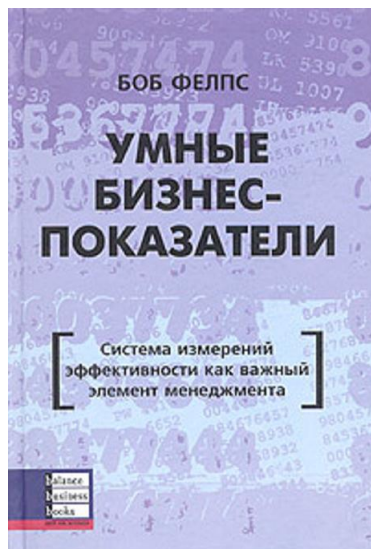


# Smart Business Metrics



Measure What  
Really Counts  
and Manage What  
Makes the Difference

**Bob Phelps**

FT Prentice Hall  
FINANCIALTIMES

# Умные бизнес- показатели

Система  
измерений  
эффективности  
как важный элемент  
менеджмента

**Боб Фелпс**

**Перевод с английского**

## СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе	ix
Введение	xi
<b>1. Система измерений как основа менеджмента</b>	<b>1</b>
Система измерений и ясность	1
Система измерений как основа успеха	2
Системы измерений как основная причина неэффективности	4
Проблема определения правильных критериев	6
Система измерений и реализация стратегии	8
Создание фундамента для определения систем измерений	10
История двух систем измерений	11
От модных тенденций к разработке менеджмента	15
Как система измерений может помочь менеджеру принять правильные решения	19
Азбука преодоления барьеров в процессе принятия решений	22
Высшая наука для менеджеров	31
Аудит систем измерений	32
Преодоление противостояния	36
<b>2. Высшая наука: принципы умных бизнес-метрик</b>	<b>43</b>
Структура стоимости: основа для построения умных бизнес-метрик	43
Другие системы измерений	49
Принципы анализа	51
Установление связи	67
Предпочтения	71
Динамика	74
Построение умных бизнес-метрик	78
<b>3. Разработка умных бизнес-метрик: как достичь ясности и равновесия</b>	<b>81</b>
Показатели результативности	81
Критерии отбора показателей результативности	85
Отбор показателей результативности	
Пример из практики: финансовая компания	87
Отбор показателей результативности.	
Пример из практики: общественная компания телерадиовещания	92
Разработка метрик факторов-определителей и факторов-созидателей	95
Критерии оценки метрик факторов-определителей и факторов-созидателей	96
Система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей.	
Пример из практики: финансовая компания	98
Система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей.	
Пример из практики: общественная компания телерадиовещания	101
Система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей.	
Пример из практики: Государственная служба здравоохранения	104
Анализ показателей	106
<b>4. Умные бизнес-метрики для факторов-определителей стоимости</b>	<b>109</b>

Критерии для умных бизнес-метрик	111
Уровни анализа	112
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: ценность клиента	114
Дерево стоимости	119
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: как удержать клиентов	128
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: определение размера розничной торговой точки	139
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: эффективность работы персонала по продажам	146
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: продуктивность сотрудников	156
Факторы-определители стоимости.	
Пример из практики: сбалансированная система показателей эффективности для сотрудников сети розничной торговли	161
<b>5. Умные бизнес-метрики для факторов-созидателей будущей стоимости компании</b>	<b>167</b>
Факторы, формирующие позиции компании	171
Пример определения факторов, формирующих позиции компании: опцион аренды офиса	173
Пример определения факторов, формирующих позиции компании: инвестиции в обучение в виртуальной реальности	175
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании	180
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере работы с клиентами.	
Пример из практики: Европейский банк	181
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере работы с клиентами.	
Пример из практики: развитие телекоммуникационной компании	186
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере работы с клиентами.	
Пример из практики: разработка интернет-сайта	199
Факторы, определяющие потенциальные возможности компаний в области взаимоотношений с сотрудниками	202
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере работы с сотрудниками.	
Пример из практики: лояльность посетителей отеля	205
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере работы с сотрудниками.	
Пример из практики: разработка системы льгот	211
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере формирования корпоративной культуры.	
Пример из практики: внедрение духа предпринимательства	217
Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере формирования корпоративной культуры.	
Пример из практики: инновации	222
<b>6. Динамика умных бизнес-метрик: консолидированный менеджмент и угроза конкуренции</b>	<b>229</b>
Взгляд изнутри:	230
Консолидированный менеджмент	
Пошаговые мероприятия по консолидации менеджмента	235

Консолидированный менеджмент.	
Пример из практики, ценообразование	236
Консолидированный менеджмент.	
Пример из практики: защита животных	239
Консолидированный менеджмент.	
Пример из практики: затраты на информационные технологии	242
Взгляд со стороны: динамика рынка	247
Пошаговая разработка системы измерений динамической стратегии	249
Динамика стратегии. Пример из практики: интернет-банкинг	249
Динамика стратегии. Пример из практики: ведение переговоров	252
<b>7. Путь к успеху: внедрение умных бизнес-метрик в структуру вашей организации</b>	<b>259</b>
Стратегическая ясность	261
Объективность	267
Командная работа	272
Подведение итогов	277
Человеческий фактор в процессе определения умных бизнес-метрик	279
Список дополнительной литературы	281
Предметный указатель	285

## Об авторе

Боб Фелпс занимает должность директора компании B.P.N. Consulting и преподает в Крэнфилдской школе менеджмента курс "Принятие стратегических решений". Он возглавляет Британскую аналитическую группу в McKinsey, практикум проведения измерений и контроля в соответствии с европейскими стандартами в Towers Perrin и является консультантом CCN Decision System по вопросам финансовых рисков. Боб Фелпс руководил разработкой информационных систем для SWIFT и интеллектуальных систем для BP. В число консультируемых им клиентов входят лидеры сферы финансовых услуг, телекоммуникаций, СМИ. Боб имеет большой опыт работы в Европе, США и Азии.

Автор книги специализируется в области измерения и определения стратегии компаний, выяснения ключевых факторов успеха компаний и мероприятий по концентрации усилий руководства, основанных на креативном использовании методик моделирования.

Боб Фелпс является автором ряда книг и публикаций по вопросам стратегии, техники принятия решений, исследований операций, информационных систем и искусственного интеллекта.

## **Введение**

Секрет успеха компаний основан на правильном понимании мельчайших деталей. В этом заключается философия данной книги. Безусловно, удача, харизма, заключение новых сделок способствуют росту компании... Но как же закрепить свой успех? Удача отворачивается, харизма превращается в необоснованное высокомерие, а сделки оказывают прямо противоположный эффект. Успешные компании концентрируют внимание на том, что действительно приносит выгоду им и их клиентам. Они знают, что делают, и делают это хорошо. И такой подход они распространяют на всех уровнях.

Итак, каким же образом отыскать те самые мелочи, на которых должно быть сконцентрировано внимание руководства? Как обеспечить полномасштабное внедрение подобной политики в рамках всей организации? Ответ прост: при помощи самого старого метода, взятого из арсенала менеджера, т. е. определив верные системы измерений эффективности деятельности предприятий. Менеджеры перегружены разнообразными параметрами и данными, большая часть которых — полная чепуха, а обилие сбивает с толку. Все, что им необходимо на самом деле, — это простота и ясность, т.е. всего

несколько ключевых параметров. При условии, конечно, что эти параметры выбраны правильно.

"Правильные" системы измерения поддерживают три основных принципа управления (COT — англ. clarity — ясность, objectivity — объективность, teamwork — командная работа):

- ясность — четко определенные цели и вознаграждение за прогресс;
- объективность — понимание ключевых рычагов механизма создания ценностей;
- командная работа — сосредоточие усилий всех сотрудников в одном направлении.

Умные бизнес-метрики являются основанием фундаментальных принципов управления.

Ссылаясь на примеры из реальной жизни, книга познакомит вас с инструментами анализа и определения верных параметров, которые позволят вам использовать менеджмент на практике как прикладную науку, а не как нечто неопределенное и несущественное. Инструментами, которые необходимы менеджерам для принятия правильных решений. Инструментами, мотивирующими персонал к сотрудничеству. Инструментами, основанными на фактических данных и результатах анализа. И все же данный подход — это не только научные методы, но еще и искусство. Опыт, интуиция и здравый смысл здесь также играют существенную роль. Методы, предлагаемые в этой книге, являются хорошим подспорьем для накопленного опыта, укрепляют и направляют решения и действия менеджеров в нужное русло, одновременно внося элемент прозрачности в сам управленческий процесс. Но книга, которую вы держите в руках, — отнюдь не панацея. Хотите добиться результатов — прилагайте усилия. Здесь, как и в жизни, действует принцип "без труда не вытащишь и рыбку из пруда". И ее автор попытался показать, как можно добиться большего меньшими усилиями.

В книге приведены подробные примеры того, как постичь науку и овладеть искусством понимания ключевых факторов успеха компании, как на их основе разработать умные бизнес-метрики. Вы окунетесь в сам процесс их создания, ознакомитесь с проблемами реальной жизни, равно как и с их решениями. Некоторые из них просты, а другие — неоднозначны и запутанны.

Как же эта книга может вам помочь распутать такой клубок сложных ситуаций? В ней вы найдете:

- руководство по структуризации понимания сути деятельности компании;
- четыре принципа анализа, применяемые для определения факторов, формирующих стоимость компании;
- поэтапную методологию принципов анализа, применимых к вашей организации;



- многочисленные примеры взаимодействия науки и искусства (опыта, здравого смысла и собственных суждений), приводящего к более глубокому пониманию сути деятельности компании с помощью правильных систем измерения.

Предлагаемый подход заключается не в анализе опыта успешных на сегодняшний день организаций и их сильных сторон (если руководствоваться "историческими" критериями, многие из них утратят свои позиции через несколько лет). Он исключает слепое копирование модных тенденций в менеджменте и воздерживается от предложения универсальных решений. Вместо этого вашему вниманию предлагается исследовательский метод, который основан на фактах и при помощи которого вы можете изучать и развивать сильные стороны именно вашего бизнеса. Эта книга отдает должное уникальности каждой организации, а не ищет единого пути к спасению.

Автор попытался избежать как снисходительных советов и громких лозунгов, имеющих мало практической ценности, так и излишней академичности учебных пособий, применимых разве что для решения редких и специфических вопросов, чуждых среднестатистическому менеджеру. Предлагаемые аналитические методы просты и не требуют сложных расчетов. Это книга для менеджеров, а не для специалистов, занимающихся секретной научно-исследовательской деятельностью.

Книга состоит из трех частей. В первой главе рассказывается о том, как важно (хотя и непросто) установить правильные критерии оценки операционной деятельности компании. Главы 2 — 6 заключают в себе суть самого подхода: основу для построения умных бизнес-метрик и подробное рассмотрение примеров из практики, а также рекомендации по разработке и внедрению бизнес-метрик в отдельно взятой организации. Глава 7 акцентирует ваше внимание на жизненной необходимости внедрения систем измерения как неотъемлемой части организации, на том, как важно четко спланировать их введение и связь с управлением кадровыми ресурсами.

Итак, в главе 1 речь идет о важности определения правильных систем измерений для достижения успеха компании. Правильные системы измерений определяют ключевые факторы, формирующие стоимость компании и стимулирующие эффективность ее деятельности. Если вы собираетесь использовать их, убедитесь в их правильности. В главе исследуются причины, которые создают трудность понимания факторов, стимулирующих результативность деятельности компании и принятие верного решения. Сложность, неуверенность и предубеждения не облегчают жизнь менеджеров. Правильные системы измерения помогают принимать верные решения и фокусируют внимание на важных сферах деятельности организации. Они являются не только эталоном, но и руководством к действию.

Глава 2 предоставляет основу для построения умных бизнес-метрик и знакомит вас с фундаментальными принципами анализа операционной деятельности конкретной компании. Глава 3 посвящена метрике результатов деятельности компании. Как внести ясность и равновесие в нашу стратегию и обеспечить ее поддержку каждым сотрудником фирмы? Глава 4 рассказывает о факторах-определителях настоящей стоимости компании: какие аспекты операционной деятельности компании могут быть усовершенствованы уже сегодня? Как убедиться в том, что мы отдаем приоритеты именно тем факторам, которые нам необходимы? Глава 5 исследует нематериальные факторы-созидатели будущей стоимости компании — потенциал, который мы инвестируем сегодня, чтобы извлечь пользу завтра. Как убедиться в том, что мы отдаем приоритеты тем факторам, которые нам нужны? Глава 6 изучает методы стимулирования командной работы и обеспечения консолидированного менеджмента — принцип взаимодействия на благо компании, начиная с определения систем измерения. В ней также объясняется, как, понимая динамику стратегии, разработать систему измерений, учитывая при этом реакцию сотрудников и конкурентов компании.

Наконец, глава 7 посвящена практическому аспекту определения и применения умных бизнес-метрик. Как наладить связь между этими метриками и операционным менеджментом? Какие изменения необходимо внести?

Определив правильные метрики и применив эти принципы, можно достичь выдающихся финансовых результатов. Но, видимо, еще более важным является возможность создать надежную основу эффективной деятельности организации посредством применения умных бизнес-метрик, внести ясность, упорядоченность и сплоченность в деятельность вашей компании. И сделать это, опираясь на фактический анализ, а не на мистические образы, интуицию или политические тенденции. Конечно же, ради такого результата стоит постараться.

# **1. Система измерений как основа менеджмента**

Философия этой книги заключается в следующем: в бизнесе можно добиться многого, используя правильную систему измерений. Но это становится возможным лишь при условии действительного понимания факторов, стимулирующих эффективность деятельности компании. Эта книга о том, как разработать умную систему бизнес-метрик, которая, в отличие от систем, оказывающих на менеджера давление, поможет ему. Эта книга о том, как разработать умные бизнес-метрики непосредственно для вашей компании. А также о том, почему неверные бизнес-метрики могут обойтись слишком дорого.

## **Система измерений и ясность**

Идея использования системы измерений в целях повышения эффективности деятельности может показаться формальной и антигуманной. На самом же деле это не так. Правильно используемая система измерений помогает менеджеру вносить ясность и определенность, принимать правильные решения, поддерживать деятельность организации, не ограничивая ее узкими рамками.

Могут ли дела компании обстоять благополучно, если ее персонал не имеет четкого представления о том, что делает? Если сотрудники компании ориентируются на устаревшие методы работы или на то, что делают другие? В лучшем случае это приведет к деятельности, основанной на принципе "я — как все", характерной для второразрядных организаций. Не случалось ли вам оказываться в ситуации, когда самими приходилось

догадываться о том, чего же от вас хочет босс? Когда вы просто не могли работать, потому что было непонятно, чего от вас ожидают? Когда внутренние распри отодвигали цели организации на второй план? Когда руководство носило общий характер, а ваши действия подвергались критике, поскольку не соответствовали критериям, которые ваше начальство подразумевало, но не соизволило сообщить вам?

Всякий раз, когда вы имеете дело с другими людьми, достижение результатов требует определенных усилий с вашей стороны. Если вы хотите, чтобы задание было выполнено, то должны объяснить, в чем оно состоит, и проследить за его выполнением. Если ваши указания не будут ясны, ничего не получится и вы не добьетесь нужного результата. Таким образом, ясность является ключевым фактором снижения затрат и увеличения эффективности. Тем более непонятно, почему организации не определяют четко своих стратегических и операционных целей и не объясняют их менеджерам и персоналу, почему мониторинг деятельности организаций проводится на основе неверных измерений (доходы от продаж, а не добавленная стоимость, коэффициент использования производственных мощностей, а не соотношение затрат и результатов).

Верная система измерений обеспечивает необходимую ясность. Она концентрирует внимание на факторах, стимулирующих деятельность организации, позволяет определить вклад в формирование стоимости компании и обеспечивает должное вознаграждение. Она направляет и поддерживает менеджеров при принятии верных решений. Такая система измерений не навязывается сверху, создавая иллюзию ясного мышления, она базируется на анализе и понимании того, что необходимо организации для достижения высокого уровня эффективности. Система измерений является фундаментом менеджмента.

## Система измерений как основа успеха

Промышленность послевоенной Японии была восстановлена из пепла Второй мировой благодаря применению систем измерения качества. Движение, известное как тотальное управление качеством, возникло на основании концепции уменьшения отклонений в качестве, обязательной для всех производственных предприятий. Для усовершенствования систем измерения качества был использован статистический контроль качества. Другие процессы (например, кружки качества) разрабатывались на основе факторов, обеспечивающих достижение высокого качества. Стратегия и ориентация компании, цепочки поставок и отрасли в полном объеме были преобразованы благодаря концентрации усилий и определенности, обеспеченной системой измерения

качества. Подход, базировавшийся на системе подобных измерений, способствовал глобальному успеху в промышленности.

Компании, занимающиеся розничной продажей товаров по каталогу, разбогатели, предоставив покупателям с более низким уровнем дохода возможность приобретать товары в кредит. Подобный успех был достигнут за счет применения системы измерения кредитных рисков. Тонкое статистическое прогнозирование кредитоспособности позволило им зарабатывать в нише, которая характеризовалась высокой степенью риска и с которой побоялись связываться другие компании. Но это произошло только благодаря ясности и порядку, обеспеченных системой измерения кредитных рисков.

Автомобильным компаниям, например, компании Volkswagen, удалось значительно снизить уровень расходов, связанных с цепочкой поставок, с помощью системы измерения закупок. Определение источников возникновения затрат и понимание возможных способов сокращения расходов позволили компании четко определить и упростить цепочки поставок.

Система измерения рисков имеет жизненно важное значение для страховых компаний. Являются ли риски страхования деревянного здания более высокими, чем здания из кирпича? Интуиция, не подкреплённая данными, подсказывает ответ "да". Но ясность, вносимая системой измерения величин исков, свидетельствует о том, что компаниям следует действовать, опираясь на данные, а не исходя из домыслов и личных склонностей. Системы измерений вносят ясность в неопределённость и путаницу.

Во всех приведенных выше случаях правильные системы измерений являются важнейшим фактором успеха. Что бы произошло, если бы решения о предоставлении кредитов основывались на субъективных предпочтениях, а не на данных, позволяющих определить степень риска? Что бы случилось, если бы инженеры проводили оценку качества продукции, не принимая во внимание требования клиентов? Неверная система измерений или отсутствие таковой равнозначно приводят к провалу. Это очевидно. Но, как показывает следующий раздел, системам измерений редко уделяется должное внимание.

## **Системы измерений как основная причина неэффективности**

Проблема плохого менеджмента выходит на первый план в периоды экономических спадов и образования "мыльных пузырей". Именно в это время особенно заметными

становятся позиции "денежных мешков" — старших менеджеров, которые получают значительные премии, в то время когда биржевая стоимость акций продолжает падать. Или отсутствие подотчетности, когда государственная или приватизированная компания (например, NHS или Railtrack в Великобритании) не достигает должных результатов, несмотря на выполнение определенных условных целей. Или негодование инвесторов в тех случаях, когда менеджеры получают вознаграждение, в то время как результаты их деятельности наносят ущерб акционерам. Президент одной из крупнейших компаний в сфере телекоммуникаций получил в полном объеме вознаграждение за год, в течение которого курс акций понизился на 70%. По утверждению комиссии по вопросам вознаграждения, он выполнил "все свои операционные задачи". Главный администратор компании-оператора мобильной связи также получил внушительное вознаграждение только за то, что потратил деньги акционеров на приобретение, стоимость которого была значительно завышенной.

Что же происходит в подобных ситуациях? Операционные цели определены неверно. Выполнение индивидуальных заданий не содействует укреплению общих позиций компании. Поэтому система измерения управления эффективностью не работает.

Эра Интернета породила множество компаний, критерием успешной деятельности которых был контакт с клиентами. Количество посетителей вебсайта считалось более значимым показателем, чем объемы продаж или прибыли. Приумножайте число посетителей вашего сайта — и ваш бизнес достигнет немыслимых высот. Мыльный пузырь лопается, вместе с ним растворяется и стоимость компании! Эти организации гнались за иллюзорными показателями. Действительными факторами, стимулирующими их деятельность, были продажи и прибыль, а не количество посещений вебсайтов.

Розничный торговец предметами домашнего обихода уделял равное внимание результатам продаж магазина и его филиалов, а также многочисленным деталям ведения торговли в магазине, таким, например, как установленный порядок расположения товаров в торговом зале. Постоянно вводились всяческие ноу-хау, касающиеся работы магазина и поведения продавцов, смысл которых затем терялся из-за чрезмерного внимания к внешней стороне дела. Некоторые критерии деятельности магазина были разработаны путем проб и ошибок, однако увеличивали показатели продаж. Другие же не имели под собой достаточного основания. Но поскольку всем критериям придавалось равное значение, менеджеры филиалов не могли сосредоточить свои усилия на действительно важных аспектах. Вместо этого они перескакивали от последних важнейших указаний к последующим, независимо от их фактической ценности.

Управляющий сетью европейских отелей недавно признался, что не знает, как определить прибыль, получаемую от каждого из трех основных направлений деятельности — сдачи номеров, предоставления услуг заведениями общественного питания и обслуживания конференций. И в этом случае мы сталкиваемся с непониманием того, что действительно является важным для обеспечения эффективности деятельности компании. Система измерений факторов, стимулирующих эффективность, не работает.

Компания, предоставляющая услуги консультирования, разработала список А постоянных клиентов, которым отдавалось предпочтение. В него входили крупные компании, положительного результата от которых было добиться легче и выгодней. Процентное соотношение работы с клиентами из списка А рассматривалось в качестве показателя эффективности деятельности региональных представительств и направлений деятельности компании в целом. Но в то же время консалтинговая компания привязывала систему выплаты вознаграждений к количеству рабочего времени, по которому она выставляла счета. Это привело к возникновению внутреннего конфликта. Региональные и линейные менеджеры пытались отдавать предпочтение клиентам из списка А. в то время как консультанты старались набрать часы с любыми клиентами.

Розничный торговец фармацевтической продукцией создал собственную сбалансированную систему показателей, содержащую ряд параметров оценки эффективности деятельности магазина, в число которых входила прибыль от проданных товаров и изменение объема продаж по специальным предложениям за неделю. Требования к отчетности подразумевали концентрацию внимания менеджеров на продажах по специальным предложениям, а не на долгосрочной прибыли. Персоналу было непонятно, на чем следует сосредоточить усилия — на специальных предложениях недели или более выгодных аспектах продаж. Путаница усугубилась тем, что труд персонала оценивался, в основном, на основании параметров, связанных с обслуживанием клиентов, которые вообще не были отражены в системе показателей эффективности деятельности предприятия.

Результатом во всех приведенных случаях была неразбериха. Менеджеры и персонал действовали в разных направлениях, преследуя различные цели. Деятельность организаций не была объединена общим руководством или бизнес-метриками. Система измерений консолидированного менеджмента отсутствовала.

Как показывает практика, подобные примеры типичны. Если организации не знают, как определить вознаграждение руководства компании и директоров в соответствии с результатами деятельности компаний, то как они могут установить показатели производительности и вознаграждение на более низком уровне? Если не

определены четко факторы, стимулирующие эффективность деятельности организации, и способы их измерения, можно ли ожидать от компании действий, направленных на повышение биржевой стоимости ее акций? Если организации не знают, как определить системы измерений, дополняющие друг друга, то как можно ожидать от менеджеров совместной работы и принятия консолидированных решений? Ответ прост — никак. Неверные системы измерений приводят к неэффективности деятельности организации.

### **Проблема определения правильных критериев**

Компании осознают необходимость использования критериев для оценки достижений и реализации стратегии: "не можете измерить, следовательно, не можете управлять", "вы получаете то, что измеряете". В отличие от множества преходящих тенденций, системы измерений, являясь одной из идей менеджмента, прошли испытание временем. Применение параметров является характерной чертой менеджмента: анализ временных затрат, изучение трудовых движений, исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности, инициатива в области управления качеством Шесть Сигма, сбалансированная система показателей представляют собой далеко не полный перечень критериев. Причина проста: без правильных критериев, внимание организации будет сконцентрировано на неверных аспектах или же не будет сконцентрировано ни на чем. Прозрачность, повышение биржевой стоимости акций, грамотное руководство требуют введения показателей, объективно связанных с повышением эффективности деятельности компании и являющихся основой консолидированного менеджмента.

Идея менеджмента, основанного на измерениях, сама по себе не нова, но ее воплощение весьма далеко от совершенства. Примеры неэффективного менеджмента, приведенные выше, обусловлены использованием неверных критериев производительности. Неправильно определенные параметры позволяют менеджерам преследовать собственные интересы или в лучшем случае интересы своего отдела, ставя их выше интересов компании в целом или ее акционеров. Таким образом менеджеры и персонал эксплуатируют компанию в личных целях.

Как появляются неверные параметры? Компании не ставят правильные цели, поскольку:

- не понимают действительных факторов, обуславливающих эффективность деятельности компании и формирующих стоимость отдельно взятой компании;
- вводят слишком много показателей, не позволяя менеджеру сконцентрировать внимание на главном;



- разрабатывают несостоятельные критерии эффективности деятельности компании, создавая системы измерений, ведущие в противоположных направлениях, и позволяя менеджерам обходить действительно важные аспекты;
- устанавливают параметры, которые создают лишь видимость деятельности, сводя все к "галочкам" и уловкам, а не обеспечивая реальное участие.

Почему этих проблем не понимают? Потому что мир бизнеса не прост и ответы на подобные вопросы не всегда очевидны. Возьмем, к примеру, кафе. Что определяет успех одних и заставляет прекратить деятельность других? Подумайте о своей любимой сети, например, Starbucks, Coffee Republic или Cafe Nero. Что дает им устойчивое конкурентное преимущество над другими брендами? Существует ли секрет их успеха? Или же он обеспечивается неуловимым сочетанием незначительных отличий, которые могут быть определены только с помощью серьезных исследований?

Вероятно, вы пришли к выводу, что понять причины успеха определенной сети кафе — задача не из легких. Выяснение факторов, обеспечивающих успех одним и неудачу другим, требует большего количества данных и проведения анализа. Нравится вам это или нет, но успех — явление сложное. Именно в этом заключается подоплека вопроса, на который пытается ответить эта книга: как компания может обеспечить правильность параметров в этом сложном мире?

## **Система измерений и реализация стратегии**

Задача организации заключается в создании условий для максимального вклада большого количества людей, обладающих различным опытом и навыками, в достижении целей организации. Что произойдет, если попытаться решить эту задачу без четко установленных правил, без системы измерений? С помощью устных инструкций, заявлений о миссии компании либо о ее преимуществах? Вы полагаетесь на менеджеров среднего звена в том, что они точно донесут до непосредственных исполнителей содержание целей, стоящих перед компанией. Вы уверены, что менеджеры и персонал примут оптимальные решения исключительно в интересах компании. Вы полагаетесь на них также в том, что они сделают все возможное для их выполнения. Не слишком ли много доверия?

В результате компаниям зачастую не удается превратить стратегию в действие. Результаты опроса, проведенного компанией Renaissance Solutions, свидетельствуют о

том, что 90% компаний считают, что ясное, ориентированное на действие понимание стратегии может оказать значительное влияние на успех организации. Однако тот же самый опрос показал, что менее 60% старших менеджеров четко понимают ее стратегию и менее 30% уверены, что эта стратегия эффективно воплощается.

Исходя из результатов этого и других подобных исследований, можно сделать вывод о том, что одного стратегического видения недостаточно, необходима также и его правильная реализация на практике. Нужно понимать, как действия оказывают влияние на стратегические цели. Этим требованиям — необходимости четкой определенности стратегии и понимания действительных факторов, стимулирующих деятельность компании, — отвечают системы измерений. Если они соотнесены с целями и системой вознаграждения отдельных сотрудников и отделов организации, то они также обеспечивают мотивацию.

Потребность в использовании системы измерений признают многие. Так, около 60% компаний из списка Fortune 1 000 уже внедрили систему сбалансированных показателей либо экспериментируют с ней. Однако, даже если компания осознает такую необходимость, это не означает, что ей удастся внедрить у себя эффективно работающую систему.

Доминирование финансовых показателей над системами измерений является распространенной проблемой. Финансовые показатели отражают эффективность решений, принятых в прошлом, и не ориентируются на факторы, обеспечивающие эффективность деятельности компании в будущем. Кроме того, они стимулируют кратковременное получение прибыли за счет создания долгосрочных перспектив. Несмотря на полезность финансовых показателей, нам все-таки нужны показатели, нацеленные на будущее. Необходимо сосредоточить внимание на факторах, обеспечивающих развитие в будущем, а не на показателях прибыльности прошлого периода. Но использование системы измерений, такой как сбалансированная система показателей, обозначающей те типы метрик, которые вам следует применять, не является гарантией их правильного отбора. Система обеспечивает общее руководство. То, что действительно нужно вашей организации — это конкретная система измерений, которая будет создана исключительно для вашей компании.

Умные бизнес-метрики являются базой, обеспечивающей каждого сотрудника компании четким руководством для достижения целей и мотивацией на основе системы вознаграждений в соответствии с достигнутыми результатами. Умные бизнес-метрики затрагивают ключевые вопросы менеджмента:

- как превратить стратегию в действие;

- как помочь менеджерам оптимально использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы;
- как мотивировать персонал.

## Создание фундамента для определения систем измерений

Большинство менеджеров завалены параметрами и данными, но это не оказывает положительного влияния на результаты их деятельности. Почему? Потому что компании пошли по самому простому пути и отобрали множество параметров вместо нескольких действительно необходимых. Подобный подход приводит к путанице, внутренним

**Необходимо ограниченное количество ключевых измерений, которые действительно стимулируют эффективность деятельности компании. Если вы собираетесь управлять компанией на основании цифр, удостоверьтесь в их правильности.** конфликтам, недостаточной концентрации усилий. И, что еще хуже, отвлекает внимание менеджера от ключевых факторов, стимулирующих деятельность компании. Неверно определенные параметры искажают поведение менеджера и снижают его производительность. Необходимо ограниченное количество ключевых параметров, которые действительно стимулируют деятельность организации. Если вы собираетесь управлять компанией на основании цифр, удостоверьтесь в их точности.

Как компания может обеспечить правильность параметров? Этого нельзя достичь:

- навязав систему измерений сверху в приказном порядке;
- демократическим способом, т.е. стараясь найти решения, которые устраивали бы всех менеджеров;
- приняв систему и предоставив менеджерам на местах определять параметры системы измерений,

Все это верный путь к неправильным системам измерения. Вместо этого следует использовать грамотно структурированные процессы, которые будут описаны в последующих главах:

- четкое определение стратегии с позиций, основанных на противопоставлении результатов и факторов-стимулов, настоящей и будущей стоимости компании;

- разработка метрик на основе данных и фактов;
- проведение анализа с целью определения действительных факторов, стимулирующих деятельность компании;
- понимание влияния систем измерения на изменение моделей поведения.

Необходимы системы измерений, основанные на результатах анализа, а не на субъективных мнениях или экскурсах в историю.

Измерения, даже если они правильные, не обеспечивают полного решения проблемы повышения эффективности деятельности организации. Каждой компании нужна правильная стратегия, хороший персонал, верная политика в области маркетинга, надежная система распределения, высококачественные продукты и услуги и т. д. Правильные параметры являются основой, которая обеспечивает взаимосвязь всех этих аспектов, и руководство менеджерами, указывая на факторы, оказывающие решающее значение на повышение эффективности деятельности предприятия. Они гарантируют совместимость и взаимодействие новых инициатив и объективно оценивают достижения менеджеров. Но усовершенствование параметров в действительности зависит от индивидуальных усилий, вклада всех подразделений компании и всего персонала.

## **История двух систем измерений**

Системы измерений не возникают из ничего. Они должны быть тщательно продуманы с позиций именно вашей организации и учитывать специфику только ее деятельности. Едва ли возможно определить правильные критерии в приказном порядке или на основе консенсуса. Дружеские отношения, нежелание покидать свою зону комфорта, невежество свели на нет множество попыток возродить и сфокусировать деятельность организаций в определенном направлении с помощью систем измерений. Рассмотрим несколько примеров того, как следует и как не следует создавать системы измерений.

Техническая группа разработала систему измерений по внедрению проекта для своей команды. Качество, стоимость и график выполнения работ были взяты за основные аспекты, на которых команде следовало сконцентрировать внимание. Эти факторы являются результатами проекта, т. е. будут известны только после окончания работы по его реализации. Например, качество можно определить только с позиций удовлетворенности клиента готовым продуктом.

Тут же возникает типичная для разработки систем проблема: некоторые существующие показатели относятся к прошлому и описывают то, что уже произошло. Во

многих случаях бывает уже слишком поздно принимать решительные меры. Если клиентов не устраивает качество продукта, уже ничего не поделаешь,

После окончания работы бессмысленно пытаться оказать влияние на управление проектом, например, посредством перемещения людей и оборудования внутри него. Следовательно, необходимо создать систему измерений, относящихся к будущему и определяющую то, что, вероятно, произойдет с компанией. Качество, стоимость, график не оказывают непосредственного влияния на аспекты, на которых команде следует сконцентрировать внимание во время реализации проекта. Если стоимость превысила установленные пределы при выполнении одного из заданий, это вовсе не означает, что подобное произойдет и в других случаях. Здесь нужны заблаговременные прогнозы потенциального превышения стоимости.

Следовательно, компания определяет систему измерений, относящуюся к будущему, причем по каждому из следующих аспектов:

- качество измерялось в любой из точек реализации проекта относительно возникающих рисков несоответствия продукта требованиям клиентов, определенным в спецификации;
- стоимость измерялась с точки зрения риска относительно превышения предусмотренного бюджета;
- выполнение работ в соответствии с графиком измерялось в любой точке относительно риска, связанного с несвоевременным завершением работ по проекту.

Как можно измерить каждый из рисков? Вновь возникает типичная для разработки систем измерений проблема: аспект, который мы стремимся измерить, подвержен влиянию факторов, возникающих при выполнении каждого задания в рамках проекта. Нельзя измерить стоимостные риски проекта, не измеряя риски, возникающие при выполнении различных заданий в его рамках, и их взаимосвязь. Прежде чем измерить риски проекта в отношении стоимости, следует понять определяющие ее факторы.

В данном случае для оценки любого потенциального превышения стоимости выполнения отдельного задания была использована точка безубыточности задания, выполнение которого предусматривало самый низкий уровень затрат. Также была проведена оценка вероятности превышения стоимости. Оба показателя использовались в качестве измерения стоимостного риска задания. На основании структуры взаимодействия заданий в рамках проекта появилась возможность оценить превышение стоимости всего проекта в целом. Подобный подход к пониманию и измерению стоимостных рисков означает, что задания с высокой степенью риска (либо отличающиеся высокой степенью

вероятности превышения предела некоторых затрат, либо характеризующиеся некоторой степенью вероятности значительного превышения предела стоимости) должны с целью смягчения рисков иметь некий приоритет, например, выполняться в первую очередь, предусматривать привлечение дополнительных ресурсов или особого внимания со стороны руководства.

Системы измерения рисков в отношении качества и графика выполнения работ создавались подобным образом: по принципу движения от задач низкого уровня к более сложным.

Существует несколько важных аспектов разработки конкретных систем измерений для технических проектов:

- использование направленных на будущее показателей для оценки успешности проекта;
- системы измерений, являющиеся основой для действий менеджеров (например, перераспределение ресурсов);
- четко определенная причинная связь между результатами (системы измерений для всего проекта) и факторами-стимулами (системы измерений, используемые для определенных заданий).

Было проведено сравнение эффективности реализации проекта с использованием метрик и таких же проектов без их использования. Основным средством контроля внедрения проектов могут быть регулярные встречи, целью которых является выяснение текущего статуса проекта. В результате введения систем измерений продолжительность подобных встреч сократилась в среднем с 2,35 до 1,4 часа. Субъективная оценка участниками важности подобных встреч с целью концентрации усилий на успешном завершении проекта повысилась на 40%. В дальнейшем компании необходимо проследить влияние систем измерений на фактические результаты в области качества, стоимости и выполнения графиков. Сегодня существуют внутренние доказательства положительного влияния систем измерений на успешную реализацию проекта.

Поскольку разработка правильных критериев является задачей довольно сложной, они часто определяются неправильно. Неверно определенные критерии могут оказать отрицательное влияние на результаты деятельности организации. Многие компании также применяют средства регулирования дисфункционального поведения и средства поощрения высокой эффективности труда. Критерии обычно (и ошибочно) рассматриваются как способ ограниченного и частичного решения проблем

административного управления, а не как средство менеджмента и фактор мотивации. Для того чтобы понять значение правильных критериев, советуем рассмотреть пример, в котором они были сформулированы неверно.

С целью определения системы измерений банк ввел сбалансированную систему показателей. В определении критериев для внесения в систему показателей принимали участие консультанты, представители отдела управления трудовыми ресурсами и линейные менеджеры. Системы показателей были распространены на всех уровнях банка с целью предоставления всем сотрудникам информации о вводимых параметрах. Система измерений была распространена централизованно, без проведения причинного анализа факторов, обеспечивающих эффективность работы организации, например, таких, которые стимулируют результаты деятельности филиала.

Система измерений была "привязана" к квартальным отчетам и вознаграждениям. Поскольку она была разработана централизованно, вопросы ее использования с целью оценки деятельности персонала и определения вознаграждений были оставлены на усмотрение менеджеров на местах. Различные регионы и филиалы определяли вознаграждение на основании предпочтений. Так, одни менеджеры могли разделить премиальные поровну между всеми членами своей команды, другие делили вознаграждение между двумя сотрудниками, показавшими наилучшие результаты. Системы измерений рассматривались как верное средство повышения эффективности деятельности филиалов, мотивирующее персонал к обслуживанию клиентов на более высоком уровне. Но на самом деле никакого эффекта не наблюдалось ни в сфере повышения удовлетворенности клиентов, ни в отношении повышения рентабельности филиалов.

С точки зрения персонала, оценка деятельности с помощью метрик на основе сбалансированной системы показателей была слишком субъективной и во многом зависела от интерпретации менеджерами на местах. В результате их сочли неэффективными в качестве инструмента мотивации. Многочисленные параметры, относящиеся к различным видам деятельности, создали менеджерам массу бумажной работы по оценке их работы. Сложность системы замедляла обратную связь с подразделениями и персоналом компании. Через три года после введения от сбалансированной системы показателей отказались, чему, кстати, персонал банка был несказанно рад.

Это свидетельствует о том, что простое наличие систем измерений еще ничего не определяет. Важно разработать правильные системы. Неверные измерения могут быть более чем бесполезны: они могут навредить.

## **От модных тенденций к разработке менеджмента**

Теории менеджмента появляются и исчезают. Сокращение штатов, перестройка процессов, тотальное качество, наделение полномочиями, поставки точно в срок, производство с нулевым запасом, этический менеджмент, менеджмент взаимоотношений—список идей в области менеджмента можно продолжать бесконечно. Эти теории получили название "менеджмента с эффектом растворимого кофе", что подчеркивает характерную для них тенденцию к упрощению (Хилмер и До-нальдсон, 1996). Предпочтение количества качеству было названо "мерой нашего отчаяния" (Крук, 1996).

Изобилие методов скрывает фундаментальную проблему: мы не понимаем, что в действительности определяет повышение эффективности. Несмотря на многолетние исследования, остается неизвестным, является ли размер компании преимуществом, оказывает ли положительное влияние на результаты деятельности компании формальное стратегическое планирование и, вообще, существует ли готовый рецепт успеха. Например, как сообщалось в отчете American Management Association по вопросу сокращения штатов в 1990 году, менее 50% компаний, сокративших штат сотрудников, действительно добились положительных результатов в области повышения эффективности деятельности (The Economist от 21 декабря 1996 г.). Другие модные тенденции в области менеджмента демонстрируют примерно те же результаты. Не удивительно, что многие менеджеры считают их не более чем новомодными прихотями, на смену которым придут новые, непроверенные идеи.

### **Новый путь в будущее**

Управляющая банком просматривала раздел новостей. В прессе опять появились жалобы некоторых клиентов на плохое обслуживание. В кабинет вошел ее личный советник. Управляющая спросила: "Почему после моих указаний ничего не изменилось? Я уже несколько раз говорила о том, что службе работы с клиентами следует придавать приоритетное значение. И вот опять. Неужели клиентам не уделяется должное внимание?".

Джерми задумался: "Конечно же, уделяется. Я разговаривал с персоналом, и они знают, что это — вопрос номер один на повестке дня. Мы отправили 50 менеджеров на наши курсы подготовки по вопросам работы с клиентами. Так что дело продвигается. Не забывайте, что половина из них заняты своими обычными войнами за сферы влияния или



"воюют" за раздел внутреннего бюджета. Нутром чувствую, что придется устроить встряску: заменить начальство или еще что-нибудь покруче, чтобы они пришли в себя".

Управляющая задумалась. Она была уверена в правильности стратегии. Все дело заключалось в деталях ее реализации. Встряска могла сработать, но затем опять наверняка возникнут враждебность и сопротивление. Нет ли более правильного и логичного решения проблемы?

- Сценарий знаком?
- Вы устали от новшеств в менеджменте, основанных на вымысле?
- Вы хотели бы разработать методы, основанные на фактических данных о деятельности вашей организации и ее исключительности?

Умные бизнес-метрики открывают перед вами прямой путь в будущее.

Для разработки умных бизнес-метрик необходимы данные и необходим анализ, т. е. "высшая наука" менеджмента. Идея сосредоточения усилий на повышении эффективности работы на основе систем измерения получила значительное развитие в течение последних десятилетий. Методы измерения эффективности деятельности компаний включают сбалансированные системы показателей, управление, основанное на создании стоимости и целевой менеджмент. Но они все-таки предлагают только частичное решение проблемы. Предполагается, что, если менеджеру дано указание повысить показатель прибыльности или продаж, увеличить долю рынка или соотношение объема продаж дорогостоящих продуктов, он сразу поймет, как этого добиться. Несомненно, некоторые поймут. Но, как показывает практика, действия большинства менеджеров сконцентрированы на повседневном процессе и аспектах обеспечения работы организации на существующем уровне. У них нет сложившейся модели факторов, оказывающих влияние на результативность деятельности компании и их сравнительного воздействия. Они не уверены, что будет более эффективным — усовершенствование системы мотивации персонала, занимающегося продажами, или же усовершенствование графика поставок, окажет ли упрощенный ассортимент продукции положительное влияние на результаты деятельности компании, привлекая больше клиентов, или же эффект будет прямо противоположным, поскольку исчезнет возможность установления цен выше номинала.

В данных примерах, также как и в большинстве ситуаций, в которых необходимо принимать решения, присутствует весомый человеческий фактор — клиенты и персонал. Нельзя понять факторы, стимулирующие эффективность деятельности организации, не исследуя и не измеряя поведение сотрудников и потребителей, наряду с финансовыми и операционными данными. Сложность задачи заключается в понимании, какие именно факторы оказывают наибольшее влияние на эффективность деятельности компании и как

они взаимодействуют, что, кстати, включает и способность измерить поведенческие аспекты персонала компании и ее клиентов. Именно об этом говорится в данной книге.

Данные и анализ необходимы, поскольку проблема эффективности деятельности организации отнюдь не проста. Существует весьма популярное высказывание, что "50% рекламного бюджета расходуется впустую, но никто не знает, какие именно 50%". Подобное незнание характерно и по отношению к многим дру: им затратам предприятия. Поодстаньте, насколько бы повысилась эффективность работы, если бы мы смогли точно определить эти 50% факторов, которые оказывают на нее влияние, и затем довести эту информацию до каждого отдельного сотрудника. Производительность удвоится, поскольку ресурсы могут быть направлены туда, где они приносят наибольшую отдачу. Кроме того, мы сможем вознаградить людей за их вклад в повышение эффективности работы предприятия. А это, в свою очередь, будет способствовать повышению мотивации, поскольку продемонстрирует, что поощряется результат, а не участие в процессе. К тому же, это позволит избежать внутренних разногласий, возникающих чаще всего по причине отсутствия определенности и измеряемых показателей.

Интуиции и общепринятых суждений типа "здесь это делается так" сегодня недостаточно. Если мы неправильно определим факторы, стимулирующие эффективность, мы можем направить в неверное русло деятельность всей организации. Выяснить у менеджеров, что стимулирует эффективность работы компании с их точки зрения, недостаточно: собственные интересы, удобный режим работы, простое незнание механизма взаимодействия с другими отделами — все это делает субъективные суждения ненадежными. Вместо этого необходим метод, основанный на результатах анализа. В основе понимания действительных факторов, стимулирующих деятельность компании, должны быть факты и данные. Только с помощью их анализа мы можем быть уверены в том, что наш выбор факторов-стимулов эффективности и дальнейший рост компании реальны. Когда это понимание будет достигнуто и определены действительные факторы успеха, можно приступать к разработке параметров умных бизнес-метрик для организации в целом и ее персонала.

Умные бизнес-метрики не направлены на поиски консенсуса, возникающего в прокуренной комнате. Они не ориентированы на прошлое или мнение экспертов и не направлены на то, что некоторые компании могут считать "наилучшими способами организации производства". Системы измерений должны разрабатываться на основании фактов и данных о деятельности конкретной компании, Звучит, может быть, не очень эффективно, но дает надежный результат.

Умные бизнес-метрики не признают общих параметров. Напротив, правильные параметры могут быть определены для каждой отдельной компании. Нужна индивидуальная программа по системам измерений, основанным на данных о деятельности конкретной компании. Умные бизнес-метрики:

- понимают аспекты деятельности компании, требующие особого внимания;
- направляют ресурсы туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;
- исключают излишние расходы;
- создают основу для оценки новых инициатив;
- управляют решениями и поведением.

Умные бизнес-метрики распространяются по всей компании. Они представляют собой интегрированную сеть параметров, обеспечивающую наибольшую эффективность вклада каждого. Разработанные метрики создают основу для принятия многих функциональных решений. Отдел кадров также пользуется умными бизнес-метриками для управления эффективностью работы персонала. Они позволяют оценить эффективность инвестиций в информационные технологии и являются подспорьем для оценки выполнения проектов и решений, связанных с финансовыми инвестициями. Фактически они создают основу для принятия всех управленческих решений.

### **Как система измерений может помочь менеджеру принять правильные решения**

Согласно исследованиям, 75% своего рабочего времени менеджеры тратят на общение, в основном, во время собраний. Но общение приносит пользу только в том случае, если оно приводит к практическим результатам, т.е. к принятию решений. Как правило, сами менеджеры не принимают непосредственного участия в процессе производства товаров и предоставления услуг. Они принимают решения от имени компании. Правильность этих решений и является вкладом каждого менеджера в деятельность компании. В то же время они не получают специальной подготовки, которая помогла бы им при выполнении их первостепенной задачи. Соответствующих директив от руководства компании практически не поступает, вместо этого на менеджера обрушивается лавина беспорядочной информации (75% времени — на общение) в виде разнообразных советов,

мнений, слухов, политических переговоров, финансовых отчетов и встреч. Процесс принятия решений определяется поиском консенсуса и проходит под давлением мнений влиятельных лиц. Не удивительно, что подобный неструктурированный процесс часто приводит к результатам, далеким от совершенства. Рассмотрим несколько типичных примеров.

- Фирма, занимающаяся розничной торговлей, решает направить все свои ресурсы на расширение деятельности. Менеджеры, естественно, концентрируют свои усилия на открытии новых магазинов, а возникающие при этом затраты покрывают путем сокращения операционных расходов. Но отдел логистики не справляется с объемами поставок в эти магазины. В результате сокращений бюджета компания теряет ключевых сотрудников. Стоимость акций компании на фондовой бирже падает. Неудачное решение.
- Задачей медицинского учреждения является сокращение списков пациентов, ожидающих операции. К сожалению, менеджеры концентрируют внимание на проблеме количественного сокращения списков, а не на здоровье пациентов. И создают так называемые "предварительные" очереди, например, на прием к консультанту, которого пациент должен посетить, прежде чем попасть в список ожидающих. Иными словами, люди просто перемещаются из одной очереди в другую. Неудачное решение.
- Приобретение компаний — решение, бесспорно, заманчивое. Создание более крупной компании, вознаграждение команды менеджеров, внимание прессы, слава — все это выглядит привлекательно. Реальный шанс построить империю. Но аналитики в один голос утверждают, что приобретение компаний разрушает биржевую стоимость акций: культурные различия, отсутствие взаимодействия при осуществлении совместной деятельности, расхождения в концепциях брендов и ИТ-системах — все это приводит к возникновению проблем в образовавшейся компании. Больше — еще не значит лучше. Неудачное решение.

Обычно менеджеры не проходят никакого специального обучения в сфере принятия решений и не владеют четкими схемами, которые могли бы им в этом помочь. В результате, несмотря на все благие намерения, они спотыкаются, хватаются за первую попавшуюся идею, основанную на явном предубеждении, и принимают противоречивые решения. Подобные утверждения не беспочвенны. Это вполне обоснованное мнение, а не просто пугающая риторика. Исследования показывают, что менеджерам довольно сложно избежать подобного поведения. Они владеют достаточным багажом опыта и знаний о рынке и компании, т. е. всем необходимым по части "искусства" принятия верных решений, но нередко им недостает элементарных теоретических навыков. Без этой путеводной нити легко сбиться с пути.

Почему тенденции в менеджменте обладают столь значительным влиянием? Причина в том, что они предлагают определенную структуру (даже если ее эффективность еще не доказана на практике) в противовес путанице и сомнениям, с которыми сталкиваемся в мире бизнеса. Они являются своеобразным маяком надежды и уверенности в море перемен и нестабильности.

Для принятия решений менеджеру необходима система. Мы называем правильные, должным образом структурированные решения "рациональными". Как свидетельствуют результаты исследований, успех компании в значительной степени обеспечивается

Для принятия решений рациональным подходом в процессе принятия решений. менеджеру необходима Доказана непосредственная взаимосвязь аналитического опделеленная система. подхода к разработке стратегии (т. е. рациональных решении) и высоких операционных показателей для долгосрочной перспективы, а также операционных показателей в сфере "повышенной скорости" (т. е. изменяющейся и комплексной). Следовательно, усилия, прилагаемые для принятия рациональных решений, вознаграждаются по достоинству.

## **Азбука преодоления барьеров в процессе принятия решений**

Существует три основных барьера, которые приходится преодолевать менеджерам в процессе принятия решения:

- барьер разобщенности;
- барьер предубеждения;
- барьер комплексности.

### **Барьер комплексности: "Почему они не замечают самого важного?"**

При оценке любого аспекта деятельности компании решения, принимаемые руководством, следует рассматривать в комплексном контексте. Менеджеры постоянно сталкиваются с проблемами и задачами (битвы с профсоюзами, новые рынки, поиск союзников и т.д.), и именно принимаемые решения и реакция компании на них определяют исход той или иной ситуации.

Появляются новые возможности и угрозы, которые нельзя оставлять без внимания. Исследования деятельности менеджеров показали, что задачи, которые они выполняют, носят далеко не однообразный характер, а время, выделяемое на решение каждой из них, в среднем составляет 10 минут. Любой менеджер-практик знает, что сложность (но вместе с тем и привлекательность) его работы заключается в необходимости решения непрерывного потока непредвиденных задач, требующих постоянного переключения внимания. Потребность в информации, совещания, обсуждения новых возможностей, решение неотложных операционных проблем, а также кадровых вопросов, получение новых сведений, внесение предложений — все это ни что иное, как реакция на перемены.

И это действительно так, перемены и неопределенность составляют неотъемлемую часть нашей жизни. Откройте любую газету, и вы увидите, что она пестрит заголовками статей, посвященных новым технологиям, переворотам, падениям и дерегулированию.

Для преодоления трудности и неопределенности при управлении современной организацией необходимы специальные методы работы.

Недавний опыт компании Marks & Spencer, британской розничной сети по продаже продуктов питания и одежды, доказывает важность понимания фактора комплексности при определении стратегии компании.

На протяжении десятилетий Marks & Spencer считалась эталоном постоянства роста, рентабельности и удовлетворения спроса клиентов, о ней отзывались не иначе как о компании, "с которой не сравнится ни одна другая во всей Великобритании". Питер Друкер, гуру менеджмента, назвал ее "управленческим гигантом Западного мира". Тем не менее в 1998 году объемы продаж компании остановились на определенном уровне, удельный вес в обороте рынка значительно снизился, резко сократилась прибыль. Аналитики пришли к единому мнению, что причиной возникшей ситуации явилась приверженность компании к устоявшимся управленческим подходам (таким как сотрудничество с отечественным производителем и расположение магазинов в центральной части города), в то время как предпочтения клиентов и условия конкуренции на внешнем рынке значительно изменились.

Первые признаки надвигающихся проблем были расценены менеджментом компании как временные помехи, которые исчезнут, если строго придерживаться выбранного курса. Система работает, значит, все идет по плану. Когда же масштабы проблем стали очевидными, первой реакцией Marks & Spencer стало сокращение операционных расходов — метод, неоднократно применяемый ими и в прошлом. Но поскольку он не учитывал текущего состояния рынка, действия компании оказались малоэффективными. Появилось мнение, что руководству не хватает дальновидности в управлении и желания реагировать на изменения в сфере розничной торговли. Проведя ряд исследований, некоторые из ее менеджеров даже утверждали, что виной всему — глобальная конкуренция, однако так и не смогли объяснить, каким образом она повлияла на возникшую ситуацию. Из вышесказанного следует, что руководство компании так и не поняло масштаба происходящих вокруг перемен и того, как на них следует реагировать.

Было принято решение о смене штата менеджеров, и в компании начался период экспериментов: реконструкция магазинов, представление коллекций одежды ведущих модельеров (*Autograph*), новых и недорогих коллекций одежды для молодежи, сотрудничество с зарубежными поставщиками, сокращение персонала магазинов, попытки изменить культуру управления (например, кафетерии для сотрудников головного офиса стали более доступными для всего персонала) и впервые за всю историю компании активное привлечение консультантов по менеджменту.

Очевидно, что в *Marks & Spencer* так и не пришли к единому мнению о том, какой стратегии придерживаться. Кто является основными клиентами компании? В каком направлении двигаться? А может, следует перенести магазины за город? В чем заключается суть самого бренда? Продолжать ли освоение новых сегментов рынка или укреплять свои позиции в определенной нише? Сложившаяся ситуация требовала новых решений, но для определения пути к совершенствованию необходимо было понять природу успеха в розничной торговле (менеджер, позиция, ассортимент товара, конкуренция, масштаб, расположение, ценовая политика и т.д.)

На сегодняшний день еще не ясно, к какому результату приведут эти эксперименты. Судя по всему, за приоритетные направления были приняты ассортимент товара и операционная модель, но в какой же из произошедших перемен кроется ключ к успеху? Это и есть одна из основных задач, которые ставит перед нами явление комплексности: как выявить движущие силы успешной деятельности компании из всего множества факторов, которые, взаимодействуя друг с другом, приводят либо к успеху, либо к неудаче? Перефразируем высказывание премьер-министра Великобритании Тони Блэра: "Залог успеха — в точном знании его основ". В чем же заключается формула успеха? Может, в конкретном действии? Или в особой комбинации взаимодействующих факторов? Комплексность затрудняет процесс принятия решений.

Ситуация с *Marks & Spencer* иллюстрирует несколько общих положений, связанных с проблемой комплексности.

- Решения не принимаются изолированно — в процесс принятия решений так или иначе вовлечены другие люди: клиенты, поставщики, конкуренты и сотрудники.
- Все действия взаимосвязаны. Усовершенствование дизайна одежды ни к чему не приведет, если дизайн самого магазина останется на низком уровне, только удачная комбинация факторов может привести к желаемым результатам.
- Результат принятого решения носит динамический характер. Эффективность действия (например, расширение круга зарубежных поставщиков и снижение цен) зависит не только от самого действия, но и от реакции конкурентов (например, снижение розничной цены), а также клиентов (например, верность британскому производителю).

**Успех заключается в понимании мельчайших деталей: разница между победителями и побежденными, т.е. в умении их определить.**

• Успех заключается в понимании разницы между победителями мельчайших деталей: и побежденными, т. е. в умении их определить.



## **Барьер предубеждения: "Почему умные люди не принимают умных решений?"**

В комплексной системе принять рациональное решение достаточно сложно, но все-таки возможно. Примеры, описанные в данной главе, свидетельствуют о том, что менеджеры часто принимают ошибочные и нерациональные решения. В чем же кроется причина этого?

Как известно из практики, умные люди часто принимают неверные решения, сталкиваясь с довольно простыми задачами. Они игнорируют важную информацию и делают акцент на аспектах второстепенных. Например, придают большое значение текущим повышениям котировок фондового рынка и в итоге становятся жертвами, инвестируя в "мыльный пузырь". И не потому, что они намеренно игнорируют рациональный процесс. Просто укоренившиеся привычки и убеждения плюс социальные и временные рамки приводят к его искаженному восприятию.

Впервые сталкиваясь с определенной проблемой или ситуацией, человек изучает ее и до принятия решения рассматривает различные его варианты. Но тут в игру вступает комплексность, и одной теории, не проверенной методом проб и ошибок, для определения верного пути становится недостаточно. Человек опирается на прошлый опыт, на результаты принятых ранее решений, т.е. ищет самый короткий путь. Например, проводя диагностику автомобиля, начинающий автослесарь должен установить возможную причину неполадки. Приобретая опыт, он начинает сравнивать симптомы возникшей проблемы с теми проблемами, с которыми сталкивался ранее.

