС как только о внутренней сервисной группе. Теперь ее сотрудники должны были способствовать достижению общих финансовых результатов и удовлетворенности внешнего клиента. Из внутреннего поставщика вспомогательные сервисные службы превратились в стратегических партнеров бизнес-подразделений и компании в целом.

«Стратегические партнеры» Mobil внесли еще одно изменение в свои сбалансированные системы показателей, которое на первый взгляд может показаться незначительным, однако на самом деле имеет символическое значение, подчеркивающее их ценность для организации. Вспомогательные службы с некоторым сомнением относились к применению в своих ССП слова «заказчик» в отношении стратегической бизнес-единицы. По их мнению, оно ставило ВСС в подчиненное положение по отношению к СБЕ, подразумевая, что сервисная служба является простым поставщиком по первому требованию «заказчика». Сотрудники ВСС справедливо считали, что они являются истинными партнерами — специалистами и профессионалами. Они предпочитали называть СБЕ клиентами, которые приходят к ним за советом, консультацией и получают дифференцированные услуги.

Рисунок 7.2. Двухуровневая сбалансированная система показателей

2. ССП вспомогательной сервисной службы		
Финансовая	F1 Операционная эффективность управления каналами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отклонение от бюджета</li> <li>• Прямой/непрямой коэффициент</li> <li>• Почасовые затраты</li> </ul>
Клиентская	C1 Разработать концепцию и стратегию управления каналами C2 Разработать и поддерживать программы повышающие ценность франчайзинга C3 Помогать «натуральным» бизнес-подразделениям в реализации стратегии C4 Предоставлять соответствующую информацию и обеспечивать коммуникацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удовлетворенность клиента (обратная связь о выполнении сервисного соглашения)</li> </ul>
Внутренняя	I1 Реинжиниринг предложений по франчайзингу I2 Достичь совершенства в управлении каналами I3 Усилить поддержку СБЕ в достижении операционной эффективности I4 Оптимизировать эффективность отдела продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг важных инициатив и сравнение с основными ориентирами</li> <li>• Конкурентная оценка (лучший отраслевой опыт)</li> <li>• Денежное выражение инициатив по сокращению затрат, дол</li> <li>• Обратная связь с региональными менеджерами</li> </ul>
Обучение и рост	L1 Ключевые компетенции и умения L2 Активное участие всех сотрудников L3 Доступ к стратегической информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие стратегических компетенций</li> <li>• Опрос относительно морального климата в коллективе</li> <li>• Обмен лучшим опытом</li> <li>• ИТ-системы по сравнению с основными ориентирами</li> </ul>

Каждое из 14 вспомогательных сервисных подразделений Mobil NAM&R ежегодно пересматривало свою ССП в соответствии с новым сервисным соглашением

### Shell Service International

Shell Service International (SSI) является подразделением Royal Dutch/Shell Group of Companies и предоставляет услуги операционным компаниям Shell, а также внешним клиентам по всему миру<sup>3</sup>. В 1999 году

## группы управления каналами корпорации Mobil



в рядах SSI насчитывалось более 5000 работников, их доходы превышали миллиард долларов. Подразделение было организовано в 1995 году в ходе реализации инициативы по улучшению деятельности ключевых компаний корпорации. Вспомогательные направления, например обустройство территории, почтовые и курьерские услуги, телекоммуникации и снабжение офиса, уже были переведены на аутсорсинг, то есть обеспечивались подрядчиками, что составило значительную экономию. Отделению SSI удалось наладить взаимодействие между внешними поставщиками и бизнес-единицами. Но главная роль SSI

заключалась в предоставлении услуг, не относящихся к непосредственному созданию стоимости. Речь идет о четырех больших направлениях:

- 1) консалтинг и бизнес-решения (business solutions);
- 2) информационные технологии и системы;
- 3) бизнес-услуги (бухгалтерский учет, финансы, недвижимость, закупки и прочее);
- 4) служба персонала.

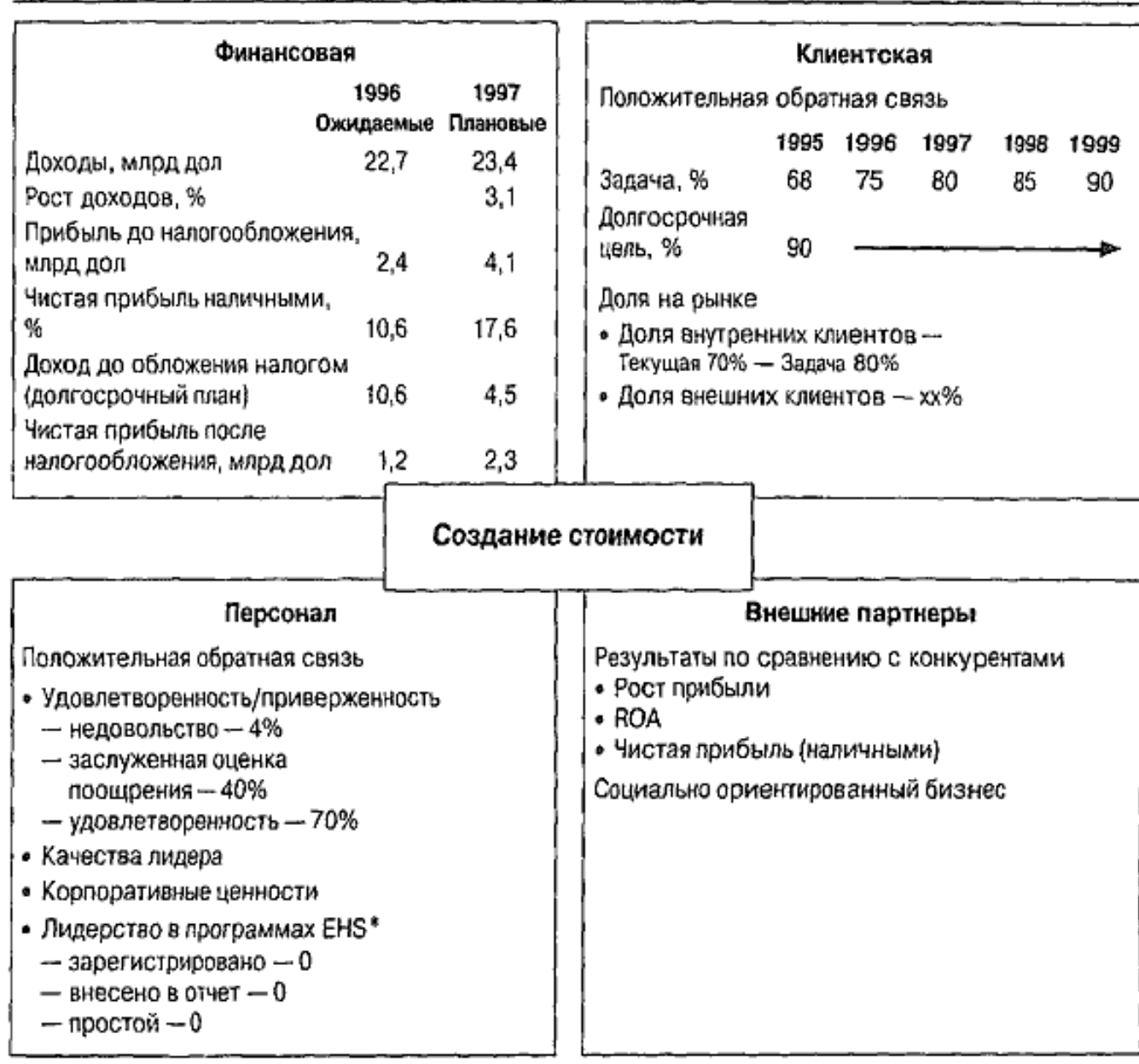
К середине 1999 года Shell Service International предоставляла услуги более чем 6000 клиентов, большинство из которых являлись подразделениями Shell, а также внешним потребителям. Каждая служба SSI разработала свою сбалансированную систему показателей, которая определяла стратегические приоритеты (см. рис. 7.3).

Связь между провайдером услуг и клиентом была закреплена в соглашении об уровне обслуживания (Service Level Agreement, SLA). Вспомогательные службы существовали в Shell с 1985 года, и их операционные издержки уже были снижены на 50%. Перед Shell Service International стояла гораздо более важная задача, чем простое сокращение затрат. В соглашении об уровне обслуживания было закреплено четкое взаимопонимание между внутренним клиентом и провайдером услуг. Имея в своем распоряжении такое разнообразие продуктов и клиентов, подразделение SSI могло предоставлять разные уровни обслуживания. Одна бизнес-единица Shell требовала высочайшего качества, при том что другая нуждалась в обслуживании более низкого качества. Каждый заказчик, прежде чем выбрать ту или иную услугу, необходимую данному конкретному бизнесу, оценивал соотношение «цена—качество». Провайдер со своей стороны принимал на себя обязательства расширять свои возможности по предоставлению услуги по качеству и цене, закреплённым в соглашении, при этом своей задачей ставил постоянное совершенствование качества и цены.

При внедрении соглашения об уровне обслуживания система оценки играла ведущую роль. Руководители SSI разработали единые цены за единицу продукта и услуги. Это могла быть цена за сделку, например, или почасовые затраты на консультативные и инженерно-конструкторские услуги. Кроме того, соглашение включало сбалансированную систему показателей, состоящую из следующих направлений:

- 1) удовлетворенность заказчика (ежемесячные опросы);
- 2) качество оказания услуг (показатели скорости реагирования и своевременности доставки услуг);

Рисунок 7.3. Сбалансированная система показателей Shell Service International



\* Программы по охране труда, здоровья и окружающей среды — *Примеч. ред*

- 3) технические показатели конечного результата (специальные виды услуг);
- 4) бизнес-соответствие (совместное ведение бизнеса).

Образец обратной связи в сбалансированной системе показателей, входящей в соглашение об уровне обслуживания, приведен на рисунке 7.4.

Таким образом, соглашение об уровне обслуживания стало залогом того, что подразделение SSI станет предоставлять клиентам услуги оговоренного качества по самой низкой цене. Shell Service International могла использовать параметры соглашения для составления собственной сбалансированной системы. По словам одного из старших мене-

**Рисунок 7.4. Сбалансированная система показателей сетевого соглашения об уровне обслуживания**

Сбалансированная система показателей компании XYZ			
Удовлетворенность клиента		Качество помощи	
Опросы пользователей «Пульт помощи» и «Запоздавшие решения проблем»	<b>Очень хорошо</b>	Время, необходимое для решения проблемы	<b>Очень хорошо</b>
Опрос «Бизнес-менеджмент»	<b>Отлично</b>	Время реагирования на запрос	<b>Не определено</b>
		Повторяющиеся проблемы, %	<b>Не определено</b>
		Время, необходимое для получения ответа Help Desk	<b>Не определено</b>
Технические показатели		Бизнес-соответствие	
Наличие	<b>Отлично</b>	Сокращение времени реагирования и повышение эффективности (новые методы работы)	<b>Очень хорошо</b>
Надежность	<b>Отлично</b>		
Скорость реагирования	<b>Удовлетворительно</b>		

джерсов SSI, сама идея сервисного соглашения сместила акценты от обсуждения цен, цен и только цен на рассуждения о том, как усовершенствовать все имеющиеся внутренние возможности, чтобы помочь клиентам в их деятельности по созданию стоимости.

### Министерство энергетики США

Управление закупок Министерства энергетики США начало создание сбалансированной системы показателей с пересмотра общей концепции организации: «Своевременное предоставление нашим клиентам продуктов и услуг высочайшего качества при одновременном сохранении доверия населения и достижении целей, определенных государственной политикой».

Введение даже такого простого пункта, как своевременная доставка, было серьезным прогрессом. Раньше, когда основной задачей отдела закупок было соблюдение установленных норм, никто не обращал внимания на *своевременность* доставки продуктов и услуг. Вот как опи-



сывает произошедшие изменения в корпоративной культуре директор систем менеджмента Стивен Мернихан:

*До 1993 года существовали только два показателя результатов деятельности отдела закупок: «Вам разрешили потратить эти деньги?» и «Вы не нарушили нормы?». Новая концепция требовала от нас изменить корпоративную культуру таким образом, чтобы ориентирами стали интересы потребителей, своевременность доставки, непрерывность и динамичность процесса совершенствования и достижения результатов.*

Решающая роль в этом отводилась сбалансированной системе показателей — с ее помощью отдел закупок должен был сфокусировать свою деятельность на клиента.

Подобно другим государственным и некоммерческим организациям Управление закупок Министерства энергетики в верхнюю часть ССП поместило клиентскую составляющую (см. рис. 7.5). Удовлетворенность клиентов определялась с помощью опроса, в котором им предлагалось оценить *своевременность* процессов закупки, планирования, коммуникации, с одной стороны, и *качество* поставляемых товаров и услуг — с другой. Результаты опроса послужили эталоном для региональных отделов закупок министерства. Используя отзывы потребителей, менеджеры сравнивали собственные результаты с передовыми отделениями и могли поделиться своим опытом и знаниями с другими. Таким образом поддерживался процесс постоянного обучения и повышения квалификации. Оценка результатов по достижению второй цели клиентской составляющей — *создание эффективного партнерства по обслуживанию* — также проводилась на основе опроса о скорости реагирования на запрос и сотрудничества с потребителями.

*Внутренняя составляющая* фиксировала главные изменения, которые проводило Управление закупок. Прежде, согласно принятым нормам и постановлениям, для того чтобы осуществить даже незначительную покупку, требовалось заполнить несколько специальных форм и получить пять разрешающих подписей. С целью решения одной из задач — *максимально эффективное использование договорных возможностей* — Управление разрешило менеджерам расплачиваться за покупки стоимостью не выше 25 000 дол. по карточке Visa. Показателем служил процент сделок, оплаченных карточками Visa, а также процент покупок, совершенных по такой же схеме не менеджерами по закупкам, а линейными управляющими. В течение двух лет 85% покупок было сделано с помощью кредитных карт, причем 84% из них — офис-менеджерами, а не менеджерами по закупкам. Такое нововведение значительно сократило поток бумажных документов и ускорило процесс

**Рисунок 7.5. Сбалансированная система показателей для Управления закупок Министерства энергетики США**



закупок. Другой показатель — это процент закупок и заказов на доставку, сделанных в электронной форме.

Показатель *усовершенствования и модернизации процессов* внутренней составляющей — срок исполнения заказа (от момента регистрации заявки до получения оплаты). В 1997 году в среднем этот показатель составлял 287 дней. В 1998 году он сократился на 50% — до 147 дней, а для стандартных заказов — до 15 дней. Такие поистине революционные перемены потребовали серьезных изменений корпоративной культуры отдела закупок. Теперь все сотрудники были ориентированы на поиск инновационных методов более быстрого реагирования на заказы клиентов.

*Составляющая обучения и роста* предполагала проведение опросов об *удовлетворенности сотрудников* в связи с новыми условиями. Новая стратегия Управления закупок требовала от персонала работы по новым правилам и показателям. Опросы являлись средством обратной связи, предоставляющим информацию об удовлетворенности работ-

ников тренингами, курсами, новыми подходами к закупочной деятельности, которые позволили бы им достичь долгосрочных целей, а также о доступе к соответствующим данным и информации.

Основным *финансовым показателем* стал коэффициент затрат. Раньше в Управлении закупок никто не задумывался над тем, сколько стоят услуги закупщика. Сотрудники министерства провели исследование и определили, что стоимость услуг лучших отделов закупок в отрасли составляет 2–3% от стоимости всей покупки. В первый год работы по сбалансированной системе показателей Управление побило рекорд — этот коэффициент затрат составил 1,8%. Это стало возможным благодаря значительному сокращению персонала отделов закупок (операционная эффективность, которую мы обсуждали ранее) и значительному повышению качества обслуживания потребителей. Такой опыт еще раз подтвердил преимущества от внедрения ССП в систему менеджмента — можно сократить затраты, достичь большей эффективности и предоставлять суперобслуживание одновременно.

Успешно реализовав программу по разработке и внедрению ССП, руководители Управления закупок пошли дальше. Они попросили своих основных подрядчиков частного сектора — Калифорнийский университет и компании AlliedSignal, Inc., Lockheed Martin Corporation, а также Fluor Daniels, Inc. создать в своих отделах закупок сбалансированные системы показателей и как средство оценки собственных успехов, и как средство информирования Управления о своих результатах.

Как и в случае предприятий частного сектора экономики или государственных организаций, сбалансированная система показателей способствовала более эффективной деятельности, лучшему удовлетворению потребностей клиента и более результативному сотрудничеству с другими департаментами для достижения общих стратегических целей. Выгоды, которые получило Управление закупок, никак не были связаны с системой компенсационных выплат, что невозможно в организациях такого рода. Новая стратегия пришлась по вкусу сотрудникам этого правительственного учреждения. Их работа стала более интересной, обязанности расширились, появились возможности для инициатив. Новый подход стал стимулятором сильной внутренней заинтересованности персонала, доказав, что для изменения отношения к делу вовсе не требуется финансовых стимулов (внешней мотивации).

### Калифорнийский университет, Сан-Диего

Сбалансированные системы показателей вспомогательных бизнес-единиц (ВБЕ) применяются также и в сфере высшего образования. Такое подразделение Калифорнийского университета в Сан-Диего завоевало в 1999 году специальный приз Рочестерского технологического инсти-

туда и журнала «USA Today» за применение сбалансированной системы показателей. Под руководством вице-президента университета Стивена Рельи 27 вспомогательных бизнес-единиц разработали ССП, в которых были зафиксированы следующие цели: обслуживание клиентов и эффективность<sup>4</sup>. Каждая ВБЕ определила задачи усовершенствования и план их решения.

Независимые внешние организации ежегодно посещали студенческие городки и проводили опросы студентов, преподавателей и административных работников, для того чтобы оценить уровень обслуживания ВБЕ. С тех пор как была введена сбалансированная система показателей, рейтинги удовлетворенности клиентов значительно выросли. Результаты клиентской и финансовой составляющих были следующими:

- При начислении заработной платы ошибки уменьшились на 80%. Срок выдачи компенсаций за командировочные расходы сократился с шести недель до трех дней.
- Служба уборки помещений сократила расходы с 0,94 до 0,84 дол. за квадратный фут. При общей площади 5,6 млн квадратных футов ежегодная экономия составила 560 000 дол.
- Служба по набору персонала сократила расходы на каждого вновь принятого сотрудника с 388 до 200 дол., в то время как в других университетах Калифорнии аналогичные затраты выросли до 900 дол.
- За два года издержки содержания общежитий для студентов уменьшились до 900 000 дол., что превзошло плановую цифру 1 млн дол., рассчитанную на пятилетний период, начиная с третьего года применения ССП.

ССП и обратная связь с клиентом позволила вспомогательным бизнес-единицам сфокусировать свои усилия на совершенствовании самых важных процессов. В отделе персонала экономия была достигнута за счет применения новых электронных средств и информационных технологий, а также совместных усилий всей команды. Улучшения в службе уборки произошли в результате делегирования полномочий непосредственным исполнителям. Помощник проректора университета Джек Хаг говорил: «Люди сами взяли на себя ответственность, понимая, что они делают и как их работа повлияет на достижение поставленных целей. Наши сотрудники сознают, что перед ними поставлены очень серьезные задачи и выполнять их необходимо качественно». Рельи убежден, что учреждения высшего образования должны строить свои отношения с ВБЕ только по такому принципу.

## МОДЕЛЬ «БИЗНЕС В БИЗНЕСЕ»

Многие функциональные организации, например службы персонала, отделы финансов, маркетинга, а также развития или информационных технологий, разработали свои сбалансированные системы показателей для управления, не прибегая к более общей корпоративной программе. Данные системы позволили руководителям этих подразделений применить профессиональный подход к системе менеджмента, который мотивирует персонал для создания ориентированной на клиента и конкурентоспособной организации. Однако такое «функциональное совершенство» чревато потерей определенных преимуществ и потенциальной субоптимизацией, которые возникают, когда ССП отдельных вспомогательных функциональных подразделений строятся без взаимосвязи с системами бизнес-единиц и корпорации в целом.

Для того чтобы пройти тест «Желтые страницы», ВБЕ должны разрабатывать свои системы показателей по принципу «бизнес в бизнесе». Это можно увидеть на примере вспомогательного подразделения, например информационных технологий (см. рис. 7.6). Отдел информационных технологий рассматривает стратегическую бизнес-единицу как своего клиента и строит с ней взаимоотношения, как это сделал бы внешний поставщик. Отдел ИТ — это некий «домашний бренд». Конечно, у него есть преимущества по сравнению с внешними поставщиками — доступ к внутренней информации и система взаимосвязей. И тем не менее необходимо понимать, что основа такого внутреннего сотрудничества — это рыночные отношения. И наоборот, СБЕ несет ответственность за интеграцию информационных технологий в свою бизнес-стратегию.

Рисунок 7.6. Вспомогательная функция согласно модели «Бизнес в бизнесе»



## Информационные технологии в Financial Services Company (FINCO)

Отдел информационных технологий FINCO являлся централизованным подразделением глобальной многофункциональной организации, предоставляющей финансовые услуги. В 1980 году корпорация провела централизацию группы ИТ, для того чтобы добиться экономии за счет масштабов технического обеспечения и обслуживающего персонала, развить коммуникационную инфраструктуру и предоставить своим клиентам более широкий ассортимент продуктов.

Руководители FINCO использовали структуру сбалансированной системы показателей для перевода миссии в более подробный стратегический план (см. рис. 7.7). Этот план стал отправной точкой в работе команды менеджеров над стратегической картой на двухдневном семинаре (см. рис. 7.8). Эта карта как модель была распространена методом «каскада» на все отделы внутри подразделения ИТ. Финансовые цели определялись таким образом, чтобы сбалансировать эффективность и рост. Цель эффективности затрат определяла необходимость сравнения издержек отделов информационных технологий с соответствующими параметрами внешних поставщиков. Стратегические затраты были привязаны к показателям доходности бизнеса корпоративной ССП. Расходы на операции и поддержание систем рассматривались отдельно.

Предложение потребительной ценности (*клиентская составляющая*) состояло из двух компонентов. Ожидания внутренних клиентов — надежность и качество за разумную цену — отражены как основная цель в данной составляющей. Стратегия доверительных отношений с внутренним клиентом предполагала участие в бизнес-процессе высококвалифицированных профессиональных специалистов, способных предложить потребителю инновационные бизнес-решения. И наконец, заключительный этап — создание долгосрочного партнерства между отделом информационных технологий и внутренними клиентами. В качестве показателя достижения этих целей служит опрос клиентов (обратная связь).

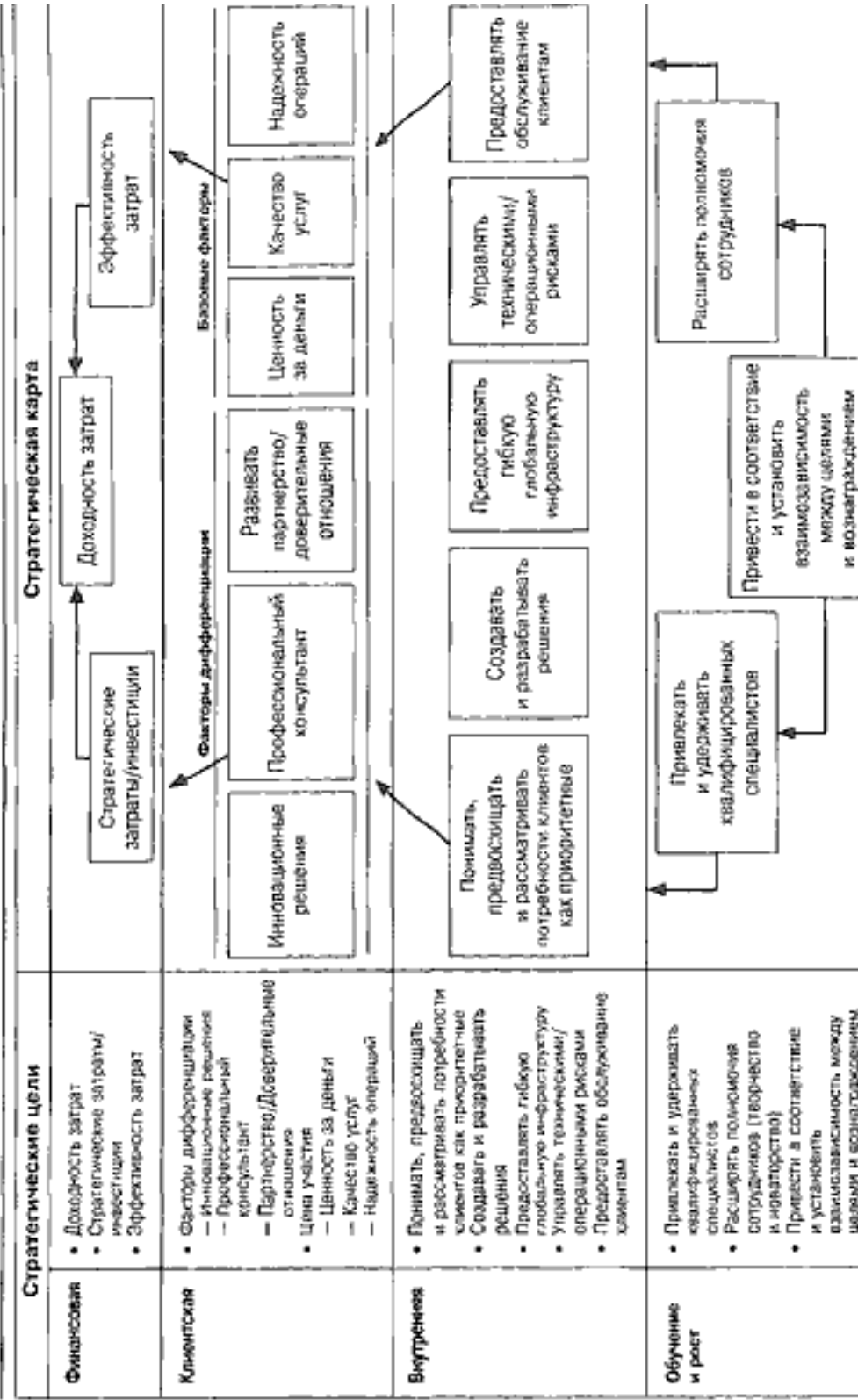
*Внутренняя составляющая* представляла стоимостную цепочку организации:

- понять потребности клиента;
- предлагать и разрабатывать инновационные решения;
- создать инфраструктуру;
- управлять техническими и операционными рисками;
- обслуживать клиента.

Рисунок 7.7. Миссия отдела информационных технологий FINCO и стратегический план

<b>Миссия</b>	
Наша миссия — стать командой № 1 для клиентов, предоставляя по всему миру непревзойденные информационные услуги высочайшего качества и инновационные технологии для того, чтобы увеличить благосостояние наших клиентов и акционеров.	
Какова наша репутация в глазах акционеров?	↑
Каково мнение потребителей о нас?	↑
Какие внутренние процессы необходимо довести до совершенства?	↑
Как должна обучаться и улучшаться организация?	↑
<b>Стратегический план</b>	
<b>Финансовая</b>	<p><b>Финансовая ответственность</b> Мы всегда будем обеспечивать эффективное и правильное использование человеческих ресурсов, технических возможностей, капитала и технологий в соответствии с концепцией краткосрочных и в целях увеличения благосостояния наших клиентов и акционеров</p>
<b>Клиентская</b>	<p><b>Фокус на интересы клиента и качество</b> Мы будем предоставлять продукты и услуги непревзойденного качества, которые отвечают всем требованиям клиентов или превосходят их. Показателем удовлетворенности клиентов являются высокие стандарты обслуживания. Постоянно действующие программы по усовершенствованию качества ориентированы на достижение мирового уровня качества услуг.</p>
<b>Внутренняя</b>	<p><b>Инфраструктура</b> Мы будем предоставлять надежные информационные услуги и инновационные телекоммуникационные решения, фокусируясь на интеграции и совместимости систем, взаимодействиях, стремимся к созданию инфраструктуры мирового масштаба</p>
<b>Обучение и рост</b>	<p><b>Управление рисками</b> Мы будем гарантировать наличие надежных планов для восстановления ИТ-систем в случае возникновения чрезвычайных ситуаций. Мы обязуемся постоянно пересматривать и модернизировать эти планы с тем, чтобы клиенты не подвергались негативному влиянию таких ситуаций на их ИТ-системы</p> <p><b>Выбор персонала</b> Мы будем привлекать и сохранять персонал высочайшего класса, который стремится к профессиональному росту, поддерживать талантливых сотрудников, отдавать должное и вознаграждать работников за достигнутые высокие результаты</p>

Рисунок 7.8. Стратегическая карта отдела информационных технологий FINCO





Стратегия *обучения и роста* была ориентирована на развитие персонала, занимающего ключевые позиции, расширение полномочий сотрудников, работу в команде для руководителей и стратегическое соответствие целей и задач.

Очевидно, что основой для составления стратегической системы показателей информационного отдела FINCO была та же самая модель, что использовалась повсеместно. Единственное, что не полностью совпадало с общей схемой, — это финансовая составляющая. На самом деле она имеет много общего с финансовой составляющей ССП некоммерческих организаций (см. главу 5). Такие предприятия должны эффективно использовать свои финансовые ресурсы, но конечная цель — это создание всевозможных выгод для клиентов.

## ИНТЕГРАЦИЯ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРОВ

Связи между организационными единицами возникают также тогда, когда имеет место интеграция за границами корпорации — между поставщиками, клиентами, подрядчиками, совместными предприятиями. Такие компании, как J. P. Morgan Information Services и Caltex Petroleum Corporation — совместное предприятие Texaco, Inc. и Chevron Corporation — внедрили сбалансированные системы показателей для того, чтобы определить модель взаимоотношений. Это позволило им не только снизить затраты, но и создать новую стоимость. При этом нет никакой необходимости для разработки дополнительных принципов создания ССП. Взаимоотношения между внешними предприятиями строятся по тем же правилам и схемам, что и внутренние организационные связи.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей для внутренних вспомогательных бизнес-единиц определяет и формулирует возможности для осуществления интеграции и создания синергизма. Она иллюстрирует, как эти подразделения создают стоимость для корпорации и ее бизнес-единиц. Сервисное соглашение и сбалансированная система показателей вспомогательной службы должны выполнять следующие функции:

- привести в соответствие все ресурсы организации для удовлетворения потребностей клиентов (в основном внутренних клиентов, хотя некоторые ВБЕ могут получить право продавать свои услуги внешним потребителям);

- определить основу отчетности между ВБЕ и ее клиентами;
- отслеживать результаты деятельности ВБЕ;
- сформулировать основы корпоративной культуры, ориентированной на клиента и постоянное совершенствование деятельности ВБЕ.

Сбалансированная система показателей предоставляет подход к оценке и управлению для приведения СБЕ в стратегическое соответствие с целями и задачами корпорации.

В идеальном варианте стратегия и сбалансированная система разрабатываются на самом высоком организационном уровне, а затем распространяются на всю компанию методом «каскада». Однако нередко инициатива может возникать в самой вспомогательной бизнес-единице. В этом случае она на основе модели «Бизнес в бизнесе» может разработать ССП, которая определит ее стратегическую роль внутри более крупной организации. ССП для внешних партнеров, например, совместных предприятий или поставщиков услуг (аутсорсинг) разрабатывается для того, чтобы определить пути создания стоимости силами внешних партнеров.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Впервые мы узнали об этом эффективном тесте от компании Skip Stitt, которая применила в городе Индианаполисе новый подход, чтобы обеспечить конкурентоспособность городских департаментов по оказанию услуг с частными компаниями. Мэр города Стивен Голдсмит понял, что для каждого департамента существует конкурент из частного сектора экономики. См. также книги: *R. S. Kaplan. Indianapolis: Activity-Based Costing of City Services (A)*, 9-196-115. Boston: Harvard Business School, 1996 и *R. S. Kaplan. Indianapolis: Activity-Based Costing of City Services (B)*, 9-197-117. Boston: Harvard Business School, 1996.
2. Подробности см. в книге: *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (D)*, 9-197-028. Boston: Harvard Business School, 1996
3. Пример взят из работы: *Dennis R. Wymore. Beyond Cost Reduction: Using the Scorecard to Transform Shared Services into Competitive Partner*. Статья представлена на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practice Conference, Linking Scorecards to Create Organizational Alignment». Cambridge, MA, 1999, April, 12—13.
4. Информацию по применению можно найти на сайте: <http://www.vcba.ucsd.edu/performance/cssemp.htm>. См. также работы: *Scorecard Analyzes Performance in Businesslike Way // HR on Campus*. LRP Publications, 1999, October; *Measuring Efficiency Responds to Customers, Impacts Employees // HR on Campus*. LRP Publications, 1999, November.

## Часть третья

# ПРЕВРАЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ В ПОВСЕДНЕВНУЮ РАБОТУ

**И**так, вы сформулировали стратегию и разработали сбалансированную систему показателей для корпорации, отдела, подразделения, бизнес-единицы, вспомогательной службы и стратегических партнеров. Но как заставить стратегию работать? Как сделать так, чтобы она стала частью повседневных обязанностей каждого сотрудника?

Прежде задача приведения действий персонала компании в соответствие со стратегией не была столь насущной. Столетие назад, на пике научной революции менеджмента компании приступили к реконструкции сложных производственных процессов в цепь последовательных простых операций. Инженеры и менеджеры определили эффективные методы работы и установили определенные стандарты ее выполнения. При таких условиях можно было нанять неквалифицированный персонал, а затем через систему тренингов довести до совершенства его навыки и умения для одной узкой, относительно простой операции. И работник изо дня в день повторял одно и то же, приобретая опыт и мастерство. Как говорил Фредерик Тейлор, лидер движения научного менеджмента: «простому человеку — простую работу». При таком подходе работник не имел никакого отношения ни к пониманию стратегии, ни к ее воплощению. Ему просто-напросто следовало выполнять элементарные операции, которые для него разработали и которым его научили инженеры и менеджеры.

Сегодня такой стиль работы полностью изжил себя. Ибо для достижения целей — будь то производственная или сервисная компа-

ния, частная или общественная, коммерческая или некоммерческая организация — все ее сотрудники должны действовать в соответствии со стратегией. Требуются знания, а не только физическая сила. Автоматизация и эффективность производства вытеснили огромное количество работников, выполняющих простые операции. По некоторым данным, в промышленно развитых странах доля умственного труда (требующего определенных знаний) составляет 50%<sup>1</sup>. Работники самостоятельно выполняют задания, связанные с проектно-конструкторскими работами, созданием новых продуктов, маркетингом, развитием клиентских отношений, менеджментом и администрированием. Одна из самых важных задач любой организации — завоевать умы и сердца всех своих сотрудников<sup>2</sup>. Даже те из них, кто до сих пор занят неквалифицированным трудом в производстве или сфере обслуживания, должны постоянно совершенствовать качество, стремиться к уменьшению расходов, сокращению временных затрат для того, чтобы удовлетворить ожидания клиентов и быть конкурентоспособными. Каждый сотрудник должен знать и понимать своих потребителей, чтобы иметь возможность находить новые пути для создания стоимости. Сегодня нельзя работать так, как работали всего несколько лет назад.

Дейв Улрик, сотрудник бизнес-школы Мичиганского университета, определил несколько главных тенденций, которые требуют активной координации деятельности сотрудников и целей организации:

- Многие компании оценивают удовлетворенность своих сотрудников по стандартной схеме<sup>3</sup>. Но следует помнить, что удовлетворенность вовсе не означает приверженность. Работник может быть вполне доволен зарплатой и отношением к себе, но отсюда не следует, что он понимает цели компании и сам стремится к достижению этих целей.
- Компании могут заявлять, что человеческие ресурсы — самые ценные активы для них, но если сравнить регулярность проведения инвентаризаций материальных активов и частоту оценки нематериальных (анализ и проверка компетенций сотрудников и их отношения к работе), то станет очевидно, что для руководства гораздо важнее физические ресурсы.
- Не все работники имеют одинаковую ценность для компании. Юлрич предлагает проанализировать три группы: сотрудники главного офиса и штаб-квартиры; менеджеры среднего звена; непосредственные исполнители. Какая из этих групп имеет наибольшую возможность влиять на формирование взаимоотношений с клиентами? Какая из них имеет наиболее гибкую схему

вознаграждения и большее количество образовательных программ и тренингов? Как правило, ни для одной из групп ответы на эти вопросы не совпадают.

- Некоторые компании пытаются привлечь основных клиентов к процессу набора, обучения и вознаграждения ключевых сотрудников. При выборе кандидатур они проводят консультации, совместно разрабатывают программы тренингов и даже делегируют клиентам право премировать своих сотрудников за исключительное обслуживание.

Организация, ориентированная на стратегию, очень хорошо понимает всю важность вовлечения сотрудников в процесс реализации перспективных планов стратегического координирования их действий. Ведь в конечном счете именно сотрудники воплощают стратегию в жизнь. В отличие от эпохи научного менеджмента современные компании обращаются именно к непосредственным исполнителям за новыми идеями, информацией о состоянии рынка и технологическими возможностями. Сбалансированная система показателей предоставляет эффективный инструмент для коммуникации и создания стратегического соответствия. Она концентрирует усилия, возможности и энтузиазм работников на достижение стратегических целей компании.

Организации, ориентированные на стратегию, применяют ССП для создания соответствия деятельности персонала выбранной стратегии по следующим трем направлениям:

1. *Коммуникация и обучение*: если сотрудники хотят участвовать в реализации стратегии, они должны изучить ее и понять. Цель эффективного коммуникационного процесса — добиться понимания программы компании всеми работниками.
2. *Разработка индивидуальных целей и целей команды*: любой сотрудник должен осознать, каким образом он может влиять на успешное выполнение поставленных планов. Задача менеджеров состоит в том, чтобы помочь скоординировать индивидуальные цели и цели команды со стратегией компании. Индивидуальные планы развития составляются по такому же принципу.
3. *Системы поощрения и вознаграждения*: сбалансированная система оплаты. Работники должны понимать, что если все хорошо, то компания разделит свой успех с ними. Но в том случае, если достигнутые результаты оставляют желать лучшего, то ответственность за это несут все без исключения. Система поощрения и вознаграждения является связующим звеном между общими результатами деятельности компании и индивидуальным вознаграждением.

В следующих трех главах мы обсудим эти три жизненно важных для организации процесса, которые приводят деятельность каждого конкретного работника в соответствие с принятой стратегией

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *Thomas A. Stewart* Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. London: Nicholas Brealey, 1998.
- 2 См. статью *J. R. Katzenbach, J. A. Santamaria* Firing the Front Line // Harvard Business Review, 1999, May/June, p. 107—117.
- 3 Фактически этот показатель может дать основание некоторым компаниям для утверждения, что они уже применяют сбалансированную систему показателей, поскольку кроме показателя удовлетворенности персонала они имеют показатели качества и удовлетворенности клиентов.

## Формируя стратегическое знание

**П**редставьте себе, что вы директор по маркетингу крупной компании, производящей товары широкого потребления, и готовитесь запустить новый, стратегически важный для бизнеса продукт. Что вы предпримете для того, чтобы потребители узнали об этом? Просто положите товар на полки магазинов в надежде, что покупатель сам заметит его и разберется, чем он отличается от всех остальных? Скорее всего, вы будете действовать по-другому. Компании, производящие товары подобного рода, при запуске нового продукта следуют точно определенным процедурам. Начинают они с большой кампании продвижения, которая носит информационный характер (формирование знания о новом продукте). Затем происходит мониторинг продаж, чтобы определить, сколько потребителей попробовало этот продукт (доля продукта на рынке). Мониторинг проводят для того, чтобы понять, какое количество клиентов продолжают покупать новинку (лояльность продукту) и рекомендуют ее другим покупателям (становясь «миссионерами» продукта). Кампания продолжается до тех пор, пока рынок не получит исчерпывающее знание о новом продукте и у покупателя не сформируется некая новая поведенческая модель.

А теперь представьте себя в роли генерального директора крупной компании, который собирается внедрить новую стратегию. Каким образом вы известите своих сотрудников о новых стратегических направлениях? Если вы похожи на большинство руководителей, то вообще этого делать не будете. Как показывают наши исследования, менее

5% работников компании понимают ее стратегию. Но абсолютно логично то, что мотивы изменения модели поведения для воплощения стратегии должны быть значительно более убедительны, чем те, которые побуждают покупателя попробовать новый продукт.

Для того чтобы внедрить новую стратегию, менеджеры должны использовать тот же процесс коммуникации, что и при запуске нового продукта. Первый этап — это информирование (формирование стратегического знания), за которым следует проверка понимания (общее мнение о стратегии) и приверженности (лояльность стратегии) и, наконец, определение количества сотрудников, сообщающих о стратегии своим коллегам, становясь «миссионерами» стратегии. Каждый из этих этапов можно оценить соответствующими показателями подобно тому, как это делается при работе с клиентами. Затраты на этот процесс можно сравнить по своей сути с затратами на рекламу и продвижение нового продукта на рынок.

Какими бы радикальными ни казались эти идеи, для организации, ориентированной на стратегию, они становятся нормой жизни. Любой топ-менеджер понимает, что, когда внедряется новая стратегия, необходимо добиться ее понимания всеми сотрудниками компании. Тогда каждый сможет построить свою повседневную работу в соответствии с ней. Вот что говорит Джерри Айсом, генеральный директор SIGNA Property & Casualty: «Самым трудным является создание четкого и ясного стратегического плана, понятного каждому исполнителю. Но это еще не все. Каждый сотрудник должен знать, как строить свою работу в соответствии с этим планом. Мы должны научить наш персонал тому, что нужно делать каждый день, чтобы способствовать достижению целей компании».

Обратите внимание — это не директивы, спускаемые сверху, но коммуникация сверху вниз, которая позволяет рядовому сотруднику на своем рабочем месте искать новые пути решения стратегических задач всей организации.

Итоги исследования деятельности компаний показаны ниже <sup>1</sup>:

	Благополучная организация	Неэффективная организация
Сотрудники, хорошо понимающие общие цели организации, %	67	33
Старшие менеджеры — эффективные распространители информации, %	26	0

Очевидно, что коммуникация — основной рычаг успеха организации. Однако плохая коммуникация — не редкость. Если сотрудники не понимают общей концепции компании, то вряд ли можно ожидать



от них понимания стратегии, которая создана для воплощения этой концепции. Тогда не стоит обольщаться, что в своей повседневной работе персонал станет стремиться к получению высоких результатов в реализации долгосрочной программы.

Менеджеры должны использовать любую возможность для распространения стратегии и напоминания о ней при каждом удобном случае. Джерри Айсом (компания SIGNA), рассказывая о том, какое значение он придавал процессу постоянного информирования персонала, использовал такую метафору: «Внедрение сбалансированной системы показателей в компанию, которая не имеет представления о том, что это такое, подобно кардинальному пересмотру всех стереотипов. Это решительное изменение корпоративной культуры. Вы словно, неустанно колотя молотком, вбиваете гвоздь в гранит».

Организация должна рассматривать процесс информирования своих сотрудников о сбалансированной системе показателей как стратегическую кампанию, имеющую такое же решающее значение, как если бы речь шла о программах для клиентов, инвесторов и поставщиков.

Коммуникативная программа должна преследовать следующие цели:

- 1) добиться понимания стратегии всеми сотрудниками организации;
- 2) привлечь дополнительные ресурсы для поддержки стратегии;
- 3) провести обучение сотрудников компании на тему «ССП и система менеджмента для реализации стратегии»;
- 4) осуществлять обратную связь через СПП относительно стратегии организации.

Эд Робертсон, менеджер по обучению и информации из корпорации Federal Express, подчеркивает, что процесс коммуникации должен оцениваться не по действиям, а по результатам. Такие показатели, как «количество отправленных сообщений» и «количество проинформированных сотрудников», оценивают *действия*, но не *результат*. Джордж Бернارد Шоу говорил: «Величайшая проблема коммуникации — это иллюзия понимания». Отправленное сообщение вовсе не означает, что оно получено. Показатель коммуникации — это число работников, правильно понявших стратегию.

Некоторые компании в качестве подтверждения, что сообщение в самом деле было доставлено, включили в ежегодный опрос сотрудников вопрос: «Осведомлены ли вы о стратегии и поняли ли ее?». Исследование, проведенное Nau Group, показало, что из 15 компаний, внедривших сложные сбалансированные системы показателей, 11 оценивали знание стратегии сотрудниками по формальным признакам. Как мы уже говорили в главе 2, в Mobil North America Marketing and Refining

до введения ССП таким знанием обладали всего 20% сотрудников. Уже через пять лет этот показатель достиг 80%. Стало понятно, что такое глубокое восприятие стратегии — величайший актив компании

## СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Существует множество средств распространения сведений о стратегии сбалансированной системы показателей среди работников. Вот некоторые из них.

- *Квартальные городские совещания.* Вначале топ-менеджеры представляют концепцию сбалансированной системы показателей на квартальном городском совещании. На последующих совещаниях проводятся брифинги типа «вопрос—ответ» о состоянии дел в компании и планах на будущее.
- *Информационная листовка.* Документ, состоящий из одной страницы, в котором описаны стратегические цели и показатели их достижения.
- *Ежемесячные информационные письма.* В первых выпусках представлена сбалансированная система показателей. Последующие представляют собой периодические отчеты по показателям, а также примеры инициатив сотрудников, которые привели к значительным улучшениям.
- *Образовательные программы.* Подкрепление идеи сбалансированной системы показателей как нового способа ведения бизнеса за счет включения ее во все образовательные программы и тренинги.
- *Внутренняя электронная сеть компании (интранет).* Сбалансированная система показателей размещается в интранете. Используя аудио- и видеосредства, топ-менеджеры рассказывают о стратегии и разъясняют ее взаимосвязь с индивидуальными целями, показателями, задачами и инициативами.

Очень небольшое число компаний использует какой-либо один из перечисленных способов информирования. Большинство же постоянно применяет целый комплекс средств коммуникации. На рисунке 8.1 показан весь спектр каналов коммуникации, которые использует для представления своей стратегии Медицинский центр Нью-Йоркского университета (New York University Medical Center). «Дорогие» каналы — это встречи небольшими группами, на которых консультант может донести до аудитории информацию о стратегии на индивидуальном уровне, тут же получить непосредственный отклик от слушателей и ответить на их вопросы. Такие каналы — самые эффективные и од-

новременно самые дорогостоящие и сложные по своей организации. «Экономичным» каналам, например, информационным письмам, не хватает возможностей личного общения, которые присущи первым, зато они малозатратны и обеспечивают широкую аудиторию<sup>2</sup>

Компании, успешно внедрившие сбалансированную систему показателей, в разные периоды используют все каналы коммуникации, представленные на рисунке 8.1. В конце концов, когда программа внедрения ССП в общий процесс менеджмента завершена, официальная программа коммуникации тоже заканчивается — ведь сбалансированная система показателей уже разработана, доведена до сведения всех сотрудников, внедрена и действует повседневно.

### Nova Scotia Power

Пол Найвен, аналитик отдела развития бизнеса Nova Scotia Power, Inc., получил задание постоянно наблюдать за процессом внедрения сбалансированной системы показателей. Он снабдил каждого менеджера всеми необходимыми документами по ССП и комментариями к ней. Для периодического обновления информации он сам использовал информационные письма и интранет и настоятельно рекомендовал менеджерам для общения со своими сотрудниками использовать презентации и информационные письма. Финансовый директор компании Джей Форбс вспоминает: «Мы с Найвеном посетили бесчисленное количество совеща-

**Рисунок 8.1. Использование разнообразных средств информации для коммуникации новой стратегии**

<b>Множество каналов коммуникации</b>	
<b>«Богатые» каналы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встречи «лицом к лицу»</li> <li>• Неформальные встречи за чашкой кофе например</li> <li>• Встречи небольшими группами</li> <li>• Видеоконференции</li> <li>• Телефонные разговоры</li> <li>• Голосовая почта</li> <li>• E-mail</li> <li>• Встречи большими группами</li> <li>• Личные записки</li> <li>• Подробные варианты программ совещаний</li> <li>• Факсы</li> <li>• Внутренние меморандумы</li> <li>• Официальные выступления</li> <li>• Письма</li> <li>• Информационные письма</li> </ul>
<b>«Экономичные» каналы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты</li> </ul>

Источник Joseph N. Miniac, Elizabeth Falter. Communication: A Key Factor in Strategy Implementation // Planning Review, 1996, January/February, p. 29. Воспроизводится с разрешения авторов.

ний, встреч, конференций и форумов; мы использовали любую возможность для того, чтобы помочь людям разобраться в ССП. Графики были расклеены, где только можно. Пропаганда стала моим приоритетом и пунктом номер один в моем рабочем плане. Для того чтобы акция носила постоянный характер, а не проводилась от случая к случаю, необходимо было внедрить ССП во все, что мы делали. Люди должны были жить вместе с ней и испытывать удовлетворение от тех выгод, которые она приносила. Программа внедрения сбалансированной системы показателей требует видимой всем поддержки топ-менеджмента, постоянного совершенствования и продвижения и, что наиболее важно, концентрации всех организационных усилий на выполнении стратегических задач, заложенных в ней. Иначе провал неизбежен»

### **Опыт Mobil: поддержка коммуникационных программ**

Как мы уже говорили в главе 2, руководители Mobil NAM&R начали внедрение ССП с того, что один из них посетил каждую площадку на севере Америки и терпеливо объяснял новую стратегию. Также была распространена информационная листовка, в которой описывалась новая система менеджмента, основанная на ССП.

Как только о стратегии и новой системе менеджмента узнали все подразделения, Mobil перешла к систематическому непрерывному осуществлению программы коммуникации, которая различными способами подчеркивала важность и необходимость понимания новой стратегии. Каждый месяц подразделения, бизнес-единицы и сервисные службы готовили обновленные отчеты по ССП, которые вывешивались на досках объявлений всех производственных площадок. В отчете, который состоял из одной страницы (см. табл. 8.1), можно было видеть цели и показатели четырех составляющих, результаты деятельности на момент составления отчета, а также сопоставление итогов прошедшего года с задачами текущего.

