Роберт Каплан
Дейвид Нортон

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ

МИФ КОНСАЛТИНГ

Robert S, KAPLAN

David P, NORTON

STRATEGY MAPS

Converting intangible assets into tangible outcomes

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts

Роберт С, КАПЛАН
Дейвнд П, НОРТОН

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ

Трансформация нематериальных активов в материальные результаты

ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2005

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К20

Перевела с английского
М. Павлова

Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П.

К20 Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с: ил.

ISBN 5-901028-96-1

Новая книга знаменитых авторов концепции сбалансированной системы показателей Роберта Каплана и Дейвида Нортона посвящена стратегическим картам — инструменту, предназначенному для наглядного описания стратегий. В ней подробно рассматриваются структура и методы составления карт для предприятий частного и государственного секторов экономики, а также для некоммерческих организаций. Авторы рассуждают о создании компаниями стоимости, о процессах управления производством, об отношениях с потребителями, инновациях, а также об активной роли предприятий в жизни сообщества. Большое внимание Каплан и Нортон уделяют вопросу приведения в соответствие с выработанными стратегиями нематериальных активов (человеческого, информационного и организационного капитала). Они подробно рассказывают о том, как сформулировать амбициозные, но понятные сотрудникам и выполнимые стратегии и составить стратегические карты, иллюстрирующие смысл и способы успешной реализации этих стратегий. Работа насыщена примерами как успешной, так и неудачной деятельности известных компаний.

Новая книга Каплана и Нортона будет интересна топ-менеджерам частных компаний, государственных и некоммерческих организаций, а также преподавателям и студентам профильных высших учебных заведений. Она обращена ко всем, кто интересуется проблемами стратегического менеджмента.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2003 Robert S. Kaplan and David P. Norton
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
All rights reserved.
© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2005
Все права защищены.

ISBN 5-901028-96-1 (рус.)
ISBN 1-59139-134-2 (англ.)

Содержание

Об авторах
О книге
От авторов
Предисловие к русскому изданию
Предисловие
Примечания

Часть первая. ОБЗОР

Глава 1. Введение
Стратегия
Формулирование вашей стратегии
Стратегические карты: как организация создает стоимость
Структура книги
Примечания
Практические ситуации
Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA
История
Ситуация
Стратегия
Стратегическая карта
Результаты
Примечания
Американская диабетологическая ассоциация (АДА)
История

Ситуация 33
Стратегическая карта 33
Результаты 36

Глава 2. Стратегические карты 37
Стратегия как ступень в континуум 41
Финансовая составляющая: стратегия уравновешивает противоборствующие силы — долгосрочные или краткосрочные результаты 44
Клиентская составляющая: основа стратегии — дифференцированное предложение потребительной ценности 46
Внутренняя составляющая: внутренние бизнес-процессы — инструмент создания стоимости 51
Стратегия развивается одновременно по взаимодополняющим друг друга направлениям 56
Обучение и развитие: стратегическое соответствие нематериальных активов 58
Сбалансированная система показателей: критерии, цели и инициативы переводят стратегию в действие 61
Единое целое — стратегическая карта 64
Заключение 64
Примечания 65

Практическая ситуация 66
Сеть клиник св. Марии города Дулута 66
История 66
Ситуация 67
Стратегическая карта 67
Результаты 70

Часть вторая. ПРОЦЕССЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ 73

Глава 3. Процессы операционного менеджмента 75
Четыре процесса операционного менеджмента 77
1. Развитие и поддержание отношений с поставщиками
2. Производство продуктов и услуг
3. Распределение продуктов и услуг клиентам
4. Управление рисками
Взаимосвязь с целями клиентской составляющей
Конкурентные цены, низкие общие издержки поставки…
Превосходное качество
Быстрая и своевременная покупка
Отличный выбор
Финансовая составляющая
Составляющая обучения и развития
Человеческий капитал
Информационный капитал
Организационный капитал
Интеграция инициатив как фактор операционного совершенства
Менеджмент на основе хозяйственной деятельности
Комплексное управление качеством
Выводы: взаимосвязи между стратегическими картами и программами совершенствования
Заключение
Примечания

Практическая ситуация
Thornton Oil Corporation
История
Стратегия
Стратегическая карта
Результаты
Примечание

Глава 4. Процессы управления отношениями с клиентами
Четыре процесса менеджмента клиентов
/. Выбор клиента
2. Привлечение новых клиентов

3. Сохранение клиентской базы ... 127
4. Развитие клиентов ... 129
Связи клиентской составляющей ... 131
Связи финансовой составляющей ... 133
Связи составляющей обучения и развития ... 133
Человеческий капитал ... 135
Информационный капитал ... 136
Организационный капитал ... 136
Заключение ... 139
Примечания ... 139

Практическая ситуация ... 140
Handleman Company ... 140
История ... 140
Стратегия ... 141
Стратегическая карта ... 141
Результаты ... 145

Глава 5. Инновационные процессы ... 146
Четыре инновационных процесса ... 146
1. Выявление возможностей ... 148
2. Управление портфелем исследовательских проектов и разработок ... 150
3. Проектирование и развитие новых продуктов и услуг ... 153
4. Продвижение новых продуктов на рынок ... 159
Связи инновационных процессов с целями клиентской составляющей ... 161
Финансовая составляющая ... 163
Составляющая обучения и развития ... 164
Заключение ... 167
Примечания ... 167

Практическая ситуация ... 169
Saatchi & Saatchi ... 169
История ... 169
Стратегическая карта ...
Люди и культура ...
Результаты ...

Глава 6. Регулирующие и социальные процессы ...
Управляя регулирующими и социальными процессами ...
1. Деятельность по защите окружающей среды ...
2. Безопасность и здоровье ...
3. Трудоустройство ...
4. Инвестирование в сообщество ...
Заключение ...
Примечания ...

Практическая ситуация ...
Amanco ...
История ...
Ситуация ...
Стратегическая карта ...
Результаты ...

Часть третья. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ...

Глава 7. Соответствие нематериальных активов стратегии предприятия ...
1. Стратегическое соответствие. Нематериальные активы должны находиться в соответствии со стратегией в целях создания стоимости ...
2. Интеграция. Стратегическая роль нематериальных активов не может осуществляться независимо. Для эффективного использования всех нематериальных активов организации необходима единая программа ...
Описание нематериальных активов ...

Приведение в соответствие и интеграция нематериальных активов ... 221
Оценка нематериальных активов ... 227
Заключение ... 234
Примечания ... 234
Практическая ситуация ... 235
Crown Castle International, Inc ... 235
История ... 235
Ситуация ... 235
Стратегия ... 236
Стратегическая карта ... 236
Результаты ... 239

Глава 8. Готовность человеческого капитала ... 240
Ступень 1: Выявить группы стратегических профессий ... 243
Ступень 2: Разработать профиль компетенций ... 246
Ступень 3: Оценить готовность человеческого капитала ... 249
Ступень 4: Программа развития человеческого капитала ... 250
Группы стратегических профессий в компании Gray-Syracuse ... 251
Модель стратегических ценностей в BAS ... 255
Заключение ... 257
Примечания ... 259
Практическая ситуация ... 260
National City Corporation ... 260
История ... 260
Стратегия ... 260
Стратегическая карта ... 261
Результаты ... 263

Глава 9. Готовность информационного капитала ...
Описание информационного капитала ...
Приведение информационного капитала в соответствие со стратегией ...
Распределение ресурсов для стратегического инвестирован в информационный капитал ...
Оценивать готовность информационного капитала ...
Заключение ...
Примечания ...
Практическая ситуация ...
T. Rowe Price ...
История ...
Ситуация ...
Стратегия ...
Стратегическая карта ...
Результаты ...

Глава 10. Готовность организационного капитала ...
Культура ...
Как оценить корпоративную культуру ...
Лидерство ...
Создание ценности ...
Реализация стратегии ...
Развитие человеческого капитала ...
Как оценить лидерство ...
Соответствие ...
Работа в команде и обмен знанием ...
Создание знания ...
Организация знания ...
Развитие знания ...
Распространение знания ...
Отчет о готовности организационного капитала ...
Роль службы по управлению человеческими ресурсами в развитии организационного капитала ...

Заключение 328
Примечания 329
Практическая ситуация 330
Ingersoll-Rand 330
История 330
Ситуация 330
Стратегия 331
Стратегическая карта 331
Результаты 333

Часть четвертая. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ И СОСТАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ 335

Глава 11. Согласование стратегической карты с выбранной стратегией 337
Стратегия снижения общих затрат 341
Стратегия лидерства продукта 345
Полное решение для клиента 348
Стратегии замкнутости 352
Финансовая составляющая 356
Клиентская составляющая 356
Внутренние процессы 359
Составляющая обучения и развития 364
Заключение 365
Примечания 366
Практические ситуации 368
Tata Auto Plastic Systems 368
История 368
Стратегическая карта и сбалансированная система показателей 368
Результаты 371
MDS 371
История 371
Стратегическая карта 373
Результаты 377
Boise Office Solutions 377
История 377
Стратегия 377
Стратегическая карта 378
Случай из практики 381
Thomson Financial 382
История 382
Ситуация 383
Стратегия 383
Стратегическая карта 384
Результаты 386

Глава 12. Планирование кампании 387
Как использовать стратегическую карту для планирования кампании 394
Ступень 1: Выявить разрыв в создании стоимости для акционеров 394
Ступень 2: Согласовать предложение потребительной ценности 398
Ступень 3: Установить временные границы создания стоимости 400
Ступень 4: Определить стратегические направления 402
Ступень 5: Обеспечить готовность стратегических активов 405
Ступень 6: Выбрать и профинансировать стратегические инициативы 408
Заключение 412
Примечание 413
Практическая ситуация 414
Сухопутные войска США 414
История 414

Стратегическая архитектура сбалансированной системы показателей сухопутных войск США ... 415
Стратегическая карта ... 415
Результаты ... 418

Часть пятая. ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ... 419

Глава 13. Организации частного сектора экономики ... 421
Northwesten Mutual ... 422
История ... 422
Ситуация ... 422
Стратегия ... 423
Стратегическая карта ... 423
Результаты ... 425
Volvofinance ... 426
История ... 426
Ситуация ... 427
Стратегическая карта ... 427
Результаты ... 430
Media General, Inc ... 431
История ... 431
Ситуация ... 431
Стратегия ... 431
Стратегическая карта ... 431
Результаты ... 435

Глава 14. Организации государственного сектора экономики ... 436
Королевская канадская конная полиция ... 437
История ... 437
Стратегия ... 438
Стратегическая карта ... 439
Результаты ... 441
Управление экономического развития Министерства торговли США ... 442
История ... 442
Ситуация ... 442
Стратегическая карта ... 443
Результаты ... 446
Министерство обороны Великобритании ... 446
История ... 446
Ситуация ... 447
Стратегическая карта ... 447
Результаты ... 449
Департамент образования графства Фултон ... 450
История ... 450
Стратегическая карта ... 450
Результаты ... 452

Глава 15. Некоммерческие организации ... 455
Бостонский оперный театр ... 456
История ... 456
Ситуация ... 456
Стратегическая карта ... 457
Результаты ... 459
«Учи ради Америки» ... 460
История ... 460
Стратегия ... 461
Стратегическая карта ... 461
Результаты ... 464
Примечание ... 465

Указатели ... 467
Указатель имен ... 469
Указатель компаний, организаций и учреждений ... 47
Предметный указатель ... 477

Об авторах

Роберт С. Каплан — профессор по специальности «Развитие лидерства» кафедры Марвина Бауэра Гарвардской школы бизнеса. Ранее преподавал, а затем был деканом (1977—1983) Высшей школы промышленного администрирования Университета Карнеги—Меллона. Он создал знаменитую серию видеоматериалов Гарварской школы бизнеса «Measuring Corporate Performance» и является соавтором более 120 научных статей и 10 книг, в том числе книги «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (с Дейвидом Нортоном). Доктор Каплан — всемирно известный консультант в области планирования деятельности организаций и управления затратами. Его научные исследования, педагогическая и консультационная работа сфокусированы на новой системе эффективного менеджмента и оценке производительности предприятий, и прежде всего на сбалансированной системе показателей. Роберт Каплан является лауреатом многочисленных международных наград, он сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом) и компанией Balanced Scorecard Collaborative, Inc. С ним можно связаться по электронному адресу: rkaplan@hbs.edu.

Дейвид П. Нортон — президент компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc., которая пропагандирует и внедряет сбалансированную систему показателей во многих странах мира. Ранее был директором ACME (The Association of Consulting Management Engineers), а также возглавлял Renaissance Solutions, Inc., консалтинговую фирму, созданную им совместно с Nolan, Norton & Company, которой несколько лет руководил как президент. Доктор Нортон — известный исследователь и лектор в области стратегического менеджмента. Вместе с Робертом Капланом он создал концепцию сбалансированной системы показателей. Является соавтором нескольких научных статей, опубликованных в журнале «Harvard Business Review», и книги «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» (с Робертом Капланом). Дейвид Нортон входит в попечительский совет Вустерского политехнического института. С ним можно связаться по электронному адресу: dnorton@bscol.com.

О книге

Нематериальные активы создают более 75% рыночной стоимости средней фирмы и при этом не учитываются традиционными системами финансовых показателей. Доказывая, что «компания не может управлять тем, что не может оценить», Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон предложили поистине революционный метод оценки эффективности деятельности организации — сбалансированную систему показателей. С его помощью компании могут количественно оценить свои наиважнейшие нематериальные активы — людей, информацию, культуру.

Сегодня, спустя более 10 лет, тысячи компаний по всему миру, внедрив сбалансированную систему показателей не просто как средство оценки, но как стратегическую систему менеджмента, продемонстрировали замечательные результаты. В то время как 70—90% стратегических инициатив терпят неудачу, все организации, работающие с ССП, быстро и успешно реализуют свои стратегии. Как им это удается?

Десять лет Каплан и Нортон работали с более чем 300 компаниями. Результатом этой работы стало создание нового инструмента менеджмента, который, как оказалось, по важности сравним с самой сбалансированной системой показателей, — это *стратегические карты*. Точно так же, как невозможно управлять тем, что нельзя оценить, говорят Каплан и Нортон, невозможно оценить то, что нельзя описать.

Используя десятки компаний в качестве впечатляющих примеров, авторы показывают, как создать карты, подходящие именно вашей организации. Это позволит вам:

- четко сформулировать стратегию и информировать о ней всех сотрудников;
- определить ключевые внутренние процессы, которые обеспечивают успех стратегии;
- привести в соответствие человеческие, информационные и организационные ресурсы, чтобы получить от инвестирования в них наибольшую отдачу;
- выявить пробелы в стратегии и вовремя принять меры.

Стратегические карты обеспечивают связь между формулированием стратегии и ее воплощением, являясь великолепным средством для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие нематериальных активов с целью их максимального использования для реализации долгосрочных планов.

От авторов

Эта книга не увидела бы свет, если бы не огромный вклад, сделанный нашими коллегами из компании Balanced Scorecard Collaborative (BSCol), ее клиентами и другими организациями, которые поделились с нами своим опытом и предоставили все необходимые материалы. Особую благодарность мы выражаем Кассандре Франгос за ее упорство и усилия, которые помогли нам понять, что такое управление человеческим капиталом.

Неоценимую помощь нам оказали все перечисленные ниже люди.

Организация	***Лидер организации или руководитель проекта***	***Коллеги из Balanced Scorecard Collaborative***
Amanco	Роберто Салас	Матиас Мангелз, Карлос Грэм
Американская диабетологическая ассоциация (American Diabetes Association)	Джон Грэм, Том Боньянно	Марио Боньянно
Bank of Tokyo Mitsubishi HQA	Наотака Обата, Такехико Нагумо	Барнаби Донлон
Boise Office Solutions	Дейвид Гудок, Скотт Уилльямз	Рэнди Рассел
Bonneville Power	Терри Эзвелт	Кассандра Франгос
Бостонский оперный театр (Boston Lyric Opera)	Джанис Манчини Дель Сесто, Сью Далинг-Салливан	Эллен Каплан
Crown Castle International	Джон Келли	Джан Кох

Datex-Ohmeda	Ээро Хаутаниеми, Мэри Энн Уэрсман, Брант Сонцоньи	Энн Невиус
Управление экономического развития Министерства торговли США (Economic Development Administration, U. S. Department of Defense)	Д-р Дейвид Сампсон, Сэнди Баруа, Данетт Коубел	Марио Боньянно
Fulton County School System	Марта Тейлор-Гринуэй	
Gray-Syracuse	Пол Смит	Кассандра Франгос
Handlemen Company	Стив Строум, Розанн Кокко, Джина Друек	Джефф Фенуик, Дана Голдблатт, Майк Нейгел
Ingersoll-Rand	Херб Хенкель, Дон Райе	Майк Кларк
MDS	Джон Роджерс, Боб Харрис	Майк Нейгел, Джей Уэйзер
Media General	Стюарт Брайан, Билл Макдоннелл	Патрисия Буш, Джан Кох
Национальная городская корпорация (National City Corporation)	Шелли Зайферт	Кассандра Франгос
Northwestern Mutual	Эд Зор, Дебора Бек	Арун Дхингра
Королевская канадская конная полиция (Royal Canadian Mounted Police)	Комиссар Дзакарделли Дж., Джефф Грусон	Эндрю Пейтман
Saatchi & Saatchi	Билл Кокран, Пол Мелтер	Джан Кох, Патрисия Буш

Сеть клиник св. Марии в городе Дулут (St. Mary's Duluth Clinic Health System)	Д-р Питер Персон, Барбара Поссин	Энн Невиус, Джудит Росс
Swiss Re	Джон Кумбер, Розмари Дисслер	Энтош Нирмул
Tata Auto Plastics	Раджив Бакши, Мухамед Мунир (инновационные средства связи)	
«Teach for America» («Учи ради Америки»)	Джерри Хозер	
Thompson Financial	Дик Харрингтон, Дейв Шаффер, Ро Павлик	Барнаби Донлон, Рондо Мозес
Thornton Oil	Рик Клайес Пам Макгиннис	Патрисия Буш, Лорен Келлер Джонсон Боб Гоулд
T. Rowe Price	Сэр Кевин Теббит, командующий	Галль Ламотт
Министерство обороны Великобритании (U. K. Ministry of Defense)	Дез Кук, капитан Майк Поттер, Треси Бакингем, Саймон Ховард	
Вооруженные силы США (United States Army)	Команда по стратегической боеготовности	Патрисия Буш, Лора Даунинг
Калифорнийский университет, Беркли, административное управление (University of California, Berkeley Administrative Services)	Рон Коули, Клаудиа Ковелло, Бет Лук	Кассандра Франгос
Volvofinans	Бьорн Ингемансон, Марианн Сёдерберг	Карл-Фредерик Хелгегрен

Мы также благодарим Роба Хоуви и Майкла Контраду, которые организовывают конференции и консультационные услуги BSCol, что является основой постоянного развития наших нематериальных активов. При подготовке части II (главы, посвященные внутренним бизнес-процессам) мы воспользовались академическими трудами крупных ученых-теоретиков. В частности, в главе об операционном менеджменте мы представляем модель управления рисками, разработанную Лайзой Мьюлброук из Массачусетского технологического института (МТИ); в главе об управлении клиентами мы воспользовались работой Даса Нарандаса, Раджива Лала, Джима Хескетта и Роберта Доулана из Гарвардской школы бизнеса; материал для главы об инновационных процессах мы позаимствовали из работ Стивена Уилрайта, Кима Кларка, Марко Янсити и Алана Маккормика (Гарвардская школа бизнеса); большую поддержку оказал нам Стефан Томке. Много полезного материала для главы о регулирующих и социальных процессах почерпнуто из трудов Фореста Рейнхардта и Майкла Портера (Гарвардская школа бизнеса), а также профессора Марка Эпштейна из Университета Раиса (штат Техас) и Лестера Лейва из Университета Карнеги—Меллона (штат Канзас). Главу об информационном капитале мы строили на данных Питера Вайля из МТИ и Мэрианн Бродбент из Gartner (известная компьютерная компания). Профессор Арнольдо Хакс из МТИ помог нам понять эффективность стратегий, основанных на системах замкнутости (system lock-in) *, а профессор Чарлз О'Райли из Станфорда предоставил ценные сведения и анализ таких понятий и явлений, как корпоративная культура и ее показатели, для главы об организационном капитале. Идеи профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера о стратегии, несомненно, легли в основу нашего мировоззрения и вдохновили нас на данную работу. Мы признательны всем этим людям и постарались максимально использовать их материал при создании модели стратегической карты.

