

Глава 11

Планирование и бюджет

Решающее значение для создания организации, ориентированной на стратегию, имеет интеграция сбалансированной системы показателей с планированием и процессом формирования бюджета. Большинство предприятий используют бюджет в качестве основной системы управления для определения целей, распределения ресурсов и подведения итогов. Однако более половины изученных нами компаний подтвердили, что составление бюджета и анализ результатов происходят изолированно от процесса стратегического планирования. В организациях, где основным средством контроля служит бюджет, внимание руководителей волей-неволей переключается на краткосрочные финансовые цели.

Ограничения управления с помощью бюджета очевидны. Джек Уэлч, председатель совета директоров компании General Electric, очень резко критиковал само явление «бюджет»: «Бюджет — это яд для корпоративной Америки. Он просто не должен был существовать... Формирование бюджета — это упражнение в минимализации. Вы всегда получаете наименьший результат от людей, поскольку каждый стремится сделать как можно меньше». Боб Лутц, бывший президент Chrysler Corporation, заявил: «Бюджеты — это скорее средство подавления, чем прогресса». Опрос читателей, проведенный в 1998 году журналом «СФО», показал, что 90% респондентов считают процесс бюджетирования громоздким. Проблемы, о которых мы говорим, отнюдь не американский феномен. Бьяртес Богснес, вице-президент по корпоратив-

ному контролю Borealis, датской нефтехимической компании, также выражает свою обеспокоенность приоритетным положением бюджета компании: «Традиционный процесс формирования бюджета способствует централизованному принятию решений, превращает финансовый контроль в ежегодное осеннее мероприятие, отвлекает на себя значительные корпоративные ресурсы и является барьером в отношениях с потребителем»¹.

Однако, прежде чем полностью отказаться от «плохого старого бюджета», следует найти ему замену в той части, где он способствовал достижению решающих целей. Менеджеры используют бюджет для выполнения нескольких жизненно важных для организации функций:

- определение задач;
- размещение ресурсов для решения поставленных задач;
- оценка деятельности, направленной на решение задач;
- обновление задач в связи с новой информацией и новыми данными.

Если не использовать традиционный бюджет для этих целей, то что заменит его?

Наш опыт свидетельствует, что существует серьезная путаница между управлением стратегией и управлением тактикой. Бюджеты появились тогда, когда главными вопросами, требующими решения, считались расширение производственных мощностей и управление операциями с целью контроля расходов. Бюджет был хорошим подспорьем в осуществлении тактики. Стратегическое позиционирование и управление дифференцированными предложениями потребительной ценности приоритетами в то время не являлись.

Сегодня, когда стратегия есть важнейший залог успеха компании, сбалансированная система показателей стала новаторской системой управления стратегией. Однако она должна быть привязана к старой — бюджету, — для того чтобы управлять тактикой. Это необходимо именно потому, что стратегическое планирование и бюджетирование операций так сильно отличаются друг от друга.

Контраст между стратегическим планированием и конкретной операционной деятельностью можно сравнить с теми грандиозными задачами, которые приходится решать пилотам. Выполняя полет на высоте 30 000 футов (стратегический полет), летчик пользуется всего несколькими приборами. Как правило, самолет летит на автопилоте, а пилот чувствует себя довольно расслабленно. Но когда надо посадить самолет, необходимо следить за всеми мельчайшими деталями вплоть до погодных условий и правильная тактика становится реша-

ющей. Диспетчеры дают четкие указания и требуют неукоснительного их выполнения. Пилот следует всем правилам снижения со стратегической высоты 30 000 футов до самого приземления (бюджетный контроль операций).

Компании по аналогии могут выполнять такую же процедуру «снижения» от стратегии высшего уровня к бюджету локальных операций (см. рис. 11.1):

- 1) перевод стратегии в сбалансированную систему показателей;
- 2) постановка сложных долгосрочных задач по каждому показателю. Определение разрывов в планировании для мотивации и стимулирования творчества;
- 3) формулирование стратегических инициатив и потребностей в ресурсах для ликвидации разрывов планирования и решения поставленных задач;
- 4) одобрение распределения финансовых и человеческих ресурсов для стратегических инициатив и отражение этих потребностей в годовом бюджете. Годовой бюджет состоит из двух компонентов: стратегического бюджета для управления различными про-

Рисунок 11.1. Связь стратегии с бюджетом: процедура «снижения»



граммами и операционного бюджета для управления эффективностью отделов, функциональных подразделений и вспомогательных служб.

Второй и третий этапы являются центральными в процессе «снижения» и нередко скомпонованы в трехгодичный план. План — это средство управления долгосрочными стратегическими направлениями и одновременно модель, которая позволяет составлять корректируемые прогнозы и включать их в бюджет. Фактически стратегический бюджет начинает траекторию движения организации в первый год по направлению достижения долгосрочных задач, зафиксированных в трехгодичном плане.

Те четыре этапа, о которых мы говорили выше, делают бюджет составной частью стратегического планирования, а также способствуют правильному размещению ресурсов и определению краткосрочных задач. Большинство менеджеров рассматривают бюджет как средство анализа и оценки результатов. Два процесса — планирование и контроль — неразрывно связаны: сам процесс подведения итогов, проводимый топ-менеджерами, оказывает сильное влияние на определение целей, выдвижение и выбор инициатив, а также анализ неудач.

Таким образом, возникает проблема из разряда: «Что было раньше — курица или яйцо?». Следует ли начинать с разработки эффективного процесса перевода стратегических планов в краткосрочные операционные цели? Или сначала необходимо модифицировать методы оценки результатов решения поставленных задач? Что ж, давайте отложим на время дискуссию необходимости подробного обсуждения краткосрочных задач и размещения ресурсов на совещаниях руководства. Однако мы настаиваем на том, что цель таких совещаний — не контроль движения компании по траектории, намеченной в процессе составления бюджета. Задача значительно шире — побудить менеджеров к получению новой информации, решению возникающих проблем, адаптации к изменяющимся условиям, выдвижению стратегических инициатив.