Рассмотрим пример назначения молодого, агрессивного сотрудника на должность агента по продажам. Решение о принятии подобных характеристик в качестве определяющих критериев основывается на внутренних (возможно, подсознательных) требованиях при подборе персонала. Люди старшего возраста и интроверты автоматически исключаются. На самом Деле, такой выбор может оказаться не самым оптимальным (например, страховые фирмы Великобритании уже успели на собственном опыте убедиться, чего может стоить агрессивная политика продаж программ пенсионного обеспечения), хотя он и позволяет обойти комплексность задачи. Для людей, принимавших это решение, выход заключался не в тщательном анализе, а, скорее, в возможности доверять интуиции.

При стабильности фондового рынка денежные потоки поступают непрерывно, в основном благодаря получению прибыли и участию других инвесторов, — "естественно, все ошибаться не могут". Другими словами, риск считается незначительным, поскольку

множество других инвесторов приняли аналогичное решение. Это дает ощущение защищенности, которое, возникает зачастую в случае коллективной ответственности и которым вполне можно руководствоваться при принятии решений, если не понимаешь ситуацию до конца. Когда же положение на рынке резко ухудшается, происходит массовый отток капитала, в результате чего многие инвесторы "обжигаются" и остаются ни с чем. Данная модель поведения предсказуема и повторяема, она говорит о том, что большинство инвесторов поддаются влиянию "чувства стадности", вместо того чтобы пытаться понять сложившуюся ситуацию.

Интуитивные решения часто основаны на предубеждении. Вот несколько примеров подобного предвзятого отношения, оказывающего влияние на менеджеров:

- "Стадный инстинкт": "Все банки предоставляют услуги через Интернет. Все не могут ошибаться. Нужно и нам заняться этим". Чувство стадности присутствует во всем, начиная с моды на одежду и заканчивая рыночным инвестированием. Так зачем же выделяться? Но ведь большинство может и ошибаться. Инвестирование в непривлекательные с традиционной точки зрения проекты часто может принести большую прибыль, чем инвестирование в унисон с рыночными тенденциями. Принятие рационального решения предполагает обоснованную оценку альтернативных возможностей, а не просто следование за большинством.
- Принцип "как в прошлый раз": "Вы хотите повысить кредитный лимит для молодых клиентов? А вы уже забыли, как в прошлом месяце нам пришлось взыскивать выплату по кредиту с 23-летнего клиента в судебном порядке? Конечно же, этого делать не следует". Мы придаем гораздо больше значения событиям, произошедшим недавно, Довольно просто принять решение, отталкиваясь от того, что было "в прошлый раз", а не от долгосрочных перспектив. Возможно, ситуация с выплатой кредитов молодыми клиентами имеет положительные тенденции, но случаи "плохого поведения" будут происходить всегда. И именно эти случаи из недавнего прошлого остаются в памяти. Остерегайтесь принятия решений, основанных на таких примерах.
- Принцип "картотеки": "Знаю я таких любителей с доходом ниже среднего рассматривать витрины. Они любят смотреть на наш товар, но у них никогда нет наличных, которые они могли бы потратить на предметы роскоши. Они всегда думают, что деньги нужно тратить на вещи, полезные для семьи, да и с погашением кредита у них возникают проблемы. Нет никакого смысла предлагать им нашу продукцию". Очень просто принять решение в отношении "типичного представителя" группы. Проблема в том, что такой подход не учитывает вариации.

Возможно, описанная модель поведения действительно типична для данной группы, но это еще не значит, что каждый отдельно взятый ее представитель ведет себя подобным образом. Это все равно, что сказать: "Типичная птица любит теплую погоду и питается зернами". С пингвинами у вас так ничего не выйдет. Можно просто-напросто не заметить важных ниш рынка.

- Принцип "якоря": "Вы хотите, чтобы я определил целевые показатели для подразделения по страхованию от пожара? Так ведь я только перешел сюда из подразделения по страхованию жизни и не имею об этом ни малейшего представления. А какой был показатель в прошлом году? 4,6 млн долларов? Ладно, я думаю, его стоит немного повысить". Когда неуверенность и трудные ситуации ставят нас в тупик, наше сознание хватается за первую попавшуюся идею для дальнейших размышлений, как за "якорь". В данном примере такую роль сыграла цифра 4,6 млн. долларов. Причем не известно, насколько реальным был этот показатель: был ли он достигнут или стал причиной увольнения половины штата компании. Принимая на веру легкодоступную информацию, вы запросто можете попасть в ловушку.

- Принцип "консервативности": "Все идет своим чередом, так что беспокоиться не о чем. Лучше сохранять то, что у нас уже есть, и не пытаться что-то менять". Часто компании стараются придерживаться установленных операционных стратегий, даже если вокруг них происходят коренные изменения (как мы уже видели на примере с Marks & Spencer). Любая перемена несет в себе определенную долю риска, а большинство людей рисковать не любят. Отсюда тенденция соблюдать status quo везде, где это возможно. В результате вчерашние всего лишь расторопные конкуренты сегодня становятся динозаврами. Аккумулируя консервативные решения, компании останавливаются в развитии. К переменам и рискам следует подходить более рационально.

- Принцип "ошибка на ошибке": "Мы закрепили свои позиции в Китае. И хотя дела идут не так хорошо, как хотелось бы, мы заложили фундамент для будущего. Теперь нам нужно создать местную сеть распределения. Я думаю, сделать это необходимо, иначе мы признаем свое поражение". Сложно принять решение, которое выявит прошлые ошибки, но иначе деньги могут оказаться выброшенными на ветер. Рациональный подход не опирается на ошибки прошлого: что сделано, то сделано, и это не должно влиять на принятие последующих решений.

- Принцип "идем от желаемого": "Кажется, этим новым напитком стоит заняться. Он может полностью изменить ситуацию, и дела компании пойдут вверх. Давайте

докажем, что покупателям он понравится". Понятно, что в подобной ситуации интерес представляют доказательства популярности продукта. Интерес к доводам обратного маловероятен, как и то, что им придадут такое же значение, как и доказательствам потенциальной популярности продукта. В данном случае принятое решение основывалось на предварительных выводах.

### **Барьер разобщенности: "Почему они не хотят сотрудничать?"**

Все организации стремятся организовать свою деятельность на принципах командной работы. Они пытаются обеспечить участие каждого сотрудника в выполнении миссии. Выработка видения, проявление харизматического лидерства, работа с новичками и обучение персонала — все это средства объединения людей в группы для достижения корпоративной цели. Однако, как следует из опыта, не так-то просто добиться того, чтобы все подразделения концентрировали свои усилия в одном направлении. В разных отделах организации принимаются разноплановые решения, вспыхивают внутрикорпоративные войны. Каждое подразделение разрабатывает свой собственный план действий, каждый отдел пытается вести организацию по тому пути, который кажется привлекательным именно ему. Вместо консолидации получаем движение в противоположных направлениях.

Решающим фактором в данной ситуации являются личные интересы. Именно они побуждают менеджеров к принятию решений, выгодных, скорее, его отделу, чем компании в целом. Если интересы менеджера и организации совпадают, получаем консолидацию, если нет — дезинтеграцию

Люди преследуют собственные интересы. В процессе эволюции эгоистичные гены борются за собственное выживание, а не за выживание всего организма. Люди действуют в личных интересах, а не в интересах компании. В контексте эволюции эти связи прочнее: гибель организма приводит к гибели генов. Их как бы направляет невидимая эволюционная "рука". В бизнесе эти связи слабее, сотрудники переходят с предприятия на предприятие, соответственно на них оказывается меньшее давление с точки зрения интересов какой-либо организации. Никакой "невидимой руки", связывающей их интересы с успехом компании, не существует. Менеджеры, действующие в собственных интересах, принесут компании мало реальной пользы. А различие интересов приводит к недостатку консолидации и взаимодействия.

Именно фактор личной заинтересованности стал причиной повышенного интереса к вопросу компенсации и мотивации менеджеров и руководителей высшего звена. Планы долевого участия, премий и поощрений за достижение высоких результатов приобрели

большую популярность. Подобные формы вознаграждения основаны на следующей теории: взаимосвязь системы вознаграждения с операционными показателями компании обеспечит совпадение интересов менеджера с интересами акционеров, т. е. личные интересы управленческого персонала будут определяться системой вознаграждений.

Личная заинтересованность может приобрести законный статус составляющей корпоративной культуры. Культура возникает как реакция на трудности и неуверенность. Корпоративная культура — это общая концепция мышления всех сотрудников организации, результат их адаптации друг к другу.

Поскольку культура является продуктом взаимодействия индивидуумов, существует тенденция содействия и поддержки личностных интересов, а не интересов организации. И если развитие подобной тенденции приводит к конфликту интересов персонала и компании, культура становится препятствием на пути к консолидации. Примером может служить бюрократическая культура правительственных отделов (печально известная своим неприятием перемен, достаточно детально изображенным в английском сатирическом телесериале "Да, господин министр"), где строгое выполнение процедурных предписаний ставится выше, чем эффективность работы или качество обслуживания клиента. Еще один пример — культура профессиональных традиций, культивируемых, например, в среде актуариев, врачей или инженеров, которые свято верят в свою миссию и в соответствующие модели поведения и не приемлют идею руководства со стороны профессиональных менеджеров, ориентированных на получение прибыли.

Тенденции корпоративной культуры возникают и укрепляются, развиваясь по собственным законам и защищая свои позиции. Менеджеры нанимают и поддерживают сотрудников, разделяющих их ценности и убеждения. Давление окружения придает культуре некое единство и согласованность. Культура, в свою очередь, определяет общие черты, присущие членам одной группы. Любая очевидная попытка члена группы изменить культуру воспринимается как выпад против сообщества, и, следовательно, ей будет оказано сопротивление.

Консолидация не возникает сама по себе, наоборот: самозащищающиеся культуры эволюционируют. Для достижения консолидации необходимы определенные действия.

## **Как умные бизнес-метрики могут преодолеть эти три барьера**

- Разработка умных бизнес-метрик подразумевает анализ факторов, стимулирующих развитие бизнеса. Такой анализ позволит понять комплексную природу вашей организации, метрики же помогут принять верное решение.
- Умные бизнес-метрики основаны на рациональном, фактическом анализе. Именно он позволит менеджеру избавиться от предубеждений при принятии решений.
- Умные бизнес-метрики дают возможность консолидировать интересы менеджера и организации, связав их с движущими операционными факторами.

## **Высшая наука для менеджеров**

На процесс принятия менеджерами решений оказывают влияние интенсивные информационные потоки, система культурных ценностей и мнение вышестоящих руководителей. Тот же информационный контекст передается и их подчиненным для того, чтобы и они, в свою очередь, могли принимать верные решения. Именно по этой причине менеджеры уделяют значительную часть своего рабочего времени совещаниям. Но они сами не получают достаточной поддержки при принятии управленческих решений. Именно для обеспечения таковой и необходимы бизнес-метрики.

Определение правильных метрик основано, прежде всего, на понимании факторов, стимулирующих эффективность деятельности организации. И, как свидетельствует опыт, эта задача является для менеджеров одной из наиболее сложных. Настоящая книга предоставляет вам инструменты проведения анализа, количественного измерения ключевых факторов успеха и определения правильных метрик.

- Вы узнаете, как можно разработать умные бизнес-метрики для основных нематериальных аспектов, таких как поведение (менеджеров, клиентов, сотрудников), а также принятие верных финансовых и операционных решений.
- Книга познакомит вас с инструментами принятия стратегических решений, основанных на фактическом анализе.
- В ней рассказывается, как с помощью умных бизнес-метрик можно создать систему консолидированного менеджмента, все части которой работают слаженно и направлены на укрепление позиций компании.

В итоге вы узнаете, как определение правильных показателей может преобразовать деятельность компании.

Умные бизнес-метрики требуют проведения анализа, основанного на фактических данных, чем менеджеры зачастую занимаются весьма неохотно. Некоторые стремятся избежать этого хлопотного занятия, некоторые, переусердствовав в своих стараниях,

заходят в тупик. Здесь необходима золотая середина — анализ простой, не требующий особых усилий. Как правило, компании не нуждаются в особо точных Данных, им вполне достаточно и приблизительных. Заниматься математикой придется, но 80% данных будет вполне достаточно. Цифры нужны только в качестве ориентира для того,

чтобы поддержать ваши идеи или дать толчок вашему воображению. Информацию необходимо оценивать с позиций вашего опыта. То, что действительно необходимо в данной ситуации, — это профессионализм менеджера, некое сочетание творческого подхода и данных.

Многие расчеты, описанные в настоящей книге, настолько просты, что их можно запечатлеть на клочке бумаги, хотя в некоторых случаях его размер будет достигать листа формата А4. Иногда это будет крупноформатная таблица. В некоторых случаях необходимо подключить статистику, но даже в этом случае у вас получится всего лишь крупноформатная таблица со встроенными статистическими "кнопками", которые достаточно просто нажать, чтобы привести систему в действие, что, согласитесь, совсем нетрудно.

Так что причин для беспокойства нет. Этот прикладной метод, основанный на анализе данных, является достаточно простым. Для получения необходимой информации на базе имеющихся данных достаточно лишь нескольких основных принципов. Именно они будут объяснены и описаны в главе 2. Они уже используются большинством организаций, но не являются широко известными, поскольку в маркетинге может использоваться один из принципов (сформулированный на жаргоне маркетинга), а в сфере финансовой и операционной деятельности — другой (тоже "приодетый" в специфические термины).

Построение бизнес-метрик одновременно является и наукой, и искусством. Используйте ваш опыт, интуицию, здравый смысл, отнеситесь к задаче творчески и возьмите за основу данные, полученные в результате проведенного анализа.

## **Аудит систем измерений**

Какими должны быть правильные системы измерений? Умные бизнес-метрики должны соответствовать четырем параметрам, а именно:

- вносить ясность в стратегию;
- выявлять факторы, стимулирующие эффективность деятельности организации;
- содействовать внедрению консолидированного менеджмента;
- приносить практическую пользу с точки зрения операционного менеджмента.

Оцените системы измерений используемые вашей организацией. На вопросы табл 1.1 следует отвечать, исходя из положения дел во всех компании в целом (если вы располагаете достаточной информацией) или основываясь на вашей собственной точке зрения.

Таблица 1.1. Аудит метрик

	1	2	3	4	5
	Едва ли	В незначительной степени	В некоторой степени	В значительной степени	Практически полностью
<b>Внесение ясности в стратегию</b>					
Метрики четко определены исходя из стратегических цепей					
Метрики четко определяют стратегию компании и количественно измеримых показателей					
Метрики дают полное (не частичное) представление о целях, кото-ых компания хотела бы достичь					
Метрики четко разделяют результат деятельности компании и операционные рычаги					
Метрики имеют для менеджеров практическую ценность (а не являются всего лишь частью рутинных обязанностей)					
<b>Факторы, стимулирующие деятельность компании</b>					
Мы используем показатели, а не цели					
Существуют очевидные причинные связи между метриками факторов-стимулов и результатами деятельности организации (метрики не являются используемыми обычно показателями или показателями, которые нас устраивают)					
Обычно существует семь или менее метрик, применяемых к любому из менеджеров					
Метрики определены в отношении конкретного менеджера, что дает возможность воздействия на показатели (например, результаты деятельности управляющего магазином оцениваются в соответствии с прибылью данного магазина, а не данными по региону)					
Минимум 50% метрик ориентировано на развитие					
Минимум 50% метрик направлено на количественное измерение нематериальных аспектов					
Минимум 50% метрик руководят процессом повышения эффективности деятельности организации					
<b>Консолидированный менеджмент</b>					
Метрики способствуют возникновению общего чувства направленности (и помогают избежать застоя)					



Метрики способствуют кросс-функциональной кооперации					
Метрики не позволяют менеджерам использовать систему в собственных интересах					

Продолжение табл. 1.1

	Едва ли	В незначительной степени	В некоторой степени	В значительной степени	Практически полностью
<b>Управление эффективностью деятельности</b>					
Метрики являются основным компонентом систем вознаграждения и оценки деятельности персонала					
Объективность оценки деятельности персонала основана на системе метрик					
Вознаграждение обусловлено способностью сотрудника оказывать влияние на показатели (например, при повышении стоимости акций старшие менеджеры получают вознаграждение только в том случае, если такое повышение стоимости связано с результатами именно их деятельности)					

Рассчитайте баллы в процентах по каждому из четырех разделов таблицы следующим образом:

- сложите сумму баллов по разделу;
- разделите полученную цифру на количество пунктов;
- умножьте на 25;
- вычтите 25.

Определите конечный результат, используя данные табл. 1.2.

Таблица 1.2. Баллы по показателям, %

	Баллы 0-30	Баллы 31-69	Баллы 70-100
<b>Ясность стратегии</b>	Неясность	Размытость	Кристалльная ясность
<b>Факторы, стимулирующие эффективность деятельности организации</b>	Не определены	Цель известна, средства не определены	Четко определенная направленность
<b>Внедрение консолидированного</b>	Соперничество на уровне структур-	Видимость участия	Участвуют все

<b>менеджмента</b>	<b>ных подразделений</b>		
<b>Практическая польза с точки зрения операционного менеджмента</b>	Думаете, что я собираюсь работать?	Некоторые попытки оплаты по результатам	Должное вознаграждение с учетом достигнутых результатов

Результаты помогут вам определить аспекты, нуждающиеся в усовершенствовании. Для того чтобы получить представление об общем уровне соответствия вашей организации требованиям системы измерений, рассчитайте средний балл для первых двух разделов и средний балл для третьего и четвертого раздела.

Квадрант таблицы, соответствующий двум средним значениям, даст вам примерное представление о необходимости усовершенствования вашей системы измерений. Квадрант "Доисторическое состояние" обозначает, что у вас еще все впереди. Квадрант "Чувства-ощущения" свидетельствует о вашей концентрации на людях и культуре, что само по себе прекрасно. Но является ли ваш подход к делу системой измерения деловой активности? Квадрант "Материалистический подход" указывает на то, что вы имеете четкое представление о дальнейших действиях, необходимых для повышения эффективности вашей организации. Но достаточно ли вы уделяете внимания поведенческому аспекту? Люди могут провалить самый хороший бизнес-план. Если же вы попали в квадрант "Полный порядок" — наши вам поздравления (или же вы просто оптимист)!

## **Преодоление противостояния**

Итак, мы убедили вас в правильности такого подхода, но не забывайте, что внедрение умных бизнес-показателей влечет за собой изменения в системе управления. Соппротивление неизбежно. Возникающие возражения будут основаны на опыте — опыте использования неверных критериев.

Наиболее распространенное предубеждение заключается в том, что, по опыту многих, измерения не работают. Часто новая система показателей вводится "сверху" и доминирует определенный вид критериев, например, финансовых. В результате деятельность персонала якобы регулируется финансовыми показателями, которые персоналу или непонятны (например, экономическая добавленная стоимость), или не оказывают мотивирующего воздействия (общая прибыль акционеров). В итоге менеджеры продолжают использовать старые (субъективные) методы и стараются придать вид отчетам соответствующий вид, в данном случае, сфокусировать их на финансовых

показателях. Ниже уровня руководства значительных перемен не происходит. Если новые организационные цели согласовываются руководством компании и затем распространяются на всех уровнях организации менеджерами, это означает, что на каждом из последующих уровней метрики обсуждаются менеджерами с точки зрения уровня вышестоящего. Разные менеджеры трактуют их по-разному, зачастую поддаваясь искушению истолковать их в свою пользу. Таким образом, показатели теряют свою объективность на более низких уровнях. В итоге персонал видит субъективный набор критериев, в соответствии с которым деятельность, оцененная положительно в одном отделе, может быть сочтена неудовлетворительной в другом. Кроме того, в процессе распространения их количество резко увеличивается. В конце концов растет объем бумажной работы и происходит незначительный (или даже обратный) эффект с точки зрения мотивации.

На общераспространенное предубеждение "мы пробовали использовать метрики раньше, но ничего не получилось" можно ответить известной истиной: ценность любой идеи состоит в ее практической пользе. Предыдущий неудачный опыт не является в этот раз преградой к успеху. Опыт Японии по восстановлению целого промышленного сектора с помощью метрик высокого качества доказывает, каких вершин можно достичь.

Провал неверно разработанных метрик не означает провал метрик вообще, отнюдь нет. Но на возражения следует отвечать. Ниже приведены еще несколько наиболее распространенных возражений и ответы на них:

- "Целью деятельности компании является получение прибыли — эта единственный показатель, который нам необходим". Получение прибыли можно рассматривать как фокусную точку для верхнего звена руководства, но таким образом игнорируются другие результаты деятельности компании (например, позиция по отношению к конкурентам, имидж компании, воздействие на окружающую среду) и предполагается, что получение прибыли может являться стимулом для всего персонала компании. Однако она имеет косвенное отношение к результатам деятельности многих сотрудников, вклад которых (например, сотрудников, занятых в сфере обслуживания клиентов) довольно трудно оценить с точки зрения прибыли. Более того, прибыль является метрикой, обращенной в прошлое. Слишком большой акцент на ней привлекает внимание в большей степени на факторах, обеспечивающих прибыль на сегодняшний день, чем на инвестициях, которые обусловят ее в будущем. Это может привести к недалновидной политике и неспособности к инновациям.
- "Некоторые вещи измерить легко, некоторые — трудно, как, например, деньги и лидерство. И если мы составим баланс характеристик, необходимых компании, не

окажутся ли некоторые нематериальные аспекты более важными, чем счетоводство? Не значат ли дух предпринимательства, ориентация на клиента и инновации больше, чем сокращение расходов и краткосрочные цели в сфере продаж?" Трудность измерения не означает ее невозможности, над этим просто нужно подумать. Метрики должны включать основные факторы, стимулирующие эффективность, и многие из них по своей природе нематериальны. Это не значит, что их нельзя измерить. Процесс разработки системы измерений с целью выявления нематериальных ценностей, таких как, например, предпринимательство, предоставляет дополнительное преимущество, поскольку подчеркивает ценность понятия для компании. Стратегия, в основе которой лежат расплывчатые критерии, вряд ли завоеует сердца и умы и приведет к успеху.

- "Не сведут ли измерения нашу деятельность к стандартам, лишив нас того, что делает компанию уникальной?" Система измерений направляет менеджеров и предлагает им средства для достижения цели и для каждой компании является индивидуальной. Она не заменяет необходимости принятия управленческих решений или совместной деятельности. По сути, измеряя и вознаграждая определенный тип поведения, мы тем самым содействуем его укоренению в структуре организации. И если такое поведение представляет для организации ценность, умные бизнес-метрики будут способствовать его закреплению, но не сглаживанию.
- "Главное чтобы работа выполнялась профессионалами, и не стоит их ставить в узкие рамки". Несомненно, выбор правильных исполнителей имеет значение. Но как их определить? Выбор может основываться на интуиции, результатах предыдущей деятельности или конкурсной системе отбора персонала, разработанной отделом кадров. Но ни один из этих подходов не учитывает результатов точного анализа, базирующегося на фактах, — анализа факторов, стимулирующих деятельность. Без умных бизнес-метрик, определяющих рычаги воздействия на сотрудников, объективной основы для отбора персонала не существует.
- "Важно правильно разработать стратегию: имеет значение общее направление и ход процесса, а не измерение отдельных его частей". Но как бы ни хороша была стратегия, успех зависит от ее воплощения на практике. И именно метрики могут обеспечить четкое понимание стоящих перед компанией задач, их разъяснение и исполнение. Без умных бизнес-метрик реализация стратегии остается во власти произвольной интерпретации, должностных интересов и сопротивления переменам.
- "Метрики будут подавлять нововведения". Правильно определенные метрики произведут обратный эффект. Инновации будут оценены по достоинству, включая вознаграждение, а не оставлены на милость неким таинственным силам, действующим

внутри организации. Вы получаете то, что измеряете. Следовательно, если вы хотите инноваций, измеряйте их.

- "Для того чтобы достичь процветания в условиях современного стремительно меняющегося рынка, нельзя упускать возникающих возможностей, таких как слияние и объединение. Подобный шанс возникает только один раз, и каждый должен действовать по своему разумению, не ограничивая себя жесткими рамками измерений". Но многие возможности оказывают разрушительное воздействие, что относится к большинству случаев слияний и приобретений. Поскольку новая возможность предполагает новые идеи и решения, система измерений, которая поможет понять суть ситуации и проанализировать возможные последствия для компании, становится особенно важной. Без такой системы принимаемые решения могут иметь менее обоснованный характер (например, мнение о том, что для компании важно быть большой) и могут быть лишены бескомпромиссной логики,
- Мы находимся в состоянии войны — метрики не помогут нам победить в конкурентной борьбе". Метрики — это не статический набор измерений. Анализ, используемый при их разработке, включает динамическое моделирование внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность компании. В условиях жесткой конкуренции учитывается и возможная реакция конкурентов на действия, предпринимаемые организацией. Умные бизнес-метрики аккумулируют информацию о влиянии взаимодействия мероприятий компании, ее конкурентов и поведения клиентов на деятельность компании. Таким образом, правильно определенная система помогает менеджерам понять действия и реакцию конкурентов.
- "Метрики понижают мотивацию и ущемляют независимость менеджера". Большинство менеджеров считают, что они перегружены информацией и неуверены в том, как именно им следует действовать. Метрики же помогают выделять главное из потока информации и указывают на основные направления, на которых следует сконцентрировать внимание для достижения поставленных целей. Умные бизнес-метрики призваны помочь менеджеру и не являются средством его порабощения.
- «Люди привыкли к тому, что система вознаграждений основана на параметрах, так что сами параметры утратили мотивационный аспект". Это может произойти в том случае, если цели определены неверно и не основаны на системе измерений, и совершенно исключено, если метрики и система вознаграждения взаимосвязаны и обеспечивают справедливое вознаграждение, обусловленное соответствующими усилиями и высокими показателями. Взаимосвязь систем измерений и вознаграждения является залогом эффективности измерений.

- "Управление людьми является самым важным навыком, который зависит от понимания мотивирующих факторов, слабых и сильных сторон человеческой природы, что не имеет ничего общего с измерениями". Метрики создают систему, в пределах которой управленческие навыки могут применяться особенно эффективно. Они обеспечивают использование управленческих навыков на благо компании, а не по разумению отдельных менеджеров, что не всегда способствует повышению эффективности деятельности организации. Более того, не все менеджеры в равной мере компетентны в вопросах управления персоналом, и полагаться на их навыки в сфере мотивации и направления деятельности сотрудников представляется весьма рискованным. Система измерений является гарантией того, что в основе мотивации персонала лежит четкое понимание поставленных задач.
- "Лидерство — вот что действительно важно". Вера в героев-лидеров является упрощением. Потребности организации многообразны, но один лидер может направить свои усилия только на несколько аспектов. Мы рискуем создать однобокую организацию, сконцентрировавшуюся в работе на том, что сочтет важным один человек в определенный промежуток времени. Этот подход не дает полного представления о целостной картине — бесчисленном количестве мелочей, которые, взаимодействуя, способствуют повышению эффективности. Метрики обеспечивают систему, объединяющую все рычаги воздействия в компании и содействуют координации усилий и проведению перемен на всех уровнях.

У системы измерений всегда найдутся противники, также как и у всех других перемен. Но плюсы перевешивают минусы. Четкое определение стратегии, понимание факторов, стимулирующих эффективность, руководство, обеспечивающее принятие менеджерами наиболее правильных решений, объективные критерии определения вознаграждения за трудовые достижения — это всегда важные преимущества.

### **Ключевые положения**

Из этой главы мы узнали о том, что:

- организация обладает сложной структурой, и ответы на стратегические вопросы не всегда являются очевидными;
- ясность в определении стратегии и целей является основным условием участия всего персонала;
- менеджерам, которые сталкиваются с проблемами, вызванными организационной сложностью и избытком информации, необходимо руководство, которое обеспечило бы правильное направление их деятельности;
- интересы менеджеров должны совпадать с интересами компании;
- метрики обеспечивают систему руководства действиями менеджеров;
- метрики большинства организаций определены неверно;
- неправильно определенные метрики отрицательно влияют на деятельность организации;
- умные бизнес-метрики должны быть тщательно продуманы и основаны на фактах, данных и анализе.

И самое главное: если вы собираетесь управлять компанией на основе показателей, удостоверьтесь в их правильности.

## **2. Высшая наука: принципы умных бизнес-метрик**

**В** этой главе рассматривается структура построения умных бизнес-метрик и изложены главные принципы анализа. Как уже говорилось, для принятия правильных решений зачастую достаточно только приблизительных, не требующих сложных расчетов данных. Но какие данные нам нужны. И как мы можем получить их? Мы начнем с развития концепции структуры стоимости, т. е. основы разработки измерений, которые потребуются для управления компанией и деятельностью ее менеджеров. Затем мы рассмотрим несколько основных методов, которые могут на базе анализа данных обеспечить понимание факторов, стимулирующих деятельность компании, и, следовательно, необходимых измерений.

### **Структура стоимости: основа для построения умных бизнес-метрик**

#### **Стратегические результаты деятельности**

Первый шаг к пониманию структуры стоимости заключается в определении того, что нам следует считать результатами деятельности компании. Фирма может производить персональные компьютеры, и это определяет ее стоимость в настоящем. Но ориентир на стратегический позиции компании и формирование ее потенциала также создает и ее стоимость в будущем, которой, естественно, также придается огромное значение. Например, с целью получения данных о росте стоимости фирмы в будущем консалтинговая компания Стерна Стюарта разделяет понятия текущей стоимости



компании (рыночная стоимость предприятия при том условии, что текущее состояние дел останется неизменным в будущем) и ее фактической рыночной стоимости (стоимость, определенная рынком, исходя из потенциала компании, обеспечивающего ее рост в будущем). В табл. 2.1 приведены данные будущего роста стоимости компаний телекоммуникационного сектора Великобритании за 2000 год.

Совокупная рыночная стоимость компаний в табл. 2.1 составляет 380 млн фунтов стерлингов, а прирост стоимости, обусловленный их развитием в будущем, — почти 200 млн. Таким образом, половина (53%) стоимости этого сектора приписывается потенциалу развития компаний. Стоимость, обусловленная ростом компаний в будущем, с данного момента снизилась, поскольку рынок учитывает информацию о происходящих изменениях. Важно, что не все компании имеют равные возможности будущего роста, согласно приведенным данным, которые варьируются от 29% до 113%. Эта метрика отображает уровень управления компанией и уровень возможностей и развития ее позиций вне существующих денежных потоков. Метрика отражает ожидаемый рост, вызываемый расширением рынка и обусловленный способностью руководства воспользоваться возникающими возможностями.

Данные свидетельствуют о том, что рыночная стоимость одной фирмы обусловлена как результатами ее деятельности в настоящем, так и результатами, которых она способна достичь в будущем. Важно различать эти два типа результатов и уделять должное внимание им обоим. Следовательно, концентрация усилий на возможностях и позиционировании компании в будущем столь же важна, как и совершенствование ее деятельности в настоящем. Нам необходимы стратегия и измерения как в отношении текущей, так и в отношении будущей стоимости компании,

В то время как цены на фондовом рынке дают финансовое определение настоящей и будущей стоимости, в качестве показателей эффективности деятельности компаний могут быть использованы и более гибкие факторы, такие как доля рынка компании, позиция бренда, забота об окружающей среде.

**Таблица 2.1. Прирост стоимости компании телекоммуникационного сектора Великобритании (2000)**

Компания	Будущий рост стоимости (в млн £)	Проценты от объявленной рыночной стоимости	Рыночная стоимость (в млн £)
----------	----------------------------------	--	------------------------------

<b>BT</b>	<b>76</b>	<b>69</b>	<b>110</b>
<b>Vodafone</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>183</b>
<b>Colt</b>	<b>22</b>	<b>96</b>	<b>22.5</b>
<b>Cable &amp; Wireless</b>	<b>16</b>	<b>47</b>	<b>34</b>
<b>Energis</b>	<b>9</b>	<b>94</b>	<b>9.5</b>
<b>Telewest</b>	<b>13</b>	<b>121</b>	<b>10.8</b>
<b>Eircom</b>	<b>4.7</b>	<b>79</b>	<b>5.9</b>
<b>Kingston</b>	<b>2.3</b>	<b>91</b>	<b>2.5</b>
<b>Atlantic</b>	<b>1.4</b>	<b>113</b>	<b>1.2</b>
<b>Fibemet</b>	<b>0.8</b>	<b>101</b>	<b>0.8</b>

## **Факторы-определители и факторы-созидатели**

Достигаем ли мы стратегических целей? Укрепляем ли мы позиции компании? Для ответа на эти вопросы недостаточно измерения результатов деятельности компании, также необходимо и измерение факторов, обуславливающих ее настоящую и будущую стоимость, т. е. факторов, формирующих результаты деятельности компании, на которые менеджеры могут оказывать влияние. Например, уровень зарплаты может повлиять на получаемую прибыль, а затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы могут оказывать влияние на будущую стоимость. Измерение результатов говорит менеджерам о том, справляются ли они со своей работой, но не определяет причины успеха или неудач. Метрики факторов-определителей помогают менеджерам в реализации стратегии, указывая средства ее внедрения и оптимальный способ распределения ресурсов.

Важно четко разделять результаты и факторы. Например, государственная служба здравоохранения Великобритании получила задание — удержать уровень расходов населения медикаментов на определенном уровне. Если бы менеджеры руководствовались этой метрикой, последовало бы сокращение потребления таких жизненно важных препаратов, как ста-тинов, что, в свою очередь, послужило бы причиной повышения уровня смертности. Совершенно очевидно, что результатом в данной ситуации являются спасенные жизни, а стоимость медикаментов является лишь фактором. Расходы на медикаменты — это только один из рычагов, который может быть задействован для обеспечения результата деятельности Государственной службы здравоохранения (спасенные жизни). И если мы не будем проводить четкого различия между двумя понятиями, то действительно сможем сэкономить деньги, но потерять жизни, что противоречит нашим стратегическим целям.

Поскольку существует различие между настоящей и будущей стоимостью, необходимо также различать факторы, определяющие нынешнюю стоимость компании

(например, снижение затрат), и факторы, формирующие будущую ее стоимость (например, мероприятия по продвижению бренда и затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы). Для внесения ясности мы назовем эти два вида факторов "факторами-определителями" (если они помогают создавать нынешнюю стоимость компании) и "факторами-созидателями" (если они помогают формировать будущую ее стоимость). Это не взаимоисключающие термины: зачастую факторы-определители, в свою очередь, вносят вклад в формирование будущей стоимости организации, а факторы-созидатели работают на ее текущую стоимость.

- Факторы-определители разнообразны по форме, размерам и значимости. Примерами могут служить ассортимент продукции, каналы распределения, мотивация персонала, конфигурация системы снабжения, контроль качества, навыки продвижения продукции, финансирование, продолжительность цикла, инвестиции в оборудование, личностные качества лидера. Факторы, определяющие стоимость вашей компании, зависят от конкретных условий, конкуренции и состояния рынка. Общих рекомендаций не существует. Одна компания может достичь наивысшей стоимости, совершенствуя имидж бренда, тогда как другой стоило бы сконцентрировать усилия на политике набора персонала. То, что объединяет факторы-определители, — это их роль в формировании настоящей стоимости компании: ориентация на них приводит к кратковременному повышению эффективности деятельности.
- Факторы-созидатели показывают долгосрочное влияние на будущую стоимость компании. Они позволяют использовать преимущества рисков и возможностей по мере их возникновения. Один из способов получения таких преимуществ заключается в развитии позиций компании, например, организации инвестиционного участия в капитале акционерной компании, экспериментальной организации нового производства на формирующемся рынке или реализации научно-исследовательских проектов. Другой способ — приспособленческий: умение извлекать выгоду из сложившейся ситуации, которое заключается в способности адекватно реагировать на возникающие риски и возможности. Навыки использовать возникающие возможности обусловлены такими управленческими способностями как готовность к переменам, понимание клиентов и лидерство. Фактически основной задачей практически всех подразделений является снижение рисков и понимание возможностей. Например, роль отдела по работе с персоналом заключается в соблюдении положений в обеспечении таких производственных отношений, чтобы исключить случаи судебных разбирательств или забастовок;

роль же информационного отдела состоит в своевременном предоставлении необходимых сведений, позволяющих выявить и разрешить проблемы, которые возникают в процессе деятельности компании.

Компоненты структуры стоимости сводят воедино факторы, взятые из известных стратегических моделей. Цепочка начисления стоимости, разработанная Майклом Портером, показывает взаимодействие факторов-определителей в процессе достижения результата. Концепция организации, основанная на ресурсах, демонстрирует, что управленческие способности могут выступать как в роли факторов-определителей, так и факторов-созидателей. Модели пяти сил Портера подчеркивают ценность позиционирования в создании стоимости. Структура стоимости объединяет все эти типы факторов-определителей и факторов-созидателей.

Несмотря на то что факторы-определители влияют, в основном, на нынешнюю стоимость компании, а факторы-созидатели — на стоимость компании в будущем, в действительности же граница между ними нечеткая. Факторы-созидатели также могут воздействовать на результаты деятельности в настоящем. Результаты такой деятельности предоставляют возможность для инвестиций, которые в дальнейшем будут оказывать влияние на будущие результаты. Так что эта модель действительно представляет собой взаимосвязанную систему. Схема структуры стоимости показана на рис. 2.2.

**Рис. 2.2.** Матрица стоимости

	<b>Настоящее</b>	<b>Будущее</b>
<b>Результаты деятельности</b>	Создание настоящей стоимости компании	Формирование будущей стоимости компании
<b>Факторы</b>	Факторы-определители	Факторы-созидатели

Взяв эту матрицу за основу, в табл. 2.2 мы привели несколько примеров разных видов измерений, которые могут быть использованы в каждом из четырех секторов. Обратите внимание, что результаты деятельности и факторы могут быть финансовыми, устойчивыми или гибкими. Долгое время считалось, что финансовые метрики измеряют нынешнюю стоимость компании, а более гибкие метрики — стоимость компании в будущем, но это не всегда так.

**Таблица 2.2.** Измерения результатов деятельности и факторов

	<b>Настоящая стоимость</b>	<b>Будущая стоимость</b>
<b>Результаты деятельности</b>	Экономическая добавленная стоимость (EVA) Коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) Доход	Рост будущей стоимости Устойчивость Возможности Риск
<b>Факторы</b>	Факторы-определители <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование активов</li> <li>• Коэффициент безнадежных долгов</li> <li>• Цены предприятия-поставщика</li> <li>• Доля рынка</li> <li>• Уровень мотивации персонала</li> <li>• Гибкость персонала</li> <li>• Месторасположение</li> <li>• Оперативное получение информации о состоянии дел на рынке</li> <li>• Бренд</li> </ul>	Факторы-созидатели <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиционные <ul style="list-style-type: none"> <li>— стратегия</li> <li>— уровни инвестиций - партнерство</li> </ul> </li> <li>• Возможности <ul style="list-style-type: none"> <li>— качество управления</li> <li>— понимание тенденций развития потребительского спроса</li> <li>— готовность к переменам</li> <li>— привлечение и удержание ключевого персонала</li> <li>— культура организации</li> <li>— уровень инноваций</li> </ul> </li> </ul>

### Другие системы измерений

Сбалансированная система показателей является наиболее известной системой измерения эффективности (см. рис. 2.3). Структура этой системы основана на следующих типах измерений: финансовых, операционных, относящихся к работе с клиентами и к сфере обучения. Предполагается, что параметры системы будут определяться сверху вниз, причем таким образом, что более низкие уровни окажут стимулирующее воздействие на более высокие, так же, как и при определении структуры стоимости. Но карта не проводит четких разграничений как между настоящей и будущей стоимостью, так и между результатами и стимулирующим факторами. Сами квадранты таблицы носят весьма условный характер и зачастую адаптируются качественно или количественно в целях коммерческого применения. Нижеприведенное описание квадрантов является самым распространенным представлением сбалансированной системы показателей.

**Рис. 2.3.** Сбалансированная система показателей

<b>Финансовые показатели</b>	<b>Работа с клиентами</b>
<b>Операционные показатели</b>	<b>Обучение</b>

Концепция сбалансированной системы показателей получила развитие в идее построения призмы эффективности компании, которая расширяет границы сбалансированной системы показателей и включает внешние заинтересованные стороны, создавая таким образом высокоуровневую систему (призму) деятельности организации вместе с перечнем критериев общего характера.

Сбалансированная карта с интегрированным показателем EVA (Economic Value Added — популярный показатель, характеризующий стоимость компании, определяемый как прибыль, уменьшенная на стоимость капитала. — Примеч. пер.), предложенная консалтинговой компанией Стерна Стюарта, является еще одним вариантом развития концепции сбалансированной системы показателей. Она проводит разграничение между значениями EVA настоящего и будущего периодов (так же, как мы различали стоимость текущую и будущую) и связывает их с тремя типами деятельности, а именно: краткосрочной (один год), среднесрочной (от двух до трех лет) и долгосрочной (от четырех до пяти лет). Затем деятельность распределяется по категориям в соответствии с квадрантами сбалансированной карты.

Все эти системы говорят о необходимости правильных критериев, убеждая менеджеров использовать сбалансированные системы показателей и дополняя их при этом собственными измерениями и данными. Но в то же время не дают четких рекомендаций, как это сделать. Они оставляют открытым ключевой вопрос о том, как определить эти параметры. Они предлагают структуру, но не показывают, как наполнить ее реальным содержанием. В результате, по утверждению Стерна Стюарта, большинство таких систем просто определяют группу измерений на безликом фоне, приписывая им условные значения. Менеджеры выбирают легкий путь и используют такие системы в качестве списка контрольных вопросов по типам измерений, о которых им остается только мечтать.

Умные бизнес-метрики сфокусированы на необходимости понимания связей между действиями и результатами и четко разграничивают результаты, факторы-определители и факторы-созидатели. Они объединяют все функции организации, даже имеющие весьма

ограниченное влияние на итоги ее деятельности (например, такие как контроль юридических рисков), точно измеряя будущую стоимость и акцентируя внимание на значимости факторов-созидателей.

Умные бизнес-метрики должны обеспечивать измерения деятельности компании как в настоящий момент, так и в будущем. Сбалансированные системы показателей пытаются выполнить эту задачу, рассматривая нефинансовые аспекты как определяющие факторы будущего компании. Однако и финансовые, и нефинансовые параметры могут относиться как к текущей, так и к будущей стоимости компании. Поэтому неразделение этих аспектов может привести к путанице. Смешение двух видов метрик, между которыми не проводится никакого разграничения, довольно характерно для сбалансированных систем показателей.

Мы будем исходить из структуры стоимости. Последующие главы будут посвящены результатам, факторам-определителям и факторам-созидателям. Мы обращаемся к фундаментальным принципам определения всех видов умных бизнес-метрик, основанных на анализе фактических данных.

## **Принципы анализа**

Как мы уже убедились, особенность умных бизнес-метрик основана на проведении четкой границы между стоимостью настоящего и будущего периода компании, т.е. факторами-определителями и факторами-созидателями. Большая часть Работы по определению умных бизнес-метрик остается невидимой, а именно та огромная работа по проведению анализа фактического материала, необходимого для определения основных факторов-определителей и факторов-созидателей и их влияния на результаты деятельности фирмы. Поскольку данные факторы уже определены, дальнейший ход построения умных бизнес-метрик достаточно ясен. Какими будут факторы, зависит от ситуации, в которой находится ваша конкретная компания. Общего рецепта не существует. Нам необходима лишь единая методика проведения анализа, помогающая определить оба типа факторов в любой ситуации. Остаток этой главы посвящен основным принципам такого анализа.

Используемые нами принципы не новы и уже достаточно долго используются в определенных видах деятельности и в некоторых отраслях промышленности. В каждом конкретном случае они разрабатывались для решения определенной системы, но всегда независимо друг от друга, причем каждый из случаев пользовался собственным языком и терминологией. Поэтому все разнообразие методов довольно сложно классифицировать. Так, финансовые аналитики говорят о модели ценообразования Блэка-Скоулза, а специалисты по планированию в области продаж — о теории массового обслуживания.

Но и те, и другие говорят об анализе вариаций в статистических процессах. Давайте рассмотрим их более подробно.

## **Вариации**

- Тотальное управление качеством (TQM — Total quality management) повышает продуктивность, устраняя недостатки. Японские производители применили систему тотального управления качеством в производстве автомобилей. И получили более высокое качество товаров, чем продукция европейских и американских производителей. В основе системы TQM лежат измерения и вариационный анализ процента брака. Некоторый его процент неизбежен в силу несовершенства производственных процессов, производства без брака не существует. Но снижение процента брака при производстве отдельных автомобилей на конкретных заводах и в определенный период времени возможно. Таким образом, необходимо сфокусировать усилия на качестве производства. Например, подход Шесть Сигма допускает, что менее 3.4 единицы продукции на миллион изделий находится ниже допустимых пределов. Наша задача состоит в том, чтобы определить, где же именно процент брака переходит допустимые пределы и принять корректирующие меры. Там, где существуют вариации, есть и определенный потенциал.
- Когда мы имеем дело с финансовыми опционами, важно купить или продать по надлежащей цене. Но как ее определить? Вы заработаете на покупке акций в том случае, если их стоимость будет расти. Если, по нашим прогнозам, их стоимость будет колебаться в минимальных пределах, то возможность заработать весьма ограничена, да и количество акций, цена которых будет возрастать, уменьшится. Опцион не очень удачен. Но если колебание цены значительно, можно прилично заработать. В любом случае худший вариант одинаков: цена падает — и ваша идея ничего не стоит. Для определения точной стоимости, исходя из оценки изменения базовой цены акции, используются математические диффузионные модели (метод оценки Блэка-Скоулза). Их суть состоит в том, что стоимость опциона зависит от степени колебания цены акции. Вариации указывают на наличие потенциала.
- Планирование пропускной способности телекоммуникационных сетей обеспечивает эффективность капитальных вложений посредством инвестирования определенных средств в данную инфраструктуру. Пропускную способность телекоммуникационных сетей (следовательно, и количество инвестиций) определить достаточно легко, исходя из среднего спроса потребителей. Проблема



состоит в том, что спрос неодинаков во времени. Иногда он достигает максимальных значений. Мы не заинтересованы в инвестировании средств в производственные мощности, которые едва ли будут востребованы, но, с другой стороны, нам не хотелось бы и терять клиентов вследствие неспособности обеспечить соединение во всех случаях. При разработке оптимальных планов модели планирование загрузки производственных мощностей учитывают характер спроса, стоимость инвестиций и прерывание обслуживания. Здесь важно понимать модель изменения спроса. Опять-таки вариации указывают на наличие потенциала.

Все эти примеры демонстрируют зависимость от основного принципа критериев и понимания вариаций. Вариации являются богатым источником факторов. Например, если существует разница в прибыли, генерируемой онлайн- и офф-лайн-обслуживанием клиентов банка, исследование других различий между двумя группами клиентов могут определить факторы, дадут также различия и в получаемой прибыли. Понимание причин вариаций приводит нас к пониманию стимулирующих факторов.

### **Установление связи**

- Оценка кредитоспособности определяет, кому из клиентов может быть без риска предоставлен кредит на оплату приобретенных товаров. Что отличает "хорошего" плательщика от "плохого"? Это может быть любой набор факторов, например, возраст, пол, класс, место проживания, семейное положение, состояние банковского счета, финансовые затраты, ранее погашенные ссуды и т. д. Модель оценки кредитоспособности использует данные кредитных историй тысяч клиентов и, анализируя информацию, определяет факторы, оказывающие влияние на степень платежеспособности клиента и их значимость. Таким образом определяется степень кредитоспособности новых клиентов, и решение о предоставлении кредита принимается наиболее объективно. Суть в том, что мы можем определить степень значимости каждого фактора, сравнивая различные истории клиентов и устанавливая связи между наборами параметров и типом поведения плательщика.
- Успех розничной торговли основан на внимании к мелочам: работа магазина, торгующего в розницу, зависит от множества факторов. Задача состоит в том, чтобы учесть все аспекты деятельности и обеспечить их выполнение на должном уровне. Этим параметров великое множество, например, местоположение торговой точки, расположение конкурентов, район охвата обслуживания, ассортимент товара, ценовая политика, создание запасов, уборка, сервис, затраты на персонал и т. д. Какое именно сочетание факторов является гарантией успеха? Если речь идет

о розничных магазинах, принадлежащих одной компании, то можно провести сравнение результатов деятельности всех таких магазинов и, применив статистический метод, определить оптимальный набор операционных факторов, таких как размер магазина и ассортимент изделий. А суть заключается в том, что мы сможем определить оптимальный набор характеристик, сравнив результаты деятельности различных (но все же сравнимых) магазинов, и установить связь между данными параметрами магазинов и эффективностью их работы.

- Менеджерами рождаются или становятся? Вопрос в том, можем ли мы полагаться на обучение в деле создания управленческого корпуса будущего или же отбор соответствующих новичков является единственной гарантией воспитания высокоэффективных менеджеров? На эффективность деятельности менеджеров оказывают влияние многочисленные факторы: возраст, пол, психометрические категории, Ю, опыт работы в данной отрасли, навыки общения, соответствие корпоративной культуре, а также пройденные курсы профессиональной подготовки и различные мероприятия по повышению их квалификации. Поскольку существует последовательный способ измерения качественных характеристик менеджера, включающий проведение рейтинговых оценок его деятельности или быстроту карьерного роста, возможно сравнение профилей менеджеров (включая и переменные отбора, такие как возраст и пол, и переменные подготовки, к примеру, результаты, продемонстрированные в ходе обучения на курсах по развитию навыков лидера). С помощью статистических методов можно определить параметры, которые оказывают наибольшее влияние на эффективность его работы и таким образом сфокусировать политику управления трудовыми ресурсами на факторах, обеспечивающих именно эффективность. Суть в том, что, измеряя эти нематериальные аспекты, мы можем сравнивать профили различных менеджеров и устанавливать прямую связь между профилем менеджера и эффективностью его деятельности.

Все эти примеры демонстрируют принцип сравнения различных аспектов с целью установления связи между факторами стимулами и результатом. Подобный анализ установления связи помогает определить как действительные факторы, стимулирующие эффективность, так и относительную значимость каждого из них.

## **Предпочтения**

- Чего ожидает клиент от новой продукции? Определяется ли его решение совершить покупку одной главной характеристикой или их сочетанием? Как нам установить соотношение свойств и цены продукции? Мы можем задать этот вопрос непосредственно группам потребителей, как в случае с фокус-группами, Но результаты могут быть недостоверными. Если мы создадим макеты нескольких различных версий продукта с различными уровнями их параметров и цены, то сможем попросить потребителей указать предпочитаемый ими товар. Проведя ряд сравнений с помощью математической модели (общего анализа), мы сможем точно определить, какую ценность имеет для клиента каждая из характеристик того или иного продукта, что обеспечит его оптимальное проектирование. А суть заключается в том, что мы поймем выбор потребителя путем измерения его предпочтений практическим способом. Измерение предпочтений приближает нас к потребителю.

- У предприятия, занимающегося розничной торговлей, тысячи клиентов. В идеале с каждым клиентом необходимо работать индивидуально. Но в большинстве случаев это просто нереально, поскольку обходится слишком дорого, и мы не располагаем информацией о предпочтениях каждого из них. Как мы можем стать ближе к огромной массе потребителей? Мы можем достичь этого, разделяя потребителей на группы (сегменты) с общими характеристиками, что позволит нам составить представление о клиенте каждого из таких сегментов. Затем мы можем разработать продукты и маркетинговую политику, которые дадут возможность удовлетворять типичные потребности всех сегментов, т. е. маркетинг можно приспособить к особенностям каждого. При этом сегменты клиентов определяются с помощью кластерного анализа данных о потребителях. Его суть состоит в том, что мы можем сгруппировать людей на основании их поведения как клиентов (модель совершения покупок), их предпочтений (желаний и потребностей) и геодемографических характеристик (например, возраст, место жительства). Определение групп клиентов со схожими характеристиками позволяет создать такой сегмент, потребности которого довольно просто определить, ориентируясь на общий стереотип потребителя. Создание групп помогает понять потребности клиента.»

- Вопросы, подобные приведенным ниже, требуют понимания предпочтений клиента:

— Как мы можем привлечь клиента, заставить его сделать покупку и удержать клиента?

- Сколько различных вариантов продукта должно быть предложено?
- Те ли стимулы задействованы в работе с клиентами?
- Как мы учитываем потребности каждого клиента?
- Какова будет реакция клиентов на изменение или на предложение новой продукции?
- Будет их реакция одинаковой или же клиенты образуют четкие сегменты?
- Оптимально ли с точки зрения клиента спроектирован новый продукт/процесс?
- Каким образом мы можем сократить расходы, сохраняя при этом уровень эффективности продукта/услуги?

На все эти вопросы можно правильно ответить только при условии понимания потребностей и поведения клиентов. Но и то и другое определяется лежащими в их основе предпочтениями.

Все эти примеры демонстрируют, как, понимая предпочтения людей, определяющие модели поведения, мы становимся ближе к клиенту. Тот же самый подход может приблизить нас и к нашим сотрудникам.

## **Динамика**

- Насколько высок уровень риска реструктуризации при введении нового канала распределения (например, продаж через Интернет)? Не произойдет ли простой сдвиг от существующих каналов (таких как магазины) к новым каналам распределения? Мы можем провести фокус-группы с целью выяснения мнения клиентов, но речь идет о некоей гипотетической ситуации, и устные ответы могут не соответствовать реальному поведению. Люди не всегда знают, как поведут себя в той или иной ситуации в будущем. Они ждут изменений, а затем совершенно по-разному реагируют на них. Перемена (такая как новый канал дистрибуции) нарушает привычный "экологический ландшафт" жизни потребителя. Вместо того чтобы просто задавать вопросы, мы можем смоделировать ситуацию или выстроить модель системной динамики, которые продемонстрируют несколько сценариев развития продаж. Они в свою очередь могут показать различные предположения, касающиеся привлекательности новых каналов продаж для различных групп клиентов, а затем спрогнозировать общий показатель. Таким образом будет получена важная информация о рисках и возможных последствиях введения новых каналов, т. е. мы сможем прогнозировать развитие ситуации на основе построения моделей, основанных на различных допущениях в поведении клиентов.

- Каков будет результат введения нового продукта? Это зависит не только от самого продукта и латентного спроса, но и от реакции конкурентов, которую трудно предугадать заранее. Возможно построение имитационной модели и отработка нескольких вариантов поведения конкурентов (таких как предложение собственного нового продукта или снижение цен на существующие продукты) с учетом различных периодов времени. Можно оценить все последствия и спланировать предупреждающие действия, которые смягчат угрозу даже самых серьезных действий конкурентов. Суть вопроса опять-таки заключается в том, что мы не можем точно предсказать будущее, но нам необходимо понимать все варианты развития любой ситуации.

Эти примеры демонстрируют непостоянство мира. Происходят изменения, и люди на них реагируют тем или иным способом. Было бы слишком просто, если бы наше будущее представляло собой лишь продолжение настоящего. Мы не можем игнорировать динамику развития ситуации, поскольку основные изменения могут произойти быстро и нам всегда необходимо знать, что именно может произойти. Нам нужно понимать, как развивается ситуация и как возможные изменения на рынке и поведение клиентов или персонала могут повлиять на результаты нашей деятельности в будущем.

## **Применение четырех принципов анализа**

Приведенные примеры демонстрируют четыре основных принципа, которые могут быть использованы при анализе достаточно сложных ситуаций:

- вариации;
- установление связей;
- предпочтения;
- динамика.

Какими же методиками необходимо владеть для того, чтобы применять эти четыре принципа в конкретных ситуациях?

## **Вариации**

Вариации отражают возможное развитие событий (или событий, которые могут произойти в будущем). Например, как мы можем оценить продажи следующего месяца? Мы можем обратиться к продажам предыдущего месяца. Пример, приведенный на рис. 2.4, демонстрирует рост продаж, но вокруг центральной линии показаны вариации. Мы провели пять параллельных линий тренда рядом с показателями продаж за периоде января по апрель и спрогнозировали майские показатели.

Мы могли бы составить прогноз продаж на май между двумя верхними линиями тренда, скажем, со значениями 100 и 120. Но мы полагаем, что более правдоподобным будет прогноз, указывающий на значения между двумя средними линиями тренда: значение 110 более вероятно, чем 100 или 120. Мы можем посмотреть, сколько раз за прошедшие месяцы показатели продаж попадали на каждый из четырех промежутков между линиями тренда, и изобразить "распределение вероятностей", демонстрирующее шансы продаж в каждом из четырех промежутков. Это может выглядеть, как показано на рис. 2.5.

О чем это говорит? Это говорит нам о том, что вероятность попадания продаж в верхний, а не в нижний канал немногим больше. Если мы хотим получить оптимальную оценку продаж, мы можем рассчитать среднее значение этого распределения.

