

## Предисловие

“Стратегическое единство” — четвертая книга, написанная нами в соавторстве. В нашей первой статье “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” (“Сбалансированная система показателей: показатели, стимулирующие эффективность”) и книге “Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию” предложен новый подход к измерению показателей эффективности организации [1]. В первых публикациях был обобщен опыт компаний, применивших сбалансированную систему показателей (ССП) не только для того, чтобы сформулировать стратегию, но и для управления процессом ее реализации. Последующая статья “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” (“Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического менеджмента”) и наша вторая книга “Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей” посвящены описанию того, как ССП стала сердцевиной интеллектуальной системы стратегического управления деятельностью компании [2]. В этих работах, конкретизирующих систему стратегического менеджмента, предложенную в первой книге, определены пять ключевых принципов согласования систем управления и оценки эффективности со стратегией предприятия.

1. Мобилизация усилий топ-менеджмента и создание импульса, необходимого для запуска процесса изменений.
2. Перевод стратегии на операционный уровень.
3. Создание стратегического соответствия организации.
4. Превращение стратегии в повседневную работу.
5. Управление стратегией как непрерывным процессом.

Третья книга, “Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты”, и статья “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” (“У вас проблемы со стратегией? Изобразите ее схематически”) раскрывают второй из приведенных выше принципов: как выразить стратегию в виде конкретных целей и показателей [3]. В этой книге и статье предложена общая модель представления стратегии в виде цепочки конкретных целей, основанной на причинно-следственных взаимосвязях, объединяющих четыре составляющих сбалансированной системы показателей. Эта модель обеспечивает соответствие бизнес-процессов, людей и технологии предложению потребительской ценности, запросам клиентов и целям акционеров.

Настоящая книга посвящена третьему ключевому принципу стратегического менеджмента: созданию стратегического соответствия организации. Большинство предприятий состоит из многих бизнес-единиц и вспомогательных сервисных служб. Корпорации объединяют различные подразделения внутри единой корпоративной общности, чтобы получить экономию за счет масштабов производства и многообразия продуктов. Но для того чтобы воспользоваться этими выгодами, руководителям корпорации необходим инструмент, позволяющий сформулировать, как они намерены управлять многочисленными единицами внутри корпорации, чтобы создать дополнительную стоимость к той сумме стоимости, которую могут создать отдельные организационные единицы, работая независимо, без центрального руководства и вмешательства. Ведь известно, что отдача от руководства организации может быть меньше затрат на его содержание. Эти затраты могут быть выражены в явном виде — как заработная плата и другие денежные выплаты руководителям. Они также могут иметь неявное выражение — в виде затягивания сроков принятия решений или в виде бремени отчетности, ощутимо усложняющего деятельность операционных и вспомогательных подразделений. Стоимость, превышающая затраты на содержание управленческого аппарата, должна создаваться в результате его усилий по достижению стратегического соответствия децентрализованных единиц. Стратегическое соответствие организации порождает новый вид стоимости, которую мы называем *корпоративной стоимостью (enterprise-derived value)*.

В данной книге раскрывается роль стратегической карты предприятия и ССП, которые объясняют приоритеты компании так четко, что их сумеет легко понять каждая бизнес-единица, вспомогательная сервисная служба, совет директоров и ключевые клиенты, поставщики и партнеры по альянсу. Руководство компании затем проверяет стратегические карты и ССП внутренних подразделений и внешних партнеров на предмет того, как приоритеты корпорации соблюдаются в каждой организационной единице.

Следовательно, система менеджмента, основанная на ССП и стратегической карте предприятия, позволяет руководителям корпорации реализовать нереализованные ранее возможности получения дополнительной стоимости в результате создания синергии предприятия.

Помимо создания стратегического соответствия организационных единиц, на котором сфокусировано внимание в данной книге, предприятие должно также согласовать со стратегией свою работу с персоналом и процессы менеджмента (четвертый и пятый ключевые принципы стратегического менеджмента). Для полноты мы исследуем, несколько менее детально, эти два дополнительных аспекта стратегического единства в заключительной главе данной книги.