КАК МОЖНО ЛИКВИДИРОВАТЬ РАЗРЫВ МЕЖДУ ПЛАНИРОВАНИЕМ И СОСТАВЛЕНИЕМ БЮДЖЕТА

Проиллюстрируем на примерах компаний ABB Switzerland и Mobil NAM&R, как стратегически ориентированные организации используют сбалансированную систему показателей для интеграции процессов планирования и составления бюджета.

ABB Switzerland

Деятельность данной организации являет собой великолепный пример использования ССП для ликвидации разрыва между стратегическим планированием, с одной стороны, и бюджетированием и отчетностью — с другой. В верхней части рисунка 11.2 вы видите традиционный этап процесса планирования: подтверждение миссии и позиционирования бизнес-подразделения на рынке; разработка долгосрочных финансовых задач на четырехлетний период; обзор рынка — клиенты, конкуренты, технологии, законы, экономические прогнозы; выполнение — SWOT-анализ (*англ.* — Strengths-weakness-opportunities-threat — сильные стороны — слабые стороны — возможности — угроза) и, наконец, разработка стратегии бизнес-подразделения.

Пока в АBB существовала подобная процедура создания стратегии, о ней мало кто знал и не существовало механизма ее воплощения в действительность. Она никак не влияла на работу персонала или на процесс формирования бюджета, а отчеты никоим образом не были с ней связаны. Таким образом, повседневная работа рядовых сотрудников, менеджеров и руководства была оторвана от стратегии.

Сбалансированная система показателей, как показано в нижней части рисунка 11.2, и явилась связующим звеном в этом процессе. Компания разрабатывала ССП в соответствии с рекомендациями, изложенными в главе 3. Менеджеры составили стратегические карты, в которых были отражены взаимосвязи между целями и показателями четырех составляющих. Затем были разработаны стратегические программы и мероприятия, с помощью которых бизнес-подразделения должны достичь целей, поставленных в стратегическом плане. На рисунке 11.3 вы видите, как компания АBB использовала процедуру «снижения» для интегрирования ССП в процесс менеджмента.

1. Переведите стратегию в цели и показатели ССП, как описано выше.
2. Разработайте двухлетний бизнес-план; определите долгосрочные задачи и промежуточные вехи.
3. Разработайте стратегические программы выполнения бизнес-плана. За разработку и реализацию каждой программы должен отвечать конкретный человек или подразделение. Сами программы представлены на диаграммах причинно-следственных отношений, которые иллюстрируют взаимосвязи между всеми составляющими ССП.
4. Включите поочередно каждую программу в несколько планов действий. Компания АBB включила свои программы в операционный бюджет и контролировала их через компьютерную сеть

Рисунок 11.2. Интегрирование ССП в процесс стратегического планирования компании ABB Switzerland