Наша особая благодарность Роуз ЛаПиана за подготовку рукописи к изданию и огромную организационную работу, а также Дейвиду Портеру из Гарвардской школы бизнеса за административную поддержку.

Поистине бесценная помощь в издании книги была оказана нам Кэрол Франко, президентом издательства Harvard Business School Press и его главным редактором, Холлис Хеймбауч, сотрудницей этого же издательства, и Джейн Бонассар, нашим редактором.

---

* Система замкнутости, которая предусматривает производство продукции длительного пользования, несовместимой с рыночными аналогами. Это вынуждает клиентов, уже купивших такую продукцию, сохранять лояльность товарам именно данной компании. — *Примеч. ред.*

Предисловие к русскому изданию

С момента представления первой книги Роберта С. Каплана и Дейвида Нортона «Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action» * прошло восемь лет (первое издание вышло в сентябре 1996 г.). Число компаний, создавших и внедривших у себя сбалансированные системы показателей (ССП), не только превзошло ожидания авторов — успех концепции превысил результаты воплощейия в жизнь многих современных управленческих теорий.

Сегодня команда опытных специалистов может выполнить работу по созданию сбалансированной системы показателей за считанные недели, используя в качестве пособий как книги Каплана и Нортона, так и учебник «Технологии сбалансированного управления», выпущенный издательством «Олимп—Бизнес». Пять разделов учебника (управление стратегией, управление по показателям деятельности, управление стоимостью компании, управление ресурсами и управление людьми) охватывают весь диапазон управленческих знаний, необходимый для построения сбалансированной системы показателей.

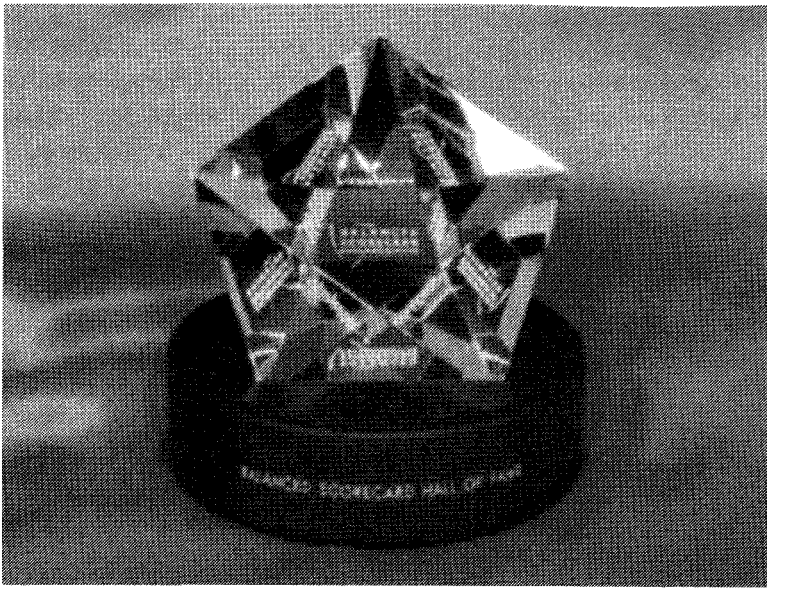
Сорок две компании, в том числе BMW, Dupont, AT&T, Hilton, Mobil, Siemens, UPS, получили награду «The Balanced Scorecard Hall of Fame Award» из рук Каплана и Нортона — руководителей консультационного консорциума Balanced Scorecard Collaborative. Награда эта, вручаемая ежегодно, представляет собой хрустальный многогранник, в котором выделяются пять граней и пять вершин, олицетворяющих пять принципов, описанных и развитых во второй книге Каплана и Нортона «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей»**, где авторы проанализировали и обобщили успешный опыт компаний, внедривших данный подход. Вот эти пять принципов:

- перевод стратегии на операционный уровень;
- создание стратегического соответствия организации;

---

* Перевод на русский язык под названием «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» выпущен издательством «Олимп—Бизнес» в 2003 г. — *Примеч. ред.*

** Переведено на русский язык издательством «Олимп—Бизнес» в 2004 г. — *Примеч. ред.*



- стратегия как повседневная работа каждого сотрудника;
- стратегия как непрерывный процесс;
- активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.

Наиболее часто используемым словом в описании этих пяти принципов является *стратегия.* Работа по формализации стратегии является основой создания сбалансированной системы показателей. В качестве языка отображения стратегии Каштан и Нортон предложили стратегические карты, и наиболее сложной частью любого проекта по ССП становится именно составление таких карт. В нашей консультационной практике нередки случаи, когда согласование и утверждение стратегических карт компании-клиента занимают на порядок больше времени, чем требуется для выполнения всего проекта.

Как раз на составлении стратегических карт и сконцентрировано внимание Роберта Каштана и Дейвида Нортона в их новой книге «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты». Как и две первых работы, «Стратегические карты» содержат много примеров и образцов для подражания, основанных на опыте успешных знаменитых компаний. Однако читать «Стратегические карты» непросто, и надо быть готовым к тому, что на осознание всего написанного уйдет немало времени. Это — трудное, но приятное испытание способности воспринимать академический по стилю из-

ложения материал; чтение, вполне вероятно, станет крайне выгодной инвестицией затраченного времени.

<Преодоление трудного начинается с легкого, осуществление великого / начинается с малого, ибо в мире трудное образуется из легкого, а великое — / из малого. Поэтому совершенномудрый начинает не с великого, тем самым он / совершает великое. Кто много обещает, тот не заслуживает доверия. Где / много легких дел, там много и трудных. Поэтому совершенномудрый относится / к делу, как к трудному, поэтому он не испытывает трудности. > (Лао Цзы)

Андрей Гершун,
Микаэл Горский

МАГ КОНСАЛТИНГ

Посвящается специалистам, клиентам
и коллегам по работе
в Balanced Scorecard Collaborative,
предоставившим нам свой богатый деловой опыт,
который лег в основу нашей книги

Предисловие

Мы начали свое сотрудничество в 1990 г. с изучения новых способов оценки деятельности организаций. Это был проект, в котором приняли участие множество разнообразных компаний. Уже в то время мы считали, что нематериальные активы, главным образом сотрудники и информационные технологии, приобретают все большее значение для успешной деятельности организации в конкурентной среде. Однако основной системой оценки эффективности предприятия оставалась финансовая отчетность, рассматривающая как краткосрочные затраты инвестиции в развитие способностей персонала, создание баз данных и информационных систем, связи с клиентами, систему качества, гибкость компании во взаимоотношениях с потребителями и партнерами, а также в инновационные продукты и услуги. Финансовая система отчетности не предоставляла инструмента оценки и управления стоимостью, создаваемой при расширении возможностей нематериальных активов.

По нашему мнению, и руководители, и рядовые сотрудники концентрировали свое внимание только на явлениях, поддающихся количественной оценке, понимая, что управлять процессами, которые нельзя выразить в конкретных показателях, невозможно. Соответственно все усилия топ-менеджмента быши нацелены главным образом на краткосрочные финансовые показатели, а инвестированию в неосязаемые активы и управлению ими — залогам будущего финансового успеха компании — отводилась второстепенная роль. Без усовершенствованной оценочной системы невозможно развивать нематериальные активы и управлять ими, что неизбежно приводит к потере огромных дополнительных возможностей создания стоимости.

В результате этого проекта, который длился целый год, появилась концепция сбалансированной системы показателей (ССП)[1]. В соответствии с нашими рекомендациями необходимо было сохранять финансовые показатели, чтобы подводить итоги проделанного, одновременно дополнив их нефинансовыми критериями трех дополнительных составляющих — клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также составляющей обучения и роста, которые являлись факторами достижения успеха и опережающими индикаторами будущих финансо-

вых результатов. Все это составило основу сбалансированной системы показателей эффективности предприятия.

Наша статья получила немедленный отклик у руководителей предприятий, и мы приступили к работе с несколькими организациями, помогая им внедрить сбалансированную систему показателей. Вскоре стало ясно, что, отдавая должное новой всеобъемлющей системе оценки деятельности как таковой, менеджеры стремились применить ее для решения более серьезной проблемы (о возможности такого использования ССП мы сначала и не предполагали) — как реализовать стратегию. Ибо во внутреннем процессе создания стоимости не только происходило смещение от материальных к нематериальным активам, но сама природа конкуренции на внешних рынках изменялась аналогичным образом. Производственные компании, раньше соперничавшие исключительно по параметрам производственных мощностей и характеристик выпускаемой продукции, обнаружили, что сегодня успех зависит от понимания и глубокого знания рынка и клиентов, а также возможностей предоставить целевому потребителю уникальное предложение ценности. Сервисные компании, которые перестали быть частью отрасли экономики, регулируемой государством, столкнулись с сильной конкуренцией со стороны фирм, которые в отличие от первых всегда действовали в таких жестких условиях нерегулируемого рынка. Нередко только что возникшие компании начинали свою деятельность с эффективного использования продвинутых информационных технологий. Даже общественные и некоммерческие организации вынуждены были демонстрировать свои возможности в создании стоимости для своей клиентуры и заинтересованных сторон. Таким образом, перед руководителями предприятий всех секторов экономики и всех стран мира встала двоякая задача: каким образом мобилизовать человеческий потенциал и информационные ресурсы и как трансформировать свои компании в новые стратегически ориентированные организации, развивающиеся в соответствии с высочайшими требованиями хорошо информированного и разборчивого клиента.

Частные предприятия, общественные и некоммерческие организации обычно приступали к решению задач, создавая новые стратегии и стараясь посредством декларирования новой миссии (концепции) переориентироваться на повышение ценности для своих потребителей и партнеров. Однако очень серьезной проблемой, с которой сталкивались буквально все, оставалась неспособность успешно реализовать новую стратегию. Сотрудники слышали красивые слова о миссии и концепции, но не понимали их значения. Как улучшить свою работу или, может быть, что-либо изменить в ней, чтобы компания успешно претворила стратегию в жизнь? Различные исследования свидетельствуют, что 70—90% организаций терпят неудачу при осуществлении своих долгосрочных программ.

Руководители, внедрявшие сбалансированную систему показателей, интуитивно понимали, что оценочная система, базирующаяся на стратегии, могла бы решить проблему ее коммуникации и реализации. По нашим наблюдениям, компании, применившие ССП, разработали новую систему управления стратегией. Мы писали об этом в статье, опубликованной в «Harvard Business Review»[2], и в нашей первой книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию»[3], состоящей из двух частей — описания сбалансированной системы показателей как системы *оценки* эффективной деятельности и включения ССП в новую систему стратегического *менеджмента*.

В течение следующих четырех лет мы следили за всеми организациями, которые внедрили ССП либо с нашей помощью, либо самостоятельно. Оказалось, что все они достигли выдающихся результатов в течение относительно короткого периода — двух-трех лет с момента разработки и старта ССП и реструктуризации компании. Когда мы спрашивали руководителей о роли системы, то, как правило, слышали два слова — «соответствие» и «фокус» («ориентир»).

С помощью ССП стало возможно привести в стратегическое соответствие все ресурсы — команды топ-менеджеров, бизнес-подразделения, вспомогательные службы, информационные технологии, а также набор персонала и его обучение — и сфокусировать их на реализации стратегии. Опыт этих компаний мы документально отразили в нашей второй книге «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей»[4], расширив таким образом тему, посвященную системе стратегического менеджмента, о которой мы начали разговор во второй части книги «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Она явилась свидетельством того, насколько эффективно компании-новаторы следовали пяти принципам менеджмента при создании стратегически ориентированной организации:

- перевод стратегии на операционный уровень;
- создание стратегического соответствия организации;
- стратегия как повседневная работа каждого;
- стратегия как непрерывный процесс;
- активизация изменений как результат руководства топ-менеджеров.

Кроме этого мы определили, как выбрать из множества показателей те, которые станут самыми значимыми и для менеджеров, и для рядовых сотрудников. В своей первой статье мы отстаивали точку зрения, в соответствии с которой следовало использовать широкий набор

показателей, структурированных в четыре составляющих. Как только мы приступили к совместной работе с компаниями, естественно, возник вопрос, по какому принципу выбрать 20—30 параметров для включения их в ССП. Вскоре стало ясно, что выбор обусловлен не тем, действуют уже эти показатели на практике, или тем, в какой мере они могут стать факторами постоянного совершенствования локальных процессов.

В нашей второй статье, также опубликованной в «Harvard Business Review», мы говорим, что показатели должны быть сфокусированы на том, что является самым важным для организации, — на ее стратегии [5]. И поскольку каждый сотрудник с большим вниманием будет изучать их, мы должны очень тщательно и правильно отбирать те процессы и явления, которые оцениваем. Ибо, как говорится, «будь разумен в своих желаниях, и они могут осуществиться». Сама по себе оценка — мощное мотивационное средство. И менеджеры, и рядовые сотрудники компании стремятся к получению высоких результатов по любым показателям, если эти показатели привязаны к системе компенсаций. Таким образом, прежде чем решить, что мы станем оценивать, следует спросить руководство, чего оно хочет достичь, каковы его цели. Этот невинный вопрос привел к небольшому на первый, поверхностный, взгляд, усовершенствованию нашей методологии, которое, как оказалось, имело далеко идущие последствия.

Мы попросили руководителей компаний согласовать между собой цели, которые они декларируют в сбалансированных системах показателей. После того как топ-менеджеры сформулировали свои задачи и форму описания полученных результатов, процесс выбора параметров значительно упростился. И, что интересно, он неожиданно стал более гибким с точки зрения конечного результата. Даже если после того как были сформулированы цели, выбранный показатель оставлял желать лучшего, топ-менеджеры могли легко изменить его на некоторый период времени, не прибегая к общему обсуждению стратегии. Цели оставались неизменными, хотя показатели их достижения менялись в зависимости от обстоятельств и новой информации.

Результатом фокусирования на целях стал прорыв в деятельности компаний. *Задачи должны формулироваться на основе причинно-следственных взаимоотношений, существующих в организации.* Руководители по мере выбора целей инстинктивно принялись соединять их стрелками. Теперь они могли описать свою стратегию, например: как повышение квалификации персонала вместе с новой технологией будет способствовать усовершенствованию основных внутренних процессов, которые улучшат предложение потребительной ценности целевым клиентам, что, в свою очередь, приведет к их большей удовлетворенности, сохранению потребительской базы и увеличению доли компании в бизнесе клиентов. Улучшенные показатели клиентской составляющей — залог

роста доходов и в конечном результате значительно более высокой стоимости для акционеров. Вскоре мы уже тренировали всех руководителей компаний-новаторов, как формулировать стратегию на основе причинно-следственных связей между целями, зафиксированными в сбалансированной системе показателей. Эту схему мы назвали *стратегической картой*. И хотя она уникальна для каждой организации, мы после анализа сотен образцов вывели некую базовую модель. Стратегическая карта организации — это стартовый элемент любой компании в любой отрасли. Мы рассказали о стратегических картах в нашей четвертой статье, опубликованной в «Harvard Business Review» [6], а также в главах книги «Организация, ориентированная на стратегию», посвященных переводу стратегии на операционный уровень.

Стратегическая карта оказалась такой же инновацией, как и сама сбалансированная система показателей. Руководители компаний оценили всю наглядность и эффективность стратегии, представленной таким образом. Одна из топ-менеджеров начала свое выступление на конференции словами: «Я люблю стратегическую карту!». Когда мы развесили образцы стратегических карт в конференц-зале, участники во время перерыва внимательно изучали каждую, часто делая заметки и зарисовки. Без внимания не остались даже те, которые совершенно отличались от их собственных.

Понимание важности стратегических карт подвигло нас на создание третьей книги в серии «Сбалансированная система показателей». Следующее «уравнение» определяет место новой книги в данной серии.

Для успешной реализации стратегии необходимы три компонента:

{Выдающиеся результаты} =
= {Описание стратегии} + {Управление стратегией}.

Философия, заложенная в это «уравнение», проста:

- можно управлять (третий компонент) тем, что поддается оценке (второй компонент);
- можно оценить то, что можно описать (первый компонент).

Наша книга «Сбалансированная система показателей» рассматривает второй компонент, предоставляя схему оценки стратегических целей многочисленных составляющих. В ней также впервые нашли отражение идеи, относящиеся к третьему компоненту — стратегическому менеджменту. «Организация, ориентированная на стратегию» — это полное руководство по стратегическому менеджменту. В ней представлены стратегические карты как средство описания стратегии. Настоящая книга более подробно представляет структуру карт (взаимосвязанные цели), предназначенных для наглядного описания стратегии[7].

Итак, вышеприведенное «уравнение» можно переписать в следующем виде:

{Выдающиеся результаты} = {Стратегические карты} +
+ {Сбалансированная система показателей} +
+ {Стратегически ориентированная организация}.

Данная книга содержит несколько новых идей:

1) модель основных компонентов, описывающую, как при помощи составляющих внутренних бизнес-процессов, а также обучения и роста создается стоимость;
2) стратегические направления, основанные на процессах создания стоимости, которые фиксируют динамику стратегии;
3) новую схему для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие трех видов нематериальных активов составляющей обучения и роста — человеческого (кадрового), информационного и организационного капитала — с процессами и целями составляющей внутренних бизнес-процессов.

Модели, стратегические направления и нематериальные активы — основа основ для понимания и реализации стратегии. Это подробное руководство по описанию и управлению стратегией на операционном уровне, предназначенное для топ-менеджеров.

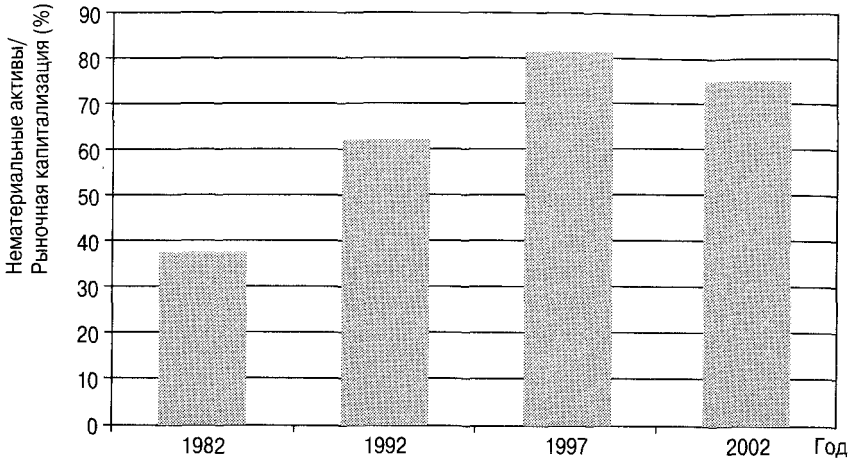
ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Robert S. Kaplan, David P. Norton*. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review, 1992, January/February.
2. *Robert S. Kaplan, David P. Norton*. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February.
3. *Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон*. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2003.
4. *Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон*. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
5. *Robert S. Kaplan, David P. Norton*. Putting the Balanced Scorecard to Work // Harvard Business Review, 1993, September/October.
6. *Robert S. Kaplan, David P. Norton*. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It! // Harvard Business Review, 2001, January/February.
7. «Стратегические карты» дополняют нашу первую книгу, определяя специфические показатели целей стратегической карты, в особенности тех, которые касаются внутренней составляющей и составляющей обучения и развития.

Часть первая

ОБЗОР

Рисунок 1.1. Возрастающее значение нематериальных активов



Пример Gray-Syracuse показывает, как компания направляет свои инвестиции в нематериальные активы для создания значительной и стабильной стоимости. Сегодня организациям удается производить именно такую стоимость, управляя своими нематериальными активами — человеческим капиталом, базами данных и информационными системами, высокотехнологичными процессами, брэндами и взаимоотношениями с клиентами, инновационными возможностями и культурой компании. В течение последних десятилетий наблюдается четкая смена тенденций развития: от экономики, основанной на материальных активах и сфокусированной на конечном продукте, к созданию компании, ориентированной прежде всего на нематериальные активы: знания и услуги. После появления и бурного развития NASDAQ * и множества виртуальных компьютерных сетей нематериальные активы, то есть те, которые никак не отражаются в финансовой системе предприятия, составляют более 75% стоимости компании (см. рис. 1.1). Средняя величина материальных активов компании *(Балансовая стоимость активов — Пассивы)* составляет менее 25% ее рыночной стоимости.