Прогноз среднего значения продаж на май — это продажи в каждом промежутке, умноженные на значения вероятности каждого промежутка. Итак, в нижних каналах значения продаж находятся между 100 и 105, среднее значение составляет 102,5. Для других каналов средние показатели продаж равны 107,5, 112,5 и 117,5. Таким образом средневзвешенное значение можно рассчитать, как указано в табл. 2.3.

**Табл. 2.3. Показатели продаж: средневзвешенные значения**

<b>Продажи</b>	<b>Вероятность</b>	<b>Продажи x вероятность</b>
102,5	0,16	16,4
107,5	0,30	32,2
112,5	0,35	39,4
117,5	0,19	22,3
<b>Общее значение</b>		<b>110,3</b>

Среднее значение — 110,3 немногим выше средней точки 110. Оно является общим прогнозом, принимая во внимание значения вероятности промежутков. Но насколько точным является это значение? Мы можем получить об этом представление исходя из стандартного отклонения (SD — standard deviation). SD можно рассчитать с помощью калькулятора, крупноформатной таблицы или статистических данных. В нашем случае его значение равно 8,6. SD является прямым измерением вариаций. Показатель говорит нам о том, что, хотя наш оптимальный прогноз показателей продаж и составляет 110,3, фактически мы можем ошибаться на 8,6. И действительно, в среднем показатели продаж будут отличаться от прогнозируемого нами значения 110,3 на 8,6. Но это может произойти как в сторону "минус", так и в сторону "плюс", т. е. превысить значение 110,3 или, наоборот, оказаться ниже данной величины. Чем выше значение SD, тем менее надежным является наш оптимальный прогноз. Таким образом мы можем измерить вариации значений продаж, рассчитав стандартное отклонение распределения вероятностей.

Поскольку у нас есть некоторые знания о распределении, мы можем испытать их на практике. В большинстве случаев представляются полезными два вида тестов. Первый вид тестов применим в тех случаях, когда разница значений очевидна. Например, мы можем предположить, что в декабре показатели продаж будут выше, чем в другие месяцы. Для того чтобы проверить наше предположение, следует обратиться к действительным данным за последние несколько лет и узнать среднее значение продаж в декабре и среднее значение продаж других месяцев. Скажем, среднее декабрьское значение составляет 113, а среднее значение всех остальных месяцев равно 106. Действительно ли они отличаются, т. е. отражают ли эти данные более высокий уровень спроса в декабре или же это характерно только для анализируемого года? Увидим ли мы ту же разницу между декабрьскими показателями и остальными месяцами других лет?

Исходя из этих данных по продажам, мы также можем рассчитать два SD — одно для распределения продаж в декабре (всегда ли продажи находятся на уровне значения 113 или Данные отличаются из года в год?) и одно для остальных месяцев года (всегда ли значение находится на уровне 106 или Данные отличаются?). Затем мы можем провести статистический тест. Тест называется "проверкой по критерию Стьюден-та и определяет разницу двух средних значений. Он легко Проводится на основе статистических данных. Результаты теста либо говорят нам "да, разница действительно существует", декабрьские продажи действительно отличаются от уровня продаж в остальные месяцы года, либо "нет", поскольку уровень продаж в декабре и в остальные месяцы года значительно отличается из года в год. И разница по нашим данным (113 и 106), вероятно, отражает случайную величину и не подтвердится, если мы проанализируем данные за несколько лет.

Второй тип теста демонстрирует, существует ли модель, определяющая взаимосвязь изменений одного фактора (скажем, устойчивость объема продаж) с изменениями другого фактора (скажем, местоположение команды). Если выяснится, что более высокие и стабильные объемы продаж характерны для определенных географических регионов, мы можем провести исследования на местах с целью определения тех предпосылок, которые позволили добиться столь значительных успехов.

Например, продавцы не выполнили, выполнили или перевыполнили месячный план продаж. Для определения структуры взаимосвязи между результатами деятельности персонала и регионом, мы можем воспользоваться таблицей перекрестного регулирования (табл. 2.4). Верхняя левая ячейка таблицы показывает сумму контрольных цифр невыполненных месячных заданий в прошлом году для всего торгового персонала, находящегося на юго-востоке.

**Таблица 2.4.** Результаты деятельности торгового персонала

	<b>Невыполненный план</b>	<b>Выполненный план</b>	<b>Перевыполненный план</b>
Юго-восток	300	860	53
Центральные районы	200	1100	70
Северные районы	400	700	10

Структура смоделирована. Центральные районы показывают наилучшие результаты, затем идет юго-восток, после — северные районы. Но соответствует ли созданная модель действительному положению дел? Если мы возьмем данные другого года, не изменится ли структура модели? Мы можем использовать статистические данные для проверки по критерию хи-квадрат. Этот тест позволит нам определить, получим ли мы модель с теми же значениями в случае отсутствия связи между результатами выполнения плана продаж и регионом, поскольку она может быть обусловлена случайными изменениями результатов только в этом году. Существует вероятность того, что модель, в которой использованы данные по результатам деятельности другого года, будет несколько отличаться.

В этом конкретном случае проверка по критерию хи-квадрат подтверждает верность представленной модели, т. е. что она не является результатом случайных изменений в данных конкретного года. Также, как и в случае определения верности и значимости моделей, нам необходимо уметь принимать решения в условиях неопределенности, обусловленной изменениями в бизнесе. Два полезных и взаимосвязанных метода — это дерево решений и реальные опционы. Примеры приведены ниже.

### **Дерево решений**

Фиксированная плата за 5-летнюю аренду лондонских офисов, в которых размещаются штаб-квартиры финансовых компаний и которые столь важны для создания соответствующего имиджа, составляет 0,48 млн фунтов стерлингов в год. Но 5-летняя аренда с дальнейшим продлением на следующие пять лет будет стоить 0,515 млн фунтов в год (в том случае, если сумма арендной платы понизится в течение первых пяти лет, договор будет не продлен, а перезаключен в соответствии с превалирующими рыночными ценами). Есть ли смысл платить дополнительные 0,035 млн в год за возможность продлить аренду?

Вполне логично предположить, что ценность продления аренды будет зависеть от состояния цен на рынке недвижимости в Лондоне. Мы можем свести информацию



воедино и представить ее структурно в виде дерева решений. Дерево решений, изображенное на рис. 2.5, основано на предполагаемых ценах, информацию о которых мы получили от специалистов по вопросам недвижимости. Предполагается, что по прошествии пяти лет цена аренды может или возрасти на 25%, или остаться на прежнем уровне (что в равной степени вероятно). Также прогнозируется, что в случае перезаключения договора по истечении 5-летнего периода нам придется платить на 25% больше в последующие пять лет, если аренда поднимется на 25%.

Финансовой компании предстоит принять два решения. Во-первых, выбрать вариант, предполагающий продление срока аренды. Во-вторых, если компания сделает выбор в пользу такого варианта, воспользуется ли она возможностью продления аренды на второй срок? Точки принятия решения обозначены квадратами. Следует учитывать и элемент случайности: что произойдет с ценами на рынке недвижимости? Элемент случайности представлен в виде циклов. Значения над линиями, обозначающими первые пять лет, показывают общую сумму арендной платы, подлежащей оплате в течение первых пяти лет, значения над линиями, обозначающими последующие пять лет, — общую сумму арендной платы за второй 5-летний период.

Если мы выберем вариант, не предполагающий продления аренды на последующий период, то заплатим 2,4 млн за первые пять лет аренды, затем либо 3, либо 2,4 млн за следующие пять лет, в зависимости от того, возрастут ли цены. Исходя из того, что вероятность роста цен составляет 50%, за вторые пять лет мы предположительно заплатим 2,7 млн. Таким образом, общая сумма оплаты за десять лет составит 5,1 млн фунтов стерлингов.

Если мы предпочтем вариант, предполагающий продление аренды, мы заплатим 2,575 млн за первые пять лет. При условии, что цены останутся на прежнем уровне, мы не воспользуемся опционом и перезаключим контракт, исходя из рыночной ставки 2,4 млн. В случае роста цен мы воспользуемся опционом продления контракта и заплатим еще раз 2,575 млн за второй 5-летний срок. Поскольку вероятность роста цен равна 50%, ожидаемая сумма за второй период составит 2,4875 млн. Общая сумма за все десять лет, таким образом, составит 5,0625 млн фунтов стерлингов.

Как мы убедились, вариант с продлением аренды стоит принять во внимание. Предполагаемая сумма оплаты сокращается. Продление аренды покрывает расходы (0,035 млн за каждый год) и даже с учетом таковых уменьшает предполагаемую сумму оплаты. Ценность варианта с продлением аренды состоит в сокращении общей суммы:  $5,1 - 5,0625 = 0,0375$  млн фунтов стерлингов.

Мы не учитывали дисконтированные денежные потоки. Стоимость денежных потоков в будущем по сравнению с их текущей стоимостью уменьшается (по причине инфляции и снижения заинтересованности). При проведении оценки принято использовать эти потоки (DCF — discounted cash flows), дисконтируя их на средневзвешенную стоимость капитала (WACC — weighted average cost of capital), но это уже техническая сторона дела, и дисконтирование легко можно учесть при проведении расчетов по схеме дерева решений.

## **Реальные опционы**

Реальным опционам придается большое значение в финансовой отрасли и других сферах деятельности. Реальные опционы предлагают более сложный подход к определению будущей стоимости, чем дерево решений. Например, мы рассматриваем опцион покупки акций. Акции (предприятия розничной продажи одежды) в настоящий момент продаются по цене 266 пенсов. Мы платим сейчас 10 пенсов за право приобретения акций на протяжении шести последующих месяцев по фиксированной цене 275 центов. Очевидно, что это имеет смысл в том случае, если стоимость акций будет повышаться. Для достижения уровня безубыточности цена акций должна составить 285 центов. Так стоит ли приобретать акции?

Существует несколько моделей опционов. Мы рассмотрим самую простую (модель европейского опциона "колл"). Опцион позволяет нам заплатить в данный момент определенную сумму ( $M$  центов) за право инвестирования определенной суммы ( $M$ ) (275 центов) в определенное время в будущем ( $T$ ) (в течение шести месяцев) с целью приобретения акций, стоимость которых достигнет определенного уровня  $R$ . Каково же будет значение  $R$ ? Если мы предположим, что не можем превысить уровень рыночных цен, т. е. мы не располагаем информацией для служебного пользования и вся открытая информация уже была использована с целью определения текущей стоимости акций, любые изменения будущей стоимости будут случайными. Таким образом,  $R$ , т. е. ожидаемая стоимость акций через 6 месяцев остается равной 266 центам (хотя на практике стоимость акции или превысит указанное значение, или будет находиться на более низком уровне, но нам этого знать не дано).

Поскольку мы хотим определить дисконтированную стоимость денежных потоков в будущем, нам необходим учетный процент за период, предшествующий выполнению опции ( $T$ ). Значение  $r$  — безрисковая учетная ставка периода длительностью от настоящего момента до точки  $T$ , равная — 0,3% в месяц. Таким образом,  $M$ , инвестированное в момент времени  $T$  имеет чистую приведенную стоимость (NPV —

net present value), равную  $M/(1+r)^T$ , т. е. NPV стоимости акций "P" через определенное количество месяцев "T" составляет  $P/(1+r)^T$ . Затем мы можем представить доходы на инвестиции как соотношение  $P/M$ , NPV стоимости акций к стоимости инвестиций (не принимая во внимание на данный момент сумму, оплачиваемую за право на опцион). В случае продления аренды значение соотношения  $266/275$  составляет 0,97 (т. е. меньше единицы и обозначает отсутствие прибыли). Но мы не принимаем во внимание наиболее важный фактор опциона: стоимость акции "P" может меняться на протяжении периода "T". И весьма вероятно, что она поднимется на протяжении времени, которое и определит ценность опциона. Итак, как может измениться значение "P"?

Для определения возможных изменений нам необходимо проанализировать данные об изменениях стоимости акций за прошедший период. Например, мы можем определить ежемесячные колебания стоимости (насколько возросла или упала стоимость акции в процентном отношении) за прошлый год. Нам необходимо вычислить стандартное отклонение колебаний цен. Для данной акции значение SD составляет около 5 центов, т. е. 0,05.

Поскольку мы определили значение месячного стандартного отклонения процентного изменения величины "C", мы можем рассчитать стандартное отклонение во времени на про-

тяжении периода "T" с помощью формулы "стандартное отклонение  $\times$  квадратный корень величины "T". В случае аренды офиса значение составляет  $0,05 \times \sqrt{6} = 0,12$ .

Цена акции следует принципу так называемого случайного блуждания — иногда цена увеличивается, иногда уменьшается. Величина колебаний определяется значением стандартного отклонения. Каковы шансы того, что структура колебаний приведет к повышению стоимости акции до 285 центов, обеспечивающей выгодность приобретения? Сейчас у нас есть два ключа к определению такой вероятности и, следовательно, ценности опциона: прибыль на инвестиции (0,97) и значение стандартного отклонения на протяжении шести месяцев (0,12). Эти значения могут быть занесены в модель Блэка-Скоулза для европейских опционов "колл". Мы можем обойтись без расчетов, используя таблицу соответствий. Небольшая таблица соответствий для нескольких значений дохода на инвестиции и стандартных отклонений представлена в табл. 2.5.

**Таблица 2.5.** Таблица соответствий ценности опционов

Стандартные отклонения	Прибыль на инвестиции				
	0,8	0,86	0,92	0,98	1,04
0,1	0,0	0,3	1,2	3,1	6,1
0,3	4,4	6,3	8,6	11,1	13,7

<b>0,5</b>	11,8	14,2	16,5	18,9	21,3
<b>0,7</b>	19,8	22,1	24,4	26,6	28,8
<b>0,9</b>	27,7	29,9	32,0	34,1	36,0

Цифры в таблице показывают стоимость опциона в процентном соотношении к "P". Ближайшее значение в таблице -J.I. Это значит, что стоимость опциона составляет 3,1% от 266 пенсов, т. е. 8,2 пенса. Поскольку цена покупки опциона равна 10 пенсам, стоимость ниже цены, и мы не приобретаем опцион.

## Установление связи

Какие качества важны для хорошего менеджера ресторана? Несомненно, прежде всего - опыт. Но что является определяющим - жизненный опыт и возраст или же опыт работы в ресторане и продолжительность работы на данной должности? Или и то и другое? Необходимо понять, от чего именно зависят результаты работы.

На рис. 2.7 приведены данные, демонстрирующие зависимость прибыли ресторана от возраста менеджера. Действительно ли возраст менеджера оказывает влияние на прибыль? Если да, насколько сильна эта взаимосвязь?

Проанализируем эту информацию с помощью регрессивного анализа и статистических данных. Вводим данные в крупноформатные таблицы и вычисляем регрессию. Регрессия выясняет, существует ли подобная взаимосвязь или же никакой связи между возрастом и доходом не существует. Проверка проходит по двум аспектам. Во-первых, определяется наличие взаимосвязи между возрастом и прибылью и ее значительность. Во-вторых, объясняется, насколько прибыль в разных ресторанах зависит от возраста. Существование взаимосвязи определяется посредством подсчета коэффициента корреляции  $r$ . В данном случае  $r = 0,82$ . Если значение  $r$  близко к 1, существует устойчивая связь между уровнем прибыли и возрастным фактором, и можно с большой долей вероятности предсказать уровень прибыли, исходя из возраста менеджера. Если значение  $r$  близко к 0, значит, возраст оказывает незначительное влияние на уровень доходов. В данном случае взаимосвязь устойчива. Регрессия определяет, в какой степени доход обусловлен возрастом менеджера. Проводится прямая через точки, отражающие спрогнозированные на основании данных о возрасте менеджеров, уровни прибыли (рис. 2.8). Прямая показывает, насколько будет возрастать прибыль с каждым годом, прибавляемым к возрасту менеджера.

Регрессия демонстрирует, насколько точно можно предсказать дополнительный доход за один год, с каждым дополнительным годом, который прибавляется к возрасту менеджера. Этот показатель называется бета-коэффициентом. В данном случае значение

бета-коэффициента за каждый год составляет 270 единиц. Таким образом, за каждый последующий год прибыль в среднем возрастает на 270 единиц.

Если представить графически взаимосвязь уровня прибыли и стажа менеджера и выполнить регрессивный анализ, мы поручим данные, отраженные на рис. 2.9.

Связь устойчива, значение  $\beta$  составляет 0,67, что немного ниже, чем показатель, определяющий взаимосвязь уровня прибыли и возрастного фактора. Каждый год, который прибавляется к продолжительности работы в качестве менеджера, приносит 180 дополнительных единиц. Теперь у нас есть два реальных вида соотношений, доказывающих, что и возраст, и стаж могут стимулировать уровень прибыли. Но осторожность не помешает. Если менеджер на год старше и работает на год дольше, значит ли это, что мы получим дополнительный доход в сумме  $270+180=450$ ?

Действительно существует вероятность того, что более старшие менеджеры дольше работают на своих должностях, имея более продолжительный стаж по сравнению с молодыми менеджерами. Хотя создается впечатление, что именно стаж является фактором, стимулирующим прибыль, однако это может быть всего лишь иллюзией. Таким фактором может оказаться и возраст менеджера. Как же это можно выяснить?

К счастью, с помощью регрессии мы можем проверить обе переменные — и возраст, и стаж. Регрессивный анализ может соизмерить влияние на прибыль каждого фактора и определить, является ли один из факторов определяющим (и какой именно) или же оба фактора вносят определенный вклад в увеличение прибыли (и какой именно).

В этом случае сочетание обоих факторов дает значение  $\beta$  0,88, т. е. лучшее соотношение. Итак, оба фактора оказывают стимулирующее влияние на прибыль. Но каждый год, прибавленный к возрасту, увеличивает прибыль на 230 единиц, а каждый год стажа — всего лишь на 55. Ответ следующий: если менеджер старше на год и работает на год дольше, то разница составляет  $230+55=285$  единиц прибыли. В этом конкретном случае возраст является более важным фактором по сравнению с продолжительностью работы на должности менеджера.

## **Предпочтения**

Каким образом мы можем узнать, в чем заключается ценность нашей продукции для клиента? Можем ли мы увеличить эту ценность для клиента путем улучшения определенной характеристики нашей продукции и отказа от других ее свойств? Может быть, клиенты готовы платить больше за определенные усовершенствования продукции? Ответы на эти вопросы дает объединенный анализ, предлагающий клиентам из ряда

схожих продуктов указать на тот, которому они отдают предпочтение. Конечно, сведения о том, что клиенты предпочитают автомобиль Ford Fiesta модели Peugeot 205 сами по себе еще ни о чем не говорят. Необходимо разбить выбор на компоненты и определить, какие именно из характеристик (бренд, внешний вид, эксплуатационные характеристики, размер) определяют выбор клиента. Для проведения исследования нам необходимо предоставить клиенту несколько вариантов продукции, обладающих случайным набором характеристик. Это значит, что следует создать некий гипотетический вариант продукции, например, больший по размерам Peugeot 205 с более низкими эксплуатационными характеристиками и чехлами сидений из другого материала. Исходя из предпочтений к разным видам гипотетической продукции, мы можем определить относительное значение, придаваемое бренду, эксплуатационным характеристикам и другим свойствам продукта

Давайте рассмотрим, что именно является ценным с точки зрения клиента в программах МВД. По результатам предварительных исследований были определены 5 компонентов, которым придавалось определенное значение: качество преподавания, имя школы, уровень заработков после окончания про-<sup>Г</sup>Грамммы, количественное соотношение преподавательского состава и студентов, возможность карьерного роста.

Каждый из этих факторов был представлен в наборе характеристик гипотетической модели на двух уровнях — высоком и низком. Так, гипотетическая школа могла носить престижное имя и предлагать низкий уровень качества обучения. Поскольку обнаружено 5 факторов, каждый из которых представлен в двух уровнях, было создано 32 вероятные гипотетические школы. Было бы неверным ожидать от клиентов определения 32 предпочтений, поэтому использовали подмножество из 8 таких же теоретических школ. Это так называемое "ортогональное подмножество" обеспечило равное соотношение фактора престижности с высоким и низким уровнями обучения, т. е. все модели гипотетических школ носили непредвзятый характер. Пример одной из восьми таких школ приведен в табл. 2.6.

Поскольку каждый клиент определяет 8 рейтингов, результаты могут быть проанализированы в каждом отдельном случае с использованием принципа регрессии для определения важности каждого из факторов с точки зрения клиента. Эти относительные значения (называемые полезными свойствами или компонентами стоимости) оказались следующими:

**Таблица 2.6.** Вариант бизнес-школы

Качество преподавания	Бренд школы	Уровень заработной платы после	Соотношение преподаватели/студенты	Возможность карьерного роста
-----------------------	-------------	--------------------------------	------------------------------------	------------------------------

		<b>окончания</b>		
Низкий уронень	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Низкий уронень

Оцените возможность выбора вами этой школы по шкале.

Маловероятно

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Качество преподавания — 2,3.
- Бренд школы — 1,1.
- Уровень заработной платы после окончания — 1,6.
- Соотношение преподаватели/студенты — 0,5.
- Возможность карьерного роста — 1,4.

Таким образом, качеству преподавания придается значение в два раза выше, чем бренду, в то время как соотношение пре подаватели/студенты рассматривается как имеющееся относительно небольшое значение. Сочетание этих полезных характеристик со стоимостью усовершенствования любого из факторов дает нам уверенность в том, что мы вкладываем ресурсы в развитие тех аспектов курса, которые действительно являются наиболее привлекательными с точки зрения клиентов.

Естественно, не все клиенты рассчитывают получить от программы MBA одно и то же. Тот факт, что объединенный анализ определяет ожидаемые клиентами характеристики в каждом конкретном случае, означает возможность формирования групп клиентов со сходными предпочтениями (полезными свойствами) и организации курсов или маркетинга, направленных на удовлетворение потребностей именно этого сегмента. Такая сегментация может быть проведена посредством обработки предпочтений различных клиентов с помощью кластерного анализа. Он поможет определить сходные типы полезных характеристик. Например, табл. 2.7 показывает предпочтения пяти различных клиентов.

В соответствии с процедурой кластерного анализа клиенты 1-й, 4-й и 5-й групп объединяются в одну, представители 2-й и 3-й формируют вторую группу. Таким образом мы получаем два сегмента клиентов Первый сегмент придает значение бренду, уровню заработной платы и возможностям в сфере карьерного роста, для второго сегмента важны качество преподавания и отношения преподавательского состава со студентами. Исходя их этих моделей, можно говорить о существовании двух сегментов клиентов, один из которых ориентирован на рыночную ценность будущего выпускника, в то время как второй придает значение уровню получаемого образования. Очевидно, что подход к этим двум сегментам должен быть различным. Понимание предпочтений приближает час к нашим клиентам.

**Таблица 2.7.** Индивидуальные предпочтения клиентов в отношении бизнес-школы

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3	Клиент 4	Клиент 5
<b>Качество преподавания</b>	1,9	3,1	2,9	2,1	1,7
<b>Бренд школы</b>	1.5	0,4	0,7	1.3	1,7
<b>Уровень заработной платы выпускников</b>	1.9	1.0	0,8	2,1	2,4
<b>Соотношение преподаватели/студенты</b>	0,3	1.1	0,8	0.2	0,5
<b>Возможность карьерного роста</b>	2,5	1,0	1,1	2,3	2,1

## Динамика

Известным примером применения принципов динамики в менеджменте является пивная игра, разработанная Питером Сенджем (Питер Сендж, 1990). Она демонстрирует, как менеджеры, каждый из которых самостоятельно принимает решение в одном звене бизнес-процесса (поставки пива), могут вместе создать не поддающийся координации хаос. По условиям игры на цепочку от производителя пива до сети розничной торговли оказывают влияние меняющиеся внешние факторы (спрос), и игроки, выступающие в роли производителей, дистрибьюторов и розничных торговцев, реагируют на происходящие изменения внешней среды. По ходу игры система обычно доходит до состояния полной неэффективности, демонстрируя избыточный уровень запасов и заказов, время обработки которых неустойчиво и не поддается прогнозированию. Почему это происходит? Игроки не понимают, как другие менеджеры реагируют на их действия. Каждый стремится поддерживать определенный уровень запасов, опасаясь нехватки товара, и таким образом заказывает продукции больше, чем необходимо. Избыточные заказы распространяются по всей системе и приводят к компенсирующему недостаточному уровню заказов. Логистика мечется от изобилия к нехватке и обратно, приводя менеджеров в состояние паники, вызванное нестабильностью уровня запасов. Суть игры заключается в том, что, увеличивая обмен информацией между менеджерами, можно смягчить проблемы, вызванные динамикой поведения.

Тот же тип динамического взаимодействия мы можем наблюдать и на фондовой бирже. Например, 5%-ное понижение стоимости акций страховой компании влечет за собой продажу некоторого количества обыкновенных акций компании и последующую



инвестицию вырученных средств в более надежные ценные бумаги. Но продажа сама по себе понижает спрос, побуждая других инвесторов также избавляться от этих акций. Запускается действие набирающая скорость порочная спираль понижения курса акций. Цены падают, количество желающих приобрести акции уменьшается — и рынок становится неликвидным, Страх остаться с ничего не стоящими акциями приводит к паническим продажам акций по договорным ценам. Происходит обвал цен, в результате чего наступает крах.

Как понять динамическое взаимодействие между отделами организации или между организацией, ее клиентами и конкурентами?

Диаграммы влияния демонстрируют позитивное и негативное воздействие изменения одной переменной в пределах системы на другие переменные и последующее его влияние на всю систему в целом. Подобные диаграммы часто используются для понимания комплексных взаимосвязей и контуров обратной связи определенных систем. На рис. 2.10 приведен пример диаграммы влияния индивидуального банковского обслуживания клиентов.

Такие качественные системные диаграммы часто помогают определить потенциальные проблемы или возможности. В этом примере существует контур обратной связи между займами, связанными с ними рисками и прибылью. Уменьшение прибыли обуславливает необходимость предоставления большего количества займов для ее увеличения в будущем. Но увеличение объемов предоставляемых займов приводит к снижению качества кредитного портфолио и более высоким рискам. Эти обстоятельства негативно сказываются на показателях прибыли и в итоге заставляет уменьшать объемы выдаваемых кредитов. Контур обратной связи может привести к увеличению общей суммы дебиторской задолженности, характеризующейся более низким качеством и высокими рисками, что может стать источником проблем в будущем.

Но подобная диаграмма еще ничего не доказывает. Ее необходимо объяснить. Более точные и количественные версии динамического моделирования могут быть получены с помощью динамических или имитационных моделей. В данном случае построена модель системы, в которой все важные аспекты элементов и их взаимодействие точно описаны с помощью математических связей. После того как система построена, она переводится на язык компьютерной программы, в которой начальные условия могут служить исходными данными. Выходные данные программы прогнозируют поведение системы во времени. Модель построена таким образом, что истинность заданных параметров обеспечивает точность результатов, прогнозирующих действительное

поведение системы. Любой из аспектов модели может быть изменен с целью получения прогноза реального поведения на тот случай, если изменения на самом деле произойдут.

Казначейство Великобритании использует имитационные модели экономики для прогнозирования необходимого объема заемных средств на государственном уровне (инфляция и безработица, а также результаты новой политики в определенной сфере и т. д. Для такой сложной системы, как национальная экономика, альтернативы имитационному стимулированию в сфере определения возможных последствий проводимых перемен практически не существует. Одному человеку невозможно справиться с широкомасштабной информацией причинно-следственных связей, действующих в экономике страны.

Моделирование используется и для прогнозирования в области движения транспорта. Можно смоделировать систему дорог, основываясь на данных об интенсивности движения и использовании транспорта, систему светофоров, полос ускорения, круговых транспортных развязок и других средств управления уличным движением. После подтверждения модели (например, правильности прогноза количества скапливающихся автомобилей и реальной оценки узких мест предлагаемой системы) в модель можно вносить изменения. Например, можно убрать светофоры или изменить их временной цикл, можно ввести ограничения скорости или одностороннее движение. С помощью модели прогнозируются важные последствия каждого из изменений, такие как скопление автомобилей в определенных местах, продолжительность такого скопления, среднее время в пути и т. д.

Математическое моделирование имеет ряд весомых недостатков. Изначально трудно смоделировать человеческий фактор всех систем. Для обеспечения точного моделирования нужно создать имитационную модель поведения человека, а мы Довольно далеки от подобного прогноза его действий. В примере, связанном с казначейством, понижение уровня банковского кредитования должно понизить уровень инфляции. Но, найдут ли люди, работающие в финансовой системе, например, банкиры, другие способы для того, чтобы помочь клиентам тратить больше, увеличив, к примеру, кредитные лимиты по картам? Если мы изменим расстановку светофоров в примере планирования дорожного движения, некоторые водители могут просто изменить маршрут движения. Но как можно учесть эти изменения вторичных систем в имитационных моделях? Как мы можем узнать о предполагаемых действиях банкиров и их влиянии на денежную массу? Как мы можем утверждать, что водители действительно изменяют маршрут, и какие новые маршруты они выберут? Это могут быть только субъективные предположения создателей моделей.

Другая проблема заключается в том, что существует множество количественных переменных, которые всегда можно подвергнуть корректировке для подтверждения правильности прогноза поведения в прошлом, основанном на изначальных исторических условиях. И существует множество способов корректировки данных с этой целью, так что тестирование поведения в прошлом не гарантирует правильности модели и точности предоставляемых прогнозов на будущее. Необходимо также принимать во внимание извечную проблему пугающих временных и стоимостных затрат на сбор данных для построения модели и их преобразования в систему компьютерного моделирования.

Анализ динамики сложен, он предполагает субъективность интерпретации, включает оценку поведения клиентов и конкурентов. Это не точная наука. Иногда лучшее, что мы можем сделать, — это разработать возможные сценарии развития в игровой форме (подобно "пивной игре") в надежде определить трудности, с которыми мы столкнемся благодаря действиям других сторон, и оптимальные способы борьбы с ними.

## **Построение умных бизнес-метрик**

Зная структуру стоимости и ее составляющие (настоящую и будущую стоимость, факторы-определители и факторы-созидатели), а также основные принципы анализа, мы вооружены всем необходимым для построения умных бизнес-метрик. Следующие главы помогут вам понять, как создается настоящая и будущая стоимость компании, и использовать ваши знания, чтобы разработать умные бизнес-метрики для конкретной компании. Содержание глав продемонстрирует нам, как добиться ясности цели и организовать работу команды, сконцентрировав усилия вокруг четко сформулированных параметров результатов, факторов-определителей и факторов-созидателей стоимости компании. Как всегда, понимание процесса и разработка правильной системы измерений является и искусством, и наукой. Мы концентрируем внимание на научном аспекте, поскольку он и является ноу-хау, а именно научно обоснованной методике не хватает многим менеджерам. Но искусство—понимание компании и отрасли, знание потребностей и поведения персонала и клиентов, предугадывание угроз со стороны конкурентов, верных тенденций — не менее важно. Разработка верной системы измерений — это не задание для секретной лаборатории. Это неотъемлемая и жизненно важная часть работы и обязанностей менеджера. Каждый руководитель способен анализировать. Правда, иногда ему нужна помощь. Но, если вы знаете, что вам необходимо, это уже залог успеха.

### **Ключевые положения**

Основой построения умных бизнес-метрик является структура стоимости. Крайне важно, чтобы ваша система измерений охватывала все части структуры стоимости.

Принципы анализа при построении системы умных бизнес-метрик:

- вариации;
- взаимосвязь;
- предпочтения;
- динамика.

Используя эти принципы, можно определить действительные факторы-определители настоящей стоимости и факторы-созидатели будущей стоимости вашей организации.

### **3. Разработка умных бизнес-метрик: как достичь ясности и равновесия**

**Мы** знаем, чего хотим от умных бизнес-метрик: ясности, объективности и стимулирования командной работы. Разрабатывая систему измерений, мы должны иметь представление о том, что именно мы хотим создать. Но как узнать, что система, которую мы составляем для данной организации, действительно ей подходит? Может быть, мы включили в нее слишком много показателей? Или слишком мало? Сочетаются ли эти параметры друг с другом? Могут ли они реально помочь менеджеру или другому сотруднику в его работе? Представляют ли они практическую ценность или же их следует рассматривать как очередной вид отчетности? Другими словами, что представляет собой хорошо продуманная система бизнес-метрик?

В главе 2 было рассказано о структуре стоимости, которая является основой для построения умной бизнес-метрики. В этой главе мы рассмотрим принципы создания такой системы. При разработке системы умных бизнес-метрик важно разграничивать показатели затрат и показатели результативности. В структуре стоимости можно выделить два критерия результативности — настоящая и будущая стоимость, и два критерия затрат — факторы-определители и факторы-созидатели.

Начнем с показателей результативности.

#### **Показатели результативности**

Как измерить успех организации? Невозможно определить влияние того или иного фактора при формировании стоимости компании, не определив при этом, к какому результату вы стремитесь. Для разных компаний понятие стоимости формируется по-разному. Например, экономическая эффективность работы дизайнера модной одежды

оценивается, в основном, с точки зрения спроса на соответствующий бренд, а компании по производству кремниевых чипов — с точки зрения эффективности производственного процесса. И хотя как в первом, так и во втором случае целью является получение прибыли, успех этих двух компаний будет измеряться при помощи разных показателей. Для дизайнера первостепенным является усиление бренда за счет внедрения новых творческих идей, соответствующих последним модным тенденциям. Ценовая политика здесь довольно гибкая, поэтому рентабельность производственного процесса является вторичным критерием успеха. Для производителя чипов в условиях товарного рынка ключевым фактором является поставка качественного товара большими партиями по конкурентоспособной цене. Здесь ключевым показателем оценки успеха является экономическая эффективность. Поэтому показатели результативности должны отражать стратегические цели и принципы позиционирования компании.

В чем же заключаются цели, стоящие перед вашей компанией? В максимальном увеличении доходов акционеров? В завоевании лидирующих позиций в данном секторе? На общемировом рынке? А может ваша компания преследует несколько в равной степени важных целей?

Попробуйте пройти следующий тест. Опишите ваши стратегические цели и системы измерений, т.е. перечислите стратегические цели, которые преследует ваша компания, а также опишите показатели, которыми вы пользуетесь для измерения успеха при достижении этих целей. Согласно правилу "большого пальца" (эмпирический прием для приближенных расчетов), если вы указали более трех целей, это говорит о недостаточной концентрированности выбранной вами стратегии. Если же вы обозначили только одну цель, это указывает на излишнее упрощение.

А теперь ответьте на следующие вопросы:

- Существуют ли какие-нибудь пробелы в ваших показателях? Другими словами, есть ли среди перечисленных вами целей такие, которые вы не измеряете? Если да, ваша компания движется наугад.
- Предполагают ли ваши показатели количественное определение? Если количественному определению поддаются не все параметры, то попытки достижения некоторых целей не что иное, как сотрясение воздуха.
- Существуют ли противоречия между показателями? Например, не стремитесь ли вы увеличить свою долю рынка, сократив при этом сопутствующие расходы? Если да, то вы просто вносите путаницу в операционный процесс.
- Каким количеством показателей вы пользуетесь для измерения каждой цели? Если это число больше единицы, не обладают ли данные показатели разными

векторами? Если ответ положительный, вашим показателям не хватает согласованности.

- Сколько из указанных вами показателей являются "историческими", т.е. измеряющими события прошлогодней давности? Если большинство ваших показателей соответствуют этому критерию, ваша компания движется вперед, постоянно оглядываясь назад.

Часто компании не имеют четкого представления об истинных приоритетах в своей деятельности. Они стараются сделать все и сразу, упуская при этом главное, либо они могут иметь четкое представление о приоритетах на концептуальном уровне, но не могут это выразить в показателях. В результате такие организации попадают в одну из двух ловушек: слишком узких или слишком широких параметров.

### **Ловушка узких показателей**

Некоторые компании стремятся к простоте, фокусируя свое внимание на одном-единственном показателе: "Наша цель — увеличение объема продаж. Все остальное приложится". Но актуален ли подобный подход к вашей организации? Например, удовлетворились ли бы вы увеличением прибыли как единственным показателем измерения успеха? вспомните, что общая прибыль зависит от размера компании. Так как же определить оптимальный размер прибыли? Возможно, стоит обратить внимание на коэффициент окупаемости инвестиций №01 — return on investment)? Но среди причин его увеличения может быть и сокращение доли рынка вашей компании, а также крах инвестиционной базы. Цена на акцию может подойти в качестве показателя, но ведь она зависит больше от определенной точки экономического цикла, чем от успеха вашей компании на рынке. Но отражают ли такие показатели потенциал успеха фирмы в будущем? Разумно ли не учитывать роль затрат на исследование и развитие, стоимость бренда или лояльность клиентов как показатели будущей стоимости?

Рассмотрим еще одну общепринятую цель — увеличение прибыли акционеров. Поступления прошлых периодов можно рассчитать, исходя из суммы дивидендов и изменения цены акции. Проблема в том, что решения, принимаемые сегодня, влияют на будущую стоимость компании: инвестиции в разработку нового продукта могут снизить текущую стоимость компании, при этом увеличив ее в будущем. Прибыль акционеров — хороший "исторический показатель", но зачастую он является плохим помощником в момент принятия решений. Гораздо более полезными здесь могут быть иные критерии, например, стоимость готовящейся к выпуску продукции.

## **Ловушка широких показателей**

Некоторые компании стремятся охватить все, составляя сбалансированные системы показателей, содержащие многочисленные критерии измерения: финансовые (такие как прибыль акционеров), операционные (уровень запасов), параметры работы с клиентами (доля рынка) и параметры обучения (удовлетворенность персонала). Такой подход позволяет избежать чрезмерного упрощения при использовании принципа "единого показателя". Но опыт говорит о том, что он также приводит к недостатку концентрации усилий и возникновению противоречивых требований, порождая, в свою очередь, принцип "реестра": в результате внесения в каждый квадрант многочисленных показателей возникает длинный несогласованный список. Например, в каждом магазине определенной розничной сети стали пользоваться сбалансированными системами показателей, которые включали данные об уровне складских запасов и их сокращении (направленные на понижение этого уровня), а также о наличии их на складе (что, соответственно, предполагало увеличение уровня запасов). Бесспорно, все вышеперечисленные показатели сами по себе уязвимы, а значит, вместе они приводят к противоречиям. Поэтому оптимальное решение принимается руководителями каждого магазина индивидуально. Отсюда отсутствие ясности целей: данная сеть стремится позиционировать себя как поставщик высококачественных или недорогих товаров и услуг?

В идеале следует сосредоточиться только на тех показателях результативности, которые отражают прогресс при достижении поставленных целей, причем независимо от того, какой аспект деятельности компании они представляют: финансовый сектор, операционный, сектор работы с клиентами или персоналом.

## **Критерии отбора показателей результативности**

Итак, поскольку и ограниченное количество показателей, и избыток таят в себе опасность, то где же находится золотая середина? Из примеров, приведенных в этой книге, мы увидим, что отбор показателей результативности — это не только наука, но еще и искусство. И здесь необходимо максимально приблизить процесс отбора к научным расчетам. Нужно правильно определить эти критерии, поскольку они окажут влияние не только на принятие стратегических решений на уровне правления организации, но и



станут точкой отсчета в разработке умных бизнес-метрик для факторов-определителей и факторов-созидателей.

Отбор факторов зависит от конкретных особенностей отдельно взятой организации. Для определения показателей результативности вашей компании вы можете воспользоваться следующими критериями:

- Отражают ли показатели установленную стратегию вашей компании? Они могут фиксировать результат, упуская при этом суть корпоративной стратегии. Например, компания решает перейти от продаж одежды широким слоям населения на более высокий уровень — к торговле предметами одежды высокой моды для женщин зрелого возраста. Если показатели отражают результативность, например, прибыль и долю рынка, но не в состоянии измерить при этом количество товара, проданного состоятельным женщинам старше 40 лет, тогда они не измеряют и успешность стратегии.
- Не являются ли на самом деле выбранные показатели результативности стимулирующими факторами? Например, руководство клиники озабочено большим количеством пациентов, стоящих в очереди на операцию, а также состоянием их здоровья. Но одно из этих условий не имеет никакого отношения к результативности. Клиника озабочена списком пациентов, ожидающих операции, потому, что от этого зависит их состояние: ожидание операции продлевает страдания пациента. Поэтому в данном случае состояние здоровья пациента является показателем результативности, а очередь на операцию — фактором, определяющим сам результат.
- Отражают ли показатели как настоящую, так и будущую стоимость? Например, средний показатель занятости коек в клинике свидетельствует о текущей эффективности, а, значит, о настоящей стоимости клиники, но совершенно ничего не говорит о позиционировании клиники с точки зрения ее будущей стоимости. В этом случае в качестве параметра результативности более разумно было бы использовать потребность в кадровых ресурсах, т.е. в лечащем персонале.
- Не измеряют ли несколько разных показателей один и тот же фактор? Например, не измеряет ли компания прибыль акционеров и доходность капитала одновременно с прибылью и отношением рыночной цены акции к ее чистой прибыли? Поскольку мы хотим избежать излишнего количества характеристик, для измерения одной цели должен использоваться один показатель (каждый показатель может служить для отдельного вида измерения определенной цели, но часто их можно свести к одному, как мы увидим из примера ниже).

- Можно ли объединить несколько показателей в один? Например, компания намерена расширить свою деятельность путем привлечения и удержания лояльных клиентов, которые к тому же любят тратить деньги. В организации понимают, что такие показатели, как прибыль и доля рынка, не отражают подобной стратегии, и принимают решение включить в параметры результативности количество клиентов, среднюю сумму, потраченную одним клиентом за год и процентную долю товара, продаваемого постоянному клиенту. И хотя эти показатели отражают важную информацию, они посылают все же конфликтующие сигналы. На чем же должен сосредоточить свои усилия менеджер: на привлечении новых клиентов, на объемах продаж существующим клиентам или на увеличении среднего уровня продаж, приходящегося на одного клиента? По своей сути эти показатели предполагают разные действия, здесь кроется потенциальный конфликт (стремясь увеличить средний уровень продаж, одни менеджеры могут сбросить со счетов тех клиентов, которые недостаточно тратят, в то время как другие с этой же целью будут стремиться привлекать таких клиентов, так как это способствует увеличению общего количества покупателей). Для предотвращения конфликта эти показатели необходимо правильно совместить. В данном случае можно было бы воспользоваться следующим показателем: количество клиентов  $\times$  среднюю сумму, потраченную за год  $\times$  процентную долю продаж постоянным клиентам. Все-таки лучше установить один комплексный показатель, который позволит измерять все необходимое, чем пользоваться несколькими неполными.
- Возможен ли конфликт показателей? Рассмотрим классический пример того, как производительность измеряется скоростью производства, а логистика — способностью сдерживать повышение затрат на материалы. Это подталкивает отдел логистики к сокращению материально-производственных запасов (т.е. уменьшению затрат на материалы), что, в свою очередь, приводит к "вымыванию" складов, а впоследствии — к остановке производства. Получается, что отдел логистики борется за сокращение материально-производственных запасов, в то время как производственный отдел — за их увеличение. Обычно в случае конфликта одни показатели заменяют другими, причем такими, которые предполагают сбалансированное измерение влияния на деятельность компании. В данном случае функционирование отдела логистики можно измерять по формуле: стоимость материалов  $\times$  затраты на ликвидацию последствий "вымывания" складов.

- Определена ли значимость показателей? При наличии двух или более параметров результативности должна быть возможность определить относительную важность каждого из них. Это направляет усилия менеджеров в процессе распределения ресурсов и принятии компромиссных решений с целью максимизации общей прибыли компании. С точки зрения параметров результативности расставить правильные акценты довольно сложно. Как это сделать, вы узнаете в конце этой главы.

## Отбор показателей результативности. Пример из практики: финансовая компания

В результате проведения многочисленных совещаний в одной европейской компании был разработан целый ряд бизнес-метрик. Стратегическая цель компании заключалась в том, чтобы стать ведущим в Европе поставщиком услуг, связанных с финансовыми операциями, совместив при этом высокую эффективность с высоким качеством обслуживания клиентов. Основная часть работы по отбору показателей осуществлялась в головном офисе при участии трех команд специалистов со всей Европы. Табл. 3.1 иллюстрирует метрический диапазон и субъективную природу решений, принимаемых менеджерами; в ней отображены характеристики, предложенные каждой из команд к внедрению в четырех сферах: финансовой, операционной, сфере работы с клиентами и в сфере обучения персонала.

**Таблица 3.1. Финансовая компания: предложенные показатели результативности**

	Команда 1	Команда 2	Команда 3
<b>Финансовая сфера</b>	Средняя стоимость транзакции Доход по активам (ROA)	Адекватность основного капитала Экономическая эффективность Показатель рентабельности капитала (ROE)	Экономическая эффективность Диверсификация Прибыль на вложенный капитал (ROCE)
<b>Работа с клиентами</b>	Доля рынка Удовлетворение клиента	Удовлетворение клиента Темпы роста Кроссированные сделки с ценными бумагами	Удовлетворение клиента Кроссированные сделки с ценными бумагами Коэффициент сокращения цен
<b>Операционная</b>	Показатель	Эффективность управления	Продуктивность

<b>сфера</b>	качества Показатель рисков	проектами	Стабильность системы
<b>Работа с персоналом</b>	Привлечение персонала Удерживание персонала	Репутация компании Текучесть кадров среди высококвалифицированных специалистов	Удовлетворение клиента

Мы видим, что количество альтернативных показателей довольно велико и все они по-своему уязвимы. Более того, этот набор параметров можно было бы дополнить другими. Разработка бизнес-метрик предполагает не составление обобщенного списка возможностей, а выбор правильных параметров для каждого конкретного случая. В рассматриваемом случае команда головного офиса, основываясь на полученных данных, разработала систему показателей эффективности деятельности предприятия (см. табл.3.2).

Насколько этот набор параметров соответствует нашим критериям? Сначала нужно рассортировать показатели результативности, факторы-определители и факторы-созидатели. Это может представлять определенную сложность. Грань, отделяющая результаты от определяющих факторов, слишком тонка, поэтому, чтобы не запутаться в семантических тонкостях, мы рассмотрим данный вопрос под более широким углом. Мы можем принять решение, основываясь на том, что измеряемые величины действительно являются непосредственной стратегической целью фирмы или чем-то иным (возможно, ценным по своей сути), помогающим ей достичь поставленных целей.

В финансовой сфере стоимость транзакции является характеристикой системы предоставления услуг, которая обеспечивает рентабельность бизнеса и экономическую добавленную стоимость (EVA — economic value added). Средняя стоимость транзакции не обязательно оценивается с точки зрения экономической эффективности, не всегда снижение затрат на совершение определенной транзакции имеет решающее значение. Рентабельность — это фактор, обуславливающий EVA и в то же время отражающий стратегическую цель (эффективность предоставляемых услуг). Поэтому рентабельность является одновременно обуславливающим фактором и показателем результативности. Отсюда следует, что EVA и экономическая эффективность являются метриками

**Таблица 3.2. Финансовая компания: сбалансированная система показателей**

<b>Сфера</b>	<b>Показатели</b>
<b>Финансовая сфера</b>	Рентабельность (доход - переменные издержки)/постоянные издержки Средняя стоимость транзакции Экономическая добавленная стоимость
<b>Работа с клиентами</b>	Доля рынка Удовлетворенно клиента Кроссированные сделки с ценными бумагами

<b>Операционная сфера</b>	Продуктивность системного развития Проекты в разработке (%) Проекты, ожидающие финансирования (%)
<b>Работа с персоналом</b>	Текучесть кадров Мотивация персонала Коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) в человеческий ресурс (НЛ): прибыли/затраты на персонал

результативности, а стоимость транзакции — возможным фактором, обеспечивающим деятельность компании.

В области работы с клиентами доля рынка и удовлетворение клиента являются результатами функционирования системы. Конечно же, удовлетворение клиента также может служить фактором, определяющим удельный вес предприятия на рынке, но, когда мы говорим о достижении стратегических целей, это также является и критерием результативности. С другой стороны, еще одним фактором, определяющим долю компании на рынке, являются кроссированные сделки с ценными бумагами.

В операционной сфере нет ни одного показателя результативности. Все перечисленные метрики являются факторами, обуславливающими стоимость транзакции и удовлетворение потребностей клиентов.

В области работы с персоналом коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) в человеческий ресурс (HR) — прибыли/затраты на персонал — представляют собой детерминанту экономической эффективности и EVA, а значит, стимулирующим фактором, а не результатом. Поскольку стратегия компании не подразумевает лояльную и стабильную рабочую силу, коэффициент текучести кадров относится скорее к факторам, поддерживающим HR ROI, чем к показателям результативности. Сюда же относится и мотивация персонала.

Все взаимоотношения между показателями можно отобразить в виде диаграммы, как показано на рис. 3.1. Отсюда следует, что мы обнаружили всего четыре реальных показателя результативности, которые отражают стратегию компании: EVA, экономическая эффективность (рентабельность), доля рынка и удовлетворение клиента.

Далее нам необходимо сравнить эти четыре показателя с остальными критериями (при выборе метрик результативности для сбалансированной системы показателей мы уже удостоверились в том, что они действительно отражают стратегические цели компании).

- Отражают ли показатели как настоящую, так и будущую стоимость? Это не всегда просто определить. В структуре стоимости пунктирные линии показывают,

что зачастую один и тот же фактор может оказывать влияние на оба вида стоимости. EVA и доля рынка, в основном, являются параметрами настоящей стоимости. Но экономическая эффективность и удовлетворение клиента — это индикаторы как настоящей, так и будущей стоимости. Компания с низкими базовыми затратами может преуспеть в любых рыночных условиях, а компания, удовлетворяющая требованиям клиентов, всегда обладает потенциалом с точки зрения увеличения доли рынка.

- Не измеряют ли несколько разных показателей один и тот же фактор? В данном случае четыре рассматриваемых показателя результативности отличны друг от друга, поэтому подобной проблемы не возникает.
- Можно ли объединить несколько показателей в один? Чтобы избежать конфликта метрик, компания могла бы установить два новых составных показателя. Первый — рост стоимости (EVA x долю рынка), который бы помогал менеджерам сконцентрировать основные усилия на увеличении стоимости с помощью роста организации, а не путем сокращения затрат. Второй — эффективность клиента (экономическая эффективность x удовлетворение клиента), которая служит для обеспечения удовлетворения спроса, а не эффективности в широком смысле этого слова. Безусловно, теперь придется отказаться от искусственного деления показателей на четыре категории (финансы, работа с клиентами и т.п.), но ведь важна не красивая схема, а практическая польза метрик
- Возможен ли конфликт показателей? Изменение доли рынка потенциально может спровоцировать стремительное падение цен, что, в свою очередь, может привести к увеличению рыночной прибыли и понижению EVA. Аналогично акцент на рентабельности может обернуться ухудшением качества предоставляемых услуг, а значит, неудовлетворенностью клиента.
- Определена ли значимость показателей? Нет, не определена. Но к этому сложному вопросу мы подойдем позже.

С введением новых объединенных метрик, позволяющих предотвратить конфликт (несмотря на отсутствие взвешенности показателей), достигается соответствие установленным критериям, а сокращение их количества с двенадцати до двух говорит о стратегическом прогрессе. Мы не только прояснили стратегию компании, но, обозначив показатели результативности, четко определили общие цели для каждого сотрудника организации. Следовательно, мы создали базу для оценки стимулирующих факторов (см. ниже), а также снизили вероятность возникновения внутреннего конфликта.

## Отбор показателей результативности. Пример из практики: общественная компания телерадиовещания

Другим примером концентрации внимания является общественная компания телерадиовещания. Компании было необходимо решить три основные проблемы:

- недостаточно четкое определение стратегии и целей;
- недостаточная операционная эффективность;
- отсутствие творческих идей и инноваций.

Решение этих проблем, прежде всего, требовало четкого определения стратегических целей компании. Для достижения консенсуса по вопросу будущего организации проводились практические семинары и дискуссии. В результате появилась возможность свести огромное количество потенциальных направлений к нескольким основным целям:

- Приносить пользу обществу.
- Транслировать достоверные новости.
- Транслировать образовательные программы.
- Отражать интересы меньшинства.
- Внедрять инновационные идеи.
- Достичь высокого уровня эффективности.

Для измерения прогресса при достижении этих целей компанией были разработаны показатели результативности, которые показаны в табл. 3.3. Данные параметры точно отображали стратегические цели. Из этой прямой взаимосвязи можно было сделать вывод, что показатели являются результатами деятельности, а не факторами, стимулирующими эффективность производства.

**Таблица 3.3. Общественная компания телерадиовещания.**

### Цели и показатели

Стратегические цели	Показатели результативности
Приносить пользу обществу	Количество эфирного времени Пост оянные слушатели/зрители (количество людей, настраивающихся на программы компании хотя бы раз в месяц) Доля аудитории
Достоверные новости	Контроль качества

Трансляция образовательных программ	Эфирное время образовательных программ для взрослых
Выражение интересов меньшинств	Эфирное время программ для меньшинства
Инновационные программы	Эфирное время, выделенное независимым продюсерам
Эффективность	Стоимость эфирного часа на одного слушателя/зрителя

Давайте проанализируем эти показатели результативности на основе следующих критериев:

- Отражают ли показатели настоящую и будущую стоимость? Два показателя, характеризующие инновационные программы и достоверные новости, отражают позиции, которые могут иметь значение для будущей стоимости компании. Выделяя эфирное время независимым продюсерам, телерадиокомпания также создает потенциал, который может иметь большую ценность в будущем. Транслируя достоверные новости, компания создает себе определенную репутацию, которая в дальнейшем позволит ей выйти на специализированный рынок новостей.
- Не измеряют ли несколько разных показателей один и тот же фактор? Количество эфирного времени, число постоянных зрителей и доля аудитории действительно переключаются между собой. Однако разноплановость такого понятия как приносимая обществу польза, т.е. масштабы вещания телерадиокомпания, они измеряют по-разному.
- Можно ли совместить несколько показателей в один? В данном случае мы можем заменить три рассматриваемых показателя на один: количество эфирного времени  $\times$  число постоянных слушателей/зрителей  $\times$  долю аудитории.
- Возможен ли конфликт показателей? Потребность в качественных программах и потребность в эффективности предполагают движение в противоположных направлениях. Так же и удовлетворение интересов меньшинства может противоречить стремлению увеличить долю аудитории. Это проблема типична для общественных организаций, где нет четко сформулированной доминирующей цели, например, прибыли. Все заинтересованные стороны должны быть удовлетворены. В результате чего часто бывает невозможно избежать столкновения показателей. Лучше всего постараться свести этот конфликт до минимума: если какой-либо из установленных параметров и противоречит целям заинтересованных сторон, проще отказаться от него. В данной ситуации столкновения неизбежны.



Похоже, что выбранные нами показатели отвечают перечисленным критериям. Но нет никакого смысла разрабатывать систему измерений, если она не будет применяться на практике, не станет неотъемлемой частью видения менеджеров и структуры организации в целом. Что это значит? Компания

использовала установленные главные цели и показатели результативности для дальнейшего стратегического планирования. Предложенные проекты оценивались в зависимости от того влияния, которое они окажут на параметры результативности.

Прежде чем применить цели и показатели на практике, нужно было ознакомить с ними всех сотрудников, чтобы они высказали свои комментарии и соображения. Это было сделано по методике "сверху вниз": разъяснения по каждому пункту сотрудники получали от своего непосредственного линейного менеджера. Как только этот процесс был завершен, начали собирать необходимые данные, чтобы информировать персонал компании о каждом этапе внедрения показателей. На этом этапе цели и параметры прочно закрепились в структуре организации как индикаторы того, на чем менеджеры должны сфокусировать свое внимание. Наконец, интересы персонала компании были скоординированы с показателями, поскольку они стали основой для модификации системы оценки деятельности персонала и системы управления эффективностью.

Обычно на разъяснение показателей и целей, а также на их внедрение уходит около года. В течение этого периода компания проводила мониторинг эффективности разъяснений и изменений в системе поощрений персонала по следующим промежуточным параметрам:

- Поддерживает ли персонал стратегические цели?
- Осведомлен ли персонал о показателях результативности?
- Согласны ли заинтересованные стороны с тем, что предложенная система измерения обеспечивает адекватную оценку деятельности этой телерадиокомпании.

## **Разработка метрик факторов-определителей и факторов-созидателей**

Возвращаясь к структуре показателей на примере финансовой компании (рис. 3.1), мы видим, что существует многоуровневая система факторов. Например, мотивация обуславливает текучесть кадров, текучесть кадров — выполнение проектов в указанный срок, что в свою очередь стимулирует про-

дуктивность системного развития. Фактор-определитель может оказывать влияние на результат деятельности либо напрямую (так же, как продуктивность системного развития влияет на рентабельность), либо посредством влияния на другой фактор (так же, как текучесть кадров сказывается на выполнении проектов в указанный срок).

В любом случае сравнение метрик, обуславливающих факторы с показателями результативности, дает явное преимущество. Показатели результативности отражают стратегические цели, но последние не всегда определены четко, — во всяком случае их выбор остается свободным. Мы не можем оценить, насколько правильно поставлена цель (по крайней мере, в данный момент, это может выясниться позднее). А выбор факторов-определителей и факторов-созидателей несвободный: они должны оказывать существенное влияние на результаты деятельности или на другие факторы. Итак, у нас есть четко сформулированная точка отсчета — показатели результативности, на основе которых разрабатываются метрики факторов-определителей и факторов-созидателей.