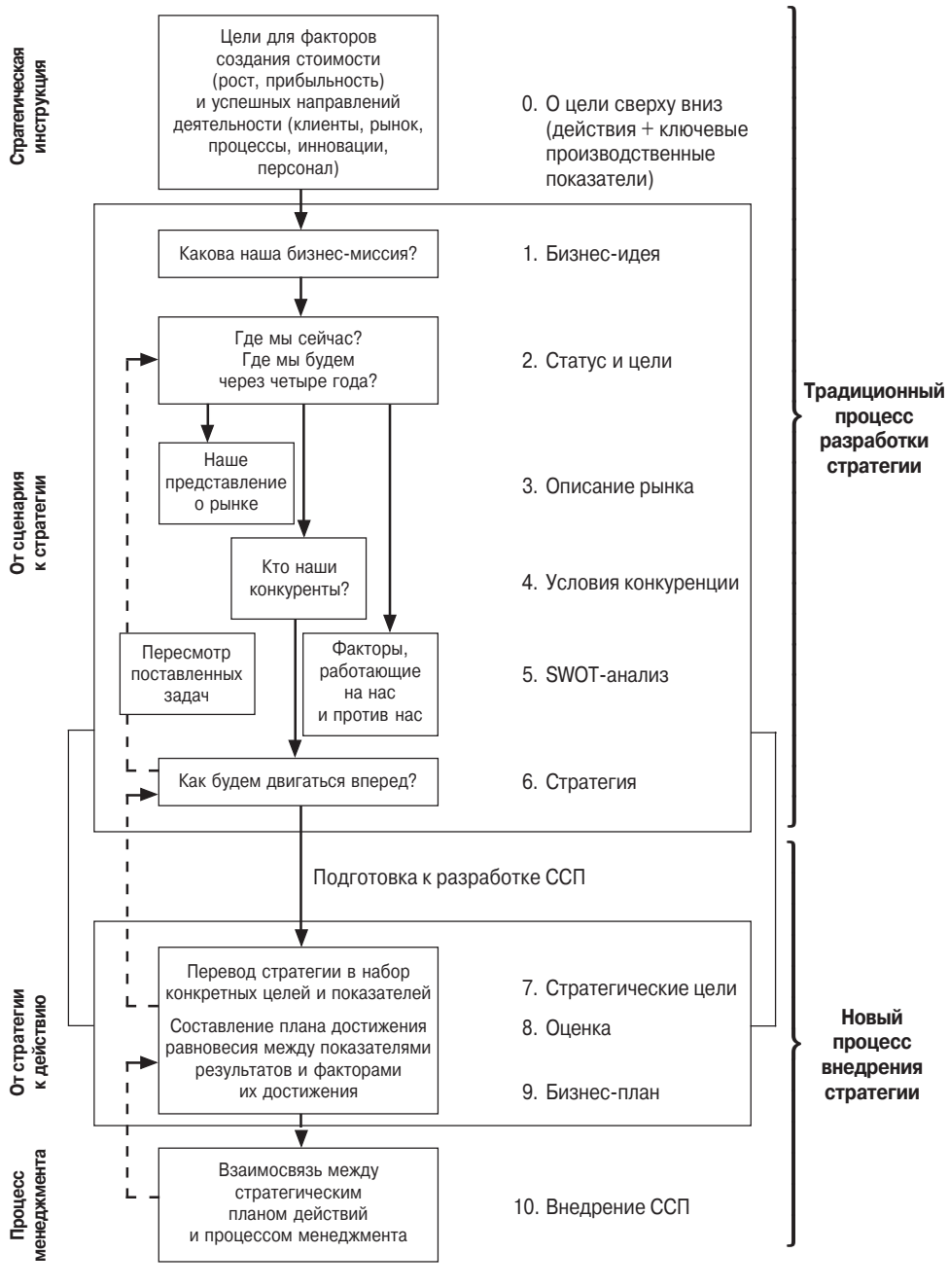


Рисунок 11.3. Процесс стратегического контроля в компании ABB Switzerland



(в данном случае использовалась программа «Microsoft Project»). Все это обсуждалось на периодических совещаниях топ-менеджеров, как показано на рисунке 11.3.

Mobil NAM&R

Руководители Mobil NAM&R ввели СПП в свой годовой цикл планирования, бюджетирования и отчетности (см. табл. 11.1). Цикл начинался в третьем квартале, когда «держатели показателей» — представители стратегических партнеров NAM&R (корпоративное название для вспомогательных служб), которые отвечали за каждый показатель ССП NAM&R, анализировали промежуточные результаты и давали стратегический прогноз на будущее. Они вносили свои предложения по изменению целей и показателей в следующем году. В течение 1990-х годов рыночная среда нефтяной отрасли не сильно изменилась, и стратегия Mobil оправдывала себя. Поэтому 95% целей и 65—70% показателей, зафиксированных в первоначальной ССП 1994 года, остались в сбалансированной системе 1999. Самым важным изменением стало внедрение на рынок Mobil моментального пропуса — маркетинговой инновации 1996 года.

Таблица 11.1. Процесс планирования и выбора целей отделения Mobil NAM&R



Обновленная ССП отделения NAM&R была распространена методом «каскада» среди всех 18 бизнес-подразделений и 14 стратегических партнеров (вспомогательных служб), которые в соответствии с ней скорректировали свои системы показателей. В ноябре все бизнес-единицы сформировали свои бюджеты, разработали инициативы и задачи по всем показателям ССП. В декабре на собрании команды руководителей каждой бизнес-единицы и вспомогательной службы представили свои планы «держателям показателей» из NAM&R, координатору ССП и старшим менеджерам. Совещание началось с обсуждения результатов текущего года, чтобы наметить пути формирования сбалансированной системы показателей на следующий. После подроб-

ного анализа предложения были утверждены собранием, при этом учитывались советы и рекомендации «держателей показателей». Такие совещания длились не более двух часов. Сравните с собраниями по формированию бюджета, продолжающимися по два дня, на которых все внимание уделяется финансовым показателям.

Поскольку Mobil связала систему поощрительных выплат с достижением целей ССП как отделением NAM&R, так и бизнес-единицами, процесс координации параметров приобретал особое значение. Еще до совещания «держатели показателей» разработали систему подсчета баллов по каждому показателю (см. главу 10). Балл 1,25 свидетельствовал о лучших отраслевых результатах и гарантировал премию размером 20% от базовой суммы компенсации; балл 1—7%; а 0,75 говорил о результатах ниже среднего, и премия в этом случае составляла всего 1%. Естественно, что руководители бизнес-подразделений редко предлагали цели и показатели, чей «вес» был менее 1.

«Держатели показателей» следили за развитием событий в том или ином бизнес-подразделении, или стратегическом партнере, чтобы в зависимости от изменяющихся обстоятельств скорректировать показатели и факторы достижения результатов и привести их в соответствие с ССП остальных бизнес-единиц отделения NAM&R.

В январе и феврале «держатели показателей» встречались с членами команды топ-менеджеров компании для получения одобрения задач, факторов достижения результатов, а также их связи с программой поощрительных выплат. В течение года руководители компании ежемесячно обсуждали текущие результаты. К 1999 году процесс планирования и определения стратегических задач был принят на вооружение всеми бизнес-подразделениями, а отчетность на основе ССП стала обычным делом. Теперь руководители бизнес-единиц знали, что от них требуется, и могли действовать без активного вмешательства сверху. Ежеквартально на городских собраниях Брайан Бейкер подводил итоги прошедшего периода. Эти встречи записывались на видеопленку, а затем рассылались по всем офисам и производственным площадкам. Основным было, бесспорно, мартовское собрание, на котором объявлялись результаты прошедшего года и размер годовой премии. С момента внедрения новой системы процент бонуса составлял 17—19%, а такие собрания стали праздником успеха компании Mobil.

ВНЕДРЕНИЕ ДИНАМИЧНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

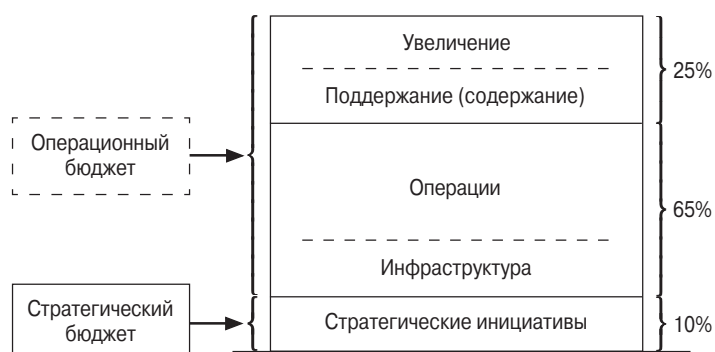
Процесс планирования и бюджетирования Mobil имел годичный цикл, причем цели фиксировались на следующий год. Однако некоторые организации стараются организовать этот процесс таким образом, чтобы

решения о распределении ресурсов и даже цели можно было изменять в течение года в ответ на изменяющиеся условия. Несколько европейских компаний, например Svenska Handelsbanken AB, Borealis, SKF, IKEA Systems B.V., функционируют без бюджета. Они используют сбалансированную систему показателей для постановки целей и корректируют их на систематических совещаниях по стратегическому управлению, направленных на разработку мероприятий по получению преимуществ от возникших благоприятных условий и противодействия потенциальной угрозе².

