

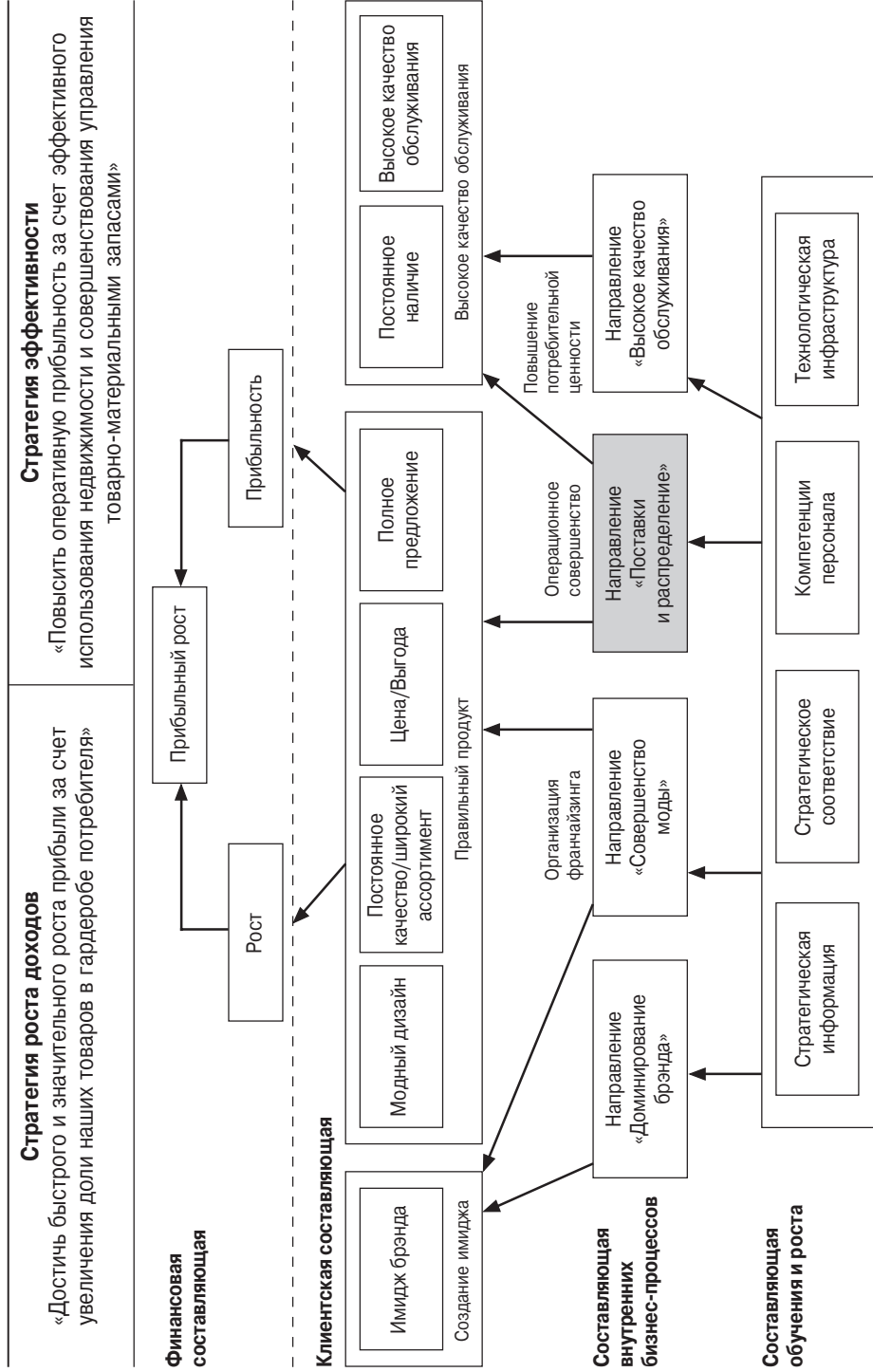
## Глава 3



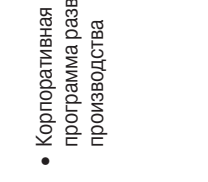
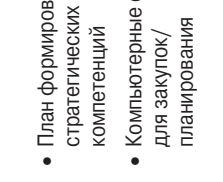
# Создание стратегических карт

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

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

Рисунок 3.1. Стратегическая карта предприятия розничной торговли модной одеждой



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

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

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

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

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

### **СТРАТЕГИЯ — ВСЕГО ЛИШЬ СТУПЕНЬ В НЕПРЕРЫВНОМ ПРОЦЕССЕ**

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

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

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

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

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

Рисунок 3.2. Перевод миссии в желаемые результаты



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

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

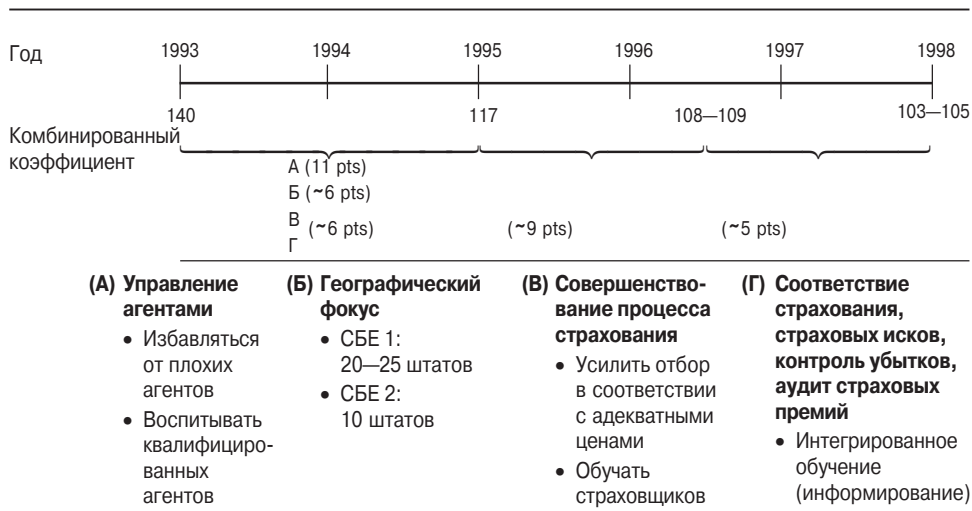
*фициент»*. Этот коэффициент делит расходы организации — страховые выплаты и операционные издержки — на доходы от страховых премий. В идеале он должен быть меньше единицы (операционные доходы превышают затраты). Но из-за того, что наличные средства от страховых премий инвестированы до момента выплаты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

