

Глава 7

Сбалансированная система показателей и стратегия компании

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

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

Почему так важна коммуникативная роль ССП?

- Сбалансированная система показателей делает корпоративное видение будущего достоянием всех сотрудников и способствует установлению атмосферы единомыслия.
- Сбалансированная система показателей создает целостную модель стратегии, что позволяет каждому работнику определить свой вклад в достижение успеха компании. Без этой связи можно оптимизи-

ровать свою деятельность на «цеховом» уровне, но не на корпоративном.

- Сбалансированная система показателей позволяет сконцентрировать усилия: если цели и показатели выбраны правильно, успех обеспечен, если нет, то все инвестиции и инициативы напрасны.

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

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

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

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

ВЗАИМОСВЯЗЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

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

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

Рассмотрим каждый из них в отдельности.

Причинно-следственные связи

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

Если мы увеличим число занятий по продуктам, то менеджеры отдела продаж станут более осведомленными относительно ассортимента товаров, которые

они могут продать; если они станут более осведомленными, то объем продаж возрастет; если объем продаж возрастет, то и прибыль увеличится.

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

Факторы достижения результатов

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

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

Взаимосвязь с финансовыми результатами

При всем многообразии программ и планов совершенствования, имеющих в каждой компании, достаточно легко увлечься такими важны-

ми проблемами, как улучшение показателей качества и удовлетворенности клиентов, инновациями и делегированием полномочий работникам в каждом из этих направлений вне связи с целями и задачами финансовой составляющей. В этом случае успешная реализация общей корпоративной стратегии становится проблематичной. Финансовые проблемы, с которыми пришлось столкнуться лауреатам премии Болдриджа*, свидетельствуют о необходимости постоянно соотносить производственные усовершенствования и экономические результаты.

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

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

Metro Bank

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

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

Сбалансированная система показателей банка была разработана в соответствии с этой стратегией. Особое внимание было уделено изучению тех причинно-следственных связей, на которых основывалась вся стра-

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

тегия. Результаты этих усилий в упрощенном виде показаны на рисунке 7.1. Что касается роста доходов, то финансовая цель была ясна: требуется расширить их структуру. Стратегически это означало, что банк, про-