## **Благодарности авторов**

Книга опирается на обширную библиографию по стратегии корпорации. Краткий обзор литературы приведен в главе 2. Мы глубоко признательны признанным авторитетам в этой области Альфреду Чандлеру, Майклу Портеру, Синтии Монтгомери, Дэвиду Коллису, Жозефу Бауэру, Майклу Гулду, Эндрию Кэмпбеллу, Маркусу Александеру, Гари Хамелу, К.К. Прахаладу и Константиносу Маркидесу, которые учили нас премудростям стратегии корпорации. Мы надеемся, что представили их результаты достаточно полно, а также добавили свой вклад, предлагая систему менеджмента, которая обеспечивает двухстороннюю коммуникацию и позволяет продемонстрировать стоимость, созданную менеджментом предприятия.

Мы также извлекли большую пользу из опыта многих предприятий, которые мы упоминаем в этой книге. Инновационная деятельность этих организаций постоянно стимулировала нашу исследовательскую работу и вносила вклад в ее результаты. В частности, мы выражаем благодарность таким организациям и их представителям.

Aktiva	Андрея Кодрин
Bank of Tokyo Mitsubishi	Такехико Нагумо, Нобуюки Хирано
Canon, USA	Чак Бицак
Citizen's Schools	Эрик Шварц
DuPont	Крейг Нейлор
First Commonwealth Financial Corporation	Анжела Риттенау, Джерри Томчик
Handleman Company	Стив Строум, Марк Альбрехт, Розанна Кокко, Джина Дрюик
Hilton	Дитер Гукештейн, Деннис Коси
IBM	Тэд Хофф, Линда Ламберт
Ingersoll Rand	Херб Хенкель, Дон Райс
Key Corp	Генри Мейер, Мишель Сейрания
Lockheed Martin	Памела Сантьяго
Marriott	Рой Барнис
MDS Corporation	Джон Роджерс, Боб Харрис
Media General	Стьюарт Брайан, Билл Мак-Доннелл
New Profit Inc.	Ванесса Кирх
Канадская королевская конная полиция (Royal Canadian Mounted Policy)	Комиссар Джулиано Дзаккарделли, Кейт Кларк
Unibanco	Марсело Ортицелли
Вооруженные силы США (US Army)	Команда по стратегической боеготовности

Мы также выражаем благодарность всем высокоэрудированным профессионалам *Balanced Scorecard Collaborative*. Эти талантливые специалисты, сотрудничая со многими фирмами на постоянной основе, помогли им разработать успешные практические системы менеджмента. Они для нас — «фонтан знаний». Мы хотим отметить тех, кто внес наибольший вклад в

эту книгу. Это Арун Дхингра, выполнивший работу по созданию стратегического соответствия финансовой организации; Роберт Голд — автор исследования по созданию стратегического соответствия информационной организации; Кассандра Франгос, уделившая внимание стратегическому соответствию человеческого капитала; Майк Нейгел, выполнивший пионерскую работу о деятельности совета директоров; Рэнди Рассел, занимающийся исследованиями наилучших методов менеджмента; Роб Хоуви, ведущий нашу программу “Balanced Scorecard Hall of Fame for Strategy Execution” (“Наиболее успешные организации, внедрившие систему менеджмента, основанную на ССП”).

Мы благодарны также Стиву Фортини, который подготовил много сложных графических данных. В заключение мы выражаем благодарность нашим ассистентам — Роуз ЛаПиана и Дэвиду Портеру — и всему штату издательства Гарвардской школы бизнеса, включая Холлис Хеймбауч, редактора всех наших книг по сбалансированной системе показателей, и Джен Варинг, менеджера по производству.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. R.S. Kaplan, D.P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January–February 1992, p. 71–79; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). [Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: “Олимп-Бизнес”, 2005. — 320 с.]
2. R.S. Kaplan, D.P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January–February 1996, p. 75–85; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). [Р. Каплан, Д. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. — М.: “Олимп-Бизнес”, 2004. — 416 с.]
3. R.S. Kaplan, D.P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, September–October 2000, p. 167–176; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004). [Р. Каплан, Д. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: “Олимп-Бизнес”, 2005. — 512 с.]

## **Благодарность издательства**

Издательский дом “Вильямс” благодарит Андрея Никифорова за большой вклад в подготовку издания книги.

## **Ждем ваших отзывов!**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152