Кроме того, все бизнес-единицы издавали информационные бюллетени, освещающие тот или иной аспект ССП. Компания в свою очередь выпускала обзоры ССП, где подводились итоги деятельности за определенный период. Сбалансированная система показателей стала неотъемлемой темой образовательных программ и тренингов, проводимых компанией.

Раз в квартал президент подразделения проводил часовой брифинг в кафетерии штаб-квартиры в Фэрфаксе, Вирджиния, на котором рассказывал о результатах предыдущего квартала и отвечал на вопросы о планах на будущее. На первую такую встречу в апреле 1995 года явились только 30 человек. В 1999 году на каждом брифинге присутствовали более 500 участников и компании пришлось получать специальное разрешение департамента пожарной охраны на проведение со-

браний в переполненном помещении. Встречи были записаны на видеопленку, чтобы все сотрудники компании смогли увидеть и услышать происходящее.

В январе каждого года более сотни топ-менеджеров компании собирались на годовое собрание, посвященное подведению итогов прошедшего и обсуждению планов будущего года. Очевидно, что повестка дня составлялась на основе сбалансированной системы показателей. Отличившиеся бизнес-подразделения и вспомогательные службы представляли свои инновационные программы. Результаты деятельности и планы на будущее оценивались в соответствии с ССП. Таким образом, благодаря активному и настойчивому процессу коммуникации сбалансированная система показателей стала неотъемлемой частью корпоративной культуры.

### **Motorola: новые каналы**

Отдел связи с персоналом компании Motorola, Inc. также очень активно приступил к координации деятельности сотрудников и общей стратегической программы<sup>3</sup>. Руководство отдела отлично понимало, что председатель совета директоров или президент компании не в силах рассказать всем и каждому о новых программах и инициативах. Его задача — побеседовать в течение года с двумя-тремя ключевыми фигурами. (Кстати, опрос сотрудников показал, что, по их мнению, «президент говорит понемногу обо всем и его выступления не влияют на мотивацию и убеждения персонала».) Итак, информация, поступающая от председателя совета директоров, должна носить исчерпывающий характер, быть убедительной и четко определять приоритеты, цели, стратегические направления, а также содержать анализ настоящего положения дел. Далее менеджеры, делая акцент на приоритеты, доводят эту информацию до своих сотрудников. Вот типичная схема:

Кто	Коммуникационная роль
Председатель совета директоров	Суть, цель, актуальный статус
Президент	Четкая расстановка приоритетов, конкретный план
Генеральный директор бизнес-подразделения	«Что мы изменим в своей деятельности?»
Менеджер	Какое влияние оказывает инициатива на повседневную работу?
Работник	Понять и применить

Топ-менеджеры компании Motorola пошли дальше простого использования традиционных информационных каналов — они определили свою

Таблица 8.1. Ежемесячный отчет

Составляющая	Цель
<b>Финансовая</b>	Рентабельность основного капитала Денежный поток  Прибыльность  Наименьшие затраты Выполнение задач прибыльного роста
<b>Клиентская</b>	Постоянное удовлетворение целевых потребителей  Увеличение прибыльности наших партнеров
<b>Внутренняя</b>	Улучшение результатов по программе EHS  Разработка и развитие продуктов, услуг и альтернативных источников прибыли Снижение производственных затрат по сравнению с конкурентами  Повышение эффективности оборудования  Улучшение результатов по программе EHS Сокращение затрат на установку оборудования  Управление запасами  Качество
<b>Обучения и роста</b>	Индекс по результатам опроса о моральном климате Наличие стратегических компетенций, % Доступность стратегических систем

## подразделения Mobil North America Marketing and Refining

Показатель	Частота	Базовые цифры	Фактические результаты 1997 года		План 1997 года	Цель 1999 года
			Количество с начала года по текущий момент	Год		
ROCE, %	S					
Денежный поток без дивидендов, млрд дол	M					
Денежный поток с учетом дивидендов, млрд дол	M					
Прибыли и убытки (после налогообложения)	M					
Чистая прибыль, центы на галлон до налогообложения	M					
Чистая прибыль по сравнению с шестью конкурентами	Q					
Общие операционные затраты, центы на галлон	M					
Объем роста, продажи бензина в розницу, %	M					
Объем роста, продажи нефтепродуктов трейдерам	M					
Объем роста, продажи горюче-смазочных материалов, %	M					
Доля сегмента, %	Q					
• «Дорожные войны», %	Q					
• «Истинные консерваторы», %	Q					
• «Поколение F3», %	Q					
«Таинственный покупатель», %	M					
Общая прибыль до раздела	Q					
Число несчастных случаев на рабочем месте (отсутствие на рабочем месте), дни	Q					
Случаи нанесения ущерба окружающей среде	Q					
Прибыль от альтернативных источников доходов/магазин/месяц, млн дол	M					
ROCE при нефтепереработке, %	Q					
Расходы на нефтепереработку, центы на единицу выхода	M					
Коэффициент надежности нефтепереработки, %	M					
Коэффициент продуктивности нефтепереработки, %	M					
Несчастные случаи в процессе очистки	Q					
Затраты на установку оборудования по сравнению с конкурентными поставками — газ, центы на галлон	Q					
Затраты на установку оборудования по сравнению с конкурентными поставками — распределение, центы на галлон	Q					
Уровень запасов, млн баррелей	M					
Показатель наличия продукта, %	M					
Показатель качества	Q					
Активность сотрудников	M					
Ключевые компетенции и умения	A					
Доступ к стратегической информации	A					

миссию как превращение в мирового лидера в средствах коммуникации, особенно электронных. Используя спутниковую связь, они провели конференции со всеми бизнес-единицами, чтобы разъяснить новые инициативы. В своих еженедельных информационных письмах 140 000 сотрудников председатель совета директоров рассказал о развитии этих инициатив. Был организован интерактивный web-сайт председателя совета директоров, из которого можно было узнать ежедневные новости компании (цена за акцию, «Motorola Minute» с рассказом о важнейших событиях, новые продукты, услуги, объединения). Кроме того на этом сайте был размещен тест для работников компании, выявляющий уровень их осведомленности об инициативах, планах, результатах деятельности компании, который назывался «Test Your Motorola IQ» («Проверь свой IQ по Motorola»), а также моментальный опрос сотрудников (требующий всего 60 секунд). Эти опросы позволили отделу связи с персоналом замкнуть петлю обратной связи, получив и оценив результаты процесса коммуникации. Анкета содержала шесть вопросов типа «да-нет», а также задания с вариантами ответов о стратегических направлениях, представленных председателем совета директоров.

Кроме ежедневной информации на этом сайте можно было быстро ознакомиться с точкой зрения топ-менеджеров компании, узнать различные мнения об основных проблемах и задачах компании, последних решениях руководства, корпоративных инициативах, а также прочитать отчеты о результатах деятельности во взаимосвязи с системой показателей достижения совершенства (Performance Excellence Scorecard). Для того чтобы сделать сайт более наглядным и подчеркнуть всю значимость вопросов, обсуждаемых на нем, были представлены ситуации, когда теория воплощалась в практику, а также примеры стратегии в действии. Возможности интранета активно использовались для публичного признания людей, которые сумели перешагнуть через ограничительные барьеры традиционной организационной формы и достигли замечательных результатов.

Вскоре этот сайт стал самым посещаемым работниками компании. Отдел связи с персоналом понял: чтобы реализовать программу «Внедрение стратегии в жизнь начинается снизу», необходимо придумать новые каналы и заняться интерактивным общением. Свою миссию они сформулировали так: «Обеспечить эффективное использование всех возможностей коммуникации для того, чтобы стратегия стала повседневной работой каждого».

### Sears: обучающие карты

Компании, подобные Motorola, Sears и Roebuck and Co. кроме всего прочего для большей наглядности и понятности использовали визуальные презентации стратегии<sup>4</sup>. Визуальная обучающая карта предна-



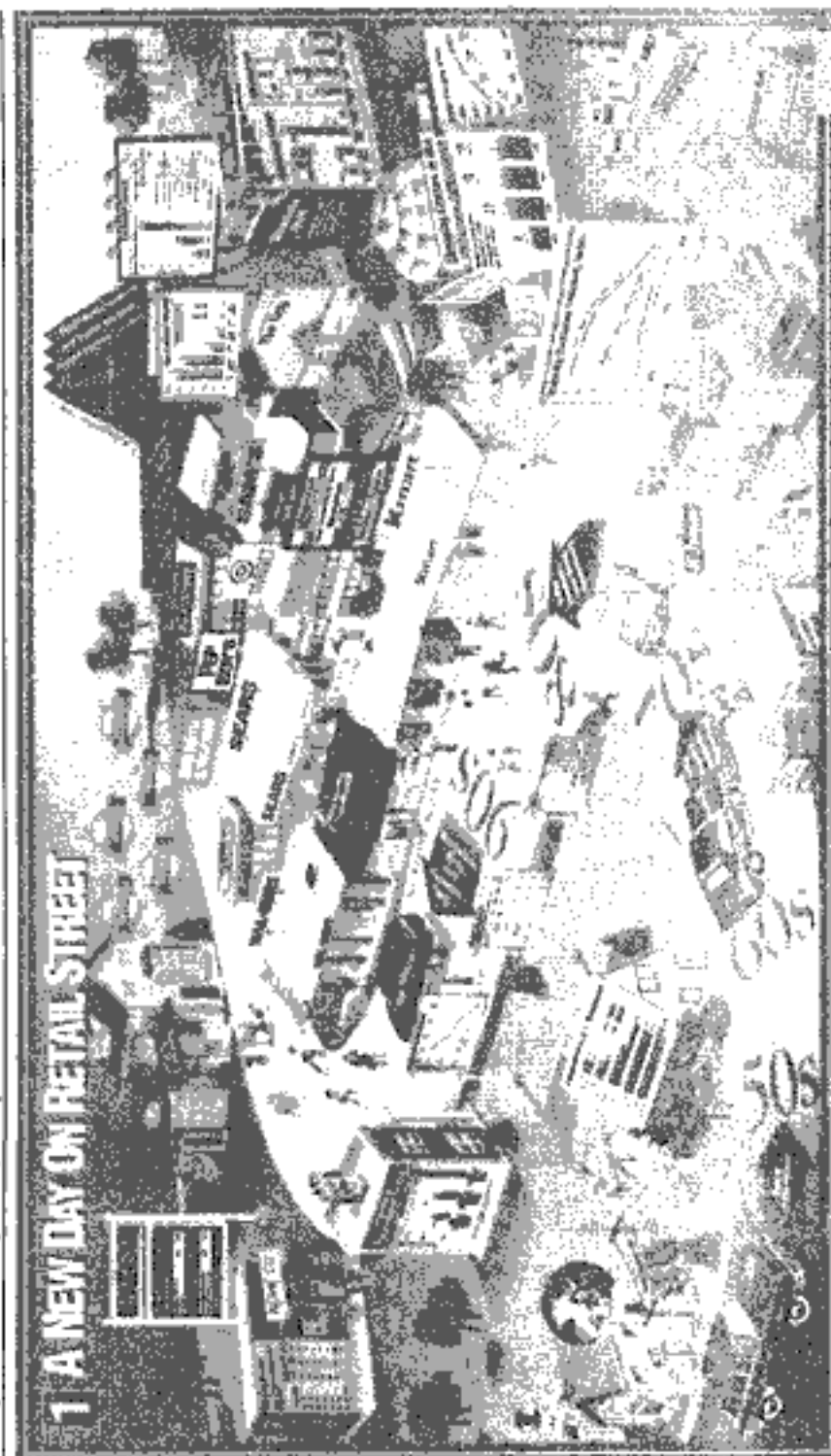
значена для проведения среди сотрудников дискуссий о стратегических направлениях. Обучающую карту Sears можно увидеть на рисунке 8.2. Это извилистая улица, которая показывает развитие розничной торговли начиная с 1950-х годов и заканчивая представлением конкурентной среды середины 1990-х: Wal-Mart Stores, Sears, J. C. Penney, The Limited, Toy'R Us, Bed Bath & Beyond, The Home Depot, Target и так далее. Дорога уходит в неизвестное будущее. Каждый работник Sears — от топ-менеджера до продавца носков, от кладовщика до кассира — группами по 8—10 человек «прошли» по этой дороге. Карты, таблицы, графики помогли им ответить на вопрос: «Какой смысл заложен в этом пути для нашего бизнеса и нашей команды?».

После обсуждения в маленьких группах все участники собрались в большом зале, чтобы провести «мозговой штурм» проблемы действий, которые необходимо предпринять, чтобы компания Sears преуспела в новой агрессивной конкурентной среде. При этом руководители, сформулировав общие стратегические направления, не давали конкретных указаний своим подчиненным, что и как делать. Магазины Sears должны были стать<sup>5</sup>:

1. привлекательным местом для покупок
  - с огромным выбором товаров за лучшие цены,
  - отличным обслуживанием,
  - интересными условиями покупки,
  - лояльными клиентами;
2. привлекательным местом для работы
  - за счет возможности расти и развиваться;
  - поддержки идей и инноваций,
  - делегирования полномочий и участия в принятии решений;
3. привлекательным объектом для инвесторов
  - из-за роста прибыли,
  - превосходного роста операционных доходов,
  - эффективного управления активами,
  - роста продуктивности.

Зная об этих трех стратегических направлениях, сотрудники должны были предложить конкретные действия, которые помогли бы достижению высоких корпоративных целей. После проведения такого семинара последовало городское собрание, где топ-менеджеры еще раз рассказали о целях и общей концепции компании, необходимости изменения поведения управляющих по отношению к своим подчи-

Рисунок 8.2. Обучающая карта компании Sears



Новый день на улице Розинцы

Источник: © copyright Root Learning® Inc., Dayton, Ohio. Все карты являются продуктами и собственностью торговой марки Root Learning® Inc., Dayton, Ohio.

ненным и создания такого климата, при котором и те и другие отлично понимали бы, насколько важно ориентироваться на клиента при принятии решений. Компания хотела, чтобы ее сотрудники стали более отзывчивыми, инициативными и предоставляли услуги высочайшего уровня. Задача, которую ставили руководители Sears при проведении подобных семинаров и городских собраний, состояла в том, чтобы создать у рядовых работников и менеджеров ощущение успеха, сопутствующего им ежедневно, а не в том, чтобы добиться немедленных изменений.

### Стратегические деревья

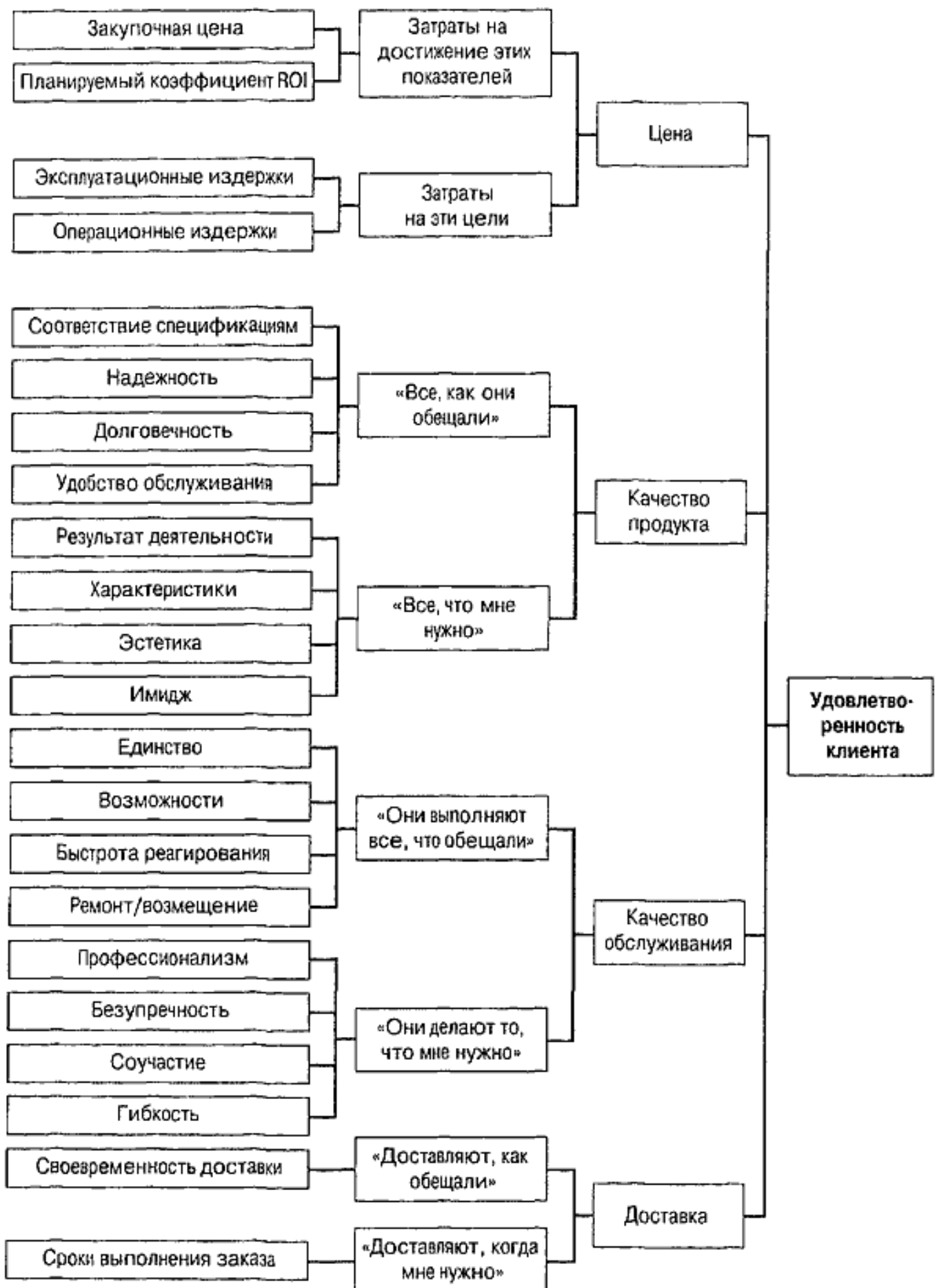
Многие организации создают стратегические деревья, которые наглядно демонстрируют, как взаимосвязаны все элементы стратегии. Например, руководство одного завода компании Техасо показало, как ROI зависит от объемов продаж, на которые оказывает влияние показатель увеличения и сохранения клиентской базы. Затем они составили стратегическое дерево предложений потребительской ценности, которое должно способствовать достижению удовлетворенности клиентов: конкурентная цена, качество продуктов и услуг, своевременная доставка (см. рис. 8.3). Теперь всем стало ясно, что от достижения локальных целей, например сокращения затрат на ремонт и профилактику оборудования, повышения надежности и увеличения гибкости, зависит реализация общих целей компании. Рядовой сотрудник понял, что его показатели неразрывно связаны с общими стратегическими задачами завода.

Генеральный менеджер отдела горюче-смазочных материалов подразделения Mobil NAM&R, Lubricants Джордж Мадден поставил перед группой, работавшей над проектом сбалансированной системы показателей, следующие очень серьезные цели:

- 1) создать интегрированную, стратегически координированную организацию, каждый работник которой четко понимает ее бизнес-стратегию: стать единой командой;
- 2) довести до сведения каждого сотрудника суть сбалансированной системы показателей.

Проект начался с брифинга, на котором топ-менеджеры и руководители функциональных подразделений рассказали членам группы о стратегии и организации бизнес-единицы. Затем группа составила дерево причинно-следственных связей — оно должно было помочь подразделениям в осуществлении их первоначальных задач. Огромная

**Рисунок 8.3. Стратегическое дерево анализа компонентов цели «Удовлетворенность клиента», составленное отделом нефтепереработки и маркетинга компании Техасо**



диаграмма, распечатанная на нескольких листах, заняла всю стену. Упрощенный вариант дерева показан на рисунке 8.4. Внутренняя составляющая в оригинале имела более сотни процессов.

После этого подобные встречи проводились на местах. В течение 12 рабочих дней команда посетила более 20 различных площадок. Тодд Д'Аттома, лидер команды, так описывает одну из таких встреч:

*Большинство работников никогда и не слышали о сбалансированной системе показателей. Мы начали с объяснения того, что это такое, зачем ССП нужна и какова ее роль в организации. Затем мы вместе путешествовали по дереву, рассказывали о целях, стратегиях и межфункциональных взаимоотношениях, которые возможны только при наличии такой системы. Потом мы спросили: «А где ваше место на этом дереве?». Как правило, на каждой такой встрече именно в этот момент начинался ажиотаж: каждый пытался найти свое место в общей схеме целей и стратегий. Люди подходили к дереву, разыскивали свои «квадратики», рассматривали их и пытались проследить, как в конечном счете их работа повлияет на ROCE. Это было мощнейшее средство для мотивации каждого сотрудника<sup>6</sup>.*

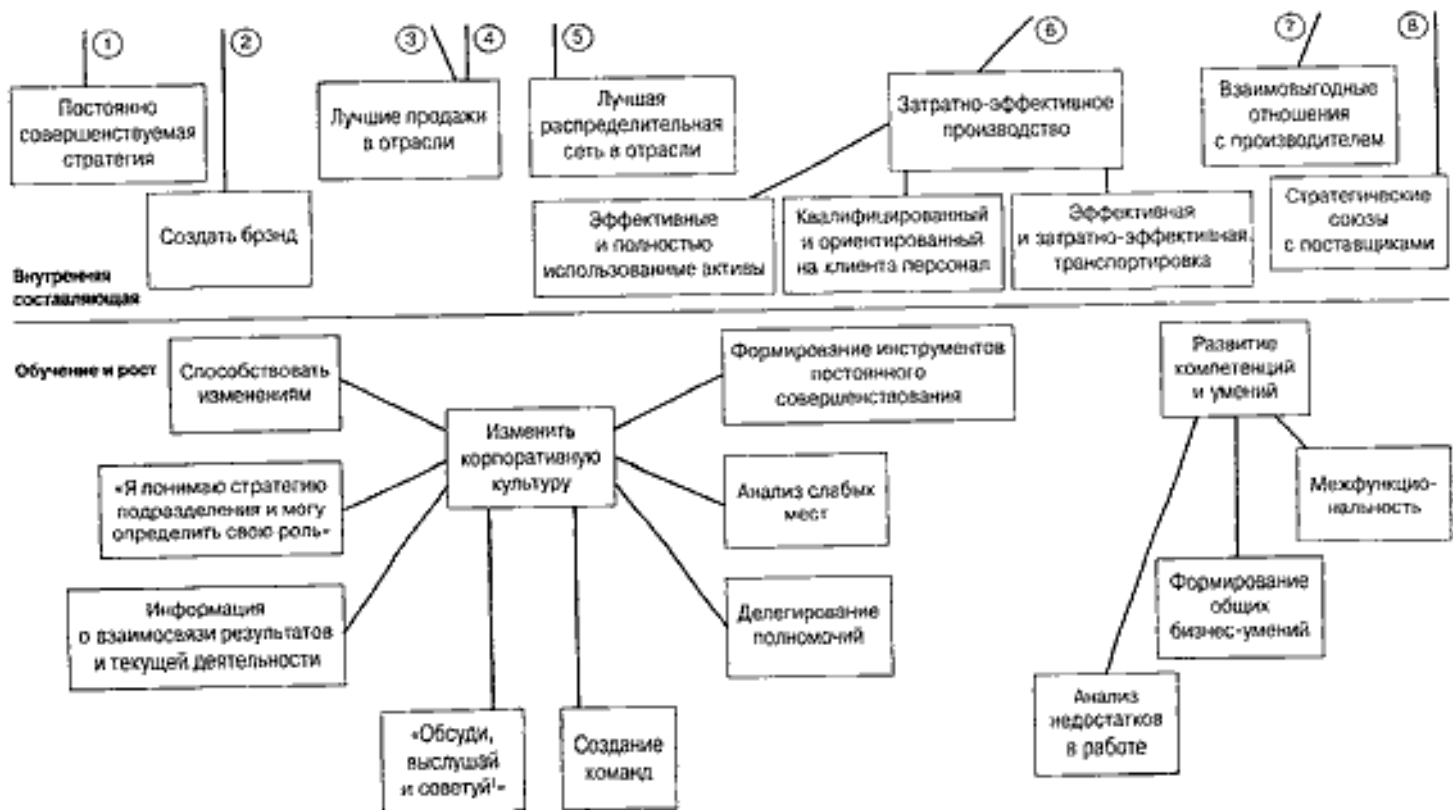
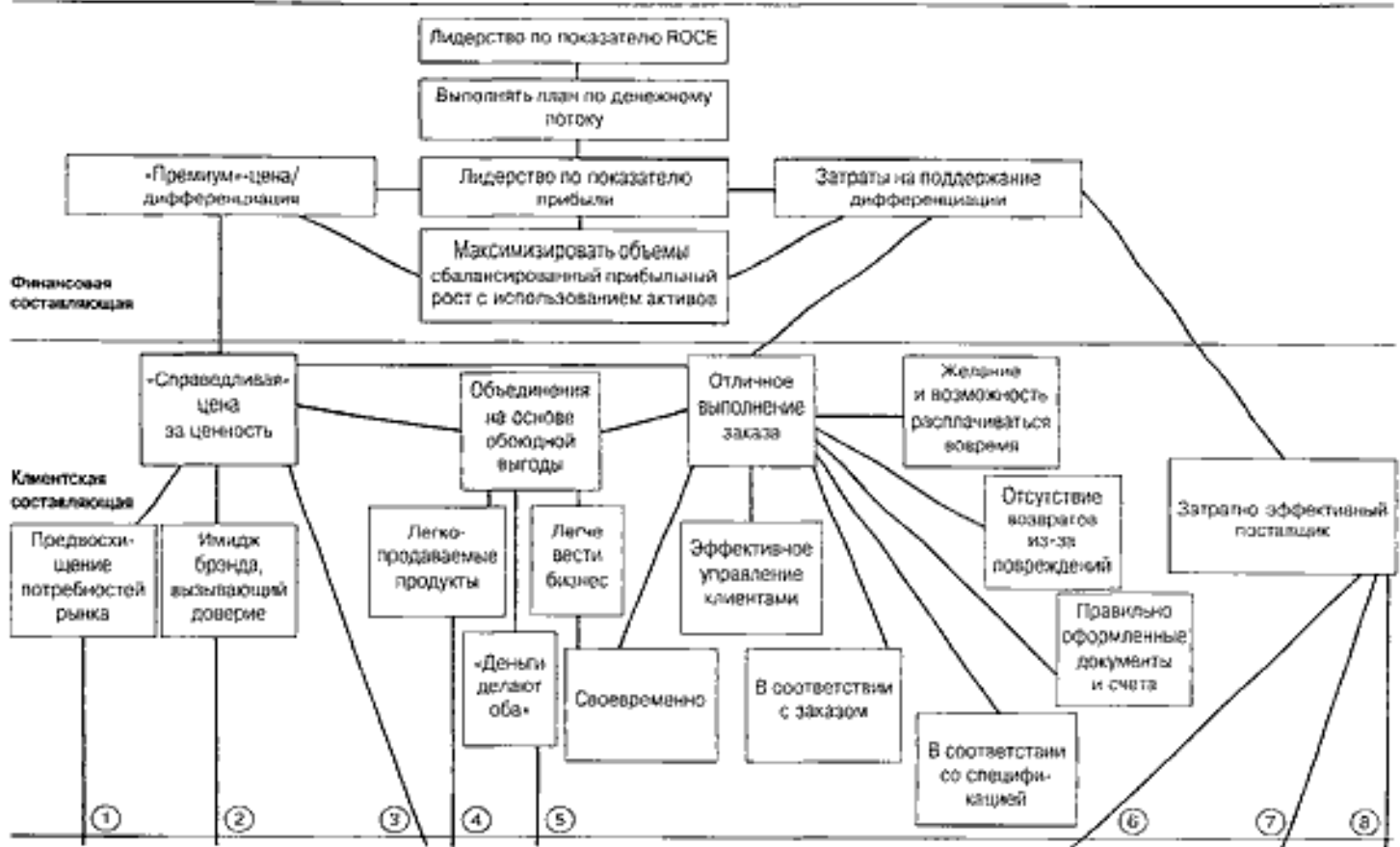
Теперь, когда первая цель была достигнута, Д'Аттома и его проектная группа могли приступить к выполнению второй задачи — созданию индивидуальных сбалансированных систем, о которых мы расскажем в главе 9.

## ЗНАТЬ И ПОНИМАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ

Понимание стратегии, которое достигается за счет разнообразных современных процессов коммуникации, является первым строительным элементом в фундаменте стратегического знания. При создании любой ССП менеджеры прежде всего должны четко определить показатели, с помощью которых можно контролировать реализацию долгосрочной программы, и систему их расчета на основании собранных данных. Сотрудники должны хорошо знать и понимать смысл показателей, чтобы принимать правильные решения и действовать в соответствии со стратегическим планом.

Понять показатели достаточно трудно. Приведем следующий пример: мы предложили десяти топ-менеджерам список из 30 показателей и попросили определить те, которые, по их мнению, должны были быть включены в сбалансированную систему показателей. Единственный показатель, который оказался в списках каждого из 10 участников эксперимента, — ROCE. Это совпадение вовсе не удивительно,

Рисунок 8.4. Стратегическое дерево причинно-следственных связей отдела горюче-смазочных материалов подразделения Mobil NAM&R, Lubricants



поскольку система вознаграждения для каждого руководителя неразрывно связана именно с этим параметром. Отсутствие единого мнения по остальным показателям свидетельствовало о том, что предстоит огромная работа по созданию ССП. Прежде чем продолжить наш эксперимент, мы предложили тем же участникам еще одно упражнение: написать формулу расчета ROCE в их подразделениях. И получили. 10 разных формул! Все было ясно. Если 10 топ-менеджеров, которые управляют бизнесом, не имеют представления о смысле самого актуального показателя, то что можно говорить об остальных сотрудниках компании?

Мы рекомендовали при создании ССП как можно более подробно формулировать параметры. В таблице 8.2 показана схема, которую мы использовали в разных компаниях. Ее можно внедрить в программное обеспечение ССП, и тогда каждый пользователь без труда сможет посмотреть толкование любого коэффициента.

Таблица 8.2. Схема показателей

<b>Стратегическая цель:</b> <b>Показатель:</b> <b>Цель оценки:</b>		<b>Частота обновления:</b>  <b>Единица измерения:</b>		
<b>Определение показателя/формула:</b>				
<b>Замечание/Примечание:</b>		Описывает план выполнения недостающих данных		
<b>Информация о системе показателей – это:</b>		<b>Данные и источники:</b>		
<b>Источники и подходы к постановке задач:</b>				
<b>Ответственность за постановку задачи:</b>	<b>Отчетность о решении задачи:</b>	<b>Ответственность за предоставление отчетов:</b>	<b>Наличие показателей: Задача:</b>	
<b>Задача</b>	<b>Текущие за 1998 год</b>	<b>Планируемые на 1999 год</b>	<b>2000 год</b>	<b>2001 год</b>
	I квартал II квартал III квартал IV квартал Год			

Весь процесс выбора показателей должен постоянно сопровождаться образовательными программами. Компания Novasog, Inc. разработала программу тренингов для всей организации, в которой объяснялись некоторые понятия маркетинга и бухгалтерии, использующиеся в ССП, например доля сегмента, прибыльность клиента, валовая прибыль (см. табл. 8.3). Каждый сотрудник принял участие в однодневном тренинге и получил специальный справочник. Кроме того, данную программу можно было найти на интерактивном форуме в локальной сети компании.

Таблица 8.3. Обучение методам расчета показателей в компании Novasog

#### Составляющая внутренних процессов

1 Концентрация на росте прибыли	$\text{Переменная прибыль} = \text{Цена продажи} - \text{Переменные издержки}$ (например, затраты на сырье, электроэнергию, упаковку, доставку)
	\$\$\$                      \$\$\$
	Рост цен продаж и/или сокращение издержек

#### 1. Концентрация на росте прибыли

Смысл эффективного управления нашими внутренними процессами заключается в сосредоточении на росте прибыли. Я писал о прибыли очень кратко и в связи с проблемой потребителей. До «Трансформации бизнеса» мы привыкли думать, что работать хорошо — это значит продавать все больше и больше товара. Но теперь количество не является мерой успеха. В течение «Трансформации бизнеса» мы сместили акцент с объема продаж на определение наиболее прибыльных товаров и клиентов.

Возвращаясь домой после рабочего дня, мы должны оценивать успех, скажем, не пятью проданными грузовиками полиэтиленовой резины. Вместо этого мы будем считать успешным такой день, когда удастся генерировать чистую прибыль для Novasog — 50 000 дол.

Проще говоря, прибыль — это деньги, полученные от клиента (доход от продажи), за вычетом производственных издержек и затрат на доставку  $(\text{Доход} - \text{Переменные издержки}) \times 100\%$

Термины «переменная прибыль» и «переменные издержки» используют, когда говорят о прибыли, чтобы указать на издержки, связанные с производством (сырье, упаковочные материалы и так далее). Постоянные издержки не меняются с изменением объема производства (например, жалование или муниципальные налоги на собственность). А показатель эффективности постоянных издержек, о котором мы будем говорить позже, непосредственно связан с постоянными издержками.

Переменная прибыль отражает как ценовую политику, так и способность управлять издержками. Наша цель — увеличить прибыль путем повышения цен и/или сокращения затрат. Этого можно добиться также продажей товаров с добавленной стоимостью, которые выпускаются, чтобы удовлетворить нетипичные потребности клиента.

Сырье, например природный газ и нефть, используемое для производства товаров — прекрасный пример того, как можно улучшить эффективность. Закупка сырья — это, пожалуй, самые большие издержки для компании Novasog. Каждый год более полутора миллионов долларов тратится на это. Снижение затрат на сырье окажет позитивный эффект на прибыли компании.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы довести до сведения каждого работника суть стратегии и сбалансированной системы, организации применяют большие творческие программы. Компании используют как традиционные каналы (совещания, листовки, информационные письма, доски объявлений, тренинги и другие способы обучения), так и новые способы (web-сайты, наглядные схемы и стратегические причинно-следственные деревья). Они также обучали сотрудников расчету параметров, использованных ими в ССП. Следующим шагом стало установление активной обратной связи: определение индивидуальных целей, сопряженных со стратегией (тема, о которой мы поговорим в главе 9), и соответствие вознаграждения работника, подразделения и компании их результатам (об этом речь пойдет в главе 10).

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *T. Stewart*. The Status of Communication Today // *Journal of Strategic Communication Management*, 1999, February/March, p. 22—25.
2. *J. Minace, E. Falter*. Communication: A Key Factor in Strategy Implementation // *Planning Review*, 1996, January/February, p. 26—30.
3. *Steve Biederman*. Strategic Communication: A Two-Way Street at Motorola (работа представлена на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practices, Making Strategy Everyone's Job: Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce». Cambridge, MA. 1999, 22—23 June).
4. *A. J. Rucci, S. P. Kirn, and R. T. Quinn*. Employee-Customer-Profit Chain at Sears // *Harvard Business Review*, 1998, January/February p. 83—97.
5. Обратите внимание, компания Sears использовала не стратегическую ССП, а сбалансированную систему показателей, разработанную для потребителей (см. главу 3), где отражались интересы трех долевых участников: клиентов, сотрудников и инвесторов.
6. *R. S. Kaplan*. Mobil USM&R (C): Lubricants Business Unit, 9-197-027. Boston: Harvard Business School, 1996, p. 2.

## Уточнение индивидуальных и командных целей

Для того чтобы стратегия приобрела истинный смысл для работника, его личные цели и задачи должны находиться в стратегическом соответствии с организационными. Определение индивидуальных целей — не новое явление. Управление методом постановки целей (management by objectives, MBO) существует уже не одно десятилетие<sup>1</sup>. Однако данный подход существенно отличается от стратегического соответствия, которое может быть достигнуто с помощью сбалансированной системы показателей. Во-первых, согласно MBO цели устанавливаются внутри конкретной организационной единицы и, естественно, имеют узкофункциональный характер. Во-вторых, они зависят от планов и задач данного подразделения, которые в отсутствие стратегического менеджмента на основе ССП являются краткосрочными, тактическими и преследуют исключительно финансовые результаты. Фактически управление методом оценки эффективности MBO — это отражение традиционного подхода, при котором от сотрудника требуется все лучше выполнять свою узкоспециальную задачу.

Сбалансированная система показателей, наоборот, дает работнику возможность ознакомиться со стратегиями бизнес-подразделения и всей компании в целом и понять их. Она определяет место сотрудника на стратегической карте и помогает выяснить, каков должен быть его вклад в достижение общих целей. Индивидуальные цели, установленные в рамках сбалансированной системы показателей, являются межфункциональными, долгосрочными и стратегическими.

Городской совет города Шарлотт (см. главу 5) в 1972 году внедрил программу МВО. Однако с течением времени она превратилась в бюрократическую процедуру и стала обузой для руководства города. Оценке подвергалось все — объем работы, время реагирования, удельные затраты и даже число инспекций. Система оценки эффективности расплодила более 800 показателей и огромные отчеты, которые вряд ли кто читал. Вот что рассказывает Пам Сайферт, управляющая делами города:

*Система МВО в течение многих лет работала достаточно эффективно — с ее помощью можно было оценивать результаты выполнения поставленных задач. И все же она не отражала новые приоритеты 1990-х годов, когда на первый план вышли стратегические цели, динамичные изменения, стратегический менеджмент. Эта система оценки направляла нас назад, а не вперед. Она была хорошим средством для аудита, но не для планирования, а следовательно, не имела ничего общего с концепцией города, его миссией или стратегическими целями<sup>2</sup>.*

Как показало наше исследование, такое мнение представителей города Шарлотт вовсе не являлось преувеличением. Индивидуальные цели работников не были скоординированы со стратегией компании. Вообще в те времена в США и Великобритании соответственно свои индивидуальные цели связывали со стратегией только:

- 51 и 31% старших менеджеров;
- 21 и 10% менеджеров среднего звена;
- 7 и 3% рядовых сотрудников.

Организация, ориентированная на стратегию, напротив, предоставляет различные способы ликвидации разрыва между стратегическими целями компании и индивидуальными и командными задачами. Среди них такие, как:

- 1) подход «Суперкубок»;
- 2) установление соответствия стратегическим инициативам;
- 3) интеграция с существующими процессами планирования и повышения качества;
- 4) интеграция с кадровыми процессами;
- 5) индивидуальные сбалансированные системы показателей.

Проиллюстрируем каждый из них.

## ПОДХОД «СУПЕРКУБОК»

В одном из подразделений Mobil — New England Sales and Distribution (NES&D) — старшие менеджеры внедряли философию сбалансированной системы показателей в игровой форме<sup>3</sup>. Генеральный директор подразделения Тони Терчи осознавал, что будет достаточно рассказать, и более того, объяснить всем 300 рабочим на каждой площадке смысл сбалансированной системы показателей: «В 1995 году мы очень медленно двигались в направлении внедрения ССП. Прежде чем научиться бегать, нам нужно было научиться ходить. Мы должны были сделать эту систему простой и понятной всем работникам без исключения. Но мы хотели, чтобы это было весело и увлекательно».

В конце января, через неделю после окончания игр на Суперкубок, руководство NES&D организовало большую встречу на курорте в Нью-Хэмпшире. Зал превратили в футбольное поле, каждому вручили майку и показали видеофильмы о профессиональных командах национальной футбольной лиги Green Bay Packers и Pittsburgh Steelers. В комментариях к фильму говорилось о том, что команды-победительницы использовали все элементы футбольной игры (нападение, защиту, тренеров, группы поддержки) с единой целью — победить. После этого топ-менеджеры объявили, что намерены учредить свой «Суперкубок» 1995 года, причем счет будет вестись по пяти важнейшим показателям из финансовой, клиентской и внутренней составляющих сбалансированной системы подразделения:

- объем бензина;
- ROCE;
- рекламации от клиентов;
- рейтинг «таинственного покупателя»;
- сотрудничество с дилерами.

NES&D получит кубок, если будут реализованы долгосрочные цели по всем пяти показателям. Установленные внутренние показатели в данном случае превышали те, которые были заявлены в штаб-квартиру Mobil. Если все плановые результаты будут достигнуты, то каждый участник получит бонус 250 дол. и оплаченный отдых на выходные следующей зимой на курорте в Вермонте. Если хотя бы одна из поставленных задач останется нерешенной, то никаких наград не будет.

Затем программа «Суперкубок» была представлена всем сотрудникам на местах.

*Мы беседовали с водителями, рабочими, рассказывали им об этапах стратегии, концепции «Суперкубка», просили их помочь нам выпол-*

*нить программу и спрашивали, как они собираются это делать. Водители грузовиков нам не верили. Они говорили: «Парни из отдела маркетинга получают все награды, отлично проводят время, а о нас, непосредственных исполнителях, никто не помнит». Нам пришлось убеждать их в том, что у нас самые серьезные намерения и они получают такую же премию, что и сотрудники отдела маркетинга.*

После того как все разъяснения были сделаны, топ-менеджеры попросили сотрудников с помощью показателей определить приоритеты в работе и перестать выполнять то, что не имело непосредственного отношения к показателям. Как вы помните, в главе 2 мы рассказывали о том, как водители по своей собственной инициативе стали сообщать о безобразном состоянии бензоколонок — плохом освещении, грязи и недружелюбном отношении к клиентам. В течение года команда NES&D, отвечающая за проект, поддерживала информационную связь через e-mail, голосовую почту, информационные письма и собрания. Постоянно анализировались отчеты о текущем выполнении пяти показателей «Суперкубка». На каждом совещании Терчи и его помощники обсуждали полученные результаты с непосредственными исполнителями на местах, сравнивая их с плановыми цифрами.

К концу года были успешно решены четыре задачи из пяти, поставленных программой «Суперкубок», даже превысив их показатели. Люди поняли, что именно они, сочетая свои индивидуальные цели с задачами программы, стали движущей силой достигнутого успеха. Но перед Терчи возникла дилемма:

*Одни говорили, что по правилам, установленным в самом начале, мы должны реализовать все пять целей или не получить ничего. Другие утверждали, что мы выполнили четыре задачи и почти решили пятую. Наступал 1996 год. Предстояло решить целый комплекс новых долгосрочных проблем, и я хотел, чтобы люди были мотивированы на это.*

В конце концов было решено наградить всех премией, но не устраивать отдых в Вермонте<sup>4</sup>. Вот как прокомментировал Терчи результаты проекта «Суперкубок»:

*Люди очень изменились. До введения ССП жизнь регионального менеджера была очень проста: продажи, продажи и еще раз продажи. Для менеджера производства — затраты, затраты, еще раз затраты и, может быть, немного безопасности труда. Теперь же мы стараемся, чтобы и тот и другой стали мини-генеральными директорами и более широко думали обо всем нашем бизнесе.*

Подход под названием «Суперкубок» позволил установить для всех сотрудников простые, ясные и сфокусированные показатели и соответствующие цели. Он усилил стратегию компании и почти не требовал образовательных усилий по внедрению концепции сбалансированной системы показателей для непосредственных исполнителей.

Однако при подходе «Суперкубок» топ-менеджеры сами выбирают целевые показатели стратегии бизнес-единицы. Этот процесс, направленный сверху вниз, предполагает, что руководители владеют важнейшей информацией о стратегиях бизнес-единиц. Но при этом не учитываются локальные данные от менеджеров среднего звена и непосредственных исполнителей. Для подразделения NES&D, которое является довольно однородной структурой, такой подход был очень эффективным, особенно в первый год, и помог скоординировать усилия всех сотрудников с простыми общими целями подразделения, выраженными через пять специально подобранных показателей.

## СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИНИЦИАТИВАМ

Правительственные организации, как правило, распределяют ресурсы и контролируют все происходящие процессы на основании специальных программ финансирования. Эти программы кроме всего прочего являются своего рода связующим звеном между деятельностью персонала и миссией организации. Хороший пример — департамент транспорта города Шарлотт, который сформулировал свою ССП на основе приоритетных программ развития и распространил ее методом «каскада» среди всех сотрудников<sup>5</sup>. Вряд ли можно было раньше убедить людей выделить определенное время для обдумывания и обсуждения новых инициатив. Заместитель директора департамента транспорта Терри Латроп определил показатели сбалансированной системы, которые будут зависеть от успешного выполнения каждой новой программы (см. табл. 9.1). Все это помогло изменить систему планирования работы:

*Раньше нам не удавалось заставить людей сконцентрироваться на приоритетных областях. Они стремились планировать и обсуждать... свою повседневную работу. Новый процесс планирования, основанный на сбалансированной системе показателей, позволил менеджерам транспортного отдела больше внимания уделять приоритетным программам, рассчитанным на 12 месяцев<sup>6</sup>.*

Затем Терри сделал второй шаг: каждая команда взяла на себя полную ответственность за свои приоритетные программы, в том числе за

Таблица 9.1. Департамент транспорта города Шарлотт:

Самые эффективные программы, способствующие

Цели	SMD					TOD				TPD								TSD			TED	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	1	2
C1 Поддерживать транспортную систему в надлежащем состоянии	x																					
	x	x	x	x		x	x	x	x									x	x	x		
C2. Управлять транспортной системой																		x		x		
																		x	x			
C3 Развивать транспортную систему																						
																x				x		
C4 Определить оптимальную транспортную систему												x	x	x	x	x		x				
C5 Совершенствовать качество обслуживания	x	x	x	x														x	x			
F1. Расширять внешние источники финансирования															x							
															x							
F2 Максимизировать соотношение «Доходы/Затраты»																					x	x
I1. Расширить возможности инфраструктуры																		x				
I2 Укреплять сотрудничество с партнерами по финансированию																						x
I3 Повысить эффективность												x										
												x										
																						x
I4. Расширить позитивные контакты																						
															x							
L1 Развивать автоматизированные системы	x																		x			
																				x		
L2 Развивать информационные технологии на местах	x																					
L3. Сокращать разрыв компетенций	x				x								x									
	x				x								x									
L4 Расширять полномочия персонала																						
													x									
													x									

программа, связывающая цели и показатели

достижению целей департамента транспорта

PSD				STS			CTS				MKT		ADM		Показатели				
3	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	1	2		3	4	5	6
																			1. Отличное состояние улиц
																			2. Быстрое проведение ремонта
																			3. Скорость движения
																			1. Длительность сезонного билета
	x		x							x									2. Безопасность
										x									3. Движение городского транспорта по расписанию
																			1. Оптимальность транспортных схем
	x		x	x															2. Внедренные программы
																			1. Выполнение плана
																			1. Скорость реагирования
																			1. Рычаг финансирования
																			2. Новые источники финансирования
																			1. Затраты
																			1. Коэффициент использования инфраструктуры
																			2. Капитальное инвестирование
																			1. Число партнеров
																			2. Рычаг перспективы сотрудничества
x																			1. Удельные затраты
																			2. Затраты на содержание улиц
																			3. Затраты на транзитных пассажиров
																			4. Конкурентные источники
																			5. Определение проблемы
																			1. Опросы клиентов
x																			2. Взаимосвязь с клиентами
																			1. Доступ к информации
																			2. Инфраструктура информационных технологий
																			1. Информационные средства
																			1. Необходимые компетенции
																			2. Обмен компетенциями
																			1. Опросы сотрудников
																			2. Стратегическое соответствие индивидуальных целей сотрудников



показатели бухгалтерской отчетности и эффективности. Департамент транспорта разработал модель отчетности для самых обещающих программ: каждая из 41 программы составляла отчет объемом одну страницу, который включал:

- цели и показатели сбалансированной системы, на которые должна была повлиять данная программа;
- мероприятия, необходимые для реализации такой программы;
- желаемые результаты;
- ответственные менеджеры;
- решающие факторы успеха;
- специфические показатели результатов реализации данной программы.

Ответственность за такой отчет разделяли все восемь членов рабочей группы. Он давал каждому четкое представление о том, каким образом он может способствовать достижению общих стратегических целей, стоящих перед городом, и как их работа будет оцениваться и вознаграждаться. Фактически благодаря наличию такой отчетной системы у программы появился «хозяин», а сотрудники смогли получить ответ на вопрос и соответственно критерий WIFM (*англ.* What's in it for me? — Каково мое участие в этом?).

Такая методика однозначно определила обязанности рядовых сотрудников и предоставила возможность определять, насколько та или иная программа (в случае успешного выполнения) повлияла на стратегические показатели сбалансированной системы. Кроме того, усилилась мотивация людей — ведь теперь их рутинная работа получила свое место на стратегической карте наряду с корпоративными целями и задачами. Единственным недостатком данного подхода является то, что он не оставляет места для инноваций и межфункциональных инициатив сотрудников. Вряд ли им удастся найти возможность способствовать осуществлению общих стратегических целей вне рамок своей узкоспециальной деятельности и конкретного задания.

## **ИНТЕГРАЦИЯ С СУЩЕСТВУЮЩИМИ ПРОЦЕССАМИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА**

Компания United Parcel Service (UPS), насчитывающая 344 000 сотрудников, является крупнейшей в мире по доставке почтовых грузов и отправок. Система оценки деятельности давно стала неотъемле-

мой частью ее корпоративной культуры. Компания твердо убеждена в правоте «аксиомы» Винса Ломбарди: «Если ты не ведешь счет, то это всего лишь тренировка»<sup>7</sup>.

В декабре 1994 года генеральный директор компании Оз Нелсон издал директиву, в соответствии с которой было необходимо усовершенствовать модель оценки деятельности для новой корпоративной культуры UPS стать компанией, ориентированной на совершенствование бизнес-процессов. В течение всего 1995 года специально созданная корпоративная группа по качеству работала над полученным заданием. В результате была разработана следующая схема:

- обучение старших менеджеров принципам комплексного управления качеством (Total Quality Management, TQM);
- цели доставки к месту назначения (Point of Arrival, POA) устанавливаются на корпоративном уровне;
- бизнес-планы для каждого региона и округа на основе корпоративной ССП направлены на достижение целей POA;
- внедрение в каждой бизнес-единице процессов совершенствования (Quality Improvement Process, QIP) и индивидуальных отчетов о результатах повышения качества (Quality Performance Review, QPR).