Как определить факторы, которые оказывают существенное влияние на результаты деятельности, — тема следующих глав. А здесь мы рассмотрим критерии, которые помогут нам определить, как метрики факторов-определителей и факторов-созидателей могут способствовать увеличению стоимости компании. Но это возможно только тогда, когда эти факторы определены четко и могут помочь менеджеру в его практической деятельности, затраты на их внедрение не превышают приносимую ими пользу, когда они не приводят к возникновению конфликтов и если являются не просто "удобными", а действительно полезными с точки зрения операционной эффективности.

## **Критерии оценки метрик факторов-определителей и факторов-созидателей**

- Влияют ли эти показатели на другие факторы-созидатели, факторы-определители или показатели результативности? Факторы-определители и факторы-созидатели должны иметь четкую связь с конечными результатами работы. Если такой связи нет, то речь идет о других параметрах.
- Могут ли менеджеры контролировать эти показатели? Предназначение метрик факторов-определителей и факторов-созидателей — помочь менеджерам сосредоточить внимание на рычагах управления компанией, что, в свою очередь, поможет при достижении стратегических целей. Чтобы факторы-определители и

факторы-созидатели приносили реальную пользу, менеджеры должны иметь возможность оказывать влияние на них. Если менеджер не может контролировать метрики факторов-определителей (например, коэффициент использования оборудования, когда производственная мощность — величина определенная, а спрос зависит от состояния рынка), то эти характеристики не будут оказывать никакого влияния ни на его поведение, ни на его решения. Чтобы быть эффективными, метрики факторов-определителей должны быть подконтрольными.

- Являются ли показатели экономически эффективными? Даже если факторы-определители и факторы-созидатели контролируются менеджерами, расходы на их внедрение могут превышать доход, который они приносят компании.

- Не избегают ли показатели ответа на вопрос "а в чем же мы успешны сейчас?" Менеджеры обычно чувствуют себя более уверенно, выполняя ту работу, которой они занимались всегда. Поэтому существует вероятность возникновения тенденции "подгонять" показатели под текущую деятельность менеджера. Если отдел продаж привык достигать поставленных целей путем предоставления скидок клиентам, он может не принимать прибыль от продаж как определяющий показатель, отдавая предпочтение измерению текущих объемов продаж или дохода от продаж в целом.

- Можно ли объединить несколько показателей в один? Если говорить о результативности, то лучше установить один комплексный показатель, который позволит измерять все необходимое, чем пользоваться несколькими неполными показателями.

- Возможен ли конфликт показателей? Это можно проверить, "манипулируя метриками". Представим себе менеджера, который в индивидуальном порядке оказывает влияние на систему, улучшая один показатель, определяющий работу его отдела, и одновременно оказывает отрицательное влияние на другие показатели, которые не имеют отношения к сфере его деятельности? Поступаем так же, как и с показателями результативности: в случае конфликта показателей они могут быть заменены метриками, которые включают в себя более сбалансированную модель факторов. Например, факторы, стимулирующие улучшение качества и сокращение расходов, предполагают движение в противоположных направлениях. Они могут быть заменены показателем цена/качество.

- Определена ли значимость показателей? Этот сложный вопрос будет повторно рассмотрен в конце главы.

## **Система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей. Пример из практики: финансовая компания**

Вернемся к примеру европейской финансовой компании: что представляют собой факторы-определители и факторы-созидатели? Из рис. 3.1 видно, что единственный "чистый" показатель результативности здесь — EVA. Остальные три показателя, которые мы считали результатами деятельности компании (удовлетворение клиента, экономическая эффективность и доля рынка) влияют на другие параметры (например, от доли рынка зависит EVA), а значит, они играют двойственную роль, одновременно выступая как в качестве показателей результативности, так и обуславливающих факторов.

В данном случае система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей включает экономическую эффективность (рентабельность), среднюю стоимость транзакции, удельный вес компании на рынке (долю рынка), кроссированные сделки с ценными бумагами, удовлетворение клиента, продуктивность системного развития, процентную долю проектов в разработке проектов, ожидающих финансирования, темпы текучести кадров, мотивацию персонала и HR ROI.

Какие же из них являются факторами-созидателями? А какие влияют на два показателя будущей стоимости: удовлетворение клиента и рентабельность? По сути, все они, кроме кроссированных сделок и доли рынка, могут оказывать положительное влияние. Но поскольку от удовлетворения клиента, рентабельности и доли рынка зависит то, каким будет значение EVA, все перечисленные показатели также являются и факторами-определителями. Эта "накладка" говорит о том, что, в то время как определенные действия явно направлены на формирование будущей стоимости (уровень текучести кадров), а другие стимулируют настоящую стоимость (кроссированные сделки), между ними возникает "серая зона". Многие поступки могут оказывать влияние как на настоящую, так и на будущую стоимость, а способ нашей классификации — вопрос степени этого влияния. Важна не сама классификация, а тот факт, что, стимулируя настоящую стоимость, мы одновременно формируем и будущую. Страшны не "накладки", а пробелы.

Так насколько же этот перечень факторов-определителей и факторов-созидателей соответствует критериям отбора показателей?

- Влияют ли эти показатели на другие факторы-созидатели, факторы-определители или показатели результативности? Возвращаясь к рис. 3.1, мы видим, что ни один из факторов-определителей или созидателей не влияет на показатели результативности ни прямо, ни посредством промежуточных факторов.
- Могут ли менеджеры контролировать показатели? Все перечисленные критерии находятся под контролем менеджеров. Вопрос в том, несут ли менеджеры четко оговоренную ответственность за каждый из показателей? Например, кто отвечает за удовлетворение клиента? Если это четко не определено, никто из сотрудников не находит в себе силы, чтобы повлиять на показатель, и тот, в свою очередь, не контролируется никем из-за отсутствия согласованности действий. За каждый параметр кто-то в организации должен нести персональную ответственность.
- Являются ли показатели экономически эффективными? Мы еще не провели соответствующего анализа для того, чтобы ответить на этот вопрос. Например, нам придется выяснить, какие действия необходимо предпринять для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников, сколько это будет стоить и насколько это будет результативно. Если затраты на повышение мотивации превосходят эффективность предпринимаемых мер, тогда ее нужно вычеркнуть из списка умных бизнес-метрик.
- Не избегают ли показатели ответа на вопрос "а в чем же мы успешны сейчас?" Единственный способ это проверить — обратиться к прошлому опыту. Главный сигнал об опасности — акцент на "неэластичных" показателях (количество изучаемых предметов, часов, проведенных в дороге, или осуществленных административных мероприятий). Такие показатели обычно относятся к легко выполнимым заданиям "для галочки", но не имеют практически никакого отношения к операционным результатам компании. В рассматриваемом примере ни один из факторов не обладает очевидными признаками "удобных" метрик.
- Можно ли совместить несколько показателей в один? Существует возможность составить одну или несколько комбинаций из показателей рентабельности, работы с клиентами или сотрудниками, например, рентабельность  $\times$  удовлетворение клиента/текучесть кадров и использовать эту комбинацию в качестве единого показателя. В данном случае проще и яснее будет правильно распределить ответственность, как уже говорилось выше.

- Возможен ли конфликт показателей? Показатели эффективности (рентабельность, средняя стоимость транзакции, продуктивность системного развития, процентная доля проектов в разработке, процентная доля проектов, ожидающих финансирования) могут конфликтовать с показателями, относящимися к работе с клиентами (доля рынка, кроссированные сделки, удовлетворение клиента) или с персоналом (темпы текучести кадров, мотивация персонала, HR ROI). Эффективность можно обеспечить посредством экономии на качестве (что приводит к неудовлетворению клиента) либо за счет привлечения рабочей силы к выполнению сверхурочных заданий (что, в свою очередь, приводит к понижению мотивации и росту текучести кадров) Для того чтобы этого избежать, ответственность за достижение определенных показателей следовало бы распределить между подразделениями компании.

## **Система измерений факторов-определителей и факторов-созидателей. Пример из практики: общественная компания телерадиовещания**

Вернемся к примеру телерадиовещательной компании: что представляют собой факторы-определители и факторы-созидатели в данном случае? Поскольку было определено множество показателей результативности, велика вероятность того, что итоговое их количество также будет немалым. Здесь мы сконцентрируем свое внимание на двух показателях результативности: инновации и эффективности. Последняя относится к настоящей стоимости, поэтому здесь следует выделить факторы-определители. Инновация же — это понятие, относящееся к будущей стоимости, поэтому она требует определения факторов-созидателей. Так что же определяет или стимулирует эти показатели результативности?

## **Эффективность**

В качестве показателя результативности была принята стоимость программы в час на одного представителя аудитории. Почему именно она? По мнению компании, фундаментальным фактором-определителем был поведенческий фактор — формирование

стоимостно-ориентированного видения политики компании у менеджеров и остального персонала. Такая политика должна была внедряться путем проведения соответствующих тренингов и обучающих программ для персонала компании, а также путем обмена сотрудниками с другими СМИ, что считалось предпочтительней с точки зрения рентабельности. С одной стороны, результатами внедрения подобной политики должно было стать повышение качества выпускаемых программ, а с другой — более коммерческий подход к маркетингу и продаже программ компании, а также ассоциированной продукции после того, как она была выпущена. Эта способность подкреплялась бы повышением маркетинговых навыков персонала.

Каким образом можно было измерить стоимостное видение и набор необходимых маркетинговых навыков? В первом случае были разработаны следующие метрики:

- Средняя себестоимость программы в минуту.
- Тенденции использования более дешевых технологий (например видео- вместо киноплёнки).
- Распределение затрат между совместными производствами.

Для измерения маркетинговых навыков были отобраны следующие метрики:

- Доход от продажи программ.
- Продажа содержания программ книжным издательствам.
- Сбыт сопутствующей продукции.
- Специальные выпуски новостей (например, для авиалиний).
- Процентная доля совместных проектов.

## **Инновация**

В качестве показателя результативности было принято количество часов, заполненных программами независимых продюсеров. Что общего между этим решением и инновацией? Компания вновь пришла к выводу, что ключевым фактором-созидателем являлось видение: творческое мышление, стремление к новым идеям. Творческий потенциал планировалось обеспечить за счет притока свежих кадров, обмена сотрудниками с другими творческими организациями, предоставление большей независимости отделам внутреннего развития и производства, а также воплощение новых идей в результате привлечения большего числа подрядчиков извне.

Для инновационных факторов-определителей и факторов-созидателей были разработаны следующие метрики:

- Текучесть кадров среди творческого персонала.

- Процентная доля производственного персонала, владеющего навыками работы с новыми технологиями (например, интерактивное телевидение).
- Количество часов (в процентном выражении), отведенных на трансляцию новых программ в этом году.
- Процентная доля программ, признанных комментаторами СМИ высоко инновационными с точки зрения формы или содержания.
- Опрос персонала на предмет владения необходимыми полномочиями для воплощения инновационных идей.
- Количество сотрудников, вовлеченных в программы обмена.
- Процентная доля производственных бюджетных средств, выделяемых независимым продюсерам.

Теперь посмотрим, насколько выбранные показатели соответствуют заданным критериям.

- Влияют ли эти показатели на другие факторы-созидатели, факторы-определители или показатели результативности? Все параметры эффективности влияют на затраты, а соответственно, и на результаты деятельности компании. Природа инновационных метрик более комплексна. До конца остается неясным, что именно приведет к увеличению количества инновационных программ: рост текучести кадров среди творческого персонала или повышение навыков работы с новыми технологиями. Текучка может привести к тому, что сотрудники будут бояться проявлять инициативу, а значит, к сокращению количества предлагаемых ими творческих идей. Вопрос о том, действительно ли эти факторы влияют на результат применения инновационного подхода, требует дополнительного изучения. Они не оказывают влияния на выбранные показатели программ, выпускаемых независимыми продюсерами, но это отображает слишком ограниченный выбор показателей результативности.
- Могут ли менеджеры контролировать показатели? В принципе, на этот вопрос можно дать утвердительный ответ. Однако некоторые метрики относятся к новым видам деятельности (совместное производство, сбыт сопутствующей продукции), в которых менеджеры могут чувствовать себя невооруженными и неподготовленными к решению соответствующих задач. Поэтому возникает необходимость в дополнительном обучении, чтобы они могли чувствовать себя уверенно и оперировать данными показателями.
- Являются ли показатели экономически эффективными? Этот вопрос требует более глубокого изучения, чтобы усилия, скажем, по сбыту дали желаемый результат.



- Не избегают ли показатели ответа на вопрос: "А в чем же мы успешны сейчас?". В данном случае избегают. Проблема может заключаться в том, что на самом деле показатели далеки от реальных фактов.
- Можно ли соединить несколько показателей в один? В данном случае явной необходимости в этом нет.
- Возможен ли конфликт показателей? Существует вероятность столкновения между параметрами инновации и эффективности. В конечном счете, новые идеи будут носить более экспериментальный характер, вероятность потерпеть неудачу будет больше, а значит, вырастут и расходы. Обучение работе с новыми технологиями также потребует инвестирования. Опасность состоит в том, что метрики эффективности могут привести к сокращению финансирования инновационных проектов. Возможно, сюда необходимо прибавить еще один показатель, например, расходы на инновационные проекты, чтобы предотвратить данный конфликт.

**Система измерений  
факторов-определителей  
и факторов-созидателей. Пример  
из практики: Государственная  
служба здравоохранения**

Примером того, с какими трудностями можно столкнуться при построении системы умных бизнес-метрик (в отличие от метрик не столь "умных"), может служить Государственная служба здравоохранения Великобритании. В 2002 году казначейство поставило перед ней 12 целей, например, сократить к 2005 году максимальный срок ожидания стационарного лечения до шести месяцев и уровень смертности в результате самоубийства к 2010 году минимум на 20%. Затем Министерство здравоохранения выступило с предложением установить определенные целевые показатели для достижения более высоких результатов в данной области, например, 25 метрик из области психического здоровья, включая сокращение числа пациентов, повторно обращающихся за психиатрической помощью до 12,3%, а также призвало местные службы здравоохранения сформулировать собственные цели на местах. Кроме того, тресты и больницы могли самостоятельно выдвигать дополнительные показатели. Результат — сотни разнообразных метрик. И хотя все они по-своему обоснованны, их чрезмерное количество приводит к путанице. Исследования показали, что многие менеджеры

направляют свои усилия на решение нескольких основных вопросов, например, сокращение количества пациентов, стоящих в очереди, и пренебрегают другими факторами, которые также могли бы привести к значительным улучшениям операционных характеристик компании.

Некоторые показатели облачаются в числовое выражение. Но как определить целевые уровни? Данный процесс выглядит в некоторой степени произвольным. Установленные задачи не являются результатом анализа, основанного на фактах, а система не помогает менеджерам понять, как их достичь. Следовательно, можно говорить о трех типах заблуждений:

- Ошибочно установленный показатель результативности верхнего уровня.
- Недостаточная стимуляция факторов результативности целевыми показателями среднего уровня.
- Отсутствие возможности повлиять на целевые показатели среднего уровня или достичь их.

Если говорить о соответствии установленным критериям, метрики сами по себе невероятно изменчивы с точки зрения типа и правомерности. Сокращение количества пациентов, ожидающих очереди, — показатель относительно объективный, хотя ним можно манипулировать, изменяя официальную точку отсчета этого ожидания. Но менеджер вряд ли может контролировать показатель сокращения числа самоубийств, да и задача, нацеленная на далекое будущее (2010 год), скорее всего, не получит должного внимания незамедлительно. Сложность фактического ее достижения привела к тому, что менеджеры упорно стремились создать видимость достижения высоких целей; например, манипулируя количеством пациентов, зарегистрированных в листе ожидания и учетом отмененных операций, т. е. совершенствуется "официальная" статистика, а не реальный уровень обслуживания. Более того, данные метрики часто конфликтуют между собой. Например, сокращение количества коек в отделении неотложной помощи и удержание этого показателя на низком уровне оказывают положительное влияние на показатели финансовой эффективности, но конфликтуют с целевыми показателями предоставления данного вида медицинского обслуживания.

В итоге оказывается сложно проследить, каким образом данные метрики способствовали ясности, объективности и командной работе. Конечно же, лучше иметь хоть какую-нибудь систему измерений, чем не иметь никакой, но установить правильные показатели — умные бизнес-метрики — намного лучше.

## **Анализ показателей**

Мы уже говорили о том, как сложно установить значимость того или иного показателя. И все-таки как же это сделать? И нужно ли это делать: разве это не вносит еще большую путаницу? Другими словами, если придать одним критериям большее значение, а другим меньшее, на малозначимые показатели никто вообще не будет обращать внимания. Тогда зачем они нужны? А если все метрики обладают достаточно большой значимостью, стоит ли беспокоиться о деталях? Почему бы не придать всем показателям одинаковую важность? На практике часто оказывается, что разные факторы обладают разной степенью значимости. Интуиция менеджера, которая подскажет ему, какой именно товар должен находиться на складе, и консультирование клиента — оба этих фактора влияют на эффективность деятельности менеджера. Но влияние первого может быть значительно больше. В сущности, получается так, что объективная значимость часто определяется автоматически в процессе анализа и выяснения ключевых операционных факторов. Точнее, когда мы проводим регрессивный или совместный анализ, о чем свидетельствует содержание последующих глав.

В идеале значимость показателей должна определяться, исходя из оказываемого ими влияния и их эффективности. Например, анализируя мотивацию и количество новых клиентов, сначала нужно изучить влияние на эффективность (скажем, прибыль) от увеличения мотивации на один уровень и числа клиентов — на единицу. Допустим, что при увеличении мотивации на одну единицу, прибыль возрастает на 60 000 долларов, а с привлечением нового клиента — на 300 долларов. Теперь нам нужно подумать, какого уровня мотивации мы можем реально достичь и скольких клиентов привлечь. Если мы считаем, что повышение уровня мотивации на пять единиц, а количества клиентов на 3 000 — максимальный реальный потенциал, то можем проанализировать два этих показателя относительно максимальной добавленной стоимости, которую можно получить в данном случае. Если говорить о мотивации, мы пользуемся формулой  $5 \times 60\ 000 = 300\ 000$  долларов, если о клиентах —  $3\ 000 \times 300 = 900\ 000$  долларов. Итак, значимость увеличения мотивации можно выразить как 25%, а привлечения клиентов — как 75%.

Но как быть в том случае, если мы не располагаем количественными операционными данными? Цель определения значимости метрик — помочь менеджеру выделить приоритетные направления его деятельности: так он может сконцентрировать свои усилия на достижении показателей с большей значимостью. Без детального анализа каждого фактора-определителя и фактора-созидателя в отдельности остается полагаться только на приблизительные расчеты для определения их значимости.

Простой, но в то же время эффективный способ определить значимость — разделить метрики на финансовые и нефинансовые. Например, это можно сделать, проанализировав отношение прироста будущей стоимости компании к ее нынешней рыночной стоимости. Основанием для подобного разделения является то, что финансовые метрики отражают настоящие денежные потоки, в то время как нефинансовые — прирост будущей стоимости. Это явное упрощение, но на первом этапе оценки значимости этим методом вполне можно воспользоваться. Если прирост будущей цены компании составляет 30% от ее рыночной стоимости, тогда, вероятно, стоит определить соотношение финансовых показателей к нефинансовым как 3:7, т.е. значимость нефинансовых метрик составляет 30%, а финансовых — 70%.

Можно также полагаться на интуицию опытных менеджеров. Как, по их мнению, следует распределить значимость? Здесь часто возникают разногласия, но групповое обсуждение и поиск консенсуса могут представлять ценность сами по себе. И такую субъективную оценку всегда можно пересмотреть под углом объективной информации, на основании которой может быть проведен соответствующий анализ.

В реальности же точная оценка значимости зависит от правильного анализа факторов-определителей и факторов-сози-Дателей, а также от их влияния на результат работы компании. Две следующие главы посвящены тому, как выполнить подобный анализ.

### **Ключевые положения**

Критерии оценки умных бизнес-метрик:

- Отражают ли показатели установленную стратегию компании?
- Не являются ли на самом деле выбранные показатели результативности стимулирующими факторами?
- Отражают ли показатели как настоящую, так и будущую стоимость?
- Не измеряют ли несколько разных показателей один и тот же фактор?
- Можно ли соединить несколько показателей в один?
- Возможен ли конфликт показателей?
- Определена ли значимость показателей?

Критерии отбора умных бизнес-метрик для факторов-определителей и факторов-созидателей:

- Влияют ли эти показатели на другие факторы-созидатели, факторы-определители или показатели результативности?
- Могут ли менеджеры контролировать показатели?
- Являются ли показатели экономически эффективными?

- Не избегают ли показатели ответа на вопрос: "А в чем же мы успешны сейчас?"
- Можно ли соединить несколько показателей в один?
- Возможен ли конфликт показателей?
- Определена ли значимость показателей?

## **4. Умные бизнес-метрики для факторов- определителей стоимости**

Факторы-определители стоимости представляют собой непосредственные рычаги, которыми могут пользоваться менеджеры для изменения показателей эффективности работы. В данной главе раскрывается, что же такое реальные факторы-определители стоимости.

Для разных организаций эти факторы имеют различное значение. Невозможно составить некий типовой список или дать общие рекомендации в отношении наиболее важных из них. Как обычно, суть заключается в детализации. И в этой главе мы отправимся в путешествие — своего рода краткое знакомство с отдельными исследованиями факторов-определителей стоимости, которые продемонстрируют нам, каким образом можно определить и измерить эти показатели. В конечном итоге будет разработан перечень умных бизнес-метрик, делающих упор на наиболее важные определяющие факторы, с количественной оценкой рычагов управления и влияния, которое они могут оказывать на показатели успешной работы компании.

В главе 3 рассматривался элемент конечного результата деятельности компании в модели умной бизнес-метрики. Второй элемент модели — это набор факторов-определителей стоимости. Что же такое факторы-определители стоимости? После того как определены показатели конечного результата, следующим этапом является нахождение операционных критериев, которые следует ввести в качестве основы для работы менеджеров. Это могут быть финансовые показатели, например, стоимость проданных товаров или приобретения клиента, параметры, имеющие отношение к клиенту, — лояльность Или удовлетворенность; или же операционные показатели, такие как контроль качества или время производственного цикла. Такие показатели могут

относиться и к персоналу, например, мотивация отпусков по болезни. Одни факторы формируют стоимость непосредственно, например, расходы, другие отвечают за ее определение косвенным путем (мотивация сотрудников); одни достаточно просты в измерении, а другие (такие как инновации и культура) требуют более глубокого понимания для отнесения их к определенным метрикам.

Понимание факторов-определителей стоимости означает:

- умение измерять эти факторы;
- осознание относительной важности одного фактора по сравнению с другим;
- концентрацию усилий менеджеров на тех факторах, которые могут принести наибольшую отдачу;
- четкое представление о том, что является наиболее важным и каким образом необходимо распределять ресурсы.

На первый взгляд совершенно очевидно, что определяет стоимость компании. На ум прежде всего приходят финансовые критерии — такие, например, как выручка от продаж или сокращение затрат. Но это едва ли дает ответ на наш вопрос. Что на самом деле стимулирует доходы? Способствуют ли отношения с клиентами приобретению товаров по совету продавца, или же доходы зависят от цены, репутации, совершенствования услуг в соответствии с потребностями клиента, квалификации персонала, рекомендаций или чего-то еще? Если все перечисленное имеет значение, то какова относительная важность этих критериев? Куда нужно вкладывать ресурсы, чтобы добиться наибольшего эффекта от реализации? Какие факторы влияют на долгосрочный прирост продаж в сравнении с теми, которые приносят быстрый (но подчас кратковременный) результат?

Проблема обширного списка возможных факторов-определителей стоимости заключается в том, что он приводит к внутренним несоответствиям и отвлекает внимание от главного. Допустим, все факторы, включенные в перечень, могут вносить свой вклад в формирование стоимости, но при этом возникает обоснованный вопрос: какие из них действительно важны для данного конкретного бизнеса? Применимо правило 80/20: делается упор на 20% факторов, обеспечивающих 80% стоимости. Но какие именно 20%? В настоящей главе приводится ряд примеров того, как определить подобные факторы с использованием подхода, основанного на фактах. Построение умных бизнес-метрик на основе анализа фактов и доказательств обеспечивает несколько дополнительных преимуществ. Данные виды анализа и умные бизнес-метрики:

- концентрируют управленческие усилия на тех факторах, которые могут обеспечить наибольшую отдачу;
- определяют способ измерения факторов;

- показывают относительную важность одного фактора по сравнению с другим;
- демонстрируют, каким образом совершенствование этих факторов влияет на показатели работы;
- помогают обеспечить слаженность действий менеджеров компании, разъясняя процессы создания стоимости;
- дают ответы на сложные вопросы, касающиеся эффективности работы.

Итак, умные бизнес-метрики для факторов-определителей стоимости нельзя считать лишь пассивными критериями отчетности. Процесс их создания дает дополнительную информацию, помогая при этом разобраться в существе вопроса. Умные бизнес-метрики не только измеряют —они ведут в нужном направлении.

## **Критерии для умных бизнес-метрик**

Какого рода факторы-определители стоимости нужно найти? В главе 3 были разработаны критерии измерения факторов-определителей и факторов-созидателей стоимости. Первые три из них наиболее важны, и вот почему:

- Влияют ли системы измерений на другие факторы-определители, факторы-созидатели или конечные результаты деятельности? Возможно, изменение периода возобновления запасов окажет огромное влияние на выручку от продаж, но оно может иметь и незначительный эффект. Однако мы не можем уйти далеко при проектировании процессов возобновления запасов, если эффект остается незначительным.
- Способны ли менеджеры контролировать измерения? Может ли руководство менять периоды возобновления запасов? Если более частое возобновление запасов требует гибкого 24-часового графика работы на складе, а в профсоюзном соглашении это запрещено, ни к каким действиям данный показатель не приведет.
- Являются ли метрики экономически эффективными? Скорость возобновления запасов может оказывать значительное влияние, но, если стоимость достижения более частого пополнения запасов (например, увеличение парка автомашин вдвое) перевешивает добавленную стоимость, полученную в результате роста продаж, данный фактор не эффективен с экономической точки зрения.

Три наиболее важных вопроса, которые стоит задать в отношении измерения факторов-определителей стоимости, кратко изложены в табл. 4.1.

**Таблица 4.1.** Вопросы, которые стоит задать в отношении измерения факторов-определителей стоимости

<b>Факторы умных бизнес-метрик — это те факторы, которые</b>	<b>Перечень вопросов</b>
контролируются менеджерами	Насколько этот фактор можно реально изменить?
влияют на показатели работы	Как изменится эффективность работы компании в результате изменения данного фактора?
являются экономически эффективными	Сколько будет стоить изменение данного фактора?

## Уровни анализа

Проблемы, касающиеся показателей эффективности ведения бизнеса, могут решаться в организации на многих уровнях. Генеральный директор обычно составляет свое мнение на высшем уровне. Вопросы, которыми занимается директор, включают факторы, стимулирующие ценность акционеров или способствующие повышению продаж. Начальники отделов рассуждают с более узкой точки зрения. Результатом их деятельности (или сферой ответственности) может быть производство, и поэтому главным вопросом является, по всей видимости, качество продукции. Менеджеры среднего звена формируют еще более специализированную точку зрения, например, на то, какие факторы способствуют удержанию клиента или какова мотивация сотрудников. Каждому менеджеру необходимо понять движущие силы бизнеса для получения результата, за который он отвечает. Поэтому анализ факторов-определителей стоимости может быть использован на нескольких уровнях организации.

Примеры, обсуждаемые в настоящей главе, представляют собой типичные проблемы, показывающие различные уровни анализа факторов-определителей стоимости в широком диапазоне функциональных направлений бизнеса. Принципы анализа, описанные выше, достаточно общие и могут быть применены на любом уровне. Приведенные примеры относятся к построению моделей крупноформатных таблиц и использованию статистического анализа, но обсуждение не предполагает каких-либо детальных знаний по этим техническим аспектам. Достаточно знать, что существуют такие методики, как регрессия, и что для применения этих методик можно приобрести



соответствующие пакеты программ. Важно также понять основные идеи, каким образом анализировать факторы и создавать умные бизнес-метрики. Обсуждение этих практических примеров сосредоточено на ценности интерпретации и функциональных знаний, которыми владеют менеджеры и которые служат направляющей силой данного вида анализа.

Необходимо помнить, что при установлении факторов-определителей стоимости и умных бизнес-метрик:

- нет легких путей — приходится анализировать факты;
- не предвидится никаких магических "серебряных пуль", готовых контрольных таблиц или типовых решений;
- умные бизнес-метрики основаны на принципах, а не на "рецептах";
- умные бизнес-метрики модифицируются в соответствии с потребностями отдельной компании.

Если говорить о примерах из практики, приведенных в настоящей главе, мы следуем стандартному процессу, состоящему из пяти этапов:

- генерирование идей о возможных факторах-определителях стоимости;
- уточнение результатов деятельности и определяющих факторов;
- осмысление имеющихся данных;
- проведение анализа вариаций и связей;
- разработка умных бизнес-метрик.

## **Факторы-определители стоимости.**

### **Пример из практики:**

#### **ценность клиента**

Банк намерен повысить прибыльность. Каковы факторы, стимулирующие его прибыль?

### **Генерирование идей**

Базовый подход к генерированию ряда возможных факторов-определителей стоимости заключается в необходимости свести к одному целому данные и мнения, полученные от различных специалистов: сотрудников, менеджеров, клиентов и других лиц, имеющих непосредственное отношение к банковскому бизнесу. В данном случае возможные определяющие факторы включают требуемый рисковый капитал, стабильное положение

бренда, операционную эффективность, дистрибьюторскую сеть и долю банковских продуктов, которая находится во владении клиентов.

В последующих практических примерах мы рассмотрим генерирование и структурирование факторов-определителей стоимости более подробно.

### **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

Точный анализ и измерения требуют точных концепций. Расплывчатые размышления никому не приведут. Следовательно, все идеи и концепции должны быть предельно точными.

Например, что имеется в виду под стабильным положением бренда? Мы подразумеваем долю на рынке или процент людей, которые дают банку более высокую оценку по сравнению с его конкурентами, или возможность назначать большие цены за те же услуги, чем у банков-конкурентов, или что-то еще? Зачастую гораздо меньшее значение имеет то, как мы определим те или иные понятия, нежели необходимость обозначать их одним определенным образом.

### **Осмысление имеющихся данных**

В данном конкретном примере имеются данные о прибылях, рисковом капитале, операционных расходах, количестве филиалов и клиентов, а также о долях банковских продуктов, которыми владеют клиенты.

### **Проведение анализа вариаций и связей**

Вариационный анализ исследует каждый фактор отдельно. В ходе исследования взаимосвязей определяется относительная важность движущих факторов, но при этом они рассматриваются все вместе. Полный же анализ включает оба вида исследования. Но в данном случае для упрощения ситуации проводим вариационный анализ одного фактора, а именно доли владения продуктом, т. е. использования клиентами всего ассортимента банковских продуктов, начиная от стандартных текущих счетов и заканчивая кредитами и финансовыми консультациями.

Рассмотрим два вида вариаций:

- количество продуктов на каждого клиента;
- прибыль клиента от количества продуктов, которыми он владеет.

Результаты, основанные на самых последних данных, показаны на рис. 4.1 и 4.2.

Анализ показывает, что ценность клиентов существенно повышается, если их побуждают к использованию хотя бы двух продуктов. И она еще больше возрастает, если они пользуются тремя или более продуктами. Количество продуктов, которыми владеет клиент, диктует значительную изменчивость прибыли с каждого клиента. Кроме того, число клиентов, которые выбирают для себя разное количество продуктов, также колеблется. В любом случае, когда бы мы ни столкнулись со значительной изменчивостью, она указывает на существование способов обеспечения дополнительной стоимости. В данном примере предполагается, что переход клиентов в более высокие категории владения продуктом — важный метод создания большей ценности клиентов. В частности, предполагается, что перекрестные продажи являются существенным фактором-определителем прибылей.

## Разработка умных бизнес-метрик

Умные бизнес-метрики должны сфокусировать внимание менеджеров на факторах, определенных на основе проведенного анализа. На каком участке, согласно рекомендациям, предложенным в ходе анализа, необходимо сосредоточить усилия для получения большей стоимости от клиентской базы? Нужно ли содействовать переходу клиентов от одного к двум продуктам? Или от четырех к пяти? Или сконцентрировать внимание на всех перекрестных продажах в равной степени?

Проще всего выполнить эту задачу, применив правило ВО/20. Что касается количества клиентов, всего 6% поддались убеждению принять четыре или более предложенных продуктов. Это предполагает ограничение внимания к большому количеству клиентов в категориях от одного до трех продуктов. Процентное соотношение прибылей, приносимых группами владения различными продуктами, показано в табл. 4.2. Оно рассчитывается по вариационным графикам прибылей и Долей владения, Таблица показывает, что почти все прибыли (80%) принесли клиенты, которые владеют по меньшей мере двумя продуктами.

**Таблица 4.2.** Вклад клиентов банка в прибыль

Количество продуктов	1	2	3	4	5
Процент от общих прибылей	20	41	17	9	13

Сведение вместе двух видов анализа указывает на группы с двумя и тремя продуктами как на главный "оплот" прибыльности, обеспечивающий 58% прибыли с помощью всего 36% клиентов. Следовательно, умная бизнес-метрика в данном конкретном банке представляет собой процент клиентов, владеющих двумя и тремя продуктами.

Если мы не остановимся на тех клиентах, которые пользуются лишь одним продуктом, и сосредоточим усилия на привлечении большего их количества в указанные выше две категории, можно добиться значительного улучшения прибыльности (критерий влияния). По всей видимости, есть все возможности для перехода клиентов к владению двумя или тремя продуктами, так как достаточно много клиентов уже владеет ими (критерий управляемости). Но будет ли такой шаг экономически эффективным?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо определить причины, побуждающие клиентов к использованию большего количества банковских продуктов, и понять, сколько будет стоить увеличение перекрестных продаж с точки зрения маркетинга, приобретения клиента, управления взаимоотношениями с клиентами или разработки ассортимента продуктов. Это приведет к созданию дополнительного уровня умных бизнес-метрик, которые концентрируются на наиболее важных факторах, определяющих перекрестные продажи. С другой стороны, чтобы не усложнять пример, мы не будем рассматривать здесь этот новый уровень.

Но даже такой простой вариационный анализ дает достаточно информации, с тем чтобы:

- идентифицировать перекрестные продажи как важный фактор-определитель стоимости;
- оценить влияние фактора перекрестных продаж с точки зрения прибыльности;
- создать умную бизнес-метрику, которая сосредоточит внимание менеджеров на ключевом моменте перекрестных продаж: переходе клиентов от одного к двум или трем продуктам.

Такова в двух словах сущность умных бизнес-метрик для факторов-определителей стоимости.

## Дерево стоимости

На примере банковских продуктов мы раскрыли перекрестные продажи как один из весомых факторов, стимулирующих прибыль, непосредственно из имеющихся данных. Но это не значит, что он — единственный, и самый важный фактор-определитель прибылей. Обычно результат деятельности компании обусловлен несколькими факторами. Целесообразно иметь в распоряжении методику, помогающую генерировать идеи для всех факторов-определителей стоимости, а также методику структурирования факторов, чтобы можно было увидеть их соотношение друг с другом. Такие функции выполняет дерево стоимости.

Оно помогает решить проблему эффективности работы компании, показывая самые различные потенциальные факторы и их взаимодействие. Деревья стоимости демонстрируют те участки, где стоимость создается с помощью существующих процессов а компании. Оно обеспечивает структуру нашего мышления, которая естественным путем ведет к проверке того факта, действительно ли показанные на дереве факторы является реальными движущими силами (или же они ошибочно считаются важными).

Начнем с задачи эффективности, измеряемой метрикой конечного результата, которая часто имеет финансовый характер, например, RO! (коэффициент окупаемости инвестиций). Этот коэффициент образует верхушку дерева. Затем нужно задать вопрос, что же определяет ROI. Непосредственными факторами, создающими RO1, являются полученные прибыли и вложенные суммы, они и формируют следующий уровень дерева. Затем разбивка продолжается следующим образом: каждый новый уровень дерева показывает более детальные концепции и соотношения между ними, которые формируют общее представление на более высоком уровне. Прежде всего, генерируются простыя категории бухгалтерского учета, как в примере, показанном на рис. 4.3.

Дерево служит иллюстрацией таких логических определений, как, например, доход = цена x объем. С помощью даже такого простого инструмента мы можем провести определенный анализ уязвимости. Например, если количество повторных клиентов повышается на 5%, дерево отображает соответствующее влияние данного факта на ROI. Подобным же образом мы можем вычислить влияние изменений в относительной доле продаж, совершаемых через магазины и по Интернету.

Несмотря на то, что отношения, отображенные в структуре дерева, являются лишь логическими определениями (фактическими обстоятельствами, а не суждениями), метод построения дерева в большой степени представляет собой предмет умозаключения. На рис. 4.4 приведены два различных дерева, построенных для одной и той же компании. В

обоих случаях отображенные определяющие факторы и их соотношение с факторами следующего высшего уровня являются логическими и, следовательно, "корректными", но выбор включаемых факторов-определителей и порядок их включения субъективны.

Таким образом, деревья стоимости — в такой же степени искусство, как и наука. Не существует какого-либо одного, единственно верного, способа построения дерева. Важно помнить о том, что его необходимо строить в соответствии:

- с факторами-определителями стоимости, которые предположительно являются важными;
- с вопросами, на которые мы хотим ответить.

Например, совсем необязательно вводить количество клиентов как определяющий фактор в дерево стоимости. Вместо этого можно разбить общее количество продаж на сумму продаж для отдельных видов продукции. Если мы пойдем этим путем, то не нужно вводить в схему повторных клиентов. Но, если предположить, что лояльность клиентов является важным определяющим фактором, отсутствие повторных клиентов в структуре дерева не даст возможности оценить уровень лояльности как фактор-определитель стоимости. Поэтому, несмотря на тот факт, что деревья можно строить разными путями, выбирая различные факторы, нужно стремиться включать все показатели, представляющие хоть малейшую важность.

Завершающим штрихом на рис. 4.3 являются клиенты, совершающие повторные покупки. Как можно разбить данный фактор на следующем уровне дерева? На этом этапе ситуация усложняется и становится более субъективной. Стимулами повторных покупок могут служить удовлетворенность клиентов, изменение образа жизни или реклама. Но ни один из этих факторов не формирует логическое определение лояльности (т. е. лояльность = удовлетворенность × бюджет рекла- мы). Мы дошли до той точки, где на сцену выходят «гибкие» факторы и взаимосвязи становятся менее четкими.

По существу, именно сейчас тот анализ, который вводится в эту смесь неопределенностей и ощущений, может иметь наибольшую ценность. Рис. 4.5 демонстрирует более сложный пример, относящийся к страховой компании, где дерево простирается вниз с прибавлением не просто гибких факторов-определителей, например, удовлетворенности клиента, но более трудных для измерения движущих сил, например, уровня конкуренции.

На этом уровне с деревьями стоимости ассоциируются две проблемы: во-первых, как измерить количественно те факторы, которые отображены на дереве. Фактически в приведенном примере при условии проведения надлежащего исследования рейтинги удовлетворенности клиента могут определяться регулярно. С другой стороны, измерение

уровня конкуренции, возможно, окажется затруднительным. Что в этом случае имеется в виду? Количество конкурентов, доля компании на рынке, ценовая эластичность? И можно ли получить достоверные данные? Все эти проблемы лишь подчеркивают необходимость максимального упрощения деревьев стоимости (и системы измерений).

Реальная жизнь сложна, и поэтому деревья стоимости также могут усложняться. На практике они часто оказываются похожими на запутанные хитросплетения с множеством перекрестных связей между отображенными на них факторами. На рис. 4.6 приведен пример некоторых важных перекрестных связей: здесь действия по увеличению количества новых клиентов окажут влияние и на доходы, и на расходы. Указанные два фактора-определителя (доходы и расходы) перекрестно связаны посредством еще одного фактора — количества клиентов.

## **Как использовать дерево стоимости**

Дерево стоимости имеет важное значение для следующих направлений деятельности:

- генерирование идей для факторов-определителей стоимости;
- поиск участков, на которых необходимо применить факторы-определители стоимости;
- обзор факторов создания стоимости;
- осмысление общей картины взаимодействия факторов;
- достижение стратегического соглашения относительно приоритетов;
- разъяснение суждений и понятий.

Создание деревьев стоимости — своего рода искусство. Необходимо всегда решать, какие факторы следует включить, а какие исключить, чтобы сконцентрироваться на самых важных из них. Нужно поддерживать баланс между простотой и изображением наиболее полной картины.

Однако дерево стоимости не дает окончательных ответов. Факторы-определители и их взаимоотношения требуют дальнейшей проверки с использованием фактов, чтобы эта своеобразная схема получила надлежащее подтверждение. Дерево стоимости предоставляет лишь модель для понимания разработки умных бизнес-метрик, но, чтобы решить, какие его элементы являются реальными движущими силами стоимости, требуется дальнейший анализ.

Например, можно предположить, что доход универсального магазина зависит от места его расположения, номенклатуры продукции и скорости реагирования на изменения покупательского спроса клиентов. Эти элементы можно ввести в дерево стоимости, но не все из них являются эффективными определяющими факторами.

Расположение магазина может незначительно влиять на траты клиентов. Операционная стоимость изменения номенклатуры продукции может перевешивать дополнительные затраты клиентов. Умные бизнес-метрики должны конструироваться из тех элементов дерева стоимости, которые реально способствуют повышению эффективности.

Кроме разъяснения фундаментального процесса создания стоимости компании, дерево-схема находит и другое применение. Многие организации сталкиваются с проблемами реализации их стратегии менеджерами, поскольку исполнители не имеют четкого представления о том, каким образом они могут индивидуально влиять на стратегический результат деятельности компании. Зачастую эта проблема вызвана неэффективными системами формулировки задач. Система измерения эффективности для программ материального стимулирования обычно основывается на финансовых показателях в рамках всей компании, например, прибыли на акционерный капитал или доходах на акциях, но эти показатели, как правило, не приемлемы для определения эффективности работы конкретных сотрудников, поскольку не контролируются непосредственно этими сотрудниками. Исполнителям нужны показатели, которые они могут контролировать, и политика управления эффективностью и материального поощрения должна разрабатываться на основе именно этих показателей. Анализ дерева стоимости дает возможность определить факторы, влияющие в наибольшей степени на показатели работы и в то же время контролируемые сотрудником. Затем они становятся основой для выбора целей и критериев эффективности для отдельного сотрудника.

Возьмем пример из практики начальника производства некой производственной компании. Его способность влиять на результаты будет значительной по таким направлениям, как стоимость проданных товаров и качество продукции. Следовательно, в задачах, касающихся эффективности, необходимо сделать упор на эти факторы, а не на более общие параметры (например, операционную прибыль). Такие факторы будут преобразованы в направленные усилия по улучшению контролируемых показателей.

Примеры, описанные в настоящей главе, позволяют применять деревья стоимости для решения конкретных вопросов бизнеса. Они показывают, как можно их использовать в качестве основы для поисков реальных факторов-определителей стоимости и построения умных бизнес-метрик.

## **Факторы-определители стоимости. Пример из практики: как удержать клиентов**



Клиенты — фактор непостоянный: кого-то вам удалось завоевать, кого-то вы неизбежно теряете. Определенная "текучесть" клиентской базы неизбежна, но слишком большой отток клиентов превращается в серьезную проблему. Наиболее драматичная ситуация складывается тогда, когда количество утраченных потребителей превышает количество вновь привлеченных. В подобных условиях клиентская база разрушается, и, если не принять незамедлительных действий, компания неизбежно вступит в порочный круг. Отток потребителей ведет к потере доверия на рынке и к повышению накладных расходов в расчете на клиента. В свою очередь, это вызывает менее конкурентоспособное ценообразование и дальнейший уход клиентов. Менее драматичное, но все же серьезное положение складывается в том случае, если высокий процент оттока клиентов уравнивается высоким процентом привлечения новых. Обычно процесс привлечения нового клиента стоит дорого. Отношения с уже имеющимися клиентами также затрудняются: более весомая доля прямого маркетинга будет потрачена впустую, так как выбрать в качестве целевого объекта меняющийся контингент клиентов всегда труднее, чем стабильную клиентскую базу. Следовательно, главная задача — не допускать оттока заказчиков.

Один из провайдеров услуг мобильной связи являлся фактически монополистом в своем регионе. После того, как были приняты определенные меры по отмене государственного регулирования и появилась новая, хорошо финансируемая компания-конкурент, обнаружилось, что провайдер теряет тысячи клиентов в день. Поначалу на это просто не обращали внимания ("возможно, временный всплеск конъюнктуры"), затем последовал мощный рекламный натиск, сопровождаемый значительными расходами. Когда же выяснилось, что реклама практически не сработала, возникла паника: "Мы должны делать все, что угодно, только бы удержать наших клиентов". В качестве ответной реакции всем потребителям, у которых истекает контрактный период, были предложены дорогостоящие бесплатные подарки (например, новые модели телефонов, дополнительные аккумуляторы, в зависимости от вида контракта). Такая политика оказалась очень расточительной и почти не повлияла на процент оттока клиентов.

## **Генерирование факторов-определителей стоимости**

Что могло привести к оттоку клиентов? В дискуссиях с менеджерами, розничными торговцами, маркетологами и собственно клиентами было высказано предположение, что решение уйти из компании могло быть вызвано массой всевозможных факторов. Сюда входят способ оплаты (предоплата в сравнении с прямым дебетованием счета), покупаемый тарифный пакет, цена базовых услуг (до расходов на звонки), впечатление об уровне обслуживания, используемая модель телефона, момент продления контракта, очевидная лояльность, измеренная периодом времени, в течение которого клиент пользовался услугами компании; мнение о стоимости пакета в сравнении с пакетом, предлагаемым конкурентами; ежемесячные расходы на звонки; использование роуминга (например, за границей); качество сигнала; использование телефона в пиковые периоды, а также уик-энды; сужение конфигурации использования; интенсивность рекламы бренда и демографические показатели клиентов (наличие детей, возраст, семейное положение, перемена места жительства, работы, владение автомобилем и др.).

Что же реально вызывает отток клиентов? Дерево стоимости на рис. 4.7 демонстрирует, каким образом соотносятся возможные факторы-определители.

Оно дает первое представление о факторах, которые могли бы быть вовлечены в этот процесс, и их взаимосвязи. Но для того чтобы точно указать реальные факторы, необходимо применить данные.

## **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

Для точного анализа нужны четкие определения. Первый этап заключается в выяснении умной бизнес-метрики для конечного результата. Нам нужна система показателей для измерения оттока клиентов. Сразу же возникает несколько вопросов. За какой период подразумевается отток? Когда клиенты определились с решением уйти из компании? Когда они обратились к нам? Когда истекает срок контракта клиента после того, как он обратился к нам? В то время, когда клиенты уже практически не пользовались услугами компании, обращались ли они к нам? Нужно сопоставить клиентов, покинувших компанию, с лояльными. Но следует ли определять клиентов как лояльных по состоянию на 20 декабря, если они ушли из компании 27 декабря? Предположим, что 20 декабря они уже собирались совершить свой вероломный поступок, хотя и не покинули компанию именно в этот день. Поэтому мы можем разделить клиентов на три категории на какую-либо определенную дату, а именно: "беглецы", лояльные и колеблющиеся (т.е. те, кто уйдет из компании в ближайшем будущем).

А что если клиенты сейчас уйдут из компании, а впоследствии примкнут к той или иной программе мобильной телефонии, предлагаемой нашей фирмой? Следует ли включать их в одну группу с клиентами, ушедшими навсегда? Зависит ли это от периода времени между уходом и возвращением? Возможно, нам понадобится и четвертая категория клиентов.

В данном примере было установлено, что отток клиентов произошел либо после расторжения контракта, либо в конце трехмесячного периода, в течение которого не было сделано ни одного звонка. Клиенты считались лояльными в данный момент времени, если они не покидали компанию через три месяца после этой даты. Предполагалось, что те, кто ушел из компании, но затем вернулся в течение трех месяцев, желают воспользоваться специальными предложениями для новых клиентов, и их классифицировали как "лояльных оппортунистов".

Такие разграничения необходимо проводить для более четкого понимания ситуации. В определенном смысле присутствие границ имеет меньшее значение, чем их фиксация на бумаге и тщательное осмысление. Нельзя проводить грамотный анализ на основе туманных концепций.

Подобные определения нужны и для движущих факторов. Например, срок продления контракта может побудить клиентов провести сравнение с другими провайдерами услуг мобильной связи, и в результате повысится вероятность их оттока. Очевидно, процесс сравнения не будет происходить непосредственно в день, назначенный для продления контракта. Нужно ли оговаривать определенный период (например, четыре недели до дня продления контракта) как фактор, определяющий отток? Или же следует полагать, что сравнение приобретает большую важность по мере приближения даты продления? В данном случае компания взяла на вооружение второй подход: количество дней до продления контракта использовалось в качестве умной бизнес-метрики для фактора-определителя продления.

Фактор "цена пакета" можно определить просто как цены по прейскуранту или как различие в ценах с конкурентом. На таком быстроменяющемся рынке, как рынок мобильной связи, цены прыгают регулярно. Следует ли нам использовать разные цены для каждого дня или средние в течение месяца? В этом примере были зафиксированы ежедневные прейскурантные цены.

Фактор "траты" можно определить по-разному: общие траты клиента, его средние траты за месяц или средние траты в течение шести месяцев, предполагаемые траты на протяжении всей жизни. Здесь этот фактор был определен как средние ежемесячные траты за последний год.

Факторы можно измерять прямым или косвенным способом. Косвенные показатели необходимо конструировать по имеющимся данным, например, общая тенденция в использовании считалась важной для прогнозирования оттока клиентов. Она была построена по уже имеющимся данным, касающимся повседневного потребления. Был определен спад линии тренда, проведенной на основе объявленного дохода за три предыдущих месяца.

Этот пример показывает, насколько важна ясность для предстоящего выполнения последовательного и объективного анализа.

## **Осмысление имеющихся данных**

Исследование доступной информации показывает цифры и графики, уже имеющиеся в наличии, и те, которые можно построить, а также непосредственно получаемую дополнительную информацию, собрать которую еще предстоит.

В данном примере намерение выделить в отдельную категорию тех клиентов, которые ушли из компании и вернулись в течение трех месяцев, было отклонено из-за отсутствия данных: поскольку клиенты определялись по уникальному идентификационному номеру (присваиваемому в момент прихода в компанию), невозможно было идентифицировать вернувшихся клиентов. В принципе, вернувшихся можно было бы установить по предыдущим записям с указанием имени и адреса, но опросы самих потребителей показали, что они часто возвращаются в компанию, пользуясь адресом кого-либо из членов своей семьи, а не своим собственным.

В связи с тем, что клиенты приходят в компанию через независимых агентов по сбыту, социально-демографическая информация, кроме места жительства, пола, возраста и дохода, не предоставляется. Следовательно, предполагаемые факторы, такие как владение автомобилем, работа и наличие детей, отсутствуют. Эту информацию можно получить у клиентов, прилагая к их ежемесячным счетам специальную анкету, но такой способ сопряжен с большими финансовыми и временными затратами и, следовательно, не может быть приемлемым.

## **Проведение анализа вариаций и связей**

Начнем с простого вариационного анализа. Вычерчивание профиля (совокупности параметров) ценности клиента показывает относительное количество клиентов с высоким и низким уровнем трат (см. рис. 4.8).

Вариации в тратах клиентов достаточно высоки. И вместо того чтобы беспокоиться об оттоке всех, без исключения, клиентов, руководству компании следует подумать об удержании тех, кто расходует большие суммы.

Если пристальнее посмотреть на клиентов, позволяющих себе высокий уровень расходов на услуги мобильной связи, можно исследовать вариации в тратах с течением времени: всегда ли эти люди много расходуют? Давайте построим кривую стоимости относительно времени. Отображение на графике ежемесячных трат с момента прихода в компанию (с поправкой на сезонные колебания и сглаживание кривой) демонстрирует форму кривой фактора ценности клиента. Например, она может быть постоянной, может характеризоваться первоначально высокими тратами с последующим постепенным спадом или демонстрировать стабилизацию роста после Начального периода.

В данном случае наблюдался первоначальный прирост к относительно постоянному уровню трат, за которым следовали спад и уход в скором времени потребителя из компании (см. рис 4.9) Это предполагает, что показателем оттока клиентов является негативная кратковременная тенденция трат. Наблюдаются ли вариации во времени в ходе жизненного цикла клиентов, когда они решают уйти из компании? график «оттока в конкретный момент времени» показывает количество клиентов, которые все еще числятся в регистрационных книгах компании через несколько месяцев после прихода (см. рис. 4.10). Показан процент тех клиентов, которые уйдут в следующем месяце. Наблюдается значительная пропорция потребителей, выбывающих в течение первых нескольких месяцев (когда они понимают, что допустили ошибку, придя в компанию), затем в течение достаточно длительного периода ситуация остается стабильной, пик на графике показывает возрастающее количество клиентов, уходящих из компании примерно в то время, когда наступает срок продления контракта.

Соотнесение времени пиков с определенными событиями в жизни клиентов (продление контракта, выбор новой модели телефона, снижение цен компаниями-конкурентами) помогает выявить важные факторы, определяющие их отток. Например, первоначальный пик предполагает, что в ходе кампании по поиску новых клиентов было привлечено большое число случайных людей, и, если на организацию и администрирование этой кампании использовались значительные средства, они, вероятнее всего, потрачены впустую. В приведенном примере заметный пик в момент ежегодного продления контракта предполагает, что время до продления является важным фактором оттока клиентов и наиболее эффективные предложения должны вноситься непосредственно перед датами продления контракта.

Теперь, когда исследования этих вариаций навели на мысль о дальнейшем усовершенствовании потенциальных факторов оттока клиентов, можно перейти к анализу взаимосвязей с использованием таких статистических методов, как регрессия.

Использование статистических методов должно быть обязательно, если речь идет о различии на основании имеющихся данных реальных факторов-определителей стоимости от "пустышек". Но чем сложнее данные, вводимые в статистические методы, тем больше вероятность ошибок в конечном результате.

Есть два вида ошибок. Первый из них заключается в неумении видеть важные взаимосвязи данных, если они затмеваются сложностью. Это может происходить из-за того, что разные группы клиентов ведут себя согласно четко определенным, но различным моделям. Когда все они группируются вместе, их усредненное поведение не поддается моделированию. Другая ошибка — нахождение взаимосвязи там, где ее вообще нет. Это происходит потому, что несколько различных переменных соотносятся друг с другом и при этом затруднительно выбрать действительно значимый фактор из всего многообразия, применив при этом статистический метод. Поэтому, прежде чем использовать статистический анализ, лучше опираться на следующее эмпирическое правило: выделить различные группы клиентов для проведения отдельного исследования и уменьшить количество возможных факторов до минимума.

В данном случае существует две четко определенные группы клиентов: клиенты с предоплатой и прямым дебетованием счета и отдельные тарифные пакеты, разработанные для удовлетворения нужд самых разных жизненных укладов клиентов. Чтобы не упустить различные модели из-за объединения в одно целое, клиенты разных категорий, т. е. все эти группы, были проанализированы отдельно.

Вот главные анализируемые факторы, оставшиеся после проверок наличия данных и вариационного анализа: период времени до продления контракта, тенденции в пользовании за последние три месяца, модель мобильного телефона, средний объем использования за месяц, удобство пакета для клиента (рассчитанная как соотношение средней суммы счета со счетом за самый дешевый пакет для конкретной модели пользования услугами), процент пиковых звонков, приемлемость диапазона пикового времени (как процент внепиковых звонков, сделанных в течение одного часа пикового тарифного периода).

При таком наборе факторов и групп клиентов для уточнения степени важности каждого из параметров в прогнозировании оттока был использован статистический регрессивный анализ, который дает уравнение, применяемое в прогнозировании вероятности ухода клиентов из компании в определенный момент времени —

индивидуально для каждого конкретного клиента. Выполняется подсчет баллов по каждому потребителю: чем выше балл, тем вероятнее его уход из компании. Таким образом идентифицируются клиенты с высокой вероятностью ухода в настоящее время. И именно для них нужно разрабатывать более эффективные меры по удержанию.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

В данном примере из практики результаты проведения регрессивного анализа показали, что все факторы, используемые для него, ответили на вопрос, покинет ли клиент компанию. Тем не менее одни из них были важнее других. По мере приближения к дате продления контракта такие факторы, как приемлемость пикового времени и пакета услуг, были особенно важны, в то время как объем ежемесячного пользования и модель мобильного телефона оказывали незначительное влияние на отток клиентов. Кроме того, наблюдались дополнительные различия в относительной важности факторов, а именно: в зависимости от вида пакета и от того, выполнялась ли оплата предварительно или прямым дебетованием счета клиента.