То, что справедливо для предприятий, справедливо, возможно даже в большей степени, и для страны в целом. Такие государства, как Венесуэла и Саудовская Аравия, имеют большие материальные ресурсы,

* National Association of Security Dealers Automated Quotation — американская фондовая биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний по производству электроники, программного обеспечения и так далее. — *Примеч. переводчика.*

но их инвестиции в людей и системы неоправданно малы. Как следствие, производство на душу населения и рост благосостояния значительно меньше, чем, к примеру, в Сингапуре или на Тайване, которые не так богаты природными ресурсами, но усиленно инвестируют в человеческий и информационный капитал и эффективные внутренние системы '. И на макроэкономическом, и на микроэкономическом уровне нематериальные активы играют решающую роль в долгосрочном создании стоимости.

СТРАТЕГИЯ

Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества вообще. Если более 75% стоимости организации составляют нематериальные активы, то создание стратегии и ее реализация должны быть направлены на мобилизацию и стратегическое соответствие нематериальных активов. Именно об этом наша книга.

В течение последних десяти лет мы и наши коллеги работали с более чем 300 организациями, помогая им в создании и внедрении сбалансированных систем показателей. Мы поняли, что ССП является очень эффективным инструментом управления. Всеобщее внимание концентрируется на системе оценки деятельности предприятия, но для получения максимальной отдачи сама она должна быть сфокусирована на *стратегии,* то есть на том, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость. Следовательно, при разработке сбалансированной системы показателей *организация должна определить несколько основных решающих факторов, которые войдут в систему оценки, с одной стороны, а с другой — будут представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости.*

Однако на практике мы наблюдали следующее: не было даже двух компаний, которые имели бы одинаковый подход к созданию стратегии. Для одних ее основой был финансовый план роста доходов и прибылей, для других — производство продуктов или услуг, для третьих — целевые клиенты, для четвертых — качество и ориентация на бизнес-процесс, а кто-то строил свою стратегию на основе составляющей обучения и развития своих сотрудников. Все эти подходы характеризовались односторонностью. Такая узость взглядов далее усугублялась индивидуальным опытом членов команды топ-менеджмента, принимающих участие в создании стратегии. Финансовые директоры рассматривали ее через призму финансовой составляющей; специалисты по маркетингу и продажам брали за основу клиентскую; руководители производства — качество, производственный цикл и прочие факторы

внутренних бизнес-процессов; директоры по персоналу во главу угла ставили инвестирование в людей, а менеджеры, отвечающие за информационные системы, — информационные технологии. И только очень немногие рассматривали организацию как единое целое.

Однако, как мы обнаружили, ни одна система, построенная вокруг какого-либо одного направления менеджмента, не является оптимальной. Нам известны стратегические доктрины, центром которых были стоимость Для акционеров [2], менеджмент клиентов [3], управление процессами [4], качество [5], ключевые компетенции [6], инновации [7], человеческие ресурсы [8], информационные технологии [9], организационные структуры [10], обучение [11]. И хотя каждое из этих направлений само по себе является исключительно важным, ни одно из них не дает интегрированного и целостного подхода к разработке стратегии. Даже теория Майкла Портера, основанная на конкурентном преимуществе, не дает всеобъемлющего видения стратегии [12]. Руководители, которые успешно реализовали стратегии, — Лу Герстнер (IBM), Джек Уэлч (GE), Ричард Тирлинк (Harley-Davidson), Ларри Боссиди (GE, AlliedSignal и Honeywell International) — были первооткрывателями и действовали в условиях эксперимента. Они имели богатейший опыт, но не единую стройную и последовательную систему создания и реализации стратегии [13] — ее просто не существовало.

Давайте проанализируем последствия такого положения. Без стройного и исчерпывающего описания стратегии ни один руководитель не может соответствующим образом изложить ее своим коллегам и сотрудникам. Без всеобщего понимания стратегии никто не в состоянии создать стратегическое соответствие. А без стратегического соответствия невозможно реализовать долговременные планы в изменившейся среде глобальной конкуренции, дерегулирования, суверенитета клиента, передовых технологий и конкурентного преимущества, которое дают нематериальные активы, главным образом человеческий и информационный капитал.

В книге «Организация, ориентированная на стратегию» говорилось о том, как, изучая неудачные стратегии, мы пришли к выводу, что «в большинстве случаев, а по нашим оценкам это 70%, проблема не в [плохой стратегии]... а в плохой ее реализации» [14]. Более позднее исследование было проведено экспертами из Bain & Company. В течение наиболее успешных 10 лет экономической истории (1988-1998) изучались результаты деятельности больших компаний с годовым доходом, превышающим 500 млн дол., из семи развитых государств — США, Австралии, Великобритании, Франции, Германии, Италии и Японии. Только одна из восьми компаний имела 5,5-процентный прирост совокупного годового дохода, а также прибыль акционеров, превышающую стоимость ее капитализации. Более двух третей этих фирм в своих

стратегических планах поставили задачу получить реальный рост, превышающий 9%. Менее *10% компаний* достигли этой цифры[15]. Очевидно, что большинство из них не сумели реализовать свои стратегии. И наоборот, предприятия, которые за основу собственной системы менеджмента взяли ССП, о чем мы рассказывали в «Организации, ориентированной на стратегию», достигли поставленных целей. Они воплотили в жизнь новые программы быстро и эффективно, применив сбалансированную систему показателей для их формулирования и затем связав ССП с существующими системами менеджмента, а следовательно со стратегиями. Таким образом они продемонстрировали фундаментальный принцип сбалансированной системы показателей: «Управлять можно тем, что подвергается оценке».

Формулирование вашей стратегии

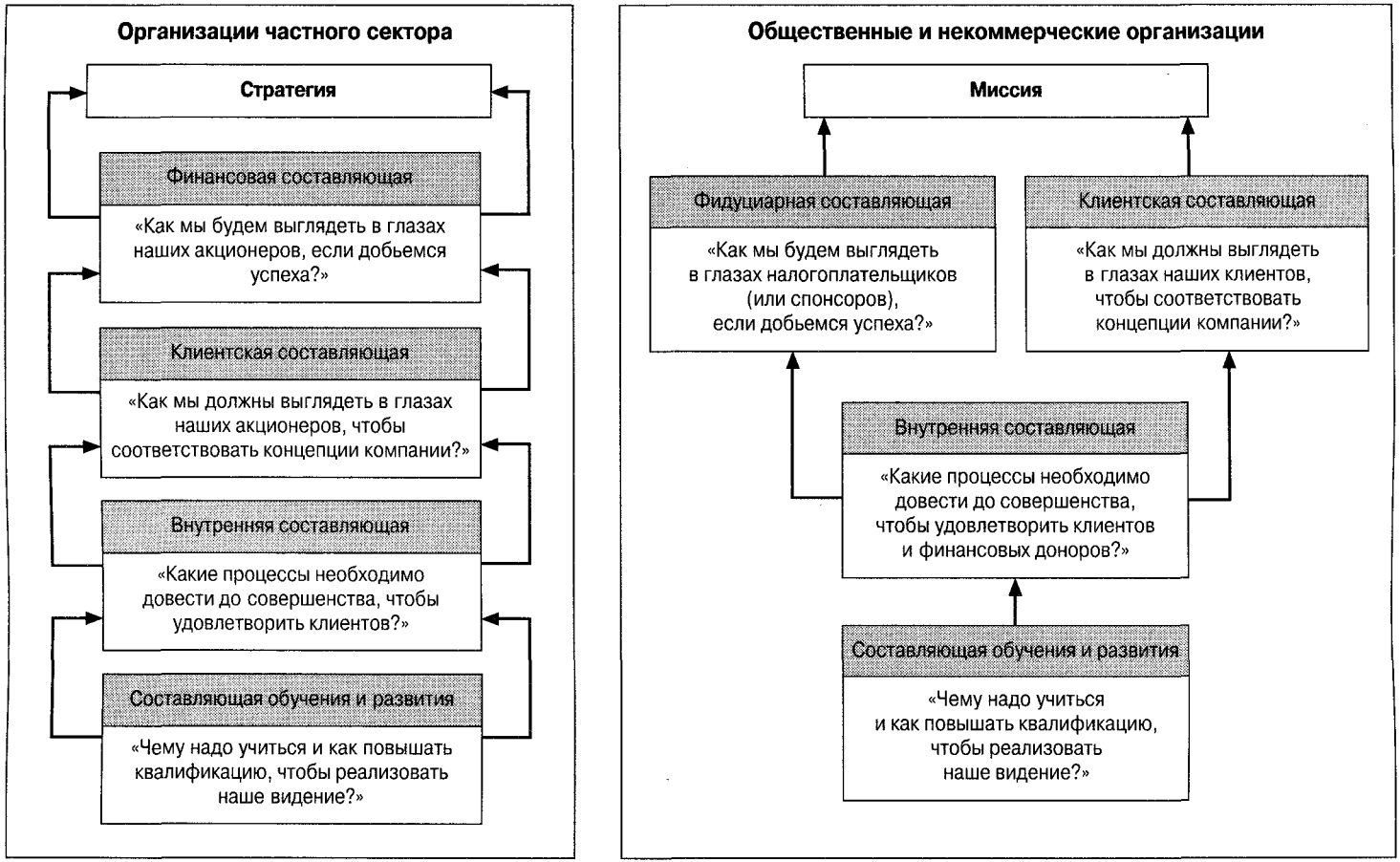
Для того чтобы создать систему оценки, которая смогла бы описать вашу стратегию, необходимо иметь общую модель этой стратегии. Карл фон-Клаузевиц, великий немецкий стратег XIX века, подчеркивал особую важность такой модели для понимания стратегии.

> *Первая задача всякой теории — четко определить термины и понятия, чтобы избежать путаницы... Только после этого можно рассчитывать на единую точку зрения с читателем*[16].

Сбалансированная система показателей как раз и предлагает такую структуру для описания стратегий создания стоимости. Структура ССП (см. рис. 1.2) состоит из нескольких важных элементов.

- *Финансовая* деятельность, запаздывающий индикатор, — главный показатель успеха организации. Стратегия описывает, как компания собирается обеспечивать устойчивый рост стоимости для акционеров.
- Успешное сотрудничество с целевым клиентом есть основной компонент улучшения финансовых результатов. Помимо оценки таких отсроченных индикаторов, как удовлетворенность клиента, сохранение и расширение клиентской базы, клиентская составляющая определяет *предложение потребительной ценности для целевого сегмента рынка,* а это является центральным элементом стратегии.
- *Внутренние бизнес-процессы* создают и предоставляют предложение ценности клиенту. Результат внутренних процессов — опережающий индикатор будущих улучшений параметров клиентской и финансовой составляющих.

Рисунок 1.2. Стратегические карты: простая модель создания стоимости



- Нематериальные активы — это основной источник устойчивого создания стоимости. *Составляющая обучения и развития* описывает, как люди, технологии и общая атмосфера компании способствуют реализации стратегии. Улучшенные показатели данной составляющей являются опережающими индикаторами для составляющих внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой.
- Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование нематериальных активов в решении стратегических задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров.

Структура создания стоимости в общественном секторе и некоммерческих организациях (см. рис. 1.2, правая часть) практически совпадает с моделью для частных компаний за исключением некоторых важных отличий. Во-первых, основной показатель успеха общественных и некоммерческих организаций — это результаты в осуществлении своей *миссии.* Организации частного сектора экономики независимо от отрасли промышленности могут использовать единую финансовую составляющую, целью которой является увеличение стоимости для акционеров. Для общественных и некоммерческих организаций, которые осуществляют различные миссии, необходимо цели определять соответствующим образом. Примеры миссий: «Улучшать перспективы для детей из семей с низким доходом» («Teach for America» — общество «Учи ради Америки»); «Обеспечить будущее развитие оперного искусства» (Boston Lyric Opera — Бостонский оперный театр); «Безопасность семьи — безопасность общества» (Royal Canadian Mounted Police — Королевская канадская конная полиция).

Миссия этих организаций, так же как и частных компаний, выполняется посредством удовлетворения потребностей целевых *клиентов* (или сообщества, или заинтересованных сторон — так некоторые компании называют людей, которые, пользуясь их услугами, получают выгоду). Залогом успеха являются результаты *внутренних бизнес-процессов,* которые достигаются при обязательной поддержке нематериальных активов *(обучение и развитие). Фидуциарная* составляющая, хотя и не является главной, отражает цели очень важной части сообщества — налогоплательщиков или доноров, которые оказывают финансовую поддержку общественным и некоммерческим организациям. Архитектура стратегии эффективности и результативности, направленной на удовлетворение клиентов и заинтересованных сторон в соответствии с миссией организации, есть не что иное, как отражение направлений производительности и роста прибыли в частном секторе.

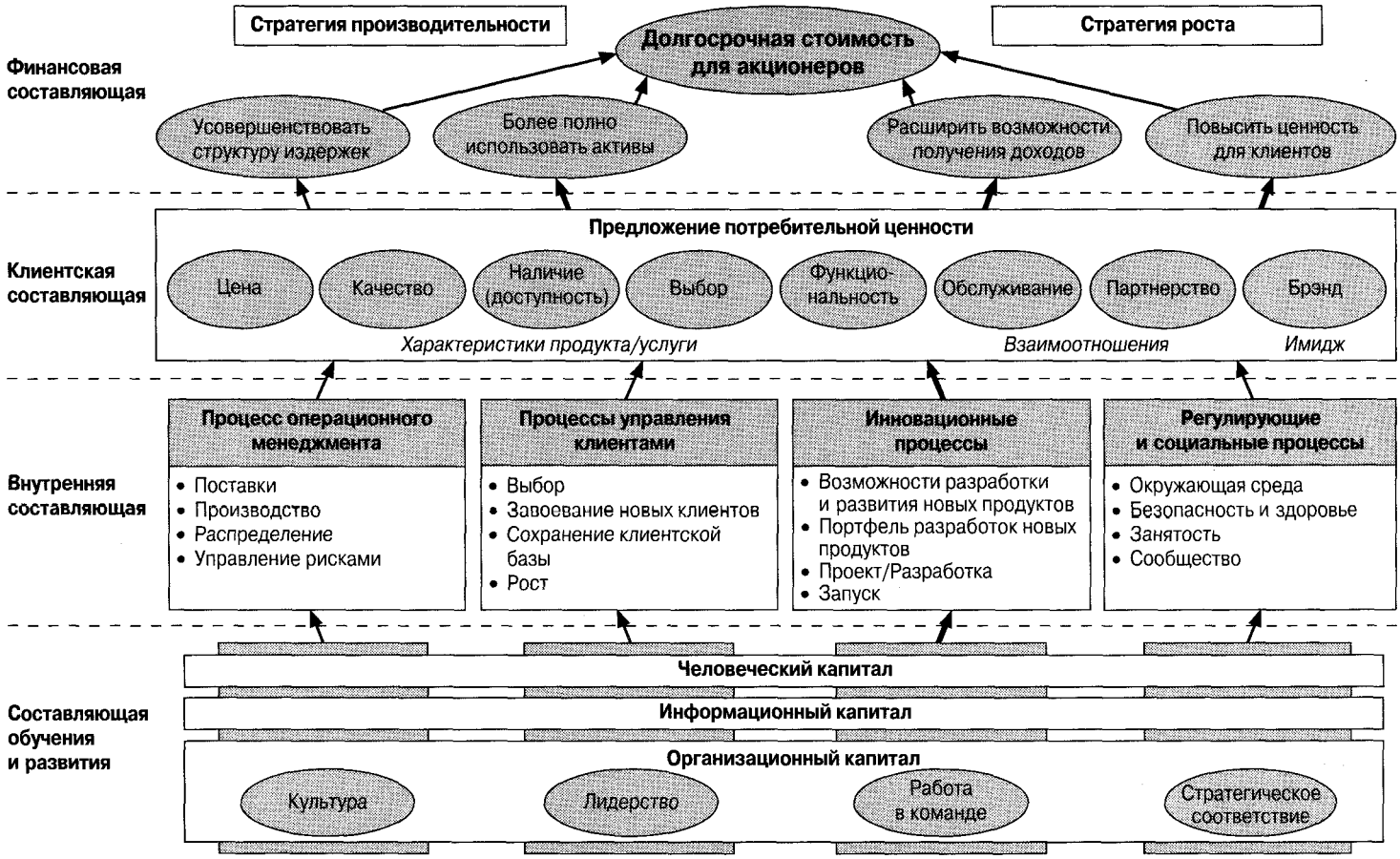
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ: КАК ОРГАНИЗАЦИЯ СОЗДАЕТ СТОИМОСТЬ

Наша совместная работа с более чем 300 организациями в результате привела к созданию обширной базы данных по стратегиям, стратегическим картам и сбалансированным системам показателей. Кроме того, мы узнали, насколько в различных предприятиях развито то или иное направление менеджмента — управление стоимостью для акционеров, бизнес и корпоративная стратегия, управление клиентами, разработка и продвижение новых продуктов на рынок, инновации, операционный, экологический и социальный менеджмент, управление человеческими ресурсами, информационными технологиями и корпоративной культурой. Получив эти опыт и знания, мы обнаружили, что ССП, первоначально задуманная как средство совершенствования системы оценки нематериальных активов, может быть эффективным инструментом формулирования и реализации стратегии всей компании. Модель четырех составляющих, которая описывает стратегию создания стоимости организацией, — это фактически язык общения высшего руководства компании со своими сотрудниками относительно направлений и приоритетов развития предприятия. Они могут рассматривать стратегические показатели не как набор независимых параметров независимых составляющих, а как цепь взаимозависимых целей четырех составляющих сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях. Мы способствовали развитию дискуссии среди топ-менеджеров, представив общее взаимодействие этих связей в виде так называемой *стратегической карты.* И теперь мы понимаем, что стратегическая карта —- визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании — оказалась таким же важным и значимым явлением, как сама сбалансированная система показателей.

Общая стратегическая карта, показанная на рисунке 1.3, сформировалась из простой ССП, имеющей четыре составляющих. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и делая более четким фокус на основные направления. Как мы отмечали ранее, на практике существует множество подходов к созданию стратегии. Однако независимо от того, какой из них используется, стратегическая карта предоставляет универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими. Стратегическая карта — это отсутствовавшая до сих пор связь между формулированием стратегии и ее воплощением.

Шаблон стратегической карты (см. рис. 1.3) представляет собой некий контрольный список стратегических компонентов и их взаимо-

Рисунок 1.3. Стратегическая карта демонстрирует, как организация создает стоимость



действий. Если в нем отсутствует какой-либо элемент, то стратегия, скорее всего, обречена на провал. Например, мы часто обнаруживаем, что в организации не существует зависимости между показателями внутренних процессов и предложением потребительной ценности; отсутствуют инновационные цели; плохо сформулированы задачи, связанные с развитием компетенций и мотивацией сотрудников; не определена роль информационных технологий. Такие ошибки в стратегической карте, как правило, приводят к плачевным результатам.

Стратегическая карта основана на нескольких принципах.

Стратегия уравновешивает противоборствующие силы. Обычно инвестиции в нематериальные активы с целью долгосрочного роста прибылей вступают в конфликт с сокращением затрат для достижения быстрых финансовых результатов. Главной целью организаций частного сектора является обеспечение устойчивого роста стоимости для акционеров. Она (цель) подразумевает обязательства длительного характера. В то же время организация должна продемонстрировать улучшение краткосрочных результатов. Краткосрочные результаты можно получить, только принеся в жертву долгосрочные инвестиции, и зачастую это происходит незаметно. Таким образом, первое, что необходимо сделать, приступая к описанию стратегии, — сбалансировать краткосрочные финансовые цели сокращения расходов и увеличения эффективности с долгосрочными целями устойчивого роста прибыли.