До введения ССП сотрудники не понимали, как локальные показатели и усилия могут влиять на достижение целей, поставленных на высоком корпоративном уровне. Задача новой схемы и состояла в том, чтобы разъяснить это рядовым сотрудникам, которые ежедневно осуществляли доставку грузов клиентам в регионы, округа и, наконец, в организации. Каждый из них должен был знать, что лично он обязан сделать, чтобы компания выполнила свою стратегическую программу.

Показатели POA, определенные старшими менеджерами, были следующими:

- индекс удовлетворенности клиентов;
- индекс взаимоотношений сотрудников;
- индекс конкурентоспособности;
- индекс времени транзита.

В соответствии с миссией UPS были установлены долгосрочные задачи для этих показателей.

Сбалансированные системы показателей каждого региона и округа содержали параметры всех четырех составляющих (см. табл. 9 2).

Таблица 9.2. Сбалансированная система показателей United Parcel Service

<p style="text-align: center;"><b>Финансовая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс «Объем/Доход/Затраты»</li> <li>• Показатель прибыли</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Клиентская</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс рекламаций</li> <li>• Показатель проблем</li> <li>• Интеграция базы данных</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Внутренняя</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет о качестве</li> <li>• Отчет об операциях</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Обучение и рост</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение числа несчастных случаев</li> <li>• Сохранение кадровой базы</li> <li>• Индекс взаимоотношений сотрудников</li> </ul>

Региональные менеджеры проводили ежемесячные обзорные совещания, на которых разрабатывали новые и контролировали выполнение старых стратегических и межфункциональных планов по усовершенствованию показателей ССП. Стратегический план включал в себя цели (задачи) в соответствии с показателями, причинно-следственный анализ проблемных сфер, организацию команды, которая быстро справится с проблемой, а также сроки исполнения плана. Каждый операционный менеджер составлял свой план действий, основываясь на большом стратегическом плане. Таким образом, план действий стал неотъемлемой частью его отчета о результатах повышения качества.

Отчеты о результатах усилий по повышению качества, основанные на ССП округов, заменили местные показатели оценки эффективности, которые применялись прежде. Таким образом, региональные цели оказались связанными с корпоративными, а успешная работа на местах способствовала решению стратегических задач всей компании. Количество баллов («счет») в отчетах определяло до 50% премии менеджера; 80% общей оценки его деятельности — рейтинг по выполнению ССП, а 20% — оценка его основных умений и компетенций руководителями, коллегами, а также его личный рейтинг.

Менеджеры UPS были твердо убеждены в том, что именно сбалансированная система показателей сыграла решающую роль в трансформации компании из функциональной в ориентированную на бизнес-процессы, что, к сожалению, большинству организаций сделать не удастся. Внедрение новой системы отличалось гибкостью, и акцент на составляющие ССП делался в зависимости от состояния внутренних процессов. Основным стержнем нового подхода было улучшение качества, сохраняющее преемственность по отношению к прежним принципам TQM, принятым несколькими годами раньше. Новая система прижилась в UPS еще и потому, что четко определила внутрен-

ною и внешнюю мотивацию сотрудников. Люди хотели видеть общую картину, понимать причинно-следственные связи, которые соединяли их работу на локальном уровне с корпоративными стратегическими целями и задачами. Но была еще одна причина. Каждый сотрудник мог купить акции компании (даже до того, как в ноябре 1999 года она стала публичной) и, естественно, был заинтересован в том, чтобы влиять на формирование цены акции.

## ИНТЕГРАЦИЯ С КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

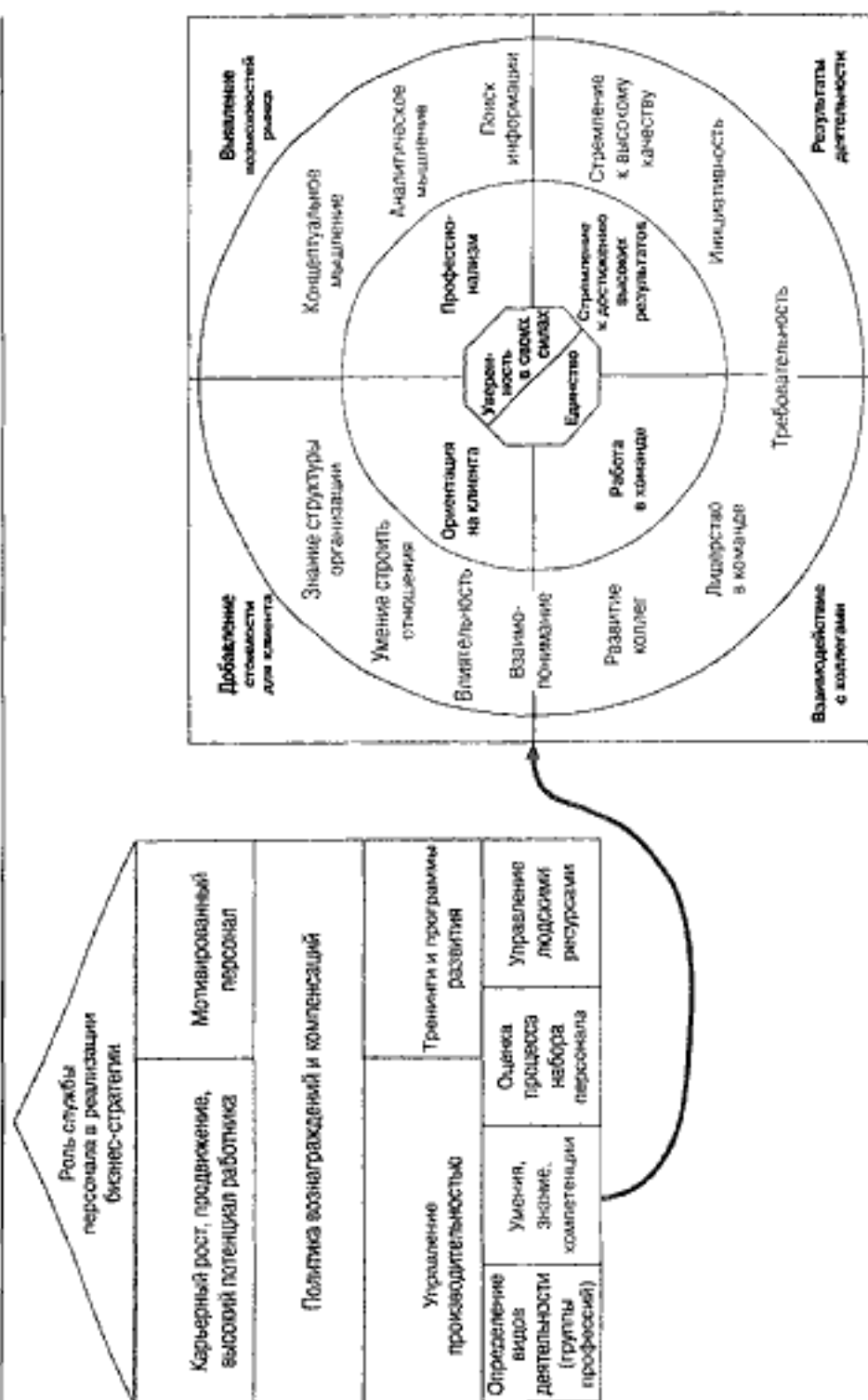
Winterthur International, страховая компания, входящая в десятку крупнейших мировых страхователей собственности, внедрила ССП, используя модель управления производительностью, разработанную своей кадровой службой. Компания сформулировала новую стратегию дифференциации, чтобы занять лидирующее положение в отрасли. Основа ее — интеллектуальный капитал и компетенции персонала. Компания создала стратегическую модель, включающую восемь направлений:

- 1) снижение затрат;
- 2) управление страховыми случаями;
- 3) акцент на продажи услуг;
- 4) совершенствование ценности сети;
- 5) осуществление селективного подхода в страховании;
- 6) внедрение продаж готовых комплексных решений;
- 7) разработка продуктов с альтернативной передачей рисков;
- 8) управление портфелем и общими рисками.

Перечисленные направления обеспечили связь между целями финансовой составляющей, с одной стороны, и целями составляющих клиентской, внутренней и обучения и роста — с другой. Затем были разработаны отсроченные и опережающие индикаторы ССП компании. Установив взаимосвязь между показателями и специальными программами развития и роста персонала, Winterthur International вдохнула жизнь в сбалансированную систему показателей.

Служба персонала компании разработала новую структуру менеджмента для привлечения, развития и сохранения мотивированных и стратегически ориентированных сотрудников, так необходимых для реализации новой бизнес-стратегии (см. рис. 9.1). В соответствии с этой структурой все виды профессиональной деятельности были сформированы в специфические группы со своими зонами ответственности, необходимыми умениями и знаниями, показателями результатов, ком-

Рисунок 9.1. Процесс управления людскими ресурсами компаниями Winterthur International



петенциями. Компетенции и показатели результатов определяли тип работников, который требовался компании, и их вклад в реализацию стратегии. Новая структура основной акцент делала на результаты деятельности службы персонала, но не на саму деятельность<sup>8</sup>. Она также позволила определить потребности в тренингах и программах развития и выполняла роль навигатора в продвижении сотрудников и планировании их карьерного роста.

Конечно, многие из умений, знаний и компетенций очень трудно оценить, поскольку они подразумевают такие субъективные и скрытые качества, как умение строить отношения, развивать других, концептуально мыслить, понимать друг друга. И тем не менее попытка определить индивидуальные цели в зависимости от вклада каждого в реализацию стратегии способствовала тому, что все сотрудники разобрались в стратегических направлениях, целях и показателях Winterthur International.

Компания Nova Scotia Power, Inc. тоже использовала свою службу персонала для распространения ССП «каскадом» среди сотрудников. Рабочая группа определила компетенции, необходимые для успешного воплощения стратегии. Всех сотрудников попросили оценить самих себя по наличию у них таких компетенций, при этом для объективности использовали подход «Обратная связь на все 360 градусов»\*. После этого каждый совместно со своим менеджером разработал план развития, чтобы ликвидировать пробел между имеющимися и необходимыми знаниями и навыками.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Если сотрудник может разработать свою, индивидуальную сбалансированную систему показателей — это означает, что создан четкий механизм стратегической координации индивидуальных и корпоративных целей, а также целей бизнес-подразделений. В нашей первой книге мы рассказали о том, как в одной крупной нефтяной компании были составлены ССП (см. табл. 9.3) для каждого сотрудника. В них содержались три уровня информации. Первый уровень, заранее напечатанный в левой части таблицы, отражал корпоративные цели и показатели; второй уровень, представленный в средней части, — специфические цели бизнес-подразделения, определенные в соответствии с корпоративными; третий уровень показывал индивидуальные цели и действия, необходимые для их реализации. Всего их было пять. Сотрудник имел ежедневный доступ к этой информации. В отличие от

\* Оценку данному сотруднику дают также все его коллеги. — *Примеч. переводчика.*

Таблица 9.3. Индивидуальная ССП

## Корпоративные цели

- Удвоить корпоративную стоимость в течение семи лет
- Повысить годовой доход в среднем на 20% в год
- Достичь превышения показателя внутренней доходности над затратами на привлечение капитала на 2%
- Увеличить производство и резервы на 20% в течение следующего десятилетия

	Корпоративные задачи			Показатели ССП	Задачи бизнес-единицы			Командные/индивидуальные цели и инициативы
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Финансы	160	180	250	Доход, млн дол.				1
	200	210	225	Чистый денежный поток				
	80	75	70	Накладные и операционные издержки				
								2
Операции	73	70	64	Производственные затраты на баррель				
	93	90	82	Издержки добычи на баррель				
	108	108	110	Общее годовое производство				3
Командные/индивидуальные показатели					Задачи			
1.								
2.								4.
3.								
4.								
5.								5.
Имя								
Местоположение								
Уровень 1995 года = 100								

Источник. *Robert S. Kaplan, David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p.81. Печатается с разрешения Harvard Business Review.*

подхода оценки эффективности индивидуальная ССП создается только тогда, когда работники осознают смысл корпоративных стратегических целей и задач.

В компании Nova Scotia Power индивидуальные ССП были введены сначала только для старших менеджеров и менеджеров по продажам. Со временем сбалансированные системы показателей были распространены «каскадом» по всем бизнес-подразделениям. Менеджеры использовали ССП для того, чтобы ускорить процесс координации целей и задач своих подразделений и сотрудников с целями и задачами бизнес-единиц и корпорации в целом. Индивидуальные ССП теперь используются для объединения персональных интересов процесса, управления производительностью и показателей, которые взаимосвязаны с компенсационной системой. В одном из отделов финансового подразделения все 35 сотрудников разработали личные ССП уже на первом году внедрения общей сбалансированной системы показателей, причем компенсационные выплаты напрямую зависели от ре-

зультатов деятельности. С тех пор число сотрудников финансового подразделения, имеющих индивидуальные ССП, росло год от года. Финансовый директор компании Джей Форбс поставил задачу: 80% его сотрудников (104 из 130) должны иметь свои ССП. Вот что он говорит:

*Мы сталкиваемся с ситуациями, которые требуют воображения и творческого подхода, чтобы определить правильный критерий успеха. Например, отдел обслуживания инвесторов поставил цель: ни генеральный директор, ни финансовый директор не должны получать звонков от разгневанных инвесторов. Это свидетельство того, что в подразделении поняли: они должны управлять своими отношениями с клиентами с тем же рвением, что и менеджеры по продажам.*

Nova Scotia Power также с успехом распространяла ССП среди рядовых сотрудников методом «каскада». Например, их число на двух электростанциях составило 26.

Однако своего рода стандарт индивидуальной ССП был разработан отделением горюче-смазочных материалов Mobil NAM&R, Lubricants. В главе 8 мы рассказали о том, как для доведения стратегии до сведения всех рядовых сотрудников было использовано дерево причинно-следственных связей (см. рис. 8.4). Сотрудников попросили составить индивидуальные ССП, используя следующие правила:

- ССП должна включать как минимум одну цель и один показатель для каждой составляющей;
- количество показателей не должно превышать 15;
- индивидуальная ССП должна соответствовать ССП руководителя/менеджера.
- в ССП должны быть отражены и опережающие и отсроченные индикаторы;
- каждый руководитель/менеджер должен включить в свою ССП цель и показатель по развитию, обучению и консультированию своих подчиненных.
- ССП должна содержать цель и показатель, которые способствуют развитию другого бизнеса компании;
- каждое изменение согласуется с двумя сторонами: руководителем и работником, составляющим свою ССП.

Таким образом, имея хотя бы по одной цели и показателю из каждой составляющей, сотрудник может говорить о разработанной ССП. Для финансовой составляющей, например, можно определить показатель затрат или доходов, на величину которых он может влиять. Для клиентс-



кой следует определить внутреннего или внешнего клиента, который должен быть удовлетворен работой данного сотрудника; цели и показатели внутренней составляющей способствуют достижению результатов финансовой и клиентской. Что касается составляющей обучения и роста, то в нее включается индивидуальный план развития, выполнение которого поможет реализации целей трех первых составляющих. Ограничение 15 показателями — это стремление к простоте.

Связь с ССП системами руководителя и менеджера гарантировала распространение корпоративных стратегических задач во всей организации (см. табл. 9.4 на с. 262). Она обеспечивала увязки целей бизнес-единицы и каждого работника. По словам сотрудников, они впервые поняли, чего стараются достичь их менеджеры и менеджеры их менеджеров. Это очень помогло им в практической деятельности.

Из таблицы 9.4 можно видеть, как показатели, определенные генеральным директором (Джордж Мадден — уровень 1), были спущены «каскадом» по всем шести уровням вплоть до водителей грузовиков. Даже на седьмом уровне критерий в сбалансированной системе водителя так или иначе влияет на стратегию организации. Мадден понимал, что такая схема помогла ему довести до сведения всего персонала следующую идею о главных факторах успеха: «Я в течение четырех лет толковал о необходимости составления совершенного заказа. Но что это означало? Никто об этом и понятия не имел, за исключением тех, кто непосредственно этим занимался. Теперь большинство наших сотрудников ввели этот показатель в свои ССП».

Комплекс опережающих и отсроченных индикаторов позволил сотрудникам использовать в ССП те показатели, которые они не могли напрямую контролировать, но которые улучшались в том случае, если работники улучшали опережающие индикаторы (факторы достижения результатов). Таким образом, люди научились определять различия между параметрами, которые можно было контролировать непосредственно, и показателями, на которые они влияли своей работой.

Особенно важными были показатели развития и роста. Каждый сотрудник составлял план действий в составляющей обучения и роста. Подобно компании Winterthur планы индивидуального развития персонала Nova Scotia Power напрямую были связаны со стратегическими планами всей организации.

Мадден настаивал на том, чтобы по крайней мере один из показателей выходил за рамки привычных обязанностей работника. Он хотел заставить персонал думать шире, чем это определено его должностными инструкциями. У каждого перед глазами было дерево причинно-следственных связей, и Мадден стремился к тому, чтобы его сотрудники использовали межфункциональный и инновационный подходы к реализации стратегических целей компании.

Самыми активными в смысле инноваций оказались водители грузовиков, которые наезжали по 200 000 миль в год и фактически жили в своих машинах. Делая остановки, чтобы заправиться, перекусить и отдохнуть, они общались со своими коллегами, — такими же шоферами, как они. Водители отделения горюче-смазочных материалов вышли с предложением в отдел маркетинговых исследований: провести опрос шоферов о качестве и объемах закупок моторного масла, а затем предоставить информацию в отделы развития, маркетинга и продаж.

Если бы Джордж Мадден приказал водителям провести такой опрос, они, вероятнее всего, изобразили бы «французское братство», перегородив дороги и парализовав движение по ним. Но это предложение пришло не сверху, от генерального директора, а снизу, от рядовых исполнителей. Получив приказ, они наверняка отказались бы его выполнять, а вот свою собственную инициативу реализовали с удовольствием, несмотря на то, что это была дополнительная работа. Такова сила внутренней мотивации. Мадден доверял своим людям и не только не скрывал от них стратегию компании, но подробно разъяснял ее. Впервые увидев общую картину и перспективы развития, сотрудники поняли, как они могут принять участие в создании добавленной стоимости компании, творчески подошли к решению многих проблем и тем самым способствовали решению корпоративных стратегических задач.

В нашем первом примере, описанном в этой главе, мы говорили о новом подходе к созданию стратегического соответствия компании Mobil NES&D под названием «Суперкубок». Он основывался на выборе пяти показателей, по которым сотрудники определяли свои долгосрочные цели. Мы утверждали, что такой подход хорош только для относительно однородных компаний, например занимающихся продажами.

Отделение горюче-смазочных материалов компании Mobil, наоборот, пошло более сложным и дорогостоящим путем, предложив всем 550 сотрудникам составить индивидуальные сбалансированные системы показателей. Такой подход требовал сильной команды для проекта разработки концепции, распространения ее в организации, а также времени, которое должны были затратить менеджеры и их подчиненные на личные планы развития, скоординированные с корпоративной ССП. Подразделение горюче-смазочных материалов — это, бесспорно, более сложная структура, чем отдел продаж. Оно работало в нескольких различных сегментах рынка, имело свои распределительные каналы и соответственно несколько стратегий. Единственной корпоративной ССП или нескольких показателей из «Суперкубка» могло оказаться недостаточным для такой сложной, разветвленной организации. Таким образом, распространение корпоративной ССП методом «каскада» позволяет применять ее в конкретных ситуациях, а команде или отдельному сотруднику найти в ней свое место.

**Таблица 9.4. Процесс распространения ССП методом «каскада» в подразделении горюче-смазочных материалов компании Mobil NAM&R**

Стратегическая составляющая	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
	Президент подразделения	Вице-президент — выполнение заказов	Директор производства
<b>Финансовая</b> Вознаградить наших акционеров, предоставив им долгосрочные доходы, превосходящие конкурентов	ROCE, % Денежный поток, млрд дол <b>Общие затраты, млрд дол.</b> Общая прибыль, млрд дол	<b>Интегрированные затраты, млрд дол.</b> Чистая общая прибыль, млрд дол	Стоимость запасов, млрд дол <b>Трансформационные издержки, млрд дол.</b>
<b>Клиентская</b> Предоставлять бизнес-решения, приводящие к добавленной стоимости, нашим клиентам и партнерам	Окончательная доля на рынке <b>Совершенные заказы, %</b> Опросы дистрибьюторов Разработать/внедрить опросы клиентов	<b>Совершенные заказы, %</b> Опрос дистрибьюторов Разработать/внедрить опросы клиентов	<b>Совершенные заказы, %</b>
<b>Внутренняя</b> Разработать стратегии, ориентированные на рынок, и достичь операционного совершенства	<b>Показатель безопасности</b> Показатель защиты окружающей среды Постоянное совершенствование Сокращение издержек, млрд дол Разработка/внедрение плана капитальных затрат	<b>Показатель безопасности</b> Показатель защиты окружающей среды Разработка/внедрение стандартного предложения Использование активов Нефтеперерабатывающие мощности, % Сеть против оптимального, % Точность инвентаризации, %	<b>Показатель безопасности</b> Показатель защиты окружающей среды Показатель сложности  Точность инвентаризации
<b>Обучение и рост</b> Создать организацию, демонстрирующую высокие результаты, и обучить персонал	<b>Разработка планов развития сотрудников, %</b> Разработка/внедрение/оценка программы перемен	<b>Разработка планов развития сотрудников, %</b> Разработка/внедрение планов по маркетинговым исследованиям, планов управления продуктом, планов по логистике/распределению	<b>Разработка планов развития сотрудников, %</b> Посещаемость

Уровень 4	Уровень 5	Уровень 6	Уровень 7
<b>Директор завода</b>	<b>Руководитель отдела доставки</b>	<b>Координатор складского терминала</b>	<b>Водитель</b>
<p>Издержки проведения инвентаризации</p> <p><b>Линия 44 цента за галлон</b></p> <p>Подготовка Льготы, млн дол</p>	<p><b>Линия 25 центов за галлон</b></p> <p>Встречный пробег, дол</p>	<p><b>Линия 2 цента за галлон</b></p> <p>Пустой прогон Сэкономлено за счет встречного пробега</p>	<p><b>Линия 24 цента за галлон</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Простой</li> <li>• Пробег вне маршрута</li> <li>• Пробег, миль/галлон</li> </ul>
<p><b>Совершенные заказы, %</b></p> <p>Плохое обслуживание при продаже стратегических продуктов</p>	<p><b>Своевременная доставка, %</b></p> <p>Разработать маркетинговые опросы</p>	<p><b>Своевременная доставка, %</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Число возвращенных емкостей</li> </ul>	<p><b>Своевременная доставка, %</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Число возвращенных емкостей</li> <li>• Оценка клиентом</li> </ul>
<p><b>Число дней простоя</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ущерб</li> <li>• Товар, принятый не по спецификации</li> <li>• Перемещение избыточных запасов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несчастные случаи на дорогах с участием грузовиков</li> <li>• Число дней простоя</li> </ul>	<p>Полный собственный аудит состояния окружающей среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совещания по безопасности</li> <li>• Посещаемость совещаний по безопасности, %</li> </ul>	<p>Точность отчетов (отчеты 601, 727, 731)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарушение ведения записей в журнале регистрации</li> </ul> <p>Маркетинговые опросы</p>
<p><b>Разработка планов развития сотрудников, %</b></p> <p>Разработка планов опроса сотрудников о моральном климате в компании</p>	<p><b>Разработка планов развития сотрудников, %</b></p> <p>Число сотрудников, прошедших тренинг по сертификации ISO 9000</p>	<p><b>Тренинги по сертификации</b></p>	<p><b>Разработка личного плана развития</b></p>

Как это ни странно, обе бизнес-единицы — NES&D и отдел горюче-смазочных материалов — применили правильный для своего бизнеса подход даже при том, что их деятельность сильно различается. Все это свидетельствует о важности взаимосвязи между ССП и бизнес-стратегией. Какой-либо одной схемы недостаточно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компании могут использовать множество способов интеграции индивидуальных планов сотрудников и стратегических целей и задач корпорации. Однородные организации, чьи результаты довольно легко подвергаются оценке, например торговые, могут сосредоточиться на относительно небольшом числе показателей, относящихся главным образом к финансовой и клиентской составляющим. Имея в запасе всего несколько параметров, руководители могут попросить своих сотрудников поимпровизировать с некоторыми из них, а что-то модернизировать, чтобы найти новые эффективные пути получения намеченных компанией результатов.

Более сложно построенные организации распространяют методом «каскада» корпоративный стратегический план по всей организации вплоть до рядового исполнителя. Это позволяет каждому создать собственную сбалансированную систему показателей, которая определяет конкретные способы участия сотрудника в реализации общей стратегии. Такая структура становится еще более формальной, если индивидуальные цели определяются через процессы развития, разработанные службой персонала.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Управление методом оценки эффективности впервые ввел Питер Дракер в своей книге *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness, 1954.
2. *R. S. Kaplan*. City of Charlotte (A), 9-199-036. Boston: Harvard Business School, 1998, p.2.
3. См. книгу: *R. S. Kaplan*. Mobil USM&R (B): New England Sales and Distribution Unit, 9-197-026. Boston: Harvard Business School, 1996.
4. Некоторые сотрудники, которые не катались на лыжах, считали этот вариант более предпочтительным, чем бесплатный отдых на курорте в выходные.
5. *R. S. Kaplan*. City of Charlotte (B), 9-199-043. Boston: Harvard Business School, 1999.
6. *Ibid.*, p.3
7. Винс Ломбарди — легендарный тренер команды чемпионов Green Bay Packer национальной футбольной лиги в 1960-х годах.
8. Перенос акцента функции отдела кадров от показателей деятельности к показателям результатов совпадает с точкой зрения одного из ведущих ученых в области человеческих ресурсов. См. статью: *B. Ulrich*. A New Mandate for Human Resources // *Harvard Business Review*, 1998, January/February, p.124—134.

## Сбалансированная система оплаты

Последним связующим звеном между корпоративной стратегией и повседневной работой каждого сотрудника является взаимозависимость между мотивированностью персонала и программами стимулирования и поощрения, с одной стороны, и сбалансированной системой показателей — с другой. Вот что сказал один из директоров заводов после внедрения новой компенсационной программы: «У нас всегда были показатели, и люди всегда о них знали. Теперь же наши работники еще и заинтересованы в них». По отчетам компании A Mercer Consulting Group, Inc., проводившей изучение систем материального поощрения в 214 организациях, 88% из них считают зависимость вознаграждения от выполнения показателей сбалансированной системы очень эффективной<sup>1</sup>. Точно такой же результат получили и аналитики из Hay Group, изучавшие 15 организаций, разработавших и внедривших ССП, — 13 из них поставили оплату труда в зависимость от достигнутых показателей<sup>2</sup>. Примерно половина компаний сразу же связала систему компенсаций со своими первыми ССП, остальные делали это постепенно, начиная с пилотных проектов. Организации использовали сбалансированные системы показателей как инструмент превращения традиционных функциональных организаций в новые, ориентированные на клиента (см. с. 266).

Факт зависимости оплаты труда от результатов сигнализировал сотрудникам о новой организационной форме компании.

Старая организация	Новая организация, ориентированная на клиента
Функциональная	Ориентированная на бизнес-процессы
Принятие решений на высшем организационном уровне	Децентрализованное принятие решений
Бюрократическая	Гибкая
Оценка заданий и действий	Оценка текущих результатов и итогов
Небольшая непостоянная зарплата	Оплата по результатам

Как свидетельствует отчет *Harvard Group*, какой-либо специальной последовательной программы премирования работников ни в одной из упомянутых 13 компаний не существовало: руководители 12 предприятий включили поощрительную оплату в ежегодный план выплаты денежных премий. Шесть из них имели долгосрочный план выплаты вознаграждения, связанный со сбалансированной системой показателей, но только одна фирма из этих шести использовала его в полной мере. Примерно от четверти до трети общего объема премий зависели от ССП. Восемь компаний изменили свои системы оплаты труда, для того чтобы привести планы сотрудников в стратегическое соответствие с целями компании.

В схеме поощрительной оплаты всех компаний участвовали финансовые индикаторы. Как правило, их было всего три, но по значимости они составляли 40% от всех остальных. Самыми распространенными были чистая прибыль, операционная прибыль и доходы, хотя ROCE, EVA и рост доходов тоже не были редкостью. Каждая организация определяла для себя уровень сложности поставленных финансовых задач. Так, пять фирм поставили перед собой легко решаемые задачи, а восемь — очень сложные. Поощрительные выплаты, как правило, начинались тогда, когда было реализовано около 75% запланированных проблем.

Показатели клиентской составляющей, «вес» которых составлял от 15 до 20% (что вовсе не удивительно), сильно отличались от компании к компании. Удовлетворенность клиентов, сохранение и расширение клиентской базы были самыми распространенными. По словам респондентов, параметры составляющей внутренних бизнес-процессов — обычно их было два и «весили» они 25% — значительно легче подвергались количественному выражению, чем клиентские. Зачастую такие критерии, как безопасность, эффективность и развитие новых продуктов, использовались как коэффициенты при определении общего размера вознаграждения. Как и в клиентской составляющей,

здесь было огромное разнообразие показателей. Параметры составляющей обучения и роста («вес» от 15 до 20%), как и клиентские, были субъективными и сильно различались в зависимости от бизнеса компании. Как правило, это были внедрение информационных технологий, удовлетворенность персонала, индивидуальное развитие и диверсификация.

Организации, принявшие участие в опросе, отмечали, что многофункциональность и программа поощрительных выплат значительно стимулировали стремление сотрудников понять суть стратегии. Руководители этих организаций отнюдь не хотели, чтобы новая программа была воспринята как одна из инициатив отдела персонала. Активное, непрерывное и эффективное информирование всех об этой программе рассматривалось как решающий фактор успеха. Сбалансированная система показателей играла центральную роль в преодолении серьезнейшего препятствия к осуществлению плана поощрения и вознаграждения: несоответствия между настоящим положением компании и результатами ее деятельности. Сбалансированная система показателей выявила все компромиссы, возникающие при реализации стратегии. В итоге поддержка и участие топ-менеджеров были решающими для успешного введения новой структуры поощрительных выплат.

### ВЗАИМОСВЯЗЬ КОМПЕНСАЦИЙ СО СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Поощрительная компенсация является мощным рычагом, который способен возбудить интерес сотрудников к компании и ее стратегическим целям. Когда Брайан Бейкер впервые связал поощрительные выплаты со сбалансированной системой показателей в Mobil NAM&R, его упрекали в том, что люди слишком много времени тратили на анализ результатов в конце месяца. Он отвечал на эти упреки следующим образом:

*Я думаю иначе — это просто поразительно, что наши сотрудники считают теперь необходимым хотя бы час в месяц использовать для изучения наших успехов или отставания от намеченных показателей. Они делают это, чтобы подсчитать, сколько денег можно получить. Если бы мы не поставили оплату в зависимость от достигнутых результатов, то вряд ли добились бы такого внимания к ССП со стороны работников.*

Эта взаимосвязь играет две очень важные роли: она концентрирует внимание персонала на решающих показателях и сама по себе явля-



ется мощным стимулом достижения стратегических целей компании. Однако единого механизма связи поощрительной компенсации со стратегией не существует, и каждая организация вырабатывает собственный подход к решению этой задачи.

### **Mobil North America Marketing and Refining**

В главе 2 мы рассказывали о трехуровневой программе компенсаций Mobil NAM&R. Теперь поговорим подробнее о том, как отдельные бизнес-единицы выбирают цели этой программы.

Каждая бизнес-единица присвоила каждому показателю ССП «вес» в процентах. Эти проценты определяли соответствующий вклад каждого параметра в общий премиальный «котел». Сумма их вкладов, естественно, составляла 100%. Только одно подразделение оценило «вес» финансовых показателей в 50%.

Бизнес-единицы также установили цели для каждого критерия ССП и факторы получения планируемых результатов, которые соответствовали предполагаемой сложности достижения цели (см. табл. 10.1). Максимальный индекс 1,25 присваивался тогда, когда выбранная задача ставила Mobil на верхнюю ступень в отрасли. Цель средней степени сложности имела индекс 1,00, а самое простое в достижении задание или то, результаты которого не внушали оптимизма, «весило» 0,70. Предложенные факторы получения результатов руководители бизнес-единицы должны были объяснить и аргументировать на общем собрании представителей других подразделений и вспомогательных служб, а также топ-менеджеров компании. Таким образом, данная информация о целях, факторах их достижения, сложности и показателях становилась достоянием большой группы людей.

Общее количество полученных баллов рассчитывали следующим образом: фактор достижения результатов умножали на реальную ценность показателя. Эта схема напоминает подсчет очков на соревнованиях по прыжкам в воду. Если несложный прыжок выполнен безупречно, то прыгун теоретически может получить высший балл — 10. Однако из-за того, что сложность прыжка невысока (скажем, 0,8), общий балл составляет 8. Другой спортсмен пытается выполнить прыжок высшей сложности (2,8), делает его всего лишь удовлетворительно и... получает более высокий балл (19,9).

Активным сторонником такой схемы был Брайан Бейкер:

*Традиционно людей вознаграждали за полное и своевременное решение поставленных задач и наказывали, если цели не были достигнуты. Поэтому выбор заведомо легких заданий стал весьма распространенным приемом. Я предпочитаю дать более высокую оценку менеджеру,*

Таблица 10.1. Показатели факторов достижения результатов Mobil MAN&amp;R

Факторы достижения результатов	Качественные результаты	
1,25	Лучший в своем классе	Интерпретация факторов достижения результатов
1,20		
1,15	Значительно выше среднего	<b>1. Объективный</b> Внешний эталон 1,00 означает, что данная цель соответствует среднему уровню на рынке 1,25 означает, что данная цель соответствует эталону в данном конкурентном сегменте рынка
1,12		
1,09		<b>2. Субъективный</b> Внутренний эталон 1,00 означает предельный средний уровень
1,06	Выше среднего	
1,03		
1,00	Средний	
0,90		
0,80	Ниже среднего	
0,70		
0,60		
0,50	Нуждается в улучшении	
0,40		

*который ставит сложные задачи и, может быть, не всегда вовремя выполняет их, чем тому, кто ставит простые цели и быстро и без труда достигает их<sup>3</sup>.*

Специальные сотрудники вспомогательных служб назначенные «держателями показателей», собирали соответствующие данные и отчеты, которые приобретали особую значимость при установлении взаимосвязи между компенсацией и сбалансированной системой показателей. Сбор данных и отчетов — достаточно трудоемкая задача, когда она возложена на одного человека. В том же случае, если ею занимаются специально назначенные квалифицированные работники, это значительно облегчает весь процесс.

«Держатели показателей» принимают активное участие в процессе приведения в соответствие факторов достижения результатов, индексов сложности и показателей для всех бизнес-единиц и подразделений. Кроме того, наличие специальных сотрудников — залог большей объективности и независимости собранных данных и отчетов. Это особенно важно, поскольку именно на основании такой информации выплачиваются (или не выплачиваются) большие компенсационные суммы.

Когда отделение NAM&R представило свой отчет в Mobil, оказалось, что те первые 10% компонентов, по которым корпорация должна выплатить свою часть вознаграждения подразделению, оценены как «ниже операционной прибыли». Дело в том, что начисление компенсаций производилось по результатам деятельности подразделения. Поэтому оплачивать их должно было отделение NAM&R. Сам Бейкер

получил корпоративную премию только за финансовые показатели, а бонус, выплаченный сотрудникам, большей своей частью состоял из его личного вознаграждения. И тем не менее, по словам Бейкера, он был счастлив выплатить им максимальную премию: «Если мы станем первыми по всем показателям, то все бонусы, выплаченные мною, окупятся не один раз».

О том, насколько связь размера бонуса от ССП вошла в сознание сотрудников, говорит следующий факт. Однажды в конце 1998 года в головном офисе подразделения раздался телефонный звонок. Звонила жена одного из работников участка нефтепровода. Ее интересовал вопрос, каков индекс безопасности труда и состояния экологии в текущем месяце. Ответ ей, конечно, дали, но сказать, что были удивлены, — это ничего не сказать. Зачем жене работника нефтепровода показатели ССП?!

Оказалось, что женщина собиралась сделать серьезную покупку и хотела рассчитать сумму, которую могла истратить. Она знала формулу расчета премии и то, что при достижении определенных показателей компанией ее муж получит дополнительное вознаграждение. Но она также знала и то, что в этом месяце данные показатели не выполняются. Именно поэтому ей нужна была информация, можно ли рассчитывать на премию мужа в конце года. Топ-менеджеры постоянно говорят о том, насколько важно, чтобы индивидуальные задачи соответствовали стратегическим целям компании. А теперь представьте себе, каких результатов можно достичь, если не только работники, но и их супруги будут обсуждать вопросы стратегии и пытаться улучшить ее реализацию.

### **Nova Scotia Power**

Nova Scotia Power, Inc. полностью связала поощрительные выплаты со сбалансированной системой показателей. Каждый вице-президент на встрече с председателем совета директоров определял наиболее важные цели и показатели ССП на грядущий год и согласовывал в соответствии с этим компенсационный план своего подразделения. Каждая бизнес-группа формулировала три задачи на будущий год: стартовые, промежуточные и долгосрочные. Стартовые требовали минимальных усилий и результатов для получения бонуса. Достижение промежуточных задач гарантировало премию среднего уровня, и, наконец, максимально возможное вознаграждение предполагало достижение самых сложных долгосрочных целей.

В компании применялся смешанный тип материального поощрения. Топ-менеджеры получали персональные премии в соответствии с достигнутыми показателями своих личных ССП, при этом учитывались три уровня достижения результатов. Рядовые сотрудники, как

правило, получали групповые премии, хотя менеджеры могли оценивать их деятельность в зависимости от характера задания — либо как индивидуальную, либо как совместную работу в команде. У большинства сотрудников Nova Scotia поощрительные выплаты тем или иным образом были связаны с ССП.

### **CIGNA Property & Casualty**

Джерри Айсом из отделения CIGNA Property & Casualty не занимался распределением премий. Он разделил премиальный фонд между 21 бизнес-единицей и попросил каждую самостоятельно разработать метод вознаграждения работников. Одно из подразделений внедрило инновационный план под названием «Долевое вознаграждение по результатам деятельности» («Performance Share Plan»), который понравился всем остальным отделам и также был принят ими<sup>4</sup>.

В соответствии с этим планом в начале года каждый сотрудник получал некое количество премиальных «долей», которое определялось должностью (статусное количество). В течение года руководитель добавлял «доли» в зависимости от достигнутых результатов. Начальная стоимость «доли» составляла 10 дол., но к моменту выплаты производился перерасчет цены в соответствии с полученными показателями сбалансированной системы. Например, одна сотрудница начала год с 50 «долями» достоинством 10 дол. каждая. Однако в течение года, продемонстрировав самые лучшие результаты, она набрала еще 50. Но поскольку ее бизнес-подразделение не достигло поставленных целей по многим показателям ССП, стоимость «доли» снизилась до 5 дол. Сотрудница получила годовую премию 750 дол., что свидетельствовало о ее высоких личных показателях, с одной стороны, и общих слабых результатах бизнес-единицы — с другой.

Наоборот, один из сотрудников того же уровня, получив такое же статусное количество «долей» (50), продемонстрировал настолько слабые результаты, что к концу года получил дополнительно только 10 премиальных «долей». Но стоимость их к концу года возросла благодаря отличным результатам всего подразделения, составив 14 дол. за «долю», и работник получил бонус 840 дол. (см. табл. 10.2).

Как правило, наиболее полные сбалансированные системы показателей, разработанные в корпорациях, подразделениях или бизнес-единицах, определяют стоимость «доли» каждого сотрудника. Например, стоимость «долей», заработанных клерками отдела обработки страховых случаев, определялась ССП того подразделения, чьими рекламациями они занимались, например отдела страхования рабочих. Таким образом, руководители бизнес-подразделений были под пристальным вниманием не только своих непосредственных подчиненных, но и сотруд-

Таблица. 10.2. Система поощрительных компенсаций отделения SIGNA Property & Casualty

Сумма «долей» = Статусное количество + Количество по результатам деятельности  
 Стоимость «долей» определяется в зависимости от СП (исходная — 10 дол. за «долю»)

Стратегическая цель	«Вес», %	Финансовые показатели	Нефинансовые показатели	Пример 1
F1. Ожидания держателей «долей»	20	Чистый операционный доход		5,00 / «Доля» × 50 Статусных «долей» + 100 «Долей» по результатам деятельности = 150 Всего
F1. Результаты деятельности	15	Число страховых случаев в год		Бонус = 750,00
F3. Рост	20	Валовая начисленная премия		
E1. Взаимоотношения со страховщиками	10		Обратная связь со страховщиками (консультации, опросы и прочее)	
I2. Прибыльность страхования	10		Спыт страховой деятельности (обзоры)	
I2. Информационные технологии	5		Компьютерная грамотность	
Прочие	20			
				<b>Пример 2</b>
				14,00 / «Доля» × 50 Статусных «долей» + 10 «Долей» по результатам деятельности = 60 Всего Бонус = 840,00

ников корпоративных вспомогательных служб. Том Валерио, отвечающий за реструктуризацию компании, считает: «Дело не в централизации или децентрализации корпоративного штата. Главное — привести его в соответствие с каждым направлением деятельности компании».

Итак, топ-менеджеры ставили все более сложные цели, а сотрудники выдвигали новые идеи по их реализации, для того чтобы получить максимальное количество очков по всем 14 критериям плана «Долевое вознаграждение по результатам деятельности». Показатели компании стали более сбалансированными, при этом финансовые параметры, которые, кстати говоря, в страховой отрасли являются наиболее запаздывающими, «весили» всего 40%. По мнению Айсона, план долевого вознаграждения очень сильно способствовал кардинальным переменам в подразделении CIGNA Property & Casualty: «Программы поощрительных компенсаций укрепляют всю систему бизнеса. Если сотрудники отлично работают по ССП, то их результаты, несомненно, должны повлиять на размеры поощрительных выплат. Эта взаимосвязанность имеет для нас огромное значение».

### Winterthur International

Руководители Winterthur International рассматривали систему вознаграждения и компенсаций как один из наиболее важных компонентов своей системы менеджмента. Ежегодно каждый сотрудник получал один из четырех рейтингов, составленных на основе целей и компетенций в соответствии со следующим списком:

#### Рейтинг Критерий

##### ПР Превосходные результаты

Это самый высокий уровень трудности, предусматривающий безошибочность действий и доступный не каждому работнику. Все задачи перевыполнены. Сотруднику приходится работать в условиях возрастающей ответственности, создавая новые стандарты безупречной работы.

##### ВР Высокие результаты при выполнении сложных задач

Высокий уровень сложности. Некоторые показатели перевыполнены. Сотрудник эффективно действует в соответствии со своими должностными обязанностями и решает сложные задачи, определенные в индивидуальном плане.

##### УР Удовлетворительные результаты

Приемлемый уровень. Большинство задач выполнено. Наблюдаются недостатки при решении второстепенных задач. Необходимо совершенствование.

**НР Неприемлемые результаты**

Низкий уровень. Результаты не соответствуют требованиям. Для такого сотрудника необходимо разработать план по совершенствованию и постоянно контролировать его исполнение.

Руководство Winterthur так же, как и Mobil, определило базовые выплаты на 10% ниже среднего уровня. Деятельность с оценкой «НР» не предполагала премиальных вознаграждений, и, следовательно, сотрудник получал годовую зарплату ниже средней. Удовлетворительные результаты обеспечивали 10-процентный бонус, соответственно повышавший годовую зарплату до среднего размера для данной специальности, оценка «ВР» — 75, а «ПР» — до 90% и выше. Вознаграждение за превосходные результаты (35% для менеджеров и руководителей; 80—100% для топ-менеджеров) сильно превышало премиальные суммы, получаемые европейскими менеджерами в страховом бизнесе. Премиальный фонд для высшего руководства базировался на корпоративной сбалансированной системе показателей; для линейных управляющих менеджеров среднего звена был зарезервирован бюджетный фонд, величина которого зависела от выполнения нефинансовых показателей, в том числе от личных достижений.

Если посмотреть на распределение премиальных показателей по «весу», то обнаружится, что они представляют собой некий комплекс результатов бизнес-единицы, бизнес-группы, сотрудника.

Категория	Группа	Компания		Индивидуальные
	Уровень	Финансовые	Нефинансовые	
Топ-менеджмент, %	20	30	20	30
Менеджеры среднего звена/Линейные менеджеры, %	0	33	33	33

Показатели группового уровня были в основном нефинансовыми и определялись советом, созданным в группе компаний Winterthur. Это были четыре финансовых и три нефинансовых показателя. Индивидуальные цели были представлены четырьмя критериями.

Одни показатели со временем претерпевали изменения, другие оставались постоянными в течение нескольких лет. Но в каждом конкретном году они отражали приоритеты компании на данный момент. Каждый включаемый параметр должен быть объективным и достаточно разработанным с тем, чтобы детально оценить все достигнутые результаты, полученные на всех уровнях организации. В этом смысле поощрительное вознаграждение было справедливым и прозрачным.

**Texaco Refinery and Marketing, Inc.:****неденежные компенсации**

Нефтеперерабатывающие заводы Texaco Refinery не могли использовать денежную форму компенсации, поэтому внешние консультанты разработали для компании специальную программу «Баллы Texaco» («Texaco Points»). Один балл равнялся одному доллару, но конвертировать набранное количество долларов можно было только в путешествия, подарки или какие-либо другие виды поощрений, кроме денег.

Вознаграждение зависело от общих результатов деятельности завода, бизнес-единиц и сотрудников. Премии выдавались часто и основывались на месячных, квартальных и годовых итогах. Кроме того, руководители за исключительные успехи могли поощрить сотрудника дополнительно<sup>5</sup>. Ниже приведены показатели, включенные в программу.

Завод	Группа	Сотрудник
Безопасность	Производительность	100-процентное присутствие на работе
Утилизация	Отсутствие незапланированных простоев	Отсутствие несчастных случаев на производстве
Затраты (не считая коммунальных услуг)	Затраты	
Затраты на электроэнергию		

При реализации программы поощрительных компенсаций менеджеры Texaco не только регулярно проводили общезаводские собрания, но и рассылали специальные брошюры семьям сотрудников с описанием условий получения бонусов. Таким образом вся семья узнавала о программе и принимала в ней активное участие.

В первый год действия программы (1995) два завода поставили рекорд по следующим показателям: утилизация (увеличение стоимости на 11 млн дол.), сокращение затрат (0,13 дол. на баррель, что составило 18 млн дол. в год) и безопасность производства (число случаев причинения ущерба здоровью персонала и окружающей среде сократилось на 36%). В течение последующих нескольких лет эти результаты продолжали улучшаться (см. табл. 10.3). Опыт Texaco свидетельствует о том, что программы поощрительных компенсаций, взаимосвязанные со сбалансированной системой показателей, реальны даже для таких организаций, где материнская компания испытывает некоторые финансовые трудности.



**Таблица 10.3. Результаты деятельности подразделения  
Texaco Refinery and Marketing**

Стратегический показатель	В среднем за три года		Изменения
	1992–1994	1995–1997	
Утилизация, %	79,9	85,3	+5,4
Затраты на баррель, дол	3,53	3,43	+0,10
Энергозатраты на единицу продукции	100,4	96,3	+4,1
Показатель безопасности производства	5,6	3,1	+2,5

### Другие организации

Компания Citicorp (в настоящее время — часть Citigroup, Inc.) была одной из первых, применивших сбалансированную систему показателей для своей компенсационной программы. Подобно Mobil она использовала трехуровневую схему, но в отличие от нее один из уровней целиком и полностью отражал результаты деятельности сотрудника. Таким образом, три уровня компенсационной системы Citigroup фиксировали результаты деятельности корпорации, бизнес-подразделения и отдельных сотрудников. Сбалансированная система показателей бизнес-подразделения имела шесть компонентов<sup>6</sup>:

- 1) финансовые результаты: доходы и норма прибыли по сравнению с намеченными показателями;
- 2) клиентские результаты: удовлетворенность и лояльность клиента; использование специальной методики «Шесть сигм» для исключения возможных непредвиденных проблем; инновации в обеспечении качества новых продуктов и в процессе распределения;
- 3) реализация стратегии: доходы в ключевых сегментах; сохранение соотношения «доходы/затраты» на уровне 2:1;
- 4) риск и контроль: количество баллов, полученных по результатам внутреннего аудита. Отделения банка должны иметь оценку не ниже 4 по шкале 1–5, чтобы иметь основание для получения бонуса;
- 5) персонал: субъективный рейтинг, который проводится старшими менеджерами. Оцениваются инициативность и стремление менеджеров развивать своих сотрудников, разрабатывать программы тренингов, умение общаться с подчиненными и быть образцом для подражания для молодых сотрудников. Основным показателем для проведения такого рейтинга служит степень удовлетворенности персонала;
- 6) социальный стандарт: также субъективный показатель, оценивающий бизнес-этику менеджера, его участие в работе различных организаций и ассоциаций.

Для каждого компонента существовали три категории оценок: «плохо», «удовлетворительно» и «хорошо». Бонусы менеджеров отделений зависели от общей оценки, полученной их бизнес-подразделением. Оценка «плохо» исключала получение премии; «удовлетворительно» давала возможность получить бонус в размере 15–20% от зарплаты, а «хорошо» — до 30%. Если результат хотя бы одного из перечисленных компонентов оценивался как «плохо», то общая оценка бизнес-подразделения не могла быть наивысшей. Такая схема стимулировала менеджеров уделять одинаковое внимание всем компонентам без исключения.

В UPS не была установлена формальная связь между ССП и компенсационными выплатами сотрудникам. Однако эта компания, раньше находившаяся в частной собственности, недавно предоставила своим сотрудникам возможность приобрести акции<sup>7</sup>. Содержание ССП помогло людям понять, каким образом каждый из них может влиять на стоимость акции. Таким образом, не имея такой компенсационной программы, как, например, программа SIGNA Property & Casualty, UPS для мотивации своего персонала установила взаимозависимость между сбалансированной системой показателей и стоимостью акций.