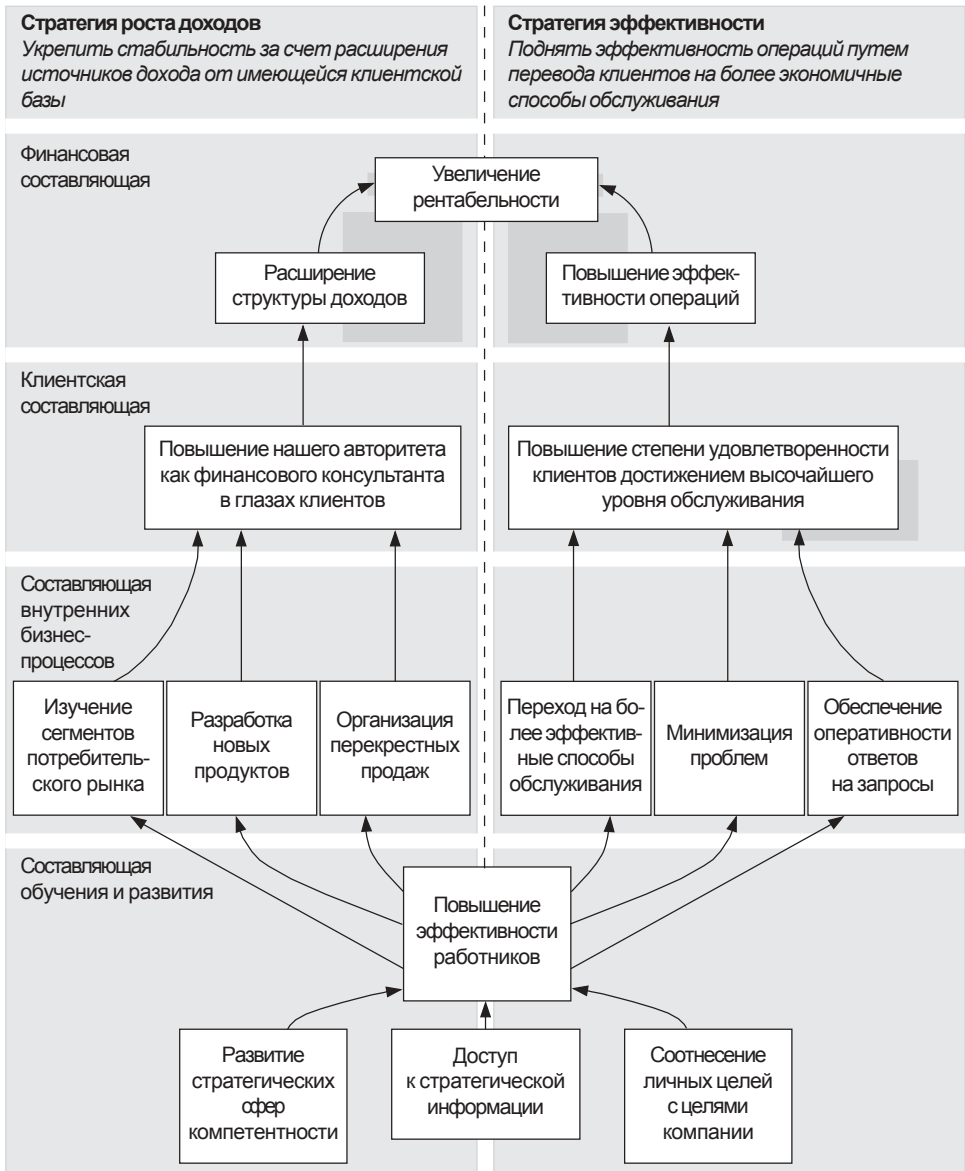


Рисунок 7.1. Стратегия Metro Bank

анализировав свою клиентскую базу, определит тех, кто будет пользоваться новыми услугами, а затем станет продавать новые услуги этой целевой категории потребителей. Однако после анализа клиентской составляющей выяснилось, что целевые клиенты не рассматривали банк как источник более широкого спектра услуг. В частности, они не ожидали предложений участвовать во взаимных фондах, пользоваться кредитными картами, кредитами на недвижимость и финансовым консультированием. Было принято решение изменить представление клиентов о банке как об операторе депозитных счетов и создать его новый имидж финансового консультанта.

После определения финансовой цели — *расширение источников доходов* — и формулирования нового предложения потребительской стоимости — *создание авторитета надежного финансового консультанта* — началась работа над составляющей внутренних бизнес-процессов. Были выделены три многофункциональных процесса: 1) изучение потребностей клиента, 2) разработка новых продуктов и услуг и 3) перекрестные предоставления новых услуг. Каждый из них должен был видоизменяться в зависимости от новых требований стратегии. Например, реклама традиционно доминировала над процессом обслуживания. Хорошая реклама плюс удобное расположение банка привлекали клиентов. Персонал активно помогал им в открытии счетов и предоставлял все сопутствующие услуги. Культуры обслуживания у банка не существовало. Фактически только серьезное исследование показало, что всего лишь 10% своего времени сотрудники отдела по работе с клиентами тратили на непосредственное общение с ними. Банк разработал специальную программу по перестройке процесса предоставления услуг. Новый подход предполагал изменение роли менеджера банка: теперь он наделялся функциями финансового консультанта. В сбалансированную систему были включены два показателя этого процесса. Коэффициент обслуживания (среднее число услуг, оказанных клиенту, — отсроченный показатель) оценивал эффективность сервиса. Второй параметр (количество часов, проведенных с клиентом, — опережающий показатель) свидетельствовал о принятии новой культуры обслуживания сотрудниками банка. Достичь результатов, соответствующих новой стратегии, невозможно без личного общения менеджера с клиентом.

Следующая естественная ступень — это определение факторов, способствующих повышению эффективности персонала для успешной реализации стратегии роста доходов. Составляющая обучения и развития ССП определила необходимость 1) для менеджеров отдела по работе с клиентами развить свои компетенции как финансовых консультантов с более полным знанием новых услуг, 2) более совершенного доступа к информации (интегрированные данные о клиентах) и 3) пересмотра системы стимулирования персонала, наделенного новыми функциями. Отсроченными показателями служили эффективность, среднее число продаж на одного менеджера, а также результаты опросов персонала,

предназначенных для определения степени удовлетворенности своей деятельностью. Опережающие индикаторы показывают основные изменения, которые необходимо провести в кадровой сфере: 1) повышение квалификации и переобучение — коэффициент стратегического переобучения, 2) расширение доступа к средствам информационных технологий и базам данных — коэффициент доступности стратегической информации и 3) приведение личных целей и задач работников в соответствие со стратегией банка.