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

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

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

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



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

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

### СТРАТЕГИЯ КАК ГИПОТЕЗА

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

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

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



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

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

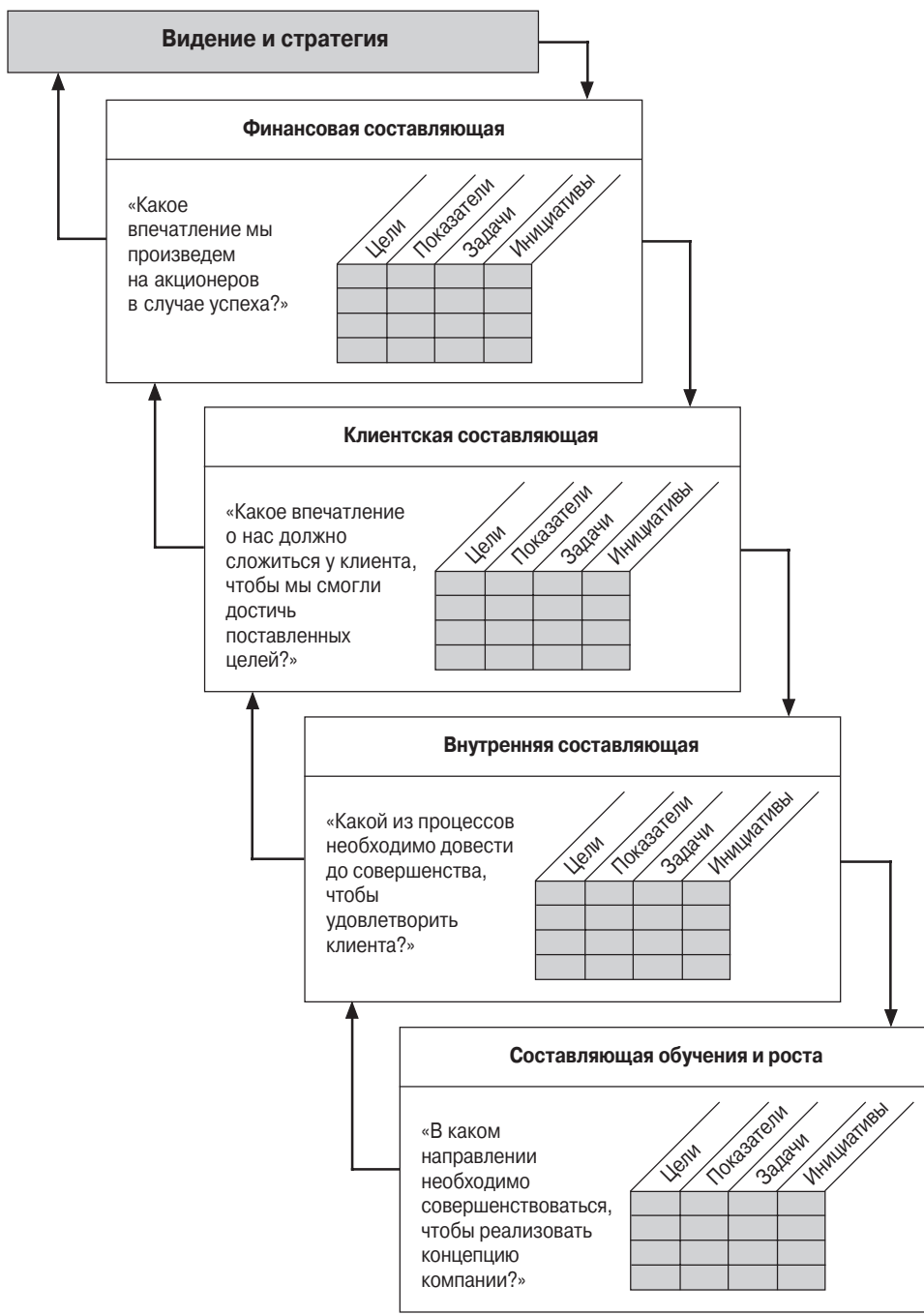
Итак, архитектура сбалансированной системы показателей строится на логике «сверху вниз», начинается с формулирования желаемых финансовых и клиентских результатов, двигаясь далее к созданию предложения потребительской ценности, определению бизнес-процессов и инфраструктуры, которые являются движущими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

### СТРАТЕГИЯ СОСТОИТ ИЗ ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ

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

- улучшать операционную эффективность;

Рисунок 3.4. Выявление причинно-следственных отношений стратегии



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

*Сельскохозяйственная фирма* определила четыре направления:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Рисунок 3.5. Архитектура стратегической карты**