Даже правительственные организации поставили поощрительные выплаты в зависимость от ССП. Вспомним город Шарлотт. В 1996 году Пам Сайферт инициировала программу мотивации работников городских служб на более эффективную работу. Программа была разработана независимой консалтинговой группой специалистов по персоналу. Она предполагала каждому сотруднику бонусы до 600 дол. (размер двухнедельного жалования низкооплачиваемой категории работников). Премия состояла из двух частей: 300 дол. выплачивались в том случае, если город сэкономит, скажем, запланированные 3 млн дол. Этого можно достичь, например, за счет сокращения численности персонала или программы приватизации. Вторая часть премии определялась показателями ССП. Городской отдел персонала анализировал и одобрял ССП каждого бизнес-подразделения с тем, чтобы поставленные цели и задачи были сложными и комплексными. Пам Сайферт планировала увеличивать премиальный фонд по мере того, как город накапливал опыт в организации подобных программ.

### **Эффективность компенсационных моделей и их реализация**

Единственным общим компонентом компенсационных схем для всех компаний является тот факт, что все они устанавливают взаимозависимость между ССП и поощрительными выплатами. Однако существуют и такие организации, которые не установили этой связи, но вовсе не потому, что они не согласны с общей концепцией.

При попытке связать поощрительные выплаты с ССП возникает ряд вопросов:

- скорость реализации;
- объективные показатели против субъективных;
- количество показателей;
- личность и команда;
- частота корректировки.

### Скорость реализации

При координации компенсационных выплат с ССП следует соблюдать осторожность. Откровенно говоря, мы были немного удивлены, обнаружив, насколько быстро большинство компаний внедрило соответствующие программы. Это свидетельствует скорее о нефункциональности предыдущих оценочных систем организаций, чем о правильном понимании и желании установить взаимосвязь между ССП и системой материального поощрения и стимулирования.

Одна из причин отсрочки в 6—12 месяцев при реализации этих программ состоит в том, что первоначальные ССП представляют скромные предварительные версии стратегий компании. Система показателей — это выражение гипотезы о причинно-следственных отношениях между параметрами, ориентированными на получение выдающихся долгосрочных результатов. При овеществлении стратегии с помощью показателей топ-менеджеры формулируют предположения об их взаимосвязях. Разработчики могут не иметь полной уверенности в правильности выбранных критериев. Именно поэтому не имеет смысла объявлять их окончательными и таким образом мотивировать (и стимулировать) людей на достижение максимальных результатов.

Например, одним из первоначальных финансовых показателей компании Mobil был ежегодный рост продаж объемов бензина по сравнению с отраслевыми цифрами. Приложив все усилия, компания в первый год достигла желаемых результатов. Однако такого ощущения успеха, как ожидалось, не было. Последующие анализ и обсуждения выявили простую вещь — стратегия сегментации рынка предполагала процентное увеличение продаж «премиум»-бензина, а не бензина обычного качества, рассчитанного на среднего покупателя. Таким образом, на следующий год этот показатель был изменен в сторону роста продаж бензина именно «премиум»-марок, дистиллята и горюче-смазочных материалов.

Вторая причина состоит в том, что на ранней стадии компания может не иметь надежной и правильной информации о многих показателях. Нередко в первоначальных ССП отсутствуют многие параметры клиентской составляющей и составляющей обучения и роста. Для того

чтобы получить все необходимые сведения, необходимо разработать новые процессы, которые будут их генерировать. Применяя «несбалансированную» схему в течение первого года, когда наиболее надежными и устойчивыми являются показатели финансовой и внутренней составляющих, можно создать у сотрудников превратное впечатление: «Мы не можем оценить то, что хотим, поэтому мы решили хотеть то, что можем оценить».

Третья причина состоит в непредвиденных и нежелательных последствиях, которые могут возникать при достижении поставленных целей. Это происходит тогда, когда показатели первоначальной ССП неадекватны стратегическим задачам, а действия, направленные на достижение краткосрочных результатов, противоречат долгосрочным целям. Джерри Айсом (SIGNA), который одним из первых установил взаимозависимость между поощрительными компенсациями и ССП, четко дал каждому понять, что готов пересмотреть или отказаться от первоначально принятой системы вознаграждения, если увидит, что управление процессами не соответствует этой системе.

### **Объективные показатели против субъективных**

Некоторые топ-менеджеры в беседах с нами особенно подчеркивали важность объективных показателей, основанных на результатах деятельности для определения поощрительных выплат по сравнению с показателями субъективными. Так, они утверждали, что нет необходимости премировать за инициативы или проекты, выполненные вовремя, или за количество проведенных встреч и сделанных телефонных звонков. Вознаграждать следует за результаты, полученные в итоге этой работы: контракты, подписанные с новыми клиентами, количество продуктов и услуг, проданных существующим клиентам, продажи новых продуктов. Существует еще одна проблема, связанная с выплатой комиссионных и вознаграждения по субъективным показателям. Многие организации ставят ее в зависимость от показателя удовлетворенности клиентов. Это зачастую приводит к неправильному поведению работников отделов продаж, которые инструктируют клиентов, как отвечать на вопросы соответствующих анкет и опросов, проводимых третьими сторонами. Предпочтительнее оценивать реальные действия клиентов — постоянство покупок, выбор новых продуктов и прочее, но не их личное отношение.

### **Количество показателей**

Еще один вопрос, который необходимо решить при разработке модели вознаграждения, — это выбор числа критериев. Многие руководители считают, что компенсационная программа должна быть простой

и включать от трех до семи показателей. По их мнению, работникам сложно разобраться в системе, насчитывающей более двух десятков параметров. Нередко применяется подход «Суперкубок», описанный в главе 9, что помогает сконцентрировать усилия и избежать путаницы. Однако нас приятно удивил успешный опыт Mobil, которая добилась понимания своими сотрудниками (и не просто понимания, а выполнения!) более двух десятков показателей сбалансированных систем и в бизнес-единицах, и в компании. Правильно построенная стратегическая ССП менее сложна и запутана, чем произвольный набор двух десятков параметров в системе ключевых производственных показателей. Показатели, сформулированные в соответствии со стратегической картой (см. главу 3), должны отражать единую стратегию с двумя или тремя стратегическими направлениями (например, рост доходов, сокращение затрат, более эффективное использование активов). Сотрудники компании могут составить общую картину причинно-следственных связей, которые объединяют различные факторы достижения результатов и критерии их получения.

### Личность и команда

Наличие индивидуальных и командных показателей предполагает управление неизбежными компромиссами и напряженными ситуациями. Руководители Mobil, например, разработали систему, не предусматривающую индивидуальных вознаграждений, тогда как другие компании (SIGNA, Winterthur и Citicorp) применяли комплексную систему командных и индивидуальных поощрительных компенсаций. Командные премии способствуют сотрудничеству и совместному решению проблем. Они побуждают работников выявлять проблемы и предлагать решения, выходящие за рамки их повседневных рутинных обязанностей. С другой стороны, такая система породила проблему, которую экономисты назвали проблемой «бесплатного приложения» («free-rider problem»), когда член команды не получает в полном объеме выгод от своих индивидуальных инициатив и действий и подвергается соблазну, оставаясь пассивным, «выезжать» за счет идей и активности коллег.

Проблема «бесплатного приложения» не так явно выражена в такой среде, где все на виду и можно видеть и оценить вклад каждого. К тому же если применять и другие «санкции» помимо бонусов, то последствия проблемы сводятся к минимуму.

В то же время такие задачи, как, например, продажи или инновационные проекты, которые обеспечат компании рывок, могут потребовать особых усилий талантливой личности. В этих условиях возникает необходимость щедрого поощрения сотрудника, получившего успешный результат.

Некоторые ученые говорят о необходимости ослабления взаимозависимости между результатами деятельности работника и индивидуальным вознаграждением. Джеффри Пфеффер из Станфордской школы бизнеса переносит акцент с системы вознаграждения, основанной на личных достижениях, на систему коллективного поощрения, как это сделали в Mobil<sup>8</sup>. Этот факт подчеркивает усиливающуюся связь между благополучием организации и коллективной деятельностью. Несколько эмпирических экспериментов подтвердили ту точку зрения, что серьезность проблемы «бесплатного приложения» может быть преувеличена экономистами и что коллеги и общественные взаимоотношения оказывают на работника большее влияние, чем личное вознаграждение. Пфеффер и другие исследователи подчеркивают, что многие успешные организации мотивируют сотрудников, предоставляя им интересную работу в прекрасном коллективе, четкое представление о миссии организации, а также свободу действий и возможность выдвигать инициативы, которые приведут к выдающимся результатам.

Очевидно, что для этих целей может быть с успехом использована сбалансированная система показателей, на что указывают многие исследователи организационного поведения. Кроме того, она предоставляет возможность оценить коллективные результаты труда компании. Вопрос, как достичь правильного соотношения между групповым и индивидуальным вознаграждением, остается предметом дальнейшего изучения и споров. Мы не знаем рецепта для управления компромиссами и конфликтами. И надеемся, что компании, например SIGNA и Mobil, используя различные схемы поощрительной компенсации, добьются стратегических успехов.

### **Частота корректировки:**

#### **компенсация в быстро меняющихся условиях**

Компенсационный план, основанный на большом количестве нефинансовых показателей сбалансированной системы, может оказаться негибким. Представьте себе компанию, занимающуюся интернет-технологиями. И тактический и стратегический планы такой организации непрерывно меняются благодаря технологическим инновациям, неожиданным компьютерным инициативам, появлению новых конкурентов, а также изменениям предпочтений потребителя. В то время как основная стратегия компании — привлечение новых клиентов целевого сегмента рынка, расширение и укрепление взаимоотношений с существующими клиентами, сокращение затрат на обслуживание — может оставаться неизменной, предложение потребительской ценности, внутренние процессы, основные умения и информационные технологии, необходимые для реализации стратегии, могут претерпевать измене-

ния. Если поощрительная система привязана к нефинансовым показателям уже устаревших процессов, например, то организации будет трудно осуществлять быстрые и частые промежуточные изменения.

Проблемы промежуточных изменений сбалансированных систем показателей не возникали у организаций, которые первыми применили на практике ССП, — банков, нефтяных, строительных, страховых компаний. Конкурентная среда, в которой они действовали, не была подвержена подобным радикальным изменениям, поэтому стратегия и тактика ее реализации неспешно корректировались каждый год. Однако компании, которые предвидят частые перемены, справедливо не желают координировать поощрительные выплаты с многочисленными показателями четырех составляющих ССП. Такая жесткая связь ограничивает возможности адаптации к новым условиям и ставит работника в зависимость от принятых им ранее обязательств, основанных на прежней стратегии и компенсационной программе, построенной на ее основе.

Компании, действующие в быстро меняющихся конкурентных условиях, могут составить собственные планы поощрительных выплат, базируясь на результатах клиентской и долгосрочных показателях финансовой составляющих, например на стоимости акции или EVA на период от трех до пяти лет. Таким образом, программа вознаграждения будет ориентирована на долгосрочное создание стоимости и компания сохранит возможность корректировки показателей сбалансированной системы, особенно факторов достижения результатов и опережающих индикаторов, не меняя при этом подход к поощрительным выплатам. При таком использовании ССП сохраняет свою мощную роль средства коммуникации и стратегической координации, о чем мы говорили в предыдущих главах. Кроме того, не связывая жестко систему показателей с системой вознаграждения, организации сохраняют свободу действий в новых обстоятельствах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все организации, с которыми нам пришлось работать, либо установили, либо собирались установить четкую взаимосвязь между ССП и поощрительными выплатами. Компенсационные планы различались от компании к компании. Одни использовали только коллективную форму поощрения, другие — индивидуальные и командные премиальные выплаты в комплексе. Многие применяли многоуровневую систему — корпорация, бизнес-подразделение, команда, работник. Поскольку программам поощрительных выплат уделяется повышенное внимание, менеджерам не следует торопиться с их разработкой и внедре-

нием. Прежде всего необходимо четко определить показатели, цели и задачи. Когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Rewarding Employees: Balanced Scorecard Fax-Back Survey Result*. London: William M. Mercer & Co., 1999, May 20.
2. *M. A. Thompson. Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard* (работа представлена на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practices Conference, Making Strategy Everyone's Job: Using the Balanced Scorecard to Align the Workforce». Cambridge, MA, 1999, June 22—23). Исследование Hay Group, проведенное Томом Манасом и Майклом Дженсенем.
3. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard*, 9-197-025. Boston: Harvard Business School, 1996, p. 9.
4. Первоначально план SIGNA был опубликован в статье: *B. Birchard. Closing Strategy Gap // CFO Magazine*, 1996, October.
5. Был проведен анализ того, сколько незапланированных премий было начислено менеджерами среднего звена. Выяснилось, что последние нуждаются в серьезном тренинге по поощрению своих подчиненных. В такой индустрии, как нефтедобывающая промышленность, руководители, как правило, не умеют говорить «спасибо» своим подчиненным.
6. *R. Simons, A. Davila. Citibank: Performance Evaluation*, 9-198-048. Boston: Harvard Business School, 1977.
7. UPS стала акционерной компанией в ноябре 1999 года. В этот момент стоимость акций, которыми владели сотрудники компании, определялась скорее активным открытым рынком, чем внутренними расчетами.
8. *J. Pfeffer. Six Dangerous Myths about Pay // Harvard Business Review*, 1998, May/June, p. 109—119.



## Часть четвертая

# КАК СДЕЛАТЬ СТРАТЕГИЮ НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ

**В** первой главе мы говорили о том, что большинство компаний испытывает немалые трудности при реализации стратегии. Как показывают наши исследования, проблема гораздо глубже, чем просто неумелое руководство генерального директора. Внедрению стратегии в жизнь препятствует сама система организации. По мнению специалистов, управление стратегией коренным образом отличается от управления операционной деятельностью<sup>1</sup>.

Мы считаем, что рассматривать и тот и другой процесс необходимо как замкнутую петлю контроля и информации. При управлении операциями системой планирования и контроля служит бюджет (см. рис. IV.1). Он определяет ресурсы и цели на следующий год. В течение года менеджеры анализируют исполнение бюджета, определяют возникшие отклонения и в случае необходимости предпринимают корректирующие действия. В большинстве организаций бюджет имеет отдаленное отношение к стратегии, и поэтому все внимание и деятельность менеджеров направлены на выполнение краткосрочных задач, но не на реализацию долгосрочных стратегических планов.

Однако многие испытывают все большее разочарование по поводу негибкости процесса составления бюджета. По данным последних опросов:

- 20% организаций требуется более 16 недель для подготовки бюджета. Причем к началу следующего финансового года бюджет, как правило, готов не бывает<sup>2</sup>;

Рисунок IV.1. Проблема: отсутствие процесса управления стратегией



- 78% предприятий не меняют свои бюджеты внутри финансового цикла<sup>3</sup>. Может меняться мир, но не их бюджеты.

Но хотя операционный контроль, опирающийся на бюджет, и имеет свои ограничения в постоянно меняющихся, динамичных условиях, он по крайней мере существует. Ведь у большинства организаций нет вообще никакой системы управления стратегией. Обратите внимание на следующие факты:

- 85% управленческих команд отводят на ежедневное обсуждение стратегии менее часа<sup>4</sup>;
- 60% организаций никак не связывают стратегию с бюджетом<sup>5</sup>;
- 92% организаций не имеют отчетности по стратегическим опережающим индикаторам<sup>6</sup>.

Если бы это была не система управления, а человеческий организм, то мы с вами наблюдали бы смертельно больного пациента. Мозг не функционирует (на обдумывание стратегии времени нет), тело не получает никаких сигналов от мозга (нет взаимосвязи между стратегическими намерениями и действиями), зрение отсутствует (нет обратной связи). Разве удивительно, что при такой нездоровой системе управления лишь немногие компании способны реализовывать свои стратегии?

Организации, ориентированные на стратегию, используют принцип «двойной петли», объединяющий менеджмент бюджетов и операций с управлением стратегией. Система отчетности на основе ССП позволяет контролировать процесс внедрения стратегии в жизнь и в случае необходимости предпринимать корректирующие действия. Система показателей выполняет функцию связующего звена между операцион-

ным контролем, процессом стратегического обучения и контролем процесса управления стратегией.

Эта новая система, ориентированная на стратегию (см. рис. IV.2), предоставляет три «лекарственных средства», позволяющих «вылечить» процесс менеджмента:

1. *Взаимосвязь стратегии и бюджета*: сложные задачи и стратегические инициативы, отраженные в ССП, связывают «риторику» стратегии с «жесткостью» бюджета. Сегодня компании, оперирующие в постоянно изменяющейся среде, постепенно заменяют фиксированные бюджеты на корректируемые. Об этом подходе мы расскажем в главе 11.
2. *Замыкание стратегической петли*: стратегическая система обратной связи, связанная с ССП, дает возможность разработать новую модель отчетности и новый тип совещаний, ориентированный на стратегию. Акцент с обсуждения общих вопросов

**Рисунок IV.2. Решение: как сделать стратегию непрерывным процессом**



менеджмента переместился на обсуждение проблем управления стратегией. Об этом мы поговорим в главе 12.

3. *Проверка, изучение и адаптация*: ССП дает полное разъяснение стратегической гипотезы. Команда топ-менеджеров с помощью информации, полученной по обратной связи сбалансированной системы показателей, может анализировать и тестировать стратегию. Стратегия изменяется в реальном времени по мере появления новых идей и инициатив. Читатель найдет этот материал в главе 12.

При системе менеджмента, ориентированной на стратегию, топ-менеджеры:

- контролируют соответствие результатов стратегии;
- работают в команде при анализе данных;
- формулируют новые стратегические идеи;
- разрабатывают новые стратегические направления;
- корректируют показатели в ССП;
- изменяют бюджеты.

Организация, ориентированная на стратегию, должна уметь адаптировать свою стратегию по мере изменения условий. Система стратегического менеджмента по принципу двойной петли — основа превращения стратегии в непрерывный процесс.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Например, Роберт Н. Антони определяет три компонента процесса менеджмента: 1) стратегическое планирование, то есть процесс принятия решений о целях организации, изменении этих целей, ресурсов и тактики их достижения; 2) контроль топ-менеджерами, то есть процесс контроля управляющими правильного, эффективного размещения и использования ресурсов и 3) операционный контроль, то есть процесс контроля эффективного выполнения специальных задач. *Robert N. Anthony. Planning and Control Systems* Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
2. *Many Companies Starting the New Millenium Without a Budget* // PR Newswire, 1999, December 16.
3. *Corporate Strategic Planning Suffers from Inefficiencies* // Hackett Benchmarking PR Newswire, 1999, October 25.
4. *David P. Norton. Building a Management System to Implement Your Strategy Point of View*. Lincoln, MA: Renaissance, Inc., 1996.
5. *Ibid.*
6. *Corporate Strategic Planning Suffers from Inefficiencies* // Hackett Benchmarking PR Newswire, 1999, October 25.

## Планирование и бюджет

**Р**ешающее значение для создания организации, ориентированной на стратегию, имеет интеграция сбалансированной системы показателей с планированием и процессом формирования бюджета. Большинство предприятий используют бюджет в качестве основной системы управления для определения целей, распределения ресурсов и подведения итогов. Однако более половины изученных нами компаний подтвердили, что составление бюджета и анализ результатов происходят изолированно от процесса стратегического планирования. В организациях, где основным средством контроля служит бюджет, внимание руководителей волей-неволей переключается на краткосрочные финансовые цели.

Ограничения управления с помощью бюджета очевидны. Джек Уэлч, председатель совета директоров компании General Electric, очень резко критиковал само явление «бюджет»: «Бюджет — это яд для корпоративной Америки. Он просто не должен был существовать... Формирование бюджета — это упражнение в минимализации. Вы всегда получаете наименьший результат от людей, поскольку каждый стремится сделать как можно меньше». Боб Лутц, бывший президент Chrysler Corporation, заявил: «Бюджеты — это скорее средство подавления, чем прогресса». Опрос читателей, проведенный в 1998 году журналом «СФО», показал, что 90% респондентов считают процесс бюджетирования громоздким. Проблемы, о которых мы говорим, отнюдь не американский феномен. Бьяртес Богнес, вице-президент по корпоратив-

ному контролю Borealis, датской нефтехимической компании, также выражает свою обеспокоенность приоритетным положением бюджета компании: «Традиционный процесс формирования бюджета способствует централизованному принятию решений, превращает финансовый контроль в ежегодное осеннее мероприятие, отвлекает на себя значительные корпоративные ресурсы и является барьером в отношениях с потребителем»<sup>1</sup>.

Однако, прежде чем полностью отказаться от «плохого старого бюджета», следует найти ему замену в той части, где он способствовал достижению решающих целей. Менеджеры используют бюджет для выполнения нескольких жизненно важных для организации функций:

- определение задач;
- размещение ресурсов для решения поставленных задач;
- оценка деятельности, направленной на решение задач;
- обновление задач в связи с новой информацией и новыми данными.

Если не использовать традиционный бюджет для этих целей, то что заменит его?

Наш опыт свидетельствует, что существует серьезная путаница между управлением стратегией и управлением тактикой. Бюджеты появились тогда, когда главными вопросами, требующими решения, считались расширение производственных мощностей и управление операциями с целью контроля расходов. Бюджет был хорошим подспорьем в осуществлении тактики. Стратегическое позиционирование и управление дифференцированными предложениями потребительской ценности приоритетами в то время не являлись.

Сегодня, когда стратегия есть важнейший залог успеха компании, сбалансированная система показателей стала новаторской системой управления стратегией. Однако она должна быть привязана к старой — бюджету, — для того чтобы управлять тактикой. Это необходимо именно потому, что стратегическое планирование и бюджетирование операций так сильно отличаются друг от друга.

Контраст между стратегическим планированием и конкретной операционной деятельностью можно сравнить с теми грандиозными задачами, которые приходится решать пилотам. Выполняя полет на высоте 30 000 футов (стратегический полет), летчик пользуется всего несколькими приборами. Как правило, самолет летит на автопилоте, а пилот чувствует себя довольно расслабленно. Но когда надо посадить самолет, необходимо следить за всеми мельчайшими деталями вплоть до погодных условий и правильная тактика становится реша-

ющей. Диспетчеры дают четкие указания и требуют неукоснительного их выполнения. Пилот следует всем правилам снижения со стратегической высоты 30 000 футов до самого приземления (бюджетный контроль операций).

Компании по аналогии могут выполнять такую же процедуру «снижения» от стратегии высшего уровня к бюджету локальных операций (см. рис 11.1):

- 1) перевод стратегии в сбалансированную систему показателей;
- 2) постановка сложных долгосрочных задач по каждому показателю. Определение разрывов в планировании для мотивации и стимулирования творчества;
- 3) формулирование стратегических инициатив и потребностей в ресурсах для ликвидации разрывов планирования и решения поставленных задач;
- 4) одобрение распределения финансовых и человеческих ресурсов для стратегических инициатив и отражение этих потребностей в годовом бюджете. Годовой бюджет состоит из двух компонентов: стратегического бюджета для управления различными про-

**Рисунок 11.1. Связь стратегии с бюджетом: процедура «снижения»**



граммами и операционного бюджета для управления эффективностью отделов, функциональных подразделений и вспомогательных служб.

Второй и третий этапы являются центральными в процессе «снижения» и нередко скомпонованы в трехгодичный план. План — это средство управления долгосрочными стратегическими направлениями и одновременно модель, которая позволяет составлять корректируемые прогнозы и включать их в бюджет. Фактически стратегический бюджет начинает траекторию движения организации в первый год по направлению достижения долгосрочных задач, зафиксированных в трехгодичном плане.

Те четыре этапа, о которых мы говорили выше, делают бюджет составной частью стратегического планирования, а также способствуют правильному размещению ресурсов и определению краткосрочных задач. Большинство менеджеров рассматривают бюджет как средство анализа и оценки результатов. Два процесса — планирование и контроль — неразрывно связаны: сам процесс подведения итогов, проводимый топ-менеджерами, оказывает сильное влияние на определение целей, выдвижение и выбор инициатив, а также анализ неудач.

Таким образом, возникает проблема из разряда: «Что было раньше — курица или яйцо?». Следует ли начинать с разработки эффективного процесса перевода стратегических планов в краткосрочные операционные цели? Или сначала необходимо модифицировать методы оценки результатов решения поставленных задач? Что ж, давайте огложим на время дискуссию необходимости подробного обсуждения краткосрочных задач и размещения ресурсов на совещаниях руководства. Однако мы настаиваем на том, что цель таких совещаний — не контроль движения компании по траектории, намеченной в процессе составления бюджета. Задача значительно шире — побудить менеджеров к получению новой информации, решению возникающих проблем, адаптации к изменяющимся условиям, выдвижению стратегических инициатив.

### **КАК МОЖНО ЛИКВИДИРОВАТЬ РАЗРЫВ МЕЖДУ ПЛАНИРОВАНИЕМ И СОСТАВЛЕНИЕМ БЮДЖЕТА**

Проиллюстрируем на примерах компаний ABB Switzerland и Mobil NAM&R, как стратегически ориентированные организации используют сбалансированную систему показателей для интеграции процессов планирования и составления бюджета.



## ABB Switzerland

Деятельность данной организации является собой великолепный пример использования ССП для ликвидации разрыва между стратегическим планированием, с одной стороны, и бюджетированием и отчетностью — с другой. В верхней части рисунка 11.2 вы видите традиционный этап процесса планирования: подтверждение миссии и позиционирования бизнес-подразделения на рынке; разработка долгосрочных финансовых задач на четырехлетний период; обзор рынка — клиенты, конкуренты, технологии, законы, экономические прогнозы; выполнение — SWOT-анализ (*англ.* — Strengths-weakness-opportunities-threat — сильные стороны — слабые стороны — возможности — угроза) и, наконец, разработка стратегии бизнес-подразделения.

Пока в АBB существовала подобная процедура создания стратегии, о ней мало кто знал и не существовало механизма ее воплощения в действительность. Она никак не влияла на работу персонала или на процесс формирования бюджета, а отчеты никоим образом не были с ней связаны. Таким образом, повседневная работа рядовых сотрудников, менеджеров и руководства была оторвана от стратегии.

Сбалансированная система показателей, как показано в нижней части рисунка 11.2, и явилась связующим звеном в этом процессе. Компания разрабатывала ССП в соответствии с рекомендациями, изложенными в главе 3. Менеджеры составили стратегические карты, в которых были отражены взаимосвязи между целями и показателями четырех составляющих. Затем были разработаны стратегические программы и мероприятия, с помощью которых бизнес-подразделения должны достичь целей, поставленных в стратегическом плане. На рисунке 11.3 вы видите, как компания АBB использовала процедуру «снижения» для интегрирования ССП в процесс менеджмента.

1. Переведите стратегию в цели и показатели ССП, как описано выше.
2. Разработайте двухлетний бизнес-план; определите долгосрочные задачи и промежуточные вехи.
3. Разработайте стратегические программы выполнения бизнес-плана. За разработку и реализацию каждой программы должен отвечать конкретный человек или подразделение. Сами программы представлены на диаграммах причинно-следственных отношений, которые иллюстрируют взаимосвязи между всеми составляющими ССП
4. Включите поочередно каждую программу в несколько планов действий. Компания АBB включила свои программы в операционный бюджет и контролировала их через компьютерную сеть

Рисунок 11.2. Интегрирование ССП в процесс стратегического планирования компании ABB Switzerland

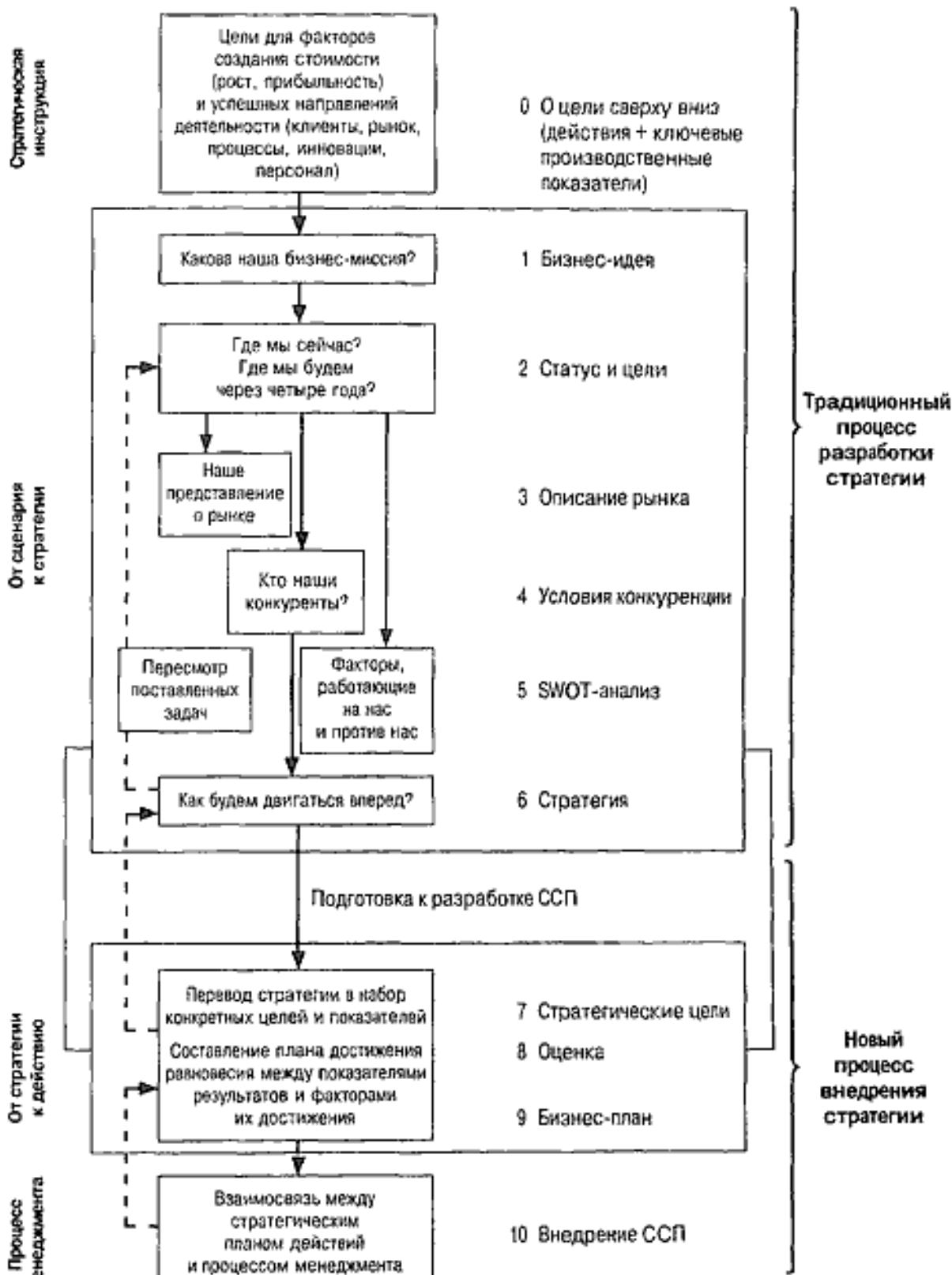
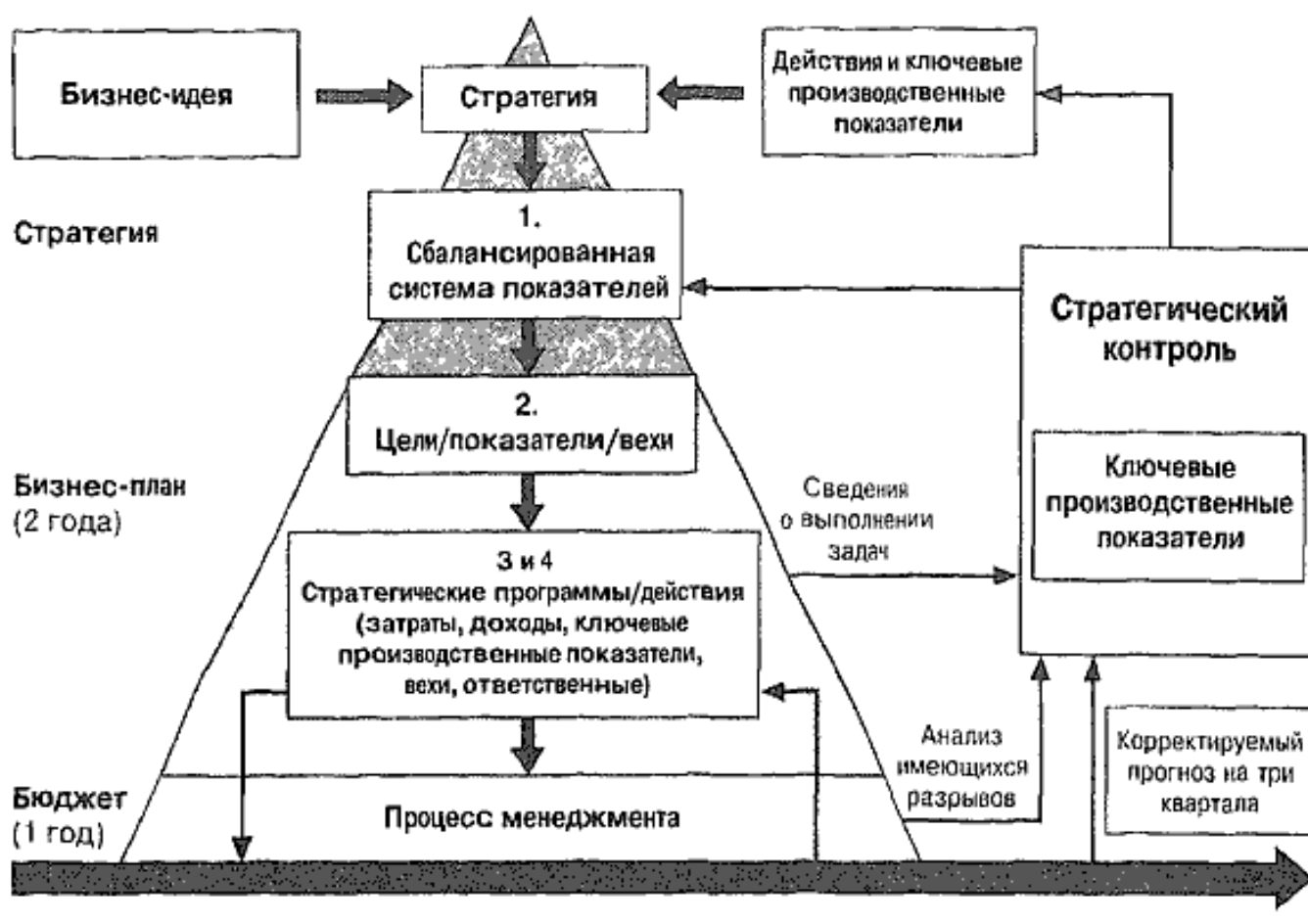


Рисунок 11.3. Процесс стратегического контроля в компании ABB Switzerland



(в данном случае использовалась программа «Microsoft Project»). Все это обсуждалось на периодических совещаниях топ-менеджеров, как показано на рисунке 11.3.

## Mobil NAM&R

Руководители Mobil NAM&R ввели СПП в свой годовой цикл планирования, бюджетирования и отчетности (см. табл. 11.1). Цикл начался в третьем квартале, когда «держатели показателей» — представители стратегических партнеров NAM&R (корпоративное название для вспомогательных служб), которые отвечали за каждый показатель ССП NAM&R, анализировали промежуточные результаты и давали стратегический прогноз на будущее. Они вносили свои предложения по изменению целей и показателей в следующем году. В течение 1990-х годов рыночная среда нефтяной отрасли не сильно изменилась, и стратегия Mobil оправдывала себя. Поэтому 95% целей и 65—70% показателей, зафиксированных в первоначальной ССП 1994 года, остались в сбалансированной системе 1999. Самым важным изменением стало внедрение на рынок Mobil моментального пропуска — маркетинговой инновации 1996 года.

Таблица 11.1. Процесс планирования и выбора целей отделения Mobil NAM&amp;R



Обновленная ССП отделения NAM&R была распространена методом «каскада» среди всех 18 бизнес-подразделений и 14 стратегических партнеров (вспомогательных служб), которые в соответствии с ней скорректировали свои системы показателей. В ноябре все бизнес-единицы сформировали свои бюджеты, разработали инициативы и задачи по всем показателям ССП. В декабре на собрании команды руководителей каждой бизнес-единицы и вспомогательной службы представили свои планы «держателям показателей» из NAM&R, координатору ССП и старшим менеджерам. Совещание началось с обсуждения результатов текущего года, чтобы наметить пути формирования сбалансированной системы показателей на следующий. После подроб-

ного анализа предложения были утверждены собранием, при этом учитывались советы и рекомендации «держателей показателей». Такие совещания длились не более двух часов. Сравните с собраниями по формированию бюджета, продолжающимися по два дня, на которых все внимание уделяется финансовым показателям.

Поскольку Mobil связала систему поощрительных выплат с достижением целей ССП как отделением NAM&R, так и бизнес-единицами, процесс координации параметров приобретал особое значение. Еще до совещания «держатели показателей» разработали систему подсчета баллов по каждому показателю (см. главу 10). Балл 1,25 свидетельствовал о лучших отраслевых результатах и гарантировал премию размером 20% от базовой суммы компенсации; балл 1—7%; а 0,75 говорил о результатах ниже среднего, и премия в этом случае составляла всего 1%. Естественно, что руководители бизнес-подразделений редко предлагали цели и показатели, чей «вес» был менее 1.

«Держатели показателей» следили за развитием событий в том или ином бизнес-подразделении, или стратегическом партнере, чтобы в зависимости от изменяющихся обстоятельств скорректировать показатели и факторы достижения результатов и привести их в соответствие с ССП остальных бизнес-единиц отделения NAM&R.

В январе и феврале «держатели показателей» встречались с членами команды топ-менеджеров компании для получения одобрения задач, факторов достижения результатов, а также их связи с программой поощрительных выплат. В течение года руководители компании ежемесячно обсуждали текущие результаты. К 1999 году процесс планирования и определения стратегических задач был принят на вооружение всеми бизнес-подразделениями, а отчетность на основе ССП стала обычным делом. Теперь руководители бизнес-единиц знали, что от них требуется, и могли действовать без активного вмешательства сверху. Ежеквартально на городских собраниях Брайан Бейкер подводил итоги прошедшего периода. Эти встречи записывались на видеопленку, а затем рассылались по всем офисам и производственным площадкам. Основным было, бесспорно, мартовское собрание, на котором объявлялись результаты прошедшего года и размер годовой премии. С момента внедрения новой системы процент бонуса составлял 17—19%, а такие собрания стали праздником успеха компании Mobil.

## ВНЕДРЕНИЕ ДИНАМИЧНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

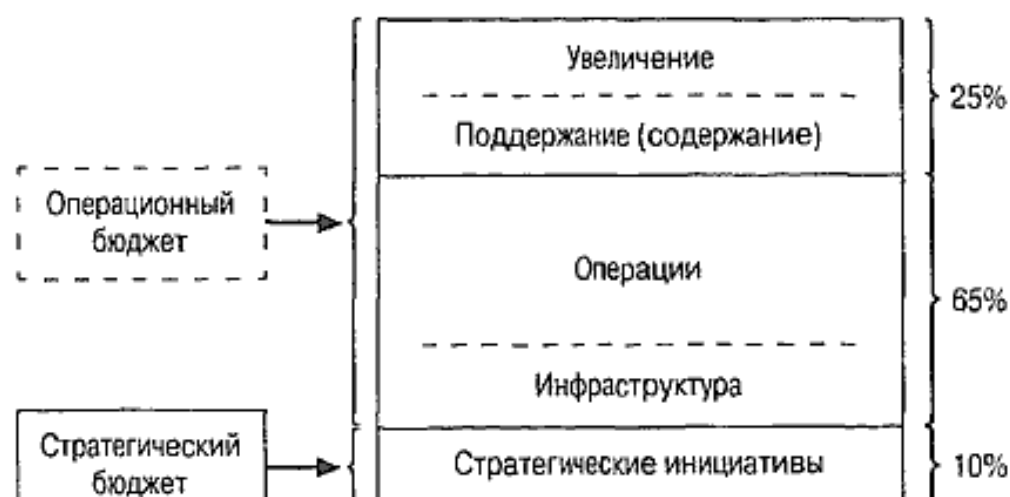
Процесс планирования и бюджетирования Mobil имел годичный цикл, причем цели фиксировались на следующий год. Однако некоторые организации стараются организовать этот процесс таким образом, чтобы

решения о распределении ресурсов и даже цели можно было изменять в течение года в ответ на изменяющиеся условия. Несколько европейских компаний, например Svenska Handelsbanken AB, Borealis, SKF, IKEA Systems B.V., функционируют без бюджета. Они используют сбалансированную систему показателей для постановки целей и корректируют их на систематических совещаниях по стратегическому управлению, направленных на разработку мероприятий по получению преимуществ от возникших благоприятных условий и противодействия потенциальной угрозе<sup>2</sup>.

Для того чтобы понять такой новый подход, необходимо рассматривать бюджет (ресурсы и их распределение) как результат двух различных процессов (см. рис. 11.4). Лишь небольшой процент расходов и затрат в годовом (квартальном) бюджете имеет дискреционный характер. В основном издержки определяются объемом и ассортиментом производимой продукции, предоставляемых услуг и количеством потребителей. Бюджетные затраты отражают ожидаемый уровень расходов, основывающийся на размере предполагаемой прибыли и ассортименте продуктов, услуг и числе клиентов, участвующих в создании этих доходов.

Второй процесс, который мы рассматриваем как стратегическое бюджетирование, — это утверждение расходов, которые направлены на развитие новых продуктов и услуг, новых возможностей, укрепление и расширение взаимоотношений с клиентами, а также расширение базы будущего роста. Сбалансированная система показателей помогает компании определить объемы и виды издержек, заложенных в стратегический бюджет. Организация нуждается в обоих процессах стратегического бюджетирования, поскольку это средство управления и тактикой и стратегией. Мы расскажем о каждом из них.

**Рисунок 11.4. Операционный и стратегический бюджеты**



## Операционный бюджет

Операционный бюджет состоит из прогнозируемых доходов от продаж товаров и услуг и ожидаемых затрат на их эффективное производство и доставку. Операционный бюджет определяет текущие издержки поддержания существующих продуктов и клиентов, а также затраты на запуск новых продуктов и мероприятия по привлечению клиентов.

Распределение средств в операционном бюджете определяется хозяйственной деятельностью и имеет следующие последовательные этапы<sup>3</sup>:

1. Оценка объемов производства и продаж на следующий период. Бюджетирование на основе хозяйственной деятельности начинается, как и традиционный процесс формирования бюджета, с оценки объемов производства, продаж, а также ассортимента продуктов и состава клиентов. Оценка продаж предполагает не только объем продуктов, которые будут реализованы, но и потенциальных покупателей. Производственный бюджет и бюджет продаж должны быть более подробными, чем традиционный бюджет. Например, производственный бюджет должен содержать информацию о процессах, с помощью которых будет достигнут намеченный объем производства — предполагаемое число производственных циклов по каждому виду продукции, частота заказов и поставок сырья, а также способы отгрузки. Ожидаемое число заказов на произведенную продукцию, средний объем заказа, количество и интенсивность контактов с клиентами являются важными сведениями для определения затрат на поддержание отношений с клиентами.
2. Прогноз интенсивности хозяйственной деятельности. Имеются в виду следующие ее виды: заказ материалов для производства и их доставка, складская обработка полученных материалов, разработка новых продуктов, продажи, поддержание отношений с клиентами. Традиционно компании формируют подробный бюджет для закупок, трудозатрат и издержек использования оборудования. Бюджетирование на основе хозяйственной деятельности расширяет этот процесс и оценивает *все* виды операций, необходимых для производства, продвижения на рынок, продажи и доставки продукта.
3. Расчет потребностей в ресурсах. В бюджете производится оценка того, сколько и каких ресурсов потребуется. Именно на этом этапе компании необходима информация о планах и производительности всех бизнес-процессов на следующий период. Если

компания прогнозирует совершенствование процессов, то потребность в ресурсах корректируется соответствующим образом в наступающем году.

4. Определение реального поступления ресурсов. Завершающим этапом составления бюджета является оценка фактических поставок необходимых ресурсов. Как правило, каждый источник имеет свою статью расходов (от постоянно изменяющихся, а именно почасовой труд, до фиксированных, например производственное, складское или офисное помещения). Для большинства компаний эти расчеты являются сложными и неоднократными. Ведь приходится учитывать типы заказов на продажу; графики производства, закупок и отгрузок; ресурсы, которые идут на разнообразные виды деятельности; сезонные потребности. Именно поэтому формирование бюджета на основе хозяйственной деятельности наиболее эффективно при наличии системы планирования ресурсов на предприятии.

Концепция формирования такого бюджета представляется достаточно простой. Но, оказывается, ее не так просто применить на практике. По сравнению с традиционным бюджетом, требуется значительно больше подробностей — о производстве и его эффективности, продажах, затратах, ресурсах и так далее. Но если операционный бюджет составлен правильно, то он, бесспорно, является исчерпывающим, определяя ресурсы, которые необходимо получить, чтобы удовлетворить все потребности производства, маркетинга и продаж. Он предоставляет менеджерам возможность проверить правильность размещения ресурсов и в случае необходимости перераспределить их (оборудование, помещение, люди) на будущий период.

Давайте в качестве примера рассмотрим новый процесс планирования, выбора целей и бюджетирования, разработанный в компании Sprint Corporation в период 1997—1999 годов<sup>4</sup>. Процесс начался на высшем уровне организации, его первым этапом стало определение топ-менеджерами стратегических целей роста. Группа планирования перевела цели роста в экономическую модель, которая должна способствовать решению поставленных задач. На основе плана роста делался прогноз спроса на факторы активности, такие как число звонков или число переключений, которые должна выполнить компания. Это требование на виды деятельности соответственно можно перевести на увеличение поступления ресурсов<sup>5</sup>. Теперь одобрение капитального бюджета руководством Sprint зависело от экономических планов роста. Финансовая группа использовала эти прогнозы в своих финансовых планах на новый период. Таким образом, финансовый план



был тесно связан с бизнес-прогнозами. Это позволило финансовой группе работать не просто и не только с цифрами, но и в свою очередь прогнозировать нефинансовые показатели, например количество продаж и открытых счетов.

Компания *Nationwide Financial Services, Inc.* использовала ту же схему для прогнозирования бизнес-процессов на основе планируемых объемов и предполагаемой производительности. Показатели были взяты в основном из внутренней и клиентской составляющих ССП, например количество счетов и сделок.

Итак, операционные бюджеты отражают затраты на поддержание текущей деятельности. Поскольку от периода к периоду базы существующих продуктов, услуг и клиентов практически не меняются, большинство издержек и ресурсов организации определяется в операционном бюджете (см. рис. 11.4). Этот аспект бюджетирования отражен в ССП, поскольку она имеет непосредственную связь с моделью роста организации. Однако операционный бюджет не дает возможности проведения в случае необходимости стратегического координирования организации — наиболее существенной возможности, которую предоставляет сбалансированная система показателей.

### Стратегический бюджет

Операционный бюджет отражает постоянные усовершенствования операций компании. Стратегический бюджет утверждает инициативы, необходимые для ликвидации разрыва между стремлением достичь выдающихся стратегических целей, с одной стороны, и краткосрочными результатами — с другой. Стратегический бюджет определяет, какие необходимо внедрить новые операции, создать новые возможности, запустить новые продукты и услуги, каких новых клиентов следует привлечь, новые рынки и регионы завоевать, новые союзы и совместные предприятия организовать.

Так, в главе 3 мы показали стратегическую карту, ССП и долгосрочные цели одного из крупных предприятий розничной торговли. Команда топ-менеджеров выбрала стратегические инициативы, с помощью которых долгосрочные цели могли быть достигнуты. Каждое из бизнес-подразделений должно было самостоятельно реализовывать эти инициативы с учетом своей специфической ситуации, клиентской базы и особенностей персонала. Но некоторые из них необходимо было осуществить на корпоративном уровне, поскольку именно в этом случае они принесли бы выгоду всем бизнес-единицам компании. Например, инициатива «кардинально усовершенствовать производственные мощности компании в Азии» была общей для всех подразделений. Она являлась решающей для достижения цели производства

и распределения модных высококачественных изделий в кратчайшие сроки, что позволило бы каждому подразделению быстро реагировать на новые тенденции в моде.

После одобрения инициатив создаются команды проекта и формируются бюджеты, при этом поддержка со стороны руководства обеспечена (см. рис. 11.5). Таким образом, топ-менеджеры одобряют использование соответствующих человеческих и финансовых ресурсов для реализации этих инициатив. Многие организации терпят неудачи при внедрении стратегии в жизнь именно потому, что необходимые человеческие, капитальные и финансовые ресурсы не только не отражены в бюджете, но и само формирование бюджета происходит в отрыве от процесса планирования. В результате воплощение инициатив происходит в попытке «украсть» время у занятых другими задачами людей, а ресурсы — из операционного, вовсе не рассчитанного на это бюджета. И нет ничего удивительного в том, что многие стратегии терпят провал, — ведь необходимые для их реализации инициативы не получают адекватной финансовой и человеческой поддержки. Организации, ориентированные на стратегию, *включают отдельной строкой в свои планы и бюджеты финансовые и человеческие ресурсы, предназначенные для стратегических инициатив*, и управляют ими как отдельным направлением. Этот процесс делает достижение долгосрочных целей значительно более вероятным.

Вторая важная идея, нашедшая отражение в рисунке 11.5, состоит в следующем: *инициативы — это средство, но не цель*. Создавая ССП, компании нередко делают все наоборот. Вот их процесс планирования:

Стратегия → Инициативы →  
→ Показатели (реализации инициатив и затрат)

Такой стратегический план состоит главным образом из списка инициатив, а их внутренние показатели становятся вехами выполнения этих проектов (затраченное время или затраты на исполнение).