Стратегия основывается на дифференцированном по ценности предложении потребителю. Удовлетворение клиентов — это источник устойчивого создания стоимости. Стратегия требует четкого определения целевых клиентов и предложения потребительной ценности, способного угодить им. Ясность и четкость этого предложения — один из наиболее важных аспектов стратегии. В главе 2, а затем в главе 11 мы обсудим четыре основные предложения потребительной ценности и клиентские стратегии, которые, по нашим наблюдениям, реализуются в различных организациях: 1) низкие общие издержки (low total cost); 2) лидерство продукта; 3) полное решение для клиента (complete customer solution); 4) система замкнутости (system lock-in). Каждое из предложений потребительской ценности четко определяет те обязательные условия, которые должны быть выполнены, если ставить своей целью удовлетворение запросов клиентов.

Ценность (стоимость) создается во внутреннем бизнес-процессе. Финансовая и клиентская составляющие в стратегических картах и ССП — это итоги, которые организация намеревается достичь: увеличение стоимости для акционеров посредством роста доходов и повышения эф-

фективности; расширение доли компании в общих расходах клиента, что достигается сохранением и расширением клиентской базы, удовлетворением потребительских запросов, просвещением и лояльностью покупателей.

Процессы внутренней составляющей и составляющей обучения и развития являются движущей силой стратегии. Они описывают, каким образом эта стратегия может быть претворена в жизнь. Эффективные и последовательные внутренние процессы определяют, как создать устойчивую стоимость. Компания должна сосредоточиться на нескольких решающих внутренних процессах, которые дифференцируют предложение потребительной ценности и являются наиболее существенными для повышения эффективности компании и сохранения ее жизнеспособности. Во второй части этой книги мы расскажем о системном подходе, с помощью которого внутренний бизнес-процесс можно подразделить на четыре комплексных компонента:

- *операционный менеджмент:* производство и доставка продуктов и услуг клиентам;
- *менеджмент клиентов:* установление и регулирование взаимоотношений с потребителями;
- *инновации:* разработка и развитие новых продуктов, услуг, процессов и взаимоотношений;
- *соблюдение местных законов и вклад в развитие сообщества:* активное участие в жизни сообщества и неукоснительное соблюдение действующего законодательства.

Каждый из этих компонентов может иметь буквально сотни составляющих, которые в той или иной мере участвуют в создании стоимости. Руководители, разрабатывающие свою стратегию, должны определить несколько решающих процессов, наиболее важных для создания и предоставления клиентам дифференцированного предложения потребительной ценности. Мы называем эти процессы *стратегическими направлениями*.

Стратегию составляют взаимодополняющие и синхронно развивающиеся направления. Каждый комплексный компонент (или направление) внутренних процессов создает прибыль одновременно в разных точках. Усовершенствование *операционного процесса,* например сокращение себестоимости и повышения качества, как правило, дает краткосрочные результаты. Выгоды от улучшения *взаимоотношений с клиентами* начинают ощущаться спустя шесть—двенадцать месяцев после внесе-

ния изменений в процессы менеджмента потребителей. Увеличения прибыли как результата *инноваций* приходится ждать значительно дольше, а итоги деятельности компании в данном сообществе и вовсе проявляются в отдаленном будущем, когда ей удается создать положительный имидж и соответствующую репутацию в социуме. Стратегия должна быть сбалансированной и включать в себя по крайней мере по одному стратегическому направлению из всех четырех комплексных компонентов. Таким образом организация реализует возникающие возможности для роста стоимости для акционеров.

Стратегическое соответствие определяет стоимость нематериальных активов. Четвертая составляющая стратегической карты сбалансированной системы показателей — составляющая обучения и развития — описывает нематериальные активы организации и их роль в реализации стратегии. Нематериальные активы можно подразделить на три категории:

- *человеческий капитал:* умения, талант, знания сотрудников;
- *информационный капитал:* базы данных, информационные системы, сети и технологии;
- *организационный капитал:* культура, лидерство, соответствующий персонал, работа в команде, а также управление знанием.

Ни один из этих нематериальных активов сам по себе не имеет стоимости, которую можно измерить. Ценность их состоит в том, что они помогают компаниям воплощать стратегию в жизнь. Наши исследования показали, что две трети организаций не создают стратегического соответствия между своими долгосрочными планами и программами подразделений по управлению персоналом и информационных технологий [17]. Их развитие инвестируется по остаточному принципу. Более того, компании не используют возможности этих подразделений при осуществлении своих стратегий. Естественно, при таком подходе вряд ли можно рассчитывать на положительную доходность инвестиций.

Мы определили три целевых подхода приведения нематериальных активов в соответствие со стратегией компании:

1) *стратегические группы видов профессиональной деятельности (job families),* которые приводят человеческий капитал в соответствие со стратегическими направлениями;
2) *стратегический портфель информационных технологий,* который приводит информационный капитал в соответствие со стратегическими направлениями;

3) *план организационных изменений,* который интегрирует и приводит организационный капитал в соответствие со стратегическими направлениями для непрерывного обучения и совершенствования.

Когда все три компонента составляющей обучения и развития — человеческий, информационный и организационный капитал — приведены в соответствие со стратегией, компания полностью готова к переменам: *она обладает возможностью мобилизовать силы на выполнение стратегии.* По нашему мнению, высокой степенью готовности характеризуется та организация, в которой:

- возможности человеческого капитала в стратегических видах профессий приведены в стратегическое соответствие с направлениями развития;
- информационный капитал обеспечивает наличие инфраструктуры и информационных технологий, которые дополняют человеческий капитал с целью получения выдающихся результатов в решении стратегических задач;
- культура, руководство, стратегическое соответствие, работа в команде создают и укрепляют здоровый моральный климат компании, необходимый для воплощения стратегии в жизнь.

В целом, модель стратегической карты, скорректированная в соответствии с особенностями стратегии той или иной организации, описывает, как нематериальные активы способствуют созданию стоимости для клиентов, акционеров и сообщества. Читатель поймет, как использовать стратегические карты для приведения в стратегическое соответствие нематериальных активов, прочитав о двух примерах, следующих за этой главой. Ситуация с Bank of Tokyo — это иллюстрация создания и применения стратегических карт и сбалансированной системы показателей в частном секторе экономики. Американская диабетологическая ассоциация (American Diabetes Association) — пример аналогичного подхода в некоммерческом секторе.

СТРУКТУРА КНИГИ

В главе 2 мы рассказываем об основах конструирования стратегической карты: ее модели (см. рис. 1.3) и принципе выбора целей составляющих в сбалансированной системе показателей. Часть II книги состоит из четырех глав, которые подробно описывают цели и показа-

тели четырех направлений (процессов) внутренней составляющей: операционный менеджмент, управление клиентами, инновации, а также соблюдение местных законов и участие в жизни сообщества. Часть III, также состоящая из четырех глав, посвящена приведению составляющей обучения и развития в соответствие со стратегическими внутренними процессами. В главе 7 мы рассказываем об участии нематериальных активов в создании стоимости. Главы 8—10 представляют подробные рекомендации по выбору целей и показателей для трех направлений: человеческого, информационного и организационного капитала. Глава 11 части IV иллюстрирует, как применить фундаментальный теоретический материал, представленный в частях II и III, при конструировании стратегических моделей для четырех общих видов стратегий дифференциации: снижения себестоимости, лидерства продукта, общего решения для клиента и замкнутости. Глава 12 повествует о том, как с помощью карты перевести стратегические цели организации на уровень задач основных стратегических направлений. Эти задачи, в свою очередь, определяют выбор стратегических инициатив и программ, способствующих достижению выдающихся результатов деятельности.

После каждой главы и в части V представлены примеры практических ситуаций, каждый из которых содержит краткое описание организации, ее стратегию, стратегическую карту, а также некоторые результаты, полученные с помощью этой карты. Предприятия использовали стратегические карты для уточнения стратегии на уровне топ-менеджеров; для информирования всех сотрудников о стратегии компании; для приведения в стратегическое соответствие бизнес-подразделений, отделов, инициатив; для концентрации процесса менеджмента на конкретных целях и задачах. Среди тех, кто применил на практике стратегические карты, были производственные и сервисные компании, крупные коммерческие фирмы и небольшие общественные организации, несколько государственных учреждений — от городских школ до министерства обороны. Их география обширна — Северная, Центральная и Южная Америка, Европа и Азия. В целом, эти примеры представляют самый большой портфель стратегий, которые нам удалось собрать. Мы надеемся, что иллюстрации наших идей вдохновят и другие компании на использование всех потенциальных возможностей, скрытых в стратегических картах, для разработки плана использования нематериальных активов на пути создания организации, ориентированной на стратегию.

Эта книга предназначена для тех менеджеров, которые будут вести проекты по внедрению сбалансированной системы показателей. Она предоставляет им подробную концептуальную модель выбора важнейших решений. Это наиболее значимые внутренние процессы, которые

следует довести до совершенства, чтобы преуспеть в реализации стратегии, и необходимые инвестиции в человеческие ресурсы, информационные технологии, а также в корпоративную культуру и моральный климат организации. Тем руководителям, которые захотят узнать, как заставить работать стратегические карты и сбалансированную систему показателей, следует прочитать нашу книгу «Организация, ориентированная на стратегию», цель которой — показать специалистам-практикам по стратегическому планированию, качеству, персоналу, информационным технологиям, финансам, как разработать четкую всеобъемлющую стратегию и довести ее до сведения всех сотрудников, то есть сделать первый шаг на пути к созданию организации, ориентированной на стратегию.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. ВВП на душу населения в странах, имеющих бедные и богатые природные ресурсы:

Страны с бедными природными ресурсами	**1970**	**1998**
Южная Корея	1954	12 152
Тайвань	2 987	15 012
Сингапур	4 438	22 643
Гонконг	5 695	20193
Израиль	8 102	15 152
Дания	12 685	22 123
Страны с богатыми природными ресурсами		
Индонезия	1 194	3 070
Нигерия	1233	1232
Страны бывшего СССР	5 569	3 893 (Россия)
Саудовская Аравия	7 624	8 225
Венесуэла	10 672	8 965

Источник: *A. Maddison*. The World Economy: A Millennial Perspective. Paris: OECD, 2000. Данные приведены в дол. США по курсу 1990 г.

2. *G. Bennett Stewart*. The Quest for Value. New York: HarperBusiness, 1991; A *Rappaport*. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. New York: Free Press, 1997.
3. *Don Peppers, Martha Rogers*. Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age. New York: Currency/Doubleday, 1997.
4. *Michael Hammer, James Champy*. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 2001; *Michael Hammer*. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives. New York: HarperBusiness, 1996.
5. *Питер С. Понди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег*. Курс на Шесть Сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство / Пер. с англ. М.: Лори, 2002, 400 с; *David Garvin*. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: Free Press, 1988.
6. *Гари Хамел, К. К. Прахалад*. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2002, 288 с; *D. J. Collis, C. A. Montgomery*. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118—128.

7. *Gary Hamel*. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2000; *Clayton Christensen*. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
8. *Dave Ulrich*. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
9. *Peter Weil!, Marianne Broadbent*. Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
10. *Ronald N. Ashkenas, Steve Kerr, Dave Ulrich,* and *Todd Jock*. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. New York: Wiley, 2002, rev. ed.; *Michael Tushman, Charles A. O 'Reilly III*. Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 2002, rev. ed.
11. *Питер Сенге*. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: «Олимп-Бизнес», 2003, 108 с; *David A. Garvin*. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
12. *M. E. Porter*. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985; What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/ December.
13. *Луис Герстнер*. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорции IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003, 320 с; *Jack Welch*. Jack: Straight from The Gut. New York: Warner Books, 2001; *Larry Bossidy, Ram Charan*. Execution: The Discipline of Getting Things Done. New York: Crown, 2002; *Richard Teerlink, Lee Ozley*. More Than a Motorcycle: the Leadership Journey at Harley-Davidson. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
14. *R. Charan, G. Colvin*. Why CEOs Fail // Fortune, 1999, June 21.
15. *Chris Zook*. Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
16. *Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger,* and *Christopher Bassford*. Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist. New York: Wiley, 2001, p. 99.
17. SHRM/Balanced Scorecard Collaborative, Aligning HR with Organization Strategy Survey Research Study 62-17052. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2002; The Alignment Gap // CIO Insight, 2002, July 1.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

BANK OF TOKYO-MITSUBISHI HQA

История

Являясь одним из крупнейших в мире банков, Bank of Tokyo-Mitsubishi (BTM) управляет капиталом более чем 608 млрд дол. и имеет свыше 700 отделений в Японии и во всем мире. В американском отделении BTMHQA, штаб-квартира которого расположена в Нью-Йорке, принято решение выйти на многонациональный рынок потребителей с предложениями коммерческих, инвестиционных и кредитных продуктов и услуг. Свою миссию руководители BTMHQA определили как «Стать иностранным оптовым * банком номер один в Америке».

В 2000 г. в результате глобальной политики банка американское отделение BTM было реорганизовано в четыре независимые бизнес-единицы (глобальный корпоративный банк, инвестиционный банк, казначейство и корпоративный центр), каждая из которых непосредственно подчинялась соответствующему офису в Японии. В ходе этой реструктуризации, а также вследствие изменений в законодательстве стало ясно, что стратегия банка больше не может быть «достоянием» только топ-менеджеров — о ней должны узнать все сотрудники компании.

---

* Банк, специализирующийся на крупных операциях на финансовых рынках. — *Примеч. переводчика.*

Ситуация

Японские компании известны своей способностью успешно конкурировать на рынке, не имея при этом четко сформулированной стратегии. Да в этом никогда и не было необходимости — культура этой страны такова, что люди работают, как слаженный механизм; они как бы настроены друг на друга, а бизнес практически делается *ishin-denshin* (на основе телепатии). Однако обнаружилось, что подобная практика становилась абсолютно неэффективной применительно к глобальной экономике, где диверсификация рабочей силы и сама скорость развития бизнеса требовали ясной стратегии для достижения успеха организации.

Сам по себе процесс объединения людей под знаменами единой стратегии — задача, прямо скажем, не из легких, но в данном случае речь шла еще и о многочисленных культурных различиях. Преобладал традиционный японский способ ведения бизнеса, сотрудники не получали информации о решениях, принятых топ-менеджерами, и до недавнего времени руководящие посты в американском отделении занимали японцы. На других функциональных позициях практиковалась ротация, чтобы достичь культурного единства и обеспечить долговременную занятость. В качестве основы для карьерного продвижения в BTMHQA по-прежнему действовал принцип старшинства, а не достижения быстрых результатов.

Стратегия

В 2001 г. банковская система Японии продолжала испытывать спад на фоне ужесточения правительственных мер, гарантирующих финансовые институты от рисков. Несмотря на стабильный рост, в BTMHQA встал вопрос об эффективности корпоративного управления'.

Такехико Нагумо, вице-президент по корпоративному планированию, обратил внимание на сбалансированную систему показателей как на инструмент создания и внедрения общей стратегической платформы, системы контроля за рисками и, наконец, новой системы оплаты в зависимости от результатов, который был так необходим компании. «Мы понимали, что прежде чем сформулировать интегрированную региональную стратегию, необходимо разработать стратегию каждой отдельной бизнес-единицы. Подход „снизу вверх" казался первым и единственно правильным шагом», — говорит Хидео Ямамото, старший вице-президент и руководитель группы корпоративного планирования. Рабочая команда, состоящая из представителей всех бизнес-подразделений, разработала подробный план создания их стратегий, и только затем была сформулирована интегрированная региональная стратегия компании.

Стратегическая карта

Составляя ССП для своего американского отделения, BTM прежде всего установил «стратегическую основу», которая определила широкий спектр категорий и направлений в рамках четырех составляющих сбалансированной системы показателей, а также соответствующие цели. Цели подразделялись на *общие, совместные и уникальные*.

- *Общие:* шесть целей, обязательных для всех подразделений банка. Например, задача «Увеличить эффективность затрат» входила в финансовую составляющую ССП каждого подразделения.
- *Совместные:* межфункциональные цели, общие для нескольких подразделений и направленные на достижение специальных результатов. Например, цель «Непрерывный процесс одобрения кредита» относится к составляющей внутренних процессов и направлена на достижение операционного совершенства. Она является также целью и отдела кредитования, и отдела займов. Цель «Улучшить сотрудничество подразделений по всей цепи поставок» — совместная цель всех подразделений банка, участвующих в выдаче кредита (отделы работы с клиентами, аналитический и расчетный)*; цель «Тесное сотрудничество менеджеров, отвечающих за отношения с клиентами, и специалистов по развитию продукта» предполагает совместное продвижение предложения высокой потребительной ценности целевым потребителям.
- *Уникальные:* внутренние цели подразделения, которые выполняются независимой группой. Например, цель «Поддерживать подход „Знать своего клиента"» — внутренняя цель казначейства, относящаяся к управлению рисками.

Эта классификация стала моделью для сбалансированной системы показателей американского отделения банка и всех его бизнес-единиц. Теперь каждый сотрудник мог видеть и сопоставлять стратегические направления, категории и совместные цели.

В качестве примера приведем стратегическую карту отдела Global Corporate Banking Business Unit (GCBU)-Americas, которая отражает его пристальное внимание к росту доходов, управлению рисками и эффективности (см. рис. 1.4).

А. Финансовая составляющая

Поставив в качестве главной цели «получение максимальной чистой прибыли после выдачи кредита», руководители GCBU-Americas определили четыре ключевых компонента финансовой составляющей:

- приоритетность получения доходов от инвестиционной деятельности банка в противовес традиционным доходам от процентов;

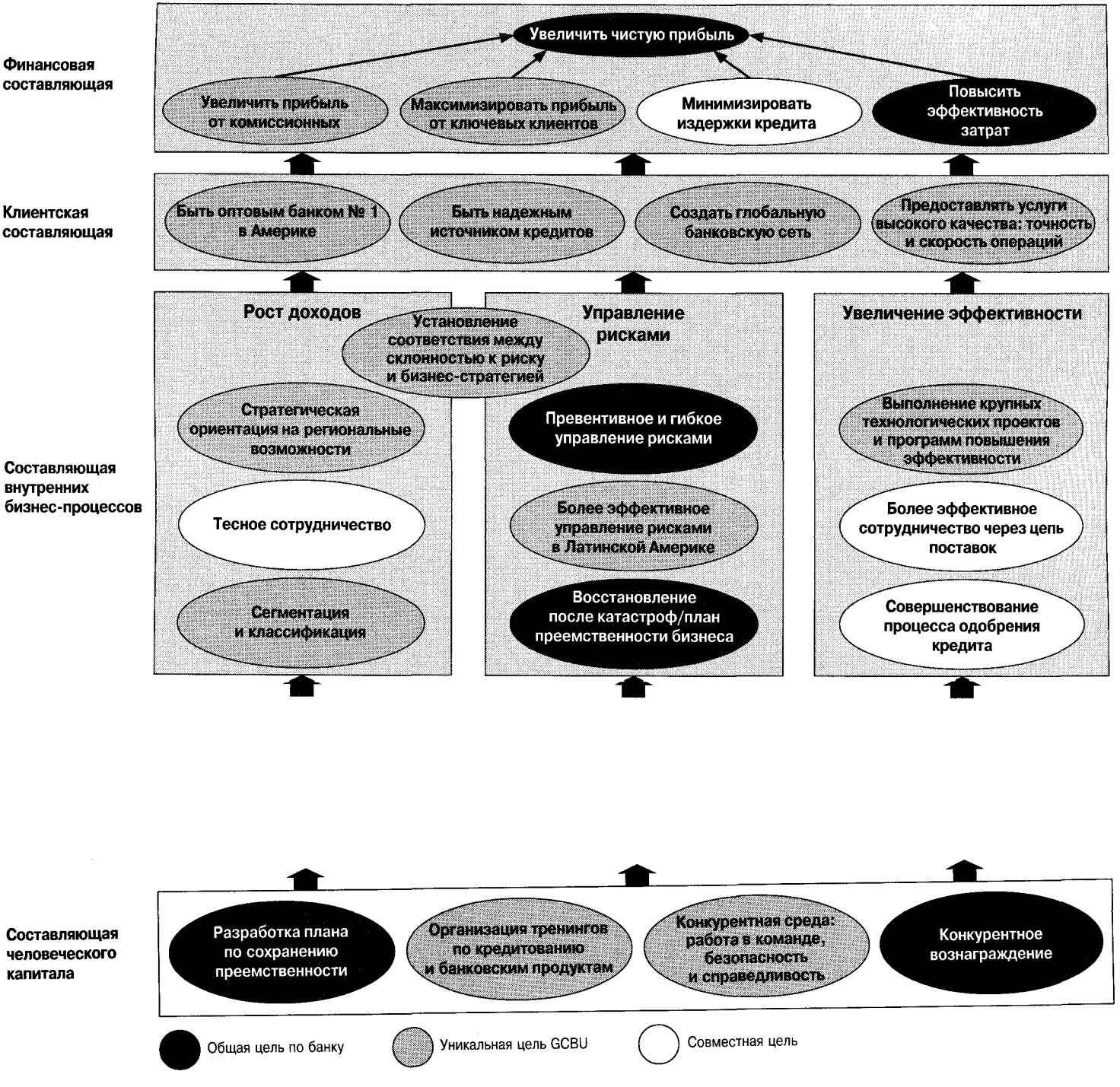
---

* Отдел работы с клиентами *(front office),* функции которого сводятся к расчетному и другим видам обслуживания корпоративных и частных клиентов, ссудным и депозитным услугам в различных формах, операциям с недвижимостью и ипотеке, операциям на финансовых рынках денежных, ценных бумаг, производных инструментов. Сотрудники отдела занимаются в основном подготовкой, заключением и сопровождением договоров на различные виды сделок.