Следовательно, умные бизнес-метрики для факторов прогнозирования оттока клиентов включали все нижеперечисленные показатели: период времени до продления контракта, тенденции в пользовании за последние три месяца, модель мобильного телефона, средний объем пользования за месяц, Удобство пакета для клиента, процент пиковых звонков, приемлемость диапазона пикового времени, вид пакета услуг и способ оплаты. Это ключевые элементы, на которых необходимо сосредоточиться при прогнозировании, кто же из клиентов решит покинуть компанию.

Умный бизнес-показатель для получения результата этого прогноза — это точность данных прогнозирования оттока клиентов. Однако подобное прогнозирование само по себе бесполезно — нужны действия для его упреждения. Понимание факторов, определяющих отток клиентов, и соответствующих умных бизнес-метрик позволяет разработать меры, которые повлияют на эти критерии и уменьшат вероятность оттока. В частности, как показал вариационный анализ, нельзя допускать ухода из компании тех клиентов, которые расходуют значительные средства на услуги мобильной связи. Например, клиенту, риск ухода которого обусловлен, главным образом, устаревшей моделью телефона, можно предложить скидку при покупке новой современной модели — как стимул остаться в компании. Клиент с высокой долей пиковых звонков, для которого предусмотрен высокий тариф на звонки, должен иметь возможность перейти на более низкий по цене пакет.

В этом примере было обнаружено, что проблема большого оттока клиентов может эффективно решаться следующими путями:

- пересмотр диапазона продуктов, в котором будет предлагаться более дешевое время для совершения звонков, это поможет клиентам выбрать подходящие пакеты и уменьшит расхождения между объемом пользования и пакетом в долгосрочной перспективе;
- разработка специальных предложений, направленных на группу из 20% клиентов с большими тратами, которая характеризуется наибольшей вероятностью ухода из компании.

Исходя из всего вышесказанного, была разработана политика нацеленности на клиента, согласно которой все клиенты регулярно оценивались по балльной шкале на предмет вероятности немедленного ухода из компании. В зависимости от объема трат были приняты меры, показанные в табл. 4.3.

**Таблица 4.3. Компания мобильной телефонии:**

**политика нацеленности на клиента**

	<b>Низкий уровень трат</b>	<b>Высокий уровень трат</b>
Высокая вероятность ухода из компании	Позвонить клиенту. Цель звонки — показать, что клиент действительно ценит, в случае неподходящего пакета услуг предложить замену	Внести специальное предложение в зависимости от фактора, определившего уход из компании, например, выделение других пиковых часов или скидка на покупку новой модели телефона
Низкая вероятность ухода из компании	Не предпринимать никаких действий	Позвонить клиенту. Цель звонка — показать, что клиента действительно ценят

Этот пример показывает, каким образом детальный анализ данных может привести к разработке планов управленческих действий, основанных на фактах. Кампания оказалась успешной, полностью изменив данную организацию и не допустив ее вступления в порочный круг упадка, вызванного уходом клиентов.

**Факторы-определители**

**стоимости. Пример из практики:**

**определение размера розничной**

**торговой точки**



В данном случае рассматривается сценарий быстрорастущей сети розничной торговли, основная проблема которой заключается в приобретении новых торговых точек. В частности, как выбрать правильный размер магазина, расположенного в данном территориальном районе? Мы не задаем вопрос, является ли размер реальным фактором, определяющим прибыль, но каким должен быть размер, обеспечивающий ее максимум? Нужна умная бизнес-метрика, которая укажет менеджерам оптимальный размер новых магазинов.

Здесь наблюдается частный случай типичной проблемы: коэффициент окупаемости инвестиций, который вначале возрастает, а затем убывает и может даже стать отрицательным (при условии "вливания" слишком больших инвестиций). Прибыль можно довести до максимума, если размер магазина соответствующий, но не больше. Такая модель возрастания, а затем убывания прибыли оказывает негативное влияние на принятие многих деловых решений, например, затратах на информационные технологии, инвестициях на развитие продукта, расширении дистрибьюторской сети и вознаграждение персонала.

## **Генерирование факторов-определителей стоимости**

Существует ряд возможных факторов, определяющих продажи на квадратный фут (SSF — sales per square foot). Это традиционный параметр эффективности работы магазина розничной торговли, который может определяться на основе обсуждения с менеджерами, персоналом и клиентами. Эти критерии включают квалификацию менеджеров, период работы под руководством нынешнего директора; срок, в течение которого магазин был в составе группы; "возраст" магазина; время, прошедшее с момента переоборудования; местоположение; уровень конкуренции; наличие парковки автомобилей; ассортимент продукции; размер магазина и район охвата обслуживанием.

Как и прежде, все эти факторы можно отобразить в структуре дерева стоимости, которое поможет создать их перечень и указать недостающие.

## **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

В данном примере показатель конечного результата не является вполне очевидным. В розничной торговле традиционно принято рассуждать о пересчете на доход с единицы

площади, например, SSF. Но при этом прибыльность и расходы, связанные с продажей, остаются за пределами уравнения. Если мы хотим только максимально увеличить выручку, выбор приведенного выше фактора является правильным. Но, если для нас больший интерес представляет доход, генерируемый инвестициями в новые магазины, такой критерий, как ROI, более приемлем. В данном случае вначале будет исследовано влияние размера на SSF, а затем влияние размера на ROI.

Нужно со всей тщательностью определить, что мы подразумеваем под доходами и инвестициями. К инвестиционным расходам может относиться арендная плата или закупочные расходы. Также будут присутствовать затраты на переоборудование и техническое обслуживание. Различные магазины могут приобретаться на базе различных финансовых договоренностей. Все эти затраты должны рассматриваться на одних и тех же основополагающих принципах, будь то дисконтированная сумма денежной наличности или расходы в годовом исчислении. Как правило, разумным является уход от внутренних бухгалтерских условностей, таких как, например, амортизация, поскольку они не отражают реального движения денежных средств. В данном примере общие минимальные прибыли по проданным видам товара принимаются как доход магазина, а ежегодные минимальные текущие расходы (включая проценты, подлежащие уплате, и расходы на персонал) — как сумма инвестиций. И снова менее важным оказывается то, какие именно мы берем на вооружение определения, а не последовательный и единообразный характер их использования.

## **Осмысление имеющихся данных**

Очень хорошо, что в данном примере информация об основных аспектах, т.е. о размере магазина и SSF, является легко доступной. Мы пока не располагаем значением коэффициента ROI для определенного магазина, но его можно легко рассчитать из продаж, минимального уровня прибыли, накладных расходов и финансовых затрат на покупку или аренду.

## **Проведение анализа вариаций и связей**

Большинство этих определяющих факторов оказывают линейное влияние на SSF. Однако можно предположить, что некоторые факторы, например, период работы под руководством нынешнего директора, срок, в течение которого магазин был в составе

группы, "возраст" магазина и его размер, будут достигать пика, а затем снижаться. Чтобы проверить это предположение, построим простой график одного из факторов в сравнении с варьируемым SSF и проверим его форму.

На этом этапе размер, по-видимому, не оказывает большого влияния на SSF, поэтому взаимозависимость выглядит линейной (график имеет вид прямой линии). Оказывается, размер магазина практически не связан с SSF, однако торговые точки меньшего размера демонстрируют все же лучшие показатели. Значит, анализ окончен? Вовсе нет. В нем может быть пропущен какой-то важный элемент. Возможно, рассматривался неверный определяющий фактор. Допустим, не сама по себе площадь является фактором-определителем SSF, а размер по отношению к клиентской базе. Можно создать новый фактор: размер магазина/район охвата обслуживанием. Построив его, вновь проверим на предмет нелинейного соотношения (см. рис. 4 12). Новый график дает тот же результат.

По-видимому, меньший размер магазина по отношению к району охвата обслуживанием дает лучший показатель SSF. Но этот очевидный эффект может быть вызван и другими факторами. Чтобы исследовать, действительно ли график означает, что меньший размер магазина по отношению к охвату обслуживанием генерирует более высокий показатель SSF, необходимо провести регрессивный анализ, включающий, кроме размера, и другие факторы.

Главная задача в данном случае — определиться с установлением одного конкретного фактора: наилучший размер для новых торговых точек. Поэтому, может, нам не следует беспокоиться о других потенциальных факторах-определителях SSF, например, номенклатуре продукции или периоде времени, прошедшем с момента последнего переоборудования магазина? Проблема в том, что использование одного определяющего фактора (размера) в то время, как работают и другие, может неверно истолковать влияние, оказываемое в данном случае размером на SSF. Например, может выясниться, что меньшие магазины демонстрируют более высокий показатель SSF. Но они также часто подвергаются переоборудованию. Поэтому следует предположить, что лучший показатель SSF небольших магазинов может быть обусловлен внешним видом и, следовательно, большей привлекательностью, а вовсе не их размерами. В данном примере принятие решения о переходе к торговым точкам меньшего размера в будущем могло бы оказаться ошибкой, влекущей за собой значительные расходы. Однако, если проанализировать площадь магазина и время, прошедшее с момента его переоборудования, в одной и той же регрессии, повышается вероятность того, что относительные влияния обоих факторов будут показаны отдельно.

Регрессия дает несколько интересных результатов. Во-первых, фактор "оцененная квалификация менеджера", по-види-Мому, не оказывает влияния на SSF. Это идет вразрез с интуитивным представлением руководства магазина. Директора твердо убеждены в том, что хороший менеджер является важной составляющей успеха магазина. Как раз в этом они могут ошибаться, или же оценка, которая дается менеджерам, неверна. Но всегда стоит проверять результаты, которые бросают вызов общепризнанным представлениям. В данном случае обсуждение проблемы выявило, что для их разрешения лучшие менеджеры обычно назначались в те магазины, которые демонстрировали слабые показатели. Поэтому данные просто являются отражением операционных процессов и не отрицают важности менеджеров.

Во-вторых, магазины с низким показателем SSF включали значительный элемент аксессуаров в номенклатуру продаваемой продукции. Значит ли это, что замена аксессуаров другими продуктами улучшит показатели работы? Дальнейшее исследование показало, что в большинстве магазинов аксессуары представляли минимальный объем предложенных товаров, но в тех случаях, когда ассортимент одежды продавался не очень хорошо, директор магазина зачастую (в отчаянии) делал больший упор на номенклатуру аксессуаров. Итак, данные отображают еще один вид операционного процесса, используемого в качестве ответной меры при недостаточной эффективности работы магазина, и не показывают, что именно аксессуары являются причиной низкой эффективности. При оценке результатов анализа следует двигаться с большой осторожностью.

В-третьих (и это наиболее важный момент для первоначально упомянутой проблемы), отрицательное соотношение между размером магазина и SSF подтверждается регрессией. Поэтому даже в том случае, когда мы учитываем другие переменные, например, время с момента переоборудования, соотношение размера и охвата обслуживания, размер все-таки считается мощным фактором, стимулирующим SSF. Это подтверждают данные, показанные на простом графике зависимости "размер магазина/охват обслуживанием" (рис. 4.12): меньшие магазины (относительно своего охвата обслуживанием) работают лучше.

Прежде чем сделать вывод, что за маленькими магазинами будущее, необходимо вернуться к обсуждению показателя конечного результата. В то время, как SSF — общепринятая "валюта" в розничной торговле, ROI лучше использовать для измерения конечного результата. SSF не принимает в расчет расходы на продажу, включая стоимость владений квадратными футами площади, а ROI учитывает и продажи, и расходы.

В данном случае использование регрессии с целью прогнозирования ROI дает совершенно иной результат. Регрессия показывает, что между соотношением "размер/охват обслуживанием" и ROI нет существенной взаимосвязи. Таким образом подчеркивается важность выбора надлежащих показателей конечного результата — различные показатели приводят к совершенно разным выводам. Однако это, пожалуй, принесет меньше пользы владельцам магазина: подразумевается, что его размер не имеет значения.

До того как эта гипотеза будет принята, мы должны вспомнить следующее: регрессия предполагает линейные (или прямолинейные) отношения между факторами-определителями и конечными результатами. Следовательно, нужно проверить, так ли это в случае с ROI. Вариационный анализ ROI в сравнении с соотношением размера магазина/района охвата обслуживанием дает кривую, показанную на рис. 4.13.

Кривая показывает, однако, нелинейное соотношение. Вот почему его невозможно было определить с помощью регрессивного анализа. Искривленная нелинейная форма имеет решающее значение для установления оптимального размера магазина. Начертив кривую и проверив визуально то, какое соотношение размера/охвата обслуживанием соответствует вершине кривой (т.е. дает наивысший показатель ROI), мы можем найти оптимальное значение этого соотношения. В данном случае пиковая точка на кривой соответствует значению соотношения между размером магазина и охватом обслуживанием, которое составляет 0,35. Согласно этому оптимальному показателю можно установить наиболее подходящий размер магазина, позволяющий довести показатель ROI до максимума в данном районе.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Из описанного выше анализа вытекают следующие умные бизнес-метрики:

- метрика конечного результата — показатель ROI магазина;
- метрика опережающего фактора — соотношение размер магазина/охват обслуживанием;
- метрика оптимального значения соотношения размер магазина/охват обслуживанием — 0.35,

Данный пример показывает важность:

- установления нужных метрик (ROI и размер/охват обслуживанием);
- анализа с применением перекрестной проверки, чтобы избежать результатов, вводящих в заблуждение;

- определения надлежащей формы соотношения (линейной или нелинейной) между факторами-определителями стоимости и конечными результатами.

## **Факторы-определители стоимости. Пример из практики: эффективность работы персонала по продажам**

Центру телефонных продаж, ориентированному в своей работе на предпринимателей, нужно повысить эффективность работы. Руководство намерено достичь значительного роста бизнеса, но, учитывая прошлые тенденции, не видит какого-либо определенного пути для выполнения поставленной задачи. Что можно сделать в данном случае?

## **Генерирование факторов-определителей стоимости**

Первый этап — составление карты потенциальных факторов, определяющих стоимость. В многочисленных дискуссиях были выявлены следующие потенциальные факторы: количество клиентов, с которыми контактировали сотрудники, время ответа на входящие звонки, количество персонала по продажам в группе, продолжительность работы на фирме (стаж), объем обучающих программ, дисциплина сотрудников, уровень квалификации, организация групп (например, группы, отобранные из общего состава, и специализированные группы по продуктам), личность члена группы продаж и текучка продавцов.

Особый упор был сделан на такие вопросы, как текучесть персонала и дисциплина. Каждой группе продаж выделили конкретный продукт для продвижения. Продавцы должны были дозвониться до потенциальных покупателей и убедить их сделать покупку. Это трудная и эмоционально изматывающая процедура, так как операторам приходится сталкиваться с высоким уровнем неприятия такого подхода и даже неприкрытой враждебностью. В результате такой напряженной атмосферы уровень текучести персонала по продажам возрос, а дисциплина упала.

Каким образом можно выбрать реальные определяющие факторы? Например, оказывает ли текучесть персонала значительное влияние на продажи и стоит ли вкладывать деньги в ее сокращение? Во-первых, обсудив вопрос с местными

менеджерами, мы можем разместить эти потенциальные факторы в определенной структуре, т. е. нарисовать дерево стоимости (см. рис. 4.14).

## **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

Как обычно, сначала необходимо выяснить, какой результат мы намерены улучшить. Беседы с менеджерами пролили свет на множество возможных вариантов параметров конечного результата, включая количество совершенных продаж, доход от продаж, прибыль и количество клиентов, к которым обращался продавец. Это предполагает некоторое замешательство среди продавцов: на чем они действительно должны сконцентрировать свое внимание. В связи с тем, что предприятие заинтересовано, в основном, в прибыли и сосредоточено на получении немедленного финансового результата при небольших капиталовложениях, в качестве переменной конечного результата была выбрана операционная прибыль.

## **Осмысление имеющихся данных**

Большинство определяющих факторов дерева стоимости в некотором роде уже измерены. Например, проводится ежегодный обзор удовлетворенности клиентов, по которому можно оценить отношение к работе персонала по продажам, также ведется надлежащая документация о посещении обучающих курсов. И хотя показатель личности продавца не был измерен, получение данных для других факторов — не проблема. Тем не менее мы не можем воспользоваться большей частью данных по причинам, которые изложены ниже.

## **Проведение анализа вариаций и связей**

Дерево факторов-определителей стоимости формирует представление о том, что движет эффективностью работы. Если у нас имеются сравнимые единицы, например, группы с различными уровнями квалификации или с различной эффективностью, то мы можем выполнить статистический анализ влияния каждого фактора. Но в данном случае уровни квалификации выравниваются благодаря стандартным обучающим программам, а также из-за перехода более опытных сотрудников в те группы, где опыта недостаточно. Каждой

группе поручена продажа различных продуктов: некоторые продаются легко, другие трудно продвигать к покупателю. Поэтому мы не можем с легкостью сравнивать разные группы, даже если между ними существуют расхождения. Анализ связей, соотносящий показатели факторов с прибылью в различных группах, оказывается неприменимым.

Данный пример показывает, что мы не можем разрабатывать умные бизнес-метрики при отсутствии статистического анализа связей. Если ближе познакомиться с такой компанией, как эта, то немного можно найти материала для сравнения на статистической основе. Если компания организована в виде нескольких похожих, но самостоятельных единиц, как, например, гостиничная сеть, состоящая из множества отдельных гостиниц, можно статистически сравнивать их процессы и методы. Но в том случае, если организация более монолитная, чем, скажем, фирма-изготовитель с одним основным производством (и одним ассортиментом продукции), связей для анализа не существует, поскольку нет похожих единиц для сравнения. А если организация (подобно этой) включает множество разных подразделений, то базиса для сравнения с целью определения эффекта связей опять-таки не будет.

В этом случае мы должны уделить больше внимания вариационному анализу, который может использоваться более широко для построения модели типичных характеристик всех групп (вместо того, чтобы использовать различия между ними). Затем эта модель может использоваться для идентификации основных определяющих факторов и их влияния.

Одним из предлагаемых факторов, который влияет на все группы, является количество персонала по продажам в грул. пе. Мы можем использовать вариационный анализ для построения модели влияния размера группы.

Во-первых, используя исторические данные о процентной доле контактов, приводящих к продаже, можно оценить то как увеличение числа клиентов, с которыми контактировали на этом уровне, может повлиять на продажи и, следовательно, на прибыль. Это нелинейное соотношение: группы по продажам вначале пытаются обращаться к наиболее вероятным кандидатам на покупку. Поэтому, если высокий процент возможных клиентов уже был "охвачен", прирост продаж от обращения еще к 100 клиентам будет меньшим, чем в том случае, если группе удалось контактировать лишь с небольшим процентом возможных клиентов.

Из документов можно узнать, сколько времени занимает контакт с клиентом; период подготовки, повторный набор номера, назначение встречи, а также обычное количество и длительность бесед с клиентом для заключения сделки о продаже. Затем можно смоделировать эффект, вызванный присутствием дополнительного человека в



группе, с точки зрения контактов с клиентами и влияния на прибыль. В свою очередь это позволит нам определить, является ли рентабельным увеличение размера группы по продажам.

Кривая контактов и продаж в данном случае показывает, что увеличение размера группы по продажам лишь незначительно повлияет на продажи в большинстве групп. Расширение группы на 20% обеспечит примерно 7% прироста продаж. Если просчитать это с точки зрения увеличения занятости, мы увидим следующее: административные издержки и расходы на обучение таковы, что будет достигнута лишь небольшая прибыль. Значит, размер группы, вероятно, нельзя назвать умной бизнес-метрикой.

Еще один предполагаемый фактор, который затрагивает все группы, — это текучесть кадров. Здесь тоже можно построить модель с помощью вариационного анализа. Первый компонент модели текучести — график коэффициента текучести (см. рис. 4.16).

Значительный процент ухода новичков из компании в первые же месяцы означает, что в компании много сотрудников с небольшим стажем работы, у которых нет времени для приобретения высокой квалификации. По-видимому, это серьезно влияет на продажи.

Чтобы проверить это, нужно провести еще один вариационный анализ. Второй компонент модели — график продаж и периода работы в компании, показывающий, как возрастают продажи в зависимости от опыта члена группы.

Две кривые (коэффициент текучести и зависимость продаж от периода работы в компании) можно объединить в модель с использованием крупноформатной таблицы. Таким образом рассчитывается влияние изменения коэффициента текучести на продажи. При увеличении этого коэффициента больше новых сотрудников должно быть принято на работу. Другими словами, средний период работы в компании сотрудников групп будет уменьшаться, равно как и среднее количество продаж. Определенная форма кривых позволяет нам определить точное влияние на продажи любого упомянутого повышения или увеличения коэффициента текучести персонала.

В данном случае влияние текучести является ярко выраженным. Увеличение средней продолжительности времени работы персонала в компании на 50% может привести к повышению продаж на 40%. Выходит, что из двух факторов — размера группы и текучести кадров — последний является умной бизнес-метрикой, на которой следует сконцентрировать ресурсы (если текучесть можно уменьшить с умеренными затратами).

Мы не моделировали эффект других факторов дерева стоимости, например, время отклика и уровень квалификации, даже при наличии данных для измерения этих факторов

в различных группах. Это обусловлено тем, что нельзя провести объективное сравнение между группами и построить надлежащие модели по вариационному анализу. Несмотря на то что есть возможность узнать влияние изменения размера группы с использованием имеющихся данных, эффект меняющегося времени отклика определить нельзя: мы не знаем, каким образом более короткое время отклика будет способствовать продаже. Мы не знаем также, насколько обучение содействует успеху продаж. Поэтому без дальнейших исследований и сбора данных нельзя построить количественные модели для этих факторов.

Мы строим модели только там, где это возможно. Анализ, базирующийся на фактах, не совершенен. Однако мы пришли к важным выводам: размер группы не является эффективным движущим фактором в отношении прибыли, в отличие от текучести персонала.

Что же можно сделать для уменьшения оттока кадров? В результате дискуссий был выявлен ряд возможных факторов, провоцирующих уход сотрудников из компании. Эти факторы включают основную заработную плату и пакет комиссионных с продаж, недостаточные возможности для продвижения по службе, работу, связанную со стрессами и психологическую нагрузку персонала. Поскольку все группы пользуются одинаковыми зарплатными пакетами, имея равные шансы на продвижение и одинаковые условия работы, анализ связей невозможен. Тем не менее можно начать с применения критериев для факторов умных бизнес-метрик:

- контролируемость;
- подверженность влиянию;
- рентабельность.

Необходимо определить те действия, которые могут экономически повлиять на факторы. Окружение, в котором работают сотрудники, характеризуется стрессами, и никаких целесообразных средств для изменения ситуации в ближайшем будущем не предвидится. Между такими должностями, как член группы по продажам и менеджер группы, не предусмотрено никаких промежуточных этапов карьерного роста. Поэтому можно ввести дополнительную градацию, например, должность старшего специалиста по продажам. Но все же остается неясным, будет ли такое нововведение способствовать удержанию персонала или же оно вызовет обратный эффект — сотрудники будут полагать, что путь к достижению поста руководителя группы станет еще более длительным. Поэтому и продвижение по службе, и культура компании оказываются неподходящими вариантами для умных бизнес-метрик.

Профиль кандидатов, принимаемых на работу, может меняться путем процесса отбора. Однако старшие менеджеры имеют различные представления об идеальном кандидате. И поскольку они могут включать такие расплывчатые качества, как решительность, остается непонятно, насколько эффективно могут оцениваться черты новых сотрудников при отборе. Значит, это неподходящая бизнес-метрика.

Остается фактор основной заработной платы и комиссии — потенциально самая умная метрика. Чего мы можем достичь, меняя основную зарплату и комиссию с продаж? Изменения в зарплате можно моделировать, исходя из их влияния на текучесть кадров и, следовательно, на прибыль. Лучше всего начать с изменения комиссионных в сравнении с текучестью персонала.

Кривая показывает высокий процент ухода сотрудников, но получающих вообще комиссионных или зарабатывающих небольшую сумму с продаж. Базовая фиксированная ставка заработной платы оказывается почти в два раза меньше, чем в среднем по стране. Поэтому единственным фактором, который может привлечь людей, является возможность зарабатывать большие премии. Совмещение этого графика с кривой зависимости продаж от периода работы в компании в крупноформатной таблице дает возможность рассчитать вероятность получения определенного уровня комиссионных для персонала по продажам в течение первых нескольких месяцев работы. Оказалось, что большинство сотрудников зарабатывает меньше 500 долларов за первые три месяца.

Но разве только низкий доход в первые месяцы приводит к текучести кадров? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, как персонал относится к ставке заработной платы и к комиссионным и на каком уровне денежного вознаграждения он покидает компанию. Для этого можно использовать совместный анализ. В результате этого анализа мы выяснили следующее: если сотрудник не получает комиссионных, доводящих общий пакет заработной платы до уровня, с которым он может идти куда угодно (например, уровень средней заработной платы или стартового жалования выпускника вуза), он, как правило, уходит из компании уже через три месяца.

Затем можно воспользоваться моделью крупноформатных таблиц для расчета процента новых сотрудников, которые зарабатывают меньше "целевой" суммы дохода в третьем месяце. Схема показывает, что количество таких сотрудников достигает 85%. Можно использовать эту модель для рассмотрения базового уровня заработной платы и уровня комиссионных, чтобы увидеть влияние изменений в зарплатном пакете на достижение целевого дохода и, следовательно, удержание персонала. С помощью модели мы можем сравнить стоимость изменений в основной зарплате/комиссионных с теми преимуществами, которые они обеспечат с точки зрения увеличения периода работы в

компании, ведущего, в свою очередь, к росту продаж и прибыли. Это позволяет определить экономическую эффективность изменений в сумме зарплат и комиссий.

Мы установили, что значительное повышение основной зарплаты в течение первых трех-четырех месяцев, а затем снижение ее суммы и повышение ставки комиссионных является наиболее эффективной политикой вознаграждения, способствующей удержанию персонала и увеличению периода его работы в компании.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

В результате построения этих моделей было установлено следующее:

- умной бизнес-метрикой конечного результата является прибыль;
- умная бизнес-метрика для факторов, определяющих прибыль, — это коэффициент текучести персонала;
- умные бизнес-метрики для факторов текучести персонала: уровни базовых выплат и комиссионных;
- политика оптимизации ставок заработной платы и комиссионных.

В этом случае невозможно выполнить стандартный анализ связей. Но мы применили критерии для метрик факторов-определителей, чтобы сузить их выбор, а также вариационный анализ для построения модели крупноформатной таблицы, описывающей то, каким образом основные определяющие факторы воздействуют на прибыль. Благодаря этому были получены умные бизнес-метрики и показана оптимальная политика вознаграждения сотрудников.

## **Факторы-определители стоимости. Пример из практики: продуктивность сотрудников**

Крупная международная сеть гостиниц желает улучшить продуктивность работы своих сотрудников. Но что входит в понятие "хороший работник"? Тот, кто следует правилам? Тот, у кого высокая мотивация или специальные навыки? Может быть, это человек, умеющий ладить с коллегами? Или тот, кто не тратит время на мелочи, проявляет достаточную гибкость, предан своей работе?

В данном примере мы рассматриваем умные бизнес-метрики для решения "гибких" поведенческих проблем. Ввиду того, что компания — это социально-экономическая система, такие неовещественные вопросы составляют важную часть характеристик ее эффективности. В некоторых исследованиях отмечается, что сотрудники с высокой мотивацией демонстрируют производительность, почти в два раза превышающую средний показатель. В индустрии средств массовой информации, например, повышение измеренной мотивации на 5% приравнивается к возрастанию итоговой прибыли на 2%.

## **Генерирование факторов-определителей стоимости**

В сети гостиниц сложилось твердое убеждение, что хороший сотрудник — это продуктивный сотрудник. Построим дерево факторов-определителей стоимости, основываясь на этом допущении. Продуктивность является составляющей конечного результата. Ее можно повысить, работая должным образом (производя более весомый конечный результат), — назовем это фокусной точкой. Ее можно улучшить путем увеличения количества вложенных средств — назовем их усилиями.

Вид и уровень работ объясняют, какие из этих факторов наиболее важны. Типовой модели для всех сотрудников в сети просто не существует. Например, в подразделении, ведающем хозяйственными вопросами, уделяется пристальное внимание процедурам (например, постоянное пополнение баров в номерах, определение формата информации, предоставляемой клиентам; стандарты обработки постельного белья; регистрация времени, требуемого на уборку номера), поэтому навыки точного и эффективного выполнения этих задач могут оказаться решающими факторами при определении продуктивности. В примере телефонных продаж основная мотивация заключалась в выполнении наибольшего количества звонков, следовательно, навыки общения с клиентами были ключом к успеху. А как же поступить в данной ситуации?

## **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

В данном примере мы имеем дело, в основном, с субъективными (гибкими) определяющими факторами, например, поведением. Измерять их обычно труднее, чем измерять и получать данные для "жестких" факторов (таких, например, как уровень

зарплаты). В отношении гибких факторов особенно важно их точно установить и измерить.

Показателем продуктивности может быть доход от гостиничных услуг, разделенный на численность сотрудников. Но это определение с точки зрения дохода и количества персонала — ненадежный критерий того, что формирует хорошего работника. Руководители могут использовать самые различные рычаги для изменения дохода, например, специальные предложения и корпоративные вечеринки, а также сокращать или увеличивать численность работников. Эти действия будут влиять на измеренную продуктивность, но не отражают того, как отдельный сотрудник содействует продуктивности.

Независимо от численности сотрудников, уровня занятости и действующих скидок, основной вклад отдельного члена коллектива заключается в высококачественном обслуживании клиента. Финансовый анализ показывает, что прибыльность сети гостиниц в значительной мере связана с долей клиентов, делающих повторные покупки (как и в большинстве отраслей промышленности, стоимость привлечения новых клиентов намного выше в сравнении с повторными). Возьмем лояльность клиента (измеренную как процент общих заказов, поступающих от предыдущих клиентов) как умную бизнес-метрику для продуктивности персонала. Эта метрика отражает часть продуктивности (уровень обслуживания), на которую может оказывать влияние отдельный персонал, и исключает ту ее часть (доход, численность персонала), которая находится вне его контроля.

Мотивация измеряется по среднему уровню ответов на вопросы в анкетах удовлетворенности персонала. Уровни квалификации интерпретируются по программам совершенствования, которые осваивают сотрудники, прежде чем они будут считаться полностью обученными (обычно в течение года после поступления на работу). Качество надлежащего выполнения процедур определяется с помощью инспекций анонимных клиентов, в ходе которых выясняются любые нарушения (например, запас продуктов в холодильнике не был пополнен, температура в номере не составляла 20°C; информация о работе ресторана не указана должным образом на доске объявлений).

Другие факторы, показанные на дереве стоимости, не измеряются. Несмотря на то что дерево было построено с использованием двойной концепции усилий и фокусной точки, их трудно измерять. Такие факторы, как кооперация и гибкость, нельзя прямо оценить или зарегистрировать. Было высказано предпочтение придерживаться более надежных критериев, связывая их непосредственно с процентом повторных клиентов.

## **Осмысление имеющихся данных**

Данные, необходимые нам, являются субъективными: обычно компании не располагают ими. Тем не менее такие данные можно собрать, приложив определенные усилия, и в некоторых отраслях гибкую информацию уже используют. Если можно получить значительный объем данных о навыках персонала, поведенческих моделях и уровнях мотивации, значит, возможен статистический анализ. Эти данные могут поступать в результате оценок менеджеров, обзоров удовлетворенности персонала или специальных опросов фокус-групп и сотрудников.

К счастью, в данной гостиничной сети имеется большая часть нужных данных. Детальные обзоры удовлетворенности персонала проводятся ежегодно, клиентам предлагается заполнить специальный опросный лист, изложив впечатление от пребывания в гостинице, ведется также документация оценок персонала.

## **Анализ вариаций и связей**

Благодаря тому, что в гостиничной сети много похожих отелей, мы можем применить анализ связей и рассмотреть, каким образом различные параметры факторов в разных гостиницах влияют на процент клиентов, повторно обратившихся в эту сеть. Анализ способом регрессии демонстрирует факторы, которые в значительной мере влияют на продуктивность и их относительную важность. В нашем случае оказалось, что мотивация персонала, как и точное следование процедурам, в большей степени оказывают влияние на продуктивность.

Однако навыки сотрудников оказывают лишь незначительное влияние при объяснении разных уровней продуктивности. Дальнейший анализ уровней навыков объясняет причину этого: смешение сотрудников с различными уровнями квалификации (измеренной по достижении определенного уровня обучения) — типичная картина для всех гостиниц. Поэтому мы не можем найти статистическую связь между уровнем квалификации и разницей в продуктивности. Это не значит, что данный уровень не важен — просто в настоящее время у нас нет доказательств того, что он серьезно влияет на эффективность работы. Этот вопрос требует дальнейших исследований и сбора данных.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

В результате анализа мы можем определить, что для данной ситуации характерны следующие умные бизнес-метрики для конечного результата и определяющих факторов:

- конечный результат — процент всех заказов, поступающих от предыдущих клиентов;
- метрика определяющего фактора — мотивация;
- метрика определяющего фактора — следование процедурам.

Данный пример показывает, что методики анализа определяющих факторов и конструирования умных бизнес-метрик могут применяться равным образом к ситуациям, связанным со многими гибкими и жесткими факторами. Но ни один из подходов в полной мере не обеспечит разработку умных бизнес-метрик.

## **Факторы-определители**

**стоимости. Пример из практики:**

**сбалансированная система**

**показателей эффективности для**

**сотрудников сети розничной**

**торговли**

Сеть магазинов розничной торговли намерена разработать сбалансированную систему показателей эффективности, чтобы сосредоточить действия сотрудников на расширении сети и повышении прибыльности. Проблема заключается в том, что каждый месяц выпускается новый "бюллетень успеха", подчеркивающий его показатель — хит месяца, который доводится до сведения всех сотрудников. Например, в прошлом месяце главной была забота о клиенте, и все магазины отчитывались о том, как они улучшают этот показатель; в нынешнем месяце во главу угла поставлено сокращение отходов; в следующем месяце ставится задача обеспечения чистоты магазинов... При таком изобилии проблем сотрудники вынуждены "перескакивать" с одного вопроса на другой; прочной основы поведения персонала и стандартов, представляющих "надлежащие методы" работы в сети магазинов, просто не существует. Требуется базовая сбалансированная система показателей эффективности, включающая одни и те же показатели, фиксируемые из месяца в месяц, для определения основной концепции методов работы на уровне магазина.

## **Генерирование факторов-определителей**

**стоимости**



Как и в случае с гостиницами, можно построить дерево стоимости, проведя обсуждения с менеджерами и персоналом, в ходе которых выявятся потенциальные определяющие факторы. В структуру дерева включены различные факторы, отражающие условия работы сети розничной торговли.

О магазинах судят, в основном, по финансовым критериям: продажи и затраты, связанные преимущественно с персоналом. Расходы на персонал в определенной степени могут контролироваться местными менеджерами с помощью назначения дежурств и использования работников, занятых неполный день. Но доход от продаж в действительности находится вне контроля менеджеров магазина, так как в значительной мере зависит от новых продуктов месяца и региональных рекламных кампаний.

Дерево факторов-определителей стоимости предполагает, что расходы на персонал — важный фактор продуктивности, однако необходимо прибавить операционные факторы, отражающие фокусные точки и поведенческие метрики, оценивающие усилия сотрудников.

В результате всех перечисленных выше требований и была разработана 3-сторонняя сбалансированная система показателей эффективности с использованием факторов дерева стоимости, которые считались наиболее подходящими для оценки, основанной на фактах:

- расходы на содержание персонала, убытки;
- мотивация и табельный учет;
- уровень квалификации и следование процедурам.

Теперь персонал будет оцениваться и вознаграждаться на основе этой сбалансированной системы показателей. То, что она включает всего три раздела, позволяет сконцентрироваться на основных вопросах и избежать слишком большого упора на те показатели, которые могут оказаться неважными (так как мы не получили подтверждения относительного значения этих факторов).

## **Уточнение результатов деятельности и определяющих факторов**

Конечный результат — это эффективность. Некоторые менеджеры предпочитают сосредоточить внимание на текущих затратах, другие — на показателях продаж, третьи —

на обоих этих факторах. Включение обоих аспектов прибыльности магазина было согласовано в качестве метрики эффективности.

В качестве определяющих факторов были построены четкие подсчеты затрат на персонал (прямые расходы на зарплату за фактически отработанные часы) и расходов на износ (расходы на поставку продукта, который был утерян или испортился в пути от пункта доставки к магазину). Однако не было никаких попыток измерить мотивацию, ориентацию на клиента, уровень квалификации, следования процедурам или умение рекламировать специальные предложения, а табельный учет осуществлялся поверхностно (официально регистрировались лишь серьезные отклонения — на час или более). Поскольку эти факторы систематически не рассматривались, было трудно прийти к единому мнению, как их следует измерять. В любом случае недостаточное количество данных не позволило получить надежных метрик по этим факторам в краткосрочном плане.

## **Осмысление имеющихся данных**

В описанном выше примере с сетью гостиниц имелось статистическое подтверждение гибких факторов, определяющих продуктивность. Но в системе розничной торговли не предвидится получение подобных данных, и следует полагаться только на жесткие факторы. Это представляет серьезную проблему для анализа и конструирования умных бизнес-метрик.

## **Проведение анализа вариаций и связей**

При отсутствии гибких данных единственно возможный вариационный анализ связан с прибылями магазина и его расходами. Это значит, что мы не можем проанализировать и сравнить сильные стороны всех определяющих факторов, отображенных на дереве стоимости, и даже их части, используемой в 3-сторонней сбалансированной системе показателей. Но действительно ли все три области сбалансированной системы показателей эффективности равным образом важны?

Магазины были сгруппированы согласно их местоположению и размеру (например, небольшие магазинчики располагались в местах с низкой плотностью населения), и каждая группа сотрудников анализировалась отдельно. Чтобы избежать сравнения различных продуктов или рекламных кампаний, каждый месяц изучался

отдельно. Для данного вида магазина и для конкретного месяца цифры расходов на персонал и на убытки (отходы продуктов) для каждого магазина (которые имелись в бухгалтерской документации) были сверены с показателями прибыльности магазина. Эта процедура гарантирует рассмотрение различий в эффективности работы между магазинами, которые могут быть вызваны конкретным продуктом, рекламной кампанией или различиями в видах магазинов, находящимися вне контроля местных менеджеров.

Статистическая корреляция, рассчитанная между расходами и прибылью магазинов, показывает, что контроль за уровнем издержек обеспечивает около 60% их прибыльности. Это значит, что разделу затрат сбалансированной системы показателей необходимо уделить 60% значения системы в целом.

Определение в данной системе доли разделов "Фокусная точка" и "Усилия" не могло быть произведено аналогично с помощью доказательств, так как данные по этим разделам отсутствовали. Следовательно, было решено разделить оставшиеся 40% поровну и выделить по 20% каждому разделу в качестве стартовой позиции. Такое распределение предполагалось использовать в течение начального периода в качестве пробной сбалансированной системы показателей для построения данных по гибким факторам, которые затем могли служить для коррекции карты в целом (удаления некоторых метрик, изменения долей или прибавления новых метрик).

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Начальная сбалансированная система показателей умных бизнес-метрик показана в табл. 4.4.

Этот пример демонстрирует, что даже при наличии ограниченного количества данных для построения умных бизнес-метрик все-таки возможно применить структурированные принципы дизайна для определения метрик. Эти умные бизнес-метрики являются предварительными, потому что они должны подкрепляться программой по сбору данных, которая позволит усовершенствовать их в краткосрочном или в среднесрочном плане. Однако теперь компания, по крайней мере, имеет структуру сбалансированной системы показателей для метрик и знает о том, какие данные ей необходимы, а также о путях улучшения метрик в будущем.

**Таблица 4.4. Сеть розничной торговли: сбалансированная система показателей умных бизнес-метрик**

<b>Умная бизнес- метрика</b>	<b>Доля в %</b>
Расходы на персонал и износ <b>Метрика:</b> "Общие ежемесячные расходы"	60
Мотивация и табельный учет <b>Метрика:</b> "Средний балл мотивационных опросов и процент задач, выполненных вовремя"	20
Уровень квалификации и следования процедурам <b>Метрика:</b> "Средний уровень обучения на каждый магазин и балл, указанный в отчете анонимного клиента."	20

### **Ключевые положения**

В этой главе было показано, что разработка умных бизнес-метрик основывается на тщательном отборе и анализе данных, демонстрирующих истинные двигатели создания стоимости.

- Умные бизнес-метрики для факторов-определителей стоимости зависят от конечных результатов. Четкое определение конечного результата является существенно важным.
- Дерево стоимости проясняет ситуацию с факторами, определяющими стоимость.
- Основными критериями умных бизнес-метрик для этих факторов являются контроль, влияние и рентабельность.
- Нет никаких готовых решений, контрольных таблиц или типовых ответов — необходимо анализировать факты.
- Умные бизнес-метрики приспособляются к индивидуальным нуждам организации.
- Реальные факторы-определители стоимости раскрываются с помощью анализа вариаций и связей.
- Необходимо замкнуть круг, используя умные бизнес-метрики в управлении эффективностью, чтобы гарантировать их максимальный эффект.

В разных компаниях ситуация никогда не бывает одинаковой. Для разработки умных бизнес-метрик вы должны отправиться по тропе исследований. Счастливого пути!

## **5. Умные бизнес-метрики для факторов- созидателей будущей стоимости компании**

- Что сохранит наши позиции в бизнесе в будущем?
- Как мыотреагируем на вторжение крупной международной корпорации на наш рынок?
- Можем ли мы позволить себе использование новой технологии видеотелефонов?
- Способны ли мы добиться успеха в Китае?

Эти вопросы относятся к будущему, которого мы не знаем. Здесь кроются и возможности, и риски. Мы не можем оценить их, исходя из достоверных данных, поскольку они еще не материализовались, таких данных просто не существует. Но совершенно ясно, что эти вопросы носят стратегический характер и могут иметь решающее значение для компании через несколько лет. Мы должны воспользоваться этими возможностями и управлять возникающими рисками.

Что определяет способность компании использовать возможности и управлять рисками? Отвечая на данный вопрос, следует учесть два аспекта: факторы, которые формируют Позиции компании, и факторы, определяющие потенциальные Возможности компании:

- Факторы, создающие позиции компании, представляют собой инвестиции компании в будущее, которые, будем надеяться, со временем окупятся: например, точка опоры для дальнейшего развития бизнеса в Китае в виде совместного предприятия или дистрибьюторского соглашения, научно-исследовательские программы в области применения видеотелефонов, наличие стратегии и программы развития бренда, которые обеспечат доминирующие позиции в нише рынка, безопасной с точки зрения конкуренции с гигантами.

- Факторы, определяющие потенциальные возможности компании — это сформированная способность компании реагировать на новые перспективы развития бренда и возникающие угрозы: например, способность работать вместе с партнерами, которым присущи иная культура; навыки, умения и энтузиазм в области обучения и использования новых технологий; способность обеспечить лояльность клиентов.

Что касается факторов-определителей, то здесь важно выделить те, которые действительно оказывают влияние на текущую стоимость компании. Они участвуют в формировании будущей стоимости компании, следовательно, мы не располагаем данными для анализа, который позволил бы нам определить значение каждого из таких возможных факторов.

В отличие от факторов-определителей, факторы-созидатели (особенно те, которые формируют потенциальные возможности компании) являются нематериальными. Как можно измерить "способность компании образовать совместное предприятие", не говоря уже о выяснении влияния такого образования на ее будущую стоимость? Что мы имеем в виду, когда говорим о "готовности к новым технологиям"? Что значит "быть ближе к клиенту"? Возможности обусловлены поведением менеджеров, персонала и клиентов, которое определит, будут ли эти возможности использованы в будущем.

Факторы-созидатели должны:

- поддерживать стратегические цели компании;
- разъяснять и измерять потенциальные возможности, которые являются нематериальными по своей природе.

Но тот факт, что мы имеем дело с нематериальными аспектами и смотрим в будущее, не означает отказа от подхода к умным бизнес-метрикам, основанного на фактах. Выбор факторов-созидателей и определение системы их измерений не должны опираться на интуицию или субъективное мнение. Как и все умные бизнес-метрики, система измерений факторов-созидателей должна быть основана на данных. Поскольку соотнести ее с деятельностью компании в будущем весьма затруднительно, в целях количественного определения и понимания факторов-определителей можно использовать данные об изменениях рынка и окружающей среды, сведения о восприятии и предпочтениях клиентов и персонала.

Как говорилось в главе 3, рыночная стоимость компании включает значительную часть ее стоимости в будущем. Из этого следует, что финансовые аналитики принимают во внимание не только цифры (результаты деятельности организации в прошлом), но и

потенциальные возможности компании, которые, по их мнению, стимулируют эффективность работы компании в будущем. Типичные нефинансовые аспекты деятельности компании, рассматриваемые ими, включают следующее:

- компетентность менеджеров;
- способность реализовать корпоративную стратегию;
- бизнес-процессы;
- инновации,
- способность привлекать и удерживать одаренных сотрудников;
- соответствие уровня выплат уровню доходов акционеров.

Указанные аспекты предполагают широкий спектр факторов, способных оказать влияние на стоимость компании в будущем. Рассмотрим отдельно два типа факторов-созидателей будущей стоимости компании (факторы, формирующие позиции компании, и факторы, определяющие ее потенциальные возможности), поскольку оба случая предусматривают отдельное проведение анализа и различные метрики. Возможные факторы-созидатели включают:

- Факторы, формирующие позиции компании. К ним относятся:
  - стратегия;
  - доля рынка;
  - уровни инвестиций;
  - партнерство;
  - патенты;
  - сети распределения.
- Факторы, определяющие потенциальные возможности компании. К ним относятся:
  - качество менеджмента;
  - выполнение стратегии;
  - понимание тенденций поведения клиентов;
  - готовность к переменам;
  - привлечение и удержание ключевого персонала;
  - корпоративная культура;
  - инновации;
  - исследования и разработки;
  - качество биз нес-процесса;
  - техническая компетентность,

Вопрос заключается в определении факторов-созидателей для конкретной компании и способах их измерения. Ниже обсуждаются несколько примеров проведения анализа и разработка умных бизнес-метрик факторов-созидателей. В каждом случае процесс предусматривает четыре этапа:

- четкое определение факторов-созидателей;
- проведение анализа вариаций, взаимосвязей и предпочтений;
- разработка умных бизнес-метрик;
- определение соответствующего плана действий, в основе которого лежат факторы-созидатели и умные бизнес-метрики.

Мы будем рассматривать факторы-созидатели с двух позиций. Сначала определим факторы позиционирования компании, затем обратимся к факторам, определяющим ее потенциальные возможности. Эти два отдельных типа факторов-созидателей включают различные вопросы и методы их определения, но основные принципы проведения анализа остаются одинаковыми.

## **Факторы, формирующие позиции компании**

Ценность некоторых аспектов деятельности компании может со временем возрастать. Например, стоимость патента на лекарственный препарат значительно увеличится, если препарат пройдет тест на безопасность. Так же возрастет и ценность соглашения на разработку нефтяного месторождения в случае обнаружения значительных запасов нефти. Возникает перспективный опцион: использовать возможность в будущем (поскольку мы знаем, что она имеет соответствующую ценность). Если препарат безопасен, мы можем предложить его на рынке. Если месторождение содержит большие запасы нефти, мы можем добывать ее. Иногда, как в этих примерах, компании принимают решение выкупать подобные опционы, решая вложить средства в исследования и разработку препарата или приобрести контракт на добычу черного золота. Иногда компания приобретает новые позиции благодаря удаче. Например, нефтеперерабатывающая компания владеет заправками для реализации производимого топлива, но затем замечает, что популярными становятся небольшие магазины, торгующие продуктами быстрого приготовления, и понимает возможность ведения нового бизнеса — использовать заправочные станции для продажи таких продуктов.

В любом случае (особенно тогда, когда приходится платить) компании необходимо знать, как измерить стоимость реального опциона, Игнорируя фактор стоимости опциона,



можно принять неверное решение. Например, заправочные станции могут быть проданы, поскольку, с точки зрения компании, вырученные от продажи средства превышают чистую приведенную стоимость (NPV — net present value) будущих доходов от продажи топлива. Но, если эксплуатация магазинчиков по продаже продуктов быстрого приготовления может значительно увеличить NPV, компания лишится выгодной возможности.

В другом примере фирма, занимающаяся разработкой программного обеспечения, предложила два проекта. Один заключался в расширении и наращивании функциональных возможностей системы управления реляционной базой данных, которая являлась бестселлером. Другой проект состоял в разработке новых объектно-ориентированных баз данных. Средств и квалифицированного персонала не хватало на одновременное ведение обоих проектов. Многие компании принимают решения о внедрении новых проектов на основании NPV каждого из них. NPV первого проекта составляла 50 млн долларов через пять лет, NPV второго — 2 млн долларов примерно через такой же период. Стандартным решением, основанным на значении NPV, было бы сделать выбор в пользу первого проекта. Но разработка объектно-ориентированных баз данных рассматривалась как технология будущего, и, инвестируя в данный момент, компания получала реальную возможность быстрого развития и завоевания основной доли рынка в случае переориентации его реляционных на объектно-ориентированные продукты. Но стоимость этого опциона в NPV здесь не учтена. Причем ее ценность будет зависеть от тенденций развития рынка и от того, когда будет принято (и будет ли принято вообще) решение о его расширении за счет объектно-ориентированной продукции.

Исследования, проведенные McKinsey, показывают максимально возможные варианты при рассмотрении различных опционов. По результатам исследования рынка сборки персональных компьютеров в 1995-1996 гг., Gateway была единственным прибыльным предприятием. Другим компаниям приходилось принимать решение, оставаться ли им на рынке или уходить из бизнеса. Стандартные расчеты NPV указывали на необходимость выхода из бизнеса таким компаниям, как Acer, Compaq, Apple, Packard Bell. Но оценка реальных опционов свидетельствовала о необходимости остаться на рынке. Например, NPV компании, маржа операционной прибыли которой равнялась 11%, составляла -590 млн долларов, а стоимость реального опциона +smart790 млн. Столь огромное различие объяснялось высокой степенью неопределенности уровня операционной прибыли в будущем (например, было неизвестно, уйдет ли из бизнеса значительная часть фирм, возрастет ли спрос на продукцию).

Поскольку уход компании с рынка и ее возвращение на рынок предполагают значительные расходы, выход и последующее ее возвращение после улучшения условий рынка предполагает потенциально высокий уровень расходов. Безусловно, компания предпочли опцион реальных условий, оставшись на рынке, несмотря на низкое в то время значение NPV. Помните успех в будущем зависит от дальновидности и правильной оценки опционов.

### **Пример определения факторов, формирующих позиции компании: опцион аренды офиса**

Мы вернемся к простому примеру продления аренды, описанному в главе 2. Фиксированная плата за 5-летнюю аренду престижных лондонских офисов, в которых размещаются штаб-квартиры финансовых компаний и которые с этой точки зрения важны для создания соответствующего имиджа, составляет 0,48 млн фунтов стерлингов в год. Но эта аренда с продлением срока аренды на следующий 5-летний срок будет стоить 0,515 млн фунтов в год (в том случае, если сумма арендной платы понизится в течение первых пяти лет, договор будет не продлен, а перезаключен, в соответствии с преобладающими рыночными ценами). Есть ли смысл платить дополнительные 0,035 млн в год за возможность продлить аренду?

Вполне очевидно, что ценность продления аренды будет зависеть от состояния цен на рынке недвижимости в Лондоне. Предполагается, что через пять лет цена аренды может возрасти на 25% или остаться на прежнем уровне, что в равной степени вероятно. Но предположение о росте цены содержит значительное упрощение. Понятно, что это не тот случай, когда цена останется неизменной или подскочит ровно на 25%. По всей видимости, эксперты по вопросам недвижимости полагают, что стоимость аренды вряд ли опустится намного ниже существующего уровня цен или, что более вероятно, рост цены составит примерно 2,5% в год. Существует ли более удачный способ моделирования данной информации, и возможно ли исходить из столь неубедительных предположений?

Да, возможно. Здесь уместно использовать модель определения стоимости финансовых опционов, описанную в главе 2. Модель реальных опционов позволяет нам инвестировать определенную сумму "M" в определенное время в будущем "T" с целью реализации проекта, ожидаемая стоимость которого составит значение "P" (NPV прибыли, генерируемой проектом). В примере с арендой офиса мы принимаем решение на 5-летний

срок, следовательно, значение "T" равно 5. Если исходить из наиболее вероятного прогноза роста арендной платы {2,5% в год), стоимость проекта составляет 12,5% от 0,48 млн фунтов, что равно 0,06 млн для каждого года, начиная с пятого и заканчивая десятым годом. По истечении каждого года в течение первых пяти лет мы платим 0,035 млн фунтов. Таким образом, значение "M" составляет 0,175 млн фунтов.

Поскольку мы рассуждаем с позиций NPV, нам необходима процентная ставка для учета времени до момента реализации опции "T". Значение "r" — безрисковая процентная ставка, принятая на период с данного момента и до окончания срока "T". Если "T" равно последующим пяти годам, при оценке значения "r" можно исходить из процентной ставки по 5-летним правительственным долговым обязательствам. В случае с арендой это значение составляет 5%, следовательно, "r" = 0,05. Таким образом, "M", инвестированное во время "T", имеет NPV, равное  $M / (1 + r)^T$ .

В случае аренды офиса данная модель не совсем соответствует ситуации, поскольку сумма стоимости не выплачивается единовременно на пятый год, но распределена по годам с первого по пятый. Это общая проблема, возникающая при использовании стандартных моделей, которые упрощают расчеты, но не всегда соответствуют ситуациям. В данном случае нам следует рассчитать NPV на 5-летний период. В первый год значение NPV будет составлять  $0,035 / 1,05^{**1} = 0,033$ . Суммируя значения за пять лет, мы получим NPV, равное 0,15.

Затем можно вычислить прибыль на суммированный капитал как  $P / (M(1 + r)^1)$ . В примере с арендной платой NPV "прибыли, генерируемой проектом" на шестом году составит  $0,06 / (1,05)^{**6} = 0,045$ . Рассчитанное подобным образом значение NPV проекта для периода с седьмого по десятый год равно 0,175. Таким образом, прибыль на инвестированный капитал составляет  $0,175 / 0,15 = 1,17$ .

Итак, как может измениться значение "P"? Прежде всего, необходимо оценить увеличение или уменьшение значения "P" за год в процентном выражении. Затем следует оценить стандартное отклонение этого годового изменения в процентном выражении. Это непростая задача. Подобная оценка, вероятно, не будет абсолютно точной. Если бы речь шла, скажем, о строительном проекте, стоимость которого зависела бы от колебания цен на недвижимость, мы могли бы определить стандартное отклонение ежегодного колебания цен, исходя из записей прошлых периодов. В нашем же случае, когда речь идет об аренде офисных помещений, изучение уровня цен на лондонские офисы за последние двадцать лет дает нам стандартное отклонение, равное 10%, т. е. стандартное отклонение 0,1.

Но в большинстве случаев получение надежных данных по реальным опциям маловероятно. Например, если мы выбираем опцион экспансии на рынок объектно-ориентированных продуктов, мы говорим о новом рынке, поэтому данные за прошлый период теряют всякий смысл. Существует вероятность найти подобный рынок и проследить рост стоимости за первые годы его развития. Но рынки отличаются, следовательно, не существует и гарантии правильности подобной аналогии. На практике нам часто приходится иметь дело с оценками-догадками, основанными на определенной информации о возможных путях развития рынка.

Поскольку известно годовое стандартное отклонение, выраженное в процентном изменении величины "P", возможно преобразовать данное значение в стандартное отклонение по годам периода "T" с помощью формулы: стандартное отклонение  $\times$  квадратный корень "T". Таким образом, в случае аренды мы имеем  $0,1 \times$  квадратный корень из 5 = 0,22.

Значение прибыли на инвестированный капитал 1,17 и стандартное отклонение за 5-летний период 0,22 вводятся в таблицу преобразования, описанную в главе 2. В случае аренды необходима более крупная таблица или экстраполяция данных на основе приведенных значений. Экстраполяция данных на основании таблицы (или расчет по формуле Блэка-Скоулза) дает значение стоимости опциона, приблизительно равное 28% от P, что составляет 0,05 млн фунтов. Следовательно, вариант с продлением аренды является рентабельным, поскольку ожидаемая экономия средств составит приблизительно 50 000 фунтов.

### **Пример определения факторов, формирующих позиции компании: инвестиции в обучение в виртуальной реальности**

Крупная компания, занимающаяся вопросами подготовки и обучения клиентов, начала свою деятельность с разработки стандартных курсов подготовки в аудиториях. Со временем увеличился спрос на компьютеризированные курсы — и компания достигла уровня компетентности в технических вопросах, необходимого для обеспечения конкурентоспособности в данной нише рынка. Результаты стратегического обзора, не так давно предпринятого компанией, свидетельствовали об огромном потенциале обучения в виртуальной реальности (обучение VR — virtual reality). Одним из элементов обучения

VR является наличие у студентов наушников с трехмерным звуком, что обеспечивает ощущение присутствия в виртуальном пространстве (например, в шумном конференц-зале). Подобная форма обучения позволяет создать обстановку, максимально приближенную к реальным условиям, и подготовить слушателей к различным проявлениям реакции со стороны аудитории, сотрудников и клиентов.