Но делать надо все наоборот! Стратегия не есть средство управления инициативами. Стратегическое планирование на основе ССП осуществляется по следующей схеме:

Стратегия → Цели → Показатели →  
→ Задачи (долгосрочные и сложные) → Инициативы

В стратегическом процессе планирования инициативы должны использоваться как средство достижения стратегических задач, но не как самоцель. Этим особенно грешат общественные и некоммерческие организации. Они часто путают реализацию инициатив с со-

Рисунок 11.5. Распределение ресурсов и формирование бюджета

Стратегические направления: источники и распределение	Показатель	Задача	Инициатива
<b>Финансовый</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная прибыль</li> <li>• Продажи по сравнению с прошлым годом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение на 20%</li> <li>• Увеличение на 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программы предложения</li> </ul>
<b>Клиентская</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возврат продукта по причине — качества</li> <li>— другое</li> <li>• Лояльность клиентов — всегда</li> <li>активные, %</li> <li>— число подразделений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежегодное сокращение на 50%</li> <li>• 60%</li> <li>• 2,4 подразделения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление качеством</li> <li>• Лояльность потребителей</li> </ul>
<b>Внутренняя</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент продаж продукции фабрик класса «А»</li> <li>• Ассортимент на складе по сравнению с планом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% к третьему году</li> <li>• 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративная программа развития фабрики</li> </ul>
<b>Обучение и рост</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент имеющихся стратегических умений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Год 1 50%</li> <li>Год 3 75%</li> <li>Год 5 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс развития персонала</li> </ul>

Корпоративная программа развития фабрик												
Отчетственный Фирма Белл												
Продолжительность проекта 1/98—8/99												
Направленные ресурсы 5 человек на поставку 5 × 1900 дол = 9500 дол												
Ожидаемые выгоды	1998											
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Затраты	400	400	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Капитал					20000							
Доход												
Всего												

Вложение на стратегические направления  
 Долгосрочные инвестиции в рост фабрик класса «А»  
 Поддерживать фабрики класса «В» определять новые источники

вершенствованием целей миссии и повышением эффективности организации.

Как только инициативы определены, можно приступать к формулированию задач для показателей ССП на следующий год. Например, на рисунке 11.6 представлена полная картина целей, показателей, инициатив и краткосрочных задач, направленных на выполнение стратегической цели компании «Увеличить и сохранить базу потенциально самых ценных клиентов». Задачи следующего года — темы для регулярных операционных и стратегических совещаний. На рисунке 11.6 указан также процесс обратной связи, о котором более подробно мы поговорим в главе 12.

### Оценка инициатив

Важнейшим фактором установления связи стратегии с краткосрочными задачами является выбор новых инициатив. Как мы уже отмечали в нашей первой книге, большинство компаний не страдают от недостатка инноваций. Например, топ-менеджеры из Chemical Retail Bank наотрез отказались от выдвижения новых инициатив, мотивируя это тем, что они просто завалены инновационными предложениями и не могут справиться даже с теми, которые уже имеются, какой бы стратегический характер они не носили. Мы попросили составить список тех проектов, которые так и остались нерассмотренными, и через две недели получили внушительный список из 70 предложений, причем для каждого был определен ответственный исполнитель, а для некоторых — даже источник финансирования. Затем мы составили второй список, содержащий 23 показателя ССП и попросили команду топ-менеджеров поместить напротив каждого показателя те инициативы, которые, по их мнению, значительно их улучшат. Мы не удивились, что большинство инициатив никакого отношения к показателям ССП не имело. Бесспорно, все они были нужными и интересными, но ни одна из них не являлась истинно стратегической. В результате одни были отвергнуты, другие — объединены, третьи — сокращены, при этом высвободились финансовые и человеческие ресурсы. Таким образом, топ-менеджеры совершенно правильно отвергли нашу просьбу — они в самом деле были завалены идеями. Но без сбалансированной системы показателей руководство не имело того инструмента, который позволяет выбирать и отвергать инновационные предложения или расставлять приоритеты.

И еще один интересный факт. Как оказалось, несмотря на то, что число инициатив в три раза превышало число показателей, для одной трети последних не нашлось ни одной инновации. Например, никто не подал предложения, которое в случае его выполнения способство-

Рисунок 11.6. Цели, показатели, инициативы и краткосрочные задачи

Стратегическое направление А: увеличить и сохранить базу потенциально самых ценных клиентов		Стратегическая цель	Показатель				
Финансовая	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Рост доходов</div> <div style="margin: 5px 0;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Увеличить и сохранить базу ценных клиентов</div> </div>	Рост доходов (держатель)	1 Доходы от продуктов/услуг (держатель)				
			2 Число и процент активных клиентов (держатель)				
Клиентская	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Переместившиеся</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Новые</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;"><b>Предложение потребительной ценности</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Основные требования</th> <th style="width: 50%;">Факторы дифференциации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Цена</li> <li>• Надежность</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие каналов</li> <li>• Обслуживание</li> <li>• Характеристики/ Легкость эксплуатации</li> <li>• Продукты</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> </div>	Основные требования	Факторы дифференциации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Цена</li> <li>• Надежность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие каналов</li> <li>• Обслуживание</li> <li>• Характеристики/ Легкость эксплуатации</li> <li>• Продукты</li> </ul>	Увеличение и сохранение базы потенциально самых ценных клиентов (держатель)	3 Число новых клиентов и общее число клиентов (держатель)
		Основные требования	Факторы дифференциации				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени</li> <li>• Безопасность</li> <li>• Цена</li> <li>• Надежность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие каналов</li> <li>• Обслуживание</li> <li>• Характеристики/ Легкость эксплуатации</li> <li>• Продукты</li> </ul>						
4 Прибыль (стоимость) на одного клиента и портфель (держатель)							
Внутренняя	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Максимально повысить надежность</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Управлять конфликтами</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Внедрить затратно- эффективные маркетинговые программы</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Поддерживать лидерство в развитии суперпродуктов</div> </div>						
Обучение и рост	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; text-align: center;">Развивать высочайший уровень обслуживания</div> <div style="margin: 5px 0;">↑</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; text-align: center;">Привлекать и удерживать профессионалов и сотрудников вообще</div>	Максимальное повышение надежности (держатель)	5 Взвешенное наличие (держатель)				
			6 Скорость реагирования (держатель)				

подразделения National Bank Online Financial Services

Дополнительный показатель	Итог 1997 года	Задача на 1998 год	Соответствующая стратегическая инициатива
Доход от продукта/услуги, дол Доход от продукта за вычетом затрат на каналы, дол Валовой доход, дол	Не определено 15 500 1276	Не определено 15 500 1276	TBD
Число активных клиентов (в среднем)	162 600	483 700	Программа контактов с клиентами
Число добавившихся клиентов, чел Новые, % Новые, чел Переместившиеся, чел Всего клиентов (окончательно), чел Всего клиентов (в среднем), чел	127 000 15 18 000 73 000 186 000 167 000	215 000 20 41 000 126 000 419 000 356 000	База данных по привлечению клиентов
Чистая прибыль от продукта в расчете на переместившегося клиента, дол Год 1 Год 2 Год 3 Год 4  Чистая прибыль от продукта в расчете на нового клиента, дол Год 1 Год 2 Год 3 Год 4	200,00 250,10 310,00 400,00  120,00 260,00 400,00 460,00	250,00 300,00 340,00 490,00  120,00 260,00 450,00 500,00	Программа перекрестных продаж
Взвешенное наличие	—	—	TBD
95% всех сделок будет завершено через ___ сек	—	—	Контроль выполнения обязанностей

вало бы развитию способностей сотрудников или сохранению клиентской базы. Возникла естественная в такой ситуации необходимость поиска новых идей, направленных на улучшение «забытых» показателей. С таким явлением мы сталкивались практически в каждой организации — при избытке инициатив компания одновременно испытывает их недостаток. Это результат отрыва стратегии от краткосрочного планирования и бюджетирования. Сбалансированная система показателей предоставляет схему и порядок рассмотрения новаторских проектов, выявления недостающих идей, информирования сотрудников, которые, кстати, и являются их основным источником о том, где и какие из них будут наиболее полезными.

### **National Bank Online Financial Services**

Одним из преуспевших в координации инициатив и показателей сбалансированной системы было отделение National Bank Online Financial Services (OFS). В главе 4 мы рассказали об одной из двух принципиальных причин внедрения ССП в отделении — доведение до сведения всех сотрудников (как рядовых, так и руководителей высшего звена) стратегических целей организации. Второй и не менее важной причиной была необходимость помочь старшим менеджерам справиться с тем потоком инициатив, который ежедневно буквально захлестывал их. Как правило, каждую неделю руководство OFS рассматривало их, расставляло приоритеты, но при этом имело скудную информацию об их стратегическом эффекте.

Как только появилась ССП, отделение разработало новую схему анализа новых идей. Первый этап — сортировка предложений на две категории: стратегические и обычные. Стратегические инициативы должны были полностью отвечать следующим требованиям:

- 1) способствовать достижению стратегических целей компании, определенных тремя стратегическими направлениями ССП;
- 2) составлять конкурентное преимущество;
- 3) создавать устойчивый фактор дифференциации.

Например, предложение сделать скидку на брокерские услуги могло бы привлечь тех клиентов, которые обращались в крупные брокерские фирмы, цены на услуги которых были ниже, чем в OFS, и которые таким образом пытались вторгнуться в банковский сегмент рынка. Сотрудники National Bank полагали, что такая политика создаст конкурентное преимущество, привлечет новых и сохранит старых клиентов. Большинство из них высоко ценили предоставляемую банком возможность совершения сделок в одном месте. Кроме того, брокер-

ские услуги выгодно дифференцировали OFS от других банков, среди которых лишь немногие предоставляли подобные услуги со скидкой. К тому же это само по себе стало бы дополнительной статьей дохода, с одной стороны, а с другой — подвигло бы клиентов держать свои деньги именно в этом банке. Таким образом, инициатива предоставления скидки на брокерские услуги получила высшую оценку по всем трем параметрам и была квалифицирована как стратегическая.

И наоборот, инициатива «обновить web-сайт банка» никакого серьезного влияния на достижение стратегических целей не оказывала, никакого серьезного конкурентного преимущества не давала, никак банк на рынке не дифференцировала. Она не была признана стратегической.

Второй этап рассмотрения новых идей — ресурсы, время и затраты, необходимые для их реализации. Фактически на этом этапе происходило разделение двух бюджетов — стратегического и операционного. Проекты, цель которых определялась как совершенствование существующих процессов и возможностей, отсеивались. Топ-менеджеры рассматривали только те из них, которые способствовали достижению целей компании и созданию новых возможностей, иными словами, имели стратегический характер. Этот процесс отбора максимизировал *доходность системы менеджмента*, наиболее ценного ресурса компании<sup>6</sup>. Необходимо было выбрать только те идеи, которые требовали всеобщей поддержки и являлись межфункциональными. После такого придирчивого анализа из сотен инициатив осталось не более двух десятков. Отделение OFS создало модель, в соответствии с которой каждое предложение имело «вес» в зависимости от своего соответствия стратегическим направлениям развития, зафиксированным в ССП (см. табл. 11.2)<sup>7</sup>.

Новый процесс оценки инициатив оказался очень успешным и получил немедленное признание. До введения ССП сотрудники OFS сделали 600 новых предложений. После внедрения новой схемы и выбора приоритетов осталось около 100. Естественно, что применялась новая система не механически, а служила только руководством. Финансовый директор банка заметил: «Система оценки инициатив очень полезна: она помогает отсортировать те, которые не являются стратегическими, и сократить таким образом их общее количество. Это облегчает задачу рассмотрения предложений, способствующих достижению компанией долгосрочных целей».

Топ-менеджеры определили преимущества оценки инициатив на основе ССП следующим образом:

- она дает возможность расставить приоритеты и определить те инициативы, которые способствуют достижению стратегических целей с учетом изменений на рынке;








Таблица 11.2. Система оценки стратегических инициатив

Критерий	«Вес», %	Описание/подкатегории	
Важность для стратегии	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособность</li> <li>• Ценность для клиента</li> <li>• Возможности</li> <li>• Стабильность</li> <li>• Первые на рынке</li> <li>• Завоевание доли рынка</li> <li>• Конкурентное преимущество</li> <li>• Стоимость для OFS</li> </ul>	
Business case	Стоимость инициативы	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость реализации</li> </ul>
	Чистая приведенная стоимость (NPV)	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведенная стоимость чистой выгоды (за три года)</li> </ul>
	Временные затраты	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Временные затраты на реализацию</li> </ul>
Реализация	Взаимозависимость	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Степень зависимости от других инициатив</li> </ul>
	Риск/сложность реализации	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционный риск</li> <li>• Технологический риск</li> </ul>
Всего	100		

- предоставляет технологии для поддержки инициатив;
- правильно распределяет средства (человеческие ресурсы и автоматизированные системы) для достижения поставленных задач при одновременном снижении затрат.

Помимо всего прочего сотрудники теперь понимали не только ССП своего отделения и компании, но и критерии, по которым будут оце-

## в отделении National Bank Online Financial Services

Баллы				
				
Очень низкая 80 баллов	Низкая 160 баллов	Средняя 240 баллов	Высокая 320 баллов	Очень высокая 400 баллов
Очень высокая > 1 млн дол 30 баллов	Высокая Используйте формулу	Средняя Используйте формулу	Низкая Используйте формулу	Очень низкая менее 300 тыс дол. 150 баллов
Очень низкая NVP < 1 млн дол 30 баллов	Низкая 1–3 млн дол 60 баллов	Средняя 3–6 млн дол 90 баллов	Высокая 6–15 млн дол 120 баллов	Очень высокая > 15 млн дол. 150 баллов
Очень большие > 16 мес 20 баллов	Большие 12–16 мес. 40 баллов	Средние 8–12 мес. 60 баллов	Небольшие 4–8 мес 80 баллов	Маленькие < 4 мес. 100 баллов
Сильная 20 баллов	Относительная зависимость 40 баллов	Средняя степень зависимости 60 баллов	Относительная независимость 80 баллов	Нет зависимости 100 баллов
Очень большой Alpha 20 баллов	Значительный Beta 40 баллов	Средний Без инноваций 60 баллов	Незначительный Без инноваций 80 баллов	Очень маленький Без инноваций 100 баллов
Минимальное количество баллов 200, максимальное количество баллов 1000				

ниваться их предложения. Стратегическое направление развития, четко определенное в ССП, предоставило им правильную исчерпывающую информацию, в соответствии с которой они смогут выдвигать полезные стратегические инициативы. По словам вице-президента OFS Дагласа Ньюэлла, ССП способствовала правильному управлению инициативами, поскольку теперь их рассматривали с точки зрения стратегической ценности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Используя ССП для интеграции процессов планирования и формирования бюджета, компании получили возможность преодолеть те барьеры, которые возникают при реализации стратегии. Составление бюджета превращается из механического и сложного процесса, сконцентрированного на цифрах и краткосрочных задачах, в инструмент менеджмента, который фокусирует внимание и направляет ресурсы на важнейшие стратегические инициативы. *Операционный* бюджет, основанный на хозяйственной деятельности, определяет источники ресурсов и их распределение в соответствии с прогнозируемыми потребностями. Этот бюджет должен быть динамичным и гибким, а следовательно, модифицироваться в зависимости от изменившейся ситуации, возникших возможностей и действий конкурентов. *Стратегический* бюджет ориентирован на новые источники финансирования и распределения важнейших человеческих и капитальных ресурсов для реализации стратегических инициатив. Решения принимаются после тщательного анализа новых предложений с использованием ССП. В рамках этого процесса и в соответствии с принятой системой показателей формулируются краткосрочные задачи, а также финансовые и нефинансовые параметры их решения, за которые отчитываются и получают соответствующее вознаграждение менеджеры и рядовые сотрудники.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *J. Hope, R. Fraser* Beyond Budgeting, BBRT CAM-1 Europe White Paper.
2. Ibid.
3. *Robert S. Kaplan, Robin Cooper*. Cost & Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 303—316; *Robert S. Kaplan, Robin Cooper*. The Promise — and Peril — of Integrated Cost Systems // Harvard Business Review, 1998, July/August, p. 114—117.
4. Материал взят из доклада: *B. Conley*. Revamping Planning and Budgeting at Sprint, представленного на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practice Conference, Redefining the Planning & Budgeting Process through the Balanced Scorecard». Cambridge, MA, 1999, September 9—10.
5. Компании Sprint повезло, что возрос спрос на ее услуги. Перед ней возникла проблема использования новых ресурсов, а не рационального распределения полученных в предыдущие годы.
6. *R. Simons*. How High Is Your Return on Management? // Harvard Business Review, 1998, January/February, p. 71—80.
7. Помимо стратегического соответствия модель отражала стоимость, выгоду, временные затраты, взаимозависимость и риск инициатив.

## Обратная связь и информация

**П**риведение стратегии в соответствие с целями, инициативами и бюджетами заставляет организацию находиться в постоянном движении. Результаты деятельности необходимо постоянно контролировать, для того чтобы замкнуть петлю обратной связи. Но помимо мониторинга и корректировки деятельности менеджеры организации, ориентированной на стратегию, обязаны определить, остается ли стратегия актуальной. В главе 1 мы рассказывали о том, как сбалансированная система показателей подобно лазеру приводит в соответствие и фокусирует все ресурсы компании на реализацию перспективной программы. Если стратегия правильная, то компанию ждет резкий рывок вперед. Но представьте себе, что стратегия, сформулированная в ССП, оказалась неверной. В этой ситуации система менеджмента, основанная на ССП, может привести к стремительному провалу, поскольку на это направлена вся энергия организации.

Компании, которые стремятся к выдающимся результатам, нуждаются в процессах и системах менеджмента, с помощью которых можно постоянно проверять правильность траектории движения к поставленным целям. Необходимо иметь обратную связь, чтобы вовремя определить ошибки и скорректировать стратегию, прежде чем будет нанесен непоправимый урон.

## НОВЫЙ ТИП СОВЕЩАНИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: ОТ ТАКТИКИ К СТРАТЕГИИ

Протоколы совещаний, посвященных вопросам менеджмента, имеют очень много общего. Вот как описывает такое совещание один из его участников из AT&T Canada, Inc.: «Каждый рассказывал о том, что было сделано в прошлом месяце, и о том, что он собирается сделать в следующем. Это был просто рассказ с иллюстрациями без всяких акцентов». Как правило, на таких совещаниях обсуждаются операционные и тактические вопросы. На стратегию не остается времени.

Организации, ориентированные на стратегию, используют новый тип обратной связи. Вместо отчетов и контроля ССП фокусирует внимание топ-менеджеров на стратегических вопросах, работе в команде и обучении (информации). Совещания нужны для того, чтобы управлять стратегией и совершенствовать ее, но не тактику.

На своих собраниях, посвященных вопросам стратегии, менеджеры выполняют следующие функции: контроль, проверку и адаптацию стратегии. Контроль стратегии (нижняя петля на рис. IV.1) — это то, что многие называют управленческий контроль. Метафорой может служить термостат, который фиксирует различия между реальной и необходимой температурами и регулирует прибор таким образом, чтобы достичь желаемой величины. На совещаниях менеджеров по контролю отчет о текущей деятельности, в котором зафиксированы все отклонения от стратегического плана, сравнивается с бюджетом. Участники пытаются определить тот курс, который вернет компанию на прежнюю траекторию. Обсуждению подлежат показатели, цели и стратегия их достижения. Задача состоит в том, чтобы определить правильность применения инициатив, с одной стороны, и найти объяснение, почему полученные результаты не соответствуют поставленным задачам, — с другой.

Прежде такие совещания посвящались исключительно финансовым параметрам. Сбалансированная система показателей расширяет горизонты, вынося на обсуждение не только все показатели, имеющие отношение к стратегии, но и инициативы, необходимые для их улучшения. Использование ССП как основы для таких совещаний значительно более действенно, чем, например, бюджета, поскольку в этом случае внимание концентрируется на стратегии и средствах ее более эффективной реализации.

Хорошим примером может служить компания AT&T Canada. Ее генеральный директор Билл Катуччи унаследовал от своего предшественника процедуру обсуждения с каждым из семи директоров бизнес-подразделений финансовых результатов за прошедший месяц и прогнозов на следующий. Как только была внедрена ССП, Катуччи изменил эту

практику. Теперь на расширенные совещания приглашались все топ-менеджеры команды (см. рис. 12.1), а темой обсуждения были четыре стратегических направления развития, связанные с ССП:

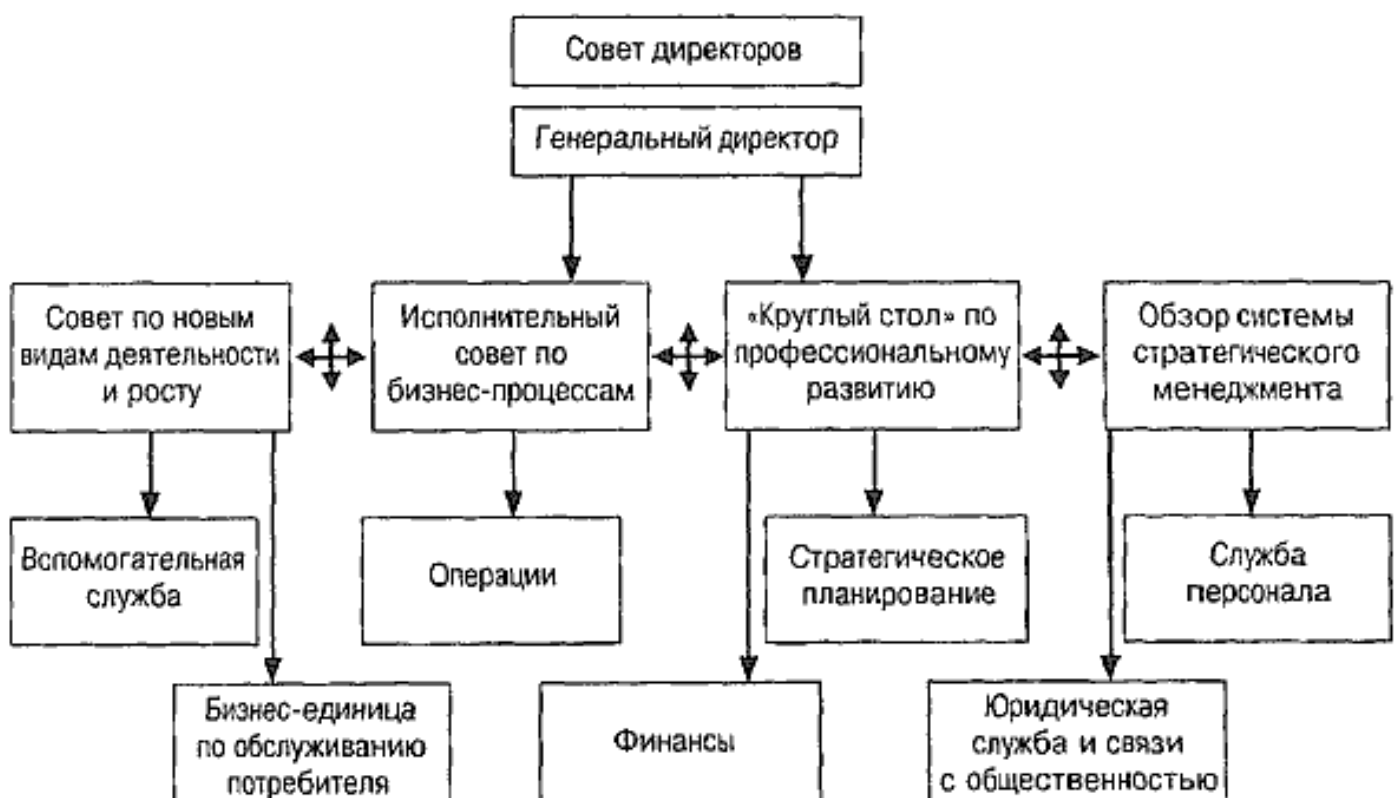
- 1) новый бизнес и рост (председательствует директор по бизнес-развитию);
- 2) бизнес-процессы (председательствует директор по операциям);
- 3) профессиональное развитие (председательствует директор по персоналу);
- 4) стратегический менеджмент (председательствует генеральный директор).

Катуччи распланировал эти ежемесячные четырехчасовые совещания на год вперед. Присутствие на них вменялось в обязанность всем восьми директорам подразделений.

Катуччи особо подчеркивал:

*Исключительное значение приобретает то, как вы ведете совещание, как реагируете на цифры отчета. Прежде сотрудник, который докладывал о плохих результатах, оказывался в одиночестве и изоляции. Сегодня я хочу, чтобы каждый чувствовал ответственность за неудачи другого и пытался найти ответ на вопрос: «Как я могу помочь?».*

Рисунок 12.1. AT&T Canada: модель управления



*Ответственность за то, что происходит в компании, должны разделять все. Если показатель оказался в «красной» (неблагоприятной) зоне, мы должны определить тех, кто сможет исправить положение и поручить им к следующему совещанию подготовить план действий. Это абсолютно новая модель управления для нашей компании. Мы делимся информацией и работаем в команде, чтобы улучшить результаты и решить проблемы.*

*Такие ежемесячные совещания стали настолько интересными, что ко мне подходили сотрудники и спрашивали разрешения присутствовать на них. Я, пожалуй, мог бы продавать билеты.*

Катуччи использовал совещания, ориентированные на ССП, для того чтобы сформировать новую культуру работы в команде и совместного решения проблем. Вместо обсуждения и анализа прошлого эта команда использовала всю полученную информацию для движения вперед, в будущее. Но даже такой подход к менеджменту в AT&T Canada представлял собой одинарную петлю контроля, который действовал в контексте существующей стратегии. Вопрос о необходимости изменения, или корректировки, стратегии не ставился.

Менеджеры нуждаются в методике определения актуальности стратегии, чтобы ответить на вопрос: «А могут ли обеспечить наши программы существенные прорывы в эффективности?». Им требовалась двойная информационная петля, позволяющая проверить точность предпосылок, заложенных в стратегии<sup>1</sup>. Ли Уилсон, руководитель службы персонала Chemical Retail Bank, так оценивает необходимость тестирования и обновления перспективных планов на совещаниях топ-менеджеров:

*Когда четыре года назад мы внедрили ССП, 80% времени отводилось на обсуждение финансовых показателей, а 20% — стратегии и ее реализации. Теперь все наоборот: 80% времени мы обсуждаем стратегию и стратегические инициативы и только 20% отводится на анализ финансовых результатов. Наша отрасль развивается и меняется так быстро, что такая концентрация внимания на стратегии очень важна. Если вы застыли в финансовом бизнесе на одной точке, если ваша стратегия не гибка и не подвижна, то через шесть месяцев вы просто не будете знать, что происходит в мире.*

В городе Шарлотт Пам Сайферт использовала ССП в ходе систематических совещаний для проверки подхода глав городских служб. Каждому чиновнику она задавала несколько вопросов:

1. Как вы ведете бизнес?
2. Как вы сотрудничаете с обществом и каков ваш вклад в основные сферы деятельности города?

3. Как вы работаете с подчиненными?
4. Каков ваш вклад в достижение стратегических целей?

Дискуссия всегда строилась вокруг ССП. Люди сразу почувствовали отличие совещаний, проводимые Сайферт, от тех, в которых им приходилось принимать участие:

*[Предыдущий] руководитель городских служб обсуждал результаты больших проектов, например строительства здания городского центра: не выбиваемся ли мы из графика или не превысили ли мы бюджет. Пам мыслит стратегически. Она спрашивает: «Зачем мы построили этот центр? Какое влияние это оказывает на жителей, экономическое развитие..., обеспечение рабочими местами, транспорт?».*

*Бесспорно, такая дискуссия имеет более широкий характер и требует участия представителей многих городских служб. Поднятые вопросы гораздо сложнее и значительнее, но одновременно и интереснее. Они создают мотивацию для дальнейшей работы<sup>2</sup>.*

## ПРОВЕРКА И КОРРЕКТИРОВКА

Помимо использования совещаний для интерактивных дискуссий по поводу стратегии топ-менеджеры должны иметь возможность проверить и скорректировать ее. Мы выделяем три предназначенных для этого процесса:

- 1) аналитические методы: проверка гипотезы и динамичное моделирование;
- 2) изучение воздействия внешних факторов;
- 3) определение и поддержка возникающих стратегий.

Рассмотрим каждый из них.

### Аналитические методы

Стратегия, как мы уже говорили в главе 3, состоит из гипотез. В ССП стратегические гипотезы выражены через причинно-следственные связи всех четырех составляющих, изображенные на стратегических картах. Однако гипотезы есть всего лишь предположения о происходящем в мире, и они нуждаются в постоянной проверке на достоверность и актуальность. Итак, первой задачей стратегической адаптации является тестирование гипотез.



В самом начале внедрения ССП руководство подразделения Rockwater Brown & Root Energy Services, изучая взаимосвязь между показателями, обнаружило зависимость морального состояния сотрудников и удовлетворенности клиентов, удовлетворенности клиентов и коротких операционных циклов. Таким образом, менеджеры смогли понять, как уверенность сотрудника в своей правоте влияет на повышение ROCE и на увеличение количества внедренных инициатив, что в свою очередь привело к сокращению отходов и переработки материалов, снижению операционных издержек и повышению рентабельности основного капитала<sup>3</sup>.

Используя информацию из сотен магазинов, менеджеры Sears провели глубокий статистический анализ для определения причинно-следственных связей между показателями ССП<sup>4</sup>. Вот как описывает аналитическая служба причины проведения этой работы:

*Мы хотели пойти дальше создания обычной ССП, которая нередко представляет собой набор непроверенных предположений, и подкрепить факторы достижения будущих финансовых результатов статистическими данными. Мы решили собрать воедино огромную массу разрозненных сведений, полученных из интервью, научных данных, и сконструировать универсальную модель причинно-следственных связей по всей цепи — начиная с отношения персонала к работе и заканчивая получением прибыли<sup>5</sup>.*

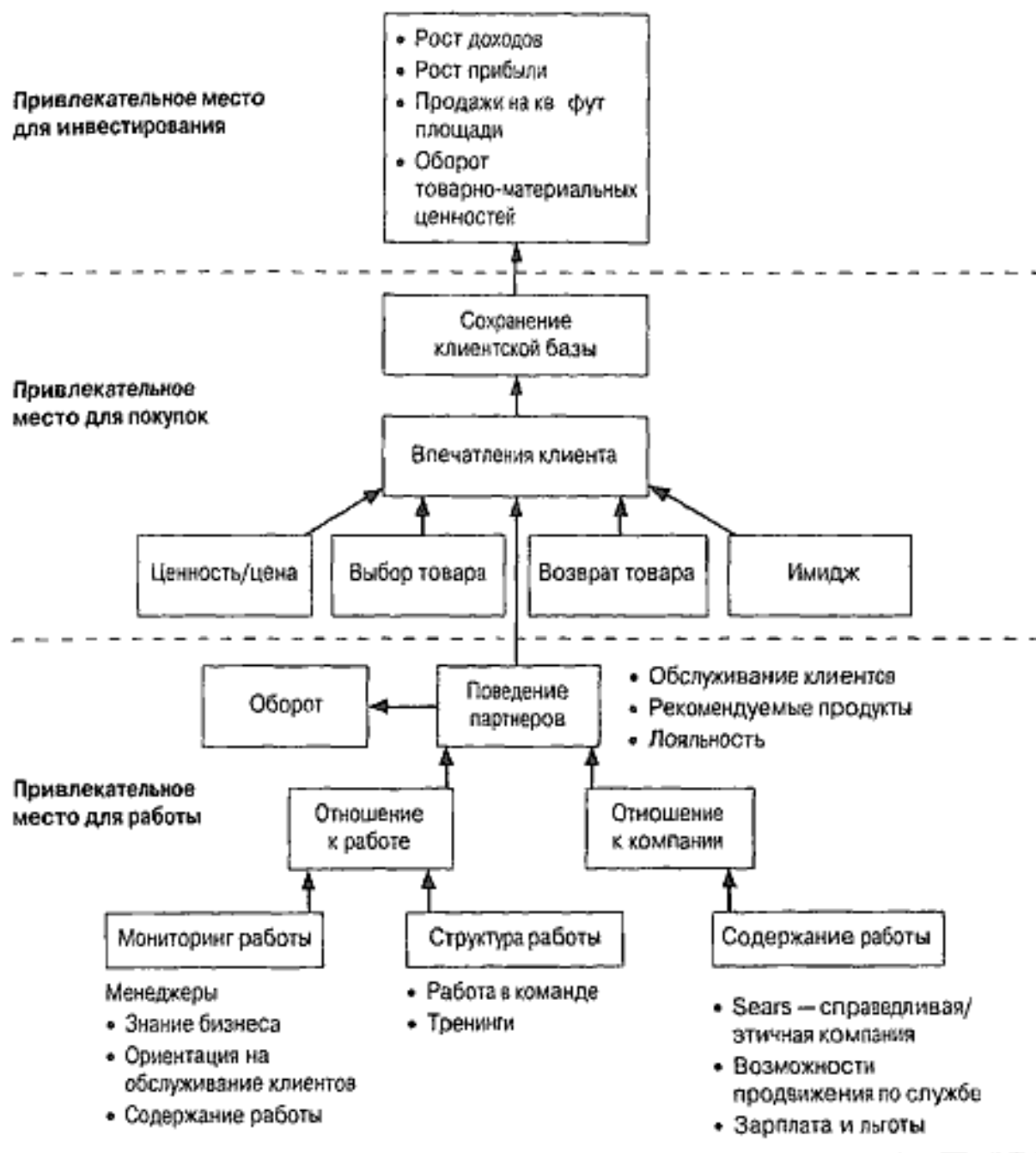
Стратегическая модель компании Sears основывалась на простых причинно-следственных связях между тремя основными группами (см. рис 12.2):

Инвесторы	Клиенты	Сотрудники
Привлекательное место для инвестирования	Привлекательное место для покупок	Привлекательное место для работы

По мнению менеджеров, между улучшениями в работе и улучшениями финансовых показателей временной разрыв может составлять до двух кварталов.

Применив статистический факторный анализ, исследователи из Sears сгруппировали в карте 180 ответов сотрудников в 22 основных фактора. Для параметра «уровень обслуживания» данные из опросов клиентов аналитики классифицировали в семь разделов. Четыре относились к представлениям о самом процессе покупки (люди, место, продукт, цена), а три — к результатам этого процесса (удовлетворенность, соответствие результата ожиданиям, а также лояльность). (Порекомендует

Рисунок 12.2. Тестирование гипотез в компании Sears



ли покупатель магазины Sears своим знакомым?) Финансовыми показателями были рост и эффективность. Таким образом, были систематизированы и сгруппированы в соответствующие модели данные из 800 магазинов компании.

Результаты оказались впечатляющими и вдохновляющими. Стал очевиден механизм влияния отношения сотрудников к компании не только на уровень обслуживания покупателей, но и на текучесть кадров, а также на вероятность того, что сотрудники будут рекомендовать

своим родным, друзьям, клиентам делать покупки именно в магазинах Sears. Статистический анализ обнаружил, как усовершенствованная система тренингов, равно как и понимание работниками смысла бизнеса, способствуют повышению доходов. Так, выяснилось, что пятибалльное улучшение отношения персонала к своей работе привело к 1,3-балльному улучшению показателя удовлетворенности клиентов, что в свою очередь привело к росту доходов на 5%. Таким образом, магазин с такими показателями, имеющий рост доходов 4%, мог прогнозировать рост дохода 4,5%, то есть почти на 15% выше среднего.

Более подробный анализ продемонстрировал, как ключевые факторы достижения результатов отличаются по своему влиянию на линейные процессы в одном и том же магазине. Например, можно было сравнить, что более важно для достижения удовлетворенности и лояльности клиентов — показатели составляющей обучения и роста, характеризующие отношение персонала к работе, ассортимент и качество продуктов или местоположение магазина. Значение этих факторов менялось в зависимости от того, шла речь о продаже женского белья или предметов крупной бытовой техники. Статистический анализ помогал понять, как можно достичь значительного роста доходов, и в этом смысле предоставлял обратную связь относительно стратегии компании. Теперь инициативы и инвестиции были направлены на конкретные виды деятельности или типы магазинов.

Для проведения статистического анализа требуется значительный объем данных, особенно если речь идет о таких гигантах, как Sears, Chemical Bank или Mobil, которые владеют сотнями и тысячами относительно одинаковых производственных площадок или торговых точек. Ежемесячно информацию об основных показателях ССП предоставляли для комплексного анализа. Можно проводить анализ за определенный период времени, но для этого потребуются данные по крайней мере за 15—24 месяца. Тогда выводы будут надежны, особенно когда речь идет об отсроченных результатах. Когда накапливается достаточно сведений для проведения статистического анализа, менеджеры получают мощное средство не только подтвердить (или опровергнуть) существующую гипотезу, но и приступить к количественной оценке связей между показателями ССП.

Статистический анализ позволяет оценить первоначальные отношения показателей сбалансированной системы и установить актуальность причинно-следственных связей, изображенных на стратегической карте. Следующий шаг — это прогнозирование с помощью причинно-следственных связей будущего направления развития стратегии. Исследователи из Школы управления Слоуна (Массачусетский технологический институт) создали динамическую модель, основанную на ССП компании Analog Devices, Inc., которая помогла понять, почему фир-

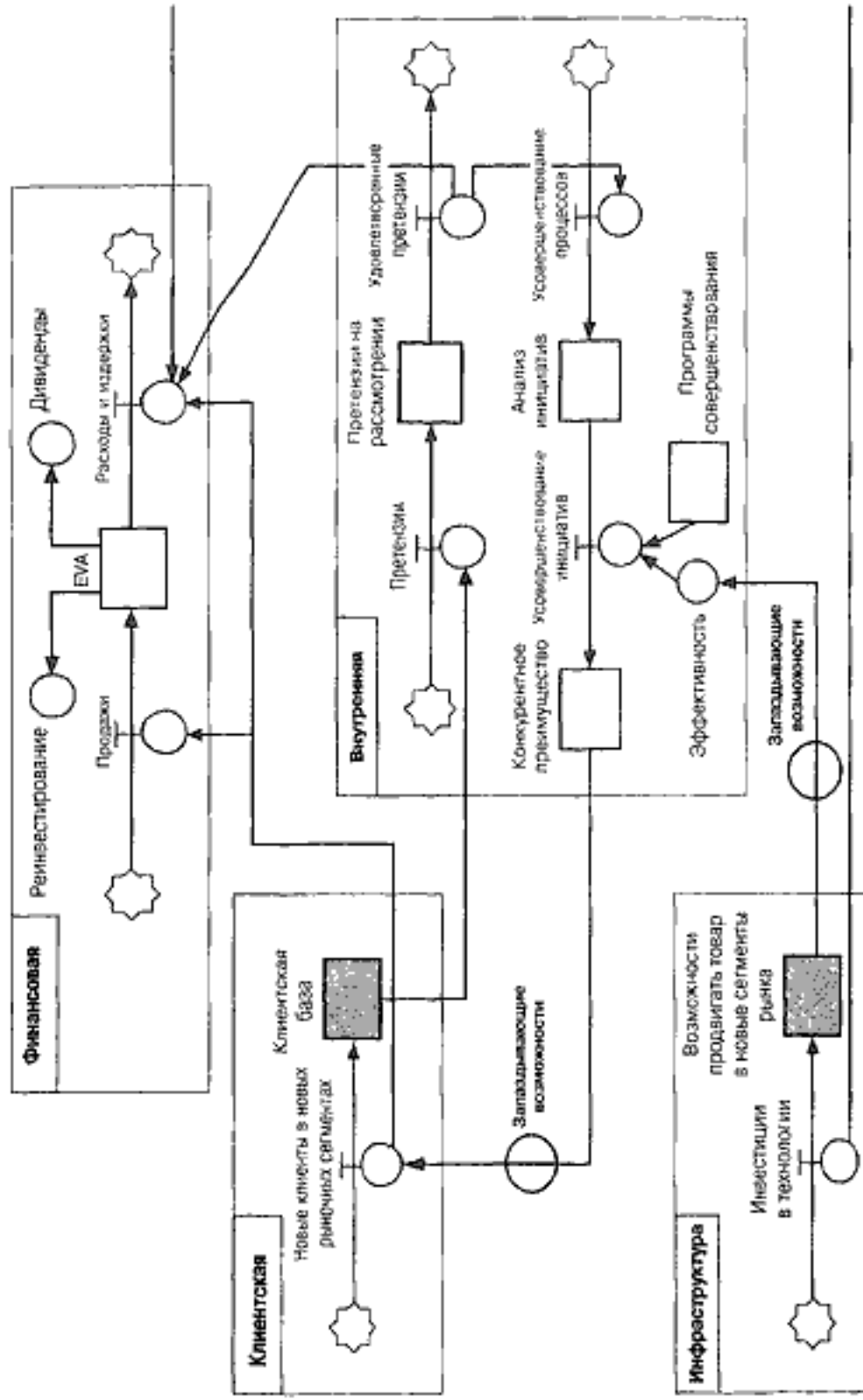
ма сначала испытывала сложности при переводе своих высоких показателей операционной деятельности в соответствующие финансовые результаты<sup>6</sup>.

Grupo Val, диверсифицированная мексиканская бизнес-группа (угледобыча, страхование, магазины розничной торговли и финансовые услуги) с ежегодным объемом продаж 2,5 млрд дол., создала динамическую модель для поддержки инициативы по разработке сбалансированной системы показателей. В 1994 году Grupo Val ввела EVA в качестве нового финансового показателя. Однако из-за своей оторванности от операционной деятельности проект потерпел неудачу. Альберто Баильерес, президент и председатель совета директоров, принял решение запустить большую программу создания стоимости в группе. Первым этапом был пилотный проект разработки сбалансированной системы показателей страховой компании, или модели стратегии. ССП предоставила единый язык коммуникации стратегии создания стоимости. Однако упрощенные стратегические карты данной системы показателей (см. примеры в главах 3 и 4) не включали в себя петли обратной связи и запаздывание изменений. Именно поэтому команда разработчиков пошла дальше — была построена модель бизнеса, при этом использовался специальный язык моделирования ситуаций<sup>7</sup>.

Разработанная модель была более подробной, чем ССП, и содержала от 100 до 200 различных переменных, поскольку речь шла и об операционном, а не только о стратегическом уровне. Модель также количественно определяла размах изменений, связанных с переменным фактором, и запаздывание изменений после начала его действия, а также включала в себя петли обратной связи между всеми показателями и составляющими (см. рис. 12.3). Она позволила менеджерам заглянуть на несколько лет вперед и увидеть, какое влияние оказывают сегодняшние операции на завтрашние результаты.

Первая выгода от динамического моделирования — возможность конструктивного диалога между руководителями корпорации и менеджерами бизнес-подразделений при оценке воздействия той или иной стратегии на развитие бизнеса. Моделирование также исключило из дискуссии всякие эмоции, предоставив формальную аналитическую модель в качестве языка стратегии и ее эволюции. Менеджеры смогли лучше понять траекторию движения по пути создания стоимости на основе данной стратегии, а также оценить возможные стратегические альтернативы, прежде чем окончательно распределять новые инвестиции и инициативы. Генеральный директор увидел, куда ему стоит вмешаться, чтобы помочь бизнес-единице в создании будущей экономической ценности. Совершенно неожиданное преимущество проявилось тогда, когда новый менеджер приступил к исполнению своих обязанностей: динамическое моделирование позволило ему значительно

Рисунок 12.3. Динамическое моделирование в компании Grupo BAI



быстрее, чем обычно (менее чем за день) разобраться в структуре и стратегии бизнеса.

Вторая выгода заключается в том, что модель четко определила ключевые операционные факторы создания стоимости. Это более 20% переменных, которые обеспечивают 80% результатов. Менеджеры осознали всю важность обратной связи и запаздывания среди важнейших операционных переменных, а также взаимозависимость стратегических ресурсов и стратегических целей бизнес-подразделения.

Третье преимущество — это перевод стратегического планирования из одноразового ежегодного мероприятия в постоянный процесс. По мере возникновения новых возможностей или опасностей для бизнеса менеджеры оценивали риск и предпринимали меры, действуя в рамках динамической модели. Кроме того, процесс моделирования помог определить факторы, которые по сути являлись стратегическими, но ранее никакой оценке не подвергались.

Статистический анализ и тестирование гипотез в компании Sears и динамическое моделирование в Gipro Val помогли командам топ-менеджеров глубже понять стратегию. Однако перед ними стояли трудности претворения в жизнь новых идей или корректировки своих программ.

#### **Изучение влияния внешних факторов**

Может случиться так, что после определения стратегии, составления стратегических карт и разработки сбалансированной системы показателей мир изменяется настолько, что все, на чем они основывались, безнадежно устаревает и не является более актуальным. Конкуренты начнут предпринимать неожиданные действия, либо выступят с новым, более привлекательным для клиентов целевого сегмента рынка предложением; возникнут новые технологии, а новые законы и постановления изменят конкурентную среду; станут иными макроэкономические условия — процентные ставки, цены на энергоносители, инфляция. Компании, чья стратегия в 1997 году подразумевала экспансию в Юго-Восточную Азию, к октябрю 1997 года обнаружили, что их стратегия устарела из-за кардинально изменившихся условий в этом регионе. Команда менеджеров должна по крайней мере раз в квартал анализировать влияние внешних факторов, чтобы в случае необходимости вовремя скорректировать свою стратегию.

Некоторые исследователи выражают озабоченность тем, что ССП якобы ориентирует сотрудников на внутреннее состояние компании и ее стратегии и тем самым игнорирует внешние факторы, которые могут повлиять на деятельность всей организации. Однако на самом деле ССП учитывает состояние конкурентной среды и развития мировой экономики в целом, по крайней мере, дважды. Во-первых, при разработке

стратегии менеджеры, как правило, следуют общепринятой стандартной методике, которая предполагает обзор и анализ внешних условий (сильные и слабые стороны, возможности, опасности), а также интенсивное изучение конкурентов и клиентов. Именно по результатам этого анализа определяются основные направления стратегии, которая затем переводится в сбалансированную систему показателей. Итак, внешняя среда и действующие в ней силы с самого начала представлены в ССП.

Во-вторых, многие показатели ССП «откалиброваны» в соответствии с условиями конкуренции. Например, оплата труда в компании Mobil производится в соответствии с программой компенсации, составленной на основе полученных финансовых результатов по сравнению с шестью основными конкурентами. Эталоном для показателей роста подразделения NAM&R служила средняя отраслевая цифра, а показатель доли рынка в клиентской составляющей определялся относительно соответствующего параметра у конкурентов. Точно такая же схема была использована при составлении показателей предложения потребительской ценности — цены, качества, времени доставки, а также характеристик продукта и его функциональности. Ориентиром для показателей внутренней составляющей служили результаты компаний, лучших в данном классе или отрасли. Следовательно, второй фактор влияния внешних условий на стратегию компании — это постановка стратегических задач в зависимости от результатов деятельности конкурентов.

Однако и после определения стратегии и тактики остается вопрос: как заставить компании постоянно быть начеку и мгновенно реагировать на возникающие опасности и возможности. Если стратегия стала повседневной работой каждого, организация может мобилизовать «глаза и уши» сотен или тысяч своих работников. Каждый может стать скаутом и своевременно определять те события, которые окажут пагубное или благотворное влияние на стратегию его компании. В этом деле большим подспорьем может служить программное обеспечение. Сотрудники имеют доступ к ССП через интранет. Они должны иметь возможность получать информацию, обмениваться ею, принимать участие в дискуссиях о любом показателе ССП. Если работник узнает о новом продукте или инициативе конкурента, он подобно тем водителям из Mobil, которые сообщали по телефону о плохом состоянии бензоколонок в регионе, оповещает об этом через интранет всю компанию. Таким образом, на своих ежемесячных и квартальных совещаниях топ-менеджеры будут располагать не только информацией, полученной из своих источников, но и сведениями из баз данных всех сотрудников.

Конечно, не существует такой волшебной системы, которая собирала бы всю информацию о внешних факторах, влияющих на стратегию организации. Именно поэтому необходимо, чтобы каждый чело-

век на любом уровне принимал участие в сборе необходимых сведений, которые могут оказать как позитивный, так и негативный эффект на деятельность компании. ССП позволяет фильтровать информацию. Самые важные и значительные данные должны поступать топ-менеджерам и обсуждаться на их совещаниях. В этом случае стратегия поистине становится непрерывным процессом.

### Выявление и поддержка новых стратегий

Новые стратегии часто возникают в недрах компании. В одной из своих статей Генри Минтцберг, который занимается изучением вопросов менеджмента, особо подчеркивает, что многие успешные стратегии родились из локальных инициатив и экспериментов<sup>8</sup>. Сотрудники, имеющие четкое понимание стратегии благодаря процессу коммуникации и стратегической координации (мы подробно говорили об этом в части III), предлагают инновационные проекты и выдвигают новые неожиданные пути достижения долгосрочных целей или открывают в рамках стратегии неизвестные ранее возможности развития и роста. В этом процессе особенно важна поддержка высшего руководства компании. Вспомним программу «Моментальный пропуск» подразделения Mobil NAM&R. Топ-менеджеры сразу же оценили эту инновацию, возникшую в технологическом отделе, и включили ее в стратегию и ССП всего подразделения.

Руководители National Bank Online Financial Services (см. главу II) использовали ССП для анализа новых идей, постоянно предлагаемых сотрудниками. С ее помощью менеджеры отобрали те из них, которые наилучшим образом способствовали реализации стратегии. Однако если не проявлять гибкость, можно затормозить процесс выдвижения новых стратегий. В этом случае следует быть особенно внимательными. Например, команда менеджеров с большим энтузиазмом отнеслась к инициативе, которая в ходе процедуры отбора получила очень низкий рейтинг. Вместо того чтобы сразу отвергнуть эту идею, они ее проанализировали. Выяснилось, что она открывала новые стратегические возможности, которые еще не нашли отражения в ССП. Тогда команда не только приняла эту инициативу, но и ввела соответствующие показатели в систему. Таким образом, новая инициатива скорректировала и стратегию, и сбалансированную систему показателей. Это замечательный пример двойной информационной петли, когда совещание топ-менеджеров продемонстрировало свое намерение модифицировать стратегию в соответствии с предложением, возникшим в самой организации.