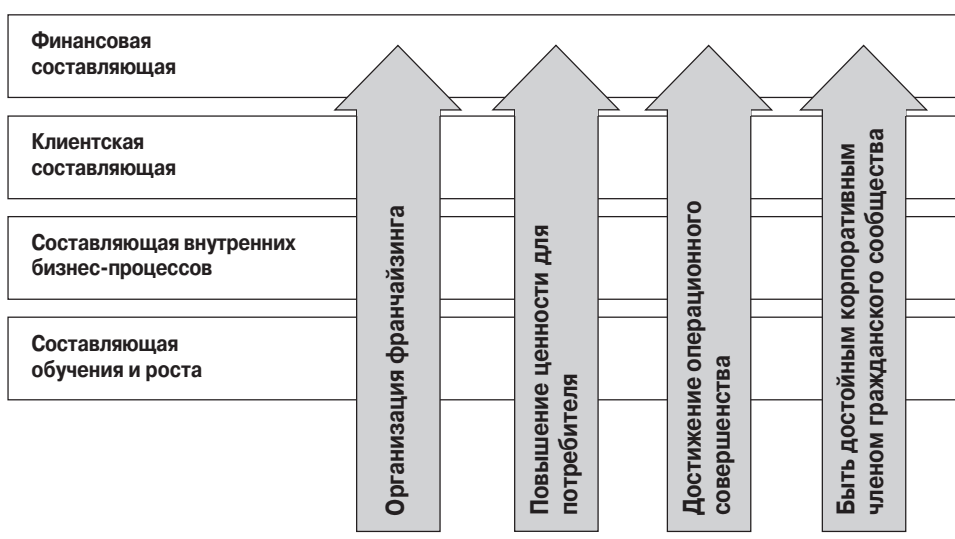


Таблица 3.1. Направления стратегии химической компании

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

Таблица 3.2. Направления стратегии коммунального предприятия

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

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

## АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ СИТУАЦИИ: STORE 24

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

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

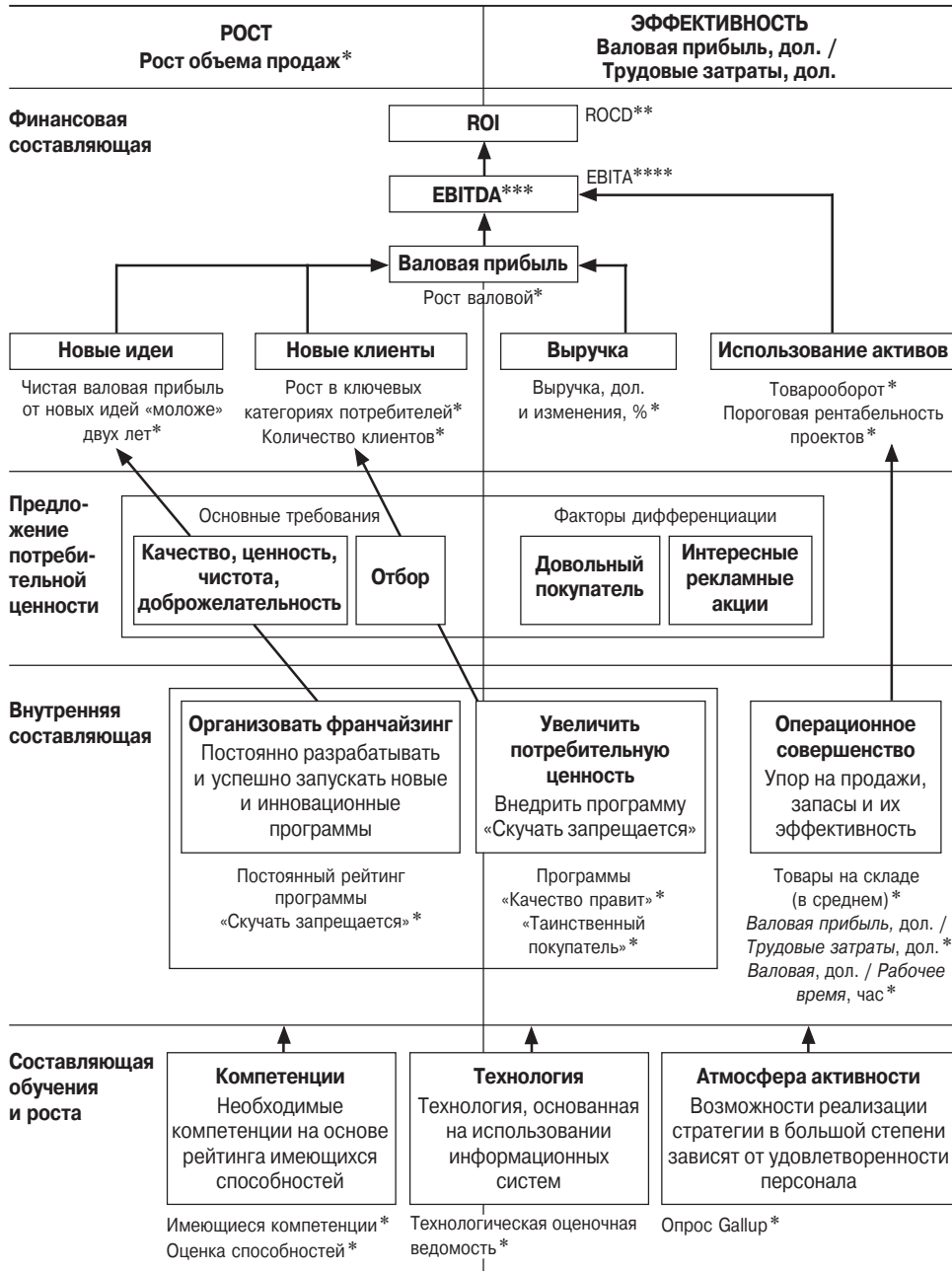
Финансовая составляющая стратегической карты (см. рис. 3.6) показывает, как выполнение серьезных задач (ROI и прибыль) зависит от одновременного управления ростом и эффективностью. Успешное продвижение продукта, укрепляющее лояльность клиента и увеличивающее объем продаж ключевых категорий товаров, является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

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

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

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

Рисунок 3.6. Стратегическая карта Store 24



\* Показатель.