Аналитический отдел *(middle office)* осуществляет детальный анализ и управление информационными активами.

Расчетный отдел *(back office)* обеспечивает техническую поддержку отдела работы с клиентами и проводит расчеты, ведет учет, договорную и иную документацию в электронной и бумажной формах. — *Примеч. ред.*

Рисунок 1.4. Стратегическая карта отдела Bank of Tokyo-Mitsubishi Global Corporate Banking-Americas



* Совершенствование плана по восстановлению/преемственности бизнеса, связанного с возможными катастрофами.

- рост прибыли от японских клиентов отделения Americas и неяпонских транснациональных компаний, с которыми ВТМ оперирует на глобальном уровне;
- минимизация стоимости кредита, в особенности для больших корпораций США и Латинской Америки;
- приложение максимума усилий для значительного сокращения затрат в масштабах всей корпорации.

Б. Клиентская составляющая

Для того чтобы стать признанным лучшим иностранным банком в Америке (особенно в Соединенных Штатах) среди основных клиентов (как японских, так и всех остальных), GCBU-Americas старается дифференцировать свои продукты и услуги по нескольким ключевым направлениям: надежному обеспечению кредита, расширению глобальной сети и высокому качеству услуг, гарантирующему точность и быстроту операций.

В. Внутренняя составляющая

Рост доходов. Стратегия роста доходов GCBU-Americas состоит из четырех основных компонентов: 1) получения доходов от поддержки бизнеса американских клиентов в Азии; 2) предоставления широкого спектра продуктов в соответствии с заказом и пожеланиями клиента посредством взаимодействия менеджеров по работе с клиентами и менеджеров продукта; 3) четкой сегментации клиентской базы в соответствии с прибыльностью и рискованностью; 4) четкого определения склонности к риску и приведения ее в соответствие с бизнес-стратегией.

Управление рисками: 1) основной акцент на превентивные меры по отношению к рискам, а не на выявление и смягчение последствий. Это относится ко всем сферам банковской деятельности; 2) минимизация трансфертных рисков, связанных с предоставлением кредитов в Латинской Америке, где бизнес-среда, как

правило, неблагоприятна; 3) пристальное внимание — особенно после событий 11 сентября — планам восстановления после катастроф и преемственности бизнеса как составной части процесса управления рисками в масштабах банка.

Повышение эффективности: 1) внедрять крупные технологические проекты и программы повышения эффективности, например обеспечить поддержку конкурентоспособности банка инфраструктурой ИТ; 2) более эффективное сотрудничество через цепь поставок. Для того чтобы предоставлять клиентам кастомизированные продукты оперативно и в срок, необходимо оптимизировать взаимодействие между подразделениями банка. Все их цели должны быть совместными; 3) совершенствование процесса одобрения кредита. Высокая скорость процесса повышает степень удовлетворенности клиента равно как и конкурентное преимущество банка. Совместная цель для отдела по работе с клиентами, который готовит первичные документы, и кредитного подразделения банка, которое выносит решение, определена GCBU-Americas как максимальное сокращение временного цикла предоставления кредита.

Г. Человеческий капитал

В транснациональной организации особенно важно четко определить стандарты (нормы) в управлении человеческими ресурсами. Признавая, что работники — это основной капитал обеспечения конкурентоспособности BTM, GCBU-Americas сформулировал в качестве приоритетных четыре цели в управлении кадрами, общие для всех подразделений банка. Эти цели представляют собой интересное смешение японских и местных обычаев.

1. *Планирование преемственности.* Сохранять стабильность деятельности компании, заранее определяя ключевые фигуры и разрабатывая для них план преемственности. Поскольку каждые четыре—шесть лет японцы, занимающие руководящие позиции в американском отделении BTM, возвращаются на родину, а американские служащие переходят в другие компании либо продвигаются по карьерной лестнице в самом банке (в отличие от принятой в Японии практики — японцы предпочитают всю жизнь работать в одном и том же месте), подготовка таких планов для каждого сотрудника — очень важный фактор стабильности работы банка.
2. *Обучение (тренинги).* Важнейшая компетенция профессионалов банковского бизнеса — развитие навыков и умений в управлении рисками.
3. *Рабочая атмосфера.* Ориентация на *работу в команде* (традиционно сильная сторона японской организации труда), *безопасность,* условием которой является соблюдение всех правил и норм, а также *справедливость,* когда в компании нет места дискриминации любого вида (по расовому, половому, национальному или возрастному признаку).
4. *Вознаграждение по результатам.* GCBU-Americas работает над созданием лучшего банковского практического опыта, сочетая систему японского менеджмента, основанную на старшинстве, и американский стиль, базирующийся на оплате по итогам.

Результаты

Не прошло и года после разработки системы стратегических карт, как обнаружились явные перемены. Стратегия стала «работой каждого».

- Практически сразу же после разработки стратегических карт тема стратегии впервые стала предметом обсуждения для работников банка — ведь теперь они знали, что это такое. Кроме того, каждый понял, что стратегия — это не просто теория, что она требует четкой системы оценки результатов деятельности по ее реализации.
- Работники контролирующих и вспомогательных отделов, например отдела персонала, аудиторы, кредитные аналитики, поняли, что такое количественный подход к оценке результатов. Они сфокусировали свое внимание на итоговых цифрах, а старшее руководство получило возможность более тщательно контролировать их деятельность.
- Совместные цели помогли объединить расчетный отдел (бухгалтерию), аналитический отдел, занимающийся оценкой рисков и анализом, и клиентский отдел (непосредственное общение с клиентами и заключение сделок). Так, например, отделение банка в Нью-Джерси регулярно устраивало собрания сотрудников клиентского и аналитического отделов, чтобы обсудить, как улучшить сотрудничество всех подразделений цепи поставок и ускорить достижение совместных целей.
- Внутренние аудиторы признали сбалансированную систему показателей эффективным средством совершенствования корпоративного управления.
- Менеджеры, оценивающие риски, теперь регулярно докладывали о показателях своих ССП. Одним из мощнейших параметров ССП BTMHQA стал критерий «совместные проблемы». Он отражал процент проблем, выделяемых благодаря системе самооценки, предложенной Комитетом финансирующих организаций комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), среди прочих, о которых говорили, например, внутренние или внешние аудиторы и законодатели[2]. Чем выше процент, тем более активно и превентивно банковский бизнес определяет свои риски. Этот показатель немедленно выявил те риски, которые подразделения банка ранее просто игнорировали, воспринимая как неизбежность, или дожидались удобного момента, чтобы отреагировать на них. Взаимосвязанный с предыдущим параметр «совместные проблемы, решенные в течение данного периода» теперь заставляет быстрее принимать меры относительно выявленных рисков. Он отражает усилия, прилагаемые BTMHQA, чтобы обратить пристальное внимание сотрудников на существующие и потенциальные опасности — ведь именно бизнес знает о своих рисках больше, чем кто-либо другой. Ждать, пока третья сторона выявит и укажет на возможные риски, для банка больше неприемлемо — это

слишком пассивная позиция. Использование системы самооценки COSO для повышения эффективности своей деятельности — вероятно, самый творческий подход к инициативе ССП BTMHQA.

Наотака Обата, председатель совета директоров BTMHQA, так прокомментировал ситуацию:

Являясь главой региональной японской компании в Америке, я, естественно, был заинтересован в создании синергизма между японской бизнес-культурой и лучшим американским практическим опытом. Имея в виду именно это, мы и разработали проект сбалансированной системы показателей, которая не только стала основной методологией стратегического менеджмента и оценки результатов деятельности нашего банка в Америке, но особым образом подчеркнула важность и необходимость работы в команде для создании исключительной атмосферы, способствующей достижению высоких целей.

Нашей следующей грандиозной задачей является внедрение практики совершенствования бизнес-процессов, которая, например, успешно применяется многочисленными японскими предприятиями. Мы намереваемся улучшить нашу методику контроля самооценки (Control Self-Assessment, CSA), чтобы не только усовершенствовать систему контроля влияния делового окружения на различные операционные процессы, но и обнаруживать и устранять их недостатки. В наших планах — интеграция методологии контроля самооценки и сбалансированной системы показателей для всестороннего улучшения системы управления.

Проведя такую интеграцию, мы рассчитываем, что благодаря нашей методологии сможем создать основу для успешного взаимодействия лучшего опыта японского и американского бизнеса. Если этот эксперимент будет удачным в Америке, мы распространим его и в Японии.

Данный пример подготовлен Барнаби Донлоном, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, и Такехико Нагумо, представителем Bank of Tokyo-Mitsubishi. Мы благодарим Наотака Обата, председателя совета директоров BTMHQA, за предоставленную информацию.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Закон Грэмма—Лича—Блили 2000 г. (2000 Gramm— Leach— Bliley Act) и другие документы настоятельно рекомендовали американским правительственным органам сосредоточиться на таком явлении, как корпоративное управление, — важнейшем факторе здоровой банковской практики.
2. Комитет финансирующих организаций комиссии Тредуэя (COSO) является добровольной частной организацией, задача которой состоит в совершенствовании качества финансовой отчетности посредством эффективного внутреннего контроля, корпоративного управления и бизнес-этики. Соответственно, контроль самооценки COSO в BTM является добровольно принятой программой управления оперативными рисками. См. интернет-сайт: http://www.coso.org.

АМЕРИКАНСКАЯ ДИАБЕТОЛОГИЧЕСКАЯ АССОЦИАЦИЯ (АДА)

История

Американская диабетологическая ассоциация — одна из крупнейших некоммерческих медицинских организаций, которая занимается исследованием, сбором информации и поддержкой всех вопросов, связанных с диабетом. В 2002 финансовом году прибыль организации составила 188 млн дол. Она имеет штаб-квартиру в Александрии, Вирджиния, а также представительские офисы в каждом штате. В ее рядах трудятся 1000 профессионалов, десятки тысяч добровольцев и несколько миллионов доноров, а также члены ассоциации, посвящающие проблемам диабета свое время и силы.

Миссия АДА заключается в «профилактике и лечении диабета, а также качественном улучшении жизни тех, кто страдает этим заболеванием». Ее концепция (видение) — «каждый день жизни больного диабетом должен быть лучше, чем предыдущий». По словам председателя ассоциации Джона Х. Грэма IV, «к 2007 г. АДА должна стать ведущей организацией, связанной с вопросами диабета, увеличить свои доходы до 300 млн дол. и направить их на совершенствование исследовательской работы, информационной поддержки и социальной защиты больных диабетом».

Ситуация

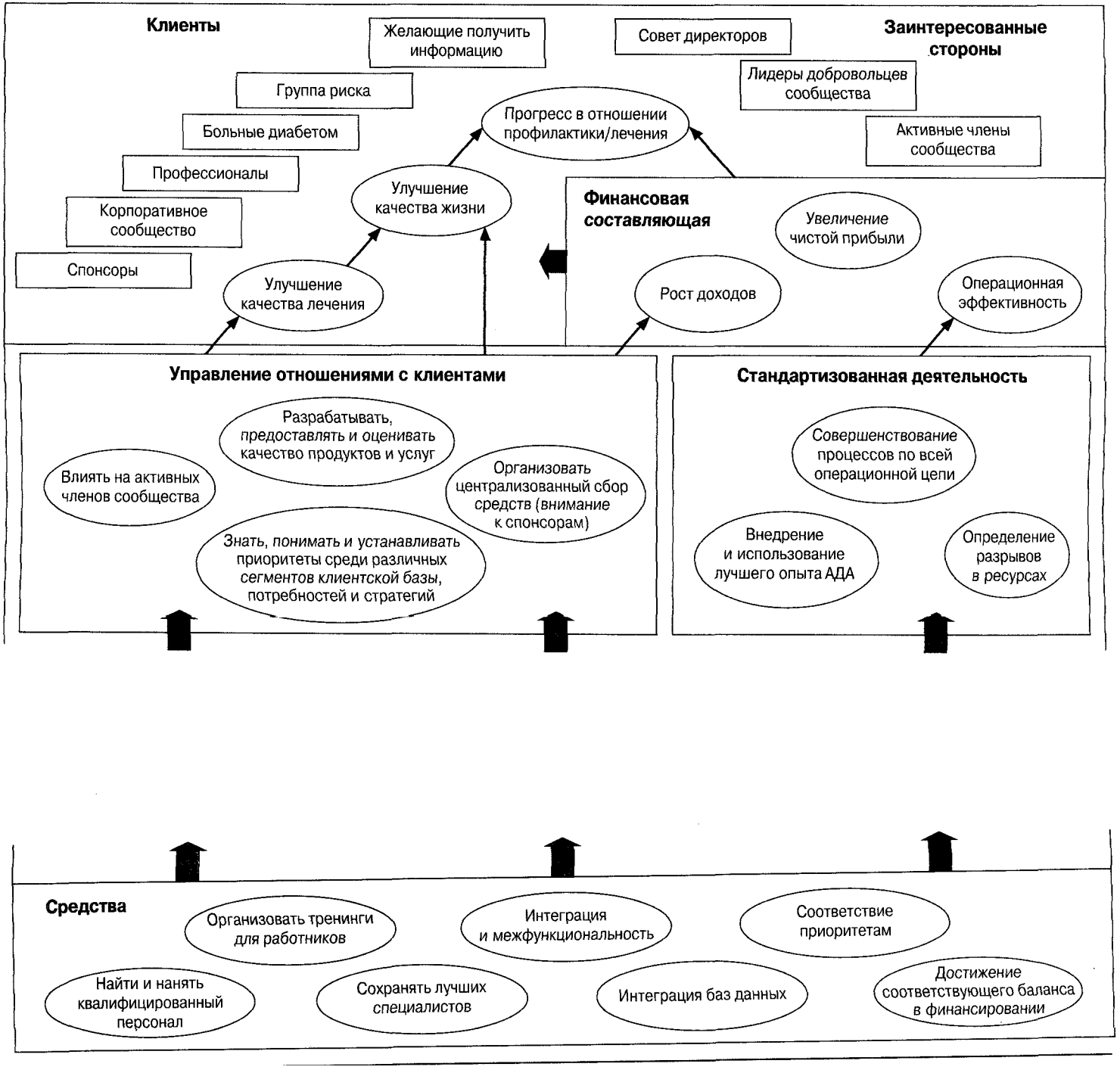
Когда в 1998 г. АДА объединила 57 обособленных организаций, она все еще не являла собой единую организацию со своей четко определенной культурой. Да, ассоциация имела концепцию и стратегию, однако согласия по поводу реализации этой стратегии не было. Ассоциация нуждалась в системе оценки, но не просто в подсчете количества собранных денег и контроля за их расходованием, а в такой, которая способствовала бы получению долгосрочных результатов. В отличие от многих организаций АДА решила заняться вопросами реализации стратегии, находясь на экономическом подъеме и не дожидаясь того момента, когда финансовая ситуация ухудшится.

Сбалансированная система показателей, примененная АДА, стала основой бизнес-дисциплины, так необходимой для воплощения стратегии. Установив равновесие между «ростом» и «операционной эффективностью», организация смогла создать большую ценность для всех своих членов и клиентов. Такой сбалансированный подход позволил АДА сфокусировать усилия на предложении потребительной ценности, которое создаст устойчивое преимущество, не пытаясь при этом объять необъятное.

Стратегическая карта

Миссия АДА, как видно из рисунка 1.5, состоит в удовлетворении потребностей ее членов и клиентов. Членами ассоциации являются совет директоров, добровольцы и просто активные жители данного сообщества, осуществляющие

Рисунок 1.5. Стратегическая карта Американской диабетологической ассоциации



надзор за работой ассоциации. Клиентами мы называем спонсоров (доноров), корпорации, врачей, больных диабетом, людей, находящихся в группе риска, а также тех, кто стремится получить как можно больше информации о предмете и воспользоваться услугами АДА. В итоге и та и другая группы имеют общие цели: *профилактика и лечение*. И та и другая стремятся улучшить *качество жизни* тех, кого настигла болезнь. Основным условием улучшения качества жизни является улучшение качества лечения.

АДА должна быть жизнеспособной в данных экономических условиях, для того чтобы отвечать требованиям своих членов и клиентов. Ее задача — ускорить рост *чистой прибыли* путем повышения *доходов* при одновременном *эффективном функционировании*. Ассоциация надеется, что такая комбинация финансовых целей поможет оказывать услуги всем заинтересованным сторонам в течение долгосрочного периода.

Эти цели и задачи достигаются работой в двух стратегических направлениях: *управление отношениями с клиентами* и *стандартизованная деятельность*. Решающими факторами для первого являются выбор различных *клиентских групп, потребностей и стратегий,* а также установление приоритетов. АДА выбирает те сегменты потребительского рынка и те сферы деятельности, на которые она оказывает максимальное воздействие. Процесс выбора целей и их достижения позволит ассоциации активнее влиять на *государственную политику* относительно больных диабетом. Установив приоритеты в области потребностей той или иной клиентской группы, АДА сможет более эффективно *разрабатывать, поставлять и оценивать свои продукты и услуги* членам ассоциации и ее клиентам, в полной мере удовлетворяя их потребности. И наконец, знание и понимание клиентской базы позволит *организовывать и осуществлять сбор средств и работу со спонсорами* в правильном направлении. Одна из задач АДА — придать процессу сбора средств централизованный характер, учитывая прежде всего предпочтения спонсоров.

Второе стратегическое направление — стандартизация деятельности — требует совершенствова-

ния бизнес-процессов по всей операционной цепи. Ассоциация выбрала это направление, потому что многие из существующих внутренних процессов были разрозненны и направлены на создание внутренней и внешней стоимости (ценности). Система применения лучшего опыта уже была принята в АДА. Теперь же, определив свои *узкие места,* организация смогла направить дополнительные ресурсы на поддержку очень важных, но до тех пор плохо финансируемых процессов.

Для реализации стратегии ассоциации требуются человеческие и организационные ресурсы, или *средства*. Для того чтобы иметь в своем распоряжении талантливых людей — и штатных работников, и добровольцев, — АДА должна *найти и нанять квалифицированных специалистов, регулярно проводить обучение и сохранять лучший персонал*. Люди останутся работать в ассоциации только в том случае, если будут чувствовать, что в них нуждаются и их ценят. Факторы достижения этой цели — *интеграция, межфунциональность, соответствие приоритетам*. Именно тогда все станут поддерживать друг друга и стремиться к достижению общей цели. И наконец, чтобы успешно реализовать стратегию, необходимо добиться соответствующего *баланса в финансировании*. В общем, стратегические связи АДА предполагают интенсивное использование *человеческих и организационных ресурсов* для поддержания важнейших *внутренних процессов* с тем, чтобы ассоциация могла предоставить своим членам и клиентам соответствующее предложение потребительной ценности, соблюдая при этом *сбалансированный финансовый* подход.