Программное обеспечение ССП не только способствует получению информации о внешних факторах, влияющих на стратегию, но и побуждает сотрудников к выдвижению новых идей и распространению их по



всей компании. Зарождающиеся в организации инициативы играют огромную роль в корректировке стратегии даже между совещаниями топ-менеджеров

## ОБНОВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: CHEMICAL RETAIL BANK

По мере того как компании совершенствуют и адаптируют свою стратегию, создается новый уровень стоимости. Мы обнаружили, что каждый год меняется до 25% показателей. Дело не в том, что стратегия была выбрана неверно. Наоборот, развитие и поэтапная реализация стратегии вывели компанию на более высокий и сложный уровень.

Ли Уилсон использует термин «зернистость» («granularity») при описании процесса обновления стратегии. Когда в 1994 году Chemical Retail Bank впервые внедрил ССП, качество услуг было основным приоритетом, и команда проекта разработала сложный индекс качества, который включал в себя около ста параметров. Именно из-за такого большого числа элементов он потерял свое значение, превратившись в обычную цифру. Менеджеры вели теоретические разговоры о показателе, но толку от этого было мало. Наконец Майк Хегарти задал вопрос: «Что в нем заложено?». На следующем совещании индекс разложили на составляющие. Первая проблема возникла, когда обнаружилось, что один из его элементов определен так: «депозиты не размещать». Хегарти взорвался: «Не размещать депозиты? Мы же банк. Весь смысл банковской деятельности заключается в доверии. Если клиент отдал нам деньги, а мы не можем положить их на счет, как он будет нам доверять?».

Неожиданно проблема качества услуг приобрела новый смысл. Обобщенный характер индекса качества вдруг материализовался и свелся к нескольким важнейшим источникам («зернистость») уровня обслуживания. Стратегия была трансформирована в тактику, произошел процесс организационного обучения. Новый показатель, включенный в ССП, отразил это явление.

Взаимодействие стратегии, тактики и обучения — тонкий и одновременно фундаментальный процесс. Обучение не происходит одним «залпом». Оно осуществляется сотнями разнообразных путей по всей организации. Оно может быть (так же, как и сама получаемая информация) либо операционным, либо тактическим. Стратегическим является итог — вся собранная информация. Сбалансированная система показателей определяет стратегические цели, например качество услуг. По мере того как компания пытается реализовать стратегические приоритеты, она разлагает общую картину на более мелкие составляющие

(«зерна»), узнает, где рычаг максимален, и создает стоимость. В итоге полученная в ходе обучения информация становится стратегическим активом, поскольку соединяет в себе все причинно-следственные связи для достижения стратегических целей.

В качестве иллюстрации снова обратимся к Chemical Retail Bank. Первоначальная ССП была внедрена в 1990-х годах с целью проведения слияния Chemical Bank и Manufacturers Hanover Trust. Основной задачей являлось удержание клиентской базы, особенно в тех регионах, где планировалось закрыть отделения. Обобщенный показатель сохранения клиентской базы был введен в ССП. По мере развития программы менеджеры поняли, что удерживать полностью всю базу клиентов бессмысленно, — некоторые из них либо не являлись прибыльными, либо не были целью новой стратегии. Так подход «зернистости» к удержанию клиентской базы сфокусировал внимание управляющих на сохранении целевых прибыльных клиентов. Это предоставило команде топ-менеджеров ценнейшую информацию, с помощью которой теперь можно было направлять в нужное русло инициативы и оценивать их влияние на целевого клиента. За двухлетний период Chemical Retail Bank сохранил 85—90% своих старых клиентов, несмотря на закрытие многих отделений в Нью-Йорке. И лишь совсем небольшой процент составляли целевые клиенты, отказавшиеся от услуг банка.

В 1996 году Chemical Bank столкнулся с аналогичной проблемой после слияния с Chase Manhattan Corporation. Это слияние привело к сокращению числа отделений в два раза. И тем не менее индекс сохранения клиентской базы составлял 95—100%. Руководитель службы персонала Chemical Bank Ли Уилсон считает, что этим успехом они обязаны адекватной информации, полученной в ходе обучения на предыдущем опыте: «Мы заработали огромный капитал на этом процессе. Он не только сэконобил нам несколько миллиардов долларов, но и увеличил наш годовой доход на 20—30 млн дол.».

### ОБНОВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ STORE 24

В главе 3 мы рассказали о сетевой компании Store 24, которая пыталась разработать и реализовать новую стратегию доверительного отношения с покупателем, основанную на инновационных проектах внутреннего продвижения продуктов, задача которых — сделать процесс покупки удовольствием. Как вы помните, лозунг супермаркетов Store 24 был: «Скучать запрещается». Стратегия и ССП были составлены и внедрены одновременно в 1998 году (см. рис. 3.6). Два года спустя гене-

ральный директор Боб Гордон прекратил эту кампанию. Общие финансовые результаты были прекрасными, рост продаж увеличился с 4 до 6%, что почти составляло среднюю величину по отрасли. Однако опросы клиентов (обратная связь) показали довольно низкую дифференциацию покупателями Store 24 от их конкурентов. По словам Гордона, покупатели не оценили затеи «Покупайте с удовольствием!». Важнее всего для них были скорость обслуживания и широкий ассортимент продукции.

Из ССП Гордон узнал, что, несмотря на приемлемые финансовые результаты, инновационная стратегия не работала.

*Возможно, она и работала бы, если б мы лучше обучали свой персонал и затратили больше средств на рекламную кампанию по информированию покупателей. Но наша отрасль едва ли подходит для развития таких навыков у работников. Я думаю, мы на своем опыте убедились в том, что такой вид стратегии дифференциации не годится для магазинов быстрого обслуживания.*

Руководство Store 24 предложило новую стратегию: «Потому что ты просто не можешь ждать». Она имела три основных направления: быстро и эффективно (вход и выход) найди то, что тебе нужно (выбор), и отличный товар (качество). Соответствующим образом была скорректирована ССП. В финансовой составляющей показатель «процент продаж новых продуктов» был заменен на «чистые продажи продуктов из расширенного ассортимента», что отражало новый акцент на интересный выбор товаров. Основываясь на результатах опросов покупателей, исключили показатель клиентской составляющей «покупки с удовольствием». Вместо него ввели «сравнение с конкурентами», который определял, насколько успешно компания дифференцируется от своих соперников, реализуя стратегию скорости, качества и выбора. Этот опыт иллюстрирует возможности ССП предоставлять модель обучения «двойная петля». Компания разработала инновационную стратегию, проверила ее в реальном времени, получила информацию о том, какие концепции стратегии не работают, а затем адаптировала и скорректировала их, основываясь на полученных сведениях.

## СТРУКТУРА И ЧАСТОТА СОВЕЩАНИЙ

Как можно сделать совещание интересным и продуктивным? Генеральный директор Walt Disney Company Майкл Эйзнер так рассказывает об одном очень важном аспекте своей философии менеджмента: «Созывайте совещания только по действительно актуальным вопросам и обязательно сами принимайте в них участие»<sup>9</sup>. Этот простой, но

одновременно глубокий посыл полностью соответствует подходам организации, ориентированной на стратегию. Сбалансированная система показателей определяет важные темы для совещания команды, которые имеют большое значение для компании и которые проводит генеральный директор. Вот что говорит Уилсон (Chemical Bank): «Одна из проблем большой организации заключается в том, что ты оказываешься наверху благодаря своему профессионализму. Каждый считает, что ты знаешь все. Иногда на совещаниях возникают волшебные моменты, когда руководитель узнает нечто для себя новое от своих подчиненных. Это производит эффект разорвавшейся бомбы»<sup>10</sup>.

Перефразируя комментарий Хегарти к совету Эйзнера: «Собери совещание по важной теме, сам обязательно прими в нем участие и *покажи, что ты готов узнавать что-то новое*».

При наличии сбалансированной системы показателей, особенно если информация доступна через общую организационную систему коммуникации, отчеты и анализ результатов становятся непрерывным процессом даже в промежутках между совещаниями топ-менеджеров. Сами совещания становятся короче и динамичнее. Джерри Айсом так описывает опыт подразделения SIGNA Property & Casualty: «Имея ССП, мы подводили итоги ежедневно. Мы все были в курсе происходящего, поэтому квартальные встречи стали короче, а обсуждаемые вопросы четче и яснее».

Что представляют собой совещания нового типа? В некоторых организациях они проводятся нечасто — достаточно одного раза в квартал при ежемесячных обсуждениях результатов. Поскольку стратегия меняется редко, такой график вполне адекватен. Как правило, совещание занимает половину рабочего дня. Этого достаточно, чтобы обсудить, скажем, 25 показателей по трем стратегическим направлениям. За каждый показатель отвечает старший менеджер, участие в совещании которого обязательно, если вы хотите, чтобы оно было продуктивным. Список участников должен содержать фамилии не только членов команды разработчиков ССП, но и топ-менеджеров, которые играют ключевые роли в реализации стратегии. Так, среди участников совещаний в Chemical Bank кроме президента банка числятся исполнительные вице-президенты, старшие вице-президенты, вице-президенты и их помощники.

Эффективный процесс менеджмента требует большого внимания. Организатор совещания составляет повестку дня, определяет логику его ведения, помогает составлять отчеты и координировать план мероприятий. В штате Chemical Bank есть помощник вице-президента банка и помощник вице-президента по стратегическому планированию (полставки), которые занимаются только этими вопросами. В подразделении SIGNA Property & Casualty для этого предназначены полторы

ставки на высшем уровне и одна ставка в каждой бизнес-единице. Повестка дня, как правило, формируется на основе показателей ССП. По мере накопления опыта и возможности постоянно получать информацию, она становится более конкретной. Каждое продуктивное совещание завершается созданием плана действий.

Нередко сразу после разработки ССП недостает данных по некоторым параметрам. Некоторые менеджеры предпочитают не проводить совещания до тех пор, пока вся информация не станет доступной. Это неправильное решение. Наш совет совпадает с рекламой Nike: «Just do it» («Просто делай это»). Основной плюс ССП — это фокус, который она создает. Фокус не всегда можно количественно оценить, особенно на ранних стадиях проекта. В каждой организации есть «низко висящий плод», который легко сорвать с первого раза, если вы знаете, что ищете. Следовательно, даже первое совещание с повесткой дня, отражающей общие направления ССП, создает первую волну всевозможных выгод.

## КАК СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ИЗМЕНЯЮТ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

Системы отчетности и обратной связи формируют структуру совещаний менеджеров. Большинство дискуссий о системе отчетности фокусируется на *технологии*: доступность информации, графические интерфейсы, возможность получения подробных конкретных сведений, в том числе о сделках, поиск данных, электронная почта и прочее. Но очень мало времени уделяется обсуждению аспекта корпоративной *культуры* в системе обратной связи, несмотря на то, что он имеет куда более серьезные и позитивные и негативные последствия, чем технологии. А ведь именно этот фактор либо создает атмосферу изменений, либо тормозит ее рождение. На рисунке 12.4 (с. 330) вы видите компьютерное изображение обобщенной схемы системы отчетности по ССП отделения SIGNA Property & Casualty. В левой части экрана находятся стратегические цели корпоративной ССП. Каждая колонка представляет ту или иную бизнес-единицу (например, D&O — директора и менеджеры отдела страхования). Каждая клетка матрицы — это красно-желто-зеленый индикатор результатов. Руководители могут проследить показатели и инициативы, соответствующие тому или иному индикатору. Казалось бы, простые и поверхностные вопросы на самом деле полны смысла и значимости:

- Кто имеет право доступа и пользования системой?
- Как следует передавать информацию о результатах?

- Создает это конкуренцию или сотрудничество?
- Является ли это дополнением к уже существующей системе отчетности?

### Кто имеет право доступа и пользования системой?

Обычно это право оставалось за теми, кто находился на самом верху организации. И в Chemical Retail Bank это имело положительный эффект. Однако компании, ориентированные на стратегию, все чаще признают, что более открытая система отчетности предпочтительна. Билл Катуччи отмечал: «Поскольку власть, как правило, сосредоточена на высшем корпоративном уровне, вся информация доступна только там. Делегирование полномочий означает доступность информации, которая дает власть».

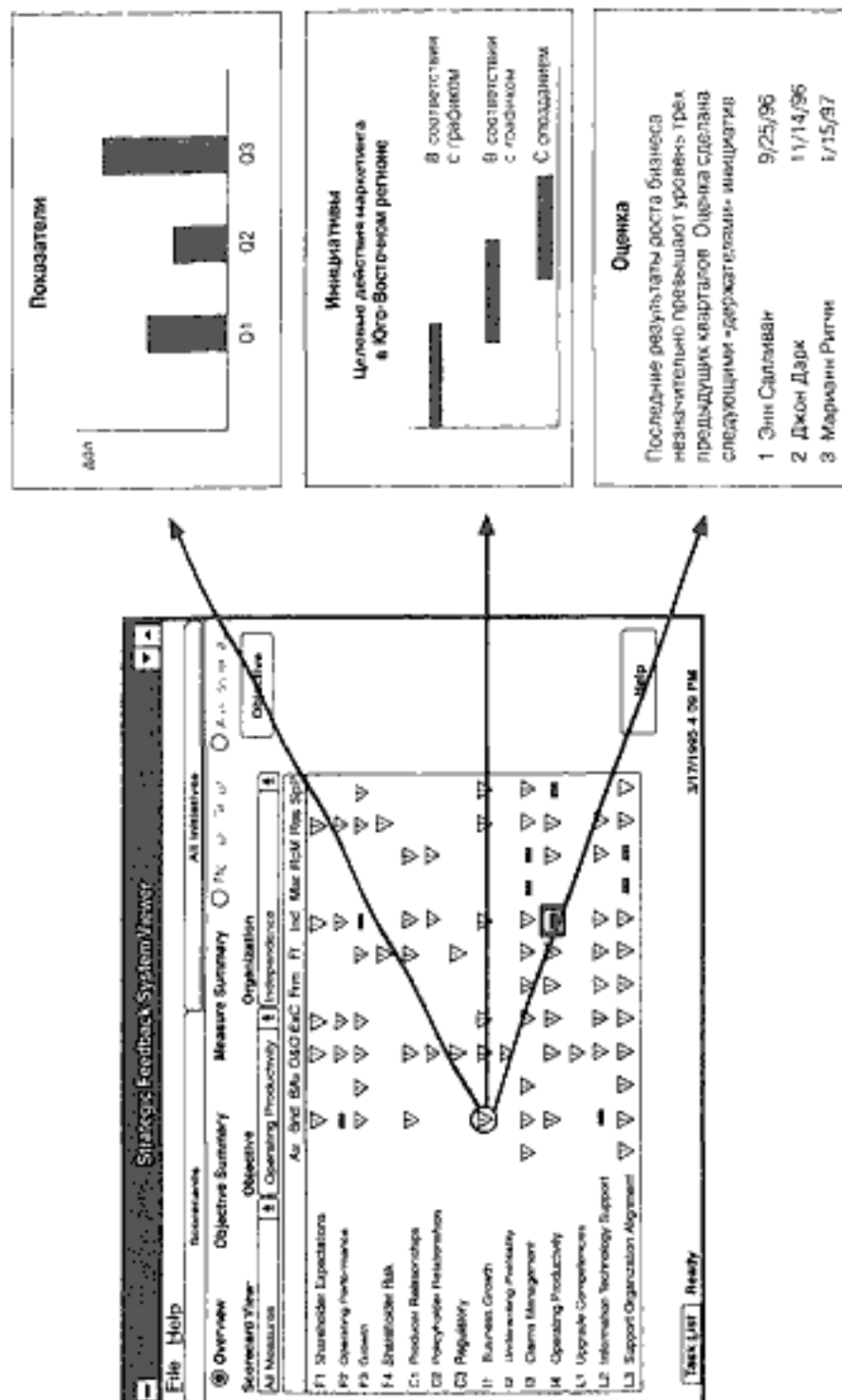
Несколько компаний начали распределение этой власти, открыв доступ к информации о результатах деятельности по ССП. В подразделении SIGNA P&C, например, 70% персонала имели доступ к ССП всех бизнес-единиц. Рядовые сотрудники видели ту же информацию, что и руководители отделов, и могли отправлять наверх свои комментарии по электронной почте. У компании AT&T Canada была аналогичная программа, в соответствии с которой любой человек имел возможность обсуждать результаты деятельности корпорации с топ-менеджерами. Nationwide Mutual Insurance открыла информацию для 4000 своих работников. По такому же пути пошла Reuters America, Inc., хотя и присвоила индекс секретности слишком конфиденциальной информации.

Для того чтобы открыть широкий доступ к внутренней информации, компании необходимо преодолеть большие барьеры в корпоративной культуре. Джерри Айсом (SIGNA) говорил:

*Если вы не можете согласиться с тем, что генеральный директор компании узнает о происходящем в бизнес-подразделении одновременно с вашим непосредственным начальником, то вы еще «не доросли» до концепции ССП. Но если вы открыты для обсуждения всего, что происходит в компании, вам понравится ССП.*

Открытый доступ к информации о достигнутых результатах создает возможности инфраструктуры нового типа. Он устраняет функциональные и структурные барьеры, предоставляя сотрудникам возможность иметь более широкий взгляд на происходящее в компании. Но что еще более важно, он помогает каждому конкретному работнику составить свою карту движения к совершенствованию профессионализма, необходимого для достижения поставленных целей. Демонстрируя результаты и называя ответственных за ту или иную работу, организация фокусирует все усилия на реализации стратегии.

Рисунок 12.4. Интерфейс программы, предназначенной для команды топ-менеджеров компании SIGNA



## Как следует передавать информацию о результатах?

Традиционные бухгалтерские контролирующие системы ставят во главу угла точность. Стандарты аудита требуют, чтобы финансовые показатели были абсолютными и объективными. Стратегическая отчетность имеет другой характер. Стратегическая система менеджмента — это система коммуникации, но не контроля. Мы часто встречали компании, которые заменили цифровые отчеты системой кодирования результатов в красно-желто-зеленые индикаторы на экране компьютера. Это иногда ставит в тупик бухгалтеров. Кто определяет цвет индикатора? А если это неправда? Одно из изменений корпоративной культуры, связанное с открытым доступом к информации, это достоверность субъективных данных. В такой открытой среде, где каждый видит результаты другого, честность становится политикой. Если кто-то ставит зеленый индикатор, а на самом деле все обстоит совсем по-другому, то ответная реакция коллег не заставит себя ждать. Как заметил один из участников проекта, «стало невозможно обманывать».

Особое значение в рамках корпоративной культуры приобрело публичное восприятие статуса того или иного отчета. Работник с большой неохотой помещал свой отчет в «красную» зону. «Лучше умереть, чем покраснеть» — таково было общее мнение. По словам Джерри Айсома (SIGNA), «потребовались значительные усилия и время, для того чтобы все научились быть объективными, составляя отчеты. Каждый понимал, что все его проблемы общедоступны, стоит кому-либо включить компьютер».

Тот способ, с помощью которого компания справляется с этими проблемами, многое говорит об изменениях в ее корпоративной культуре. Вот что говорит по этому поводу Билл Катуччи (AT&T Canada): «Если ты прогорел, не выполнив поставленные задачи, об этом становится известно всей организации и формируется соответствующее отношение к тебе. Но если ты обсуждаешь свою проблему и просишь помощи у коллег, то это сигнал совсем другого рода».

И Айсом и Катуччи ставили перед собой одинаковую задачу — создать команду, основанную на общем знании об общих целях. Оба понимали, что в этом случае коммуникация это не только техническое, но в такой же мере и культурное явление. Если они хотели достичь своей цели, необходимо было задать тон конструктивного диалога, но ни в коем случае не критиканства и выискивания мелких недостатков друг у друга. Для того чтобы сотрудники не боялись брать на себя риск, предлагая инновации, необходимо создать атмосферу открытой дискуссии, совместного решения проблем, предоставить людям право на ошибку. Бесспорно, ни одна из этих компаний не поощряла посредственность, но в то же время они хотели, чтобы люди говорили о возникших трудностях, не боясь, что на этом их карьера закончится.



Публичное обсуждение проблемы или ошибки запустило процесс коллективного их решения.

В больших компаниях, как правило, существует комплекс стратегических вопросов, требующих решения. Красно-желто-зеленый отчет предупреждает о проблеме на начальной стадии и таким образом направляет ее коллективное решение в правильное русло. Конечно, человек ощущает определенный дискомфорт, предавая огласке затруднения, возникшие в зоне его ответственности. Но как гласит надпись на стене кабинета одного из военачальников, «хуже плохой новости может быть только плохая новость, доставленная с опозданием».

**Создает это конкуренцию или сотрудничество?**

Человек — существо конкурирующее. Тот, кто вырвался вперед, хочет закрепить свое преимущество. Открытая система отчетности делает информацию доступной каждому. Методы работы, используемые передовым отделом по рассмотрению страховых случаев, стали известными всей компании (SIGNA Property & Casualty). Подход, применяемый к обеспечению условий безопасности труда на одном из заводов Mobil, стал достоянием всех остальных. Люди одного уровня испытывают гордость, когда их выделяют из общего ряда, люди другого, — наоборот, пытаются утаить секреты, чтобы сохранить конкурентное преимущество. Необходимо избавиться от такого ограниченного подхода. Большие компании могут извлечь большие выгоды, открыв большую часть информации для широкого пользования. Но для того чтобы это случилось, следует развивать культуру обмена информацией. Открытая отчетность на основе ССП помогает ускорить эти изменения в корпоративной культуре. Система показателей определяет общие цели и задачи, указывает пути объединения сотрудников на основе их профессиональных умений и знаний в противовес функциональной разрозненности. Открытая отчетность и система поощрительных компенсаций, базирующаяся на выполнении командой ССП, уменьшает барьеры эгоизма.

**Является ли это дополнением к уже существующей системе отчетности?**

Способствует ли введение ССП увеличению количества отчетов? Ответ отрицательный, если организация сможет уменьшить свою зависимость от традиционных отчетов. Отдел ИТ фирмы J. P. Morgan & Co. Incorporated организовал союз с несколькими поставщиками, для того чтобы эффективно управлять услугами, предоставляемыми третьей стороной. До этого компания имела более 1100 критериев для оценки результатов своей деятельности, но только 60 из них входили в стратегический отчет. Совместная с поставщиками система показате-

лей позволила сосредоточиться на 18 основных параметрах. Это в свою очередь привело к сокращению на 75% временных затрат на составление отчета по результатам деятельности отдела ИТ и поставило цель сократить в ближайшем будущем этот показатель еще на 50%. Таким образом, внедрение ССП не усложняет систему отчетности и не увеличивает соответствующие расходы. На самом деле она упрощает составление этих отчетов и сокращает затраты на него.

Об этом же свидетельствует опыт многих организаций. Традиционная система отчетности МВО города Шарлотт имела почти 1000 показателей. Критерии ССП оказались более понятными и для рядовых сотрудников, и для высоких чиновников, не говоря уже о том, что количество параметров заметно сократилось. Кроме того, многие компании утверждают, что ССП позволила выбросить в мусорное ведро горы старых отчетов, к которым в течение многих лет никто не прикасался.

Однако устранение традиционной формы отчетности может представлять некий барьер для развития корпоративной культуры. Как только в SIGNA R&S была внедрена ССП, генеральный директор компании Айсом потребовал выбросить все старые отчеты. Можно было предположить, что это решение будет встречено с большим энтузиазмом. Оказалось, наоборот. Оно было встречено в штыки. «Мне приходилось говорить людям буквально следующее: „Я не буду читать ваши отчеты. Я буду читать только то, что каждый месяц вы будете вносить в компьютер в формате ССП. Я буду читать только электронные документы, и никакие другие“».

Итак, простой процесс инсталляции компьютерной программы отчетности таит опасности, но одновременно открывает большие перспективы. Руководители, которым удастся избежать ловушек и «капитализировать» возникающие возможности, создают новую атмосферу в своей команде. Организация, предоставляющая своим сотрудникам доступ к информации, генерирует новые стратегические горизонты для рядовых сотрудников. В этом случае она способна легко и быстро реагировать на изменения рынка. Компания, которая культивирует честность при составлении отчетов, может рассчитывать на то, что ее сотрудники не побоятся взять на себя риск. Она преумножает стратегические компетенции и знания, а также создает общий язык и план действий для работы в команде.

## РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Когда в начале 1990-х годов мы начинали работать с некоторыми компаниями по созданию ССП, не существовало соответствующего единого программного обеспечения. Каждой организации приходилось

самостоятельно разрабатывать свой собственный метод поиска и обработки информации. Руководители CIGNA Property & Casualty начали с бумажных отчетов. Первый состоял из одной страницы на каждый показатель и одной брошюры на каждую из 21 бизнес-единиц, что приводило к ежемесячному появлению новой стопки бумаг трехдюймовой толщины на столе Джерри Айсома. «Внесите все это в компьютер», — приказал Айсом. Chemical Retail Bank, единое большое подразделение, пользовалось такими отчетами в течение года. Каждая страница письменного отчета так или иначе подкреплялась компьютерным обеспечением, но для того, чтобы собрать весь отчетный материал воедино и систематизировать его, требовался специальный помощник вице-президента, который делал это, причем вручную. Руководители Mobil NAM&R потребовали предоставлять отчеты в программе «Excel». Несмотря на описанные трудности, каждая из компаний сделала огромный рывок вперед в реализации проекта ССП. Итак, для достижения успеха вовсе необязательна сложнейшая технология.

Как только новая система менеджмента внедрена, информационные технологии начинают создавать новую стоимость своими, только им свойственными методами. Простой, невысокотехнологичной системы для топ-менеджеров достаточно. Но для того, чтобы ССП вышла за пределы комнаты для совещаний совета директоров и достигла рабочего места рядового сотрудника, требуется более продвинутая информационная технология. Сотрудники CIGNA Property & Casualty быстро разработали такую компьютерную программу (см. рис. 12.4). Первоначальная задача новой системы состояла в том, чтобы сделать систему отчетности более эффективной (и уменьшить количество бумаг на столе Джерри Айсома), но оказалось, что новая программа открыла возможности передачи информации всем сотрудникам компании. *Открытая отчетность* была бы без нее невозможна. Можно передать ССП в бизнес-единицы, отделы, сотрудникам и без информационной технологии, методом «каскада», но ИТ позволяет установить взаимосвязь между ССП и подразделениями и создать синергизм. Выше мы говорили об уроках Chemical Retail Bank относительно «зернистости» и ее влияния на получение стратегической информации. Технологии помогают связать показатели ССП, с одной стороны, с конкретными сведениями и сделками — с другой. Банк создал клиентскую базу данных, которая позволила оценить удовлетворенность клиентов. Как мы уже говорили, подход «зернистости» стал своеобразным стратегическим инструментом банка. Но без информационной технологии пользоваться им было бы невозможно.

Многие организации объединяют сведения о сделках, операционные и клиентские данные в системах планирования ресурсов пред-

приятия и хранят их на общих дисках информационной системы компании. При наличии такой системы можно объединить ССП с базами данных и установить автоматическое обновление показателей в зависимости от изменяющихся условий. Кроме того, подобную связь можно установить с другими аналитическими программами, например с расчетами себестоимости по виду хозяйственной деятельности, стоимости для акционеров, а также с управлением клиентскими взаимоотношениями. Формулой определения результатов являются стратегические карты, интегрирующие системы менеджмента, основанные на расчете себестоимости по виду деятельности, на показателе EVA и управлении отношениями с потребителями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей вначале определяет стратегию организации и информирует о ней сотрудников. Она создает стратегическое соответствие между бизнес-единицами, общими вспомогательными службами и сотрудниками, с одной стороны, и стратегией — с другой. Она распределяет средства — капитальные затраты, людские ресурсы, технологии — для воплощения новых инициатив, направленных на реализацию стратегии. Но необходимы средства оценки, чтобы понять, насколько правильно идет процесс внедрения стратегии в жизнь и работает ли она вообще.

Совещания топ-менеджеров — это возможность работы в команде для обнаружения возникающих проблем, выбора путей их решения, для операционного и стратегического анализа бизнес-среды и условий, изменившихся с момента разработки стратегии. Повестка дня таких совещаний формируется на основе ССП, а сами они способствуют командной работе и организационному обучению.

Предоставляя сотрудникам открытый доступ к ССП, компания открывает новые возможности для выявления проблем, их коллективного решения и обмена полезной информацией. Таким образом она завоевывает сердца и умы всех сотрудников, а не нескольких избранных руководителей высшего звена. Быстрое развитие информационных технологий позволило организовать сбор и обмен данными с меньшими затратами и большей эффективностью. Простые компьютерные схемы цветного кодирования, например красно-желто-зеленая, упразднили строки, колонки и страницы, состоящие из восьмизначных чисел, понять которые могли только инженеры и бухгалтеры. Обратная связь и обзоры стратегической информации помогают поддерживать энтузиазм всех сотрудников на пути реализации стратегии и направлять организацию к достижению высочайших результатов.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Важность различия между одинарной и двойной петлей контроля впервые отметил Крис Аргирис (*Chris Argyris. Reasoning, Learning, and Action. San Francisco: Jossey-Bass, 1982; Chris Argyris. Teaching Smart People How to Learn // «Harvard Business Review, 1991, May/June, p. 99–109).*
2. *R. S. Kaplan. City of Charlotte (A), 9-199-036. Boston: Harvard Business School, 1998, p.9.*
3. Этот пример приведен в книге: *Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 255, 256. [Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп—Бизнес, 2003, с. 92, 93, 122].*
4. *A. J. Rucci, S. P. Kim, R. T. Quinn. The Employee—Customer—Profit Chain at Sears // Harvard Business Review, 1998, January/February, p. 82–97; S. P. Kim. Statistically Validating the Linkage between Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Business Performance (тезисы доклада, представленного на совещании «Second Annual Balanced Scorecard Summit», San Francisco, 1999, October 12–15).*
5. *A. J. Rucci, S. P. Kim, R. T. Quinn. The Employee—Customer—Profit Chain at Sears // Harvard Business Review, 1998, January/February, p. 89.*
6. *J. D. Stermann, N. Repenning, F. Kofman. Unanticipated Side Effects of Successful Quality Improvement Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement // Management Science 4, 1997, № 2, p. 503–521.*
7. Язык моделирования «ithink» разработан High Performance Systems, Inc. и является основой программы «*Balancing the Corporate Scorecard*», опубликованной издательством Harvard Business School Publishing.
8. *H. Mintzberg. Crafting Strategy // Harvard Business Review, 1987, July/August, p. 66–75.*
9. *M. D. Eisner. Letter From The Chairman // The Walt Disney Annual Report, 1995.*
10. *L. Wilson. Management Meeting: Putting Strategy on the Table (тезисы доклада, представленного на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practice Conference», Cambridge, MA, 1999, December 15–16).*

# АКТИВИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ КАК РЕЗУЛЬТАТ РУКОВОДСТВА ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Реализация новой стратегии требует крупномасштабных изменений. Термин «*трансформация*», или «перестройка», появился, чтобы дифференцировать размеры перемен, соответствующих бизнес-стратегии, от непрерывных мелких усовершенствований, которые компании производят практически повседневно. Руководители организаций, ориентированных на стратегию, явно осуществляли трансформации, но не мелкие рутинные изменения.

Джон Коттер, описывая перестройку, четко разграничивает понятия «менеджмент» и «руководство»: «Менеджмент — это комплекс процессов, которые обеспечивают бесперебойную деятельность сложных систем людей и технологий... Руководство — это комплекс процессов, которые создают новые организации или адаптируют их к сильно изменившимся обстоятельствам... Успешная трансформация — это на 70—90% руководство и только на 10—30% — менеджмент»<sup>1</sup>.

Процесс руководства успешными организациями можно было проследить в предыдущих главах книги. В части I мы видели, как создавалась концепция стратегии. Сбалансированная система показателей предоставила схему формулирования нового видения и стратегии компании, а также информирования о них всех сотрудников. В части II мы рассказали о том, как руководители благополучных компаний фокусировали усилия организации на реализацию стратегии. Система показателей определила связи между бизнес-единицами, вспомогательными службами и внешними партнерами, которые так необходимы,

чтобы заставить стратегию работать. Из части III мы узнали о том, как топ-менеджеры децентрализовывали власть и ответственность и делегировали полномочия вплоть до низших организационных уровней для поддержания местных инициатив и создания стратегического соответствия. Часть IV повествует о том, как руководители компаний используют бюджет, обратную связь и системы отчетности для создания новой корпоративной культуры и процессов управления. В части V мы сфокусируем ваше внимание на том, как топ-менеджеры интегрируют разнообразную деятельность для мобилизации своих организаций на стратегические изменения.

Запустить процесс перестройки — величайшая задача и величайшая ответственность. В главе 13 мы изучим различные подходы, используемые руководителями. Несколько примеров — это организации, которые находились на грани банкротства и их лидеры воспользовались ситуацией, когда «земля горела под ногами», чтобы мотивировать необходимость этих изменений. В других случаях компании были успешными и тогда топ-менеджеры установили долгосрочные сложные цели, чтобы трансформировать состояние успокоенности и самодовольства в творческую активность. Мы также увидим, что успешные ССП не всегда рождаются в кабинете генерального директора. Многие эффективные проекты — результат инициативы снизу.

Но начало — это всего лишь «посев семян» изменений. Инициативы нужно культивировать и поддерживать. Существуют различные подходы к этому, однако каждая организация использует свою систему оценки, связанную с процессом управления.

Несмотря на то что введение ССП было залогом успеха многих организаций, порой случались и неудачи. Так произошло с несколькими компаниями. На этих ошибках следует учиться. В главе 14 мы обсудим те опасности и ловушки, результатом которых стали упущенные возможности. Они служат контраргументами принципам ведения бизнеса руководителями организаций, ориентированных на стратегию.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 *John P. Kotter* *Leading Change* Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 25, 26 [Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.: «Олимп-Бизнес», 2003 г.]

## Руководство и активизация

Процесс разработки системы менеджмента на основе ССП начинается с того, что руководитель организации формулирует понимание срочной необходимости изменений. Срочность объясняется плохими результатами прошлого периода, реакцией на изменившуюся конкурентную среду или стремлением к совершенству. Сбалансированная система показателей представляет собой эффективный инструмент управления для мотивации и проведения задуманных грандиозных изменений.

Часто перемены бывают вызваны плохими результатами: они настолько низки, что экстренность усовершенствования и модернизация очевидны. В иной ситуации руководитель понимает, что в будущем условия могут так кардинально поменяться, что начинать движение в новом направлении необходимо уже сейчас, когда еще нет явных признаков грядущего кризиса. Мотивацией изменений может также служить стремление улучшить и без того хорошие, но не блестящие, результаты. Во всех этих случаях лидер осознает необходимость срочной перестройки, но он обязан прежде всего довести это до сведения своих сотрудников и объяснить, чего следует ждать от этих изменений<sup>1</sup>.

### КОГДА ЗЕМЛЯ ПОД НОГАМИ ГОРИТ

Генеральные директора организаций, о которых мы ведем речь, отчетливо понимали необходимость срочных изменений в связи с очень низкими результатами деятельности. Боб Маккул (Mobil NAM&R) вспо-



минает: «Расходы удвоились, прибыль уменьшилась, объемы стремительно сокращались. Не надо было иметь степень MBA, чтобы понять, что мы в беде»<sup>2</sup>.

Джерри Айсом (SIGNA) стал генеральным директором, когда комбинированный коэффициент (соотношение затрат и доходов от страховых премий) равнялся 130 при среднем по отрасли 108.

Билл Катуччи (AT&T Canada) рассказывает: «Когда в декабре 1995 года я прибыл в компанию, она была на грани банкротства. Ее единственная ключевая компетенция называлась „Как быстро потерять деньги“. В этом мы преуспели, лишаясь ежедневно сотни миллионов долларов».

Chemical Retail Bank столкнулся с очень жесткой конкуренцией. Рост доходов замедлился из-за снижения процентных ставок по депозитным вкладам; клиенты стали предпочитать небанковские институты, например взаимные фонды или денежные рыночные фонды; число потребителей услуг стремительно сокращалось; основные операционные затраты на недвижимость и содержание персонала в Нью-Йорке — одном из самых дорогих регионов США — росли; требовались серьезные финансовые вливания для установки дорогостоящих электронных систем. И хотя банк еще получал прибыль, его президент Майкл Хегарти понимал растущую угрозу традиционному способу ведения дел со стороны электронных систем совершения сделок и банковских операций.

Каждый из руководителей этих компаний понимал, что кардинальные перемены назрели. Каковы бы ни были их результаты в прошлом, нынешние показатели либо будущие не внушали оптимизма.

## ПОСТРОЕНИЕ НОВОГО БУДУЩЕГО

Страх не может служить мотивацией изменений. Сильным побуждающим моментом служит стремление к лучшему будущему. Пам Сайферт (город Шарлотт) приступила к созданию ССП, полагая, что она поможет стать Шарлотт городом номер один в США — лучшим местом для жилья, работы и отдыха. Аналогичным образом губернатор штата Вашингтон Гари Локе бросил своеобразный вызов своим чиновникам: «Подумайте, что о вас будут помнить люди, когда закончится срок вашей службы. Хотите, чтобы вас помнили за медленные, постепенные улучшения и отсутствие громких скандалов или за то, что вы совершили нечто поистине значительное и революционное, что кардинально изменило жизнь граждан к лучшему?».

Даглас Ньюэлл, глава вновь созданного интернет-подразделения National Bank Online Financial Services, поставил задачу стать лучшей

компанией в мире. Компания уже испытала все преимущества первоходцев и, казалось, прекрасно действовала. Однако Ньюэлл понимал, что постепенного развития на динамичном рынке электронных сделок недостаточно. Он мотивировал внедрение ССП, сформулировав сложные долгосрочные задачи: утроить число клиентов менее чем за три года и стать первым интернет-банком, насчитывающим миллион клиентов; увеличить доход с клиента более чем на 50%; сократить затраты на клиента более чем на 35%. В компании Reuters Americas президент инициировал введение ССП, поставив цель — за пять лет увеличить вдвое стоимость для акционеров. Основатель и генеральный директор одного из крупнейших магазинов одежды предложил своим топ-менеджерам грандиозную задачу — разработать такой план действий, в результате которого за пять лет доходы от продаж должны вырасти с 8 млрд до 20 млрд дол.

Сложнейшие и напряженные цели, призванные вдохновить и стимулировать перемены, описаны во многих бестселлерах, таких как «Амбициозные, проблемные, смелые цели» («Big Hairy Audacious Goals», BHAG). «BHAG захватывают людей целиком и полностью — аж до самых внутренностей. Они ощутимы, вселяют оптимизм и уверенность, имеют четкую направленность»<sup>3</sup>.

Джек Уэлч вскоре после своего назначения на должность генерального директора преуспевающей General Electric Company взбудрил компанию, объявив BHAG: каждое подразделение должно стать организацией номер один или два в тех сегментах рынка, где мы представлены, и внести такие революционные изменения, которые придадут ему мобильность и гибкость маленького предприятия.

Подобные цели выпадают из ряда спокойных разумных идей, они кажутся почти безумными, требуя полной отдачи от всех сотрудников компании. Ставя BHAG, руководители даже преуспевающих компаний могут создать дополнительный источник энергии, направленной на достижение грандиозных результатов. Однако обычных, рутинных действий для этого недостаточно. BHAG выбивают работников из привычного состояния удовлетворенности и заставляют действовать более энергично и напористо.

Стив Керр, руководитель службы информации и обучения General Electric, так описывает возможные проблемы, связанные с подходом BHAG: «Большинство компаний не знают, как достичь, казалось бы, нереальных целей BHAG. Сегодня очень распространено следующее явление: ставится задача, скажем, увеличить вдвое объем продаж или втрое скорость проникновения на рынок. Но как это сделать, какие нужны знания, методики, средства, чтобы выполнить эти амбициозные задания, не знает никто»<sup>4</sup>.

Для того чтобы решить подобные задачи, и менеджеры и рядовые сотрудники должны увеличить доходы и повысить эффективность. Правильно построенная ССП — это путь осуществления кардинальных перемен. ССП трансформирует ВНАГ в цели и показатели. Затем определяются стратегические инициативы, с помощью которых ликвидируется разрыв между поставленными задачами и реальными на данный момент результатами. Таким способом организация предоставляет сотрудникам информацию, методику и средства достижения целей, преодолевая тем самым барьеры, о которых говорил Стив Керр. Сбалансированная система показателей помогает мобилизовать организацию на осуществление перемен, концентрируя и координируя все имеющиеся ресурсы. Теперь работники приступают к выполнению задач с большим желанием, поскольку понимают взаимосвязи, инициативы и необходимость единства действий — все, что делает достижение целей возможным.

## С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Нас нередко спрашивают: как построить сбалансированную систему показателей? Простого ответа нет. Все зависит от организационной структуры, корпоративной стратегии и руководства.

### **FMC Corporation**

Руководители FMC Corporation начали с того, что определили шесть отделений-добровольцев, которые разработали и внедрили сбалансированные системы показателей. Затем ССП были введены и в остальных подразделениях компании. Основная роль корпорации в этом процессе сводилась к главному требованию: сформулировать стратегию роста, которую можно было выразить в ССП, — стратегию, которая впоследствии станет отчетным документом операционного подразделения руководству.

Топ-менеджеры FMC использовали очень тонкий подход. Как огромный конгломерат корпорация не имела общей стратегии, зафиксированной в корпоративной ССП. Попытка начать с создания стратегии корпоративного уровня скорее всего привела бы к провалу. Поэтому стратегии были разработаны в бизнес-подразделениях и естественно было начинать внедрение ССП именно в них. При таком разнообразии операционных единиц существует не очень много возможностей для синергизма и интеграции. Следовательно, создание стратегий роста и соответствующих ССП в каждой бизнес-единице не привело к большим потерям для компании.

## Mobil

Mobil Corporation может показаться полной противоположностью FMC. Это вертикально интегрированная компания, имеющая три больших сектора: разведка и добыча (Exploration and Production, E&P), маркетинг и переработка (M&R), химикаты. Принимая во внимание наличие вертикальной интеграции, можно предположить, что ССП следует разрабатывать в штаб-квартире корпорации. Но на практике это было сделано в подразделении M&R (см. главу 2), что, как мы полагаем, не только правильно, но значительно лучше, чем если бы это произошло на корпоративном уровне.

Mobil, будучи вертикально интегрированной компанией, распределила производимые и продаваемые (заметим, в высококонкурентной среде) продукты между тремя секторами. Наличие активных рынков сырой нефти способствовало созданию естественного буфера между операционными стратегиями секторов E&P и M&R, а такие же активные рынки переработанной продукции дали возможность отделу маркетинга и переработки действовать независимо от сектора разведки и добычи. Таким образом, руководители M&R имели все основания для создания собственной стратегии без подробных консультаций с остальными отделениями. Естественно, может возникнуть вопрос: если нет единой стратегии, то какой прок от вертикальной интеграции? Каким образом компания создает добавленную стоимость, если три ее подразделения действуют независимо друг от друга? Ответ Mobil (теперь ExxonMobil) прост: стратегия каждого сектора послужила основой для формулирования общей корпоративной стратегии, переведенной потом в корпоративную ССП.

Однако первая ССП Mobil была сформулирована даже не на уровне сектора, а в дивизионе, представляющем географический регион — США (впоследствии она была распространена и на Мексику). Компания была представлена не только в Северной, но и в Южной Америке, Европе, Азии, Австралии и Африке. Разработка ССП пусть даже для такого важного, как Соединенные Штаты Америки, но все-таки единственного региона создала предпосылку для частичной оптимизации сектора M&R.

Вопрос интеграции и синергизма не был особенно актуален для подразделения маркетинга и переработки, поскольку и с точки зрения клиентуры, и с точки зрения дилерской сети рынок США был практически полностью изолирован от других регионов мира. Маркетинговые стратегии можно было разрабатывать без ущерба стратегиям в других регионах — для потребителей, которые не видели рекламных роликов о продаже бензина или сопутствующих товаров на станциях

заправки Mobil. Кроме того, дилерские сети различных стран не пересекались никаким образом, поэтому каждый регион требовал своей специфической стратегии, способности приспособливаться к местным условиям, при этом отсутствовала всякая международная координация. Поэтому мы твердо убеждены, что разработка ССП для NAM&R без формулирования стратегии M&R на глобальном уровне была абсолютно безболезненной для корпорации. Конечно, в штаб-квартире Mobil мог бы возникнуть справедливый вопрос: если нет глобальной стратегии M&R, то для чего нужна соответствующая глобальная структура M&R? Какая от нее польза? Ответ прост. Это организация, которая координирует продажи и маркетинговую деятельность всей компании, а стратегия, разработанная на уровне подразделения, может быть переведена в ССП глобального сектора M&R.

Если компания строит логику разработки ССП на возможности ее создания на любом уровне, тогда подвергается сомнению само существование корпорации. Раз невозможно достичь синергизма на корпоративном уровне или уровне сектора, значит, корпорация не участвует в создании добавленной стоимости для бизнес-единиц. Конечно, некая польза от объединенных финансовых и налоговых отчетов или совместных банковских отношений имеет место. Но тогда возникает вопрос о содержании штаб-квартиры и, что более важно, о медленном принятии важнейших решений относительно тех операционных подразделений, на которых непосредственно создается стоимость. Часто корпорации сталкиваются с трудностями в создании общих ССП, поскольку стратегий и возможностей интеграции на этом уровне не существует. Это означает одно — компания получила сигнал о том, что целое имеет меньшую ценность, чем сумма частей, его составляющих.

Сбалансированная система показателей отделения Mobil NAM&R определила общие стратегические направления развития, которые стали основой для создания ССП бизнес-единиц. Корпоративная ССП отразила основные факторы создания добавленной стоимости, которые получили конкретное развитие в ССП более низкого уровня. Составление сбалансированной системы показателей на слишком низком организационном уровне так же плохо, как и на слишком высоком. В первом случае теряется возможность создания стоимости на основе интеграции и координации стратегий бизнес-единиц. Во втором случае (пример Mobil Corporation) разработка ССП представляет серьезные трудности, поскольку общей стратегии корпорации может и не быть. В подобных ситуациях лучший результат наблюдается тогда, когда первичная ССП разрабатывается на уровне более низком, чем корпорация или сектор.

## Вспомогательные службы

Первоначальную сбалансированную систему можно внедрить даже во вспомогательных службах. Отличным примером может служить GTE Service Corporation, где впервые ССП разработали в отделе персонала. Сначала мы достаточно скептически отнеслись к самой идее. Нам казалось, что без ССП, разработанных на уровне корпорации, дивизиона или бизнес-единицы, отдел по работе с персоналом не сможет понять, какие необходимы умения, знания, компетенции, чтобы принимать адекватные решения по найму, обучению, сохранению и продвижению сотрудников. Однако на самом деле ССП кадровой службы GTE была разработана с учетом стратегий бизнес-единиц. Незадолго перед этим GTE закончила разработку новой стратегии по репозиционированию себя на стремительно меняющемся рынке телекоммуникаций. Ее тут же распространили по всей организации (система оценки не изменилась). Стратегия включала в себя «человеческие императивы», специфические требования к сотрудникам GTE. Признавая существующие достижения в управлении, поддержании клиентской базы и репутацию компании в мире, стратегия выдвигала новые задачи — улучшать лидерские качества, укреплять взаимоотношения сотрудников компании, развивать умения работать в команде, поддерживать стремления к обучению и инновациям. Но все это требовало новых навыков работы в маркетинге и отделе продаж, компетенций по управлению информацией, партнерскими союзами и интеграцией.

Другой пример нетрадиционного подхода — General Motors Corporation, находившаяся в ту пору на самом пике крупномасштабных преобразований. По словам одного менеджера, компания в прошлом выпускала продукцию, которая не нравилась потребителю, при этом производство было неэффективным. Под руководством генерального директора Джека Смита GM превратилась из компании, сфокусированной на выпуск продукции с философией «делать и продавать», в организацию, ориентированную на клиента со стратегией «понять и отреагировать». Такая трансформация в компании с оборотом капитала почти в 200 млрд дол. предполагала огромные организационные изменения, модернизацию бизнес-процессов и системы материальной компенсации.

Конечно, в принципе корпоративная ССП могла способствовать ускорению их изменений, однако топ-менеджеры не хотели рисковать, затеяв серьезный проект по разработке системы показателей одновременно с теми процессами, которые уже происходили в организации.

Было решено внедрить ССП в европейском отделении GM, вспомогательном подразделении информационных технологий. Задание,

которое получила группа ИТ, звучало так: «стать генератором и движущей силой изменений систем и процессов».

В связи с этим группа получила доступ ко всем сферам деятельности корпорации: маркетинг, конструкторская и инженерная службы, производство, продажи. Свою первую ССП группа составила в соответствии со стратегиями бизнес-единиц. Она приобрела опыт в определении комплекса показателей, соответствующих конкретной стратегии, и методов их оценки. После успешного внедрения ССП группа ИТ получила задание распространить ее на все подразделения GM в Европе, а именно в восьми бизнес-подразделениях (Германия, Vauxhall, Бельгия, Испания, Австрия, Польша и Национальные центры продаж) и 11 функциональных единиц (инженерная служба, производство, продажи/маркетинг, отделы качества, финансов, персонала, закупок). Основываясь на своем опыте, группа помогла командам разработчиков в каждом подразделении выбрать показатели и распределить данные по каждому из них, в частности опережающие индикаторы. Она также рассказала о причинно-следственных связях, которые гарантируют направленность на стратегические цели, но не на частные операционные улучшения.

К концу 1998 года ССП были разработаны во всех подразделениях и функциональных единицах европейского отделения GM и успешно заработала система менеджмента, основанная на сбалансированной системе показателей. Именно тогда корпоративный офис обратился к группе ИТ с просьбой помочь установить ССП в отделениях GM, разбросанных по всему миру. Проект стартовал в Северной Америке (по той же схеме, что и в Европе), а затем был распространен по всем подразделениям. Было запланировано, что к середине 1999 года он охватит Латинскую Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион.

Итак, проект, который первоначально был предназначен только для одного сервисного подразделения, расположенного очень далеко от штаб-квартиры компании, стал глобальным. По крайней мере, внедрение новой идеи на локальном уровне позволило такой огромной, централизованной и в определенной степени бюрократической организации получить потрясающий результат.