Для того чтобы понять такой новый подход, необходимо рассматривать бюджет (ресурсы и их распределение) как результат двух различных процессов (см. рис. 11.4). Лишь небольшой процент расходов и затрат в годовом (квартальном) бюджете имеет дискреционный характер. В основном издержки определяются объемом и ассортиментом производимой продукции, предоставляемых услуг и количеством потребителей. Бюджетные затраты отражают ожидаемый уровень расходов, основывающийся на размере предполагаемой прибыли и ассортименте продуктов, услуг и числе клиентов, участвующих в создании этих доходов.

Второй процесс, который мы рассматриваем как стратегическое бюджетирование, — это утверждение расходов, которые направлены на развитие новых продуктов и услуг, новых возможностей, укрепление и расширение взаимоотношений с клиентами, а также расширение базы будущего роста. Сбалансированная система показателей помогает компании определить объемы и виды издержек, заложенных в стратегический бюджет. Организация нуждается в обоих процессах стратегического бюджетирования, поскольку это средство управления и тактикой и стратегией. Мы расскажем о каждом из них.

Рисунок 11.4. Операционный и стратегический бюджеты



Операционный бюджет

Операционный бюджет состоит из прогнозируемых доходов от продаж товаров и услуг и ожидаемых затрат на их эффективное производство и доставку. Операционный бюджет определяет текущие издержки поддержания существующих продуктов и клиентов, а также затраты на запуск новых продуктов и мероприятия по привлечению клиентов.

Распределение средств в операционном бюджете определяется хозяйственной деятельностью и имеет следующие последовательные этапы³:

1. Оценка объемов производства и продаж на следующий период. Бюджетирование на основе хозяйственной деятельности начинается, как и традиционный процесс формирования бюджета, с оценки объемов производства, продаж, а также ассортимента продуктов и состава клиентов. Оценка продаж предполагает не только объем продуктов, которые будут реализованы, но и потенциальных покупателей. Производственный бюджет и бюджет продаж должны быть более подробными, чем традиционный бюджет. Например, производственный бюджет должен содержать информацию о процессах, с помощью которых будет достигнут намеченный объем производства — предполагаемое число производственных циклов по каждому виду продукции, частота заказов и поставок сырья, а также способы отгрузки. Ожидаемое число заказов на произведенную продукцию, средний объем заказа, количество и интенсивность контактов с клиентами являются важными сведениями для определения затрат на поддержание отношений с клиентами.
2. Прогноз интенсивности хозяйственной деятельности. Имеются в виду следующие ее виды: заказ материалов для производства и их доставка, складская обработка полученных материалов, разработка новых продуктов, продажи, поддержание отношений с клиентами. Традиционно компании формируют подробный бюджет для закупок, трудозатрат и издержек использования оборудования. Бюджетирование на основе хозяйственной деятельности расширяет этот процесс и оценивает *все* виды операций, необходимых для производства, продвижения на рынок, продажи и доставки продукта.
3. Расчет потребностей в ресурсах. В бюджете производится оценка того, сколько и каких ресурсов потребуется. Именно на этом этапе компании необходима информация о планах и производительности всех бизнес-процессов на следующий период. Если

компания прогнозирует совершенствование процессов, то потребность в ресурсах корректируется соответствующим образом в наступающем году.

4. Определение реального поступления ресурсов. Завершающим этапом составления бюджета является оценка фактических поставок необходимых ресурсов. Как правило, каждый источник имеет свою статью расходов (от постоянно изменяющихся, а именно почасовой труд, до фиксированных, например производственное, складское или офисное помещения). Для большинства компаний эти расчеты являются сложными и неоднократными. Ведь приходится учитывать типы заказов на продажу; графики производства, закупок и отгрузок; ресурсы, которые идут на разнообразные виды деятельности; сезонные потребности. Именно поэтому формирование бюджета на основе хозяйственной деятельности наиболее эффективно при наличии системы планирования ресурсов на предприятии.

Концепция формирования такого бюджета представляется достаточно простой. Но, оказывается, ее не так просто применить на практике. По сравнению с традиционным бюджетом, требуется значительно больше подробностей — о производстве и его эффективности, продажах, затратах, ресурсах и так далее. Но если операционный бюджет составлен правильно, то он, бесспорно, является исчерпывающим, определяя ресурсы, которые необходимо получить, чтобы удовлетворить все потребности производства, маркетинга и продаж. Он предоставляет менеджерам возможность проверить правильность размещения ресурсов и в случае необходимости перераспределить их (оборудование, помещение, люди) на будущий период.

Давайте в качестве примера рассмотрим новый процесс планирования, выбора целей и бюджетирования, разработанный в компании Sprint Corporation в период 1997—1999 годов⁴. Процесс начался на высшем уровне организации, его первым этапом стало определение топ-менеджерами стратегических целей роста. Группа планирования перевела цели роста в экономическую модель, которая должна способствовать решению поставленных задач. На основе плана роста делался прогноз спроса на факторы активности, такие как число звонков или число переключений, которые должна выполнить компания. Это требование на виды деятельности соответственно можно перевести на увеличение поступления ресурсов⁵. Теперь одобрение капитального бюджета руководством Sprint зависело от экономических планов роста. Финансовая группа использовала эти прогнозы в своих финансовых планах на новый период. Таким образом, финансовый план

был тесно связан с бизнес-прогнозами. Это позволило финансовой группе работать не просто и не только с цифрами, но и в свою очередь прогнозировать нефинансовые показатели, например количество продаж и открытых счетов.