Результаты

Руководители АДА сообщили, что создание стратегической карты было таким же полезным и ценным, как и сам результат, то есть карта. Однако процесс оказался не слишком простым. Разработка стратегической карты ассоциации и, соответственно, сбалансированной системы показателей привнесла логику и дисциплину в процесс принятия решений командой руководителей. Стратегические цели, которые предполагалось внести в карту, обсуждались до тех пор, пока участники не приходили к единому мнению. Диалог позволил АДА четко очертить круг клиентов, поставить цели и задачи, а также определить свою конкурентоспособность. Появилось основание для широкого обсуждения стратегических целей и задач. Теперь ассоциация могла объяснить, «почему она делает то и не делает этого».

Данный пример подготовлен Марио Боньянно из Balanced Scorecard Collaborative и Тома Боньянно из АДА. Мы благодарим Джона Грэма и его коллег, участвовавших в эксперименте.

Глава 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ

Стратегия описывает способы создания устойчивой стоимости для акционеров[x]. В главе 1 мы документально подтвердили использование нематериальных активов в качестве мощного рычага ее создания. Роли нематериальных, материальных и финансовых активов в этом процессе существенно различаются.

1. *Создание стоимости имеет опосредованный характер.* Нематериальные активы, например знания и технологии, редко имеют прямое воздействие на такие финансовые результаты, как рост доходов, снижение затрат и повышение прибыли. Совершенствование нематериальных активов влияет на финансовые результаты через цепь причинно-следственных связей. Например, тренинг для сотрудников по комплексному управлению качеством (Total Quality Management, TQM) и методике «шесть сигм» * непосредственно влияет на улучшение качества, что, в свою очередь, способствует удовлетворению клиентов, а следовательно, укреплению их лояльности. В конечном счете лояльность клиентов — это условие роста объема продаж и прибыли, то есть результат долгосрочных клиентских отношений.
2. *Стоимость имеет контекстуальный характер.* Ценность нематериальных активов зависит от их соответствия стратегии компании.

---

* Система контроля качества, разработанная и впервые внедренная в 1987 г. в компании Motorola. — *Примеч. переводчика.*

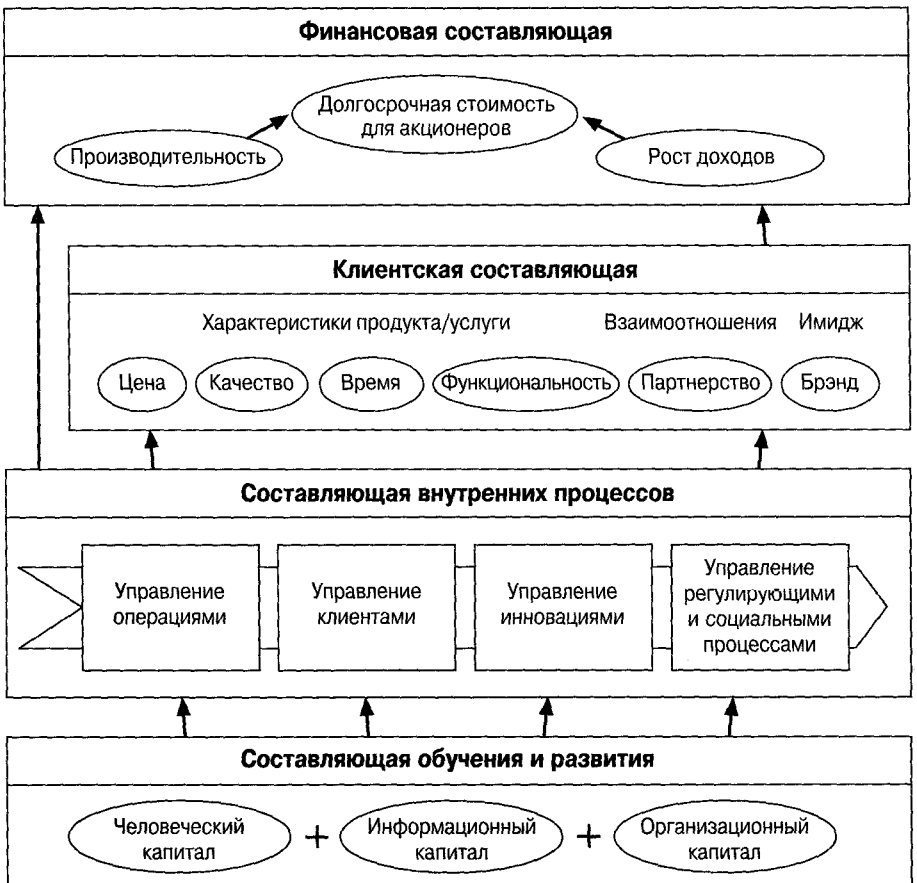
Так, тренинг по комплексному управлению качеством и методике «шесть сигм» имеет большую ценность для организаций, ориентированных на стратегию снижения затрат, чем тех, которые реализуют стратегию лидерства продукта и инноваций.

3. *Стоимость имеет потенциальный характер*. По издержкам инвестирования в нематериальные активы очень трудно оценить их ценность для компании. Дело в том, что инвестирование в нематериальные активы, например в обучение статистическим методам контроля качества или методу анализа первопричин, имеет для организации потенциальную, но не рыночную стоимость. Внутренние процессы, такие как проектирование, производство, доставка и обслуживание клиентов, необходимы, чтобы трансформировать потенциальную ценность нематериальных активов в материальную стоимость. Если внутренние процессы направлены не на предложение потребительной ценности клиенту или финансовые улучшения, то потенциальная стоимость способностей работников и нематериальных активов реализована не будет.

4. *Взаимоувязанность активов*. Нематериальные активы сами по себе редко создают стоимость. В изоляции от организации и ее стратегии они не имеют ценности. Стоимость нематериальных активов возникает тогда, когда они эффективно сочетаются с другими нематериальными и материальными ресурсами. Например, ценность тренингов по управлению качеством становится неизмеримо выше, если работники имеют своевременный доступ к базам данных информационных систем, обслуживающих бизнес-процессы. Максимальная стоимость создается тогда, когда все нематериальные активы находятся в строгом соответствии друг с другом, с материальными ресурсами и со стратегией компании.

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей (см. рис. 2.1) представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. *Финансовая составляющая* описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий. Такие показатели, как ROI, стоимость для акционеров, прибыльность, рост доходов и удельные издержки, являются отсроченными индикаторами, свидетельствующими об успехе или провале стратегии компании. *Клиентская составляющая* определяет предложение потребительной ценности для целевых клиентов. Потребительское предложение в данном случае — условие, при котором нематериальные активы создают стоимость. Если клиенты ценят неизменно высокое качество и своевременность доставки, то компетенции и умения сотрудников, системы и процессы,

Рисунок 2.1. Модель сбалансированной системы показателей



Причинно-следственные отношения

Определяют логическую цепь, в соответствии с которой нематериальные активы трансформируются в материальную стоимость

Предложение потребительной ценности клиентам

Определяет условия, которые создают ценность для клиентов

Процессы создания стоимости

Определяют процессы, которые трансформируют нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты

Совокупность активов и видов деятельности

Определяет нематериальные активы, которые необходимо привести в стратегическое соответствие и интегрировать для создания стоимости

которые производят и поставляют качественные продукты и услуги, имеют высокую ценность для организации. Если покупатель отдает предпочтение инновациям и высокой производительности, то большую ценность приобретают умения, системы и процессы, которые создают новые продукты и услуги, лидирующие на рынке. Постоянное соответствие действий и возможностей предложению потребительной ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.

Финансовая и клиентская составляющие описывают желаемые результаты стратегии. Обе имеют множество отсроченных индикаторов. Как организация достигает запланированных результатов? *Составляющая внутренних процессов, или внутренняя составляющая,* определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии. Например, одна организация может увеличить инвестиции в разработку и продвижение на рынок новых продуктов и технологию их производства таким образом, что в результате клиенты получат высокотехнологичный инновационный продукт. Другая, пытаясь предоставить аналогичное предложение потребительной ценности, принимает решение создавать новые товары, используя совместные предприятия и партнерства.

Составляющая обучения и развития отражает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии. Цели этой составляющей устанавливают виды деятельности (человеческий капитал), системы (информационный капитал) и моральный климат (организационный капитал), необходимые для поддержки процессов создания стоимости. Все они должны быть *взаимосвязанны* и соответствовать основным внутренним процессам.

Цели четырех составляющих связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Все начинается с гипотезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов. Предложение потребительной ценности описывает, как увеличить объемы продаж и завоевать лояльность этой группы покупателей. Внутренние процессы же создают и предоставляют это предложение. И наконец, нематериальные активы, поддерживающие осуществление внутренних процессов, представляют собой основание для стратегии. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих и есть основной инструмент создания стоимости, а следовательно, сфокусированной и последовательной стратегии.

Эта архитектура причины и следствия, связывающая четыре составляющие ССП, является структурой, вокруг которой строится стратегическая карта. Данный процесс заставляет организацию четко определить, какова логика создания стоимости и для кого она создается. В данной главе мы расскажем о принципах построения стратегической карты.

СТРАТЕГИЯ КАК СТУПЕНЬ В КОНТИНУУМ

Стратегия не является изолированным процессом менеджмента; это всего лишь ступень логической последовательности шагов, которая определяет путь организации от вершины — миссии — к конкретным стратегическим задачам, поставленным исполнителям. На рисунке 2.2 представлена схема, которая, по нашему мнению, очень полезна в практической деятельности.

Вершина —*миссия* организации — это некая отправная точка, которая определяет цель существования компании или место бизнес-подразделения в общей корпоративной архитектуре. Миссия и основные ценности, ей сопутствующие, остаются достаточно стабильными на протяжении всего времени. *Концепция,* или видение, организации рисует картину будущего, четко определяя направление деятельности и помогая работникам понять, почему и каким образом они должны участвовать в реализации стратегии. Кроме того, концепция запускает в движение организацию — от стабильности миссии и ключевых ценностей к динамике стратегии — следующей ступени континуума. *Стратегия* разрабатывается и развивается непрерывно, чтобы отвечать изменяющимся условиям внешней среды и внутренним возможностям.

Большинство организаций уже сформулировали свою миссию и соответствующее видение. Конечно, все они различаются в зависимости от рода деятельности и целей, но есть некоторые общие положения, которые характеризуют эти понятия:

Миссия. Краткий, четко сформулированный внутренний документ, объясняющий цель создания организации, ее задачи и основные ценности, в соответствии с которыми определяется направление деятельности компании и каждого ее сотрудника. Миссия также должна определять способы создания и предоставления клиентам предложения потребительной ценности. Миссия имеет внутреннюю ориентацию. Ниже мы приводим миссии двух совершенно разных организаций.

Миссия компании Ben & Jerry

Ben & Jerry формулирует свою цель как разработку и реализацию новой корпоративной концепции процветания. Наша миссия состоит из трех взаимозависимых частей.

Продукт. *Компания производит, распределяет и продает широкий ассортимент натурального высококачественного мороженого, используя молочное сырье из Вермонта.*

Экономика. *Компания действует на основе устойчивой финансовой базы роста прибыльности, повышения стоимости для акционеров, создания возможностей карьерного роста и финансового вознаграждения для сотрудников.*

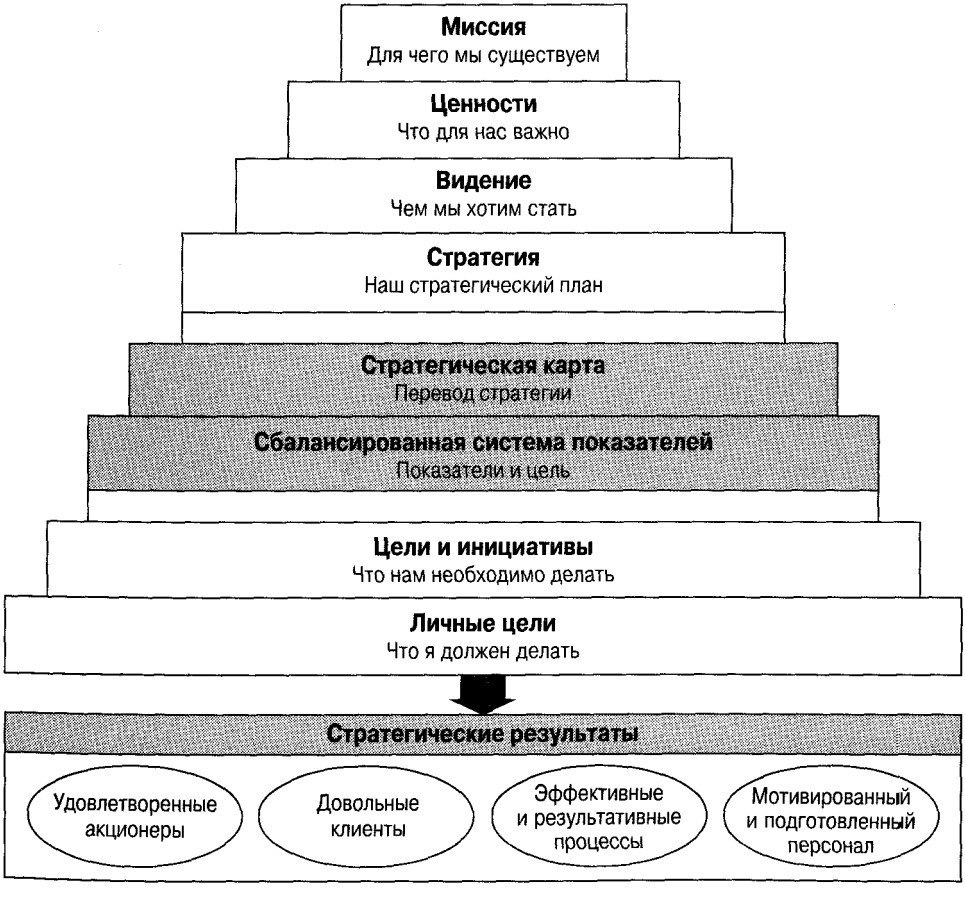
Сообщество. *Компания признает центральную роль бизнеса, которую он играет в структуре социума, инициируя новые способы повышения качества жизни сообщества — в местном, национальном и международном масштабах.*

Миссия города Шарлотт

Миссия города Шарлотт состоит в том, чтобы обеспечить предоставление качественных общественных услуг, которые повысят безопасность, улучшат здоровье и уровень жизни граждан. Город определяет потребности сообщества и пытается удовлетворить их:

- *создавая и поддерживая эффективные партнерства;*
- *привлекая и удерживая профессиональных мотивированных сотрудников;*
- *используя стратегическое бизнес-планирование.*

Рисунок 2.2. Сбалансированная система показателей - ступень континуума, описывающая, что такое стоимость и как она создается



Видение. Краткий четко сформулированный внутренний документ, который определяет средне- и долгосрочные (от трех до десяти лет) цели организации. Видение имеет внешнюю ориентацию и должно быть сфокусировано на рынок. Оно образно и «доходчиво» отвечает на вопрос: какой хочет видеть себя организация глазами окружающего мира?

Видение города Шарлотт

Город Шарлотт станет образцом совершенства, который в центр своих интересов ставит жителей города. Высококвалифицированные и заинтересованные специалисты предоставляют всевозможные услуги и ценности. Мы станем основанием жизненно важной экономической деятельности, которая обеспечит городу конкурентное преимущество на рынке. Мы станем сотрудничать с гражданами и предпринимателями, чтобы Шарлотт превратился в образцовый город для жизни, работы и отдыха.

Видение компании, предоставляющей финансовые услуги

Мы станем уважаемым лидером в области финансового обслуживания, ориентированным на безупречные отношения с клиентами, удовлетворение их потребностей и обеспечивающим такие финансовые результаты, которые поставят нас в первую четверку компаний отрасли.

Миссия и видение устанавливают общие цели и направления деятельности организации. Это помогает акционерам, клиентам и сотрудникам понять, что представляет собой их компания и чего она намеревается достичь. Однако эти заявления недостаточно четки и определенны, для того чтобы ими руководствоваться в каждодневной деятельности и принимать оперативные решения о размещении ресурсов. Миссия и концепция становятся руководством к действию только тогда, когда компания разработает стратегию достижения целей и решения задач, в них поставленных.

Стратегия. Литература на эту тема очень разнообразна. Теоретики и практики не только предлагают каждый свою модель разработки стратегии, но до сих пор не пришли к единому мнению относительно ее определения[2]. Поскольку стратегические карты и сбалансированная система показателей являются универсальными для любой трактовки стратегии, мы основываемся на подходе, предложенном Майклом Портером, основателем теории стратегии бизнеса и выдающимся ученым — первооткрывателем в этой области. Он утверждает, что стратегия — это выбор таких видов деятельности, в которых организация достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Это может быть предоставление клиентам потребительского предложения, более ценного, чем у соперников, или сопоставимого по ценности, но с более низкой стоимостью. Он говорит: «Диф-

ференциация возникает вследствие как выбора вида деятельности, так и полученных результатов»[3]. Мы приведем конкретные примеры таких стратегий, когда будем обсуждать потребительские предложения как выбор компании для предоставления клиентам.

Итак, имея краткое описание направлений самого высокого уровня — миссии, видения и стратегии, — мы можем приступать к разработке стратегической карты, которая сделает понятными и близкими каждому сотруднику организации стратегические цели и задачи, а также пути их достижения и решения. Начнем с финансовой составляющей стратегической карты, а затем последовательно рассмотрим клиентскую, внутреннюю и составляющую обучения и развития.

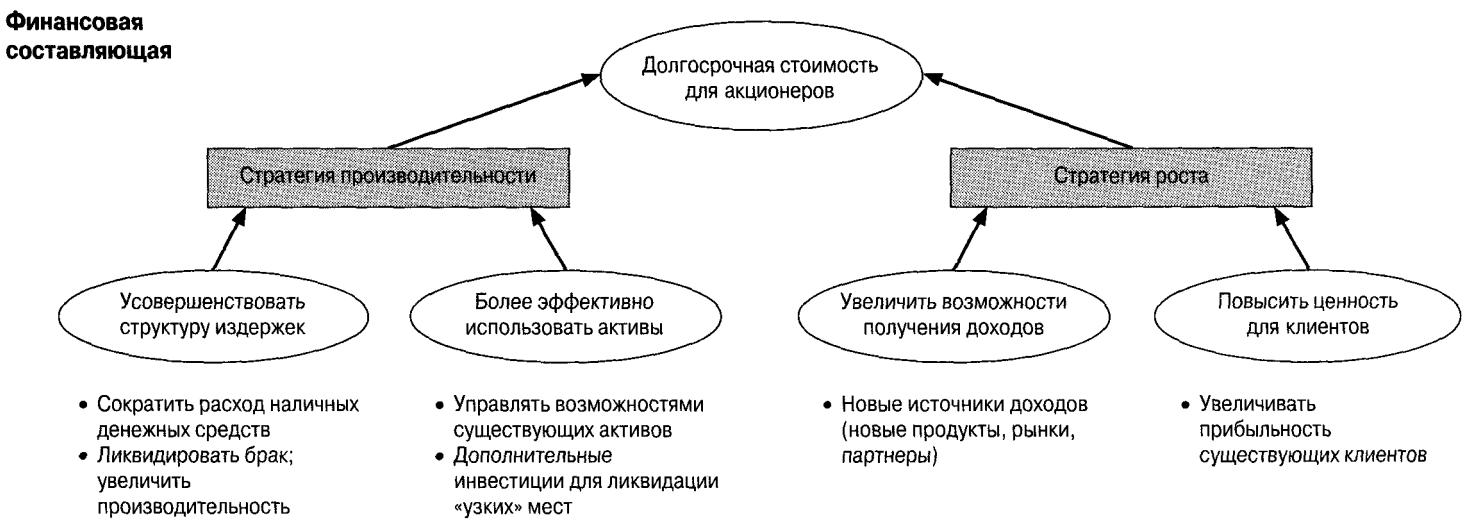
Финансовая составляющая: стратегия уравновешивает противоборствующие силы — долгосрочные или краткосрочные результаты

Сбалансированная система показателей представляет финансовую составляющую как конечную цель для компаний, которые добиваются получения максимально возможных прибылей[4]. Финансовые показатели производительности свидетельствуют о том, насколько данная стратегия компании способствует улучшению итоговых цифр. Финансовые цели обычно относятся к увеличению прибыльности, показателями которой являются, например, доход от основной деятельности предприятия и ROI. По существу финансовые стратегии просты: компания может делать деньги, во-первых, больше продавая и, во-вторых, меньше расходуя. Все остальное — «музыкальный фон». Любая программа — доверительные отношения с клиентом, качество, соответствующее «шести сигмам», управление знанием, передовые технологии, своевременная доставка продукта — создает стоимость только в том случае, если это ведет к росту объема продаж или сокращению затрат. Таким образом, финансовые результаты компании улучшаются посредством двух основных факторов — роста доходов и производительности (см. рис. 2.3).