Стоит ли компании создавать собственную материальную базу и развивать необходимые навыки в данной области, чтобы обеспечить должное предложение в случае дальнейшего увеличения спроса на такие курсы?

## **Определение факторов-созидателей будущей стоимости компании**

Прежде всего необходимо определить факторы-созидатели будущей стоимости компании. Считается, что, инвестируя сегодня, мы увеличиваем стоимость компании, укрепляя ее будущие позиции. Вопрос состоит в том, есть ли смысл в приобретении позиционного опциона (и опциона компетентности) на потенциально новом рынке.

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Ответ на вопрос зависит от стоимости реального опциона. Следовательно, остановимся на анализе вариаций потенциального роста стоимости позиции. В соответствии с предложенной ранее моделью, компания определила стоимость "покупки" опции "М". Предполагалось, что в течение трех ближайших лет на рынке не произойдет каких-либо серьезных изменений и компании, вероятно, придется ждать лет пять, прежде чем появится смысл выходить на новый рынок. После обсуждения с менеджерами и экспертами по техническим вопросам был разработан инвестиционный план, в котором четко отражалась общая калькуляция затрат на человеческие ресурсы, программное обеспечение и дополнительные затраты, равные 5 млн долларов в год в течение трех лет. Используя безрисковую процентную ставку "r", равную 5%, получим NPV, равную 14,3 млн долларов.

Время использования опциона — это период между третьим и пятым годами. С целью оценки опциона было принято значение "Т", равное пяти годам (в дальнейшем этот выбор будет обоснован).

Значение NPV проекта "Р" было рассчитано группой опытных менеджеров. Основываясь на знаниях о размере рынка подготовки и обучения персонала, тенденциях в развитии сегмента подготовки с помощью технических средств (компьютеров), а также кривой роста новых продуктов в сфере подготовки и обучения в прошлом, группа создала приближительную кривую стоимости рынка обучения VR.

Менеджеры также отметили, что, по их мнению, компания сможет завоевать 10% рынка при условии достаточного развития материальной базы и необходимого уровня компетентности. Исходя из этих основных позиций и принимая во внимание возможные объемы прибыли, стало возможным определение NPV операционной прибыли проекта на ближайшие семь лет.

Учитывая стандартный процесс оценки капитала проекта, значение NPV было рассчитано на 7-летний период с учетом Дисконтного фактора, значение которого составляет 20% (найденно на основе взвешенной стоимости капитала компании с учетом фактора "риска проекта"). Поскольку поступление большей части доходов ожидалось только после четвертого года, это значило, что основное значение имела оценка объемов прибыли за три года (период с пятого по седьмой год) и их дисконтирование по среднему значению шести прошедших лет. В соответствии с рассчитанной кривой рынка и с учетом будущей 10%-ной доли компании, прибыль составляет 7 млн долларов на пятый год, 7,6 млн долларов на шестой год и 8 млн долларов на седьмой. Общая сумма прибыли равна 22,6 млн долларов. Дисконтирование по среднему значению шести лет дает дисконтный фактор, равный 3, а значение NPV операционной прибыли равно приблизительно  $22,6/3 = 7,5$  млн долларов. Эта сумма намного меньше, чем NPV расходов, которая составляет 14,3 млн долларов. Если в расчетах использовать меньшую прибыль от продаж в первом — четвертом годах, общая прибыль составит 11,6 млн долларов. Таким образом, суммарное значение NPV составит  $11,6 - 14,3 = -2,7$  млн долларов. Это слишком большой отрицательный показатель. Исходя из принятых правил в компании, от осуществления данного проекта следует отказаться.

Продолжая оценку реальных опционов, получаем прибыль на инвестированный капитал, равную  $11,6/14,3=0,81$ . В основе этой цифры лежит главный прогноз будущих прибылей. Однако совершенно очевидно, что эта калькуляция во многом зависит от развития рынка, доли рынка, занимаемой компанией, и размеров прибыли, получаемой от нового продукта, т.е. носит очень приближительный характер. Причина этого заключается

не только в весьма приблизительной оценке каждой из переменных, но и в том, что все три переменных могут оказывать влияние друг на друга. Значит, неточность прогноза одной из переменных повлияет на достоверность других. Например, в результате развития рынка курсы по подготовке в аудиториях могут быть заменены другой формой обучения, характеризующейся большими объемами и низким уровнем прибыли, или же в результате развития на рынке будут присутствовать более мощные технологии — и объем услуг будет незначительным при высоком уровне прибыли.

Необходимо оценить возможные вариации прибыли по годам. Из опыта проведения предыдущих курсов было понятно, что результаты могут быть самыми непредсказуемыми. Одни нововведения быстро завоевывали позиции на рынке, а о других просто забывали. Было решено принять широкое стандартное отклонение, равное 100% прибыли, т.е. стандартное отклонение 1,0. За 5-летний период до какого-то срока "Т" на основе этих данных получаем общее отклонение  $1,0 \times \sqrt{5} = 2,24$ .

Экстраполяция данных на основе таблицы дает значение опции, равное 45% от "Р", что составляет около 5 млн долларов. И хотя "стандартная" NPV составляла 2,7 млн долларов, значение опциона выхода на чрезвычайно непредсказуемый рынок превосходит эту сумму и равняется +5 млн долларов (таким образом, общая стоимость проекта составляет +2,3 млн долларов). В соответствии с анализом реальных опционов проект следует продолжать.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Итак, мы выяснили, что умными бизнес-метриками для факторов, формирующих позиции компании, являются NPV ожидаемых объемов прибыли, возможные вариации (стандартное отклонение) в ее объемах, время принятия решения по данному опциону и его реальная стоимость. На эти метрики руководство, как правило, практически не обращает внимания. Но именно они позволяют правильно оценить позиции и использовать при этом различные допущения (например, насколько заблаговременно нам следует принимать решения).

## **Разработка дальнейшего плана действий**

Итак, принято решение продолжить реализацию проекта. Используемая модель реальных опционов в действительности приводит к недооценке данного опциона, поскольку

разработана при условии его реализации только через 5 лет. Но фактически он может быть реализован в любое время. В частности, согласно сценарию, ситуация будет благоприятной для выхода на рынок в период между третьим и пятым годом. Таким образом, фактор определения времени выхода на рынок получает дополнительную гибкость, поскольку компания сама выбирает время реализации опциона, что увеличивает его ценность. В данном случае более подходящей моделью выглядит американский опцион "колл", но большого значения это не имеет, поскольку оценка в любом случае основана на весьма приблизительных данных: размер рынка, доля рынка и т.д. Использование сложных моделей на основании неточных данных иногда может быть просто бессмысленным, лучше применять простые методы для получения приблизительного представления о стоимости, но помнить при этом, что все это далеко не точная наука.

## **Факторы, определяющие потенциальные возможности компании**

Как уже говорилось, факторы, формирующие позиции компании, можно оценить как опционы. Наряду с некоторыми организациями, обладающими подобным потенциалом (патенты, которые могут быть использованы в будущем, точки опоры на новых рынках, выгодное местоположение), существует множество других, не располагающих подобными позициями. Но у всех компаний есть персонал, клиенты, процессы. И результаты их деятельности во многом определяются способностями организации управлять этими универсальными составляющими бизнеса. Таким образом, факторы, определяющие потенциальные способности компании, являются ключевыми для функционирования любой организации. Оставшаяся часть главы посвящена нескольким видам подобных факторов.

Рассмотрим три основных типа возможностей, связанных с клиентами, персоналом и культурой организации. В то время, как позиции и опционы можно оценить в финансовом выражении, возможности представляют собой нематериальный аспект деятельности компании. Необходимо найти методы их измерения и связать потенциальные возможности с результатами. Для решения такой задачи нужны иные (нематематические) методы анализа. Поскольку финансовые измерения здесь по большей части неприменимы, измерение и анализ результатов нематериальных аспектов деятельности предприятия может быть задачей не из легких. Но именно эти аспекты



определяют возможности компании, связанные с клиентами, персоналом и культурой, и, следовательно, являются основой организации и залогом ее успеха. Нематериальные ценности — это не просто статья в бухгалтерском балансе. Нематериальные ценности являются основой формирования будущей стоимости.

## **Факторы, определяющие потенциальные возможности компании**

Как уже говорилось, факторы, формирующие позиции компании, можно оценить как опционы. Наряду с некоторыми организациями, обладающими подобным потенциалом (патенты, которые могут быть использованы в будущем, точки опоры на новых рынках, выгодное местоположение), существует множество других, не располагающих подобными позициями. Но у всех компаний есть персонал, клиенты, процессы. И результаты их деятельности во многом определяются способностями организации управлять этими универсальными составляющими бизнеса. Таким образом, факторы, определяющие потенциальные способности компании, являются ключевыми для функционирования любой организации. Оставшаяся часть главы посвящена нескольким видам подобных факторов.

Рассмотрим три основных типа возможностей, связанных с клиентами, персоналом и культурой организации. В то время, как позиции и опционы можно оценить в финансовом выражении, возможности представляют собой нематериальный аспект деятельности компании. Необходимо найти методы их измерения и связать потенциальные возможности с результатами. Для решения такой задачи нужны иные (нематематические) методы анализа. Поскольку финансовые измерения здесь по большей части неприменимы, измерение и анализ результатов нематериальных аспектов деятельности предприятия может быть задачей не из легких. Но именно эти аспекты определяют возможности компании, связанные с клиентами, персоналом и культурой, и, следовательно, являются основой организации и залогом ее успеха. Нематериальные ценности — это не просто статья в бухгалтерском балансе. Нематериальные ценности являются основой формирования будущей стоимости.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере работы с  
клиентами. Пример из практики:  
Европейский банк**

Европейский банк, обслуживающий мелких клиентов, планирует расширение и выход на новые европейские рынки. Вопрос заключается в том, насколько эффективным в данном случае окажется подход, разработанный на рынке Великобритании. На каких уровнях обслуживания, на каких линиях продуктов и каналах распределения следует сконцентрировать внимание? Для того чтобы ответить на этот вопрос (и, следовательно, заложить фундамент будущего процветания), банку необходимо понять, с какими разрядами клиентов ему придется иметь дело. Успех на новых рынках предполагает понимание требований различных разрядов клиентов к предлагаемым продуктам и услугам.

**Определение факторов-созидателей  
будущей ценности**

Развитие на новых зарубежных рынках обусловлено предложением правильно определенных продуктов и услуг посредством верных каналов. Продукты должны соответствовать потребностям клиентов. Подход банка к проблеме развития на новых рынках основывался на развитии способности лучше понимать потребности клиентов. Можно достичь необходимого уровня понимания потребностей клиентов; изучив основные разряды клиентов каждой из европейских стран, в которых банк собирается осуществлять деятельность. В разных странах могут существовать разные разряды клиентов. Хотя в идеале банк хотел бы иметь индивидуальный подход к каждому клиенту, на практике это не осуществимо. Подобные системы и связанные с ними расходы нерентабельны по отношению к сегодняшним банковским операциям. Практический подход заключается в определении некоторого количества факторов, характеризующих клиентов и разделяющих их на небольшое количество отличающихся друг от друга групп. На основе этого могут быть разработаны реальные планы, направленные на различные разряды клиентов с использованием разных уровней маркетинга, продуктов, услуг и каналов распределения. Таким образом, способность лучше понимать потребности

клиентов, т. е. фактор-созидатель, на практике является возможностью определить основные сегменты клиентов, понять их нужды и разработать применимо к ним новую стратегию. Эта способность компании станет основой маркетинговой стратегии и стратегии по отношению к продуктам.

Поскольку банк еще не работал ни на одном из новых рынков, он не располагает данными о ценности клиентов {приносимой ими прибыли) или о том, каким образом они будут пользоваться банковскими услугами. Поэтому банк приходит к решению принять за основу отношение клиентов к банковским услугам, которое можно измерить с помощью результатов обзоров, проведенных до вступления банка на каждый из новых рынков. Какая же именно информация об отношении к банковским услугам была необходима? На основе консультаций с менеджерами по маркетингу и независимыми экспертами руководство разработало обзор, включающий следующие вопросы: читает ли клиент финансовую прессу, какими банковскими услугами он пользуется; как часто меняет банк; количество банков, в которых у клиента открыты счета; отдает ли клиент предпочтение выгодным условиям займа или более простым условиям получения кредита; количество совершаемых финансовых операций через банк в процентном соотношении; отношение к банкам, предлагающим услуги через сеть местных филиалов; желание пользоваться телефоном или почтой; пользование банковскими услугами по сети Интернет и банкоматами; насколько часто клиент прибегает к советам финансового консультанта и как часто общается с менеджером банка. Аспекты, включенные в опрос, являются потенциальными факторами-созидателями, поскольку влияют на способность компании понимать потребности клиентов.

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Результаты обзора привычек и потребностей клиентов в сфере банковского обслуживания были использованы при выявлении тех потенциальных факторов, которые действительно были важны для формирования понимания основных разрядов клиентов. Для выяснения привычек и потребностей клиентов был использован статистический метод факторного анализа. Если, например, клиенты не пользуются Интернетом и стараются не связываться с банкоматами, однако часто посещают филиал своего банка, то эти три категории являются различными проявлениями одной и той же концепции, лежащей в их основе, — технологофобии. С помощью факторного анализа соотношений ответов на различные вопросы анкеты определяются группы вопросов, "идущих вместе", т. е. вопросов,

объединенных основной концепцией клиента. На основании проведенного анализа были выделены четыре главные концепции, характеризующие отношение клиентов к банковским услугам:

- искушенность в финансовых вопросах (читают финансовую прессу, пользуются несколькими типами финансовых продуктов и т. д.);
- лояльность (пользуются услугами только одного банка во всех случаях, не меняют банк и т. д.);
- восприятие технологии (пользуются услугами интернет-банкинга, редко посещают филиалы, часто используют банкоматы, совершают финансовые операции по мобильному телефону и т. д.);
- потребность в консультациях по финансовым вопросам (часто встречаются с менеджером банка, прибегают к услугам независимых консультантов, покупают популярные журналы по вопросам инвестиций и т. д.),

Затем был проведен кластерный анализ результатов обзора с использованием четырех названных основополагающих параметров, характеризующих клиентов. Этот анализ позволил выделить три основные группы клиентов в соответствии с их позиционированием по четырем параметрам:

- искушенные клиенты: прибегают к источникам информации и не полагаются на советы работников банка, характеризуются низким уровнем лояльности и предпочитают дистанционные высокотехнологические каналы распределения;
- ищущие совета, лояльные клиенты: искушенность от среднего до низкого уровня, доверяют своему банку и предпочитают пользоваться услугами местного филиала;
- лояльные неискушенные клиенты: нечасто обращаются за советом, предпочитают местный филиал банка.

После установления основных сегментов клиентов была добавлена информация демографического характера, что позволило получить более полное представление о каждом из основных трех сегментов (см. табл. 5.1).

Исходя из такой сегментации, предложены описания прототипов, послужившие основой дальнейшей разработки стратегии, нацеленной на определенные сегменты клиентов:

- непостоянные клиенты: знакомы с технологическими аспектами, хорошо образованны, более старшего возраста, состоятельны, менеджеры мужского пола, воспринимающие риски, в курсе событий и достижений на рынках финансовых услуг, пользуются сложными продуктами;

- дружески настроенные клиенты: предпочитают обслуживание в филиалах, менее образованны, немолодые, консервативные женщины с более низким уровнем доходов, в основном не интересуются финансовыми вопросами и принимают решения, полагаясь на советы работников банка;
- основные клиенты: молодые мужчины с более низким уровнем доходов, при решении основных финансовых вопросов пользуются услугами филиалов и банкоматов, редко прибегают к консультациям, характеризуются низким уровнем инвестиций.

**Таблица 5.1. Европейский банк: типы клиентов**

Сегмент	Размер сегмента (%)	Возраст	Лица мужского пола (%)	Лица с высшим образованием (%)	Состоятельность (долл.)
1	15	50	60	60	500 000
2	30	50	50	20	300 000
3	55	34	65	5	100 000

## Построение умных бизнес-метрик

Поскольку понимание клиента приобрело конкретные формы, описанные выше основополагающие аспекты и три сегмента, которые были определены, становятся фокусными точками системы метрик. Умные бизнес-метрики факторов-созидателей, обеспечивающих понимание потребностей клиентов, измеряют основные аспекты их поведения и общие тенденции поведения сегментов клиентов. Искушенность в финансовых вопросах, лояльность, восприятие технологий, потребность в консультациях существующих и потенциальных клиентов являются базой для построения умных бизнес-метрик, затрагивающих основополагающие аспекты поведения клиентов. Их можно проследить при помощи проведения опросов и после выхода на рынок с помощью мониторинга предоставляемых банковских услуг.

Для сегментов клиентов такими метриками будут являться объем, ценность и лояльность каждого из сегментов, т. е. те измерения эффективности деятельности банка, которые позволят ему убедиться в том, что разработанная им концепция понимания потребностей клиентов действительно обеспечивает должный уровень предоставления продуктов хорошего качества и соответствующих нуждам клиентов. Совокупность умных бизнес-метрик обеспечивает понимание растущих потребностей клиентов и уверенность в том, что деятельность банка направлена на создание будущей доли рынка.

## **Разработка дальнейшего плана действий**

Банк разработал концепции в отношении продукции, ее предоставления и маркетинговой политики для каждого из трех сегментов:

- **Непостоянные клиенты:** дистанционный электронный канал или канал типа "лицом к лицу", обеспечивающий эффективное комплексное обслуживание и прямой доступ ко всем видам банковских услуг (например, управление фондами и торговыми операциями) и провайдером внешней информации (например, информации о курсах валют или стоимости акций) через один интерфейс.
- **Дружески настроенные клиенты:** традиционный канал обслуживания в филиале банка, предлагающего основной набор услуг по совершению финансовых операций и расположенного недалеко от места проживания клиентов (например, точка обслуживания в супермаркете), с оборудованным, если возможно, помещением, располагающим к Дружеской беде в непринужденной обстановке, где можно выпить чашку кофе.
- **Основные клиенты:** традиционный канал обслуживания в филиале банка, расположенном вблизи от основного места работы клиентов и предлагающем ограниченный набор главных финансовых продуктов (например, кредиты, закладные, страховки), работа которого направлена преимущественно на обеспечение удобства и безопасности, а не на привлечение инвестиций.

Настоящий пример показывает, как можно достичь понимания потребностей клиентов с помощью действительных данных, полученных с помощью анализа информации о них, и как можно полностью разработать стратегию выхода компании на новые рынки на основании верно определенных бизнес-метрик.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере работы с  
клиентами. Пример из практики:  
развитие телекоммуникационной  
компании**

Цель компании, занимающейся продажей мобильных телефонов — развитие и укрепление позиций на высококонкурентном и быстроразвивающемся рынке, достигшем уровня насыщения. С точки зрения компании, конкурентное преимущество в данных условиях может обеспечить стратегия предложения улучшенного и дифференцированного продукта. Стратегия в отношении продукта должна быть основана на концепции понимания потребностей клиентов, обеспечивающей лидирующие позиции компании на рынке и разработанной на базе их общей характеристики, которая получена из многочисленных источников данных, а именно информации о предпочтениях, привычках, ценностях и образе жизни. Как и в случае с банком, будущая стоимость компании обусловлена правильным пониманием нужд потребителей, результатом которого является достижение более полной удовлетворенности предлагаемым ассортиментом продуктов. Предполагалось, что подобная позиция также поможет отойти от концепции удовлетворения всех потребностей клиентов с помощью немногочисленного ассортимента продукции и обеспечит соответствие всем требованиям клиентов посредством предложения разнообразных продуктов, способных удовлетворить специфические потребности различных сегментов.

## **Определение факторов-созидателей будущей стоимости**

Компании было довольно сложно сформулировать, какими могут быть факторы-созидатели, т.е. параметры определения поведения клиентов и типы четко выраженных сегментов потребителей. Существует множество положений, которые могут повлиять на использование мобильного телефона. Например, возможно существование сегмента клиентов, состоящего из молодых людей, преимущественно женщин, которые не в часы пик совершают продолжительные местные звонки для того, чтобы просто поболтать, или обмениваются текстовыми сообщениями. Считалось, что для молодых представительниц женского пола основное значение имели такие факторы, как модные тенденции (модель телефона), имидж бренда компании и цена. Также предполагалось, что существует сегмент бизнесменов, которые совершают междугородние/международные звонки в часы пик и основное внимание уделяют качеству связи, а не цене. В действительности же дифференцировали более 30 различных разрядов клиентов. Но все это были лишь многочисленные идеи, не подкрепленные реальными доказательствами и никак не связанные с основными моделями поведения или потребностями, которые позволили бы разделить клиентов на разные разряды.

Имеющиеся в распоряжении данные характеризовали модели использования телефонов (совершаемые звонки, время звонков, текстовые сообщения, соотношение местных и междугородних/международных звонков и т.д.) и их ценность (прибыль в зависимости от сегмента клиента и минимальную прибыльность в зависимости от типа звонка). Кроме того, было опрошено большое число клиентов с целью получения социо-демографической информации (информации о стиле жизни) и выяснения предпосылок, вследствие которых люди приобретают и пользуются мобильными телефонами.

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Прежде всего необходимо было отдельно проанализировать каждый из четырех типов данных. Были изучены модели использования телефонов в рабочие дни и отдельно в субботу и воскресенье. Для разделения клиентов на несколько сегментов в соответствии с их схемами пользования телефоном был применен кластерный анализ, например, в отдельный сегмент выделили клиентов, совершающих звонки преимущественно в утреннее или вечернее время.

Внутри каждого сегмента основная масса звонков приходилась на периоды смены тарифа (например, в моменты, когда дорогой тариф сменялся более дешевым). Исследования показали, что для нескольких сегментов клиентов время совершения наибольшего количества звонков практически совпадает с периодом смены тарифа. Например, огромное количество звонков фиксировалось сразу же после смены тарифа в 20.00, это значит, что существует спрос на более дешевые звонки в периоде 18.00 до 20.00. Подобные данные позволяют предположить, что клиенты предпочли бы звонить немного раньше, но были вынуждены ждать введения более дешевого тарифа. Следовательно, существующий тариф не совсем отвечал их потребностям. Было выявлено пять сегментов клиентов:

- клиенты, совершающие звонки вечером, не в часы пик, и посылающие большое число текстовых сообщений (клиенты, заботящиеся о стоимости);
- клиенты, совершающие звонки в вечернее время с более дешевым тарифом и не отправляющие текстовые сообщения (совершающие звонки не в часы пик);
- клиенты, совершающие звонки в течение всего дня и особенно часто в выходные дни (клиенты досуга);



- клиенты, которые совершают большую часть звонков около полудня и во второй половине дня, и при этом они, как правило, не обращают внимания на стоимость звонков (клиенты "свободные души");
- клиенты, совершающие звонки в наиболее дорогие утренние часы (бизнес-клиенты).

На этом этапе названия каждому сегменту были даны чисто гипотетически. Причины, по которым звонят люди именно в это время, и сегмент, к которому они относятся, будут установлены, исходя из данных опроса.

Затем клиенты были вновь поделены на сегменты в соответствии со временем совершаемых звонков и их ценностью для компании (прибыльностью).

Ценность тесно связана с различными моделями пользования телефоном, подтверждая информацию о том, что они отображают реальные сегменты клиентов с различным поведением.

Для получения полной картины об этих сегментах были использованы данные опросов. Это позволило лучше понять, что же лежит в основе той или иной модели пользования мобильным телефоном и ценность потребителей для компании.

Есть несколько источников получения данных опросов (в дополнение к проведению своего собственного опроса).

- Данные переписи: например, в соответствии с переписью США, все население страны делится на 7,5 млн треков, по 14 семей в треке; каждый из этих треков имеет четкую со-циодемографическую характеристику (например, количество ванных комнат в доме каждой семьи). Эти данные можно использовать для пополнения вашей базы данных.
- Данные о семьях и почтовых индексах: существует ряд третьих лиц, предоставляющих информацию о семьях или почтовых индексах. К такого рода информации относятся данные об уровне дохода семьи, образе жизни, подписке на прессу, наличии детей, роде деятельности, наличии автотранспорта и другая информация.
- Кластерные данные об образе жизни: различные компании разработали детальную характеристику групп людей, ведущих определенный образ жизни, в основе которой лежат также почтовые индексы. Эти группы людей тщательно исследовались, и можно получить подробную информацию о представителях каждой из этих групп.
- Торговые данные: возможно, некоторые организации владеют информацией о своих клиентах и готовы предоставить ее на взаимовыгодных условиях. Например,

банки США создают общую базу данных о клиентах, не выполняющих обязательств по банковским займам.

- Данные о кредитах: за соответствующую плату можно получить информацию об отдельных людях, например, информацию о невыполнении ими обязательств по займам, решениям суда и т.д.

В нашем случае релевантные данные специального опроса собирались путем анкетирования клиентов по телефону. Это позволило компании сопоставить демографическую информацию (например, возраст, пол, место жительства, работа, образование, дети, доход) с типом клиентов, их привычками и ценностью. Такое сочетание данных о поведении (использовании телефона) и описательных данных (социодемографических) позволяет лучше представить типы потребителей и разработать продукты, которые бы подходили каждому из них. Дальнейшая информация о сегментах клиентов была получена путем их опроса на тему: по каким причинам они покупают и пользуются мобильными телефонами. Почему они совершают звонки? Используют ли они телефон каждый день или только в случае крайней необходимости? Кто звонит им? Они используют телефон для совершения звонков делового или личного характера? Рассматривают ли они телефон как функциональный объект или модный аксессуар? Хотели бы они часто менять модель телефона? Создает ли проблему время, в течение которого батарея остается заряженной?

Цель нашего деления пользователей на сегменты — найти основные различия в большинстве переменных, присущих разным группам. Если клиенты всех сегментов имеют похожие переменные образа жизни и мотивации, то тогда мы не сможем отчетливо представить себе различные их типы. В рассматриваемом случае разделение клиентов на сегменты в соответствии с тем, как они пользуются телефоном, все же отображает социальную разницу и разницу в мотивации. Исключение составляют сегменты "клиенты досуга" и "клиенты, совершающие звонки не в часы пик", которые имеют сходные социальные характеристики и мотивацию, и потому их было решено объединить в один сегмент коммуникабельных. Вечером, в основном, звонки совершают клиенты группы, заботящиеся о цене. В рабочих целях (как мы и предполагали) телефонами пользуются бизнесмены. С помощью телефона договариваются о встречах и поддерживают отношения с друзьями преимущественно клиенты, относящиеся к сегментам "клиенты досуга" и "клиенты, совершающие звонки не в часы пик". А группа молодых, активно путешествующих (сверхмобильность) яппи относится к сегменту "свободные души". Краткая характеристика этих сегментов и разница между ними приведена в табл. 5.2.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Понимание клиентов — в виде моделей поведения и характеристик, которые дифференцируют их по сегментам, — ложится в основу системы измерений. Умными бизнес-метриками для факторов-созидателей, определяющих понимание компанией своих клиентов, являются периоды совершения наибольшего числа звонков, ценность звонков, причины пользования мобильной связью и социодемографический тип.

Непосредственно для сегментов умными бизнес-метриками будут показатели деятельности, которые позволят компании осознать, что действительное понимание клиентов — это предоставление хорошего продукта, всецело отвечающего их потребностям: объем, стоимость и лояльность каждого из сегментов.

## **Разработка дальнейшего плана действий вокруг факторов-созидателей и умных бизнес-метрик**

Теперь, когда компания разделила клиентов на сегменты и добилась понимания их потребностей, она получила возможность начать разработку пакетов услуг мобильной связи, которые действительно удовлетворят потребности каждой из групп.

**Таблица 5.2.** Клиенты, пользующиеся мобильными телефонами: деление на сегменты

<b>Причина пользования телефоном</b>	<b>Тип мобильного телефона</b>	<b>Ценность</b>	<b>Время</b>	<b>Сегменты клиентов</b>	<b>Основные демографические данные</b>	<b>В личных или деловых целях</b>
Друзья	Основной	Низкая	Вечером	Клиенты, заботящиеся о стоимости	Замужние домохозяйки	В личных
Работа	Все	Высокая	В рабочее время	Бизнес-клиенты	40-летние мужчины, владеющие собственным бизнесом	В деловых
Социальная жизнь	Все	Средняя	Вечером и в выходные дни	Клиенты досуга и клиенты, совершающие звонки не в часы пик	Все типы	В личных
Увеличение мобильности	Все	Высокая	Весь день	Клиенты "свободные души"	Молодые специалисты	В личных

Прежде всего необходимо было проверить, пользуются ли клиенты пакетами услуг, удовлетворяющими их потребности в полной мере. Анализ вариаций пакетов услуг всех сегментов (см. рис. 5.4) показывает, что практически отсутствует взаимосвязь между выбранным пакетом услуг и сегментом, к которому относится данный клиент. Потребители не осознают, что они могут выбирать пакеты услуг и, как правило, не пользуются наиболее подходящими для них. С одной стороны, это могло быть обусловлено отсутствием тех пакетов, которые непосредственно отвечают потребностям каждого сегмента, а с другой, сложностью предлагаемых пакетов и отсутствием четкой маркетинговой политики, разработанной отдельно для каждого отдельного сегмента.

В связи с этим компания начала пересматривать услуги, включенные в каждый из пакетов, таким образом, чтобы:

- период действия разных тарифов соответствовал времени наибольшего совершения звонков клиентами различных сегментов;
- для каждого сегмента клиентов и пакета услуг были разработаны отдельные маркетинговые кампании;
- разным сегментам клиентов предоставлялись услуги и обслуживание различного уровня. Например, зная, что клиенты, пользующиеся мобильной связью в личных целях, могут поменять компанию-провайдера, перед моментом заключения контракта можно звонить этой группе клиентов, делать специальные предложения, предоставлять дополнительные услуги; деловые люди большее значение уделяют времени действия услуги и вряд ли решатся на смену поставщика (т.е. когда они должны решить, насколько много они готовы тратить).

Результатом разработки новых пакетов услуг на основе понимания разрядов клиентов и их потребностей стала смена подхода "один товар подходит всем" на подход массовой ориентации на клиента, т.е. пакеты услуг соответствуют выявленным потребностям каждого сегмента пользователей. Теперь клиенты смогут найти пакет услуг, практически полностью удовлетворяющий их потребности, тогда как ранее им приходилось выбирать между пакетами, ни один из которых не отвечал их нуждам в полном объеме.

Знания потребностей пользователей недостаточно. Рис. 5.5 отображает, как еще до разработки новых пакетов услуг клиенты должны были пользоваться пакетом услуг, более всего Удовлетворяющим их потребности, но недостаточным для формирования их лояльности и будущей стоимости компании. После введения новых пакетов услуг клиенты имеют возможность пользоваться ими более продуктивно, потому что они разработаны с учетом их потребностей. Это ноу-хау обеспечит лояльность со стороны клиентов и окажет влияние на будущую стоимость компании, а также сформирует

настоящую ее стоимость, потому что клиенты, получающие лучшее обслуживание, будут согласны заплатить и больше денег.

Сегментация позволяет определить разные разряды клиентов и их потребности: время, когда они предпочитают совершать звонки, и причины, по которым они пользуются МО бильными телефонами. Такое понимание позволяет разработать новые пакеты услуг, в большей степени удовлетворяющие потребности клиентов. Но насколько значимым для них является каждый аспект нового пакета? Что будет иметь для них большее значение — время действия более дешевого тарифа или улучшенная модель мобильного телефона? Будет ли иметь большое значение для потребителей то, что низкий тариф начнет действовать с 18.00, а не с 18.30? Согласятся ли они обменять время, в течение которого батарея остается заряженной, на лучшее качество звука? И необходимы ли ежемесячные отчеты?

Чтобы установить это, компания провела ряд исследований предпочтений клиента. Ей необходимо оптимизировать характеристики продукта, чтобы предоставить клиентам то, что они хотят, и минимизировать при этом текущие расходы. Конечно же, можно просто спросить клиентов, каким они хотят видеть свой пакет услуг. Но обычно такие опросы не дают много информации, так как клиенты просто ссылаются на существующие характеристики своих пакетов. Складывается впечатление, что они не знают, чего хотят, но хотят то, что знают. Более целесообразным будет предложить клиентам список возможных пакетов услуг и их характеристики (тип мобильного телефона, время совершения звонков не в часы пик, бесплатные минуты и т.д.) и попросить определить важность каждой характеристики. Проблема в этом случае заключается в том, что люди настаивают на важности практически всех характеристик. Поэтому данный подход может выявить действительно незначительные параметры. Клиенты также могут отвечать не совсем честно. Например, если спросить у кандидатов на работу, имеет ли зарплата для них значение, то многие ответят, что это не самое важное, и затем продолжат выбирать работу с более высокой зарплатой.

Можно избежать этой проблемы, применив технику вынужденного выбора, закодированного в объединенном анализе. Людям предлагают ряд товаров и просят выбрать тот, который им больше всего подходит. Это ставит потребителей в более естественную ситуацию. Вместо того чтобы указывать, насколько важной является какая-либо характеристика, они должны выбирать между разными товарами, в той или иной степени содержащими эту характеристику.

В случае с мобильными телефонами клиентов попросили выбрать между пакетами услуг, предлагающих телефоны разного веса и различного размера, разные площади

географического покрытия, неодинаковые цены, продолжительность действия более низкого тарифа, цены на звонки не в бизнес-время и цены на звонки в бизнес-время, разное количество бесплатных минут, различные способы выставления счета и другие характеристики. Каждого клиента попросили разместить предложенные пакеты в порядке значимости, где наиболее значимым являлся бы пакет, который они бы хотели приобрести. Этот подход заставил клиентов выбирать между различными характеристиками. С помощью объединенного анализа можно вычислить относительную значимость, например, количества бесплатных минут и стоимости звонков не в бизнес-время.

Так как каждому клиенту предложили различные пакеты и попросили расположить их все в порядке значимости, то объединенный анализ позволил выявить важность каждой характеристики пакета для отдельного клиента. Не удивительно, что различные типы клиентов имеют разные приоритеты и отдают предпочтение различным параметрам пакетов. Разные сегменты клиентов демонстрируют различные потребности в тех или иных характеристиках. Так, сегмент клиентов, заботящихся о стоимости, руководствовался в основном ценами за соединение и фиксированными ежемесячными тарифами. Коммуникабельные клиенты, наоборот, показали, что нуждаются в более сложном комплексе характеристик. Несмотря на то что цена имела значение, большое внимание уделялось непосредственно стоимости звонков, при этом размер телефона и количество бесплатных минут были не менее значимыми, чем цена. Это означает, что мы не только понимаем потребности клиентов в общем, но теперь также знаем, насколько важным для них являются небольшие изменения в характеристиках товара (например, будет ли более привлекательным для клиента пакет с завышенными ценами на звонки не в часы пик и с телефоном меньшего размера).

Важность каждой из характеристик (т.е. ее выгодность) является дополнительными умными бизнес-метриками. Эти данные позволяют разработать пакеты продуктов, максимально привлекательные для отдельных сегментов клиентов, которые могут быть самыми дорогими на рынке, но в то же время они снизят до минимума расходы компании по каждому из них. А это уже двойное преимущество.

Приведенный пример демонстрирует, что чем лучше мы пытаемся понять предпочтения потребителей и их поведение, тем выше способность понять клиентов и разработать стратегию, которая сформирует стоимость компании в результате ее взаимодействия с ними. А это, насколько вы понимаете, будет выгодно для обеих сторон.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере работы с  
клиентами. Пример из практики:  
разработка интернет-сайта**

Новое подразделение компании, выйдя на рынок, решило создать в Интернете сравнительный портал для покупателей. Посетив его, клиент узнает, где можно приобрести нужный ему товар по самой низкой цене. Предполагались два источника получения прибыли: размещение на портале рекламы розничных торговцев и оплата за ссылки, которыми пользуются клиенты для того, чтобы попасть с портала на сайт торговца. В данной ситуации существует несколько факторов-созидателей: возможность заключения договора с розничными торговцами на размещение их цен на сайте, согласование ставки "оплата за ссылку", необходимость постоянно обновлять огромную базу данных и работать в режиме он-лайн. Но в данном случае нам следует обратить внимание на возможность самого портала привлекать клиентов и заставлять их совершать покупки.

**Определение факторов-созидателей  
будущей стоимости компании**

Компания считала, что двумя основными факторами-созидателями, необходимыми для привлечения клиентов, являются привлекательность сайта и простота восприятия размещенной на нем информации. Но различные сегменты клиентов используют вебсайты по-разному. Дизайн вебсайта должен быть привлекательным для клиентов и стимулировать его использование, соответствовать потребностям целевого сегмента, формируя лояльность клиентов и в итоге побуждая их совершить покупки.

**Проведение анализа вариаций, связей и  
предпочтений**



Анализ посещений и моделей совершения покупок посетителей "щелкнул — купил" позволяет разделить посетителей сайта на три категории: браузеры, покупатели, совершающие спонтанные покупки, и серьезные клиенты. Браузеры значительную часть времени тратят на поиск информации об ассортименте товаров, но никогда не приобретают его. Покупатели, совершающие спонтанные покупки, наоборот, практически не уделяют внимания поиску информации, а время от времени делают покупки, поддавшись определенному эмоциональному порыву. Серьезные покупатели проводят целенаправленный поиск информации о необходимых продуктах, которые в большинстве случаев завершаются совершением покупки или, по крайней мере, посещением сайта, предлагающего этот товар. И если на спонтанных покупателях оказывал влияние очень привлекательный дизайн, то для серьезных покупателей важное значение имел быстрый доступ к фактической информации. Также в результате анализа было установлено, что на долю серьезных покупателей приходилась большая часть совершенных продаж.

Кроме разделения клиентов на три категории, в результате обсуждений в фокус-группах было высказано мнение о существовании клиентов с разными типами ментальности. Покупатели с рациональной ментальностью пытались устранить все непонятные моменты, т.е. для них важное значение имела точная информация о товаре. Покупатели с эмоциональной ментальностью искали сильных ощущений и поощрения и могли бы проводить время на любом подобном сайте, независимо от товаров. В результате проведенного анализа была разработана простая модель, отражающая взаимосвязь между дизайном сайта, информацией, размещенной на нем, и категориями клиентов. Эта модель была положена в основу дизайна сайта.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

На основании описанной модели было разработано три типа метрик.

- Система измерений сегментов клиентов, в основе которой лежала модель поиска (например, поиск сайта через поисковую систему, сравнительный анализ товаров и переход на сайт с использованием ссылки или доступ к сайту через рекламу баннера, бесцельное блуждание по сайту и переход на другой, не связанный с предыдущим).

- Система измерений привлекательности сайта: определение привлекательности сайта (время/количество переходов по ссылкам за одно посещение, число посещений в месяц).
- Система измерений расходов: установить, сколько денег было потрачено за одно посещение сайта, сравнить, сколько денег потратила каждая категория клиентов и определить, сколько же денег было потрачено всего за день.

### **Разработка дальнейшего плана действий на основе факторов-созидателей и умных бизнес-метрик**

Из модели и разработанных на ее основе систем измерений следует, что для удовлетворения вкусов разных сегментов клиентов нужны сайты с разным дизайном. Если сайт посещают серьезные покупатели с рациональной ментальностью, то основное внимание при разработке сайта следует уделить возможности быстрого доступа к релевантной информации. Во-первых, это дает ясность: быстрый доступ к информации, наглядное представление результатов поиска, холодная цветовая гамма и отсутствие не относящейся к делу информации. Во-вторых, это необходимость свести к минимуму неопределенность: тщательное сопоставление данных, объем анализируемых данных и их фильтрация с целью получения необходимого результата.

Если же сайт посещают преимущественно эмоциональные/ "спонтанные" клиенты, то в этом случае главная задача — завладеть их вниманием. Это, во-первых, предполагает яркую цветовую гамму сайта, его насыщенность графическими изображениями и анимацией. Во-вторых, это означает, что для поддержания к нему интереса необходимо подчеркнуть такие моменты, как стиль жизни, модные тенденции, привлекательность и интерактивность сайта. И наконец, нужно обратить внимание на чувства и ассоциации, возникающие во время изучения представленной информации.

В данном случае большинство покупок совершалось серьезными покупателями. Этот факт был принят во внимание в процессе разработки нового дизайна сайта. Основной упор был сделан на устранение отвлекающей внимание графики, увеличение доходчивости размещаемой информации и простоты навигации, сокращение времени на сбор информации размещение заказа.

Данный пример демонстрирует, как понимание предпочтений и поведения клиентов, даже в качественной форме, могут служить основой для разработки модели, определяющей отбор умных бизнес-метрик, лежащих в основе стратегии взаимоотношений с клиентами.

## **Факторы, определяющие потенциальные возможности компаний в области взаимоотношений с сотрудниками**

Случаи, рассмотренные выше, сфокусированы на формировании стоимости компании на основе понимания потребностей клиентов. Теперь обратимся к анализу внутреннего мира организации и рассмотрим, как можно укрепить позиции компании, основываясь на анализе потребностей и работы сотрудников. Сюда следует отнести способность привлекать (и удерживать) нужный персонал, стимулировать его к эффективной работе, развивать в людях нужные навыки и опыт, необходимые в будущем, а также разрабатывать системы вознаграждений, соответствующих потребностям персонала и в то же время не оказывающих отрицательного воздействия на прибыль компании.

Прежде чем перейти к анализу отдельных примеров, давайте установим, почему накопление перечисленных выше способностей может вызывать трудности. Для того чтобы привлечь нужный персонал, мотивировать и вовремя поощрять его, нужно понимать, что руководит поведением людей. Ведь на самом деле существует множество факторов, которые могут повлиять на создание дружной и сплоченной команды сотрудников. Какие же факторы имеют наибольшее значение в процессе мотивировки персонала? Может быть, основным является лидерство: сообщения, передаваемые лидерами своим поведением? Или, может быть, это независимость: возможность самому контролировать свою деятельность. А может быть, основным мотивирующим фактором является наличие обратной связи — возможности выразить свое мнение и получать ответную реакцию. Или, возможно, более важное значение для сотрудников имеет участие в определении четкого видения будущего компании? Или же ключевым фактором может быть возможность работать над интересными заданиями? Или желание подчиняться решительным и деятельным менеджерам? Может быть, этот основной фактор связан с возможностью повышения квалификации? Или уважительным отношением со стороны линейных менеджеров? Оказывает ли гарантия сохранения рабочего

места положительное или отрицательное влияние на создание мотивации у сотрудников? И какое место в процессе мотивации персонала занимает рабочая обстановка: сотрудники, работающие в просторных современных офисах добиваются больших результатов, чем их коллеги, занимающие тесные, плохо оборудованные помещения?

Как и в других случаях, в данном можно выделять огромное число факторов мотивации, но какие же из них действительно работают? И зависят ли они от типа деятельности и личности человека? К сожалению, многие организации стараются стимулировать персонал, полагаясь на интуицию. Но если опросить менеджеров и сотрудников, какие же факторы представляются для них наиболее значимыми, то мнения их будут отличаться. Мнение служащих о том, что в работе они ценят больше, а что меньше, часто не совпадает с мнением по этому поводу менеджеров и сотрудников отдела кадров.

Понимание своих сотрудников основывается на фактах, а не на интуиции. Как и в случае с клиентами, здесь важно знать, чем потребности сотрудников различных сегментов отличаются друг от друга. Деятельность различных групп исполнителей может мотивироваться неодинаковыми факторами, и к ним нужно подходить по-разному. Например, в одной из компаний всех сотрудников разделили в соответствии с результатами оценки их деятельности на три группы: сотрудники с высокими показателями эффективности труда, со средними показателями и с показателями ниже средних. Для каждой группы были установлены три наиболее важных фактора мотивации. В зависимости от группы эти факторы значительно отличались.

- Сотрудники с высокими показателями эффективности труда:
  - интересная работа;
  - фондовый опцион;
  - возможности карьерного роста.
- Сотрудники со средними показателями эффективности труда:
  - интересная работа;
  - хорошая зарплата;
  - признание.
- Сотрудники с показателями эффективности труда ниже среднего:
  - хорошая зарплата;
  - гарантия сохранения рабочего места;
  - уважение.

Понимание этих факторов подсказывает определенные действия. Например, неключевых сотрудников или персонал, не обладающий высоким уровнем квалификации, можно

привлечь посредством предложения хорошей заработной платы. Но для того, чтобы удержать сотрудников с высокими показателями эффективности труда, следует предоставить им право выбора интересующих их возможностей и обеспечить их карьерный рост.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере работы с  
сотрудниками. Пример из  
практики: лояльность  
посетителей отеля**

Руководство сети американских отелей было обеспокоено будущим предприятия. Постоянные клиенты составляли менее половины посетителей отелей. Остальные посещали гостиницы только один раз. И хотя случайным посетителям всегда рады, опыт показывал, что в периоды спадов в экономике их число быстро сокращалось. Лояльные постоянные клиенты являются залогом продолжения бизнеса в легкие и в трудные времена. Экономическая ситуация вот-вот должна была ухудшиться. И нужно было немедленно решать, как можно увеличить число таких постояльцев. Считалось, что многие посетители могут стать постоянными клиентами, если им будет предоставлено более качественное обслуживание. Отелям было необходимо предпринять правильные действия, направленные на создание будущей ценности клиентов на основании более высокого уровня их лояльности, факторы-созидатели которой следовало еще определить. Предполагалось, что эти факторы-созидатели будут представлять собой нематериальные аспекты, такие как поведение персонала и удовлетворенность постояльцев качеством обслуживания.

**Определение факторов-созидателей**

Прежде всего руководство отеля должно было определить, что же подразумевается под лояльностью. Оно было заинтересовано в будущих доходах, полученных от преданных клиентов, но было очевидно, что в данный момент подсчитать будущие доходы невозможно. Однако мы можем измерить лояльность в процентном соотношении доли постоянных клиентов. Поэтому при проведении анализа умной бизнес-метрикой будет

являться коэффициент лояльности. Клиенты могут оставаться преданными отелю по причине удобного его расположения или уровня цен, и преданность такого рода может мгновенно исчезнуть, если рядом откроется новый отель. Следовательно, повторные визиты в отель не всегда могут считаться точным показателем "настоящей" лояльности. Другой ее показатель — оценка постояльцами уровня обслуживания, указанная в анкете для них. Этот подход к измерению преданности тоже имеет свои недостатки. Такие анкеты заполняют по собственному желанию лишь некоторые клиенты. И то, что они пишут в анкетах, не всегда отражает параметры, определяющие их выбор отеля. Наличие двух показателей в какой-то степени сглаживает неадекватность обоих.

Первоначально были рассмотрены "устойчивые" факторы, которые могут оказать влияние на лояльность клиентов, например, размеры комнат, меню, подтверждение бронирования номера и уровень цен. Бенчмаркинг-обзор позволил сравнить эти параметры сети отелей с аналогичными параметрами их конкурентов. Серьезных расхождений обнаружено не было. Наоборот, с целью оправдать ожидания руководства отеля фокус-группа с клиентами высказала мнение, что в других отелях создается ощущение большего комфорта и лучшего, более индивидуального, подхода при обслуживании. Так как в основе всех проблем может лежать качество обслуживания, а оно напрямую зависит от работы персонала, было решено рассмотреть другой важный аспект, связанный с эффективностью деятельности предприятия в будущем, — мотивацию сотрудников. Учитывая трудность определения этого фактора, за основу было взято два параметра (каждый из них имел свои недостатки).

- Устойчивый показатель уровня текучести кадров: недостаток этого показателя заключается в том, что персонал может оставаться работать в данной организации по экономическим причинам, но быть при этом деморализованным.
- Гибкий показатель восприятия сотрудниками уровня своей мотивации: недостаток этого показателя заключается в том, что данные, предоставленные непосредственно персоналом, могут не отражать истинного поведения.

В совокупности эти два параметра создают сбалансированную картину мотивации.

Был сделан анализ отношения служащих к своей работе. В нем затрагивался широкий круг аспектов, которые могут оказывать влияние на отношение работников к своим обязанностям, а значит, и на то, как их обслуживание воспринимается самими клиентами. В ходе исследования служащих попросили ответить на вопросы, насколько они удовлетворены своей работой, считают ли они, что находятся в хороших отношениях со своими линейными менеджерами, чувствуют ли они свою вовлеченность в процесс улучшения качества обслуживания, наделены ли они полномочиями помогать гостям,

считают ли они, что хороших работников соответствующим образом вознаграждают, достаточно ли внимания уделяется обучению и подготовке, испытывают ли они уважение к себе, считают ли они, что менеджеры сотрудничают друг с другом для принятия решений в интересах гостей, хорошо ли их информируют и считают ли они, что в отеле придерживаются высоких этических стандартов. Выбор этих вопросов был обусловлен их возможным влиянием на уровень лояльности клиентов непосредственным образом либо через мотивацию служащих.

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

В результате исследования были получены параметры потенциальных факторов-созидателей. Для каждого отеля они были сопоставлены с четырьмя показателями результатов будущей стоимости: процент постоянных клиентов, оценка посетителями обслуживания, текучесть кадров и оценка служащими факторов мотивации. Для того чтобы установить, какие из потенциальных факторов-созидателей действительно оказывают сильное влияние на показатели будущей стоимости, для каждого из этих показателей был проведен регрессивный анализ. А так как рассматривалось два показателя лояльности, то руководство отеля старалось найти факторы-созидатели, которые были бы общими для обеих систем измерения. Только в этом случае оно могло быть достаточно уверенным в правильности определения реальных факторов, на которые не повлияла бы неточность любого из параметров.

В результате анализа были выделены следующие факторы-созидатели: мотивация сотрудников, поощрение хороших работников, наделение полномочиями и этические стандарты. В отелях, где данные показатели были на высоте, уровень числа постоянных посетителей и неудовлетворенности клиентов были достаточно низкими. Это позволило немедленно спланировать действия, позволяющие распространить конкретные "лучшие методы" работы отелей с более высокими показателями в пределах всей группы.

Поскольку мотивация служащих была выбрана в качестве важного фактора-созидателя лояльности клиентов, был проведен последующий регрессивный анализ мотивации служащих. Он показал, что реальные факторы-созидатели — это хорошо проинформированные служащие, к которым относятся с уважением и которые видят продуктивное сотрудничество в среде менеджеров.

Регрессивный анализ не только определил эти показатели в качестве реальных факторов-созидателей, но и позволил дать оценку важности каждого фактора в

количественном измерении. Факторы-созидатели лояльности посетителей были расположены следующим образом:

- мотивация служащих — 40%;
- вознаграждение хороших работников ■ - 15%;
- наделение полномочиями — 20%;
- этические стандарты — 25%.

Использование этих показателей и их значений позволило спрогнозировать увеличение количества постоянных клиентов в случае улучшения уровня этих факторов-созидателей. 10%-ное повышение уровня мотивации предполагает увеличение числа постоянных клиентов на 7%. А если на основании бухгалтерских записей сравнить объемы прибыли, получаемые от постоянных клиентов и от случайных клиентов, то эти данные можно представить как увеличение ежегодного дохода на 4 млн долларов. Именно таким образом можно оценить действительную стоимость факторов-созидателей будущей стоимости компании. Этот анализ дает три основных параметра: реальные факторы-созидатели, их сравнительную значимость и оценку будущей стоимости, которую они могут создать.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Проведенный анализ позволил руководству сети отелей применить на практике умные бизнес-метрики, отражающие несколько уровней факторов-созидателей, включая результаты (лояльность), главный фактор (мотивация) и факторы мотивации (такой как информация). Лояльность посетителей измерялась процентным соотношением постоянных клиентов и оценкой уровня обслуживания.

Компания применила умные бизнес-метрики, которые позволили проанализировать наиболее важный фактор, обуславливающий лояльность клиентов, — мотивацию служащих. В качестве параметров измерения использовалась статистика оттока служащих и регулярные исследования уровня мотивации персонала. Кроме того, компания разработала умные бизнес-метрики для других важных факторов, оказывающих наибольшее влияние на уровень лояльности клиентов. Ее руководство отмечало высокие достижения персонала и награждало лучших работников, дифференцируя общую сумму ежегодных вознаграждений, получаемых персоналом. Служащие, соответственно, подразделялись на категории на основании 5-балльной шкалы оценки деятельности персонала, начиная от категории, которая "нуждается в улучшении работы, по меньшей мере, в одной сфере деятельности", и заканчивая той, которая "оправдывает ожидания во всех сферах деятельности" и "превосходит ожидания в большинстве сфер деятельности",



На основании результатов опроса персонала компания также измерила эффективность наделения работников полномочиями и этических стандартов.

И наконец, компания ввела систему измерения факторов, стимулирующих мотивацию служащих. Для определения того, насколько хорошо, с их собственной точки зрения, служащие были информированы и относились ли к ним на работе с уважением, были использованы результаты опроса. Особенно трудно было установить степень взаимодействия между менеджерами. По мнению служащих, уровень их кооперации оставлял желать лучшего, хотя, по свидетельству менеджеров, картина выглядела достаточно благополучно. Было решено не измерять данный аспект непосредственно, но изменили систему вознаграждений менеджеров таким образом, чтобы она оказывала стимулирующее воздействие на уровень их сотрудничества. Этот вопрос будет рассмотрен в главе 6.

### **Разработка дальнейшего плана действий с помощью факторов-созидателей и умных бизнес-метрик**

На основании результатов анализа были определены дальнейшие действия и разработана новая структура опроса персонала, которая учитывала найденные умные бизнес-метрики и исключала значительное число аспектов, не имевших, как оказалось, значительного влияния на деятельность компании. Было введено обучение менеджеров по вопросам уважительного отношения к персоналу и сохранения открытыми каналов коммуникаций, также были одобрены регулярные собрания членов команды. Компания разработала инструкцию по оценке деятельности персонала, поощрявшую всестороннее применение 5-балльной шкалы, в отличие от применяемого ранее усредненного показателя. Были увеличены размеры дифференцируемого вознаграждения, выплачиваемого в качестве поощрения сотрудникам, продемонстрировавшим высокие трудовые достижения. Также были введены дополнительные меры по признанию заслуг работников (комната славы, ужины в честь тех, кто добился самых высоких показателей). И наконец, аспекты системы вознаграждения менеджеров были сконцентрированы на поощрении работы, направленной на достижения высоких результатов всего отеля, а не на эффективности работы отдельного подразделения.

Так как все эти действия предприняты с целью увеличения эффективности деятельности предприятия в будущем, потребуется некоторое время, чтобы их результаты

стали очевидными. Но в итоге руководство отеля приобрело уверенность в том, что найдены пути решения основной проблемы: были выявлены факторы, определяющие эффективность деятельности предприятия и дальнейшие действия по улучшению обслуживания клиентов.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере работы  
с сотрудниками. Пример из  
практики: разработка системы  
льгот**

Оператор центра обработки звонков столкнулся с проблемой удержания торгового персонала. Выдвигались различные теории по поводу того, что компании следует предпринять для сокращения оттока сотрудников. Предлагалось увеличить интенсивность обучения, повысить заработную плату, изменить отношение менеджеров, улучшить условия работы, предоставить служащим больше прав при выборе трудовых коллективов и товаров, принимать на работу более энергичных людей. В качестве крайней меры, если бы не было найдено другое решение, предполагалось увеличение зарплаты всем сотрудникам на 10%. Но это бы сказалось на объемах прибыли, а, принимая во внимание перспективу размещения акций на фондовом рынке, всем хотелось обеспечить хороший рост прибыли.

**Определение факторов-созидателей  
будущей стоимости компании**

Компании нужно было лучше выяснить потребности служащих и их поведение. Для понимания восприятия компании на начальном этапе исследования проводились интервью и фокус-группы с недавно принятыми на работу сотрудниками. В результате было выявлено несколько факторов, которые могли влиять на удержание сотрудников: низкий доход (низкий оклад, маленькие бонусы от продаж или же вообще их отсутствие), культура недолгого пребывания в компании (из компании увольнялось такое большое число сотрудников, что поКомпании нужно было лучше выяснить потребности служащих

и их поведение. Для понимания восприятия компании на начальном этапе исследования проводились интервью и фокус-группы с недавно принятыми на работу сотрудниками. В результате было выявлено несколько факторов, которые могли влиять на удержание сотрудников: низкий доход (низкий оклад, маленькие бонусы от продаж или же вообще их отсутствие), культура недолгого пребывания в компании (из компании увольнялось такое большое число сотрудников, что поиск работы за ее пределами стал частью культуры), враждебное отношение со стороны руководителей группы, которые не допускали и мысли о совершении сотрудником ошибки, и ограниченная возможность персонала выбирать трудовые коллективы, продающие те группы товаров, в которых они наиболее заинтересованы.

### **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Для определения коэффициента удержания сотрудников был проведен сравнительный анализ различных команд продавцов, остающихся работать в компании. В качестве причин увольнения рассматривались менеджеры коллективов и продаваемые товары. Наблюдались значительные колебания значений коэффициента удержания персонала в разных командах. Результаты исследования свидетельствовали о том, что отношение менеджеров и возможность работать с определенными товарами, которые представляют наибольший интерес для сотрудников, являлись основными факторами, удерживающими сотрудников, они также совпадали с точкой зрения о низком уровне заработной платы. Минимальные показатели были характерны для команд с невысоким уровнем продаж и, соответственно, низким уровнем премиальных.