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

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

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

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

### СТРАТЕГИЯ УРАВНОВЕШИВАЕТ ПРОТИБОБОРСТВУЮЩИЕ СИЛЫ: ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

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

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

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



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

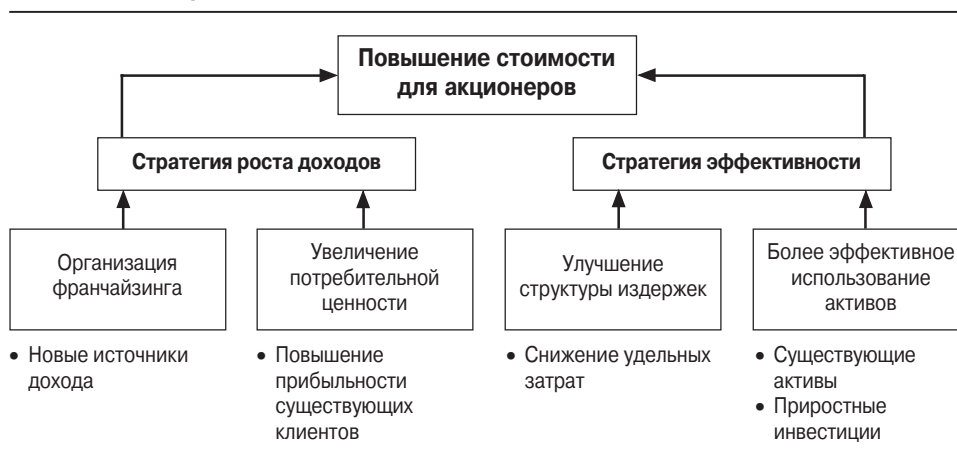
1. *Организация франчайзинга.* Развитие новых источников дохода от новых рынков, новых продуктов или новых клиентов. Этот компонент стратегии требует наибольших изменений и длительного периода времени для его реализации.
2. *Увеличение потребительной ценности.* Работа с существующими клиентами по расширению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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### СТРАТЕГИЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

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

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

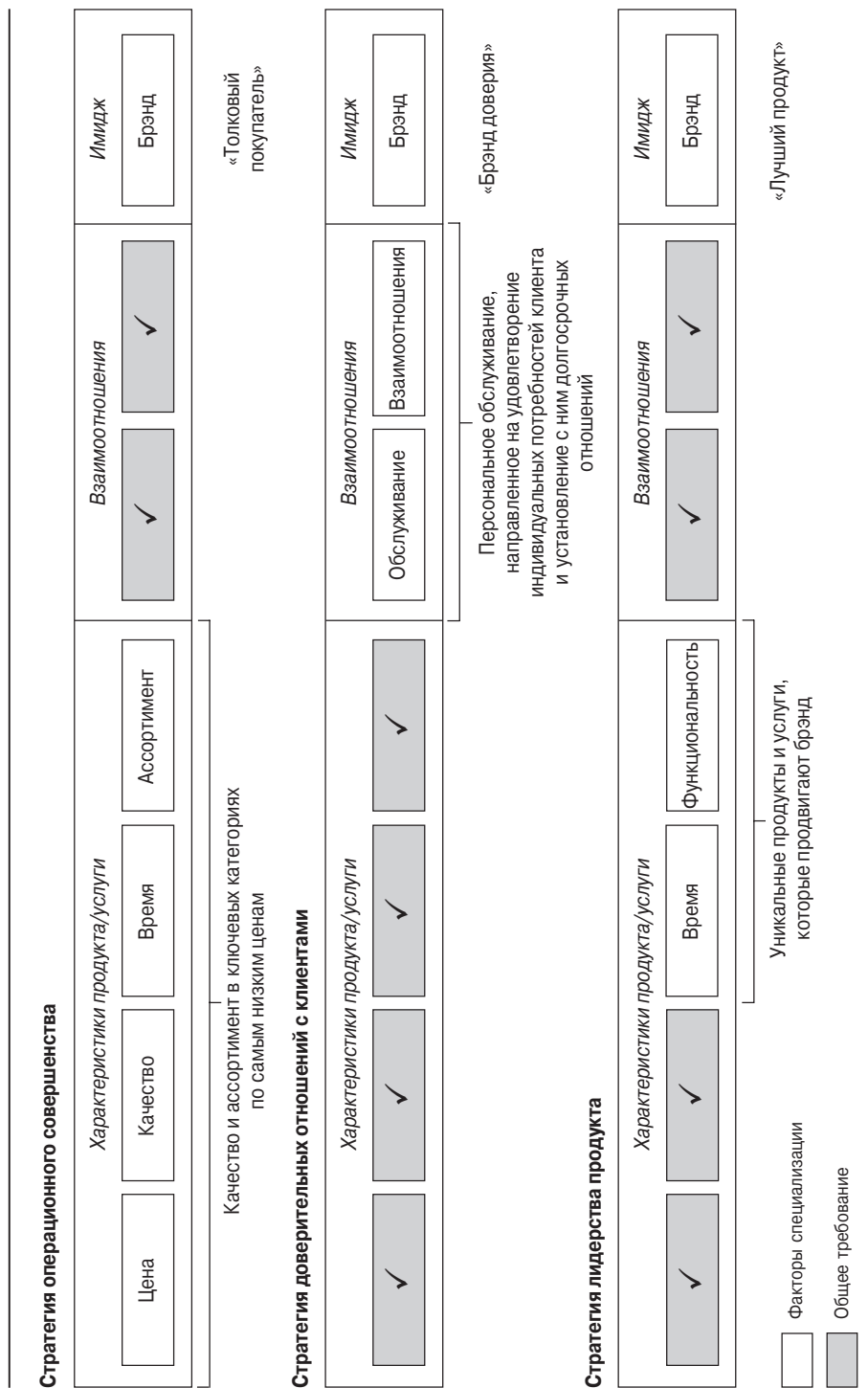
1. *Лидерство продукта.* «Компания, которая следует этой стратегии, продвигает свой продукт в неизвестную, неопробованную зону или зону своих особых интересов»<sup>6</sup>. Эту стратегию четко изложили корпорации Sony и Intel.