Компания может добиться роста доходов, укрепляя отношения с существующими клиентами. Это позволяет увеличить объем продаж имеющихся продуктов и услуг или их дополнительного ассортимента. Например, банк может предпринять попытку убедить своих клиентов, пользующихся чековыми книжками, пользоваться также и кредитными картами, выпускаемыми банком, а также взять кредит на покупку дома или автомобиля.

Той же цели — увеличения доходов — можно достичь, продавая совершенно новые продукты. К примеру, Amazon.com в дополнение

Рисунок 2.3. Финансовая составляющая — материальное определение ценности



к книгам теперь продает еще компактные диски и электронное оборудование, а Mobil на своих заправочных станциях предлагает автомобилистам сопутствующие товары в магазинах быстрого обслуживания. Еще один способ — это продажа товаров в новых сегментах рынка. Так, Staples продает свои продукты предприятиям малого бизнеса наряду с розничными потребителями, одновременно расширяя свой рынок от внутреннего к международному.

Рост *производительности,* второй фактор финансовой составляющей, также достигается двумя способами. Во-первых, это снижение себестоимости посредством сокращения прямых и косвенных издержек, позволяющее компании производить то же количество продукции при более низких затратах на оплату труда, материалов, электроэнергии и поставок. Во-вторых, более эффективно используя свои финансовые и физические активы, предприятие сокращает оборотный и основной капиталы, необходимые для поддержания данного уровня бизнеса. Например, применяя подход «точно-в-срок», компания может поддерживать необходимый уровень продаж без избыточного запаса товаров и материалов, а сокращая незапланированные простои, — повысить производительность, не увеличивая инвестиции в оборудование.

Связь стратегии и финансовой составляющей ССП возникает в том случае, если организация устанавливает некое равновесие между двумя зачастую противоречащими друг другу факторами — ростом и производительностью. Как правило, чтобы добиться роста доходов, а следовательно, создать стоимость, требуется значительно больше времени, чем для повышения производительности. Под ежедневным давлением демонстрировать финансовые достижения акционерам наметилась явная тенденция предпочтения краткосрочных результатов долгосрочным. Разрабатывая стратегическую карту, организация неизбежно сталкивается с таким конфликтом. Главной финансовой целью должен быть *устойчивый* рост стоимости для акционеров. Именно поэтому финансовый компонент стратегии должен иметь и долгосрочный (рост), и краткосрочный (производительность) показатели. Мгновенное уравновешивание этих противоборствующих сил является организационной моделью для стратегической карты.

Клиентская составляющая: основа стратегии — дифференцированное предложение потребительной ценности

Стратегия роста доходов требует специфического потребительского предложения. В *клиентской* составляющей это означает, каким образом организация намеревается создать дифференцированную устойчивую стоимость для целевых сегментов потребительского рынка. При

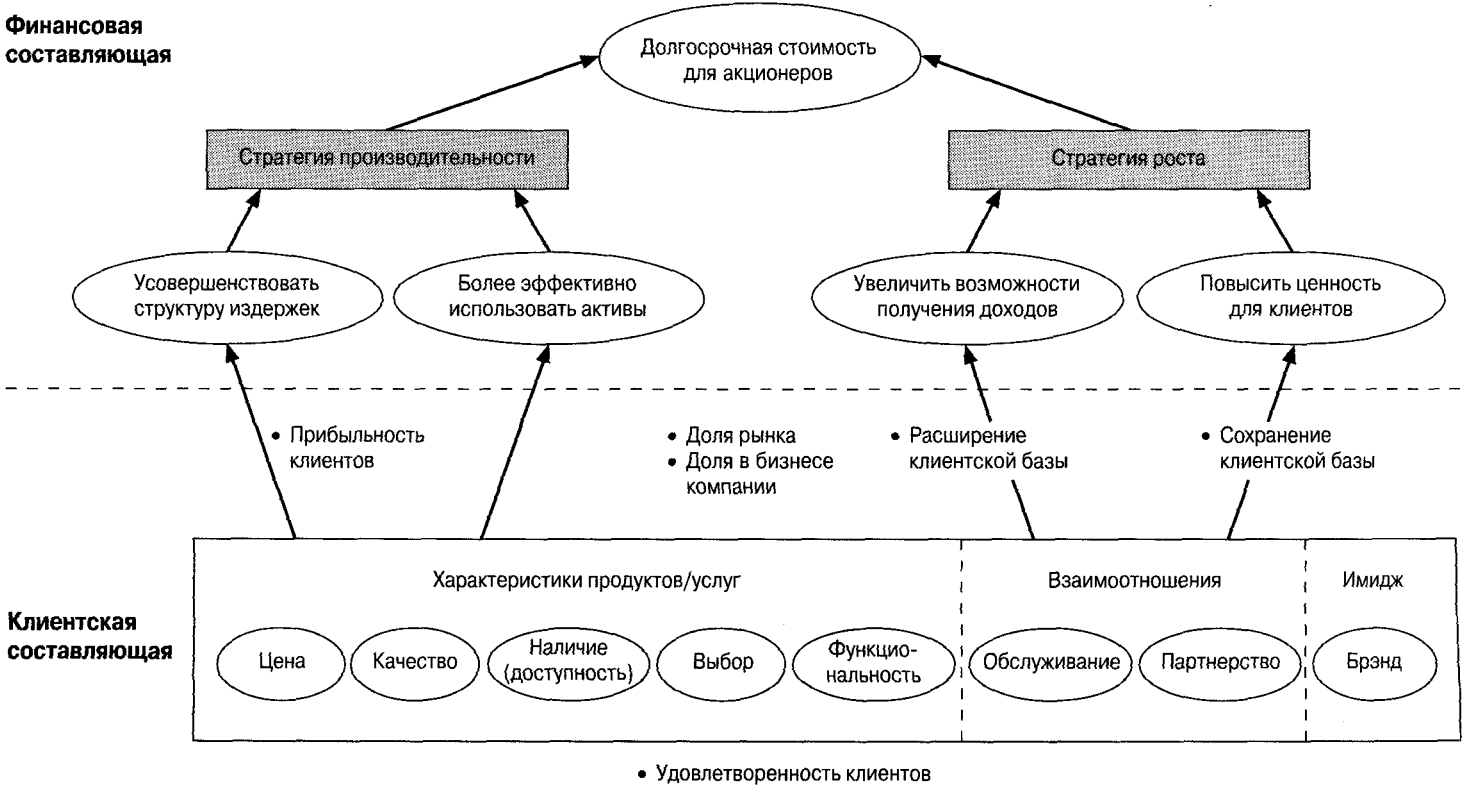
формулировании клиентской составляющей стратегической карты менеджеры определяют целевые сегменты потребительского рынка, в которых конкурирует данное бизнес-подразделение, и показатели результатов его деятельности с точки зрения клиентов. Обычно клиентская составляющая включает некие общие критерии успешной деятельности как следствие правильно сформулированной и реализованной стратегии (см. рис. 2.4):

- удовлетворенность клиентов;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- прибыльность клиента;
- доля в бизнесе компании[5].

Эти общие показатели результатов клиентской составляющей сами по себе могут трактоваться в контексте причинно-следственных отношений. Например, удовлетворенность покупателей, как правило, приводит к сохранению и расширению клиентской базы за счет передачи информации от потребителя к потребителю. Сохраняя клиента, компания имеет возможность увеличить его долю в своем бизнесе, как это происходит с группой лояльных клиентов. Сочетая процесс умножения клиентской базы и расширяя бизнес с существующими клиентами, организация будет неизменно увеличивать свой целевой сегмент рынка. В итоге сохранение клиентской базы неизбежно приведет к повышению прибыльности потребителя, поскольку сохранять гораздо дешевле, чем приобретать новых или заменять старых партнеров.

В сущности все организации стараются улучшить эти общие клиентские показатели, однако стремление просто выполнить запросы покупателей и удержать их едва ли можно назвать стратегией. Стратегия должна указать специфические *сегменты* потребительского рынка, которые компания намеревается расширить и сделать более прибыльными. Например, Southwest Airlines предлагает низкие цены для удовлетворения и сохранения пассажиров, для которых цена имеет немаловажное значение. Одновременно сеть модных магазинов Neiman Marcus ориентируется на клиентов, располагающих высоким доходом и готовых платить за отменное качество продуктов и услуг. Следует оценивать удовлетворенность, сохранение клиентской базы и долю целевого потребительского рынка. Естественно, что покупателей с низкими доходами, скорее всего, не удовлетворит поход за покупками в магазин сети Neiman Marcus, а богатые предприниматели вряд ли станут летать самолетами авиакомпании Southwest Airlines, маршруты которой отличаются длительностью, а наличие мест в первом классе ограничено.

Рисунок 2.4. Клиентская составляющая: создание устойчивого дифференцированного предложения ценности — основа стратегии



Как только компания начинает понимать, кто ее целевой покупатель, она может сформулировать цели и показатели предполагаемого *предложения потребительной ценности*. Это предложение определяет стратегию предприятия в рамках клиентской составляющей, описывая уникальный ассортимент товаров, цену, обслуживание, взаимоотношения и имидж, которые предназначаются целевой группе клиентов. Оно должно нести понятную информацию о том, что компания собирается сделать лучше или *по-иному* в сравнении с конкурентами. Например, такие разные компании, как Southwest Airlines, Dell, Wall-Mart, McDonald's и Toyota, чрезвычайно преуспели, предлагая клиентам совершить «удачную покупку» или «сделать приобретение по самой низкой цене в данной категории товаров или услуг». Цель потребительского предложения «Самая низкая цена» — подчеркнуть привлекательность цены, постоянное отличное качество, скорость доставки, необременительность покупки и хороший выбор (см. верхнюю строку рисунка 2.5).

Другой тип предложения потребительной ценности, которое создают, например, Sony, Mercedes и Intel, делает акцент на *инновации и лидерство продукта*. Большинство товаров, производимых этими компаниями, имеют высокие цены, поскольку они в высшей степени функциональны. Цель такого предложения — подчеркнуть особые характеристики и особенности продукта, который особенно популярен у продвинутого потребителя и за обладание которым последний готов платить не раздумывая. Показателями в данном случае могут служить скорость, размеры, точность, потребление энергии и прочие функциональные характеристики, благодаря которым продукт превосходит аналогичный товар конкурентов, а следовательно, особенно ценится потребителем. У компаний, в основе стратегии которых лежит концепция инноваций и лидерства продукта, есть еще одна очень важная цель: «первыми представить на рынок новые характеристики и функции продукта» (см. вторую строку рисунка 2.5).

Третий вид потребительского предложения — предоставление *полного клиентского решения*. Хороший пример — компании IBM и Goldman Sachs. В данном случае клиенты ощущают, что компания понимает их нужды и в состоянии предоставить им кастомизированные продукты и услуги, то есть такие, которые соответствуют специфическим требованиям заказчиков. Во времена своего лидерства в компьютерной индустрии компания IBM и самой низкой цены не предлагала, и на рынок с новым продуктом выходила не часто. Более того, продукция компании не отличалась передовой технологией, мощностью или скоростью. Но своим целевым клиентам — руководителям подразделений информационных технологий — IBM предоставляла полное клиент-

Рисунок 2.5. Цели клиентской составляющей: дифференцированное предложение потребительной ценности

Лучшая общая цена

«Своевременно предлагать продукты и услуги, обладающие высоким качеством и низкой ценой»

- Поставщик, предоставляющий самую низкую цену
- Постоянно высокое качество
- Быстрая покупка
- Подходящий выбор

Лидерство продуктов

«Продукты и услуги, которые по своим качественным характеристикам выходят за рамки привычного и становятся в высшей степени востребованными»

- Высокое качество продуктов: скорость, размеры, точность, масса...
- *Первый на рынке*
- Проникновение в новые сегменты рынка

Полное клиентское решение

«Предоставить наилучшее полное решение нашим клиентам»

- Качество предоставляемых решений
- Число продуктов/услуг на одного клиента
- Сохранение клиентской базы
- Прибыльность клиента в течение совместной деятельности

Система замкнутости

«Высокая стоимость подключения для конечного пользователя»

- Предложить широкий выбор и удобный доступ
- Предоставить широко используемые стандарты
- Предоставить инновации на устойчивой платформе

«Добавленная стоимость для предприятий-„спутников“»

- Предоставить большую *клиентскую базу*
- Предложить простые в использовании *платформы* и стандарты

ское решение — аппаратуру, программное обеспечение, установку, обслуживание, тренинги, обучение персонала и консультации, и все это в соответствии со спецификой и потребностями каждой конкретной организации. Компании, выдвигающие такие предложения, основной целью считают предоставление полного клиентского решения (продажа комплекса продуктов и услуг), исключительного предпродажного и послепродажного обслуживания, а также качество взаимоотношений с пользователями (см. третью строку на рисунке 2.5).

Четвертый вид общей стратегии, называемый *замкнутость* (lock-in), используют компании, желающие поддерживать высокие издержки перехода к конкурентам для своих клиентов. Это бывает, когда продукт, находящийся в собственности компании, например компьютерная операционная система или конфигурация, становится отраслевым стандартом[6]. Тогда и покупатели и продавцы стремятся иметь стандартные продукты, чтобы получить максимальную выгоду от масштаба сети пользователей и «спутников». Другим примером успешной стратегии замкнутости могут служить компании eBay* и Yellow Pages, ставшие своеобразными центрами притяжения, или средой обмена. Покупатели выбирают центры, где наиболее полно представлены продавцы, товары и услуги, а продавцы, в свою очередь, получают возможность там же одновременно предлагать свои продукты широкому кругу потенциальных клиентов. При этом одна или две фирмы — поставщики, как правило, — доминируют в данной среде обмена, препятствуя участию в ней «чужаков» и добиваясь высоких издержек перехода (см. нижнюю строку рисунка 2.5).

Цели и показатели того или иного потребительского предложения определяют стратегию организации. Устанавливая специфические задачи и критерии, предприятие переводит свою стратегию на уровень ощутимых показателей, которые понятны всем сотрудникам и на достижение которых направлены их усилия.

Внутренняя составляющая: внутренние бизнес-процессы — инструмент создания стоимости

Цели клиентской составляющей описывают стратегию (целевых клиентов и потребительское предложение), а цели финансовой составляющей — экономические итоги успешной стратегии (рост доходов и прибыли, а также производительность). Задачи двух других составляющих — внутренних бизнес-процессов и обучения и развития — формулируют,

---

* Крупнейшая в мире интернет-биржа, где можно купить, продать, обменять практически все — от почтовой марки до недвижимости. — *Примеч. переводчика.*

какими способами следует реализовывать избранную стратегию. Организация управляет внутренними процессами и развитием своего человеческого, информационного и организационного капитала с целью предоставить дифференцированное потребительское предложение, отражающее данную стратегию. Отличные результаты этих двух составляющих и являются движущей силой стратегии.

Внутренняя составляющая отвечает за два жизненно важных компонента стратегии: 1) разработку и предоставление клиенту предложения ценности и 2) усовершенствование процессов и сокращение издержек как средства повышения производительности в финансовой составляющей. Мириады возможных внутренних процессов мы классифицировали в четыре группы (см. рис. 2.6):

1) процесс управления производством;
2) процесс управления клиентами;
3) инновационные процессы;
4) законодательный и социальный процессы.

Процесс управления производством

Управление производством — это основной повседневный процесс, с помощью которого компании производят свои продукты и услуги и доставляют их клиентам. Операционный менеджмент для производственных компаний включает:

- приобретение сырья у поставщиков;
- превращение сырья в готовый продукт;
- распределение готового продукта по клиентам (дистрибуция);
- управление рисками.

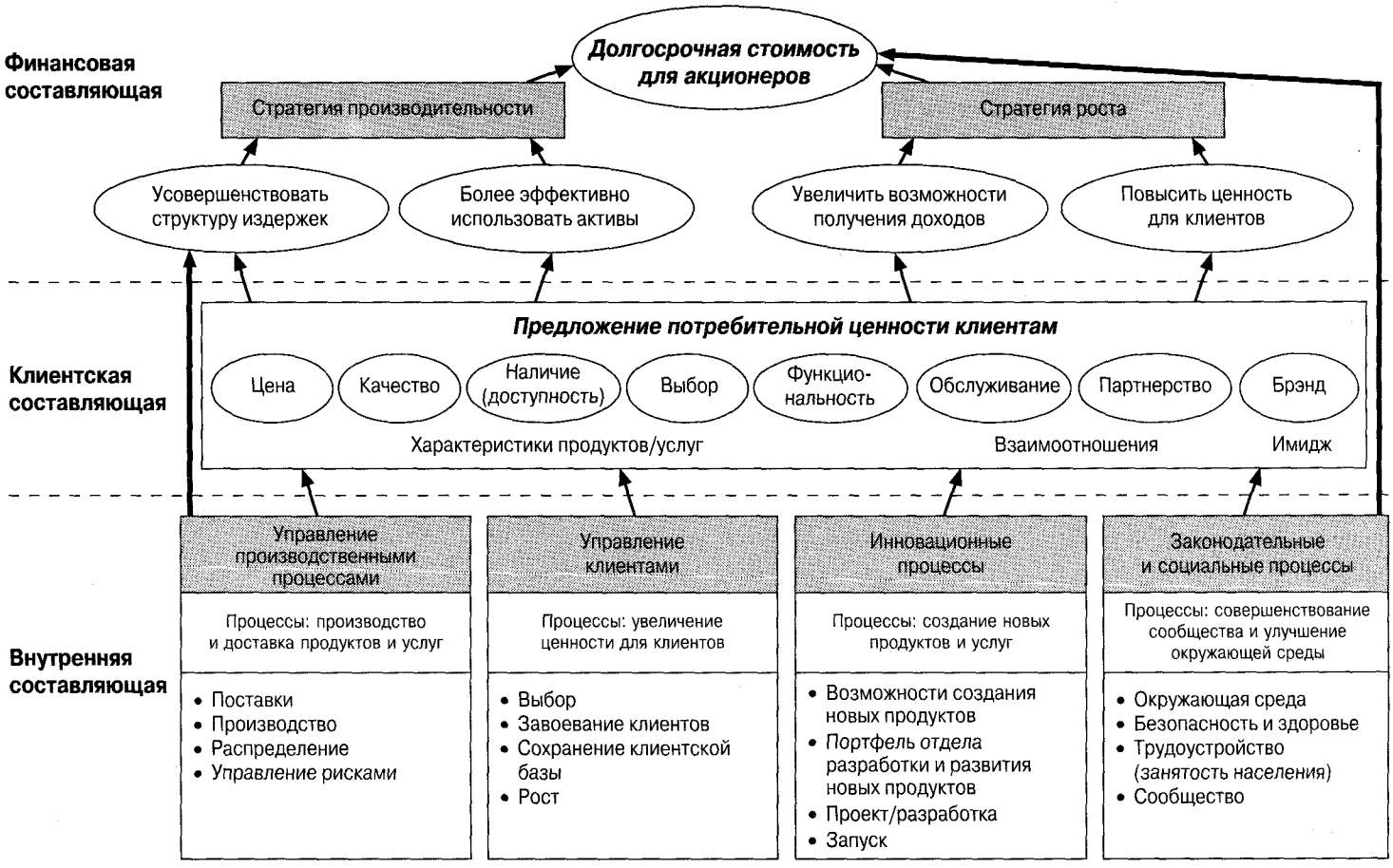
Операционные процессы сервисных компаний представляют собой производство и доставку услуг потребителям.

Процесс управления клиентами

Управление потребителями расширяет и углубляет взаимоотношения с целевыми группами клиентов. Мы выделили четыре компонента этого процесса:

- выбор целевого клиента;
- завоевание целевого клиента;
- сохранение клиентской базы;
- развитие и расширение бизнеса с клиентами.