Коэффициент служащих, остающихся работать в компании, был также проанализирован на индивидуальной основе по таким параметрам, как возраст служащих, их пол, квалификация. По этим критериям вариации оказались несущественными.

Руководство компании приняло решение изменить систему оплаты труда и в некоторой степени отношение менеджеров к сотрудникам. Но деньги на ветер выбрасывать не хотелось. Насколько необходимо было увеличить дополнительные выплаты сотрудникам, чтобы сократить их отток? Следовало ли изменить основную оплату или размер премиальных? Или же выделить дополнительные средства на обучение менеджеров, или внедрить лучшие методы работы команд? Может быть, предоставить персоналу некоторую свободу в выборе трудового коллектива и групп товаров, которые они хотят продавать? Компания знала, какие факторы удерживали сотрудников, но еще не

имела точного представления о значимости каждого из них. Для определения значения каждого из факторов был проведен совместный анализ. Если уж организация собиралась потратить деньги, ей следовало позаботиться о том, что представляло ценность собственно для персонала. Таким образом, деньги были бы потрачены наиболее эффективно с точки зрения его удержания. В связи с этим разработали ряд сценариев поощрения. Сначала были спланированы факторы, влияющие на удержание сотрудников по каждому из сценариев, например, основная зарплата и поведение менеджеров команд. Затем для каждого фактора было сформулировано три уровня, начиная от самого низкого, уровня 3 (сохранение уровня зарплат), до самого высокого, уровня 1 (повышение зарплат на 10%). Каждый сценарий поощрения был создан путем выбора одного уровня для каждого фактора, влияющего на удержание. Примеры этих сценариев показаны в табл. 5.3.

В результате анализов этих совместных опросов и применения регрессии была установлена относительная важность каждого из этих факторов:

- менеджер команды — 20%;
- выбор команды, продающей интересующую их группу товаров, — 12%;
- оклад — 40%;
- бонусы от продаж — 15%;
- условия труда — 5%.

Так как благодаря совместному анализу полученные данные были сопоставлены с догадками о вероятных причинах увольнения, можно предложить изменить любой из этих факторов и использовать крупноформатную таблицу для определения влияния этих изменений на процент удержания сотрудников. Например, повышение заработной платы (основной зарплате и бонусов) всем сотрудникам на 30% увеличит процент удержания персонала на 25%. Результаты совместных анализов позволяют нам подсчитать, как лучше потратить бюджетные деньги, т.е. решить, что нужно сделать, чтобы как можно большее число сотрудников оставалось работать в компании.

**Таблица 5.3.** Центр обработки звонков: сценарии поощрений

Фактор, влияющий на удержание сотрудников	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Менеджер команды	По меньшей мере один час индивидуального обучения в неделю в течение первых шести месяцев, оказание поддержки		
Выбор команды, продающей интересующую группу товаров			Отсутствие выбора: решение принимает менеджер
Оклад			Увеличение оклада на 5%
Бонусы от продаж	Увеличение бонусов на 10%		
Условия труда			Отсутствие улучшений: большое количество людей, шум, создаваемый другими командами, плохая ИТ поддержка

Изучив этот сценарий, укажите вероятность вашего ухода из компании в течение ближайших шести месяцев.

Маловероятен Очень вероятен

0%    10    20    30    40    50    60    70    80    90    100%

Оказалось, что для организаций с небольшими бюджетами наилучшим выходом было вложение всех выделенных средств в увеличение основного заработка. После того, как оклад вырос на 20%, более эффективным средством становилось увеличение бонусов на 10%. Затем более эффективным стало вложение дополнительных средств в улучшение взаимодействия с менеджерами команд. Определение наилучшего способа распределения бюджетов различной величины и отмечаемый в результате этого рост процента удержания позволяет нарисовать график, отражающий соотношение процента служащих, остающихся работать в компании, и денег, потраченных на системы мер поощрения.

Этот график (известный как граница эффективности затрат на поощрения) предоставляет нам информацию не только об уровне удержания сотрудников, —если нам удастся распорядиться деньгами правильно, — но и о том, как можно соотносить процент

удержания сотрудников с ростом продаж, а значит, и с увеличением прибыли. График также позволяет определить, когда уровень прибыли от дополнительных затрат на поощрение превысит уровень убыточности. Следовательно, можно быть уверенным в том, что мы не увлеклись и не тратим слишком много денег на поощрения, что, кстати, может привести к более высокому уровню оттока персонала. Мы должны создавать стоимость, а не разрушать ее.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Основные умные бизнес-метрики, определенные с помощью анализа, — показатели общего числа служащих, работающих в компании, и количество сотрудников, оставшихся работать в компании в течение первого года (среднее пребывание на Должности и процент увольнений в течение года), и показатель эффективности деятельности менеджера команды по Удержанию персонала (число сотрудников, оставшихся работать в отдельных командах). Кроме того, показатели относительной важности таких факторов, как менеджеры команд, выбор коллектива, продающего интересные для самого продавца товары, основная зарплата, бонусы от продаж и условия труда, также являются ключевыми для понимания предпочтений служащих и формирования способности компании удерживать своих сотрудников.

## **Разработка дальнейшего плана действий на основе факторов-созидателей и умных бизнес-метрик**

Было внесено два основных изменения. Во-первых, персоналу предоставили некоторую свободу в выборе команды. Конфликты решали путем обсуждений среди менеджеров и сотрудников отдела кадров. Цель заключалась в том, чтобы служащие работали под руководством тех менеджеров, у которых они могли учиться, и в командах, продававших интересные для них товары. В то же время уход сотрудника из команды предусматривал определенное давление на менеджера, не оказавшего ему должной поддержки. Это заставляло менеджера пересмотреть свое отношение к персоналу. Во-вторых, была изменена система оплаты труда. Чтобы сократить число увольнений, была введена более высокая первоначальная заработная плата, особенно на протяжении первого года работы,

когда служащие только приобретали навыки, которые в будущем позволили бы им получать повышенные бонусы.

Этот пример свидетельствует о том, что методы анализа, применяемые для улучшения ценности клиентов, могут с успехом применяться и внутри компании с целью формирования ценности служащих.

**Факторы, определяющие  
потенциальные возможности  
компании в сфере формирования  
корпоративной культуры. Пример  
из практики: внедрение духа  
предпринимательства**

И наконец, мы рассмотрим два примера, демонстрирующих влияние культуры организации на формирование возможностей компании и разработку умных бизнес-метрик, стимулирующих такие условия. В первом примере рассматривается создание культуры "мы можем это сделать". Приватизированное предприятие предложило своим акционерам план агрессивного роста компании, в основе которого лежала продажа новых товаров и услуг уже существующим клиентам и завоевание зарубежных рынков сбыта. Однако руководство компании чувствовало, что ее корпоративная культура, оставшаяся еще со времен, когда предприятием владело государство, тормозит процесс реализации этих планов. Руководство прекрасно понимало, что нужно отойти от старой бюрократической системы и создать культуру, полностью отвечающую настоящим целям компании. Это обеспечит будущую стоимость, если подкрепить способность реализации плана новой "энергичной" культурой.

**Определение факторов-созидателей**

Но что же это означало в действительности? Прежде чем обсуждать, как можно изменить культуру, компании нужно было четко определить, что именно в ней они хотят менять. И только после этого можно решить, как добиться намеченных изменений.

**Таблица 5.4. Культура организации: система показателей**

<b>Видение</b>	Качество лидерства Уверенность в будущем Ясность в направлении развития Управленческая способность
<b>Ориентация команды</b>	Сотрудничество в команде Совместная работа представителей различных функциональных подразделений компании Навыки и умения Коммуникация
<b>Эффективность работы</b>	Вознаграждения Управление эффективностью Решительность Способность к адаптации Способность решать трудные задачи Качество Инновации
<b>Структуры</b>	Подотчетность Четкое распределение ролей Уровни иерархии Наделение полномочиями
<b>Люди</b>	Приверженность Ориентированность на клиента Делегирование Отношение Управление возникающими обстоятельствами Управление людьми Готовность к переменам

Первоначальная задача состояла в генерировании нескольких конкретных идей путем использования общей системы корпоративной культуры. Существует множество подобных схем. Некоторые из них основаны на личностном (а не на организационном) поведении; в основе других лежит идея об изначальной позитивной или негативной природе этих ценностей. Но не всегда понятно, почему "негативные" характеристики, такие как агрессия, должны восприниматься отрицательно. Инвестиционному банку или армии они могут приносить только пользу. В табл. 5.4 представлена одна из таких систем, в которой предлагается разделение организационных ценностей и моделей поведения на пять сегментов корпоративной культуры. Такая система может оказаться полезной в процессе генерирования идей. Но на основании этой схемы мы не можем установить, какие ее элементы представляются наиболее важными для отдельно взятой компании, Мы также не можем судить и об относительной важности каждого из ее секторов или пунктов и о том, как измерять эти концепции. На данной стадии предприятие использовало эту систему только для выбора факторов, могущих помочь создать такой тип культуры, который хотело видеть руководство компании.



Важные требования в области культуры, конечно же, нельзя отобрать, полагаясь на интуицию или на смутные принципы "политики энергичного подхода". Эти требования следует связать с действительными стратегическими целями компании. В данном случае таковыми были:

- проникновение на зарубежные рынки;
- установление новых каналов сбыта;
- сокращение жизненного цикла товара;
- увеличение в ассортименте доли новых товаров.

Эти цели определяют потребности культуры "энергичного подхода". Размышления о ее свойствах, необходимых для их достижения, позволили выделить из этой системы несколько приоритетных возможностей в отношении и поведении персонала. Именно они отражали более подробно то, что руководство подразумевало под культурой "энергичного подхода", т. е. готовность к переменам, ориентация на клиента, инновации, решительность, наделение полномочиями, взаимодействие представителей различных функциональных подразделений компании и ясность видения. Остальные элементы культуры не принимались во внимание. Нужно было сосредоточиться на главном, а не измерять множество расплывчатых культурных элементов, не имеющих прямого отношения к стратегическим целям компании.

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Измерить компоненты "политики энергичного подхода" (а именно готовность к переменам и т.д.) можно было, используя результаты опроса персонала, проведенного с целью определения восприятия сотрудниками этих культурных индикаторов, т.е. следовало определить точку отсчета для измерения будущих изменений в корпоративной культуре. Но еще более важно было связать эти параметры измерения с результатами: преимуществами, получаемыми в процессе достижения целей. Но, так как цели были поставлены лишь недавно, измерять еще было нечего. Следовало рассмотреть различия в параметрах измерения культуры подразделений и понять, какие из них наиболее успешны. Однако в данном случае культура компании была однородной, и это сравнение не дало бы никаких результатов.

И хотя возможность проведения более объективного анализа отсутствует, мы можем попросить сотрудников ответить на вопрос, какие, по их мнению, изменения в культуре будут наиболее эффективными и заставят их действовать так, как этого хотим

мы. А компании необходимы готовность к переменам, ориентация на клиента, инновации, решительность, наделение полномочиями, взаимодействие различных функциональных подразделений и ясность видения. Именно такой обобщающий подход рассматривался в фокус-группах, проведенных с различными представителями персонала. На пути к достижению желаемых изменений в культуре был обнаружен ряд препятствий. Традиция функционального застоя препятствовала введению любых перемен, которые не влекли за собой явные преимущества для каждого подразделения, даже в тех случаях, когда таковые для компании были просто очевидны. Недостаточная поддержка при наличии риска и полное ее отсутствие в наделении полномочиями привели к принятию стандартных решений и безразличию к потребностям клиентов и инновациям. Ощущение того, что мнение персонала неинтересно, а высказывание вслух могло поставить под угрозу всю карьеру, означало процветание "защитной" культуры, в которой сотрудники боялись высказать свои соображения.

Такие обсуждения таят в себе определенную опасность. Сотрудники могут высказать свое мнение о желательных, с их точки зрения, переменам, но только в том случае, если это не повлечет за собой значительных перемен в отношении к работе или поведению. С целью минимизации подобного риска каждое изменение, выявленное в ходе обсуждения, было сопоставлено с целостной системой, которая включала в себя все возможные изменения в поведении. Таким образом, сотрудников оценивали не только по их действиям, но и по их словам.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Для измерения результатов изменений в культуре были определены следующие умные бизнес-метрики:

- степень ориентации на клиента измерялась посредством проведения опросов клиентов с целью определения уровня их удовлетворенности;
- инновации измерялись количеством изменений в методах работы;
- уровень взаимодействия различных функциональных подразделений измерялся количеством команд, работающих одновременно на несколько отделов;
- степень готовности к переменам, решительность, наделение полномочиями и ясность видения измерялась посредством опроса персонала.

Выявленные препятствия также вычислялись с помощью умных бизнес-метрик. Поддержка менеджеров в связанной с рисками работе и степень достоверности мнений

сотрудников дополнительно измерялась в соответствии с результатами проведенных опросов персонала.

## **Разработка дальнейшего плана действий вокруг факторов-созидателей и умных бизнес-метрик**

Поскольку нашей целью является концентрация внимания менеджеров на возможных способах достижения желаемых изменений в культуре, необходимо определить в ней ключевые изменения, которые можно реализовать в течение короткого промежутка времени. При этом результаты должны быть очевидными. Чтобы обеспечить поддержку со стороны менеджеров, было решено начать с конкретных, очевидных изменений и сосредоточить внимание на тех из них, которые могут быть измерены реально, не полагаясь при этом на опросы сотрудников. К таким изменениям относились ориентация на клиента, инновации и взаимодействие различных функциональных подразделений. Менеджеры были поставлены в известность о том, что результаты оценки их деятельности и уровень вознаграждений будут напрямую обусловлены их участием в проведении данных перемен. Импульс, спровоцированный программой по изменению подходов к управлению, впоследствии будет использован и при проведении более "мягких" нововведений.

Этот пример демонстрирует нам, как можно в рамках умных бизнес-метрик решить проблемы усовершенствования корпоративной культуры. Несмотря на отсутствие точных данных и анализа, существуют средства выявления ключевых факторов изменений в культуре и разработки систем измерений, которые будут стимулировать их воплощение. Более четкое понимание перемен в культуре компании, достигнутое в процессе разработки показателей, имеет огромное значение при достижении согласия и при формировании убеждения в их необходимости менеджеров, которые в противном случае могли бы расценить программу проведения изменений в культуре компании как напрасную трату денег.

## **Факторы, определяющие потенциальные возможности компании в сфере формирования корпоративной культуры. Пример**

## **из практики: инновации**

Финансовая компания столкнулась с необходимостью увеличения творческого потенциала. Ни руководство компании, ни ее персонал, ни применяемые ими методы работы не отличались оригинальностью. Все их действия носили оттенок традиционности. Но, по мере того как в сфере услуг возникали новые формы конкуренции, руководители компании решили, что пришло время перемен. Слова "креативность" и "творческий подход" становились модными.

### **Определение факторов-созидателей будущей стоимости компании**

Но что же в данном случае означал творческий подход? Подсознательно директора представляли себе огромное количество новых товаров, завоевывающих рынок, ими овладели возбуждение и новые идеи, обсуждаемые на открытом форуме в компании. Но эти ли концепции были так необходимы компании? Дискуссии с менеджерами высшего звена выявили другие альтернативы. Следует ли им сосредоточить внимание на создании новых продуктов или на разработке новых внутренних производственных процессов? Пытаясь определить свой выбор между этим процессом и продуктами, руководство прибегло к анализу деятельности конкурентов с целью установления причин основных угроз компании, которые могли возникнуть. Что являлось сильной стороной конкурентов: продукты или процессы? Данные указывали на процессы.

Исходя из подобного разъяснения стратегии, факторами, обуславливающими способность компании к постоянным инновациям, являются факторы-созидатели.

В результате обсуждения с ключевыми менеджерами была создана модель инновационных процессов компании, которая включала генерирование новых идей, создание информационных потоков и сетей контактов, способствующих росту творческого потенциала, а также культуру созидания, открытость новым идеям и вознаграждение за творческие идеи.

Дерево инноваций свидетельствует о многочисленности потенциальных факторов-созидателей. Способность создавать новое состоит из множества взаимосвязанных факторов. Проблема заключалась в определении ведущих инновационных сил, которые действительно принесут пользу компании. Следует ли компании начать сотрудничество с другими финансовыми учреждениями, университетами, правительственными органами, с

торговыми объединениями или другими секторами промышленности? Следует ли компании начать детальное исследование и разработку тщательно проанализированных и отобранных нововведений или ей лучше понемногу экспериментировать с большим их количеством и позволить выжить наилучшему?

## **Проведение анализа вариаций, связей и предпочтений**

Не существует никаких достоверных данных, которые могли бы помочь определить, что же может вдохновить людей на поиск новых творческих идей в данной ситуации. Так как компания была консервативной, то в ее практике было лишь небольшое число ситуаций, которые менеджеры могли назвать примерами инноваций, успешно изменивших процессы. После некоторых размышлений они также вспомнили ситуации, когда были предприняты попытки изменить процесс, но закончились они неудачно, например, когда одно из новшеств привело к задержке выполнения заказа клиента.

Эти инновации (как успешные, так и неудачные) были изучены с целью установления причины таких результатов. Почему одни нововведения работали в данных условиях, а другие нет? Успешными оказались новые идеи, связанные с тремя факторами:

- установление четкой бизнес-необходимости в этом изменении;
- наличие необходимой технической компетентности и навыков в управлении проектами;
- мощная поддержка со стороны высшего руководства.

Качество творческих идей, с точки зрения их экономических результатов, практически не влияло на успех. И только лишь непосредственная реализация идеи и ее одобрение могли оказывать влияние на то, будет ли она воплощена в жизнь или умрет на корню.

Этот анализ прошлого опыта был дополнен опросом персонала об инновационном климате. Он измерял как восприятие персонала способности и наличие полномочий для инноваций, так и их восприятие того, что стимулирует и что блокирует зарождение и воплощение творческих идей. В соответствии с анализом прошлого опыта поддержка со стороны руководства рассматривалась как основной стимул/препятствие. Сотрудники также считали, что навыки управления проектами развиты плохо. Кроме того, оказалось, что они связывают отсутствие творческого подхода с культурой компании. Доминировал подход "просто делай свою работу". И полностью отсутствовал механизм вознаграждения творческих идей.

В дереве инноваций также отсутствовали и другие элементы, например, компания в действительности не выделяла деньги на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, и у нее отсутствовали внешние сети и информационные потоки, которые побудили бы людей искать новые идеи. Но эти факторы рассматривались как второстепенные. Основными творческими факторами-созидателями эффективной деятельности компании считались измененная культура, способная вдохновлять на инновации и вознаграждать их, при этом сопровождаемая поддержкой всего руководства, а также улучшенные навыки управления проектами. Только при этих условиях творческие идеи на самом деле приносят плоды.

## **Разработка умных бизнес-метрик**

Поскольку стратегической целью было выявление новшеств в процессах работы, был предпринят аудит процессов с целью установления эффективных базовых критериев. Деятельность компании была разбита на процессы, и для каждого из них определили расходы на сравнительный анализ и уровни прибыли. Эти базовые умные бизнес-метрики свидетельствовали о том, что можно будет легко оценить стоимость будущих инноваций.

В качестве умной метрики инновационной культуры рассматривался ежегодный опрос о корпоративной культуре, который позволяет выявить, на какие препятствия по пути к ноу-хау следует обратить внимание. Другой метрикой было денежное вознаграждение за творческие идеи. В качестве умных бизнес-метрик навыков управления проектами рассматривались количественное соотношение реализованных инноваций за единицу времени в рамках определенного бюджета, а также реальная их стоимость (измеряемая в установленных выше операционных критериях).

## **Разработка дальнейшего плана действий**

Было подготовлено два плана действий. Более простой заключался в улучшении навыков управления проектами путем обучения, приема на работу менеджеров, имеющих опыт работы с проектами, и установления критериев по выполнению технически сложных проектов в целом или их части. Более перспективным был план по изменению корпоративной культуры с целью стимулирования инноваций. Также изменилась система вознаграждений и поощрений с тем, чтобы служащие и менеджеры осознали, что им имеет смысл тратить свое время на генерирование новых идей. Частью программы по

активизации творческого подхода в работе и числа инноваций в компании стало введение процесса коммуникации, чтобы сотрудники знали о нововведениях конкурентов и других компаний, предоставляющих финансовые услуги. Компания поставила цель: опрос персонала, который будет проведен через 18 месяцев, должен отобразить увеличение на 30% уровня восприятия сотрудниками поддержки, вознаграждения и наделения полномочиями при генерировании творческих идей.

Этот пример показывает, как стратегические цели компании, подкрепленные разумным выбором показателей и сочетанием их с системой управления, могут стимулировать изменения в организационной сфере деятельности, в частности в ее инновационном климате. Он демонстрирует, что может получиться, если прислушиваться к мнению персонала и реализовывать его в виде показателей.

### **Ключевые положения**

В этой главе объясняется, что умные бизнес-метрики могут применяться и по отношению к более абстрактным, нематериальным аспектам ведения бизнеса. Понимание клиентов, сотрудников и изменения в корпоративной культуре являются важными факторами, формирующими будущую стоимость компании. Умные бизнес-метрики предлагают основанный на фактах метод стимулирования реализации этих способностей.

- Факторам и определителями могут быть факторы, формирующие позиции и возможности компании — не упускайте из виду ни одного из них.
- Факторы, формирующие позиции компании, можно оценивать как реальные опции — не отказывайтесь от них, потому что вы не понимаете их реальной ценности.
- Факторы-созидатели часто бывают из области неосознанного — прежде всего четко определите, что вы понимаете под такими терминами, как "ориентированный на клиента" или "мотивация".
- Три чрезвычайно важных фактора-созидателя — возможности клиентов, возможности сотрудников и возможности в области корпоративной культуры.
- Понимание клиентов, сотрудников и культуры основывается на фактах и данных, поэтому если что-то и является нематериальным, то это вовсе не значит, что мы не можем его проанализировать.
- В основе умных бизнес-метрик лежат самые важные факторы-созидатели и.
- Закройте круг — стройте управление эффективностью работы компании вместе с умными бизнес-метриками.

## **6. Динамика умных бизнес-метрик: консолидированный менеджмент и угроза конкуренции**

**В**ы можете считать, что дела в вашей компании обстоят не вполне благополучно, но не стоит забывать о существовании двух угроз —внешней и внутренней. Внутри компании существует проблема кооперации и консолидированного менеджмента. Как добиться того, чтобы сотрудники действовали в интересах компании? Иначе результаты могут оказаться шокирующими: в балансе вдруг открываются черные дыры или проект, который все считали успешным, оборачивается полным провалом. Извне угрожает конкуренция: меняются рынок и вкусы клиентов, наступают конкуренты. Ситуация, в которой оказалась компания Marks & Spencer, является наглядным примером того, как успех может обернуться неудачей. И это падение с вершины благополучия происходит со множеством компаний, включая такие всемирно известные имена, как IBM и Enron.

И внутренней, и внешней проблемам присуща динамика. Ничто не остается неизменным. Персонал, поставщики, клиенты и конкуренты — это люди, зарабатывающие деньги. Происходят перемены, кто-то совершает неожиданный поступок — и внезапно ландшафт бизнеса меняется. Как сотрудники и конкуренты отреагируют на появляющиеся возможности? Как избежать борьбы за власть между отделами организации? Как Избежать ценовой войны с конкурентами? Как держать под контролем деятельность компании в динамической, подвижной ситуации?

В начале этой главы мы рассмотрим, как метрики могут помочь управлять внутренней динамикой организации, т. е. Добиться консолидированного менеджмента, в основе которого лежит принцип сотрудничества. Затем мы рассмотрим внешние факторы и определим, каким образом с помощью метрик можно разработать и реализовать стратегии в условиях динамичного рынка и конкуренции.



## **Взгляд изнутри:**

### **консолидированный менеджмент**

В 1996 году предполагаемые убытки банка Sumitomo должны были составить 1,8 млрд долларов, что более чем в девять раз превышало чистую прибыль банка за 1995 год. Причиной послужили несанкционированные спекулятивные операции на рынке меди, проводимые административным работником банка в течение более десяти лет. Один из принятых принципов ведения бизнеса Sumitomo гласил: "Ни при каких обстоятельствах .. не стремиться к получению легкой прибыли и не действовать неосмотрительно". Sumitomo является одним из старейших японских банков, для которого характерна система жесткого бюрократического контроля, "жесткого до нелепости", по отзывам неудачливого спекулянта. И все же причина возникших проблем заключалась в поведении персонала. К краху Barings Bank, как известно, привели сделки Ника Лисона, которые не контролировались банком должным образом. Руководство придерживалось установленных процедур, но все-таки результаты оказались плачевными.

В сентябре 1998 года произошло слияние немецкой компании-производителя автомобилей Daimler и американского концерна Chrysler с целью образования мировой корпорации Daimler — Chrysler. Для успешной интеграции в компаниях нужно было провести коренную перестройку. Кардинальные перемены неизбежны при любом крупномасштабном слиянии, целью которого является получение преимуществ объединения в одну организацию. Необходимо стандартизировать бюрократические процедуры, интегрировать информационные системы, привести к единым требованиям финансовую и другие системы отчетности, разработать и принять единую корпоративную культуру, провести реорганизацию структур, сокращение или перестановку персонала, перераспределение полномочий. В частности, новые системы измерений и ощущение ясности являются жизненно важными для обеспечения дальнейшей согласованной деятельности двух компаний. Воссоединение компаний Daimler и Chrysler привело к конфликтам культур и моделей поведения. Менее чем за два года стоимость акций упала на 50% — от стоимости, превышающей 100 долларов в момент слияния компаний, до 53 долларов к июлю 2000 года. Аналитики объясняли подобный обвал отсутствием согласованности в действиях обеих команд. Руководству не удалось создать консолидированную организацию.

В Великобритании плановые показатели, установленные для предприятий сектора общественных услуг, продемонстрировали, насколько точно должны быть определены подобные цели для достижения желаемых результатов. Перед медицинскими

учреждениями была поставлена задача сократить списки пациентов, ожидающих операции, и время проведения последних. Задача была в основном решена. Однако средства достижения поставленной цели включали концентрацию внимания на пациентах, требующих более срочного оказания помощи, и манипулирование вопросами внесения в перечень, т. е. задачи не были согласованы в той степени, чтобы исключить махинации со списками новых пациентов.

Не позволяйте персоналу использовать систему. Вам необходим консолидированный менеджмент

Проблема в том, что организации являются комплексными динамическими системами, которые включают и человеческий фактор. Люди адаптируют любые системы измерений и структуры к собственным интересам, беспощадно используя каждую лазейку. Результатом может быть крушение организации, как в примерах, приведенных выше, или же более мягкие формы несостоятельности. Показатели могут быть достигнуты, но сам замысел, составляющий их суть, будет искажен. Определенные цели также могут быть реализованы, но за счет других аспектов, значение которых не было определено посредством измерений.

В предыдущих главах было показано, как разработать системы измерений, обеспечивающие вертикальную координацию факторов-определителей настоящей стоимости компании и факторов-созидателей будущей ее стоимости с результатами и стратегическими целями. Но как обеспечить горизонтальную координацию различных факторов? Как можно направить усилия менеджера на благо всей организации, а не на создание собственной империи, растущей и процветающей за счет остальных отделов компании? А как насчет способности людей использовать системы измерений в собственных интересах? Что мы можем предпринять для продвижения консолидированного менеджмента?

Главное — понять, как взаимодействуют измерения: они укрепляют друг друга или ведут в различных направлениях, обеспечивают ли они вообще слаженную работу всей системы. Необходимо удостовериться в том, что в целом набор параметров содействует объединению усилий. Для того чтобы достичь такого понимания, необходимо понять динамику систем измерений.

Преимуществами скоординированной системы измерений являются сотрудничество, эффективные действия, направленные на укрепление достигнутых результатов, отсутствие соперничества между членами организации и неприятных сюрпризов в отношении результатов деятельности, возможность достичь желаемого посредством применения верных параметров.

Влияние системы измерений на сотрудничество может быть продемонстрировано с помощью простого примера. Производственный процесс состоит из трех частей: снабжения, производственных операций и продаж. Эффективность снабжения оценивается в соответствии с уровнем сокращения затрат на приобретаемые материалы и оборудование, эффективность производственных операций — на основе показателей производительности труда в расчете на одного сотрудника, продажи — в соответствии с получаемой прибылью. Компания ставит перед собой новую стратегическую цель, заключающуюся в ориентации на клиента. Набирают силу новые процессы. В области продаж: отдел продаж отныне будет проводить больше фокус-групп с целью определения потребностей клиентов. В сфере производственных операций: продукт будет постоянно меняться с учетом результатов исследований, проведенных отделом продаж. В области снабжения: постоянный поиск новых поставщиков с целью удовлетворения меняющихся требований к продукту. Но эти новые аспекты деятельности не позволяют непосредственно определить критерии, используемые для оценки трех составляющих производственного процесса. Например, проведение фокус-групп не имеет прямого отношения к прибыли. Новые процессы являются лишь дополнительной нагрузкой для подразделений компании и не улучшают системы измерений ее эффективности. Пока не будут установлены контрольные параметры, поддерживающие новые процессы, подразделения компании не приложат особых усилий для их реализации.

Как изменить систему измерений, направив ее в сторону поддержки ориентации на потребности клиентов? Мы могли бы добавить параметры, с помощью которых можно попытаться измерить уровень взаимодействия, но этот аспект деятельности трудно проанализировать и измерить. Как правило, более оптимальным способом является разработка параметров эффективности, предусматривающих вознаграждение за результаты в данной области и, следовательно, мотивирующих различные подразделения к сотрудничеству.

Один из методов поощрения взаимодействия — дополнительное введение параметров интегрирующей деятельности, одинаковых для всех групп. Если деятельность всех трех подразделений отчасти оценивается и с точки зрения удовлетворенности клиента, то это обеспечит мотивацию к взаимодействию.

Другим методом является создание взаимозависимых систем измерений, т. е. таких систем, при которых служащие одного подразделения получают вознаграждение благодаря результатам деятельности другого. Если поощрение сотрудников производственного подразделения частично зависит от доходов от продаж, они будут заинтересованы в том, чтобы при производстве продукции были учтены пожелания

клиентов, а для этого производственный отдел должен сотрудничать с отделом продаж. Если вознаграждение работников службы снабжения частично обусловлено результатами деятельности производственного отдела, они будут заинтересованы в том, чтобы найти хороших поставщиков, какие бы новые компоненты ни понадобились (чтобы обеспечить беспереывность производства и избежать нехватки материалов). Создавая подобные системы измерений, обеспечивающие вознаграждение результатов взаимодействия (а не только результаты выполнения заданий, за которые подразделение несет непосредственную ответственность), можно создать условия для реализации консолидированного менеджмента.

Результаты исследований в области теорий организаций и агентств, посвященных видам контроля (а следовательно, и типам системы измерений), необходимого в отношении различных задач и их результатов, приведены в табл. 6.1. Эти задания — программируемые и непрограммируемые, т. е. такие, при выполнении которых нужно следовать определенным инструкциям и принимать индивидуальные решения. Например, процесс приготовления гамбургеров является программируемой задачей, ведение основного счета — непрограммируемой, поскольку сотруднику необходимо учитывать индивидуальные требования клиентов. Задания также могут быть поддающимися и не поддающимися наблюдению. Это зависит от возможности проведения мониторинга их выполнения. В отличие от мониторинга процесса обслуживания основного счета, в котором участвуют только клиент и его менеджер, качественные аспекты процесса производства гамбургеров — скорость, соблюдение санитарных норм, вес различных продуктов, используемых для начинки, — проследить довольно легко. И наконец, результаты заданий подразделяются на определяемые и неопределяемые, все зависит от того, известно ли нам время получения удовлетворительного результата. В примере с гамбургерами результаты (время ожидания и качество) определяемы. При обслуживании счета результаты (лояльность клиента, продажи) зависят от личных взаимоотношений и определяются гораздо сложнее.

**Таблица 6.1. Различные типы контроля для различных заданий и их результатов**

	<b>Программируемые и наблюдаемые задания</b>	<b>Программируемые, но ненаблюдаемые задания</b>	<b>Непрограммируемые задания (наблюдаемые и ненаблюдаемые)</b>
<b>Определяемые результаты</b>	Контроль поведения персонала при выполнении задания или контроль с помощью результатов	Контроль результата	Контроль результата
<b>Неопределяемые результаты</b>	Контроль поведения	Найти способ мониторинга поведения персонала при выполнении задания (предусматривает дополнительные расходы)	Контроль социализации среды — создать условия для того, чтобы персонал проникся ценностными целями и культурой компании в надежде, что подобное окружение обеспечит модели поведения, благоприятствующие выполнению задания

Исследование предлагает различные типы контроля (и систем измерений), соответствующие каждой комбинации характеристик заданий и результатов. Эти рекомендации основаны на здравом смысле и проверены на практике.

Процесс взаимодействия является непрограммируемым, результаты взаимодействия — неопределяемыми. Выявить недостаток сотрудничества в компании довольно трудно, если только не разразится открытая война и в организации не будут летать листовки с призывами враждующих сторон. Даже в том случае, если нехватка взаимодействия на предприятии очевидна, предпринять какие-либо действия для исправления ситуации затруднительно. Могут быть заметны симптомы низкого уровня кооперации, например, нежелание посещать собрания, но готовность к сотрудничеству является внутренним убеждением и воздействовать на него прямыми методами сложно. Следовательно, идею взаимодействия необходимо продвигать непрямым способом, создавая соответствующую обстановку и условия для работы персонала. Но это усложняет решение другой проблемы: как достичь такой социализации среды? Приведенные ниже примеры дают некоторое представление о том, как можно повысить уровень сотрудничества (консолидированного менеджмента) в организации при помощи систем измерения.

## **Пошаговые мероприятия по консолидации менеджмента**

Начнем с общего обзора мероприятий по консолидации менеджмента.

Шаг первый — определение взаимодействующих параметров. Во многих случаях полезно начертить диаграмму, отражающую систему измерений, принятую организацией, и предполагаемый способ воздействия этой системы на повышение эффективности работы предприятия. Если нехватка некоторых критериев очевидна, то, дополнив диаграмму важными факторами-определителями и факторами-созидателями, вы сможете понять, разработке каких параметров следует уделить внимание.

Шаг второй — рассмотреть очевидные противоречия в системе измерений. Например, компанией могут быть приняты параметры, направленные на повышение прибыли на инвестированный капитал и разработку новых продуктов. Поскольку развитие новых продуктов требует начальных вложений, эти два параметра могут действовать в противоположных направлениях, способствуя, скорее, возникновению напряжения между подразделениями организации, чем их взаимодействию. Аналогичным образом показатели, направленные на увеличение доли рынка, могут конфликтовать с показателями максимизации дохода в расчете на одного клиента.

Шаг третий — динамический анализ. Как менеджеры могут манипулировать системой? Могут ли они достичь целей, определенных системой измерений "нечестным" путем, мерами, которые не предусмотрены данной системой? Уловки могут быть следующими: параметры можно переопределить, например, сократить время ожидания в очереди за счет изменения времени регистрации в ней. Поскольку самолеты часто задерживаются в аэропорту в ожидании взлета, показатели будут гораздо ниже, если измерять время задержек авиаперелетов, принимая за точку отсчета действительное время вылета, а не время посадки пассажиров на борт самолета или запланированное время рейса. Можно ли достичь показателей за счет разрушения полной стоимости компании? Например, объем продаж может вырасти до целевого уровня за счет предоставления скидок в конце месяца. Можно сократить величину параметра "количество возвращенного бракованного товара", предложив компенсацию в виде скидок на последующие заказы в случае невозвращения продукции. Можно выполнить требования, определяемые критерием сокращения материально-производственных запасов при их дефиците и повышении доли упущенных продаж.

Шаг четвертый — пересмотреть систему измерений, исключив вероятность появления проблем, описанных в шагах 2, 3 и разработав набор параметров, которые

будут стимулировать взаимодействие персонала и не оставят лазеек для различных "хитростей". Объединенная система измерений должна обеспечивать приоритет интересов компании и консолидированный менеджмент.

## **Консолидированный менеджмент.**

### **Пример из практики:**

#### **ценообразование**

Фармацевтическая компания торгует как собственными патентованными лекарственными средствами, так и незапатентованными препаратами, которые можно приобрести и у ее конкурентов. Она создала системы измерений для отделов продаж и маркетинга. Одна из них измеряет результат (т.е. прибыль), также разработаны метрики для каждого фактора, стимулирующего деятельность компании (см. рис. 6.1). Маржа средней цены является параметром общей эффективности маркетинга, а общий объем — показателем эффективности продаж.

## **Определение взаимодействующих метрик**

Набор метрик был крайне упрощен. В результате обсуждений потенциальные факторы-стимулы деятельности компании, которые не были включены в первоначальный набор, были приплюсованы к системной диаграмме: размер маржи по запатентованным и незапатентованным продуктам, продажи существующим и новым клиентам и затраты, поддерживающие маркетинг и процесс продаж. Эти факторы указаны на рис. 6.1 в квадратиках, обозначенных пунктиром.

## **Определение прямых противоречий**

### **Определение прямых противоречий**

Существуют ли прямые противоречия в данной системе измерений? Да, существуют. Отдел маркетинга устанавливает размеры маржи цен (и стремится к достижению высокого уровня средних ее показателей). Отдел продаж ответственен за увеличение объемов продаж, и результаты его деятельности измеряются в соответствии с общим объемом получаемой прибыли. Этому подразделению легче реализовать больше товаров, незначительно снизив цену, причем оно заинтересовано в свободе предоставления скидок.

Таким образом, эти два параметра стимулируют различную направленность деятельности отдела маркетинга и отдела продаж, Они не обеспечивают консолидированного менеджмента и взаимодействия двух подразделений компании. Более того, поскольку результаты работы отдела маркетинга измеряются в соответствии с маржей средней цены, отсутствует стимул дифференцированного ценообразования в отношении запатентованных и незапатентованных продуктов или для сегментов существующих и новых клиентов. Деятельность направлена на получение более высокой маржи на весь ассортимент продукции и во всех группах клиентов.

## **Анализ динамики**

Третий шаг — определить, насколько возможна манипуляция системами измерений. Как уже упоминалось, для отдела продаж оптимальным является незначительное снижение цен по сравнению с ценами конкурентов, в то время как для отдела маркетинга таким решением является удержание маржи всех продуктов на высоком уровне. Если затраты на продажу и маркетинг не являются четко определенным параметром ни для одного из подразделений, то решением ценового конфликта является увеличение этого бюджета в качестве средства поддержания объемов продаж при высокой марже, если даже дополнительные расходы разрушают ценность достигнутых результатов.

## **Пересмотр метрик**

Каким же образом необходимо изменить систему измерений для того, чтобы обеспечить консолидированный менеджмент? Поскольку необходимо взаимодействие двух подразделений, хотя бы один из параметров их деятельности должен быть общим. Таким показателем результативности работы обоих отделов является общий размер прибыли (размер прибыли  $\times$  объем продаж). Также необходимо ввести единый критерий в отношении затрат, поддерживающих маркетинг и продажи. Объединенные подобным образом метрики стимулируют принятие совместных решений. В этом случае вопросы ценообразования могут обсуждаться обоими отделами на основании информации о существующем спросе на рынке (с точки зрения отдела продаж) и с учетом сегментации (комбинация: тип продукта/разряд клиента), как это определено отделом маркетинга. Таким образом можно дифференцировать маржу цен, например, низкий уровень на незапатентованные продукты для новых клиентов и высокий — на запатентованные



продукты для существующих потребителей, что позволит сохранить достаточное среднее значение маржи и обеспечит отделу продаж шансы на успех. Затраты, связанные с продажами и маркетингом, могут быть подобным образом сфокусированы на сегментах, в которых они будут наиболее эффективными как в отношении маржи, так и в отношении продаж.

## **Консолидированный менеджмент.**

### **Пример из практики: защита**

#### **животных**

Число целей, установленных для правительственных ведомств Великобритании, достигает 600, что создает "невероятно сложную и практически нереализуемую" систему. Как показал обзор, проведенный National Audit Office (Национальным финансово-ревизионным управлением), этим учреждениям трудно измерить в количественном выражении прогресс в выполнении задач, определенных в устной форме. По мнению представителей правительственных ведомств, они не способны оказывать эффективное влияние на достижение целого ряда целей, кроме того, не существует стимулов, мотивирующих деятельность персонала в этом направлении. Рассмотрим один пример определения задач деятельности учреждения государственного сектора — Министерства сельского хозяйства, продовольствия и рыболовства (MAFF), цель работы которого в области охраны животных формулировалась следующим образом: сократить время, необходимое на расследование случаев жестокого обращения с животными на 5%.

## **Определение взаимодействующих метрик**

Первый шаг — определение метрик (в том числе и отсутствующих). В данном случае наличие всего лишь одного показателя является несомненным упрощением.

## **Определение прямых противоречий**

Шаг второй — проверить систему измерений на наличие противоречий. Поскольку имеется только один официально установленный параметр, конфликтов здесь не возникает. Однако наличие только одного официального показателя (сокращения времени на расследование случаев) фокусирует внимание на единственном элементе системы

показателей, обуславливающих эффективное достижение цели, делает эту систему однобокой, что может привести к искажению политики и поведения компании, а также затруднить выполнение стратегической задачи — определения полной системы измерений, направленной на сведение к минимуму количества случаев жестокого обращения с животными. Поскольку персонал, вероятнее всего, действует, исходя из данной четко определенной цели, он может считать, что этот единственный параметр препятствует выполнению их непосредственных обязанностей.

## **Анализ динамики**

Третий шаг заключается в определении возможностей манипулирования этим единственным показателем. Такая возможность существует. Цель может быть достигнута с помощью официального расследования только простых случаев, не требующих много времени. Меньший объем ресурсов, направленных на повышение осведомленности, может повлиять на уровень раскрываемости, поскольку позволит перевести их на расследование каждого случая, сокращая необходимое для этого время. Ресурсы можно также сконцентрировать на факторах, указанных в правой стороне диаграммы. Это приведет к уменьшению внимания к выявлению случаев жестокого обращения с животными, что является чрезвычайно важной и первоочередной задачей. Подобные действия обеспечат результаты, соответствующие параметру, но не будут способствовать выполнению задачи обеспечения защиты животных.

## **Пересмотр метрик**

Четвертый шаг — усовершенствование системы измерений. Она может стать более сбалансированной, обеспечивая параметры для той стороны дерева факторов, которые помогут выявить случаи в дополнение к показателю времени их расследования, например, количество выявленных случаев. Еще более ценным представляется критерий, объединяющий обе стороны дерева, — это количество случаев, расследованных в течение года, или количество выявленных случаев  $\times$  среднее время расследования. Поскольку определены параметры результативности, могут быть введены дополнительные показатели, обеспечивающие укрепление факторов, влияющих на повышение уровня защищенности животных, например, осведомленность фермеров и ветеринарных врачей о существующих правилах и нормах, способность убеждать (процентное соотношение

случаев, урегулированных неофициально) и выявлять случаи жестокого обращения с животными (количество случаев, заявленных к расследованию).

## **Консолидированный менеджмент.**

### **Пример из практики: затраты на информационные технологии**

Финансовая компания придавала огромное значение своим системам информационных технологий (ИТ). В результате образовалась крупная внутренняя ИТ-группа, контролирующая обеспечение практически всех информационных систем. Но многие в компании (за исключением ИТ-подразделения) считали подобный способ расходования средств на информационные технологии далеким от совершенства. Разработка новых систем, в которых нуждалась компания (например, для поддержки кросс-валютной сети или обеспечения управления отношениями с клиентами), занимала много времени из-за огромной нагрузки ИТ-группы. Некоторые важные проекты получали статус приоритетных только после серьезной борьбы на высшем уровне. Это подразделение, казалось, не подчинялось никому, кроме самого себя. Оно съедало значительную часть бюджета. Было решено провести анализ деятельности отдела ИТ.

### **Определение взаимодействующих метрик и прямых противоречий**

Первым шагом было четкое определение целей и систем измерения подразделения ИТ. В данном случае большинство параметров деятельности были определены нечетко. Зато находили отражение в культуре и умонастроениях персонала самого отдела. Обсуждение данных вопросов с персоналом ИТ-группы и отделов-пользователей одновременно позволило выявить противоречия, существующие между показателями, которые являются вторым шагом анализа. Несоответствия существовали не между критериями деятельности самого подразделения ИТ, а между самой его системой измерений и системами измерений подразделений-пользователей.

Анализ процессов и приоритетов, управляющих поведением подразделения, позволил определить параметры, которым следовало подразделение. Наиболее важным параметром была работоспособность системы (время простоя системы в процентном выражении, рассчитанное как среднее значение для основных операционных систем,

таких как, например, выплата заработной платы, расчеты, выставление счетов и т. д.). Также важными были критерии, измеряющие точность соблюдения расходов, заложенных в бюджет, и графика разработки проектов. Затем существовало несколько нормативов, которые не были измерены, но оказывали значительное влияние на процесс принятия решений в подразделении ИТ. Одним из них была целостность информации, т. е. стремление к обеспечению точности, полноты и актуальности сведений, которые хранились в базах данных компании. На практике это означало невозможность существования двух или более систем, отдельно использующих одну и ту же информацию (например, данные об адресах клиентов). В свою очередь, это значило, что, когда один из отделов компании запрашивал новую систему (к примеру, маркетинга взаимоотношений с клиентами), подразделение ИТ пыталось разработать ее, манипулируя базой данных компании. Попытка интегрировать все системы данных обладала определенными недостатками, приводя к повышению затрат и задержке выполнения заданий. Но для ИТ-группы подобная ситуация предоставляла преимущество, поскольку позволяла не допускать потенциальных конфликтов данных и, следовательно, устранять риск простоя вследствие технического обслуживания.

Вторым аспектом было требование придерживаться стандартной технологии и использовать комплекты, предлагаемые поставщиками. Знакомая техника, в работе с которой компания уже имела навыки, облегчала управление проектом. Работа с ограниченным количеством поставляемых комплектов также способствовала решению вопросов, связанных с управлением проектов, заключением контрактов и обеспечением взаимодействия. А также снижала риск технологической несовместимости, а следовательно, и простоя. Руководствуясь вышеизложенным, подразделение ИТ составило список приемлемого и неподходящего аппаратного оборудования и программного обеспечения. В некоторых случаях это приводило к возникновению трудностей. Ответственный руководитель, закупивший программное обеспечение по управлению проектом для всей организации, планировал воспользоваться им для обновления и распечатки графиков цветными принтерами. Но в тот момент подразделение ИТ располагало только черно-белыми принтерами, не подходящими для этой цели. Управление проектом повисло в воздухе, проект не мог быть реализован с полной эффективностью из-за отсутствия соответствующего оборудования в списке.

Наконец, вопрос определения приоритетности текущих проектов также решался отделом ИТ. Крупные, значимые и дорогостоящие проекты финансировались из нескольких корпоративных бюджетов, что немедленно делало их приоритетными. Но менее объемные проекты, модернизация программного обеспечения и оборудования,

техническое обслуживание финансировались из годового бюджета самого подразделения, которое также контролировало и время выполнения работ. Поскольку главным параметром эффективности деятельности подразделения являлась работоспособность системы, приоритет отдавался выполнению работ по модернизации и техническому обслуживанию. Обычно это оказывало незначительное или незаметное влияние на пользователей. Тем временем новые разработки (которые могли послужить основой для предоставления новых видов услуг) откладывались, поскольку с выполнением любого такого проекта были сопряжены риски возникновения неисправностей и простоев. Годовой бюджет подразделения ИТ на выполнение текущих проектов составлялся в соответствии с требованиями, и чем больше было количество проектов и запросов на техническое обслуживание, тем больше был бюджет. Поскольку бюджет утверждался бюджетной комиссией, у других подразделений компании просто не оставалось выбора, как согласиться на увеличение бюджета, если они хотели, чтобы к выполнению их проектов приступили в обозримом будущем.

Этот пример из практики показывает, к чему может привести отсутствие правильной системы измерений. ИТ-подразделение фактически создало собственную культуру: определило период работоспособного состояния системы как главный результат своей деятельности и организовало свою работу соответствующим образом, взяв за основу не введение систем измерения факторов, стимулирующих ее эффективность, а создав модели поведения, соответствующие определенной подразделением цели. К сожалению, с точки зрения остальных структур организации, это не являлось самой важной из целей, к осуществлению которой следовало стремиться ИТ-группе. Более того, из-за низкого уровня взаимодействия подразделений компании, которое было представлено лишь заседаниями бюджетной комиссии, консолидированный менеджмент практически отсутствовал. Отдел ИТ обитал на независимом острове, подчиняясь собственным задачам и следуя собственной культуре.

## **Анализ динамики**

Третий шаг — определение возможностей манипулирования системой измерений. Но в данном случае все произошло непреднамеренно. Подразделение ИТ не ставило перед собой задачи преследования собственных интересов за счет компании, но искренне верило в то, что период работоспособности системы и целостность данных являлись его первостепенными профессиональными задачами. Поскольку система измерения деятельности ИТ-группы не была определена совместно с другими подразделениями

компании, ее персонал действовал из лучших побуждений. Но в конечном результате достижение соответствия установленным параметрам системы измерения эффективности подразделения отрицательно сказалось на результатах деятельности организации в целом.

## **Пересмотр метрик**

Четвертый шаг — определение более правильной системы измерений подразделения ИТ. Какими должны были быть действительные результаты и факторы, стимулирующие деятельность подразделения, с точки зрения организации. Вклад ИТ-группы в деятельность компании состоял в поддержании работоспособности жизненно важных для деятельности компании систем. Например, информация о состоянии счетов клиентов должна быть доступной постоянно. Но тут вступает в силу правило 80/20. На обеспечение очень высокого уровня (99,9%) работоспособности системы требуется много средств и ресурсов, гораздо больше, чем на обеспечение просто высокого уровня (скажем, 97%). Вопрос заключается в том, какой эффект окажет эта разница в показателях на деятельность компании. Действительно ли это вызовет возражения со стороны клиентов, если изредка данные не будут доступны немедленно? Как это повлияет на уровень мошеннического использования кредитных карточек? После проведенного анализа был установлен параметр в 98% от целевого уровня.

Целостность данных также не оказывала значительного влияния на деятельность компании. Нет ничего хорошего в том, чтобы иметь два различных адреса в двух разных системах, но все же основные проблемы с данными могут создавать люди. Например, клиент может поменять адрес, не проинформировав об этом компанию. Требование к обеспечению целостности данных было лишено своего статуса, поэтому ввели новый параметр — "время на применение систем, поддерживающих новые виды деятельности". Подобным образом были сняты ограничения, связанные с использованием известных технологий и продукции поставщиков, и был установлен новый параметр — "удовлетворенность клиентов введенными системами".

Для обеспечения поддержки новых метрик были проведены некоторые изменения процесса. Ежегодный процесс согласования бюджета подразделения и выделения средств из корпоративных фондов заменили получением обещанных взносов от отдельных подразделений-пользователей. Таким образом, при неудовлетворительных результатах деятельности сокращался будущий бюджет. А тот факт, что бюджетом распоряжались подразделения-пользователи, создавал угрозу предоставления услуг третьей стороной. Определение приоритетности предстоящих работ по техническому обслуживанию и

новых разработок согласовывалось подразделением ИТ и подразделением-пользователем. Договоренности об обслуживании, регулирующие ожидаемый уровень поддержки, который обеспечивается ИТ-группой, детально разрабатывались и согласовывались между данным подразделением и пользователями. Такие изменения процесса совместно с новой системой измерений улучшали взаимодействие подразделения ИТ с другими структурами организации в соответствии с ее потребностями.

### **Взгляд со стороны: динамика рынка**

В трех примерах, приведенных выше, рассматривалось, как необходимо разрабатывать системы измерений для обеспечения консолидированного менеджмента — движущей силы взаимодействия внутри организации. Сейчас мы исследуем проблему более широко и рассмотрим важное значение динамики при оценке реакции внешнего рынка (конкурентов и клиентов) на стремление организации достичь стоящих перед ней стратегических целей.

В конце 90-х годов государство выставило на торги ценные бумаги, дающие операторам телекоммуникационной связи право использовать широкополосный спектр, необходимый для предоставления мобильных услуг третьего поколения. Поскольку данная технология считалась будущим промышленной индустрии, борьба за право ее использования и предлагаемые цены достигли небывалого уровня. Но ценность данной стратегии, несомненно, зависела от реакции клиентов и дальнейшего развития рынка. Например, если бы какие-нибудь компании выиграли торги, а затем обанкротились, в дальнейшем появилась бы возможность приобрести широкополосный спектр по более низкой цене. И если бы клиенты не бросились приобретать услуги третьего поколения, инвестиции могли бы никогда не окупиться. Но подобные сценарии во внимание не принимались. Конечным результатом была значительная переплата, уровень спроса был гораздо ниже ожидаемого, и у множества компаний возникли значительные финансовые затруднения. Им пришлось продать определенные доли в бизнесе для частичного покрытия огромных сумм, взятых в долг, что привело к обвалу цен на акции компании. Пренебрежение реакцией потребителей привело к готовности компаний переплачивать. Игнорирование динамики поведения конкурентов привело к небывалым ценам на торгах.

Возникновение ценовых войн в газетном бизнесе идет по тому же сценарию. Одна газета предлагает снижение цен, то же делают конкуренты. По прошествии некоторого времени, после того как убытки всех компаний достигают значительного уровня и не происходит хоть какого-нибудь значительного перераспределения читательской

аудитории, цены возвращаются на прежний уровень. Конкуренция посредством ведения Ценовых войн обычно не приносит компаниям желаемых результатов. Если нет слабых конкурентов, которых можно вывести из бизнеса подобным способом (а зачастую существуют законы, касающиеся коммерческой деятельности и запрещающие подобное поведение), понижение цен влечет за собой в дальнейшем аналогичное действие со стороны конкурентов, и в результате страдают все компании. Вернуть цены на прежний уровень будет очень сложно, поскольку потребители привыкли к более низким ценам. Такие стратегии зачастую не имеют успеха, поскольку не продумана возможная реакция рынка на попытки достижения компаниями определенных целей (в данном случае такой целью было увеличение доли рынка).

Известные модели стратегии в учебниках изложены стандартно. Модель пяти сил Портера, цепочка начисления стоимости, жизненные циклы, кривые обучения, ключевые области компетенции представляют, в основном, статическую точку зрения на рынок. Они не моделируют динамические взаимодействия и возможные реакции рынка. А подвижное поведение может разрушить стратегию, разработанную даже самым тщательным образом, поскольку невозможно предвидеть реакцию конкурентов. Стратегические цели и системы

<p>Каждое действие вызывает противодействие: не позволяйте застать себя врасплох — продумайте возможные варианты</p>	<p>измерений не должны определяться в отрыве друг от друга на основании предположения о постоянстве и статичности рынка. Необходимо учитывать ряд возможных рыночных изменений и уметь вовремя определить, как стратегия компании может противостоять каждому из них.</p>
--	---

Важным элементом анализа динамики стратегии является поведение рынка — вероятные действия со стороны конкурентов, клиентов, поставщиков. Может ли их реакция на стратегические цели и системы измерений компании привести к непредвиденным результатам? И как можно укрепить стратегию и системы измерений организации, чтобы избежать подобной ситуации? Помните, что каждое действие вызывает противодействие: не позволяйте застать себя врасплох — продумайте возможные варианты.

## **Пошаговая разработка системы измерений динамической стратегии**



Так же как и в случае разработки мероприятий по обеспечению консолидированного менеджмента, начнем с определения пошаговых мероприятий, которые позволят проанализировать процесс определения набора метрик и усовершенствовать их так, чтобы предусмотреть возможную реакцию на действия компании со стороны конкурентов и клиентов.

Шаг первый — определение взаимодействия сил рынка и стратегических целей предприятия. Зачастую представляется полезным нарисовать диаграмму систем, представляющую метрики результативности компании и их связь с конкурентами и клиентами.

Шаг второй — динамический анализ. Менеджерам необходимо вовремя анализировать возможные варианты развития рынка, т. е. всегда учитывать, какие действия может предпринять компания для усовершенствования своих систем измерений и какой будет возможная реакция конкурентов и клиентов на эти действия. Как и во время военных учений, идея состоит в определении действий, которые могут привести к нежелательной реакции (ценовой войне) и поставить компанию в невыгодное положение.

Шаг третий — пересмотр стратегии и систем измерений с целью предотвращения действий, которые могут привести к нежелательной реакции со стороны конкурентов и клиентов. Это означает создание умных бизнес-метрик результативности, которые ведут к бесспорному успеху.

### **Динамика стратегии. Пример из практики: интернет-банкинг**

Банк, занимающийся обслуживанием мелкой клиентуры, рассматривает возможность предоставления услуг интернет-банкинга.

#### **Определение взаимодействующих метрик**

Шаг первый — определить цели и метрики результативности. И-оги деятельности по предоставлению услуг интернет-банкинга будут измеряться на основе прибыльности, как и в случае существующих банковских операций. Результаты исследований рынка свидетельствуют о том, что на ранних стадиях большая часть клиентов, относящихся к первоклассной клиентской базе банка, может перейти на услуги интернет-банкинга: их привлекут более интересные расценки (обусловленные сниженным уровнем

операционных затрат). Это приведет к сокращению числа таких клиентов и, соответственно, скажется на результатах обычных банковских операций. Но этим стоит поступиться ради завоевания позиций в сфере интернет-банкинга.