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

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

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

Рисунок 3.8. Создание стратегической карты: предложение потребительной ценности



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

внутренней организационной деятельностью и предложением потребительской ценности.

Деятельность организации воплощена во внутренних бизнес-процессах, которые в свою очередь создают стоимостную цепочку. Мы полагаем, что рационально было бы разделить эту стоимостную цепочку на четыре сегмента бизнес-процессов, соответствующих четырем направлениям, о которых мы говорили в этой главе (см. рис. 3.9).

Все эти процессы очень важны и должны быть выполнены каждой организацией. Но для некоторых компаний, например, важно достичь совершенства в каком-либо одном процессе, который является основным в создании предложения потребительской ценности, а все остальные процессы являются вспомогательными, поддерживающими (см. рис. 3.10).

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

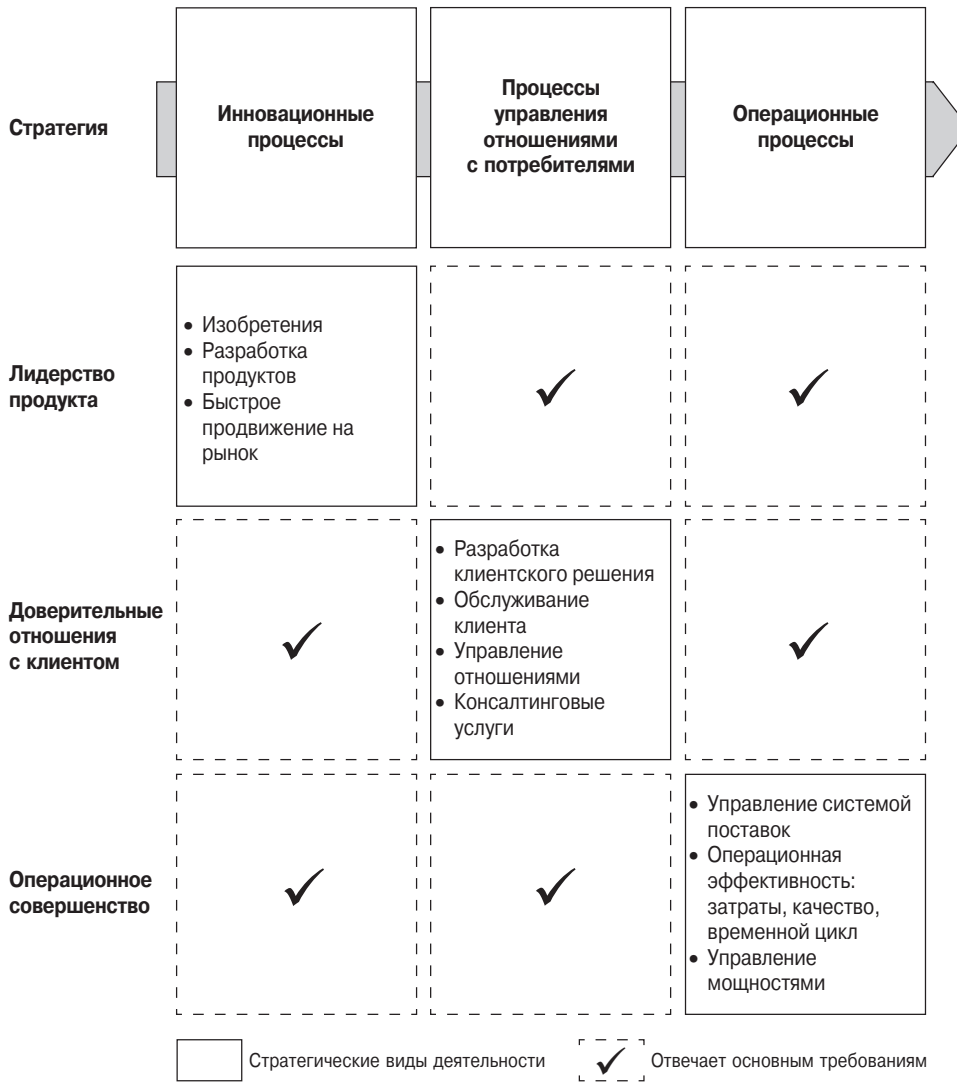
Стратегия *доверительных отношений с потребителем* требует в первую очередь отличных процессов управления клиентами, например