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

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

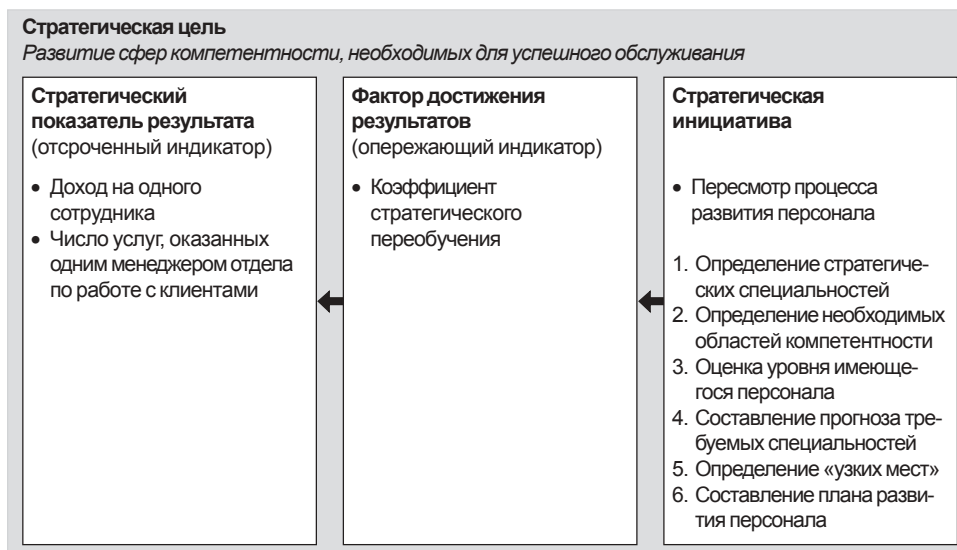


Рисунок 7.2. Повышение эффективности персонала

Компания *National Insurance* (отсроченные результаты)

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

Одна из крупнейших страховых компаний, *National Insurance* в течение 1980—1990 годов постоянно имела неудовлетворительные результаты деятельности. Для исправления ситуации была приглашена новая команда менеджеров. Предложенная ими стратегия состояла в том, чтобы уйти от общего подхода (предоставление полного пакета услуг всем сегментам рынка) и переориентировать деятельность на более специфиче-

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

Таблица 7.1. Сбалансированная система показателей Metro Bank

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

ское, узкое направление. Для успешного осуществления стратегии были определены несколько ключевых факторов:

- улучшить деятельность по изучению целевых сегментов рынка;

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

В качестве основного инструмента осуществления этих планов была выбрана ССП, поскольку, по мнению новой команды управляющих, она позволит довести информацию о новой стратегии до сведения всех сотрудников, с одной стороны, и своевременно получить обратную связь о том, что «корабль» начал менять курс, — с другой.

На первом этапе составления сбалансированной системы показателей были определены цели новой стратегии (см. табл. 7.2, левая колонка). Показатели отбирались на основании согласованного ответа на очень простой вопрос: «Как можно узнать, что цель достигнута?». Ответы на этот вопрос дали параметры, помещенные в колонку «Ключевые показатели результатов» таблицы 7.2. Они иначе назывались стратегическими показателями результатов, поскольку отражали те задачи, которые необходимо было решить в каждой составляющей новой стратегии.

Показатели, размещенные в центральной колонке таблицы 7.2, являются универсальными для любой компании, занятой в страховом бизнесе (страхование имущества и страхование от несчастных случаев). Конечно, ССП не была бы полной без таких специфических параметров, однако сами по себе, без общих стратегических показателей, они не могут сигнализировать о достижении стратегических целей компании. Кроме того, все специфические параметры являются отсроченными, то есть говорят о том, что уже было сделано. Например, если будет введен новый критерий процесса страхования, результаты появятся не ранее чем через год, а коэффициент потерь станет известен еще позже.