В данной ситуации возникают внутренние проблемы в области метрик консолидированного менеджмента. Необходимость перевода опытного персонала из сферы предоставления обычных банковских услуг в сферу интернет-банкинга может вызвать сопротивление других отделов, занимающихся обычной банковской деятельностью, — они не получают в результате такой перестановки определенных преимуществ и теряют квалифицированную рабочую силу. Мало того, поскольку деятельность по предоставлению услуг интернет-банкинга оценивается с точки зрения приносимой подразделением прибыли, заслуги подразделения по увеличению числа потенциальных клиентов, которые зайдут на сайт компании, но все-таки примут решение воспользоваться обычными банковскими услугами, по достоинству оценено не будет. Это может привести к недооценке корпоративного бренда в ущерб всей компании.

### **Анализ динамики**

Второй шаг — продумать возможную реакцию конкурентов и клиентов на начало деятельности банка в сфере интернет-банкинга. Если попытка будет успешной, это может привлечь в данную сферу новые компании, которые придут в бизнес интернет-банкинга не из традиционного банковского сектора в поисках определенного круга выгодных клиентов. Это отрицательно повлияет на уровень прибыли, получаемой банком от предоставления услуг интернет-банкинга. Существующие конкуренты банка, вероятно, учредят собственные интернет-банки, предлагая свои более привлекательные условия. Это означает появление возможности совершения различных банковских операций на более выгодных, чем предлагаемые обычными банковскими учреждениями в данный момент, условиях. Для того чтобы избежать невозстановимой потери клиентов, все банки, вероятно, предложат более выгодные условия или повысят уровень обслуживания, сначала для VIP-клиентов, а затем и для всех остальных. Вероятным конечным результатом будет снижение уровня прибыльности всех банков и возросший уровень конкуренции.

### **Пересмотр метрик**

Шаг третий — после разработки возможного сценария развития рынка необходимо определить, что можно сделать для усовершенствования стратегии и систем измерений, чтобы получить положительный результат. Ответ первый — не начинать деятельность в нише интернет-банкинга. Но это не решит проблемы конкуренции, поскольку существует вероятность того, что в определенный момент времени конкуренты все же начнут аналогичную деятельность. Альтернативным решением является отказ от получения прибыли, приносимой предоставлением услуг ограниченному количеству первоклассных потребителей с помощью интернет-банкинга и предоставление качественных услуг, уровень и расценки которых обусловят неприбыльность деятельности на протяжении первых лет. Такое решение сделает влияние, оказываемое на клиентов конкурентов, менее заметным, а саму модель ведения бизнеса — менее привлекательной. Оно оттянет время вступления конкурентов на рынок до той поры, пока у банка не появится крепкая клиентская база и не будет обеспечено преимущество более сильного бренда, а также лояльность клиентов в будущем. Подобное изменение метрики результативности обеспечит переориентацию интернет-банкинга с формирования настоящей стоимости на создание будущей стоимости компании.

### **Динамика стратегии. Пример из практики: ведение переговоров**

Процесс ведения переговоров динамичен по своей природе. Переговоры ведутся с поставщиками, клиентами, конкурентами, правительственными органами, финансистами, а иногда одновременно со многими из них. Предстояла приватизация европейской компании-производителя электроэнергии. Интенсивные переговоры по ряду вопросов являлись частью приватизационного процесса. Как удержать цены на максимальном уровне? Какие рыночные структуры необходимо создать? Какие дочерние компании придется продать в интересах будущей конкуренции? Должны ли предоставляться субсидии на производство электроэнергии не приносящими вреда окружающей среде способами? У каждого было свое мнение. Главными претендентами были регулирующие органы, Министерство финансов и Министерство промышленности, частные компании-конкуренты и профсоюзные организации. Производитель электроэнергии пребывал в замешательстве. Произошло столкновение различных интересов, и ни по одному из вопросов мнения не совпадали. Следует ли ему жестко придерживаться своих позиций (никакого снижения цен, никаких продаж) или же проявить гибкость и принять сторону одного из участников переговоров? Какого из них? И по какому вопросу?

## Определение взаимодействующих метрик

Первый шаг — определение стратегий и систем измерений. Компания-производитель электроэнергии определила три следующих параметра в отношении каждого участника:

- **Позиция:** какое решение устроит данного претендента по каждому из вопросов? Например, стремится ли он сохранить существующий уровень цен, добивается ли снижения цен на 5, 10, 20%?
- **Заинтересованность:** насколько важным для покупателя является каждый из вопросов? Придает ли он значение предоставлению субсидий на безопасные для окружающей среды способы производства электроэнергии, и как он относится к созданию рыночных структур?
- **Влияние:** каково влияние каждого участника на принятие решения по каждому из вопросов? Например, располагает ли он вескими аргументами в пользу продаж и менее убедительными по поводу сохранения максимального уровня цен?

Все параметры оценивались по 100-балльной шкале на основании непосредственного впечатления о возможном мнении участника, составленного на основании беседы. Например, 13 баллов по шкале продаж дочерних компаний означает, что данный претендент выдвигает незначительные требования в отношении таких продаж,

## Анализ динамики

Шаг второй — анализ динамики стратегии на основе прогнозирования возможного поведения системы. Если каждый придерживается собственной точки зрения и игроки не объединяются в группы, которые могли бы оказать давление на принятие того или иного решения, то наиболее вероятное решение можно определить, ответив на вопрос: "Что произойдет, если все участники проголосуют согласно своей позиции?". Но не все равны: в данном случае количество голосов пропорционально значению заинтересованность  $\times$  влияние. Если игрок А вдвое влиятельней игрока В, позиция игрока А сильнее в два раза — и мы будем учитывать фактор его влияния Дважды. Аналогично, если игрок А заинтересован в решении вопроса на одну треть, значит, вероятность того, что он будет отстаивать свою позицию, равна одной третьей, и при подсчете голосов используется именно эта величина.

Таким образом можно рассчитать среднюю позицию участников, поскольку она оценивается посредством рассчитанного количества голосов по каждому из вопросов. Средняя позиция не предусматривает возможности компромиссных решений. В данном случае средневзвешенное значение позиции по вопросу удержания цен на максимальном уровне равно 45. Это средний уровень, он слишком высок для производителя и слишком низок для регулирующих органов.

Если покупателей не устраивает результат, они могут попытаться воспрепятствовать принятию решения путем формирования группы влияния (коалиции) с теми, кого также не устраивает данное решение. Это касается участников, для которых компромисс не приемлем. В отношении вопроса удержания цен — это производитель и регулирующие органы. Если бы ни одна из сторон не была заинтересована в решении данного вопроса и не обладала влиянием, их позиция по этому вопросу не имела бы существенного значения. Но дела обстояли иначе, и предстояла борьба. Состояние компромисса не было бы стабильным, поскольку на исход ситуации оказали бы влияние другие факторы. Поскольку производитель и регулирующие органы являются наиболее заинтересованными сторонами, причем по прямо противоположным причинам, каждому из них необходимо сформировать коалицию для защиты своей позиции. С кем объединится производитель?

Приобрести сторонника по вопросу удержания цен можно на основании принципа "услуга за услугу". Следовательно, теперь необходимо найти сторонников:

- для которых вопрос удержания цен не представляет особого интереса (и которых таким образом можно легко убедить поддержать позицию производителя по данному вопросу);
- которых не устраивает компромиссное решение по другому вопросу, не столь важному для производителя электроэнергии (например, предоставление субсидий на экологически безопасные способы производства электроэнергии).

Затем между производителем электроэнергии и участниками переговоров может быть достигнута договоренность о поддержке по вопросам, решение которых не представляет особого интереса для производителя в обмен на поддержку при рассмотрении вопросов, важных для него. Таким способом (и учитывая влияние игроков) производитель электроэнергии может определить наиболее вероятные коалиции, которые возникнут.

Теперь можно повторить анализ подсчета голосов, исходя из предположения, что вместо отдельно голосующих игроков в голосовании примут участие коалиции. Это приводит к формированию новой средней компромиссной позиции. Если позиция

стабильна, она определит наиболее вероятный результат. Если позиция шаткая, необходимо рассмотреть вопрос формирования новых коалиций. Таким образом, рассмотрев, как формируются и распадаются коалиции и принимаются компромиссные решения, можно учесть динамику ведения переговоров.

## **Пересмотр метрик**

Третий шаг — пересмотр стратегии и систем измерений с целью предотвращения нежелательного результата. На основании проведенного анализа (шаг 2) производитель электроэнергии определил оптимальный состав коалиции и добился в ходе ведения переговоров более выгодного решения вопроса сохранения уровня цен, чем ожидалось первоначально. Предпочтительное для производителя решение других вопросов, как показал анализ, было маловероятным. Исходя из этого, он изменил свою стратегию (и исключил соответствующие метрики результативности), сосредоточив усилия и ресурсы на вопросах, положительное решение которых было наиболее вероятным.

Показатели позиции, заинтересованности и влияния и анализ динамики сделали сложные и запутанные ситуации понятными производителю. Уделив больше внимания вопросам, по которым существовала высокая степень вероятности принятия благоприятных решений (удержание цен на максимальном уровне), и меньше вопросам, принятие решений по которым было маловероятным, производитель электроэнергии смог обеспечить верное направление хода переговоров.

## **Детальное моделирование**

Модели и анализ возможных вариантов развития событий дают примерное представление о поведении систем, прогнозирование которых не требует значительных усилий. В случае необходимости получения более точного прогноза, определяющего взаимодействие различных составляющих модели во времени, можно определить динамику систем или разработать имитационную модель. Существуют математические модели, позволяющие провести точную оценку факторов в количественном измерении. Следовательно, они требуют большего количества (и большей точности) данных, и их разработка является более дорогостоящей и трудоемкой. Но подобные затраты оправдываются в тех случаях, когда от принятого решения зависит слишком много, например, при определении рыночной структуры торговли электроэнергией, прокладке оптоволоконной сети или при

высоком уровне конкуренции в будущем. Информация по данному вопросу содержится в следующем разделе книги.

### **Ключевые положения**

- Системы измерения не являются изолированными, они взаимодействуют, и нам необходимо знать, как это происходит.
- Не позволяйте людям использовать систему в собственных интересах. Вашей организации необходим консолидированный менеджмент, который обеспечит единое направление деятельности всех сотрудников.
- Используйте системы измерений для создания культуры, учитывающей в первую очередь интересы компании. Не ограничивайтесь рекомендациями— объясняйте. Делайте это более убедительно, используя умные бизнес-метрики.
- Каждое действие вызывает противодействие. Клиенты и конкуренты могут приспособиться к вашей стратегии. Не позволяйте им застать себя врасплох — проанализируйте все возможные варианты развития событий. Это позволит определить, не приведут ли стратегия и системы измерений вашей компании к нежелательному результату.
- Не забывайте о трех шагах к успеху:
  - четко определите цели и системы измерений вашей компании;
  - проанализируйте системы измерений;
  - пересмотрите цели и системы измерений для достижения позитивных результатов.

## **7. Путь к успеху: внедрение умных бизнес-метрик в структуру вашей организации**

**Мы** уже увидели, как умные бизнес-метрики могут способствовать ясности видения, пониманию природы формирования стоимости и стимулировать работу команды. Как же воплотить все это в жизнь лучшим образом? При помощи каких процессов можно внедрить систему измерений? Как добиться того, чтобы умные бизнес-метрики стали неотъемлемой частью вашей организации? Как избежать "отторжения" новых измерений культурной защитной системой компании?

Когда дело касается управления проектами, о внедрении системы измерений лучше не говорить прямо. Нужно завоевать сердца людей, их умы. А термин "метрики" может восприниматься как нечто абстрактное, подразумевающее отчетность и контроль. Вместо этого нам необходимо донести до людей основные цели: объяснить им, как можно внести ясность и объективность в деятельность компании, стимулировать работу сотрудников.

Система умных бизнес-метрик по своей структуре напоминает строение луковицы, сердцевину которой составляет стратегическая ясность. Если стратегические цели компании неясны, мы не сможем правильно определить показатели результативности. Если мы этого не сделаем, то не поймем, где же кроются факторы, обуславливающие успех компании. А не понимая сути этих факторов, невозможно понять, сочетаются ли они друг с другом, стимулируют ли они взаимодействие и командную работу. Шаг за шагом мы находим сначала ясность, потом объективность, а затем и командную работу. Каждый предыдущий элемент является основой следующего.

В этом процессе можно выделить два вспомогательных процесса. Первый — это работа с персоналом, т. е. разъяснение сути происходящих перемен, и управление переменами. Вся концепция умных бизнес-метрик строится на понимании процесса формирования стоимости. Недостаточно просто поставить людей перед фактом. Менеджеры и остальной персонал должны понять логику этого явления и быть в



состоянии совершенствовать установленные показатели в будущем. Работа с персоналом и управление переменами — залог того, что ваши сотрудники отнесутся к системе измерений с пониманием и энтузиазмом,

Второй сопутствующий процесс — это управление эффективностью компании. Здесь метрики должны быть связаны с системой оценки деятельности сотрудников, если мы хотим, чтобы внедрение этих показателей оказало благоприятное влияние на мотивацию. Взаимодействие и командная работа должны поощряться должным образом, чтобы приоритетом для всех и каждого стало формирование стоимости компании.

Вместе два этих процесса заменяют "кнут и пряник" на пути к обеспечению единства деятельности.

Итак, модель внедрения бизнес-метрик можно представить в виде луковицы, пронзенной стрелами: первые две стрелы — работа с персоналом и управление переменами, а также третья стрела — управление эффективностью компании, проходят сквозь ее сердцевину.

## **Стратегическая ясность**

Что бы мы ни внедряли, сначала необходимо обеспечить стратегическую ясность. Это то, что представляет собой сердцевину луковицы, основу для всех последующих слоев. Первый вопрос, с которым мы сталкиваемся, — управление переменами. Нужно ли вносить стратегическую ясность во все аспекты деятельности организации? Не обязательно. Начать можно с одного подразделения или отдела. Но здесь таится потенциальная проблема. Если отдел маркетинга считает, что его главная функция состоит в усилении бренда, в то время как стратегия компании в целом направлена на переход к коммодитизации (запуску уникальных товаров в массовое производство) и рынку, отношения на котором регулируются ценовой политикой, следовательно, стратегические цели отдела не совпадают со стратегическими целями компании. Для того чтобы этого не происходило, начинать нужно со стратегических целей компании. Иногда в интересах самого бизнеса и исходя из политики компании или из ресурсов, имеющихся в наличии, например, сторонников использования метрик среди руководителей одного определенного отдела, перемены лучше осуществлять поступательно.

Чтобы заручиться поддержкой в управлении изменениями, в процессе внедрения бизнес-метрик можно также апеллировать к "наболевшим вопросам", например, к операционной проблеме, требующей немедленного вмешательства (невыполнение плана, несоответствующий ассортимент продукции или невозможность увеличить долю рынка).

Поскольку в различных отделах компании существуют разные "слабые места", старшие менеджеры одних отделов могут отнестись к этому с большим энтузиазмом, чем другие. Но, прежде чем добиваться поддержки со стороны последних, рискуя столкнуться с равнодушным участием и упреками в том, что следование новой концепции приводит к возникновению новых проблем, лучше сформировать "коалицию единомышленников" и работать с ней, т. е. с теми менеджерами, которые отнеслись к предлагаемым ноу-хау с оптимизмом.

Начать можно с применения системы умных бизнес-метрик в одном отделе, который обладает необходимыми ресурсами и поддержкой и где вероятность добиться успеха наиболее высока. Успешное внедрение чего-либо нового — явление, как правило, заразительное. Настроения меняются вместе с изменением ситуации, опыт успешного использования измерений в одном отделе позволит добиться поддержки от остальных менеджеров,

Но с чего бы мы ни начали — с изменения стратегии функционирования конкретного отдела или компании в целом, — стратегическое мышление и цели должны быть всегда ясны. Сопrotивление внесению ясности можно ожидать от тех менеджеров, которые привыкли опираться на прошлый опыт. Поэтому они неохотно воспринимают перемены вида деятельности или номенклатуры товара. И все же для прояснения стратегии необходимо всего лишь определить, в каких сферах компания обладает конкурентным преимуществом (или может его достичь), а в каких нет. Следствием этого является инвестирование в перспективные сферы и уход от бесперспективных. Некоторые менеджеры могут воспринимать такие решения как не самые удачные (а для кого-то они даже могут быть неприятными). Для того чтобы избежать необходимости их принимать, они предпочитают придерживаться неопределенной стратегии, ведь такая стратегия не приводит к принятию неприятных решений.

Некая фармацевтическая компания пришла к выводу, что одним из элементов ее стратегии является девиз "работники должны вести себя как владельцы компании". Вполне очевидно, что для старших менеджеров это звучало довольно привлекательно, и все приняли эту концепцию, поскольку она не представляла собой никакой угрозы. И что же получилось на самом деле? Чтобы донести эту идею до персонала, были приглашены консультанты. Но они не смогли ясно и четко ее изложить, поэтому работники ее осмеяли, а менеджеры проигнорировали. Никакой практической пользы эта задумка не принесла и, конечно же, не привела к принятию каких-либо стратегических решений.

Примириться с подобной ситуацией — значит отказаться от принятия трудных, но необходимых решений. Компания не может быть успешной абсолютно во всем и в равной

степени удовлетворять потребности каждого. Нужно понять, в чем заключаются сильные и слабые стороны организации, и сосредоточить стратегию именно на них. Стратегическая ясность необходима для того, чтобы достойно встретить происходящие перемены и достичь определенного уровня конкурентоспособности. Причем ясными должны быть не только поставленные цели (четкий план формирования стоимости), но и перемены, объясняющие, почему компания прилагает усилия для их достижения (четкое представление об уникальной точке экономической целесообразности продаж или четкая формулировка соответствующих возможностей). Это позволяет определить, в каких сферах компании стоит осуществлять свою деятельность, а в каких нет, где ей потребуются ресурсы, а где можно сократить свои расходы. Зачастую внесение ясности в стратегию — процесс довольно болезненный: здесь всегда есть победители и проигравшие.

Прояснив стратегию при помощи метрик, необходимо объяснить результаты данного процесса всем сотрудникам, популяризировать новое видение. Причем разъяснение стратегии должно подразумевать обратную связь, толкование и мотивацию. Сам процесс передачи информации лучше осуществлять методом "капельной подачи", а не "большого взрыва". Людям необходимо время, чтобы осмыслить происходящее и рождающуюся систему измерений, подумать над тем, как это повлияет непосредственно на них. Чтобы искренне поддерживать четко определенную стратегию компании, менеджеры и остальной персонал должны в нее поверить. А значит, должны понять, почему именно она является выигрышной с точки зрения достижения успеха в деле, которым они занимаются.

Недостаточно просто установить одностороннюю связь, объяснив концепцию новой стратегии и перечислив метрики, которыми ее следует измерять. Нужно обеспечить возможность взаимодействия, обмена мнениями по поводу возникающих сомнений и сложностей, чтобы старшие менеджеры смогли продемонстрировать свою приверженность новому видению. Это лучше всего делать на собраниях в малых группах, проводимых линейными менеджерами с персоналом. Задача старших менеджеров заключается в том, чтобы убедить своих подчиненных. Те, в свою очередь, должны склонить на свою сторону подчиненный им персонал. Таким образом, все сотрудники компании проявят личную поддержку новой стратегии.

Но передачей информации этот процесс не ограничивается. Метрики должны вызывать доверие. Этого можно достичь, связав успех нововведений с вознаграждением старших менеджеров. Стратегические метрики можно отразить с помощью оценки деятельности и вознаграждения старших менеджеров, которые их разработали. Если

основная стратегическая цель компании заключается в производстве инновационной продукции, а вознаграждение старших менеджеров — в комбинации основной заработной платы и фондовых опционов, нет никакого стимула к достижению инновационной цели. А если стратегические метрики не находят отражения в вознаграждении старшего менеджера, нижестоящие сотрудники, естественно, усомнятся в том, поддерживают ли их начальники новую стратегию.

Нужно также дать понять, что, если метрики не будут приносить практической пользы, за этим последуют определенные санкции. Недостаточно просто объявить о дополнительном материальном поощрении при улучшении показателей эффективности. Это беспроигрышный вариант, не вызывающий особого доверия. Такому "прянику" не хватает "кнута". Если показатели эффективности снижаются, отвечающие за это менеджеры должны знать, что сумма материального поощрения сокращается. Подобная мера будет поддерживать заинтересованность менеджеров в соблюдении системы измерений.

Примером внесения ясности в деятельность организации может служить консалтинговая компания, которая решила пересмотреть свою стратегию. До этого основным критерием оценки деятельности была загрузка персонала: количество часов консультаций, за которые компания выставляла счета своим клиентам. Партнеры были заинтересованы в дальнейшем развитии бизнеса, но это было единственное, в чем они были уверены. Чему они отдавали предпочтение: доходам или размеру прибыли? Чего они хотели достичь в области развития бренда? Хотели ли они занять определенную нишу на рынке? Такие вопросы никогда должным образом не обсуждались. В результате, все работали в поте лица, чтобы повысить показатель оплачиваемых часов, а на осмысление стратегии времени оставалось мало, да и корпоративная культура этого не предусматривала. И управляющим партнерам стало понятно, что необходимо прийти к соглашению, по какому пути развития движется компания. Они собрались в спокойной обстановке, было запрещено разговаривать по телефону и пользоваться электронной почтой. В результате бурных обсуждений достигли консенсуса. Консалтинговая ниша не представляла для них интереса как поле специализации. Их конкурентное преимущество заключалось в эффективности (оперативном предоставлении услуг) и в низких расценках, подкрепляемых культурой "работаем в удобное для вас время". Но они были уязвимы для других небольших компаний, которые могли предоставлять аналогичные услуги по более низкой цене.

В результате обсуждений стало очевидным, что оплачиваемые часы являлись только одним из необходимых показателей. Эффективность деятельности компании

должна была также измеряться, исходя из стоимости пакета предоставляемых услуг. Метрики должны были включать как оплачиваемые часы, так и затраты на выполнение определенного ряда работ. Принимая во внимание эти расширенные показатели, руководство решило разработать "стандартный пакет" консалтинговых услуг, основываясь на собственном опыте и знании дела. Так они могли быстро обучать молодых консультантов и, стандартизируя свои услуги подобным образом, получить ценовое преимущество. У них также появилась возможность подавать заявки на участие в тендерах на основании заранее заготовленных предложений. Данная корпоративная стратегия предусматривала концентрацию усилий на наиболее востребованных видах консалтинговых услуг, на основании которых были сформированы стандартные пакеты, например, реорганизация бизнес-процессов, Компания отошла от политики разработки индивидуального пакета для каждого отдельного случая.

Двумя заключительными показателями, которые были установлены в ходе этих обсуждений, стали количество оплачиваемых часов, затраченных на предоставление одного пакета услуг, и затраты на предоставление этих услуг. Некоторые партнеры с сарказмом отнеслись к предложению отказаться от предоставления определенных видов консалтинговых услуг. Но после того, как окончательное соглашение было достигнуто, стало ясно, по какому пути компании следует развиваться и как это делать.

Еще одним примером может служить компания Lloyds Bank, в частности то, что Брайан Питмен, пребывая в 1983-2001 гг. на посту президента банка, увеличил его рыночную стоимость с 1 до 40 млрд фунтов стерлингов. Первой целью, которую он поставил перед собой, было внесение ясности: что составляет успех компании? Lloyds Bank унаследовала ряд расплывчатых целей: удовлетворение акционеров, удовлетворение клиентов, удовлетворение сотрудников и общества в целом. Сначала старшие менеджеры сошлись на том, что они хотят стать самой лучшей в Великобритании компанией по предоставлению финансовых услуг. Но что это означало? Стать самой крупной компанией в данной сфере? Или наилучшим образом удовлетворять требования клиентов? Или что-то другое? Как видно из этого примера, прежде чем избрать стратегию компании, нужно определиться с системой измерений. Де-факто показатели результативности, к которым будет стремиться компания, и составят ее стратегию. За словами могут стоять размытые понятия, а система измерений гарантирует ясность. В конце концов, в качестве стратегической цели приняли повышение биржевой стоимости акций, измеряемой при помощи показателя рентабельности капитала (ROE). Так была достигнута ясность.

Принимая ROE в качестве показателя результативности, в Lloyds Bank провели оценку компании по всем видам деятельности. Некоторые из них демонстрировали

высокий показатель ROE, превосходящий стоимость капитала компании. Но касательно остальных, картина была иной. Если в Lloyds Bank собирались придерживаться исключительно стратегии по увеличению биржевой стоимости акций, тогда получалось, что виды деятельности, приносящие ROE ниже стоимости капитала (и где не предлагалось никакого четко сформулированного решения проблемы), следует свернуть. Старшие менеджеры активно оспаривали подобные решения. Например, необходимость покинуть рынок США была довольно сомнительна, поскольку многие считали, что именно это направление и является "стратегической" точкой опоры для выхода компании на новые рынки. Менеджеры неохотно соглашались поступаться своими позициями, поэтому Питмен попросил их начать составление ежегодных бизнес-планов с перечисления видов деятельности, которые они собирались свернуть. Концентрация усилий — залог успешного внедрения стратегии. В результате отказа от определенных направлений работы повысилась биржевая стоимость акций банка и появились денежные средства для инвестирования в стратегически важные сферы.

Однако из вышесказанного не следует, что компания должна установить всего одну стратегическую цель и единственный показатель для ее измерения. Так можно прийти к слишком узкому видению ситуации. Например, стратегия Lloyds Bank предполагала сокращение масштабов деятельности и концентрацию усилий на завоевании рынка Великобритании, а рынки, предполагающие потенциальный рост, например, инвестиционные банковские услуги, компания покинула. Если перестараться, измерения, основанные только на ROE, повлекут за собой прогрессирующее свертывание всех направлений, которые не отвечают высоким операционным требованиям. Так структура банка может быть сведена к минимуму (независимо от высокого показателя ROE). Внедрение стратегии может превратиться в целенаправленное сокращение активов, в свертывание "лишних" видов деятельности и сохранение только самых прибыльных. Акционеры вряд ли поймут подобные действия. Тот факт, что банк не пошел по этому пути, указывает на существование подразумеваемых показателей результативности, например, сохранение контроля над значительной долей рынка, даже если он прекратил участвовать в гонке роста.

## **Объективность**

Прояснив стратегию при помощи системы измерений и объяснив менеджерам ее первостепенную значимость, самое время проанализировать, как формируется стоимость компании в рамках данной стратегии (согласно стратегическим показателям

результативности). Но на это потребуется время. Для того чтобы точно определить, какие из факторов оказывают наибольшее влияние на формирование стоимости, необходимо собрать определенные сведения и проанализировать их. А при большом количестве факторов, как материальных, так и нематериальных, которые могут оказывать влияние на стоимость компании, придется проделать немалую работу. Но пускать проблему ключевых факторов на самотек тоже нельзя. Если не управлять менеджерами в процессе работы над новой стратегической системой измерений и если оценка их деятельности и выплата материальных вознаграждений не будут связаны с факторами-созидателями и факторами-определителями данной стратегии, тогда стратегические цели не станут частью структуры предприятия. У персонала возникнет отношение "меня это не касается", от которого впоследствии очень трудно избавиться. Каждый менеджер всегда должен быть готов к переменам и стремиться к достижению стратегических целей.

Чтобы не сбавить темп происходящих перемен, выиграв при этом время на определение истинных факторов, обуславливающих деятельность компании, нам необходимо разработать "на скорую руку" временные факторы-определители и факторы-созидатели, которые можно будет постепенно заменять с поступлением новых данных и новых результатов анализа. Как разработать эти временные факторы? Исходя из опыта и здравого смысла менеджеров.

Начнем с тех, которые стоят на одну ступень ниже команды старших менеджеров. Перед ними можно поставить две задачи. Первая, краткосрочная, заключается в том, чтобы определить, какие факторы, по мнению этих менеджеров, вероятнее всего, могут определять и формировать стратегическую стоимость. Вторая задача, среднесрочная, — провести объективный анализ этих параметров, основанный на фактах. Если менеджеры будут осознавать, что выбранные факторы в скором времени подлежат объективной оценке, это избавит их от искушения руководствоваться предрассудками и предубеждениями при выборе временных факторов-определителей. А назначение их на местах ответственными за оценку и анализ повысит их самостоятельность и мотивацию. Принимая непосредственно участие в разработке системы измерений, они с большей заинтересованностью отнесутся к ее внедрению.

Выполнение подобных задач требует определенной подготовки. Основным критерием отбора показателей должна быть не простота измерения, а соответствие метрик реальным факторам-определителям и факторам-созидателям. Например, компьютерная компания измеряла эффективность деятельности своих сотрудников количеством часов, проведенных с клиентами, и суммой посещений клиентов в месяц. Собрать подобную информацию было достаточно просто. Поскольку эти показатели были вполне

достижимыми, персонал компании активно поддерживал их внедрение. Но на самом деле они не отражали формирования стоимости. Резко возросли сопутствующие затраты, поскольку сотрудники, ответственные за продажи, стремились привлекать клиентов, приглашая их на ланч или оказывая им другие знаки внимания. Не произошло увеличение объемов продаж. Истинными факторами-определителями в данном случае были качество обслуживания с точки зрения клиента, способность отдела продаж предоставить клиенту необходимую информацию и расценки в кратчайшие сроки, а также способность определить внутренние проблемы компании, являющиеся причиной понижения уровня обслуживания.

Временную систему измерений нужно разработать, объяснить и внедрить незамедлительно. В большинстве случаев для того, чтобы продумать метрики, обсудить их и ввести как активные параметры эффективности деятельности компании, достаточно двух недель. Не забываем, что при внедрении системы измерений крайне важно связать ее с материальным поощрением менеджеров, которые ее разработали. Они должны чувствовать свою ответственность за достижение поставленных целей и осознавать это, что возможно только при условии взаимосвязи эффективности работы менеджеров и оплаты их труда.

Внедрение временных показателей нужно провести оперативно, поскольку этот процесс придется повторять на нижерасположенных уровнях, выявляя операционные субфакторы. Как правило, здесь достаточно рассмотрения факторов двух или трех подуровней. Но это означает, что для системы измерений в компании {чтобы каждый отдел, каждый сотрудник осознавал ее значение в контексте своих функциональных обязанностей) может потребоваться несколько месяцев.

Для того чтобы метрики факторов-определителей вызывали доверие, необходимо назначить материальное поощрение за их внедрение и усовершенствование. Легче всего определить и измерить результаты операционной и финансовой деятельности компании. Доход от продаж, прибыль, объем проданного товара, уровень запасов, процент брака, продуктивность — эту информацию нам предоставляет система бухгалтерского учета. Но материальное вознаграждение должно быть связано не только с краткосрочными результатами, как эти, но также с факторами-определителями и факторами-созидателями, которые чаще всего нематериальны или оказывают более длительный эффект на формирование стоимости. И как же это сделать?

Этот вопрос обсуждается уже долго и активно. Чтобы сотрудники компании задумались над последствиями своих действий, причем как долгосрочными, так и краткосрочными, в качестве одного из вариантов было предложено передавать фондовые



опционы согласно текущим результатам деятельности компании (например, прибыль) при условии, что они могут быть использованы только через несколько лет (и не могут быть проданы до истечения этого срока). Таким образом, фактический размер материального вознаграждения зависел бы как от настоящей, так и от будущей эффективности компании.

С другой стороны, существует мнение о том, что лучше связать вознаграждение с относительными результатами деятельности компании по сравнению с ее конкурентами, чем с ценой за акцию, прибылью или иными показателями. Это легко осуществить, если мы имеем дело с общедоступными показателями, например, с курсом акций, но гораздо сложнее, когда речь идет не о столь видимых метриках, таких как эффективность логистики, инновационные проекты или отток клиентов.

Что же касается внутренних факторов-определителей и факторов-созидателей, то следует связать деятельность менеджера по управлению кадровыми ресурсами с отчетностью об удовлетворении потребностей сотрудников за год или с количеством старших управленческих постов, для которых разработаны программы преемственности, или с уровнем текучести кадров среди ключевых сотрудников компании. Или директора по ИТ — со сбоями в работе системы, отставанием по плану проведения текущего ремонта или рейтингом удовлетворения потребностей пользователей. Важно донести до персонала то, что новая система измерений заслуживает доверия, а сделать это можно путем установления связей между показателями и материальным поощрением менеджеров.

Как уже упоминалось в случае с консалтинговой компанией, материальное вознаграждение консультантов исторически зависело от утилизации, т.е. общего количества часов, по которым клиентам выставались счета. Это было легко измерить. И с точки зрения дохода это был фактор-определитель, поскольку доход является производной от количества часов, за которые выставляется счет. Но стратегия компании заключалась в предоставлении недорогого пакета услуг, поэтому, в то время как количество часов в пакете было параметром признания этих услуг на рынке, оно не было показателем, влияющим на формирование стоимости в контексте деятельности отдельных сотрудников. Загрузка персонала как показатель успешной деятельности была несовместима с новой стратегией. Более того, при необходимости выполнения нового вида работ консультанты стремились выполнить эту работу (для пополнения количества оплачиваемых часов), даже если она не попадала в стандартный пакет предоставляемых услуг. При всем росте краткосрочных доходов и увеличении количества оплачиваемых часов, это не имело никакого отношения к новой стратегической системе измерений оплачиваемых часов в пакете (поскольку выполняемая работа не попадала ни в один из

пакетов). Все консультанты были заняты такой работой, стандартные пакеты отодвигались на второй план и, соответственно, практически не было возможности совершенствовать качество услуг, входящих в них. Скажем больше: если консультант располагал необходимой свободой действий, в его же интересах было растянуть выполнение определенного задания на максимально долгий срок с целью накопления оплачиваемых часов. В результате возросли доходы компании, а с ними и количество часов, за которые клиенту выставлялся счет, но это не помогало при достижении стратегической цели — эффективного предоставления услуг. Истинными факторами и-определителями в данном примере на уровне отдельных консультантов были количество оплачиваемых часов в стратегических пакетах, продуктивность предоставления услуг, а также часов, потраченных на разработку этих пакетов и обучение консультантов.

Чтобы процесс внедрения перемен прошел успешно, сотрудники должны были видеть, что руководство компании полностью поддерживает новую систему измерений. Необходимо было дать консультантам понять, что от них не будут ждать выполнения работы, которая не входит в стандартный пакет предоставляемых услуг и что никаких "особенных" случаев и исключений из этого правила не будет. Консультанты опасались, что им придется поддерживать доход компании на определенном уровне, выполняя первую попавшуюся работу, но не получая за это вознаграждения. Или что они будут вынуждены разрабатывать пакеты стандартных услуг, но опять же безвозмездно, поскольку эти часы не попадают в категорию оплачиваемых клиентом. Руководство взяло на себя обязательство принимать активное участие в разработке новых пакетов услуг, чтобы персонал видел, что его слова не расходятся с делом.

## **Командная работа**

Нет более благоприятной почвы для возникновения раздоров, цинизма и противостояния в коллективе, чем расхождение слов и дела. Например, генеральные директора объявляют о массовом увольнении сотрудников и введении режима экономии, но сами при этом получают огромные бонусы. Или заявляют о намерении создать современную меритократическую компанию, в то время как в компании существует отдельный ресторан для руководства и другие знаки отличия, указывающие на должность человека. Или же выдвигается идея командной работы, тогда как на самом деле это означает "вы выполняете всю работу, а я пожиная плоды". Умные бизнес-метрики будут эффективны в том случае, если заслуживают доверия. И этот процесс должен начинаться с руководителей высшего звена. Сотрудники должны видеть, что дирекция компании

полностью поддерживает проводимые перемены. Существует два ключевых элемента, обуславливающих успешное применение бизнес-метрик; поведение и вознаграждение.

Введение бизнес-метрик требует поведения, основанного на принципах сотрудничества. И именно руководству следует подать пример и показать персоналу, как нужно работать. Это означает, что сотрудники должны видеть командную работу высшего руководства. Если же работники видят, что менеджеры не ладят между собой, у каждого из них свои приоритеты и график работы, подчиненным становится ясно: "здесь каждый за себя". Для предотвращения подобных ситуаций будет разработан ряд систем измерений. Но нет ничего совершенного. На стадии реализации метрик необходимо строго контролировать менеджеров, чтобы в зародыше пресекать любые проявления дисфункционального поведения. Даже если целесообразность введения некоторых быстро разработанных систем измерений и является спорной, менеджеры в своей деятельности должны следовать принципам сотрудничества и взаимодействия.

Как и в отношении других аспектов деятельности компании, чтобы стать неотъемлемой частью корпоративной культуры, принципы сотрудничества и взаимодействия должны внушать доверие. Наиболее эффективным способом его обеспечения является установление взаимосвязи поведения с вознаграждениями. Если системы измерений и управления эффективностью организации разработаны правильно, компания должна быть заинтересована в действенной системе вознаграждения персонала. И тогда командная работа будет оценена по достоинству, т.е. связь материального поощрения с общими результатами деятельности означает непосредственное вознаграждение за итоги командной работы менеджеров.

Однако всегда остается спорным вопрос о том, стимулирует ли вознаграждение всей команды индивидуальную работу сотрудников. Менеджеры, которые практически не участвуют в командной работе и действуют лишь в своих интересах, все равно получают деньги. А если их премировать преимущественно по результатам индивидуальной деятельности, то это повлияет на рост эгоистических настроений среди персонала. Решить такие проблемы можно непосредственным поощрением командного поведения. Вероятно, самым распространенным решением является метод 360°-ной обратной связи. Каждого менеджера оценивают не только по результатам деятельности его начальника, но и по итогам работы сотрудников, находящихся на такой же должности, и его подчиненных. Основным элементом такой системы оценки является стиль взаимодействия менеджера с другими служащими. Как правило, обратная связь при этом воспринимается как совет начать работу над собой. Но такую же обратную связь можно использовать для

формальной оценки степени восприятия командной работы каждым менеджером. Вознаграждения могут быть ограничены этим уровнем.

Описанные выше альтернативы демонстрируют определенную сложность разработки системы управления деятельностью персонала, которая вознаграждает успешное командное поведение, но наиболее важным элементом на стадии реализации этой системы является обеспечение связи между вознаграждением и командной работой. Удачное использование систем измерения и разных типов поведения возможно только в случае тщательного их планирования.

Прежде всего следует уделить максимум внимания разработке систем измерений и управлению деятельностью персонала. Однако этого обычно не происходит, особенно в государственных компаниях. Из-за попытки наиболее четко определить виды деятельности каждый из них оценивается по отдельным (объективным или субъективным) критериям. Подобных факторов так много, что на ключевые аспекты увеличения эффективности деятельности персонала просто не обращают должного внимания и даже не пытаются определить значимость каждого аспекта и различия между ними. О правомерности этого можно поспорить, но и отказ от определения реальной эффективности каждой сферы деятельности является невыполнением обязательств менеджером, т.е. рассматривается как отказ признать тот факт, что некоторые аспекты работы являются более важными. Результатом является "работа для галочки": ожидается, что персонал должен достичь минимального стандартного уровня в каждой сфере деятельности компании. А это приводит к тому, что результаты можно оценить как средние: успех обеспечивается выполнением требуемого минимума в каждой категории, а не сосредоточенностью на том, как добиться действительно эффективной работы.

В реальности людей нельзя воспринимать как стандартные объекты, каждый человек имеет свои слабые и сильные стороны. Можно повысить эффективность работы персонала, предоставляя ему возможность реализовывать свои сильные стороны. Цель такого подхода заключается в том, чтобы выявить способности сотрудников, использовать их наилучшим образом и избежать низкой эффективности работы всего персонала. Управление персоналом должно осуществляться аналогично управлению портфелем активов. Финансовые менеджеры, занимающиеся размещением активов, с целью снижения рисков никогда не вкладывают капитал только в безопасные ценные бумаги с низкой оборачиваемостью (например, в государственные облигации). Если бы они приобретали только такие ценные бумаги, то доходы, получаемые от данных вложений, несмотря на низкие риски, были бы незначительными. Поэтому они, наоборот, покупают ценные бумаги с высокой оборачиваемостью и рисками (например, акции и их

производные), зная, что при равных условиях одни принесут хорошую прибыль, а другие — плохую. Тем самым они добиваются общей высокой эффективности активов с помощью балансирования ними с целью снижения общих рисков от вложения капитала в ценные бумаги, обладающие высокими рисками. Точно так же опытные менеджеры управляют сильными и слабыми сторонами своих подчиненных, добиваясь того, чтобы каждый из них занимался тем, что у него получается лучше всего.

В качестве другого примера можно привести консалтинговую фирму. Она связала вознаграждение младших и средних консультантов с их загрузкой, т.е. с количеством часов, отведенных на работу с клиентами. Теперь необходимо было изменить продолжительность времени на проведение комплексной сделки, производительность предоставления услуг и процесс разработки пакетов предоставляемых услуг. Но проблема все еще существовала. Введение системы измерения эффективности деятельности отдельных сотрудников должно было стимулировать младших сотрудников к более активной работе. Теперь они не согласились бы отдать часть своего проекта другому сотруднику, даже если бы знали, что он справится с этой работой лучше. Компания создала культуру "хвататься за все, что можешь".

Кроме того, младшие консультанты не могли выбирать, над какими проектами им работать. Следовательно, их деятельность оценивалась по всем возможным параметрам. Для осуществления различных проектов необходимо обладать разными навыками и умениями, а одна неудачно выполненная работа могла повлиять на репутацию всех консультантов и их дальнейшую карьеру: вероятность того, что лидеры новых проектов возьмут их в свою команду, снизилась бы, сократилось бы и количество оплачиваемых часов. Это создавало замкнутый круг неудач, и в итоге сотрудник, как правило, уходил с работы сам или его увольняли. Для служащих теперь стало более важным хорошо выполнять все проекты, а не отличаться при выполнении одних и отказываться от участия в других. Результатом таких нововведений стало увеличение среднего показателя качества предоставляемых консультаций и потеря ценных навыков и умений, которые позиционировали компанию как лидера в одной из ниш рынка. Также снизилась эффективность командной работы, потому что все осознали, что очень мало людей обладают исключительными навыками и умениями и могут значительно улучшить качество его выполнения по сравнению с уже вовлеченными в проект консультантами.

Вознаграждение сотрудников, занимающих более высокие должности, и партнеров было по большей части связано с объемами прибыли (выгодно заключенными сделками). Система измерений заставляла старших консультантов, отвечающих за продажу услуг, стараться получить любую комплексную сделку от каждого клиента: это обеспечивало

рост показателей прибыли команды и увеличивало количество часов, потраченных ею на работу с клиентами. Попытки выполнить как можно большее количество заказов приводили к усиленному использованию ресурсов, даже когда незначительные шансы на успех были очевидны. Это также делало более выгодными и незначительные проекты: доходы определялись личными целями отдельных сотрудников, а не выгодностью сделки для компании в целом. Кроме того, старшие консультанты несли ответственность за объем продаж в различных отраслях промышленности и с различными сегментами клиентов. Деятельность консультанта, отвечающего за такие соглашения в новой для компании отрасли, оценивалась по таким же параметрам, что и работа консультанта, заключающего сделку с постоянным клиентом в знакомой отрасли. Это вызывало у сотрудников чувство несправедливости и решимости работать в любом, приносящем прибыль, секторе. Среди партнеров возникла культура "ешь то, что убил", которая была похожа на отношение к работе младших менеджеров "хвататься за все, что можешь".

Решение этих проблем требовало серьезных изменений в управлении деятельностью персоналом. Опасность состояла в том, что в руководстве и в среде младших консультантов могли возникнуть разногласия и яростное сопротивление переменам. Плохая командная работа была результатом недоверия коллег друг к другу, которое, в свою очередь, было связано со старой системой измерения эффективности деятельности персонала. Чтобы вдохновить сотрудников на командную работу, консалтинговая фирма приняла решение ввести две новые метрики.

Первой метрикой были инновации, которые включали вклад в завоевание новых рынков и создание передовых методов работы. Это значило, что партнеры, отвечающие за освоение новых рынков, будут поощрены за инновационный подход к своей работе, даже если доход от продаж будет незначительным. Подобным образом будут материально заинтересованы и сотрудники, занимающиеся разработкой современных методов по привлечению клиентов, а значит, и командная работа, необходимая для успешной реализации нового подхода.

Другой метрикой была удовлетворенность клиентов качеством обслуживания. За каждым проектом должен был следить руководитель, отвечающий за качество выполнения работы. В его обязанности входило наблюдение за работой с клиентом, решение любых проблем команды/клиента и получение обратной связи в виде эффективной реализации проекта. Необходимость получения от клиента положительного отзыва о выполнении проекта вдохновляло сотрудников на эффективное использование ресурсов, в частности, привлечение к выполнению проекта специалистов с необходимыми знаниями и опытом и сокращение количества сравнительно непродуктивных часов

работы, которые в действительности не оказывали существенного влияния на качество предоставляемых услуг. В этом случае система измерений также косвенно вознаграждала персонал за сотрудничество и командную работу.

Кроме того, руководство консалтинговой фирмы решило изменить порядок участия сотрудников в проектах. Теперь младшие консультанты могли сами выбирать проекты, над которыми они хотели бы работать. Это должно было позволить им в некотором роде специализироваться в выполнении, к примеру, маркетинговых, а не финансовых проектов. Следовательно, консультантам больше не надо было участвовать в максимальном количестве проектов. Фактически они могли с наибольшей продуктивностью использовать те навыки и умения, которые требовались от них для выполнения выбранных ими задач. Итак, деятельность оценивалась не по модели "преодолей все препятствия", а по модели "преодолей большую часть препятствий, но преуспей в преодолении лишь некоторых из них".

Эти комплексные изменения в системе измерений, управлении деятельностью персонала и привлечении ресурсов к выполнению проектов активно и подробно обсуждались внутри компании. Управляющие партнеры разрешили компании провести такие изменения при условии, что при этом будут учтены интересы всех сотрудников компании и они будут отвечать новому стратегическому направлению развития предприятия. Таким образом, вводимые изменения влияли на деятельность компании в целом. Во-первых, партнеры поддержали изменения. А это было важным шагом, так как без их одобрения успешно реализовать нововведения было бы невозможно. Затем план представили консультантам, но не как совершившийся факт, а как рабочее предложение, в которое они могли вносить свои изменения. Поскольку партнеры настаивали на том, чтобы их работа вознаграждалась в зависимости от спектра их деятельности, а консультанты хотели большей свободы выбора, то найти взаимовыгодное решение было несложно, тем более что процесс перемен тщательно контролировался.

## **Подведение итогов**

Сколько времени потребуется на разработку и реализацию умных бизнес-метрик? Ответ на этот вопрос зависит от того, насколько сложной является структура предприятия, насколько точно был проведен анализ, насколько четко руководство осознает необходимость перемен. Но, по самым общим подсчетам, шести месяцев должно быть достаточно для разработки метрик на уровне старшего руководства, подразделений и всех процессов.

За эти полгода следует сделать многое. Необходимо разработать целый ряд метрик для определения четких стратегических результатов, факторов-определителей и факторов-созидателей. Затем эти показатели следует применить в работе предприятия и связать их с системой управления деятельностью. Сотрудники, занимающиеся разработкой и внедрением перемен, должны спрогнозировать препятствия, которые могут возникнуть на этом пути, и устранить их. Причины, по которым руководство решило ввести новую систему метрик, должны быть донесены до каждого сотрудника организации. А тем, в свою очередь, следует четко понимать необходимость происходящих перемен. Дирекция должна быть примером для сотрудников, ей нужно постоянно общаться с персоналом. Все препятствия в процессе коммуникации должны быть преодолены с помощью уточненных метрик и за счет поддержки, оказанной этим процессам.

Как только все преграды и препятствия будут преодолены, можно считать, что начало процессу уже положено. Была осуществлена первая попытка применить систему ценностей на практике. Остается только адаптировать метрики на основе процесса постоянного совершенствования. Они будут отображать опыт и убеждения компании. С течением времени нужно будет пересмотреть факторы-определители и, если необходимо, изменить их. Перемены внутри организации, в конкурентной среде или стратегии будут означать, что теперь действия, определяющие ценность компании, более не являются релевантными. Причем саму систему ценностей следует корректировать в соответствии с этими изменениями.

Первые метрики могут не отобразить реальные факторы, определяющие ценность компании. Этот этап не следует считать завершенным. Но он позволяет управлению эффективностью предприятия использовать новые метрики в качестве основы для вознаграждения. Он лежит в основе изменений в корпоративной культуре, которая ориентируется на факторы, представляющие ценность для компании. Также этот этап позволяет менеджерам начать совершенствовать свои навыки и умения, так как они учатся анализировать местные факторы, влияющие на деятельность компании, и опираются на них при принятии решений.

## **Человеческий фактор в процессе определения умных бизнес-метрик**



На протяжении всей книги речь шла о системе управления: системах измерений и процессах, которые помогают организации достичь поставленных целей посредством эффективных скоординированных действий. Основное внимание уделялось рациональным сторонам вещей: метрикам, процессам и управлению деятельностью предприятия. Но не менее существенным для организации является и человеческий фактор: люди, которые должны влиять на ход событий. Именно их система взглядов и предпринимаемые ими усилия в конечном счете повлияют на то, насколько успешно умные бизнес-метрики будут реализованы. Какими качествами должны обладать менеджеры, и как они должны руководить коллективом? Авторы этой книги придерживаются мнения о том, что компании необходимы лидеры, которые прежде всего попытаются понять предпосылки успешной или неуспешной деятельности компании и установить, какие средства воздействия работают в данных условиях (и будут ли они работать, если условия изменятся). Проще говоря, компании необходимы менеджеры, которые знают, что они делают и почему.

Слишком большой опыт в управлении не позволяет смотреть в будущее: наша компания еще не стала банкротом, давайте и дальше работать также. "Слишком много теории и советов — это просто", — вот прекрасный совет для всех компаний. Слишком много энергии тратится на то, чтобы следовать модным тенденциям. Мы скептически относимся к этим подходам. Чтобы достичь успеха, нужно много работать. Вся соль — в специфике, которая присуща исключительно вашему предприятию. Вот почему компаниям необходима ясность: уникальная стратегия, на основании которой они должны строить свою работу. Вот почему им нужна объективность: понимание того, почему эта стратегия им подходит. И вот почему организации нуждаются в командной работе: каждый вносит свою лепту в определение этой самой особенности. Эта книга дает представление о том, как добиться ясности, объективности и работы в команде. Но универсального рецепта не существует. Только вы решаете, подойдет ли это для вашей компании. Успех приходит только к тем, кто знает, что делает. Вы можете сделать это!

# Список дополнительной литературы

Ниже приводится список дополнительной литературы, которая может оказаться интересной и полезной, а также позволит больше узнать об умных бизнес-метриках.

## Глава 1: Система измерений как основа менеджмента

В книге *Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine our Corporations* (F. Hilmerand L. Donaldson, Free Press, 1996) рассматривается необходимость избавления в процессе управления от постоянно цитируемых фраз, причудливых выражений и впечатляющих, но, как правило, ничего не значащих разговоров. Эта же тема, но в более занимательной форме, затрагивается в книге *Sense and Nonsense in the Office* (LKellaway, FT Prentice Hall, 2000). Всем менеджерам рекомендуется читать колонку Люси Келлавей в газете *Financial Times*. Исследование, показывающее, какое влияние на эффективность деятельности организации может оказать хорошо продуманное управление, рассматривается в статье *How good management raises productivity* (*McKinsey Quarterly*, № 4, 2002). В результате этого исследования установлено, что определяющим фактором высокой (или низкой) производительности менеджеров является их способность эффективно управлять деятельностью предприятия. Другое исследование, проведенное *Proudfoot Consulting* (2002), также показывает, что в 63% случаев низкая производительность объясняется плохим планированием и контролем, а также неудовлетворительным управлением.

Примеры, описываемые в *Tale of Two Metrics*, основаны на материалах статей *Using Risk Reduction to Measure Team Performance* (P.J. Compton, D.R. Uttley, J.J. Swain, *Engineering Management Journal*, December 2001) и *Balanced Scorecard: Two Perspectives* (S.K. Ho, R.B. McKay, *The CPA Journal*, March 2002).

История развития *Marks & Spencer* детально описана в *The Rise and Fall of Marks & Spencer* (J.Bevan, Profile Books, 2001). Проблема "сложности" подробно рассмотрена в книге *Complexity* (M.M. Waldrop, Penguin, 1994), а также на примере недавно созданной компании в книге *The Next Common Sense* (M. Lissackand J. Roos, Nicholas Brealey, 1999).

Рациональности и ошибкам при принятии решений посвящена книга Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases (D. Kahneman, P. Slovic and A.Tversky, Cambridge University Press, 1982).

## **Глава 2: Высшая наука: принципы умных бизнес-метрик**

Авторы концепции о необходимости наличия четких взглядов относительно систем измерений и сбалансированной системы показателей при составлении этих метрик доказывают свою точку зрения в The Strategy Focused Organization (R.S. Kaplan and D.P. Norton, Harvard Business School Press, 2000). Авторы книги The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success (A. Neely, C. Adams and M. Kennerley, FT Prentice Hall, 2002) рассматривают вопрос сбалансированной системы показателей под несколько иным углом.

Обзоры основных статистических концепций вариаций и предпочтений приводятся во многих книгах, посвященных статистическим данным. Например, в книге Statistics for Business and Economics (J.T. McClave, P.G. Benson and T. Sincich, Prentice Hall, 1998). Подход реальных опций довольно просто описан в Investment opportunities and real options: getting started on the numbers (T.A. Luehrman, Harvard Business Review, №4, 1998). Проблема динамических стратегий и единого подхода к анализу сценариев рассматривается в Planning as learning (A.De Geus, Harvard Business Review, Vol. 66, №2, 1988). Интересный способ применения моделей понимания динамических стратегий приведен в Hospitals get serious about operations (P.O. Mango and L.A. Shapiro, McKinsey Quarterly, №2, 2001).

## **Глава 4: Умные бизнес-метрики**

### **для факторов-определителей**

#### **стоимости**

Необходимость объединения факторов-определителей будущей стоимости компании и ее деятельности рассматривается в статье Linking actions to profits in strategic decision making (M.J. Epstein and R.A. Westbrook, MIT Sloan Management Review, spring 2001). Пример такого объединения с применением в качестве фактора-определителя поведения персонала приведен в статье Гле employee-customer-profit chain at Sears ("A.R. Rucci, S.P. Kirn and R.T. Quinn, Harvard Business Review, Jan.-Feb., №1. 1998)

## **Глава 5: Умные бизнес-метрики для факторов-созидателей будущей стоимости компании**

Проблема ценности и оценки нематериальных факторов, определяющих будущую стоимость компании, тщательно анализируется на примере ряда компаний, акции которых котируются на рынке, в статье Intangible Assets (F. Gu and B. Lev, интернет-газета, [www.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc](http://www.stern.nyu.edu/~blev/intangible-assets.doc) 2001). Связи между возможностями "мягко" ориентироваться на людей и эффективностью деятельности компании в таких условиях, а также вопросы измерения этих возможностей освещены в статье In for the count (C. Cooper. People Management, 12 October 2000). Более наглядные примеры проблемы формирования стоимости компании на основе ее возможностей эффективно работать с клиентами можно найти в статье Build to order banking in Asia (M. Sherman and M. Wanders, McKinsey Quarterly, №2, 2002). Также проблемы, связанные с работой с клиентами, описываются в Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value (P. Doyle, Wiley, 2000).

## **Глава 6: Динамика умных бизнес-метрик**

Авторы статьи Teamwork at the top (E. Herb, K. Leslie and C. Price, McKinsey Quarterly, No.2, 2001) уделяют внимание трем основным проблемам, с которыми сталкивается команда высшего руководства, а именно: с отсутствием взаимодействия, недостаточным пониманием проблемы и неумением сконцентрировать свои усилия в нужном направлении. В книге Кима Уоррена Competitive Strategy Dynamics (Wiley, 2002) подробно рассматривается одна из моделей: системная динамика, которая может быть использована при решении целого ряда проблем, связанных с динамикой стратегии. New tools for negotiations (T. Alias and N. Georgiades, McKinsey Quarterly, №2, 2001) посвящена вопросу моделирования динамики переговоров.

## **Глава 7: Путь к успеху: внедрение умных бизнес-метрик в структуру вашей организации**

В статье *Serving the American public: best practices in performance measurement. Benchmarking study report* ([www.nor.gov/library/papers/benchmark/nprbook.html](http://www.nor.gov/library/papers/benchmark/nprbook.html)), опубликованной в 1997 году в журнале *US National Performance Review*, рассказывается о результатах воплощения систем измерений эффективности деятельности предприятия, включая необходимость лидерства при применении показателей эффективности деятельности предприятия, необходимость существования четкой системы взглядов на системы измерений, роль коммуникации, потребность отчитываться о достигнутых результатах, потребность измерения правильности предпринимаемых шагов, а также необходимость компании связать все параметры с системой вознаграждений персонала. В статье Брайана Питмена *Leading for value* (*Harvard Business Review*, April 2003) рассказывается о деятельности *Lloyds Bank*.