**Рисунок 3.9. Общая организационная стоимостная цепочка**





Рисунок 3.10. Определение стратегических внутренних бизнес-процессов



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

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

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

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

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

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

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

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

### КАК СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

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

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

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

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

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

Рисунок 3.11. Составляющая обучения и роста

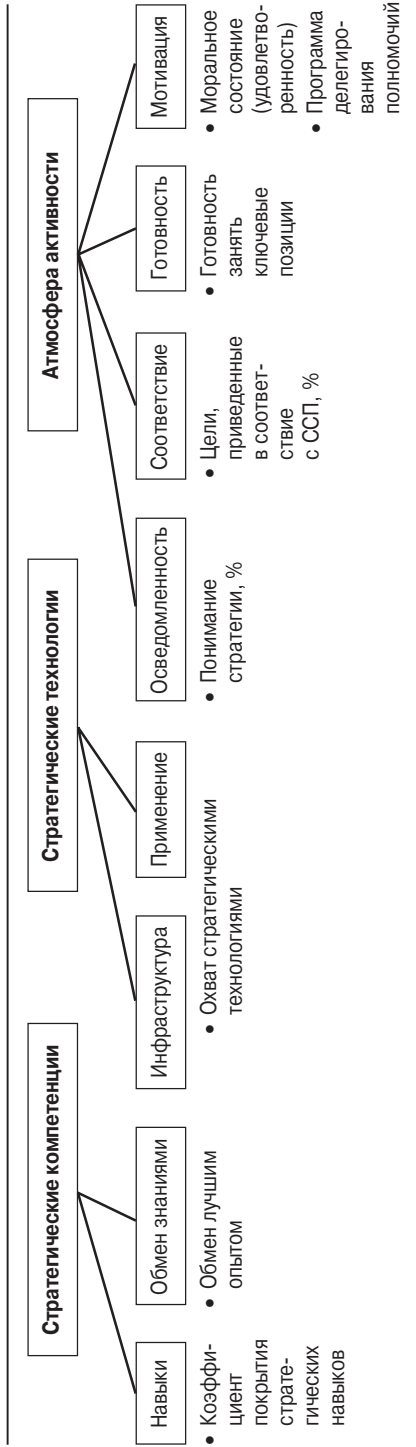


Таблица 3.3. Стратегии управления знанием

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

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

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

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

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

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

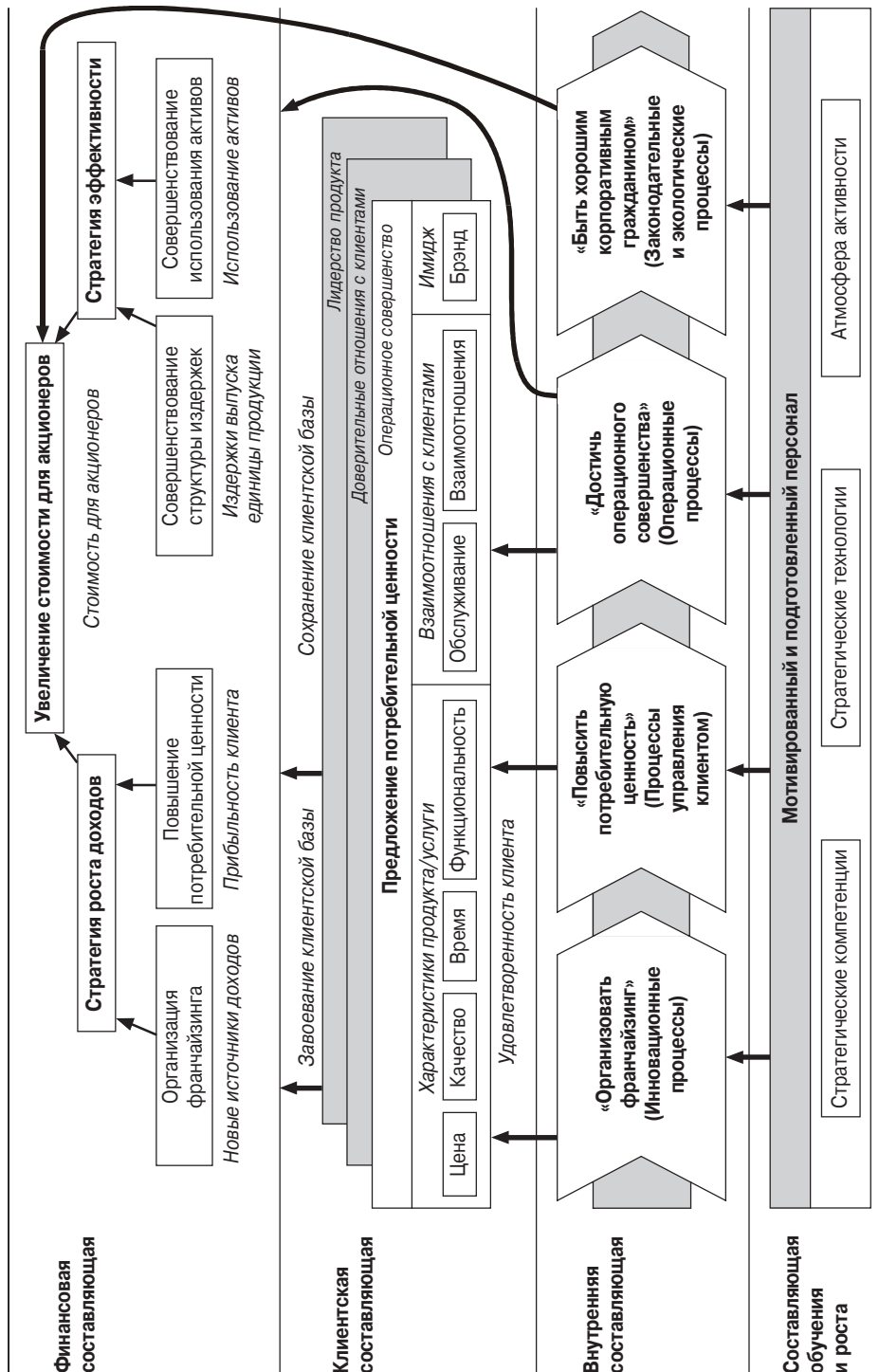
### МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