Компания Nationwide Financial Services, Inc. использовала ту же схему для прогнозирования бизнес-процессов на основе планируемых объемов и предполагаемой производительности. Показатели были взяты в основном из внутренней и клиентской составляющих ССП, например количество счетов и сделок.

Итак, операционные бюджеты отражают затраты на поддержание текущей деятельности. Поскольку от периода к периоду базы существующих продуктов, услуг и клиентов практически не меняются, большинство издержек и ресурсов организации определяется в операционном бюджете (см. рис. 11.4). Этот аспект бюджетирования отражен в ССП, поскольку она имеет непосредственную связь с моделью роста организации. Однако операционный бюджет не дает возможности проведения в случае необходимости стратегического координирования организации — наиболее существенной возможности, которую предоставляет сбалансированная система показателей.

Стратегический бюджет

Операционный бюджет отражает постоянные усовершенствования операций компании. Стратегический бюджет утверждает инициативы, необходимые для ликвидации разрыва между стремлением достичь выдающихся стратегических целей, с одной стороны, и краткосрочными результатами — с другой. Стратегический бюджет определяет, какие необходимо внедрить новые операции, создать новые возможности, запустить новые продукты и услуги, каких новых клиентов следует привлечь, новые рынки и регионы завоевать, новые союзы и совместные предприятия организовать.

Так, в главе 3 мы показали стратегическую карту, ССП и долгосрочные цели одного из крупных предприятий розничной торговли. Команда топ-менеджеров выбрала стратегические инициативы, с помощью которых долгосрочные цели могли быть достигнуты. Каждое из бизнес-подразделений должно было самостоятельно реализовывать эти инициативы с учетом своей специфической ситуации, клиентской базы и особенностей персонала. Но некоторые из них необходимо было осуществить на корпоративном уровне, поскольку именно в этом случае они принесли бы выгоду всем бизнес-единицам компании. Например, инициатива «кардинально усовершенствовать производственные мощности компании в Азии» была общей для всех подразделений. Она являлась решающей для достижения цели производства

и распределения модных высококачественных изделий в кратчайшие сроки, что позволило бы каждому подразделению быстро реагировать на новые тенденции в моде.

После одобрения инициатив создаются команды проекта и формируются бюджеты, при этом поддержка со стороны руководства обеспечена (см. рис. 11.5). Таким образом, топ-менеджеры одобряют использование соответствующих человеческих и финансовых ресурсов для реализации этих инициатив. Многие организации терпят неудачи при внедрении стратегии в жизнь именно потому, что необходимые человеческие, капитальные и финансовые ресурсы не только не отражены в бюджете, но и само формирование бюджета происходит в отрыве от процесса планирования. В результате воплощение инициатив происходит в попытке «украсть» время у занятых другими задачами людей, а ресурсы — из операционного, вовсе не рассчитанного на это бюджета. И нет ничего удивительного в том, что многие стратегии терпят провал, — ведь необходимые для их реализации инициативы не получают адекватной финансовой и человеческой поддержки. Организации, ориентированные на стратегию, *включают отдельной строкой в свои планы и бюджеты финансовые и человеческие ресурсы, предназначенные для стратегических инициатив*, и управляют ими как отдельным направлением. Этот процесс делает достижение долгосрочных целей значительно более вероятным.

Вторая важная идея, нашедшая отражение в рисунке 11.5, состоит в следующем: *инициативы — это средство, но не цель*. Создавая ССП, компании нередко делают все наоборот. Вот их процесс планирования:

Стратегия → Инициативы →
→ Показатели (реализации инициатив и затрат)

Такой стратегический план состоит главным образом из списка инициатив, а их внутренние показатели становятся вехами выполнения этих проектов (затраченное время или затраты на исполнение).

Но делать надо все наоборот! Стратегия не есть средство управления инициативами. Стратегическое планирование на основе ССП осуществляется по следующей схеме:

Стратегия → Цели → Показатели →
→ Задачи (долгосрочные и сложные) → Инициативы

В стратегическом процессе планирования инициативы должны использоваться как средство достижения стратегических задач, но не как самоцель. Этим особенно грешат общественные и некоммерческие организации. Они часто путают реализацию инициатив с со-

Рисунок 11.5. Распределение ресурсов и формирование бюджета

Стратегические направления: источники и распределение	Показатель	Задача	Инициатива
Финансовая 	<ul style="list-style-type: none"> Операционная прибыль Продажи по сравнению с прошлым годом 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение на 20% Увеличение на 12% 	<ul style="list-style-type: none"> Программы предпочтения
Клиентская 	<ul style="list-style-type: none"> Возврат продукта по причине — качества — другое Лояльность клиентов — всегда — активные, % — число подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> Ежегодное сокращение на 50% 60% 2,4 подразделения 	<ul style="list-style-type: none"> Управление качеством Лояльность потребителей
Внутренняя 	<ul style="list-style-type: none"> Процент продаж продукции фабрик класса «А» Ассортимент на складе по сравнению с планом 	<ul style="list-style-type: none"> 70% к третьему году 85% 	<ul style="list-style-type: none"> Корпоративная программа развития фабрики
Обучение и рост 	<ul style="list-style-type: none"> Процент имеющих стратегических умений 	<ul style="list-style-type: none"> Год 1: 50% Год 3: 75% Год 5: 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Процесс развития персонала

Корпоративная программа развития фабрики									
Ответственный: Фред Белл									
Продолжительность проекта: 1/98—8/99									
Направленные ресурсы: 5 человек на полставки 5 × 1900 дол. = 9500 дол.									
Ожидаемые выгоды		1998			1999				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Затраты		9 500	9 500	10 500	12 000	9 500	9 500	8 000	8 000
Капитал		50 000							
Доход		20 000							
Всего									
Влияние на стратегические направления									
Долгосрочные инвестиции в рост фабрик класса «А».									
Поддерживать фабрики класса «В»; определить новые источники									

вершенствованием целей миссии и повышением эффективности организации.