Конечно, специфические цели и показатели первой ССП группы ИТ могли стать и более совершенными, будь у компании глобальная и европейская стратегии развития. Но ожидание такого «откровения» привело бы к потере времени, и региональный проект отложился бы на долгие годы. Разработчики ССП не позволили «лучшему стать врагом хорошего». Они запустили проект там, где можно было рассчитывать на местную поддержку. В ходе его разработки и внедрения сформировалась команда, способная обучать, оценивать и помогать в составлении ССП по всей организации. К тому моменту, когда были созданы

ССП европейского и корпоративного уровней, группа ИТ смогла пересмотреть свою первую ССП в соответствии с изменившейся стратегией. Разработка ССП — событие не одномоментное. Это процесс, который делает возможным постоянное совершенствование. Лучше начать, а затем исправить и обновить, чем ждать идеальных условий. Как сказал Джим Нобл, руководитель глобальной стратегии по информационным технологиям, «если вы преуспели, значит, находитесь на первом этапе процесса Динамичного Управления Ресурсами».

### Стартовать с высокой ступени опасно

Когда мы говорили с руководителем одной из крупных международных корпораций, которой не удалось успешно внедрить ССП, мы еще раз обратили внимание на то, что подобную систему следует внедрять там, где есть стратегия. В этой компании генеральный директор и совет директоров дополнили систему материального поощрения руководящих работников несколькими нефинансовыми показателями. Соответствующие результаты улучшились, однако финансовые остались прежними. Компания выплачивала солидное вознаграждение (зарплаты и бонусы), при этом финансовые итоги оставляли желать лучшего.

Мы спросили топ-менеджера, по какому принципу выбирали нефинансовые показатели. Оказалось, что новые параметры представляли интересы определенных акционеров. Это касалось, например, вопросов безопасности труда и охраны окружающей среды. Но данные критерии не рассматривались как элементы интегрированной общей стратегии, согласно которой их введение должно было бы привести к улучшению финансовых результатов. Фактически был составлен список параметров из системы ключевых производственных показателей, а не стратегическая ССП.

В процессе беседы выяснилось, что на самом деле и стратегии как таковой в корпорации не существовало. Мы рекомендовали использовать опыт FMC или Mobil и разработать исходную ССП на более низком уровне, скажем, на уровне производственного подразделения, у которого своя стратегия имелась. Как видите, компания ошибочно пыталась сразу создать корпоративную систему показателей. Поскольку стратегии не было, ССП была построена путем добавления произвольного набора нефинансовых показателей к уже существующим финансовым. Поэтому нас вовсе не удивило, что улучшение нефинансовых параметров не привело к росту финансовых результатов.

Возьмем для сравнения Mobil NAM&R, где показатели безопасности труда и защиты окружающей среды были включены в ССП на основе причинно-следственных связей. Исполнительный вице-президент подразделения NAM&R Брайан Бейкер отмечал, что именно эти



параметры являлись опережающими индикаторами будущих финансовых результатов. По его наблюдениям, рост числа случаев ущерба окружающей среде и здоровью работников указывал на невнимательность операторов. Но если они не обращали внимания на свое собственное здоровье, то что можно говорить об их отношении к благополучию компании. Таким образом, в Mobil нефинансовые показатели, выбранные на основе стратегии, коррелировали с будущими улучшениями финансовых результатов.

## ПОКАЗАТЕЛИ КАК ФАКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Десятилетиями компании пытаются провести перемены. Почему мы считаем, что новые инициативы должны сопровождаться изменением системы оценки, заключенной в ССП? Потому что адаптация системы показателей к меняющейся программе организации исключительно важна для достижения успеха. Обращаясь к своей аудитории, мы советовали следующее: если финансовые менеджеры и руководители компании возражают против перемен, им вовсе не нужно вставать и громко заявлять об этом, не нужно писать меморандумы или отправлять электронную почту со своими аргументами. Достаточно просто продолжать оценивать результаты и отчитываться по старой системе. В конце концов инициатива захлебнется. В своей знаменитой статье «On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B» («Вознаградить А, думая о В») Стив Керр описывает, как топ-менеджеры, уверяя всех в своем стремлении к долгосрочному росту, тем не менее получают вознаграждение как за особые заслуги за достижение краткосрочных результатов<sup>5</sup>. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они делают все, чтобы получить хорошие краткосрочные показатели, не делая ничего для решения перспективных задач.

Генеральные директора, которые внедрили ССП для новых стратегий, понимали необходимость новой системы оценки результатов. Они рассматривали ее как мощное средство реализации новых инициатив. Вот что говорит Боб Маккул:

*Наш менталитет в прошлом — это образ мыслей контролеров, копирующихся в прошлом, а не первопроходцев, стремящихся в будущее. Финансовые показатели не отражали в полной мере наши планы. Я хотел иметь такие критерии, благодаря которым наш процесс планирования был бы связан с действиями, поощряющими людей выполнять те программы, которые обязалась реализовать компания.*

Команда топ-менеджеров, разработавшая ССП, становится движущей силой изменений в организации. В процессе создания ССП

формируется команда, целью которой становится реализация стратегии. Сбалансированная система показателей предоставляет средства перевода концепции компании и ее стратегии на операционный уровень. Только слов недостаточно для того, чтобы убедить в необходимости перемен. Одни и те же слова люди воспринимают по-разному. Единство понимания достигается только тогда, когда слова трансформированы в показатели, дающие четкое представление о том, что есть концепция и стратегия компании.

Генеральные директора компаний, о которых идет здесь речь, включили в свои стратегии один и тот же компонент — рост бизнеса. Они не стремились увеличить доход простым сокращением затрат, уменьшением и ликвидацией неприбыльных бизнес-единиц. Конечно, снижение расходов и рост эффективности были важнейшей частью их стратегического плана, но только частью: они являлись средством достижения *краткосрочных* целей. Задача формулировалась намного шире — увеличить прибыльность за счет *долгосрочной* стратегии роста. Нет ничего удивительного в том, что эти компании избрали ССП в качестве средства реализации стратегии. Те организации, которые определили снижение затрат и повышение эффективности как основной компонент стратегии, могут не найти для себя ничего полезного в сбалансированной системе показателей. Финансовые показатели — прекрасное средство для сокращения издержек и увеличения эффективности<sup>6</sup>. Финансовые показатели — отличный инструмент обратной связи. Однако сами по себе они не способны указать путь роста доходов.

Составить бизнес-план по достижению целей роста в программе «Excel» может любой. Если существующие предпосылки роста не отвечают корпоративным целям, менеджеры могут без особого труда увеличить коэффициенты роста. В конце концов будут получены цифры, удовлетворяющие всех. Аналитическая часть плана довольно проста. Значительно сложнее — та часть, которая должна определить пути достижения поставленных целей. Каких новых и каких старых клиентов необходимо соответственно приобрести и удержать? Сколько можно продать каждому новому клиенту? Какие из имеющихся клиентов увеличат объем продаж компании? Какие новые регионы, технологии и новые продукты необходимо развивать, чтобы реализовать намеченное? Сбалансированная система показателей помогает уточнить в деталях ключевые элементы стратегий роста<sup>7</sup>:

- целевые клиенты, за счет которых произойдет прибыльный рост;
- предложения потребительной ценности, которые побудят клиентов расширить дела с компанией при росте прибыли;

- инновационные проекты (продукты, услуги, процессы);
- инвестиции в людей и системы для увеличения эффективности процессов и создания дифференцированных предложений ценности.

Без такого четкого плана невозможно сконцентрировать усилия всей организации для реализации новой стратегии роста и эффективности.

С помощью финансовых показателей невозможно сформулировать и проконтролировать стратегию операционного совершенства, успешное внедрение в жизнь которой зависит не только от низких затрат и цен, но и от высокого качества и минимальных сроков доставки продуктов и услуг в соответствии с заказом клиента. Стратегии дифференциации, направленные на достижение устойчивого конкурентного преимущества, требуют значительно более разнообразного комплекса показателей, чем просто финансовые.

Генеральные директора и команды топ-менеджеров отдают себе отчет в том, что в одиночку им не под силу реализовать новые стратегии. Необходимо активное участие каждого сотрудника. Для того чтобы стратегия была успешной, необходимо перенести ее из комнаты совещаний совета директоров на рабочие места (см. часть III). Сбалансированная система показателей просто и четко формулирует стратегию и дает возможность сделать ее повседневной работой каждого сотрудника.

## СОЗДАНИЕ КОМАНД РУКОВОДИТЕЛЕЙ

От динамичности команды руководителей зависит успешное воплощение стратегического плана. Большинство команд состоит из специалистов разных сфер знания. Как это ни удивительно, такие узкие специалисты плохо представляют себе, что делают остальные члены команды. Перед организацией, ориентированной на стратегию, стоит задача — трансформировать группу узких специалистов в межфункциональную команду, способную решать общие проблемы.

Некоторые функции кажутся более оторванными от других. По нашему опыту к ним относятся маркетинг и служба персонала. Однако именно они часто имеют решающее значение для бизнеса и его стратегии. По мере разработки ССП члены команды обнаруживают, что имеют слабое представление о том, что такое сегменты рынка, клиенты или персонал. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, руководители соответствующих служб вводились в команду и получали возможность рассказать о себе и своем вкладе в разработку и реализацию новой стратегии.

В компании Mobil исторически представители финансовой и операционной служб занимали лидирующее положение в команде. Брайан Бейкер, исполнительный вице-президент Mobil NAM&R, замечает: «Мы были на удивление замкнутой компанией с огромным количеством инженеров и аналитиков. Мы никогда не заглядывали за пределы бизнеса, чтобы увидеть и понять нашего клиента».

Согласия среди менеджеров по поводу такого явления, как потребитель, не было. Поскольку руководство старалось переориентировать компанию на клиента и продавать не только бензин, необходимо было поднять престиж службы маркетинга. Через пять лет руководитель каждой службы понимал все тонкости рынка, методы дифференциации компании, а также факторы, влияющие на поведение клиента. Трансформация корпоративной культуры произошла благодаря тому, что потребитель стал объектом внимания команды управляющих, а умный руководитель службы маркетинга помог достичь ее единства.

Возникшая общность взглядов стала эффективным инструментом превращения разобщенной группы директоров бизнес-единиц в команду руководителей-единомышленников. Сбалансированная система показателей предоставила методику разработки нового видения и стратегии. Огромное количество стратегических элементов было организовано в формат ССП. Вопросы, связанные с маркетингом, производством, финансами и службой поставок, стали общими вопросами команды.

Создание эффективной команды лидеров сломало многие традиции. Как мы уже рассказывали, генеральный директор AT&T Canada Билл Катуччи упразднил ежемесячные заседания с директорами подразделений и заменил их совещаниями, на которых обсуждались важнейшие бизнес-процессы, с том числе вопросы управления стратегией. По словам Катуччи, на таких совещаниях вся команда руководителей обсуждает общую ситуацию в компании. Мы это называем холистическим подходом к бизнесу. Вместо того чтобы копаться в деталях, мы говорим о том, что происходит в нашей организации.

Капуччи на шаг опередил всех, обозначив новый подход к командной работе и корпоративной культуре: он назначил на руководящие позиции четырех женщин, которые вошли в чисто мужскую до этого команду. Он говорил: «Предубеждение, что определенные люди должны выполнять определенную работу, стало еще одним барьером, который необходимо было ликвидировать». Иными словами, в производственной культуре главное — производственные результаты, а не пол сотрудника.

Функциональная, или техническая, культура часто находится в противоречии с принципами организации, ориентированной на стратегию. Так, Национальное управление космической разведки США в течение десятилетий действовало как суперсекретная шпионская организация

по трем совершенно изолированным программам<sup>8</sup>. Каждое из направлений основывалось на абсолютно разных культурах (воздушные силы, ЦРУ и флот) и не только не были связаны друг с другом, но, более того, постоянно находились в состоянии соперничества. Руководители этих ведомств были инженерами, «людьми техническими». Такие «тонкости», как задачи менеджера по стратегическому планированию, например, всегда считались менее интересными, чем решение новой технической проблемы.

В ответ на изменившиеся внешние условия управление реорганизовали в три директората — Imaging, Communications и Space Launch. Предполагалось, что все ранее соперничавшие подразделения теперь станут сотрудничать по общим вопросам разведки. Руководители управления подобно многим организациям общественного (и частного) сектора назначили группу — аналитический отдел планирования — для разработки стратегических планов. Вскоре процесс застопорился, а планы так и остались невыполненными.

В 1996 году новый директор Национального управления космической разведки возглавил работу команды руководителей по созданию новой стратегии на основе сбалансированной системы показателей. После знакомства с этим подходом они модифицировали ССП в соответствии со спецификой организации. Для этого клиентскую составляющую переместили в верхнюю часть схемы<sup>9</sup>, а составляющую обучения и роста переименовали в «удовлетворенность клиента». По словам одного из консультантов проекта, «меняя квадратики, стрелки и названия, члены команды начали понимать причинно-следственные связи, уникальные по своей сути для управления... Сбалансированная система показателей предоставила общую структуру и язык для лидеров и рядовых сотрудников, необходимых для того чтобы „делать стратегию“»<sup>10</sup>. Так впервые команда топ-менеджеров приступила к обсуждению общей корпоративной, не частной стратегии каждого отдела.

Как только лед был сломан, директор управления организовал ежемесячные стратегические совещания, на которых руководители служб представляли текущую информацию и промежуточные отчеты о деятельности. На совещаниях, проводившихся раз в квартал, обсуждались вопросы влияния новых условий и обстоятельств на стратегию управления. По мере уточнения стратегии возникали споры, разрешение которых требовало присутствия новых сотрудников. Таким образом, состав команды расширился. Директор с помощью ССП добился того, что руководители различных служб достигли понимания по многим вопросам и смогли сформулировать единую стратегию для всей организации.

Пример города Шарлотт (см. главу 5) также свидетельствует о том, как, используя ССП, Пам Сайферт сумела разрушить функциональ-

ные барьеры и создать корпоративную культуру командной работы и совместного решения проблем. Пять стратегических направлений, например «Город в городе», требовали совместных усилий всех городских департаментов. Сайферт создала новую структуру для каждого из стратегических направлений. В команду были включены представители многих городских служб, в том числе и представители частного сектора. Каждая служба имела свою ССП и на ежемесячных совещаниях обсуждала вопросы интеграции действий конкретных департаментов для достижения единых целей городского масштаба.

## РЫЧАГИ КОНТРОЛЯ

Следует поговорить еще о некоторых факторах, необходимых руководителю, внедрившему сбалансированную систему показателей. Роберт Саймонз<sup>11</sup> разработал эффективную модель анализа многочисленных систем контроля, которыми пользуются топ-менеджеры при реализации корпоративной стратегии (см. рис. 13.1). Система убеждений, расположенная в левой верхней четверти рисунка, представляет собой набор документов, распространенных среди сотрудников, в которых закреплены основные ценности, цели и направления развития компании. Декларации о миссии, видении, заявления о целях и ценностях организации — пример того, как она информирует работников о своих фундаментальных ценностях и стратегических целях.

Кроме того, необходимо закрепить в документах и довести до сведения персонала информацию о том, какие действия и поведение организация считает неприемлемыми при решении поставленных задач. Поэтому необходимы системы ограничений (boundary systems), включающие законодательные акты и кодекс ведения бизнеса, в которых определяются строго запрещенные действия и поведение.

Компании также нуждаются в системах строгого внутреннего контроля за наличными денежными средствами, оборудованием, информацией, базами данных, бухгалтерскими и клиентскими документами. Системы показателей результатов во многих организациях часто взаимосвязаны с внутренней системой контроля.

Диагностические системы, представленные на рисунке 13.1, — это системы показателей результатов. Они сигнализируют о «состоянии здоровья» организации, как важнейшие симптомы состояния человека — температура и давление. Компания может иметь сотни и даже тысячи переменных параметров, которые имеют жизненно важное значение для успеха, но ни один из них не станет фактором получения стратегических результатов. Некоторые из этих переменных можно назвать важнейшими факторами успеха. Они говорят о том, что все

Рисунок 13.1. Рычаги контроля



Источник Robert Simons Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal Boston Harvard Business School Press, 1995, p 159. Воспроизведено с разрешения Harvard Business School Press

под контролем. Диагностические переменные необходимо подвергать оценке, мониторингу и контролю. Но предоставление топ-менеджерам информации о них разрешено в исключительных случаях, когда ситуация вышла из-под контроля и необходимо срочно предпринимать корректирующие действия.

Интерактивная система, пятая основная система контроля, фокусируется на относительно небольшом количестве показателей, являющихся факторами достижения превосходных результатов. По сути это информационные системы, которые находятся в распоряжении руководителей для ведения активного диалога с подчиненными о стратегии и ее реализации. Они являются катализаторами информационных процессов, процессов обучения и совершенствования. Вопросы, с которых начинается диагностическая система, звучат так: «Сколько стоит?» и «Что?». Вопросы интерактивной системы, предназначенные для обсуждения и получения информации — «Почему?», «Как будет?», «Что, если?», и «Предположим, что?».

Диагностическая система, системы ограничений и системы внутреннего контроля необходимы, но они не могут создать обучающуюся организацию, соответствующую целенаправленной стратегии. Внедрение ССП в некоторых компаниях оказалось безуспешным, потому что они применяли ее только как диагностическую систему, а из интерактивной не извлекли никакой пользы. Генеральных директоров компаний, о которых мы вели речь в главе 1, ждал успех, потому что они использовали ССП именно как интерактивную систему коммуникации, осуществления улучшений и получения информации. Они создали общую стратегию, а затем убедили людей в необходимости разработать индивидуальные планы действий и инициативы, которые в итоге будут способствовать достижению корпоративных стратегических целей.

## СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Возможно, решающим условием успешного внедрения ССП является стиль руководства топ-менеджеров. Самая сложная задача, по мнению многих руководителей, — это коммуникация. Они отлично понимали, что невозможно реализовать стратегию без активного участия всех менеджеров, технологов, рядовых работников. Ведь лидеры не имеют представления о всех шагах, которые необходимо предпринять для успешного воплощения стратегии. Да, они прекрасно знают, к чему надо стремиться, каковы должны быть результаты, но они целиком и полностью зависят от своих подчиненных, которые знают, как всего этого добиться.

Первое чувство, которое мы испытали, когда узнали, что два самых успешных руководителя Боб Маккул (Mobil) и Майкл Хегарти (Chemical Retail Bank) — в прошлом морские офицеры, — удивление. Существует твердый стереотип, что бывшие военные — менеджеры, придерживающиеся авторитарного и контролирующего стиля руководства. Но лучшие офицеры, особенно представители морского флота, прекрасно понимают, что, когда идет бой, генералы находятся далеко от передовой. В той обстановке неопределенности, в которой идет морской бой, планы никогда не совпадают с реальностью. Офицеры, находящиеся на линии огня, могут погибнуть, корабельное оборудование — выйти из строя, а враг может появиться в самом неожиданном месте. Именно в этот момент исход боя зависит от умения моряков реорганизоваться и использовать изменившуюся ситуацию. В пылу боя очень важны «нематериальные активы» — четкое понимание целей и задач.

Старшие морские офицеры обучают и тренируют своих матросов. Каждый должен быть готов в любой момент принять на себя командование. Наше наблюдение подтверждено исследованиями McKinsey & Com-



рану тех компаний, которые успешно использовали силу и энергию рядовых работников. Был изучен опыт многочисленных организаций частного сектора, однако военно-морские силы были признаны победителями<sup>12</sup>. Поэтому нет ничего удивительного в том, что самыми успешными являются компании, руководят которыми бывшие морские офицеры.

В первом интервью Билл Катуччи (AT&T Canada) рассказывал нам о своем стиле управления: коммуникация, организация команды, делегирование полномочий. Это очень напоминало то, что мы слышали от Маккула и Хегарти. Когда мы спросили Катуччи, не служил ли тот на флоте, он очень удивился. Но потом оказалось, что он был армейским офицером и что стиль его руководства во многом обусловлен этим опытом.

Система стратегического менеджмента, основанная на ССП, работает лучше, если применять ее не как *контролирующую* систему, а как систему *коммуникации*. Это может показаться парадоксальным тем, кто рассматривает систему показателей именно как средство контроля. По мнению отличных руководителей, о которых мы здесь рассказываем, самая сложная и трудная задача руководства — это создание стратегического соответствия всей организации. Вот что говорит по этому поводу Джерри Айсом (CIGNA Property & Casualty):

*Каким образом можно привести в стратегическое соответствие мышление 6000 человек? Как вы скоординируете деятельность людей с усилиями тех подразделений, которые они обслуживают? Сбалансированная система показателей стала моим основным инструментом коммуникации для процессов отчетности, планирования и формирования бюджета. Она превратила нашу корпорацию из бюрократической, автократической, директивной в единую активную организацию, в которой рядовые сотрудники и топ-менеджеры имеют возможность беспрепятственно общаться и работать без организационных границ.*

Итак, когда нам задают вопрос, с чего начать создание ССП, мы даем ответ, который вы уже прочитали в начале этой главы. Во-первых, выберите тот организационный уровень, на котором стратегия уже существует и который нуждается в интеграции и создании стратегического соответствия. Во-вторых, имейте в виду, что лидер данного подразделения должен использовать стиль руководства, о котором мы говорили выше: коммуникация, взаимодействие, инициативность и инновации сотрудников. Избегайте менеджеров, которые строят управление на системе контроля за тем, чтобы сотрудники беспрекословно выполняли все директивы. Но если первая и вторая рекомендации вступают в конфликт, не колеблясь выбирайте вторую. Преимущество

за правильным стилем руководства, а не за наличием правильной стратегии. Если в соответствии с этим правилом ССП следует разрабатывать на уровне, скажем, вспомогательной бизнес-единицы, а не на уровне крупного подразделения, то это и есть правильное решение. В конце концов ССП можно модифицировать и скорректировать в соответствии с новыми условиями. Значительно сложнее исправлять стиль руководства упрямого топ-менеджера.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей наиболее эффективна, когда является частью процесса крупномасштабных перемен. Часто необходимость изменений очевидна: либо результаты деятельности оставляют желать лучшего, либо изменилась конкурентная среда. Мотивировать потребность в перестройке можно, поставив большие амбициозные цели. Но какими бы ни были причины, внедрение ССП поможет руководителю довести до сведения всех сотрудников новую миссию и стратегию организации.

Разработку ССП можно начинать на разных организационных уровнях. Идеальный вариант, когда сформулирована общая стратегия. Система предоставляет механизм перевода этой стратегии в цели и показатели, составленные на основе причинно-следственных связей бизнес-процесса. Однако разработку ССП можно начать и со вспомогательной сервисной службы. Самым важным фактором здесь является наличие у топ-менеджеров правильного стиля руководства: коммуникация, взаимодействие, инициативность сотрудников и инновации.

И наконец, ССП следует рассматривать как интерактивную систему, которая побуждает к диалогу, дискуссиям, обмену мнениями и является самым мощным средством обучения и движения в будущее.

В итоге способность создать организацию, ориентированную на стратегию, зависит от правильного стиля руководства. Лидер создает соответствующую атмосферу для проведения изменений и осуществляет такое управление, которое обеспечивает коммуникацию, интерактивные дискуссии и обучение стратегии.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *John P. Kotter. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. [Джон П. Коттер. Впереди перемен. М.: «Олимп-Бизнес», 2003.]*
2. *R. S. Kaplan. Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard, 9-197-025. Boston: Harvard Business School Press, 1996, p. 2.*

3. *James C. Collins, Jerry I. Porras. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* New York: HarperBusiness, 1994, p. 94.
4. *S. Sherman. Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles // Fortune, 1995, November 13, p. 231.*
5. *S. Kerr. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B // Academy of Management Executive, 1995, February. Впервые опубликовано в 1975 году.*
6. *Robert S. Kaplan, Robin Cooper. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* Boston: Harvard Business School Press, 1997.
7. *Правительственные или некоммерческие организации, для которых показатель роста, вероятно, и не является стратегическим, могут рассматривать это направление как эффективность, а не просто продуктивность.*
8. *Более подробно см. статью: J. A. Chesley, M. S. Wenger. Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation // California Management Review, 1999, Spring, p. 54—73.*
9. *См. главу 5. Эта перестановка (клиент в верхней части) была сделана несколькими правительственными и некоммерческими организациями независимо друг от друга.*
10. *T. A. Chesley, M. S. Wenger. Transforming an Organization: Using Models to Foster a Strategic Conversation // California Management Review, 1999, Spring, p. 65.*
11. *Robert Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Boston: Harvard Business School Press, 1995; *Robert Simons. Control in an Age of Empowerment // Harvard Business Review, 1995, March/April, p. 80—88.*
12. *J. R. Katzenbach, J. A. Santamaria. Firing up the Front Line // Harvard Business Review, 1999, May/June, p. 108.*

## Как избежать ошибок

**А**вторы уже описали пять основных принципов построения организации, ориентированной на стратегию. Начиная с 1996 года многие предприятия успешно внедрили сбалансированные системы показателей. На протяжении всей книги мы приводили соответствующие примеры. Так, Metrus Group, Inc. провела опрос 122 организаций с целью сравнения компаний, имеющих ССП, с фирмами, работающими на основе традиционных методов оценки деятельности<sup>1</sup>. В первых «менеджмент полностью согласовывался со сбалансированной системой показателей, которая являлась критерием определения стратегического успеха и показатели которой периодически, раз в полугодие, пересматривались для учета изменившихся условий». Опрос также показал, что в этих компаниях лучше развиты методы командной работы топ-менеджеров, лучше организован процесс коммуникации, лучше развиты процессы самоуправления на самых низких организационных уровнях (см. табл. 14.1). Более высокая степень координации со стратегией трансформировалась в лучшие результаты:

- по финансовым показателям 83% компаний оказались в верхней трети организаций данной отрасли;
- 74% — рассматривались коллегами как отраслевые лидеры;
- 97% — характеризовались как пионеры или лидеры перемен в своих отраслях.

**Таблица 14.1. Влияние систем оценки по показателям на стратегическое соответствие и информирование организаций**

	Компании, действующие на основе ССП	Компании, не внедрившие ССП
• Согласие среди старших управляющих относительно стратегии, %	90	47
• Сотрудничество и работа в команде (топ-менеджеры), %	85	38
• Открытость информации и коммуникация, %	71	30
• Эффективная коммуникация стратегии, %	60	8
• Высокий уровень самоконтроля среди сотрудников, %	42	16

Источник: J. H. Lingle, W. A. Shieman, From Balanced Scorecards to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? // Management Review, 1996, March, p. 56–62.

Опрос 113 ведущих мировых компаний, проведенный компанией Conference Board для A. T. Kearney, Inc., продемонстрировал, что те из них, что связали свои оценочные системы со стратегией, имели<sup>2</sup>:

- результаты лучше, чем у конкурентов — 52%;
- результаты на том же уровне — 30%;
- результаты хуже, чем у конкурентов — 18%.

Опрос, проведенный Институтом бухгалтеров-менеджеров (Institute of Management Accountants, IMA), показал, что системы менеджмента на основе ССП имеют лучшие результаты, чем традиционные системы управления (см. табл. 14.2).

Отвечая на вопрос IMA: «Стоит ли ССП того, чтобы ее разрабатывать и внедрять?» — 60% респондентов ответили утвердительно, 30% сказали: «Да, но не сейчас», ответ 7% был: «Слишком рано говорить об этом».

Однако не все организации успешно работали с ССП. Некоторые, несмотря на значительные усилия и потраченные ресурсы, не смогли реализовать новую систему оценки и менеджмента<sup>3</sup>. Многие говорили нам, что ССП значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд.

В нашей первой книге мы рассказали об общем подходе к разработке ССП<sup>4</sup>. Мы применяем его и сегодня. Но за эти годы накоплен опыт, свидетельствующий, что времени на внедрение ССП сегодня требуется вдвое меньше, чем стандартные 16 недель, о которых мы говорили в 1996 году<sup>5</sup>. Однако основные принципы остаются неизменными и не требуют никакого дополнительного комментария в данной

Таблица 14.2. Эффективность системы оценки деятельности (ОД)

Вопрос	Всего	Не внедрившие ССП	Внедрившие ССП	Пользователи ССП
Эффективность существующих систем ОД	2,08	1,74	2,62	2,92
Поддержка системой ОД бизнес-целей	2,02	1,65	2,60	2,92

1 = Плохо 2 = Ниже приемлемого 3 = Приемлемо 4 = Хорошо 5 = Очень хорошо 6 = Отлично

Источник: M. L. Frigo, K. Krumwiede. *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement* // *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1999, February/March, p. 42—48.

книге. Даже имея в своем распоряжении общую концепцию построения ССП, многие компании все же испытывают трудности при ее внедрении. Мы определили три группы проблем, которые могут возникнуть при создании организации, ориентированной на стратегию: проблемы переходного периода, проблемы разработки, проблемы внедрения. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

## ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

После проведения крупных организационных изменений возникает определенное разочарование. Например, в период внедрения ССП произошел процесс слияния одной компании с другой. Руководство новой организации не проявило никакого интереса к ССП, и проект был закрыт. Это может произойти даже с успешными компаниями. Так, в 1998 году ACE Group of Companies приобрела SIGNA Property & Casualty, одно из наших самых показательных предприятий. Руководители ACE полностью сменили топ-менеджмент SIGNA Property & Casualty, который вывел умиравшую компанию в число лучших. В первые шесть месяцев компанию покинул финансовый директор Джерри Айсом и один из вице-президентов Том Валерио. Подобная участь постигла AT&T Canada, слияние которой с MetroNet Communications Corporation произошло в январе 1999 года, и Mobil, будущее сбалансированной системы показателей которой оставалось неопределенным до февраля 2000 года (образование ExxonMobil).

Как правило, приобретение другой компании стоит недешево, и нередко для того, чтобы оправдать покупку, стратегию сокращения расходов делают приоритетной. В такой ситуации ССП не воспринимается как подходящее средство экономии. Руководители компании, привыкшие к курсу уменьшения затрат и увеличения эффективности, могут недооценить роль ССП как движущей силы будущего роста пред-

приятия. Человек, который стал хорошим «хирургом», урезая всевозможные издержки и излишки, не может в мгновение ока стать созидателем, архитектором, проектирующим новую организацию и разрабатывающим инновационные стратегии роста.

Одна из неудач, описанная в литературе<sup>6</sup>, — это на самом деле история победы ССП в локальном сражении и поражения ее в войне. Первые отчеты, сделанные на основе системы, четко показали, что настоящая стратегия не работает. Организация поменяла курс. Это и была победа ССП, которая обеспечила по обратной связи информацию о неправильной стратегии. Но владельцы компании посчитали виновником сложившейся ситуации президента и уволили его. Новый стал реализовывать другую стратегию, а попутно ликвидировал ССП, считая ее атрибутом неудавшегося курса.

Подобные проблемы переходного периода возникали в наших первых проектах и в некоммерческом секторе. Сбалансированные системы показателей в United Way of Southeastern New England и United Way of America не выдержали смены руководства. Глава UWSENE ушел в отставку вскоре после завершения проекта по внедрению ССП. Он не привлекал совет директоров к активному участию в разработке ССП, полагая, что совет должен контролировать реализацию стратегии, но не участвовать в ее создании. Когда искали кандидатуру на освободившийся пост, не придали значения тому, что новый лидер должен будет действовать в соответствии с разработанной системой управления. Выбрали отставного банковского чиновника, который считал своей задачей решение операционных вопросов и обеспечение должностными инструкциями всех работников организации. Система показателей была ему в новинку, у него не было к ней никакого особенного отношения, он никогда не занимался разработкой и внедрением подобных проектов. Это очень разочаровало тех менеджеров, которые вложили в новую систему много энергии и времени. Однако совет директоров, не слишком усердствовавший в проекте ССП, не настаивал на его возобновлении.

Генеральный директор покинул United Way of America неожиданно, во время работы над проектом. Новый, назначенный со стороны, имел свой стиль руководства и собирался внедрить сильно формализованный процесс планирования. Естественно, что ССП не вписывалась в такую схему и не пережила переходный период.

Но даже оба эти примера не были полным поражением. О них было известно за рамками United Way of America и UWSENE, а покинувшие их руководители, то есть лидеры проектов, стали известными лекторами, обучающими некоммерческие организации по всей Америке методике создания и внедрения ССП. Таким образом, можно утверждать, что, хотя в локальном масштабе пилотные проекты

UWSENE и United Way of America потерпели поражение, в национальном масштабе они имели большой успех.

В главе 13 мы обсуждали тип лидера, способного решать задачи создания организации, ориентированной на стратегию. Стиль его руководства — создание видения, коммуникация, взаимодействие, инициативность и инновации. Когда такого человека заменяет менеджер, который стремится все контролировать и всеми командовать, ССП, скорее всего, обречена.

По нашему наблюдению, таких причин неудач меньшинство. По-видимому они зависят от внутренних бизнес-факторов, а не от внешних условий.

## ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ

Неудачи постигают компании и тогда, когда разработанные сбалансированные системы показателей оставляют желать лучшего. Например, использовано слишком мало показателей (один или два на составляющую) или не соблюдается баланс между желаемыми результатами и факторами их достижения. Другие ССП, наоборот, имеют слишком много показателей, но главные из них не определены. Арт Шнейдерман в качестве примера приводит отсутствие в ССП адекватных факторов достижения желаемых результатов или отсутствие взаимосвязи специальных проектов совершенствования и показателей ССП<sup>7</sup>. Конечно, такое тоже возможно, однако, судя по нашему опыту, в подобных случаях компания, как правило, в процессе реализации стратегии понимает и определяет соответствующие эффективные факторы (см. главу 13). В компаниях, которые испытывают проблемы разработки, ССП обычно не отражает стратегию.

Например, организации, применяющие системы ключевых производственных показателей, часто испытывают чувство разочарования, поскольку последние освещают операционную деятельность и никак не определяют стратегические направления развития<sup>8</sup>.

Аналогичные проблемы ожидают разработчиков систем оценки результатов для акционеров. Эти системы сосредоточены на достижении удовлетворенности клиентов, сотрудников, поставщиков и сообщества, но обычно не имеют стратегии создания устойчивого конкурентного преимущества.

Неудачи поджидают те бизнес-подразделения и вспомогательные сервисные службы, в которых отсутствует стратегическое соответствие общей корпоративной стратегии. В предисловии к части II мы рассказали о том, как один из европейских банков, даже применив ССП в одном из своих подразделений — отделе ИТ, потерпел провал, по-



сколькx она никак не была связана с общей стратегией. Если при разработке ССП каждая бизнес-единица следует своим собственным курсом, то компания не сможет создать общего стратегического языка; вместо него они получают «Вавилон под названием „ССП“». Многие компании потеряли всякий интерес к самой идее ССП, поскольку каждое подразделение действовало изолированно, по своей собственной схеме. Не было синергизма. Без общего руководства топ-менеджерами успех создания ССП может быть только временным.

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ

Однако наиболее частой причиной неудач является не плохая разработка, а плохое внедрение. Мы обнаружили, по крайней мере, семь ошибок, которые создают данную проблему:

- 1) недостаток интереса со стороны топ-менеджмента;
- 2) слишком малое число участников проекта;
- 3) участие в разработке ССП только топ-менеджеров;
- 4) слишком долгий процесс разработки; ССП не одноразовое мероприятие;
- 5) видение ССП как системного проекта;
- 6) услуги неквалифицированных консультантов;
- 7) внедрение ССП только для материальной компенсации.

### 1. Недостаток интереса со стороны топ-менеджмента

Возможно, наибольший риск провала существует, если проект доверяют команде менеджеров среднего звена. Четкий симптом наблюдается, когда его начинают рассматривать как проект разработки показателей производственных результатов. Часто менеджеры среднего звена принимают участие в долгосрочных программах совершенствования бизнес-процессов, например программе комплексного управления качеством, и сбалансированная система считается их логическим продолжением. Бесспорно, ССП совместима с комплексным управлением качеством (например, премия Болдриджа в США или аналогичная премия Европейского фонда управления качеством). Но поставить ее в один ряд с проектом улучшения качества — значит упустить огромные возможности, заложенные в ней. Это не просто операционные усовершенствования, но потенциал стратегического фокусирования и соответствия. Программы повышения качества помогают действовать правильно. Стратегия тоже помогает совершать правильные дей-

ствия. Менеджеры среднего звена могут помочь компании улучшить существующие операционные процессы. Но перестройка и приведение в стратегическое соответствие всей организации — задача топ-менеджеров.

Интерес и приверженность старших менеджеров необходимы по нескольким причинам. Во-первых, они обязаны сформулировать стратегию организации. Наши исследования показали, что очень мало управляющих среднего уровня полностью понимают стратегию компании. Следовательно, отразить ее в ССП им не под силу. Только топ-менеджеры имеют полномочия принимать решения и идти на компромиссы ради эффективной стратегии. Вряд ли они делегируют подчиненным свои обязанности, связанные с выбором клиентов и целевых сегментов рынка, а также с определением предложения потребительской ценности, которое привлечет, сохранит и увеличит клиентскую базу. Не имея соответствующих знаний или права принятия решений (а как правило, и того и другого одновременно), менеджеры среднего звена не в состоянии разработать сбалансированную систему показателей, отражающую стратегию компании. Руководство старших менеджеров необходимо именно тогда, когда имеются крупные разногласия по поводу стратегии. В этой ситуации директору бизнес-единицы придется принимать быстрые решения, поскольку переговоры о стратегических целях и задачах заходят в тупик.

Но в период составления эффективной ССП от руководителя требуются не столько знания и авторитет, сколько интерес и приверженность проекту. Напрашивается сравнение: яичница с беконом на завтрак. Курица принимает участие, однако именно свинья придает завтраку настоящий вкус. Топ-менеджеры должны иметь свой интерес в игре. Они должны инвестировать свое время в проект — часть его затрачивается на личные встречи с членами команды разработчиков, а другая — более важная — на проведение совещаний с высшим руководством, где обсуждаются стратегические цели, их показатели и выявляются причинно-следственные связи, необходимые для составления гипотез, лежащих в основе стратегии. Именно на этих совещаниях рождается чувство приверженности (необходимое и достаточное условие успеха всей организации) стратегии и процессу менеджмента, с помощью которого происходит строительство организации, ориентированной на стратегию.

## 2. Слишком мало участников проекта

В некоторых компаниях топ-менеджер, например руководитель финансовой службы или отдела планирования, сам составляет ССП. Вместо того чтобы выступить лидером проекта, он выполняет работу целой команды, исходя из двух предположений. Первое предположение —

команда высших руководителей и без того слишком занята изучением потока инициатив, поступающих от сотрудников, и исполнением текущих обязанностей. Второе — обладая аналитическими способностями и глубоким знанием стратегии, он, несомненно, сможет самостоятельно разработать ССП. И в самом деле он блестяще справляется с задачей. В его ССП отражена стратегия и сохранен баланс результатов и факторов их достижения.

Однако впоследствии обнаружилось, что в компании ничего не изменилось. Конечно, топ-менеджерам стало поступать меньше финансовых данных для изучения и больше нефинансовой статистики. Однако те, кому пришлось самостоятельно разрабатывать сбалансированные системы показателей, признали, что подход к принятию решений не изменился, а руководители продолжают основное внимание уделять показателям краткосрочных результатов, как это было раньше.

Приверженность стратегии и ее реализации требует активного участия всех членов команды топ-менеджеров в процессе определения целей, задач и показателей ССП. В противном случае их отношение и поведение не изменятся. Если люди заявляют, что они должны участвовать в слишком многих совещаниях, то лидер проекта должен использовать каждое из них для обсуждения ССП. Именно тем организациям, которые проводят чересчур много совещаний, и требуется система менеджмента на основе ССП.

Конечно, не следует впадать в другую крайность и привлекать всех к разработке ССП. Необходимо определить оптимальное число участников, при котором возможны конструктивная дискуссия и достижение согласия. Для привлечения к созданию ССП большего числа сотрудников можно ее распространить на более низкие организационные уровни методом «каскада» или организовать подгруппы для обсуждения целей, задач и показателей какой-то одной составляющей или более мелких стратегических тем, входящих в общую стратегию. Работа подобных подгрупп органично вливается в общий процесс создания ССП.

### **3. Участие в разработке ССП только топ-менеджеров**

Еще одной распространенной ошибкой является участие в разработке ССП исключительно руководства компании. Для того чтобы сбалансированная система была эффективной, ее должны знать и понимать все сотрудники компании. Ведь в конце концов цель состоит в информировании о сути стратегии и привлечении каждого к осознанному участию в ее реализации (см. часть III).

Когда ССП распространяется среди работников, открываются возможности выдвижения инициатив стимулирования обмена знаниями

и обучения ключевым бизнес-процессам. Это способствует развитию процесса обмена опытом через публикации и интернет. Если компания не уделяет внимания коммуникации ССП, то она не сумеет сделать стратегию повседневной работой каждого.

#### **4. Слишком долгий процесс разработки; взгляд на ССП как на одноразовое мероприятие**

Часто неудачи случаются, когда команды разработчиков руководствуются принципом: «Лучшее — враг хорошего». В этом случае они стремятся сразу получить совершенную систему. Месяцами собираются и выверяются правильные данные для составления правильных показателей. Через 18 месяцев после начала разработки ССП она все еще служит предметом обсуждения на совещаниях топ-менеджеров. На вопрос: «Почему?» — один из участников ответил: «Мы пробовали ее запустить в прошлом году, но она не продержалась». Проблема заключается не в том, что она не продержалась, а в том, что она просто еще не начиналась.

Как мы уже говорили в главе 12, самые успешные ССП были внедрены без некоторых показателей. Иногда до трети параметров могут отсутствовать в системе в течение первых нескольких месяцев. Но документ живет и развивается, также постепенно формулируются и вводятся в ССП недостающие критерии. Извлечение информации из опыта — мощное средство. Сбалансированная система показателей — не одноразовое явление, а непрерывный процесс менеджмента. Цели, задачи, показатели, базы данных непрерывно изменяются и модифицируются.

#### **5. Взгляд на ССП как на системный проект**

Самой дорогостоящей неудачей можно считать ситуацию, когда компания внедряет ССП как системный, а не управленческий проект. Это происходит тогда, когда консалтинговая компания, обычно специализирующаяся на установке больших компьютерных систем, убеждает своего клиента в необходимости нанять ее консультантов для разработки и установки системы менеджмента на основе ССП. Следующие 12—18 месяцев и несколько миллионов долларов тратятся на автоматизацию сбора сведений и установку интерфейса, чтобы менеджеры могли иметь огромную базу данных у себя на столе. Система позволяет получать и сортировать огромные потоки информации разнообразными способами. Стоит ли говорить, что ни один менеджер этим не пользуется. Автоматический доступ к информации — не совсем, мягко говоря, то, что мы имели в виду, создавая ССП.

Вспомните, что в сбалансированных системах организаций, которые уже имеют подобные информационные системы, отсутствует до трети показателей. Автоматизированный доступ к сотне тысяч фактов или цифр не заменит правильно составленную стратегическую карту с выявленными причинно-следственными связями между 20—30 важнейшими переменными.

И вспомните две первые ошибки, о которых мы говорили выше. Организация, которая нанимает третью сторону для разработки ССП, вряд ли рассчитывает на участие топ-менеджеров в этом процессе. Нет ничего удивительного в том, что они не только не пользуются новой информационной системой, но и не меняют стиль своего руководства лишь потому, что теперь имеют к ней прямой доступ.

Разработка ССП начинается с непосредственного обсуждения стратегии на высшем уровне компании. Ее нельзя передать группе ИТ или сторонней организации. Это не системный, а управленческий процесс.

Информационные системы и технологии очень важны — мы говорили об этом в главах 11 и 12. Они облегчают процесс коммуникации, делая стратегию достоянием всех сотрудников. Но они действенны только после завершения разработки целей, задач, показателей и инициатив, а также ССП на всех уровнях и во всех бизнес-единицах организации.

## 6. Услуги неквалифицированных консультантов

Эта ошибка имеет непосредственное отношение к описанной в предыдущем разделе. Не стоит нанимать консультантов, не имеющих опыта разработки ССП. После публикации ряда статей и нашей книги многие консалтинговые организации принялись оказывать помощь по внедрению сбалансированной системы показателей. К сожалению, часто эти «помощники» просто называют старые системы оценки результатов, с которыми они привыкли работать, «СПП». Если хотите знать рецепт провала — наймите таких консультантов.

Мы поняли это после того, как узнали о крупной финансовой организации, которая, истратив миллионы долларов на разработку и внедрение ССП, потерпела сокрушительную неудачу. Мы назначили встречу с руководителем компании, чтобы выяснить, что произошло. Что-то не так с концепцией сбалансированной системы показателей и соответствующей системой менеджмента? Как только мы встретились, президент сказал:

*Мы все проверили. С ССП все в порядке. В компании, где я работал раньше, она действовала прекрасно. Все дело в консультантах, которые представления не имели, с какой стороны подойти к проекту.*

## 7. Внедрение ССП

### только для материальной компенсации

Сама по себе идея взаимозависимости системы материального поощрения и показателей ССП очень привлекательна (см. главу 10). Это эффективный рычаг, с помощью которого можно добиться участия каждого сотрудника в реализации стратегии. Но некоторые компании «перепрыгивают» через этап перевода стратегии в параметры сбалансированной системы и вводят новые нефинансовые показатели только для определения размера премиальных выплат. Это происходит, когда, составляя ССП для долевых партнеров, компания включает индикаторы охраны окружающей среды, разнообразия кадров, участия в делах сообщества. Конечно, менеджеры начинают уделять больше внимания новым показателям. Тут же улучшаются нефинансовые параметры. Но общие финансовые итоги и результаты клиентской составляющей остаются без изменения, что ведет к напряжению и конфликтам в организации. Менеджеры удивляются, почему ССП не работает. Ответ очевиден. Системы, которые используются лишь для введения нефинансовых показателей в план материальной компенсации, не выявляют связи между ними и улучшением показателей иных составляющих. Материальное поощрение вызывает улучшение финансовых результатов, лишь когда базируется на стратегических ССП, а не на системе ключевых производственных показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие компании уже извлекают пользу и преимущества, используя системы менеджмента, основанные на ССП. Да, провалы случаются, но они обусловлены внутренними причинами. После смены руководства организация может вернуться к традиционным методам управления и контроля, поскольку новые лидеры не испытали всех выгод, которые дает организация, ориентированная на стратегию. Остальные срывы объясняются ошибками концепции внедрения, такими как недостаточное внимание и участие со стороны руководителей, отсутствие связи ССП со стратегией, использование неопытных консультантов или неправильное размещение ресурсов.

В этой книге мы рассказали об основных этапах создания организации, ориентированной на стратегию, на основе ССП:

- 1) перевод стратегии на операционный уровень;
- 2) создание стратегического соответствия организации;
- 3) превращение стратегии в повседневную работу каждого;

- 4) взгляд на стратегию как на непрерывный процесс;
- 5) активизация изменений посредством руководства топ-менеджеров.

Путь не скор и не легок. Он требует настойчивости и ответственности. Он требует работы в команде и интеграции всех функций. Эта предпосылка требует постоянного повторения и напоминания о себе. Те компании, которые упорно идут к цели и придерживаются пяти указанных принципов, смогут достичь ее, избежав ошибок и ловушек.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *J. H. Lingle, W. A. Schiemann. From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? // Management Review, 1996, March, p. 56—62. См. также: W. A. Schiemann, J. H. Lingle. Bullseye: Hitting Your Strategic Targets through High-Impact Measurement. New York: The Free Press, 1999.*
2. «Making Strategy Pay», отчет об исследованиях 1999 года, выполненный The Conference Board для А. Т. Kearney. Chicago. А. Т. Kearney, 1999.
3. *B. Birchard. «Where Performance Measures Fail», см. в статье: Closing the Strategy Gap // CFO Magazine, 1996, October, p. 36; J. Kersnar. Hitting mark // CFO Europe, 1999, February, p. 46—48; A. Schneiderman. Why Balanced Scorecard Fail // Journal of Strategic Performance Measurement, 1999, January, p. 6—11.*
4. *Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. [Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, с. 274—281.]*
5. Как пример, см. программу «Balanced Scorecard Fast Track Development Program», предложенную компанией Balanced Scorecard Collaborative (<http://www.bscol.com>).
6. *B. Birchard. «Where Performance Measures Fail», см. в статье: Closing the Strategy Gap // CFO Magazine, 1996, October.*
7. *A. Schneiderman. Why Balanced Scorecard Fail // Journal of Strategic Performance Measurement, 1999, January.*
8. См. о проблемах, возникших после внедрения ССП в компании Analog Devices, в книге: *R. S. Kaplan. Analog Devices: The Half-Life System, 9-190-061. Boston: Harvard Business School, 1990. Последующее снижение производства описано в примере для ситуационного анализа № 5-191-103. См. также статью: J. D. Serman, N. Repenning, N. Kofman. Unanticipated Side Effects of Successful Quality Improvement Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement // Management Science 4, 1997, № 2, p. 503—521.*

# Часто задаваемые вопросы

**Н**а лекциях и семинарах по материалам этой книги нам часто задают вопросы о создании и внедрении ССП. Возможно, читателю покажутся интересными наши ответы на самые распространенные вопросы.

**Вопрос:** Многие организации, о которых вы рассказываете, это крупные компании развитых отраслей экономики — банковское дело, страхование, нефть и нефтепродукты, большие предприятия розничной торговли. Можно использовать ССП в малом бизнесе, интернет-компаниях и быстро меняющихся предприятиях?

Ответ положителен для всех трех типов организаций. Мы начали работать с большими компаниями, которые находились в отчаянном положении. Многие из них нуждались в новой стратегии и новой бизнес-модели. Но масштабы и, следовательно, огромная сила инерции делали их реализацию очень сложной. ССП ускорила движение этих фирм в новом стратегическом направлении. Мы также видели много примеров успешного внедрения ССП в мелких компаниях и отдельных бизнес-подразделениях. В главе 1 мы в качестве примера рассказали о Southern Gardens Citrus, имеющей в своем составе 200 сотрудников. Нашу помощь получила и небольшая издательская фирма Guideposts, в которой работают 500 сотрудников, некоммерческий христианский журнал, а также конструкторская фирма спутниковых сис-



тем и производственная компания. Конечно, некоторые некоммерческие организации, такие как New Profit, Inc., Детский госпиталь Дьюка и May Institute, насчитывали от 12 до 200 работников. Но основным вопросом для каждой организации независимо от ее размеров является стратегическое соответствие. Маленькие компании так же, как и большие, получают пользу и преимущества, когда каждый знает и понимает стратегию и реализует ее в своей повседневной работе.