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

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

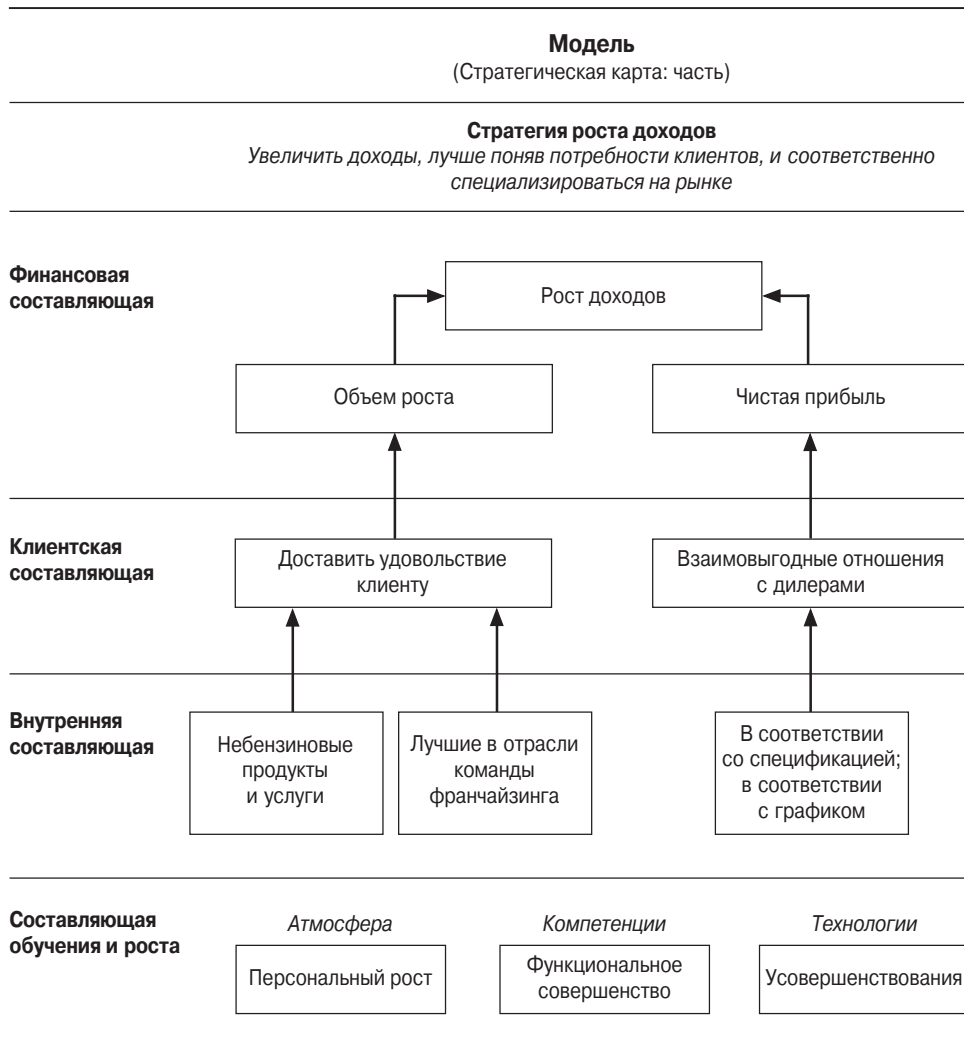
Одним из направлений нашей работы как консультантов является разработка общих стратегических карт для различных отраслей и ряда стратегий, например для компаний химической промышленности, которые избрали стратегию инноваций. Модель — это стартовый этап проекта, который постепенно превращается в конкретную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

Рисунок 3.12. Описание стратегии: стратегическая карта сбалансированной системы показателей



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

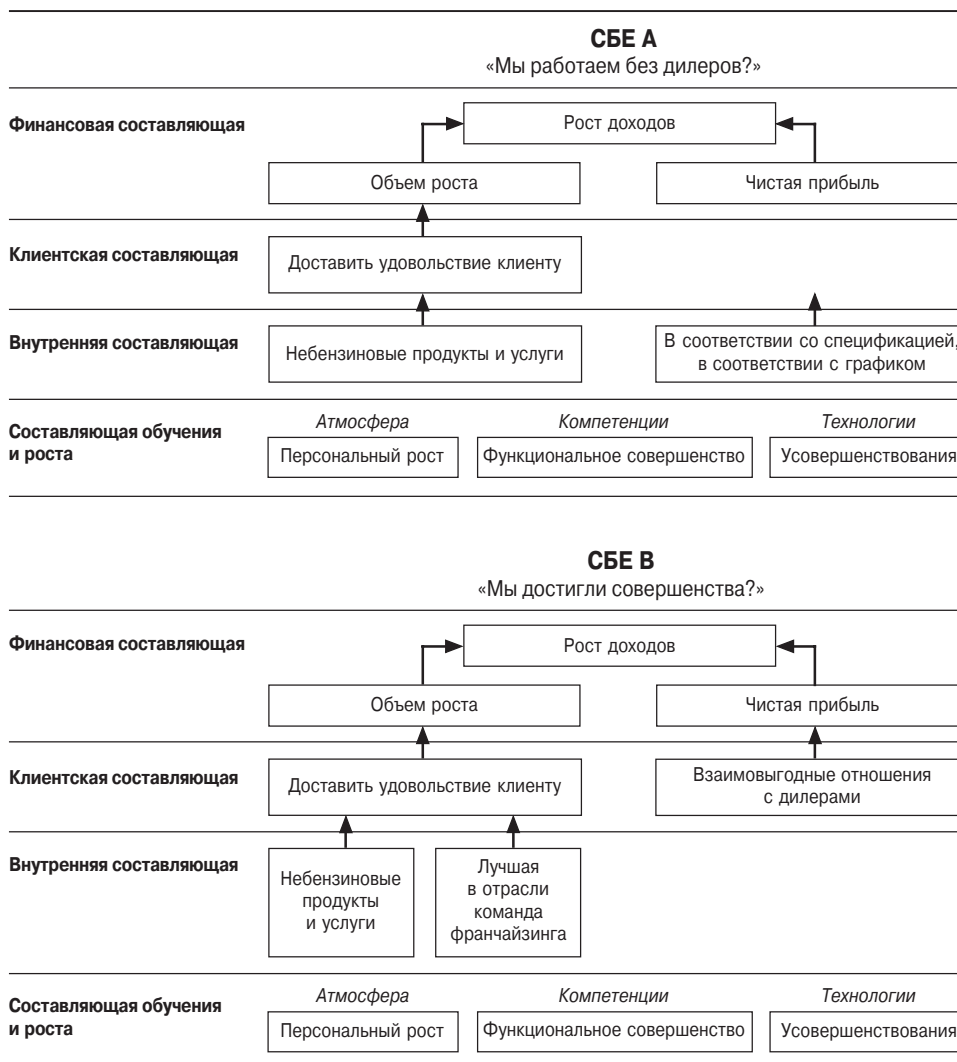
**Рисунок 3.13. Анализ создания стратегии по сбалансированной**





