

Глава 1

Создание организации, ориентированной на стратегию

Способность реализовать стратегию. Многие считают, что способность реализовать стратегию значительно важнее, чем сама стратегия¹. 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 стратегий². 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 авторы³. 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 Брукингса (Brookings Institution) за 1982 год указывается, что балансовая стоимость, созданная таким образом, составляла 62% рыночной стоимости предприятий, а уже десять лет спустя только 38%⁴. По некоторым оценкам, к концу двадцатого столетия балансовая стоимость материальных активов должна была составить всего 10–15% рыночной стоимости предприятия⁵. 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 показателей⁶. 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, принятых 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 вернуть 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.

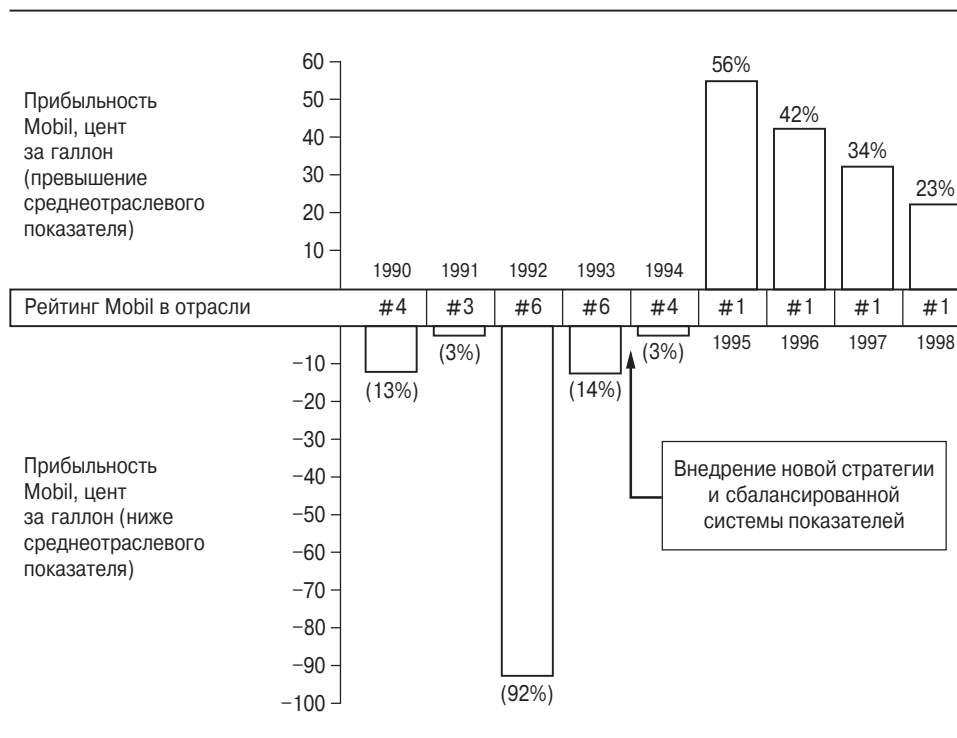
Mobil North America Marketing and Refining

В 1992 году Mobil North America Marketing and Refining Division, подразделение Mobil Oil Corporation, чьи годовые продажи составляли 15 млрд дол.⁷, 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»⁸.

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»⁹.

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 сотрудников¹⁰.

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 10 000 (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 зависимости 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 стратегии¹¹. 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, разорались 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 служб¹². 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)¹³.

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
	— промежуточный 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 индикаторы¹⁴. 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 выдвиганию 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.

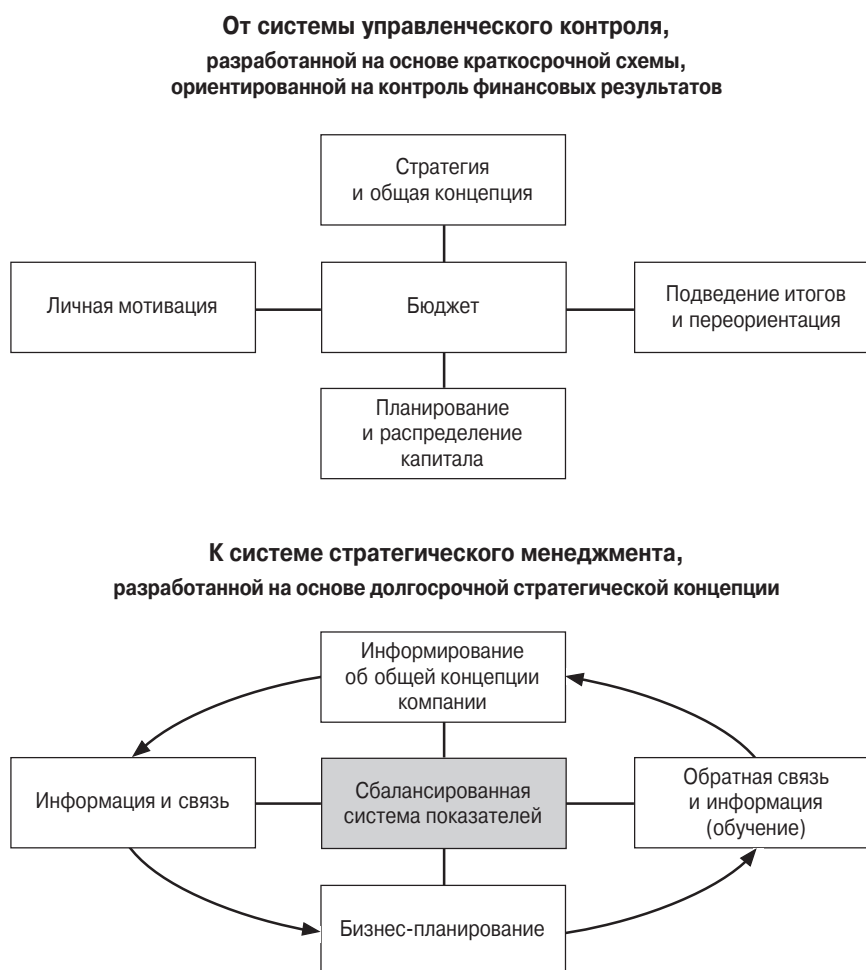
Теперь руководители предприятий получили инструмент оценки деятельности своих бизнес-подразделений по созданию стоимости для существующих и будущих клиентов. Отдавая должное значимости финансовых результатов, сбалансированная система одновременно четко выявила те факторы, которые создают предпосылки 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)¹⁵. 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



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 подразделений¹⁶. 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 (Demig 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.