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

Руководство National Insurance дополнило каждый стратегический показатель факторами достижения результатов (см. табл. 7.2, правая колонка), которые в большинстве случаев говорят о том, какие немедленные шаги нужно предпринять, чтобы добиться желаемых результатов в

Таблица 7.2. Сбалансированная система показателей компании National Insurance

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

том или ином бизнес-процессе. Например, стратегическими показателями для страхования являются следующие:

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

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

Показатели результатов

Сохранение/расширение базы ключевых страховых агентов
 Сохранение/расширение клиентской базы
 Расширение структуры бизнеса (по сегментам)
 Частота и серьезность претензий
 Коэффициент затрат
 Эффективность персонала

Факторы достижения результатов

Результаты страховой деятельности по сравнению с планом
 Опрос страховых агентов относительно новой страховой политики
 Развитие страховой деятельности по сравнению с планом
 Аудит качества страхования
 Текучесть кадров; косвенные расходы
 Развитие персонала по сравнению с планом; доступность информационных технологий

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

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

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

Детально разработанные показатели ССП описывают стратегию компании. Цепь причинно-следственных связей, представленная на рисунке 7.3, отражает точку зрения руководства на взаимосвязь между бизнес-процессами и решениями, принятыми сегодня, и будущими результатами. Система аудиторских проверок имеет целью выявить «узкие места» и организовать адекватное обучение персонала, но не увольнять провинившихся. Таким образом, выбранные показатели служат для того, что-

бы довести до сведения всей организации специфические особенности новых операционных процессов. Определение стратегических приоритетов, стратегических результатов и факторов их достижения привело к трансформации страховой деятельности. Фактически процесс оценки — это «хвост, который вертит собакой».



Рисунок 7.3. National Insurance — причинно-следственные связи ССП

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

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: СКОЛЬКО ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ?

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

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

Однако ССП, с которыми сегодня работает большинство организаций, содержат больше 25 показателей, без чего, по утверждению менеджеров, невозможно функционирование компаний. Служащие с недоверием относятся к утверждению, что для эффективной оценки операционной деятельности компаний вполне достаточно не более двух десятков показателей. В каком-то смысле они, может быть, и правы, но проблема в том, что они не делают различия между *диагностическими* показателя-

*ми*¹ — теми, по которым можно судить, находится ли бизнес под контролем, и которые сигнализируют о неординарных событиях, требующих немедленного принятия мер, и *стратегическими*, определяющими стратегию достижения совершенства в условиях конкуренции.

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

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

Показатели результатов и факторы их достижения, изложенные в ССП, напротив, должны быть предметом активного и широкого обсуждения между топ-менеджерами и менеджерами среднего уровня при оценке стратегии с использованием новой информации о конкурентах, клиентах, рынках, технологиях и поставщиках². По словам руководителя одной компании, до введения ССП руководству приходилось оценивать сотни различных показателей операционной деятельности. При создании сбалансированной системы они выбрали 12 ключевых показателей реализации стратегии, семь из которых были абсолютно новыми для компании³.

Сбалансированная система показателей не заменяет систему оценки повседневных параметров. Показатели для ССП выбираются так, чтобы внимание менеджеров и работников компании было сконцентрировано на тех факторах, которые могут привести к крупным достижениям в конкуренции на рынке.

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

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

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

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

Сбалансированная система компании должна предотвратить возможность такой «лжеоптимизации» одного показателя или одной составля-

ющей. Для этого и существуют диагностические показатели, которые наилучшим образом уравнивают стратегические. Примером может служить компания Analog Devices⁴. Последняя во избежание искушения получить высокий показатель ОТД посредством увеличения сроков поставки ввела диагностический параметр, учитывающий разницу между необходимым клиенту сроком доставки и сроком доставки, который могла обеспечить Analog Devices. Другой показатель этого ряда — процент случаев, когда компания не смогла выполнить требования клиента. Можно, например, использовать и такой диагностический показатель, как коэффициент движения складских запасов, сделанных для того, чтобы достичь высокого показателя ОТД. Все эти параметры помогут менеджерам определить, какими способами получены высокие показатели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей — это нечто большее, чем простой набор 15—25 финансовых и нефинансовых показателей, сгруппированных в составляющие. Она отражает стратегию бизнес-единицы. Это система показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвязанных на основе причинно-следственных отношений. Показатели результатов — это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии и о том, какие из них уже достигнуты. Факторы достижения результатов — это опережающие индикаторы, информирующие сотрудников компании о том, что каждый из них должен сделать для создания будущей потребительской ценности. Наилучшим образом составленная ССП — это такая система, в которой взаимосвязанные цели и показатели представляют стратегию компании.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Robert Simons*. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Chap. 4.
2. *Ibidem*.
3. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 143—147.
4. *R. S. Kaplan*. Analog Devices, Inc.: The Half-Life System. 9-190-061. Boston: Harvard Business School Press, 1990; *A. Schneiderman*. Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II // Journal of Cost Management, 1996, Summer, Fall.