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

### системе показателей: опыт компании Mobil



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

### ПРЕДПОСЫЛКИ ОЦЕНОЧНЫХ СИСТЕМ

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

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

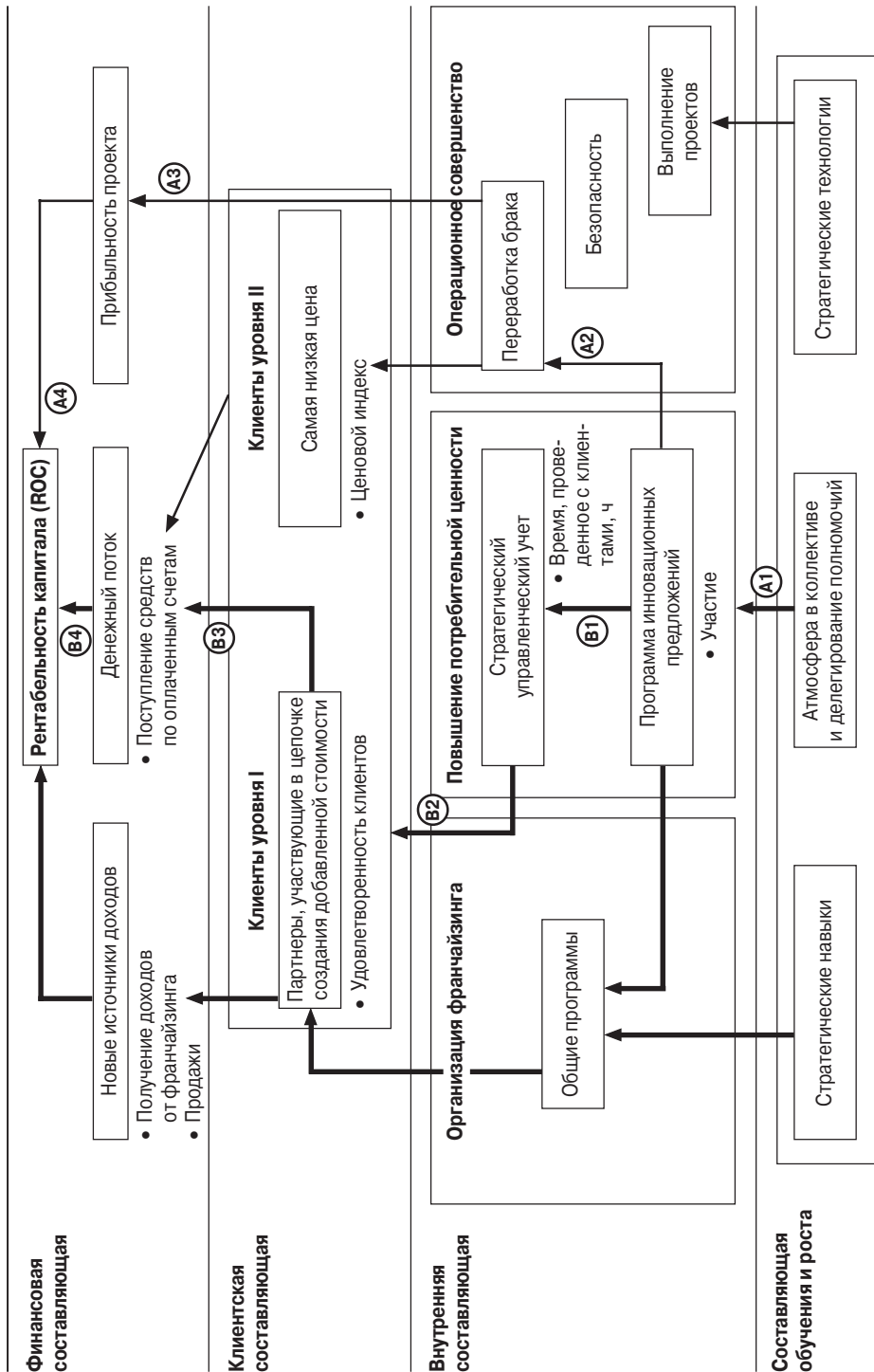
трансформируется в осязаемые результаты клиентской и финансовой составляющих. Возьмем в качестве примера подразделение Brown & Root Energy Services строительной компании Rockwater. Компания разработала стратегию улучшения финансовой деятельности по показателю рентабельности капитала через два стратегических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

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

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

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

Рисунок 3.14. Стратегическая карта компании Roskwater



## АКЦИОНЕРЫ КЛЮЧЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ

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

### **Сбалансированная система показателей держателей акций (участников)**

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

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

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

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

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

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

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

### **Системы ключевых производственных показателей**

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

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

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

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

## ПРИМЕЧАНИЯ

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