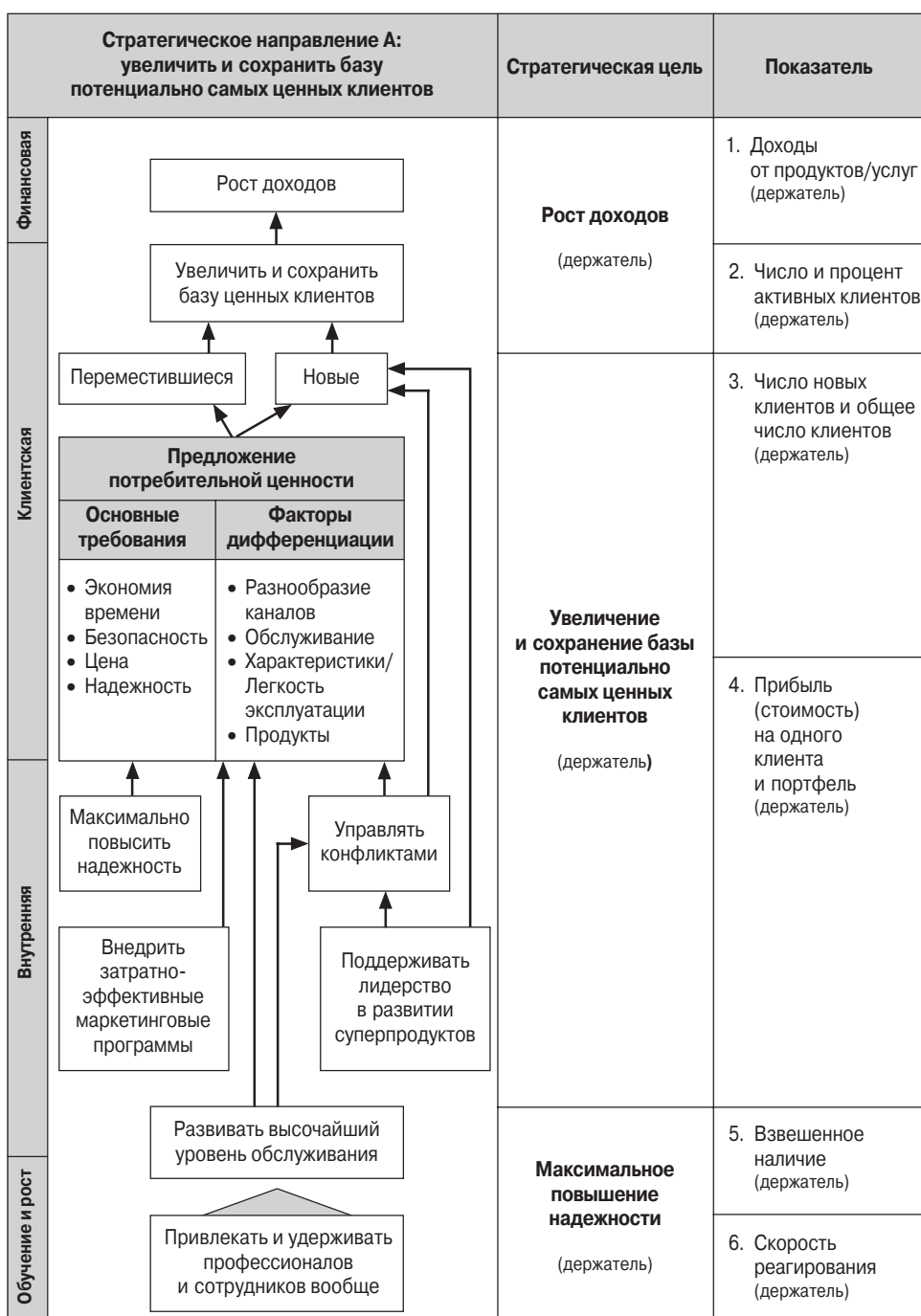
Как только инициативы определены, можно приступать к формулированию задач для показателей ССП на следующий год. Например, на рисунке 11.6 представлена полная картина целей, показателей, инициатив и краткосрочных задач, направленных на выполнение стратегической цели компании «Увеличить и сохранить базу потенциально самых ценных клиентов». Задачи следующего года — темы для регулярных операционных и стратегических совещаний. На рисунке 11.6 указан также процесс обратной связи, о котором более подробно мы поговорим в главе 12.

Оценка инициатив

Важнейшим фактором установления связи стратегии с краткосрочными задачами является выбор новых инициатив. Как мы уже отмечали в нашей первой книге, большинство компаний не страдают от недостатка инноваций. Например, топ-менеджеры из Chemical Retail Bank наотрез отказались от выдвижения новых инициатив, мотивируя это тем, что они просто завалены инновационными предложениями и не могут справиться даже с теми, которые уже имеются, какой бы стратегический характер они не носили. Мы попросили составить список тех проектов, которые так и остались нерассмотренными, и через две недели получили внушительный список из 70 предложений, причем для каждого был определен ответственный исполнитель, а для некоторых — даже источник финансирования. Затем мы составили второй список, содержащий 23 показателя ССП и попросили команду топ-менеджеров поместить напротив каждого показателя те инициативы, которые, по их мнению, значительно их улучшат. Мы не удивились, что большинство инициатив никакого отношения к показателям ССП не имело. Бесспорно, все они были нужными и интересными, но ни одна из них не являлась истинно стратегической. В результате одни были отвергнуты, другие — объединены, третьи — сокращены, при этом высвободились финансовые и человеческие ресурсы. Таким образом, топ-менеджеры совершенно правильно отвергли нашу просьбу — они в самом деле были завалены идеями. Но без сбалансированной системы показателей руководство не имело того инструмента, который позволяет выбирать и отвергать инновационные предложения или представлять приоритеты.