Пример National Bank Online Financial Services (см. главу 4) указывает путь внедрения ССП компаниям, чья деятельность основана на интернет-технологиях. В настоящее время мы работаем с несколькими подобными фирмами.

Что касается фирм, работающих в быстро меняющейся конкурентной среде, то Cisco Systems применяет ССП как систему оценки своей операционной деятельности. Microsoft Corporation в Латинской Америке использует ССП для координации усилий менеджеров с постоянно меняющимися стратегиями в области разработки и внедрения новых продуктов, новых услуг, новых отношений с дистрибьюторами и конечными потребителями<sup>1</sup>. В этом случае ССП становится прекрасным инструментом для быстрых незначительных изменений (см. главу 12). Каждый раз, когда возникает потребность в подобных модификациях, нет необходимости переделывать всю ССП. Цели и показатели финансовой и клиентской составляющих сильно не изменяются. В основном перемены затрагивают уже существующие и новые инициативы, а также, возможно, один или два внутренних процесса. Тут ССП становится языком общения, с помощью которого команда топ-менеджеров информирует своих сотрудников о новой тактике, направлениях развития и инновациях. Причем процесс коммуникации не всегда направлен сверху вниз. Сбалансированная система показателей — прекрасная возможность выдвигать инициативы снизу, а затем обсуждать их, используя общий словарь ССП.

**Вопрос:** Возникают ли особые трудности, например проблемы культурного различия, при внедрении ССП в различных регионах мира?

Наша первая книга уже переведена на 19 языков, что дает возможность предположить, что для концепции и принципов ССП не существует культурных различий. Об этом же свидетельствуют и наши встречи с менеджерами различных стран. Консалтинговые компании в крупных географических регионах приспособливают нашу систему сбалансированных показателей к условиям локальных рынков.

Для успешного внедрения ССП необходимы зрелость и мудрость руководителя, а также стиль руководства, который не должен быть авторитарным.

**Вопрос:** Как заручиться поддержкой старших менеджеров?

Этот вопрос напоминает историю о покупателе яхты, который спрашивает о цене. «Раз ты интересуешься тем, сколько она стоит, значит, ты не можешь себе ее позволить». Если приходится убеждать руководителей в необходимости поддержки проекта ССП, то, скорее всего, вы ее не дождетесь. Как мы рассказывали в главе 13, руководители должны понимать важность новой концепции, взаимодействия, инициатив сотрудников и инноваций. Если они это осознают, то, чтобы поддержать их, можно использовать примеры, приведенные в главе 1.

Но для тех топ-менеджеров, которые действуют на основе финансовой отчетности и авторитарных методов руководства, ССП не представляет никакой ценности, и мы даже не будем тратить время на их убеждение. Они не встанут на путь создания организации, ориентированной на стратегию, даже если получают соответствующее финансирование и ресурсы. Лучше найти руководителя, для которого ССП станет основой его стратегии и движения вперед.

**Вопрос:** Можно ли применять ССП в организациях, где сильны профсоюзы?

Да, мы внедряли систему в нефтедобывающей (Mobil, Техасо) и автомобильной отраслях, где рабочие организованы в профсоюзы. То же самое относится и к государственным организациям. Наша система разъясняет служащим более устойчивую бизнес-модель, вдохновляет их на поиски новых способов эффективной работы по созданию стоимости компании. Обычно сопротивление встречается со стороны супервайзеров и менеджеров среднего уровня, привыкших работать в авторитарном стиле.

Единственный элемент организации, ориентированной на стратегию, который не приемлют профсоюзы, — это взаимосвязь ССП с системой вознаграждений. Так, компания Техасо для того, чтобы избежать поощрительных компенсационных выплат членам профсоюза, использовала иные, неденежные виды вознаграждения (см. главу 10). В компании Mobil, к примеру, профсоюзы не устроила процентная схема распределения премий и бонусов. Именно поэтому она была исключена из компенсационной программы.

**Вопрос:** Должна ли быть у компании стратегия, перед тем как она приступает к разработке и внедрению ССП?

Строго говоря, сбалансированная система показателей — это средство реализации стратегии. Тем, у кого она есть, ССП поможет сде-

лать этот процесс более быстрым согласно пяти принципам, изложенным в данной книге.

При разработке ССП может выясниться, что в противовес существующему мнению в команде топ-менеджеров нет единства относительно стратегии — все имеют разные взгляды на то, кто является целевым потребителем, что значит дифференцированное предложение потребительной ценности и какова роль инноваций и вспомогательных служб в реализации стратегии. Процесс создания ССП способствует достижению четкости и единства мнений по важнейшим вопросам.

Организации, еще не имеющие общей согласованной стратегии, используют ССП как механизм ее разработки. С помощью ССП происходит активный диалог по многим вопросам стратегического характера. Как мы уже говорили в главе 3, ССП предоставляет представителям всех отделов и всех уровней общий язык и архитектуру новой стратегии. Схемой обсуждения стратегии являются стратегические карты и модели.

**Вопрос:** Что вы можете сказать о защите информации и проблемах конфиденциальности? Можно ли всем сотрудникам без исключения давать доступ в интернет?

Это очень интересный вопрос. С одной стороны, принцип организации, ориентированной на стратегию, — предоставление доступа к стратегической информации всем сотрудникам компании. Открытость и информированность мотивируют персонал для активного участия в реализации стратегии. С другой стороны, в этом есть определенный риск. В нашей первой книге мы приводили высказывание руководителя крупной компании:

*Раньше, потеряв кто-нибудь в самолете документ, содержащий стратегические планы компании, и найдя их 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.*

Мы хотели, чтобы ССП рассказывала историю создания стратегии. Для этого существуют средства — стратегические карты. Но риск предоставления полной стратегической информации всем сотням и тысячам сотрудников компании очевиден. Люди уходят с работы, и организация не может полностью рассчитывать на их стопроцентную ответствен-

ность и лояльность. Как говорится, болтун — находка для шпиона. Для того чтобы сохранить секрет и избежать риска, компания может классифицировать сведения.

Однако многие организации полагают, что их успех в конкурентной среде зависит не от конфиденциальности информации, а от быстрой и более эффективной, чем у конкурентов, реализации стратегии. А ССП, по их мнению, является замечательным инструментом для этого.

Нам часто задают вопрос: почему Mobil не скрывала информацию от своих сотрудников? Во-первых, любая новая стратегия немедленно становилась известной дилерам, а следовательно, и конкурентам. И наоборот, Mobil была хорошо осведомлена о стратегических планах последних, большинство стратегий которых походило на программу Mobil. Отличие заключается в том, насколько успешно компания реализует эту стратегию. Именно в этом у Mobil и были огромные преимущества, предоставленные ССП. Во-вторых, вице-президент компании Брайан Бейкер дал понять всем сотрудникам компании, что успех — это результат активной и эффективной работы каждого из них (см. главу 12).

Вопрос доступности информации для всего персонала возник в одной из компаний, когда ее юристы, просматривая ССП, обнаружили, что она содержит конкретные сведения о финансовых и других проектах.

Юристы задались вопросом: «А что, если кто-нибудь из сотрудников скопирует и передаст эту информацию аналитикам конкурентов? Им не составит особого труда определить наши стратегические планы». После этого доступ к информации был закрыт на несколько месяцев, пока не было найдено адекватное решение: были определены два уровня доступа к информации. Топ-менеджеры могли видеть реальные цифры, а все другие — закодированную информацию (красно-желто-зеленый код).

**Вопрос:** Предположим, некоторых показателей не хватает. Нужно ли откладывать внедрение ССП, пока все они не будут определены?

Когда разрабатывается первоначальная ССП, отсутствуют многие показатели. Так, Chemical Bank имел только 67% показателей, Mobil — 75, а Reuters America — 60%. Первая реакция вполне предсказуема: «Раз мы не можем оценить то, что хотим, давайте хотеть то, что мы можем оценить; давайте использовать показатели, для которых у нас уже есть данные». Это ошибка. Если ССП составляли продуманно, то имеющиеся показатели представляют самую важную корпоративную информацию. Если в данный момент какие-то параметры

отсутствуют, то важнейшие процессы менеджмента невозможно осуществлять. Организации должны изучить новые условия, для которых еще нет управленческих процессов и систем. Мы рекомендуем проявлять терпение и внедрять новые процессы получения информации. Вот что говорит о преодолении этого информационного барьера Ли Уилсон (Chemical Retail Bank): «Мы инвестировали огромные ресурсы — время, энергию, деньги, системы и процедуры для сбора новой информации. Изучение новых стратегических показателей принесло нам огромную пользу».

**Вопрос:** Сколько показателей должно быть в ССП и каково их оптимальное соотношение по составляющим?

Согласно нашему опыту число параметров обычно варьируется от 20 до 25. Вот типичное распределение показателей по составляющим:

- финансовая — 5 (22%);
- клиентская — 5 (22%);
- внутренних бизнес-процессов — 8—10 (34%);
- обучения и роста — 5 (22%).

Независимое исследование, проведенное в 1998 году аналитиками из Best Practices, LLC, показало, что 22 организации, успешно внедрившие ССП, имеют примерно одинаковое распределение показателей<sup>2</sup>. Большой «вес» показателей внутренней составляющей свидетельствует о важности факторов достижения финансовых и клиентских результатов. Обратите также внимание на то, что около 80% показателей ССП должны быть нефинансовыми. Из лучших компаний, о которых мы рассказывали в этой книге, только Mobil отклонилась от этой схемы: 50% от 24 ее показателей относились ко внутренней составляющей, что отражало ее стратегию операционного совершенства и особую озабоченность вопросами охраны окружающей среды, здоровья и безопасности труда ее сотрудников.

**Вопрос:** Чем различаются подходы ССП и комплексного управления качеством?

ССП полностью согласуется с принципами комплексного управления качеством. Инициативы, направленные на повышение качества, рост эффективности внутренних процессов и взаимоотношений с клиентами, могут быть отражены во внутренней и клиентской составляющих. Таким образом, компании, которые уже разработали программы

комплексного управления качеством, могут продолжать их реализацию в рамках стратегической схемы ССП.

Как свидетельствует наш опыт, ССП не просто трансформирует подход управления качеством в новую схему. Она, по словам одного из вице-президентов United Way of Southeastern New England Билла Аллена, помогла реализовать программу комплексного управления качеством на основе единого системного подхода: «Сбалансированная система показателей обеспечила единство и сфокусированность усилий, направленных на реализацию программы TQM. В компании всю функцию выполняли команды, которые много чем занимались, но их результаты были разрозненными и несогласованными. Этот опыт заставил нас уделять особое внимание командной работе и сбору, классификации и оценке данных. ССП объединила все это в единый системный подход»<sup>3</sup>.

Кроме того, ССП способствует установлению связей между улучшением операционных процессов и достижением успешных результатов для клиентов и акционеров. Взаимосвязь качества и финансовых результатов не всегда имеет место. В начале 1990-х годов несколько компаний, получивших премию Болдриджа, оказались в затруднительном финансовом положении<sup>4</sup>. Выходя в отставку, генеральный директор IBM Corporation Джон Акерз с горечью рассказывал о своем визите на производство. Работники с гордостью показывали ему графики и диаграммы, свидетельствующие об улучшении качества процессов, и одновременно не смогли объяснить, почему продажи продолжали падать.

Компании, концентрирующие свои усилия только на вопросах улучшения качества и локальных совершенствованиях, часто не связывают ожидаемые результаты ни с клиентской, ни с финансовой составляющими. Их стратегию можно назвать стратегией мечтателей: «Если мы достигнем производственного совершенства, финансовый успех придет сам по себе». ССП дает возможность перевести повышение качества в рост доходов, снижение затрат, сокращение активов и людей.

**Вопрос:** Что вы можете сказать о реинжиниринге? Какое отношение он имеет к ССП?

Реинжиниринг — процесс улучшения существующих процессов, когда подход TQM не может быть применен<sup>5</sup>. Но без направляющей линии ССП реинжиниринг может оказаться нацелен на процессы, не имеющие решающего значения, а следовательно, и большого экономического эффекта. Кроме того, порой реинжиниринг сводят к банальному сокращению издержек или штатов. Без стратегической перспективы, которая придается нефинансовым показателям в ССП, провал программы реинжиниринга выразится в единственном ее итоге —

уменьшении затрат. Сбалансированная система определяет те нефинансовые показатели предложения потребительной ценности, которые демонстрируют результаты эффективного реинжиниринга<sup>6</sup>.

**Вопрос:** Какова взаимосвязь ССП и расчетов затрат по виду хозяйственной деятельности? Что первично?

Не стоит ставить вопрос таким образом. Система расчета издержек по виду хозяйственной деятельности дает менеджерам четкое представление о факторах затрат и способах их сокращения посредством разнообразия ассортимента продукции, улучшения взаимоотношений с клиентами, разработки новых продуктов, повышения качества процессов. Однако ни одна подобная система не может оценить *ценность* того, что компания делает для своих клиентов. ССП предоставляет дополнительный инструмент определения целевой группы клиентов, их ценности, а также процессы, возможности и компетенции, которые организация должна довести до совершенства, чтобы создать уникальные предложения потребительной ценности. Система расчета затрат по виду хозяйственной деятельности определяет факторы издержек компании и действия, направленные на их сокращение при одновременном сохранении ценности потребительского предложения. ССП определяет факторы *ценности* организационной стратегии и новой системы менеджмента для создания стратегического соответствия организации. Две системы пересекаются в нескольких точках. В клиентской составляющей прибыльность клиента можно оценить только с помощью хорошо разработанной системы расчета затрат, которая определит стоимость обслуживания потребителя. Во внутренней составляющей эта система определяет себестоимость важнейших процессов, а также затраты на обслуживание различных сегментов рынка, ускоряя таким образом процесс выбора стратегических целевых клиентов.

Следовательно, можно утверждать, что обе системы одинаково важны: одна оценивает и управляет факторами ценности, а другая — факторами затрат.

**Вопрос:** Мы уже внедряем метод управления, основанный на EVA. Зачем нужна еще и ССП?

Компании, которые следуют стратегии создания стоимости для акционеров, используя для этого EVA или какой-либо иной аналогичный показатель, могут поставить его на самый верхний уровень ССП<sup>7</sup>. Финансовые факторы стоимости для акционеров, например рост доходов, операционная прибыль, продажи, отношение оборотного капитала к краткосрочным обязательствам, также представлены в финансовой

составляющей как факторы стоимости. Однако менеджмент, основанный на себестоимости, часто ограничивается этими факторами.

Без сбалансированности стратегических показателей стратегии, основанные на оценке затрат, добившись быстрого сокращения издержек и оптимизации использования активов, рискуют упустить возможности создать добавленную стоимость за счет долгосрочного роста доходов посредством инвестиций в клиентов, инновации, модернизации процессов, информационные технологии и возможности персонала.

**Вопрос:** Неужели я не могу достичь тех же результатов, награждая сотрудников за достижение финансовых целей?

Попытка реализовать стратегию вознаграждением только за финансовые результаты сродни обучению игре в теннис теоретическими объяснениями. Вам объясняют, что такое гейм, сет, счет, а потом тренер говорит: «Ну вот, теперь вы знаете, каких результатов вы должны достигнуть, идите и побеждайте!». В итоге результат плачевен. Вы понимаете, что это вовсе не тот счет, который вам нужен, но понятия не имеете, как его улучшить.

Очевидно, что, для того чтобы удержать счет, необходимо знать все приемы, какими это можно сделать. Желаемые результаты и факторы их достижения на корте формируют стратегию победы. Точно так же и в бизнесе: чтобы добиться поставленных целей — желаемых финансовых результатов, — менеджеры должны помочь своим сотрудникам понять все компоненты стратегии: клиентские взаимоотношения, предложение потребительской ценности, инновации, процессы менеджмента, способности и мотивированность сотрудников, информационные технологии. Именно таким образом ССП определяет логику создания и повышения стоимости для акционеров.

**Вопрос:** Следует ли посвящать в ССП финансовых аналитиков и акционеров?

Немногие компании разрабатывают ССП на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единицы. Финансовые показатели имеют такое замечательное качество, как универсальность, — их можно суммировать в разнообразных бизнес-единицах и получать общий корпоративный результат. Показатели клиентской составляющей и ценность потребительского предложения неаддитивны, особенно если бизнес-единицы разработали разные стратегии. До сих пор неясно, имеет ли смысл разрабатывать общую ССП, если только организация не оперирует в единственном рыночном сегменте. Кроме того, конфиденциальность показателей ССП становится весьма чувствительной темой, если эти



сведения должны быть включены в отчеты, предназначенные для общего пользования. Итак, следует ли предавать гласности финансовые данные ССП. Брайан Бейкер (Mobil) и Майкл Хегарти (Chemical Bank) рассказывали о ССП своим аналитикам на брифингах. Они убеждали их в том, что недавние превосходные результаты неслучайны и являются не «улыбкой фортуны», а следствием разьяснения логики и структуры общей стратегии работникам. Они вели речь о целевых клиентах компании, о ценности потребительских предложений и о роли информационных технологий. Аналитики выходили с этих встреч с обновленным энтузиазмом по поводу перспективности данных компаний и их растущей стоимости. Мы полагаем, что польза от таких брифингов очевидна. И акционеры, и финансовые аналитики начинают лучше понимать роль нефинансовых показателей, которые сами по себе являются либо результатами успешной стратегии, либо факторами их достижения.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. *A. Ballvé, A. Davila, and R.S. Kaplan. Microsoft Latin America: Measuring the Future, 100-040. Boston: Harvard Business School, 2000.*
2. *Best Practices Benchmarking Report. Developing the Balanced Scorecard. Chapel Hill, NC: Best Practices, LLC, 1999.*
3. *R. S. Kaplan, E. L. Kaplan. United Way of Southeastern New England, 9-197-036. Boston: Harvard Business School, 1996, p.7.*
4. *R. E. Kordupleski, R. T. Rust, and A.J. Zahorik. Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing?) // California Management Review, 1993, April.*
5. *J. Champy, M. Hammer. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.*
6. *Michael Hammer. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives. New York: Harper Collins, 1997.*
7. *R. Meyers. Metric Wars // CFO Magazine, 1996, October; Measure for Measure // CFO Magazine 1997, November; Valuing Companies: A Star to Sail By? // The Economist, 1997, August 2, p. 53—55.*

# Указатель имен

## А

- Айсом Джерри (Isom Gerry) 2, 9, 79, 80, 82, 226, 227, 271, 273, 279, 327, 329, 331, 333, 334, 340  
Акерз Джон (Akers John) 377  
Александр М. (Alexander M.) 172, 173  
Аллен Билл (Allen Bill) 377  
Антони Роберт Н. (Anthony Robert N.) 287  
Аргирис Крис (Argyris Chris) 336

## Б

- Бабац Гильермо (Babatz Guillermo) 3  
Баильерес Альберто (Baillères Alberto) 319  
Барнетт Ларри (Barnett Larry) 130  
Барух Лев (Baruch Lev) 31  
Бейкер Брайан (Baker Brian) 2, 8, 16, 33, 34, 55, 61—63, 65, 67, 169, 267, 268, 270, 296, 347, 351, 375, 380  
Бирд Лори (Byrd Lori) 3, 152  
Богснес Бьяртес (Bogsnes Bjartes) 288  
Боньянно Марио (Bognanno Mario) 3  
Боргсдорф Дел (Borgsdorf Del) 188  
Браун Майк (Brown Mike) 3  
Браун Терри (Brown Terry) 3  
Брейди Ларри (Brady Larry) 2  
Бреннан Элейн (Brennan Elaine) 2, 166, 167, 169  
Бэрд Синтия (Baird Cynthia) 3

## В

- Валерио Том (Valerio Tom) 2, 273  
Вирсема Ф. (Wiersema F.) 33

## Г

- Гордон Роберт (Gordon Robert) 2, 326  
Грей Мэри (Gray Mary) 3

- Грейсон С.Д. (Grayson C.J.) 102, 103  
Гулд М. (Goold M.) 172, 173  
Гуэллар Фрэнсис (Gouillart Francis) 3, 141

## Д

- Дарси Джейн (Darcy Jane) 116  
Д'Аттома Тодд (D'Attoma Todd) 3, 239  
Датч Леонард (Dutch Leonard) 170  
Даунинг Лора (Downing Laura) 3  
Девантри-Льюис Констанс (Devanthéry-Lewis Constance) 3  
Дейвис Джон (Davis John) 3  
де Кервен Марк (de Quervain Marc) 3  
Дерден Ал (Derden Al) 3  
Дженсен Майкл (Jensen Michael) 283  
Джиордано Джо (Giordano Joe) 59  
Ди Мецца Марти (Di Mezza Marti) 52  
Дир Джо (Dear Joe) 2  
Дракер Питер (Drucker Peter) 264

## К

- Каплан Эллен (Kaplan Ellen) 3  
Капсалис Катлин Брэдли (Kapsalis Kathleen Bradley) 2, 157, 158  
Катуччи Билл (Catucci Bill) 2, 22, 312—314, 329, 340, 351, 356  
Керн Стив (Kern Steve) 3  
Керр Стив (Kerr Steve) 341, 342, 348  
Кирш Ванесса (Kirsch Vanessa) 2, 158, 160, 161  
Коллис Д. (Collis D.) 172  
Контрада Майкл (Contrada Michael) 3  
Коттер Джон (Kotter John) 20, 338  
Кэмпбелл А. (Campbell A.) 172

## Л

Ламотт Галль (Lamotte Gaelle) 3  
 Латроп Терри (Lathrop Terry) 249  
 Локе Гари (Locke Gary) 2, 340  
 Ломбарди Винс (Lombardi Vince) 253  
 Лутц Боб (Lutz Bob) 288  
 Льюис Эд (Lewis Ed) 3, 183

## М

Магнус Ричард (Magnus Richard) 3, 153  
 Мадден Джордж (Madden George) 237, 260, 261  
 Маккул Боб (McCool Bob) 2, 34, 50, 51, 60, 63—65, 67, 169, 339, 348, 355, 356  
 Мамбу Рон (Mamby Ron) 3  
 Манас Тодд (Manas Todd) 283  
 Манн Дейвид (Mann David) 131  
 Мелайонз Джон (Meliones Jon) 2, 25, 163, 164  
 Мернихан Стивен (Mournighan Stephen) 3, 211  
 Минтцберг Генри (Mintzberg Henry) 323  
 Монтгомери К. (Montgomery C.) 172, 173  
 Моузер Эйлин (Moser Eileen) 3

## Н

Найвен Пол (Niven Paul) 229  
 Намберс Рэнди (Numbers Randy) 3  
 Невиус Энн (Nevius Ann) 3  
 Нелсон Оз (Nelson Oz) 26, 253  
 Нобл Джеймс (Noble James) 3, 347  
 Нурда Лора (Noorda Laura) 3  
 Ньюэлл Даглас (Newell Douglas) 116, 340, 341

## О

О'Делл Карла (O'Dell Karla) 102, 103

## П

Портер Майкл (Porter Michael) 82, 97, 142  
 Пфедфер Джеффри (Pfeffer Jeffrey) 281

## Р

Рассел Рэнди (Russel Randy) 3  
 Рельеа Стивен (Relyea Steven) 3, 24, 214

Робертсон Эд (Robertson Ed) 227  
 Рот Барбара (Roth Barbara) 3  
 Роумер Пол (Romer Paul) 32

## С

Саймонз Роберт (Simons Robert) 353  
 Сайферт Пам (Syfert Pam) 2, 147, 148, 194, 246, 277, 314, 315, 340, 352  
 Смит Джек (Smith Jack) 345

## Т

Тейлор Фредерик (Taylor Frederick) 221  
 Терчи Тони (Turchi Tony) 247, 248  
 Томас Шерил (Thomas Cheryl) 3  
 Трейси М. (Treacy M.) 93

## У

Уаймор Деннис (Wymore Dennis) 3  
 Уенгер М. (Wenger M.) 3  
 Уилсон Ли (Wilson Lee) 2, 314, 324, 325, 327, 376  
 Улрик Дейв (Ulrich Dave) 222  
 Уокер Гарретт (Walker Garrett) 3  
 Уэлч Джек (Welch Jack) 288, 341

## Ф

Фенвик Джеффри (Fenwick Geoffrey) 3  
 Фитцсиммонз Келли (Fitzsimmons Kelly) 2, 160  
 Форбс Джей (Forbes Jay) 3, 131, 132, 229, 259  
 Фостер Дейв (Foster Dave) 3  
 Франкавила Тед (Francavilla Ted) 3  
 Франко Кэрол (Franco Carol) 3

## Х

Хаг Джек (Hug Jack) 214  
 Хегарти Майкл (Hegarty Michael) 2, 10, 324, 327, 340, 355, 356, 380  
 Хеймбауч Холлис (Heimbouch Hollis) 3  
 Хенри Тимоти (Henry Timothy) 3  
 Ходжес Билл (Hodges Bill) 3  
 Хоуган Шон (Hogan Sean) 3  
 Хоуи Роб (Howie Rob) 3

**Ч**  
Чамберз Норман (Chambers Norman) 2, 9, 185  
Чандлер Алфред (Chandler Alfred) 172  
Чапман Тристан (Chapman Tristan) 2, 23  
Чесли Джули (Chesley Julie) 3

**Ш**  
Шмидт-Зэлх Вольфганг (Schmidt-Soelch Wolfgang) 3  
Шнейдерман Арт (Schneiderman Art) 363

Шотболт Мартин (Shotbolt Martin) 3  
Шоу Джордж Бернард (Shaw George Bernard) 227  
Шульц Даг (Schultz Doug) 3  
Шумахер Лайза (Schumacher Lisa) 3

**Э**  
Эйзнер Майкл (Eisner Michael) 326, 327  
Эллиотт Нэнси (Elliott Nancy) 3  
Энгланд Райан (Englund Ryan) 3  
Эрхорн Уильям (Ehrhorn William) 3  
Эшби Даг (Ashby Doug) 154, 155

# Указатель компаний, организаций и учреждений

**В**  
Ведомство по делам ветеранов США 151, 152

**Г**  
Гарвардская школа подготовки государственных служащих имени Кеннеди 170  
Госпиталь Монтефиоре 2, 143, 163, 165—169

**Д**  
Детский госпиталь Дьюка 2, 25, 163—165, 167, 372

**Е**  
Европейский фонд управления качеством 30, 364

**И**  
Институт Брукинга 5  
Институт бухгалтеров-менеджеров 360  
Институт Гэллала 193

**К**  
Калифорнийский университет, Сан-Диего 3, 24, 213, 214

**М**  
Медицинский колледж Альберта Эйнштейна 165  
Медицинский центр Нью-Йоркского университета 228  
Министерство обороны США 150  
Министерство США по делам ветеранов 151

Министерство транспорта США 3  
Министерство энергетики США 210—213

**Н**  
Национальная ассоциация по реформированию правительства 150  
Национальное разведывательное управление 3  
Национальное управление космической разведки 153, 351, 352  
Национальное управление полиции Швеции 170  
Нью-Йоркская фондовая биржа 181

**О**  
Окружной и городской суды Сингапура 153  
Отдел закупок Министерства транспорта США 152

**С**  
Станфордская школа бизнеса 281

**Т**  
Технологический институт Рочестера 24, 213

**У**  
Управление закупок Министерства энергетики США 3, 210—213

**Ц**  
Центр материально-технического снабжения федерального управления авиации 153

## Ш

Школа бизнеса Мичиганского университета 222

Школа управления Слоуна, Массачусетский технологический институт 318

## А

ABB Switzerland 3, 291—294

Abercrombie & Fitch 177

ACE Group of Companies 361

AgriChem 132, 134—139, 140, 141

Albert Einstein College of Medicine. См. Медицинский колледж Альберта Эйнштейна

AlliedSignal, Inc. 213

Analog Devices, Inc. 318, 370

Andersen Consulting 215

A. T. Kearney, Inc. 360, 370

AT&T Canada, Inc. 2, 22, 27, 111, 127, 312—314, 331, 340, 351, 356, 361

АХА 2

## В

Balanced Scorecard Collaborative, Inc. 3, 370

Bed Bath & Beyond 235

Best Practices, LLC 376

Borealis 289, 297

BP Amoco 102

British Petroleum 187

Brookings Institution. См. Институт Брукинга

Brown & Root Energy Services' Rockwater Division 7, 9, 109, 110, 184—187, 198, 199

## С

Caltex Petroleum Corporation 219

Centrelink 153

Chase Manhattan Corporation 177, 325

Chemical Bank 10, 318, 325, 327, 375

Chemical and Chase Banks 2, 3

Chemical Retail Bank 7, 10, 19, 21, 303—305, 314, 324, 325, 329, 334, 340, 355, 376

Chevron Corporation 102, 219

Chrysler Corporation 288

CIGNA Corporation Property & Casualty Division 2, 7, 9, 21, 27, 79—82, 125, 127, 226, 227, 271—273, 277, 279, 280, 281, 327—334, 340, 356, 361

Cisco Systems 372

Citicorp 112, 276, 280

Citigroup, Inc. 177, 276

The Conference Board 360, 370

Continental Airline 70

Costco Wholesale 94

## D

Dell Computer Corporation 94

The Dow Chemical Company 102

Duke Children's Hospital. См. Детский госпиталь Дьюка

DuPont Corporation 30, 90, 179

## E

EDS 215

Eli Lilly and Company 102

Emergence Consulting 141

Equifax 2

E\*Trade.com 73

European Foundation for Quality Management (EFQM). См. Европейский фонд управления качеством

Express 177

Exxon 67

ExxonMobile 33, 67, 343, 361

## F

Fannie Mae 3, 115, 126—131

Federal Aviation Agency Logistics Center. См. Центр материально-технического снабжения федерального управления авиации

Federal Express 122, 227

Financial Services Company (FINCO) 216—219

Fluor Daniels, Inc. 213

FMC Corporation 2, 3, 23, 176, 179—181, 198, 342, 347

## G

Gallup Organization См. Институт Гэллага

General Electric Company 30, 288, 341

General Motors Corporation 3, 30, 345, 346  
 Goldman Sachs 73  
 Green Bay Packers 247  
 Grupo Bal, Mexico 3, 319–321  
 GTE Service Corporation 3, 345  
 Guideposts 371

## Н

Halliburton Energy Development 2, 9  
 Harvard Business School Press 3  
 Harvard's Kennedy School of Government.  
 См. Гарвардская школа подготовки  
 государственных служащих имени  
 Кеннеди  
 Hay Group 227, 265, 266, 283  
 Hewlett-Packard Company 100  
 High Performance Systems, Inc. 336  
 The Home Depot, Inc. 94, 235  
 Honda Motor Co., Inc. 178

## И

IBM Corporation 377  
 IKEA Systems B.V. 297  
 Insitute of Management Accountants  
 (IMA). См. Институт  
 бухгалтеров-менеджеров  
 Intel 93, 94

## Ж

Johnson & Johnson 177  
 J. C. Penney 235  
 J. P. Morgan & Co., Incorporated 332  
 J. P. Morgan Information Services 3, 219

## К

The Kroger Co 24

## Л

Lexus 102  
 The Limited, Inc. 100, 177, 178, 235  
 Lockheed Martin Corporation 213

## М

Manufacturers Hanover Trust 10, 325  
 The May Institute 2, 143, 157–159, 372  
 McDonald's Corporation 94  
 McKinsey & Company 355

A Mercer Consulting Group, Inc. 265  
 MetroNet Communications Corporation 22,  
 361  
 Metrus Group, Inc. 359  
 Michigan Business School. См. Школа  
 бизнеса Мичиганского университета  
 Microsoft Corporation 372  
 MIT Sloan School of Management. См.  
 Школа управления Слоуна  
 (Массачусетский технологический  
 институт)  
 Mobil New England Sales and Distribution  
 (Mobil NES&D) 247–249, 261, 264  
 Mobil North America Marketing and  
 Refining Division (Mobil NAM&R) 2, 7,  
 16, 33, 36, 41, 44, 45, 46, 48, 49, 56, 57,  
 59, 61, 64, 68, 182, 183, 188, 198,  
 204–207, 227, 230, 231–233, 237, 259,  
 267–270, 291, 294–296, 322, 323, 334,  
 339, 343, 344, 347, 351  
 Mobil NAM&R, Lubricants 3, 237, 240,  
 241, 262, 263  
 Mobil Oil Corporation 7, 8, 27, 33–70, 94,  
 106–108, 125, 127, 169, 182, 183, 276,  
 278, 280, 281, 296, 318, 322, 332, 343, 344,  
 347, 348, 355, 361, 373, 375, 376  
 Montefiore Hospital. См. Госпиталь  
 Монтефиоре  
 Motorola, Inc. 30, 231, 234

## Н

National Bank 123  
 National Bank Online Financial Services  
 115–126, 304–310, 323, 340, 372  
 National Partnership for Reinventing  
 Government. См. Национальная  
 ассоциация по реформированию  
 правительства  
 National Reconnaissance Office. См.  
 Национальное управление космической  
 разведки  
 Nationwide Financial Services, Inc. 3, 300  
 Nationwide Mutual Insurance 329  
 NEC Corporation 178  
 New Profit, Inc. 2, 143, 158, 162, 163, 372  
 New York Stock Exchange (NYSE). См.  
 Нью-Йоркская фондовая биржа  
 New York University Medical Center. См.  
 Медицинский центр Нью-Йоркского  
 университета  
 Nike 328

Nova Scotia Power, Inc. 3, 115, 131—133, 229, 230, 257—260, 270, 271

Novacor, Inc. 243

NS Power Holding, Inc. 131

## O

Oracle 215

## P

Pittsburgh Steelers 247

Procurement Division in the U.S.

Department of Transportation. *См.* Отдел закупок Министерства транспорта США

## R

Renaissance Worldwide 3

Reuters America, Inc. 329, 341, 375

Rochester Institute of Technology. *См.*

Технологический институт Рочестера

Rockwater (Brown & Root Energy Services) 184, 316

Royal Dutch/Shell Group 206

## S

Sears, Roebuck and Co. 3, 100, 111, 112, 234—237, 244, 316—318, 321

Shell Oil Company 3

Shell Service International 206—209

Singapore District and Magistrate Courts.

*См.* Окружной и городской суды

Сингапура

SKF 297

Skip Stitt 220

Sony 93, 94

Southern Gardens Citrus 2, 23, 24, 371

Sprint Corporation 299, 310

Stanford Business School. *См.*

Станфордская школа бизнеса

Store 24 2, 87—90, 92, 96, 100—102, 325, 326

Subordinate Courts, Singapore 3

Sun Microsystems, Inc. 100

Svenska Handelsbanken AB 297

Swedish National Police Board. *См.*

Национальное управление полиции

Швеции

## T

Target 235

Texaco, Inc. 3, 219, 238, 373

Texaco Refinery and Marketing, Inc. 275, 276

Toy'R Us 235

## U

United Communications, Inc. 22

United Parcel Service 3, 26, 27, 252—255, 277, 283

United Way of America 362

United Way of Southeastern New England (UWSENE) 3, 143, 154—157, 160, 161, 362, 377

University of California, San Diego. *См.*

Калифорнийский университет, Сан-Диего

UNOVA 2

U.S. Department of Defense. *См.*

Министерство обороны США

U.S. Department of Energy. *См.*

Министерство энергетики США

U.S. Department of Energy Procurements.

*См.* Управление закупок энергии США

U.S. Department of Transportation. *См.*

Министерство транспорта США

U.S. Department of Veteran Affairs. *См.*

Министерство США по делам ветеранов

U.S. Sugar Corp. 23

U.S. Veterans Benefit Administration. *См.*

Ведомство по делам ветеранов США

## V

Victoria's Secret 177

## W

Wall-Mart Stores, Inc. 100, 235

Walt Disney Company 326

Winterthur International 3, 255—257, 260, 273, 274, 280

## Z

Zeneca Ag Products North America 22, 23, 27

3M Corporation 179



# Предметный указатель

## А

- Адаптация стратегии 19
- Активы 73, 74
  - нематериальные 5, 14, 73, 74, 101—104
  - материальные 14, 73, 74, 101—104

## Анализ

- статистический 316—318, 321
- SWOT 292, 322

## Архитектура

- ССП 83, 143—146, 167, 171—175
- стратегии 171
- стратегической карты 86

## Аутсорсинг 185, 201

## Б

### Брэнд

- доминирование 76, 78, 173, 174
- обслуживания 39
- продукта 39, 48, 95

### Бюджет 13, 17, 63, 284, 288—291

- взаимосвязь со стратегией 286, 290
- динамичный 296
- и планирование 288—303
- операционный 18, 297—300, 307, 310
- отклонения от ~ 312
- разрыв с планированием 291—296
- сервисной группы 205
- стратегический 18, 297, 300—303, 307, 310

### Бюджетирование

- динамическое 296
- на основе хозяйственной деятельности 298, 299
- стратегическое 298, 299

## В

- Видение 79, 80, 142, 163
- Вспомогательная сервисная служба 345—347

## Г

- Гипотеза стратегии 75, 82
  - анализ 315—321
  - влияние внешних факторов 321—323

## Д

- «Держатели показателей» 269, 294—296
- Диагностические системы 353—355
- Динамическое моделирование 319, 320
- Дифференциация 34, 82, 127
- Дифференцированное предложение ценности 42, 93, 96

## З

### Закон

- о редких и исчезающих видах 197
- о результатах деятельности правительства 151

### «Зернистость» 324, 325, 334

## И

- Инициативы 300—303
  - оценка 303—310, 323
- Инновации 110, 122, 129, 130, 294
- Интеграция
  - бизнес-единиц 53, 343
  - внешних партнеров 219
  - возможностей 199
  - стоимостной цепочки 184—187

- Интеграция (продолжение)  
 стратегии с кадровыми процессами 255  
 стратегии с процессами планирования и программами качества 252—255
- Информационные технологии 216, 312  
 «двойная петля» 323  
 роль 333—335
- К**
- Ключевые производственные показатели 111—113
- Команда руководителей 350—353  
 «Комбинированный коэффициент» 80, 81, 340
- Коммуникация  
 каналы 228—234  
 процесс 226  
 средства. См. Средства коммуникации
- Компенсации. См. Материальное стимулирование
- Конкурентное преимущество 31
- Контроль  
 диагностические системы 354  
 интерактивные системы 354  
 и планирование 291  
 операционный 285  
 рычаги 353—355  
 способ «одинарной петли» 314, 336  
 стратегический 294, 312, 336
- Концепция. См. Видение
- Критерий WIFM 252
- М**
- Материальное стимулирование 266—280  
 внедрение ССП и ~ 369  
 индивидуальное и командное 280, 281  
 корректировка 281, 282  
 показатели 279, 280  
 эффективность 277, 278
- Метод  
 «каскада» 17, 21, 47, 216, 220, 249, 257, 259, 261, 264, 295, 334, 366  
 «Шесть» сигм 276  
 PDCA 159
- Миссия 79, 80, 142, 143, 146, 152, 163, 165, 178, 217, 218
- Модель  
 «Бизнес в бизнесе» 203, 215—220  
 диагностическая 95, 96  
 обучения «двойная петля» 326  
 перевода общей стратегии в ССП 94  
 «Стратегический партнер» 203—214  
 стратегической карты 104—108
- Моментальный пропуск 58, 59, 68, 69, 294, 323
- Н**
- «Натуральная» бизнес-единица 295
- О**
- Обратная связь 204, 209, 227, 257, 311, 312  
 и корпоративная культура 328—333  
 новый тип 312
- Опережающие индикаторы 66, 260
- Отсроченные индикаторы 260
- П**
- Партнерство по обслуживанию 211
- Планирование  
 и бюджет 288—303  
 и выбор целей 295  
 и контроль 291  
 стратегическое 301
- Подряд. См. Аутсорсинг
- Показатели  
 защиты окружающей среды 42, 43, 57, 68, 133  
 как факторы изменений 348—350  
 нефинансовые 43, 51, 57, 68, 210, 211  
 финансовые  
 EBITA 89  
 EBITDA 89  
 EVA 30, 70, 90, 114, 266, 282, 335, 378  
 NPV 308  
 ROC 110  
 ROCE 34—36, 46, 48, 50, 53, 55, 68, 70, 90, 233, 239, 242, 262, 266, 316  
 POI 30, 44, 49, 88—90  
 RONA 135

Потребительная ценность предложения  
15, 39, 44, 45, 85, 91, 95–97, 105, 110,  
120, 144, 216, 281

#### Премия

Болдриджа 29, 112, 364, 377  
Европейского фонда управления  
качеством 30, 364  
Кубок качества в сфере образования  
от «USA Today» 24  
«Поставщик года» от The Kroger Co.  
24

#### Приз

Демига 30  
Рочестерского технологического  
института и журнала «USA Today»  
214

#### Принципы

«двойной петли» 285, 286  
организации, ориентированной на  
стратегию 11–21, 359, 370

#### Проблема

«бесплатного приложения» 280, 281  
внедрения 364–369  
переходного периода 361–363  
разработки ССП 363, 364

#### Программа

«Баллы Техасо» 275  
«Безупречный заказ» 68, 69  
«Город в городе» 148, 149  
«Качество правит» 89  
коммуникации 227, 230, 231  
компенсационная 60–62, 270–274,  
276, 277  
«Моментальный пропуск» 58, 59, 68,  
69, 294, 323  
«Скучать запрещается» 88, 89  
«Суперкубок» 246–249, 261, 280  
«Таинственный покупатель» 39, 46,  
48, 56, 58, 89, 205, 247  
EHS 232  
«Microsoft Project» 294

## Р

Реинжиниринг и TQM 377

## С

Сбалансированная система показателей  
для малого бизнеса 371, 372  
и конфиденциальность 374, 375

и профсоюзы 373  
и система компенсаций 62, 267  
индивидуальная 257–259  
интегрирование в процесс  
менеджмента 292  
как бюджет 297  
как система коммуникации 356  
клиентская составляющая 27, 36, 41,  
42, 96, 104, 154, 155, 165, 168, 169,  
173, 211, 216, 266, 325, 326  
международное применение 153, 154  
обновление 324–326  
отличие от TQM 376, 377  
распространение методом «каскада»  
17, 21, 47, 259, 262, 263  
связь - СБЕ и ВВС 205–207  
составляющая внутренних  
бизнес-процессов 27, 41–44, 97, 99,  
104, 128, 164, 165, 168, 211, 216, 266  
составляющая обучения и роста 28,  
43–47, 101–104, 130, 165, 168, 212,  
267  
успешное внедрение 6–11, 22–27  
финансовая составляющая 27,  
34–36, 90, 104, 127, 158, 165, 168,  
169, 173

*Сервисное соглашение. См. Соглашение  
об оказании услуг*

Сигма-программы 30

Синергизм 171

бизнес-единиц 53, 172, 176–179, 343  
вспомогательных сервисных служб  
201

корпоративный 177

функциональных городских  
департаментов 187–194

#### Система

всеобщего (комплексного)  
управления качеством 112, 253, 254,  
377

ключевых производственных  
показателей 111–113

материального поощрения 59–62,  
65, 223

ограничений 353, 354

открытой отчетности 19, 334

отчетности 160

оценки 28, 108–110

планирования и контроля 284

показателей достижения  
совершенства 234

- Система (продолжение)
- сбалансированная ~ держателей акций 111
  - сбалансированная ~ оплаты 265—267
  - стратегического менеджмента 11, 20, 21, 29, 110
  - тактического менеджмента 18
  - управленческого контроля 29
- Смарт-карта для фермера 136—138
- Совещания менеджеров 17, 18, 63, 66, 131, 312—315
- структура и частота 326—328
- Соглашение
- об оказании услуг 52, 204, 305
  - об уровне обслуживания 208—210
- Средства коммуникации 228—239
- интранет 228, 322
  - информационные листовки 228
  - информационные письма 228
  - каналы 229—231, 244
  - квартальные собрания 228
  - образовательные программы 228, 230
  - обучающие карты 234
  - стратегические деревья 237—241, 244, 260
- Стандарты ISO 9000 29
- Стиль руководства 355—357
- Стоимостная
- интеграция 184—187
  - цепочка 34, 98, 109, 216
- Стоимость 72, 73, 145, 146
- Стратегическая информация 43, 65
- Стратегические
- гипотезы. См. Гипотеза стратегии
  - компетенции 101
  - направления 83, 85, 86, 91, 92, 116, 117, 134—139, 144, 145, 223, 235
  - технологии 101
- Стратегические карты 13, 14, 132, 139, 140
- в некоммерческих, государственных учреждениях и организациях здравоохранения 142, 147—169
  - в частном секторе экономики 115—140
  - модель 104—108
  - создание 44, 45, 75—79, 91, 95
- Стратегическое знание 225—227
- Стратегия 11, 71, 72
- влияние внешних факторов 321—323
  - выявление новых ~ 323
  - в общественном секторе 147—169
  - дифференциации 34, 42
  - доверительных отношений с клиентом 94, 95, 98, 102, 103, 105, 143
  - изучение и адаптация 19
  - инвестирования 160
  - инновации продуктов 102, 103
  - и процесс составления бюджета 18
  - как гипотеза 75, 82, 83
  - как непрерывный процесс 17—19, 62—64, 284, 287
  - как повседневная работа 16, 17, 53—62, 221—224
  - корректировка 315—324
  - лидерства продукта 34, 93, 95, 98, 122, 143
  - логика ~ в общественном секторе 147, 150
  - на корпоративном уровне 171—175
  - операционного совершенства 94, 95, 99, 102, 103, 109, 126—129, 131, 132, 143
  - ориентированная на потребителя 40
  - перевод на операционный уровень 12, 14, 15, 34, 71—74
  - претворение в жизнь 4—7
  - причинно-следственные связи 45, 83, 84
  - роста 34, 35, 92, 93, 105
  - сегментация 85—87
  - соответствие 11—21, 47, 69, 97
  - эффективности 34, 35, 92, 93, 105
  - GRIP 166
- Т**
- Тест
- «Желтые страницы» 202, 215
  - «Test Your Motorola IQ» 234
- Трансформация нематериальных активов в материальные 14, 73, 74, 101—104
- У**
- Управление
- бюджетом 285
  - методом оценки эффективности 245, 264
  - операциями 284, 285

## Управление (продолжение)

- план как средство ~ 291
- потребителями 101, 182, 183
- стоимостью для акционеров 179—181
- стратегией 285
- стратегическими направлениями  
в организационных единицах  
194—198
- через постановку целей 245, 246

## Ф

- Франчайзинг 40, 44, 49, 85, 91, 93, 105, 110

## Ц

- Цели ВНАГ 341, 342

## М

- Management by Objectives (MBO) *См*  
Управление через постановку целей

## S

- SWOT-analysis 292

## Т

- Total Quality Management (TQM) *См*  
Система комплексного управления  
качеством

## Y

- Y2K 49

**МАГ КОНСАЛТИНГ** — консультационная компания, специализирующаяся на постановке стратегического управления.

### Наши услуги:

- разработка стратегических карт;
- создание, внедрение и автоматизация сбалансированной системы показателей.

В рамках проекта по постановке стратегического управления реализуются следующие шаги:

- определение миссии и видения предприятия;
- анализ стратегических альтернатив;
- построение стратегических карт;
- создание сбалансированной системы показателей;
- создание системы реализации стратегии.

В **Учебном центре** компании МАГ КОНСАЛТИНГ можно прослушать курс «Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)». Ведущий — Андрей Гершун, управляющий партнер МАГ КОНСАЛТИНГ, опытный преподаватель, известный специалист в области стратегического консультирования, автор многочисленных статей и выступлений, посвященных стратегическому управлению и внедрению сбалансированной системы показателей.

Ведущие специалисты МАГ КОНСАЛТИНГ обладают уникальным опытом постановки стратегического управления и внедрения сбалансированной системы показателей в российских компаниях.

МАГ КОНСАЛТИНГ сотрудничает с SAP CIS в области продвижения концепции Сбалансированной системы показателей и решения SAP SEM.



**МАГ КОНСАЛТИНГ**

технологии сбалансированного управления

113114, Москва, Шлюзовая набережная,  
дом 6, строение 4

Наш телефон (095) 232 3624.

наш сайт: [www.mag-consulting.ru](http://www.mag-consulting.ru).

«Организация, ориентированная на стратегию» — замечательный пример того, как понятия практического менеджмента, подкрепленные серьезными исследованиями, становятся полезными и необходимыми. История докажет, что эта книга является одной из самых значимых когда-либо написанных работ о стратегии бизнеса, поскольку ликвидирует глубокий разрыв между теорией и практикой. Прочитать ее следует каждому менеджеру.

Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса,  
автор книги «Innovator's Dilemma»

Каплан и Нортон ведут летопись долгожданный перехода от менеджмента с помощью цифр к такому процессу управления, который в центр деятельности каждого работника ставит четко сформулированную и информативную стратегию. Получившие импульс к развитию в новых экономических условиях, стратегически ориентированные процессы, которые оцениваются на основе сбалансированной системы показателей, непрерывно развиваются и имеют информационную поддержку, являются единственно правильным источником устойчивого конкурентного преимущества. Организации, игнорирующие эту реальность, подвергают себя сознательному риску.

Джеймс Гуднайт, президент и генеральный менеджер, SAS

Схема, предложенная Капланом и Нортоном, представляет собой четкую бизнес-модель сегодняшнего и завтрашнего дня. Наше собственное путешествие под названием «Сбалансированная система показателей» позволило нам не только рассказать историю создания стратегии и получить положительные результаты для наших акционеров, но и объединить всех работников вокруг такой системы, с помощью которой можно оценить, вознаградить, мотивировать их деятельность, направленную на успешное достижение стратегических целей компании.

Дитер Хакестейн, президент подразделения отелей, Hilton Hotels Corporation