И еще один интересный факт. Как оказалось, несмотря на то, что число инициатив в три раза превышало число показателей, для одной трети последних не нашлось ни одной инновации. Например, никто не подал предложения, которое в случае его выполнения способство-

Рисунок 11.6. Цели, показатели, инициативы и краткосрочные задачи



подразделения National Bank Online Financial Services

Дополнительный показатель	Итог 1997 года	Задача на 1998 год	Соответствующая стратегическая инициатива
Доход от продукта/услуги, дол. Доход от продукта за вычетом затрат на каналы, дол. Валовой доход, дол.	Не определено 15 500 1276	Не определено 15 500 1276	TBD
Число активных клиентов (в среднем)	162 600	483 700	Программа контактов с клиентами
Число добавившихся клиентов, чел. Новые, % Новые, чел. Переместившиеся, чел. Всего клиентов (окончательно), чел. Всего клиентов (в среднем), чел.	127 000 15 18 000 73 000 186 000 167 000	215 000 20 41 000 126 000 419 000 356 000	База данных по привлечению клиентов
Чистая прибыль от продукта в расчете на переместившегося клиента, дол. Год 1 Год 2 Год 3 Год 4 Чистая прибыль от продукта в расчете на нового клиента, дол. Год 1 Год 2 Год 3 Год 4	200,00 250,10 310,00 400,00 120,00 260,00 400,00 460,00	250,00 300,00 340,00 490,00 120,00 260,00 450,00 500,00	Программа перекрестных продаж
Взвешенное наличие	—	—	TBD
95% всех сделок будет завершено через ___ сек	—	—	Контроль выполнения обязанностей

вало бы развитию способностей сотрудников или сохранению клиентской базы. Возникла естественная в такой ситуации необходимость поиска новых идей, направленных на улучшение «забытых» показателей. С таким явлением мы сталкивались практически в каждой организации — при избытке инициатив компания одновременно испытывает их недостаток. Это результат отрыва стратегии от краткосрочного планирования и бюджетирования. Сбалансированная система показателей предоставляет схему и порядок рассмотрения новаторских проектов, выявления недостающих идей, информирования сотрудников, которые, кстати, и являются их основным источником о том, где и какие из них будут наиболее полезными.

National Bank Online Financial Services

Одним из преуспевших в координации инициатив и показателей сбалансированной системы было отделение National Bank Online Financial Services (OFS). В главе 4 мы рассказали об одной из двух принципиальных причин внедрения ССП в отделении — доведение до сведения всех сотрудников (как рядовых, так и руководителей высшего звена) стратегических целей организации. Второй и не менее важной причиной была необходимость помочь старшим менеджерам справиться с тем потоком инициатив, который ежедневно буквально захлестывал их. Как правило, каждую неделю руководство OFS рассматривало их, расставляло приоритеты, но при этом имело скудную информацию об их стратегическом эффекте.

Как только появилась ССП, отделение разработало новую схему анализа новых идей. Первый этап — сортировка предложений на две категории: стратегические и обычные. Стратегические инициативы должны были полностью отвечать следующим требованиям:

- 1) способствовать достижению стратегических целей компании, определенных тремя стратегическими направлениями ССП;
- 2) составлять конкурентное преимущество;
- 3) создавать устойчивый фактор дифференциации.

Например, предложение сделать скидку на брокерские услуги могло бы привлечь тех клиентов, которые обращались в крупные брокерские фирмы, цены на услуги которых были ниже, чем в OFS, и которые таким образом пытались вторгнуться в банковский сегмент рынка. Сотрудники National Bank полагали, что такая политика создаст конкурентное преимущество, привлечет новых и сохранит старых клиентов. Большинство из них высоко ценили предоставляемую банком возможность совершения сделок в одном месте. Кроме того, брокер-

ские услуги выгодно дифференцировали OFS от других банков, среди которых лишь немногие предоставляли подобные услуги со скидкой. К тому же это само по себе стало бы дополнительной статьей дохода, с одной стороны, а с другой — подвигло бы клиентов держать свои деньги именно в этом банке. Таким образом, инициатива предоставления скидки на брокерские услуги получила высшую оценку по всем трем параметрам и была квалифицирована как стратегическая.

И наоборот, инициатива «обновить web-сайт банка» никакого серьезного влияния на достижение стратегических целей не оказывала, никакого серьезного конкурентного преимущества не давала, никак банк на рынке не дифференцировала. Она не была признана стратегической.

Второй этап рассмотрения новых идей — ресурсы, время и затраты, необходимые для их реализации. Фактически на этом этапе происходило разделение двух бюджетов — стратегического и операционного. Проекты, цель которых определялась как совершенствование существующих процессов и возможностей, отсеивались. Топ-менеджеры рассматривали только те из них, которые способствовали достижению целей компании и созданию новых возможностей, иными словами, имели стратегический характер. Этот процесс отбора максимизировал *доходность системы менеджмента*, наиболее ценного ресурса компании⁶. Необходимо было выбрать только те идеи, которые требовали всеобщей поддержки и являлись межфункциональными. После такого придирического анализа из сотен инициатив осталось не более двух десятков. Отделение OFS создало модель, в соответствии с которой каждое предложение имело «вес» в зависимости от своего соответствия стратегическим направлениям развития, зафиксированным в ССП (см. табл. 11.2)⁷.

Новый процесс оценки инициатив оказался очень успешным и получил немедленное признание. До введения ССП сотрудники OFS сделали 600 новых предложений. После внедрения новой схемы и выбора приоритетов осталось около 100. Естественно, что применялась новая система не механически, а служила только руководством. Финансовый директор банка заметил: «Система оценки инициатив очень полезна: она помогает отсортировать те, которые не являются стратегическими, и сократить таким образом их общее количество. Это облегчает задачу рассмотрения предложений, способствующих достижению компанией долгосрочных целей».

Топ-менеджеры определили преимущества оценки инициатив на основе ССП следующим образом:

- она дает возможность расставить приоритеты и определить те инициативы, которые способствуют достижению стратегических целей с учетом изменений на рынке;






Таблица 11.2. Система оценки стратегических инициатив

	Критерий	«Вес», %	Описание/подкатегории
	Важность для стратегии	40	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентоспособность • Ценность для клиента • Возможности • Стабильность • Первые на рынке • Завоевание доли рынка • Конкурентное преимущество • Стоимость для OFS
Business case	Стоимость инициативы	15	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость реализации
	Чистая приведенная стоимость (NPV)	15	<ul style="list-style-type: none"> • Приведенная стоимость чистой выгоды (за три года)
	Временные затраты	10	<ul style="list-style-type: none"> • Временные затраты на реализацию
Реализация	Взаимозависимость	10	<ul style="list-style-type: none"> • Степень зависимости от других инициатив
	Риск/сложность реализации	10	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный риск • Технологический риск
	Всего	100	

- предоставляет технологии для поддержки инициатив;
- правильно распределяет средства (человеческие ресурсы и автоматизированные системы) для достижения поставленных задач при одновременном снижении затрат.

Помимо всего прочего сотрудники теперь понимали не только ССП своего отделения и компании, но и критерии, по которым будут оце-

в отделе National Bank Online Financial Services

Баллы				
				
Очень низкая 80 баллов	Низкая 160 баллов	Средняя 240 баллов	Высокая 320 баллов	Очень высокая 400 баллов
Очень высокая > 1 млн дол. 30 баллов	Высокая Используйте формулу	Средняя Используйте формулу	Низкая Используйте формулу	Очень низкая менее 300 тыс. дол. 150 баллов
Очень низкая NVP < 1 млн дол. 30 баллов	Низкая 1–3 млн дол. 60 баллов	Средняя 3–6 млн дол. 90 баллов	Высокая 6–15 млн дол. 120 баллов	Очень высокая > 15 млн дол. 150 баллов
Очень большие > 16 мес. 20 баллов	Большие 12–16 мес. 40 баллов	Средние 8–12 мес. 60 баллов	Небольшие 4–8 мес. 80 баллов	Маленькие < 4 мес. 100 баллов
Сильная 20 баллов	Относительная зависимость 40 баллов	Средняя степень зависимости 60 баллов	Относительная независимость 80 баллов	Нет зависимости 100 баллов
Очень большой Alpha 20 баллов	Значительный Beta 40 баллов	Средний Без инноваций 60 баллов	Незначительный Без инноваций 80 баллов	Очень маленький Без инноваций 100 баллов
Минимальное количество баллов 200, максимальное количество баллов 1000				

ниваться их предложения. Стратегическое направление развития, четко определенное в ССП, предоставило им правильную исчерпывающую информацию, в соответствии с которой они смогут выдвигать полезные стратегические инициативы. По словам вице-президента OFS Дагласа Ньюэлла, ССП способствовала правильному управлению инициативами, поскольку теперь их рассматривали с точки зрения стратегической ценности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Используя ССП для интеграции процессов планирования и формирования бюджета, компании получили возможность преодолеть те барьеры, которые возникают при реализации стратегии. Составление бюджета превращается из механического и сложного процесса, сконцентрированного на цифрах и краткосрочных задачах, в инструмент менеджмента, который фокусирует внимание и направляет ресурсы на важнейшие стратегические инициативы. *Операционный* бюджет, основанный на хозяйственной деятельности, определяет источники ресурсов и их распределение в соответствии с прогнозируемыми потребностями. Этот бюджет должен быть динамичным и гибким, а следовательно, модифицироваться в зависимости от изменившейся ситуации, возникших возможностей и действий конкурентов. *Стратегический* бюджет ориентирован на новые источники финансирования и распределения важнейших человеческих и капитальных ресурсов для реализации стратегических инициатив. Решения принимаются после тщательного анализа новых предложений с использованием ССП. В рамках этого процесса и в соответствии с принятой системой показателей формулируются краткосрочные задачи, а также финансовые и нефинансовые параметры их решения, за которые отчитываются и получают соответствующее вознаграждение менеджеры и рядовые сотрудники.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *J. Hope, R. Fraser. Beyond Budgeting, BBRT. CAM-1 Europe White Paper.*
2. *Ibid.*
3. *Robert S. Kaplan, Robin Cooper. Cost & Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1997, p. 303—316; Robert S. Kaplan, Robin Cooper. The Promise — and Peril — of Integrated Cost Systems // Harvard Business Review, 1998, July/August, p. 114—117.*
4. Материал взят из доклада: *B. Conley. Revamping Planning and Budgeting at Sprint*, представленного на конференции «Balanced Scorecard Collaborative Best Practice Conference, Redefining the Planning & Budgeting Process through the Balanced Scorecard». Cambridge, MA, 1999, September 9—10.
5. Компании Sprint повезло, что возрос спрос на ее услуги. Перед ней возникла проблема использования новых ресурсов, а не рационального распределения полученных в предыдущие годы.
6. *R. Simons. How High Is Your Return on Management? // Harvard Business Review, 1998, January/February, p. 71—80.*
7. Помимо стратегического соответствия модель отражала стоимость, выгоду, временные затраты, взаимозависимость и риск инициатив.