Рисунок 2.6. Внутренние процессы: создание стоимости для клиентов и акционеров



Выбор клиента предполагает определение целевой группы населения, для которой предложение потребительной ценности, сделанное компанией, является наилучшим. Процесс отбора описывает качества покупателя, которые делают его привлекательным для фирмы. Для компаний, работающих с индивидуальными потребителями, интерес представляют их доходы, обеспеченность, возраст, размер семьи, образ жизни. Бизнес-сегмент потребительского рынка характеризуется особой чувствительностью к цене, интересом к инновациям и является технически продвинутым. *Завоевание* клиента предполагает активные опережающие действия в отношении новых потенциальных покупателей, правильный выбор первичных продуктов, ценообразование и прекращение продаж. *Сохранение* клиентской базы — это результат отличного обслуживания и быстрого реагирования на просьбы заказчиков. Своевременное и профессиональное обслуживание является важнейшим фактором лояльности потребителя. *Рост* доли бизнеса клиента в компании — результат эффективного управления отношениями, перекрестными продажами разнообразных продуктов и услуг, а также создания репутации предприятия как надежного консультанта и поставщика.

Инновационные процессы

Инновации предполагают разработку и развитие новых продуктов, процессов и услуг, часто способствующих проникновению компании на новые рынки и завоеванию новых сегментов потребительского рынка. Управление инновациями заключается в следующем:

- определение возможностей новых продуктов и услуг;
- управление портфелем разработки и продвижения новых продуктов и услуг;
- разработка и продвижение новых продуктов и услуг на рынки;
- внедрение и продвижение новых продуктов и услуг на рынок.

Разработчики продуктов и менеджеры генерируют новые идеи, расширяя возможности уже имеющихся продуктов и услуг, применяя новые технологии и открытия, а также учитывая предложения и пожелания клиентов. Как только идея нового продукта или услуги сформулирована, менеджеры должны принять решение, какой из проектов получит финансирование, какой будет оплачиваться из внутренних источников, что можно сделать совместно с другой компанией или на что купить лицензию, а что следует целиком поручить третьей стороне (аутсорсинг). Проектирование и разработка продукта — сердцевина процесса развития — приносят на рынок совершенно новые концепции. Процесс можно считать успешным, когда в результате получается функцио-

нальный продукт, привлекательный для целевого сегмента рынка, который можно производить с постоянным качеством и получать достойную прибыль. Конечным этапом цикла разработки и развития продукта является его представление командой проекта на рынок. Инновационный процесс конкретного проекта завершается, когда компания достигает запланированного объема продаж и производства на установленном уровне функциональности, качества и себестоимости.

Законодательный и социальный процессы

Законодательный и социальный процессы позволяют компании постоянно зарабатывать себе право на жизнь именно в том сообществе и стране, где она производит и продает свои продукты и услуги. Государственные и местные законы — об экологии, охране здоровья, безопасности труда, найме персонала — накладывают определенные обязательства по соблюдению правил и норм, принятых в данном регионе. Однако многие компании стараются не просто соблюдать минимальные законодательные требования, но стремятся своими действиями заработать репутацию работодателя, которому сообщество отдает предпочтение.

Компании строят свою деятельность в соответствии с соблюдением следующих критериев:

- окружающая среда;
- безопасность и здоровье;
- трудоустройство;
- инвестиции в развитие сообщества.

Разумеется, инвестиции в охрану окружающей среды, здоровье, безопасность, трудоустройство и развитие сообщества не должны иметь только альтруистский характер. Безупречная репутация организации, соблюдающей правила и нормы, которые действуют в данном сообществе, поможет ей привлечь и сохранить лучших высококвалифицированных специалистов, делая более эффективными процессы в сфере человеческих ресурсов. Кроме того, сокращение числа случаев загрязнения окружающей среды, повышение безопасности и улучшение состояния здоровья персонала организации увеличивают производительность и снижают производственные издержки. И наконец, компании с отличной репутацией, как правило, пользуются особым расположением клиентов и инвесторов. Все эти факторы — квалифицированный персонал, процессы, связанные с внутренней, клиентской и финансовой составляющими, — демонстрируют, как эффективный менеджмент законодательных и социальных процессов превращается в фактор успешного создания долгосрочной стоимости для акционеров.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИВАЕТСЯ ОДНОВРЕМЕННО ПО ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИМ ДРУГ ДРУГА НАПРАВЛЕНИЯМ

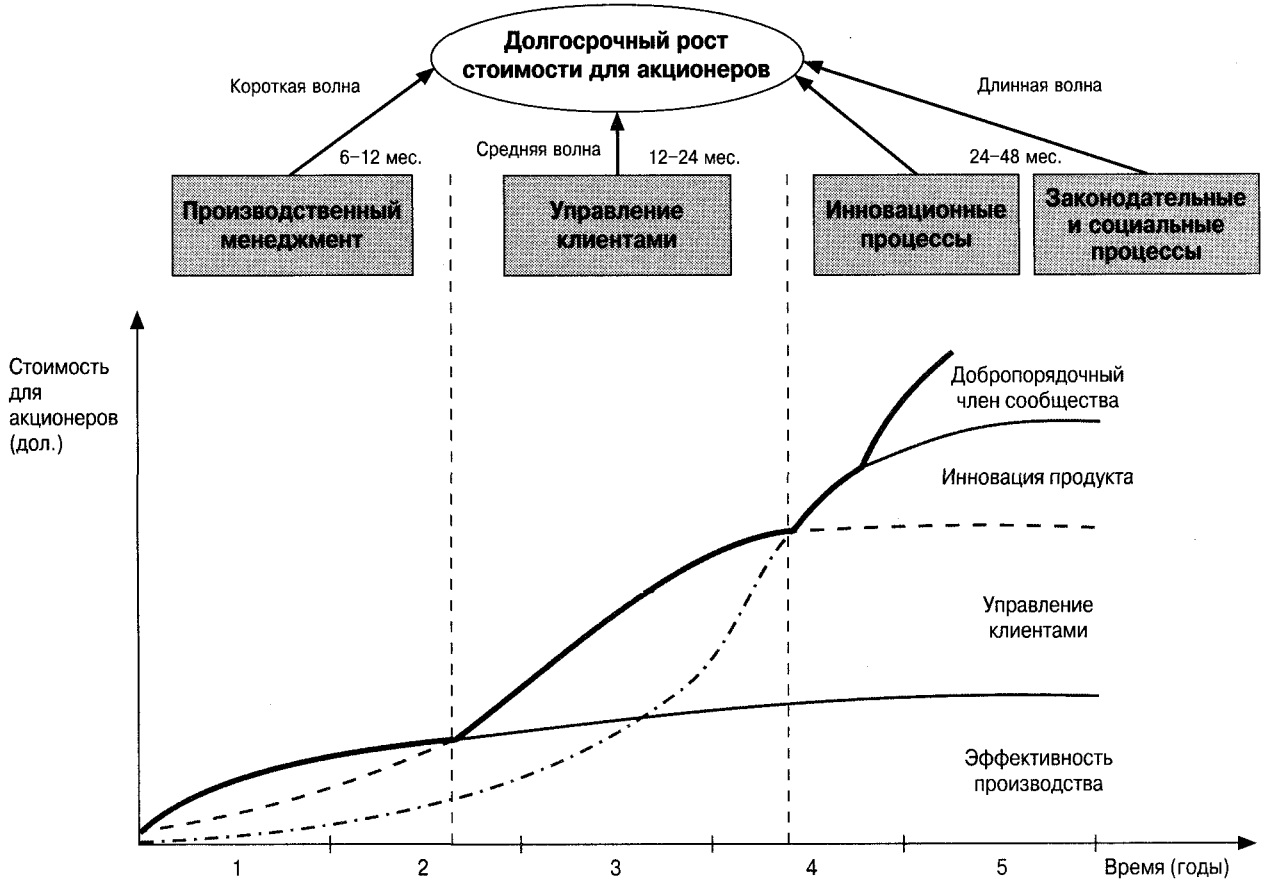
Разрабатывая внутреннюю составляющую стратегической карты, менеджеры определяют наиболее важные процессы. Компании, строящие свою стратегию на лидерстве продукта, особое внимание уделяют совершенствованию инновационных процессов; те, кто ориентирован на снижение общих затрат, должны стремиться к совершенству производственных процессов; а организации, которые реализуют стратегию полного клиентского предложения, фокусируются на процессах управления потребителями.

Однако даже сосредоточившись на одном из четырех направлений внутренней составляющей, необходимо проводить «сбалансированный» стратегический курс и инвестировать средства в каждое из них. Как правило, финансовые выгоды от совершенствования процессов становятся заметны в различные периоды времени (см. рис. 2.7). Снижение себестоимости в связи с улучшением операционных процессов дает самый быстрый результат (от шести до двенадцати месяцев). Рост доходов, связанный с улучшением клиентских отношений, происходит в среднесрочном периоде (от 12 до 24 месяцев). Увеличение доходов и прибыли от инновационных процессов обычно занимает, скажем, от 24 до 48 месяцев, а преимущества от выполнения законов и правил сообщества, на территории которого действует компания, создавая и укрепляя образ его законопослушного члена и предпочтительного работодателя, проявляются через еще более длительное время.

В организации одновременно происходят буквально сотни процессов, тем или иным образом создающих стоимость. Искусство стратегии состоит в том, чтобы определить и довести до совершенства несколько из них, являющихся наиболее важными для предложения потребительной ценности. Бесспорно, необходимо эффективно управлять всеми процессами, однако несколько стратегических требуют особого внимания и концентрации сил, поскольку именно они создают дифференциацию. Выбирать такие процессы следует в каждом из четырех направлений. Любая стратегия должна определить один или несколько процессов в рамках производственного менеджмента, управления клиентами, инноваций, а также законодательного и социального аспектов. Таким образом, процесс создания стоимости становится сбалансированным относительно краткосрочных и долгосрочных периодов, что обеспечивает устойчивый и непрерывный рост стоимости для акционеров.

Несколько важнейших стратегических процессов часто сформированы в *стратегические направления,* что позволяет организации сфоку-

Рисунок 2.7. Внутренние процессы: доставка ценности в различные временные периоды



сировать свои действия и создать структуру отчетности. Стратегические направления являются строительными блоками, вокруг которых происходит реализация стратегии.

На рисунке 2.8 показаны семь стратегических направлений для производственной высокотехнологичной компании. Ее стратегия заключается в том, чтобы расширить потребительское предложение: перейти от узкой задачи предоставления высококачественного продукта к полному клиентскому решению. В основе данной стратегии были два компонента управления клиентами — *предложение продаж и управление отношениями*. Они-то и составили основу нового партнерства с клиентом. Два направления операционного менеджмента — *«точно-в-срок»* и *гибкое производство* — обеспечили возможность модификации продукта и его своевременную доставку в более короткие сроки в соответствии с требованиями заказчика. Два компонента инновационного процесса — *развитие внутреннего продукта* и *технологическое партнерство* — стали сбалансированными источниками ноу-хау, необходимыми, чтобы остаться лидерами рынка. Законодательный и социальный компоненты стратегии — *формирование сообщества* — отражали стремление компании как основного предпочтительного работодателя способствовать укреплению институтов, влияющих на качество жизни своих работников. Таким образом, организация упростила сложную структуру стратегии, сократив количество стратегических направлений до семи, каждое из которых логически связано с созданием потребительского предложения и получением превосходных финансовых результатов.

Обучение и развитие: стратегическое соответствие нематериальных активов

Четвертая составляющая стратегической карты ССП — составляющая обучения и развития — описывает организационные нематериальные активы и их стратегическую роль (см. рис. 2.9).

Человеческий капитал: наличие умений, таланта и ноу-хау, необходимых для поддержки стратегии.

Информационный капитал: наличие информационных систем, сетей инфраструктуры, необходимых для поддержки стратегии.

Организационный капитал: способность предприятия мобилизовать и поддерживать процесс изменений, необходимых для реализации стратегии.

Все организации стремятся развивать свой персонал, технологии, культуру, однако большинство не приводят в стратегическое соответствие свои нематериальные активы. Ключом к созданию такого соот-

Рисунок 2.8. Стратегия: направления, основанные на процессах создания стоимости

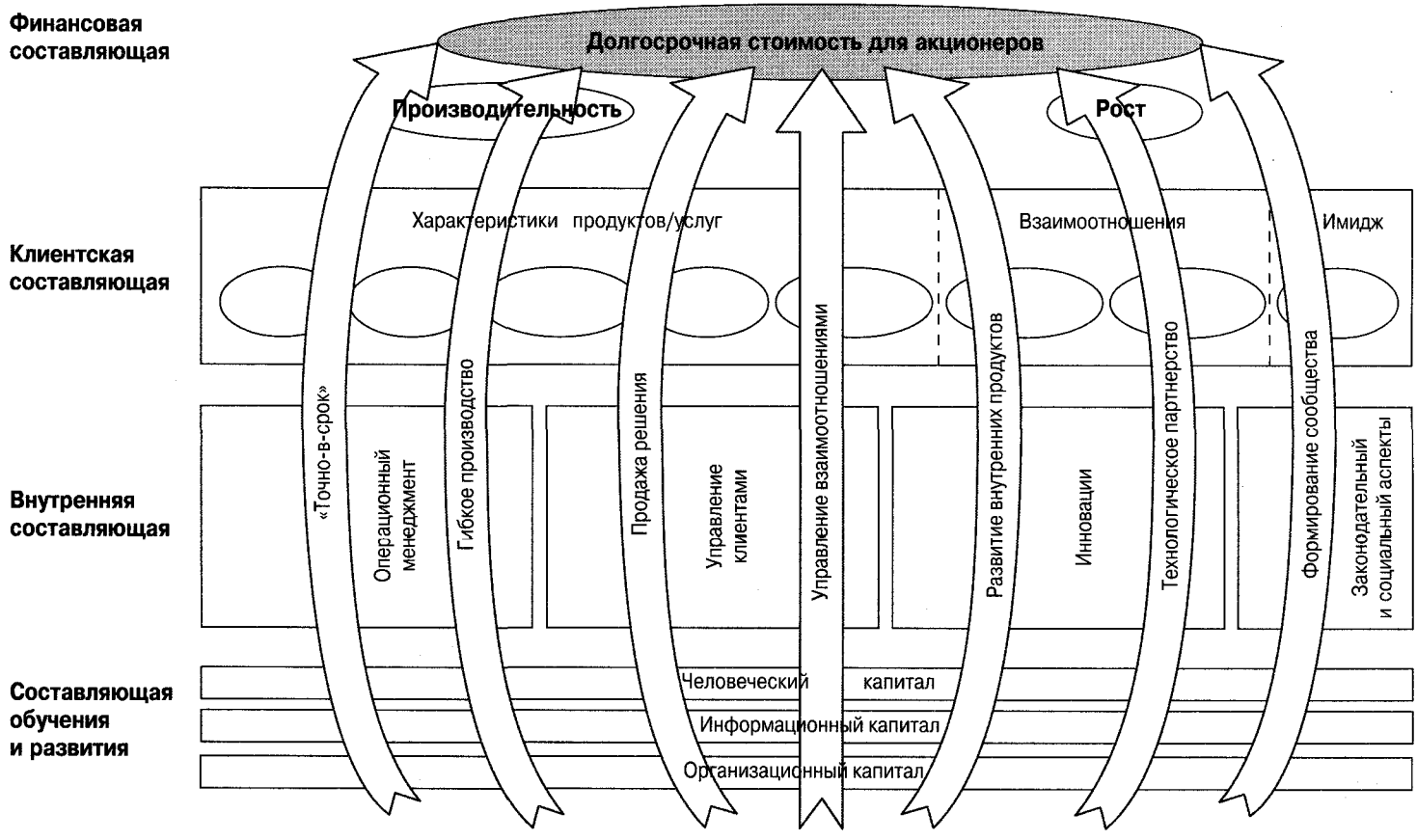
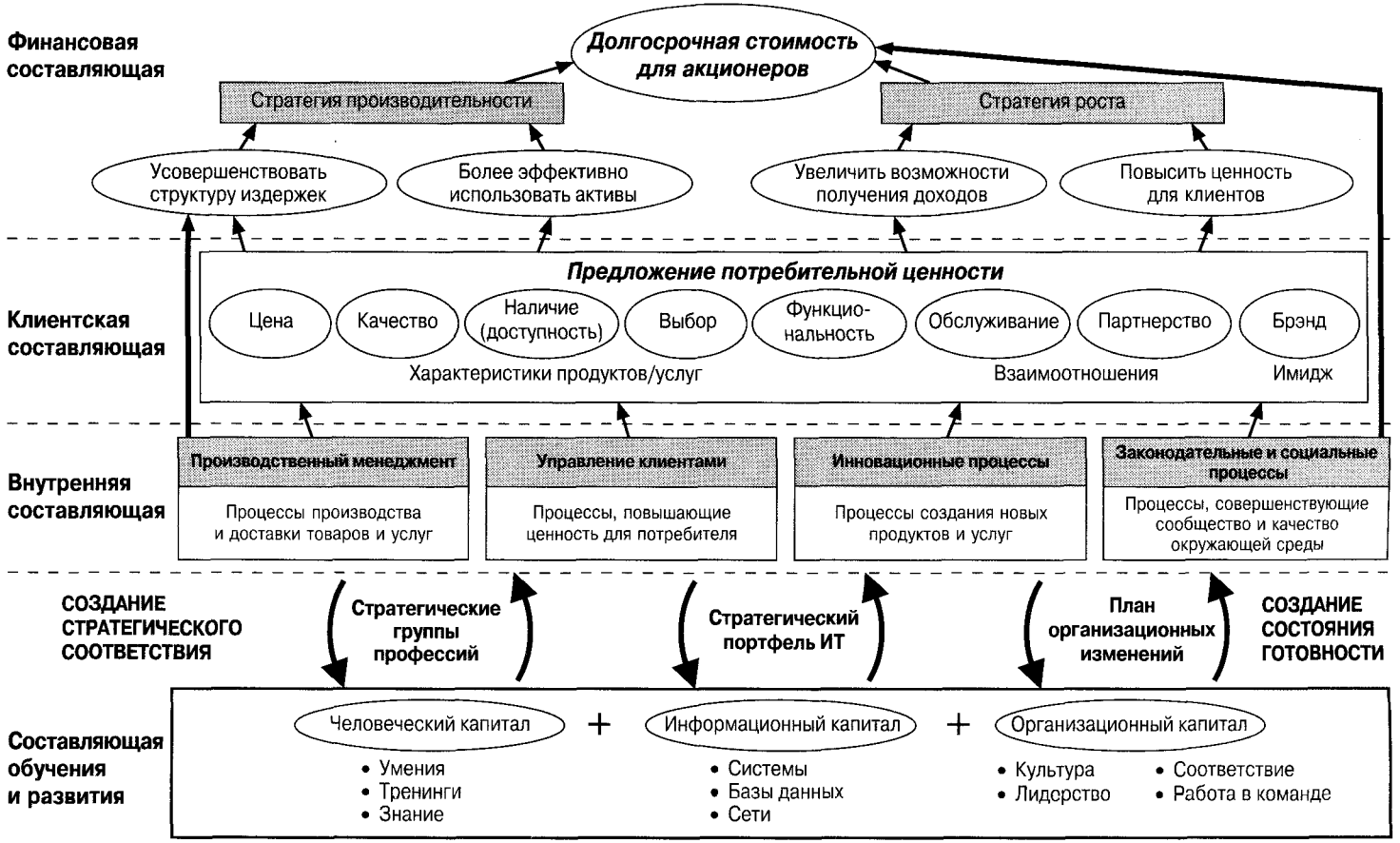


Рисунок 2.9. Нематериальные активы должны соответствовать стратегии, чтобы участвовать в создании стоимости



ветствия служит «зернистость», или *детализация,* то есть оперирование не общими формулировками, например «развивать наш персонал» или «сохранять наши основные ценности», а концентрация внимания на конкретных специфических факторах, необходимых для важнейших внутренних стратегических процессов. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей позволяет руководителям особым образом выделить те специальные человеческие, информационные и организационные ресурсы, которые необходимы для реализации стратегии.

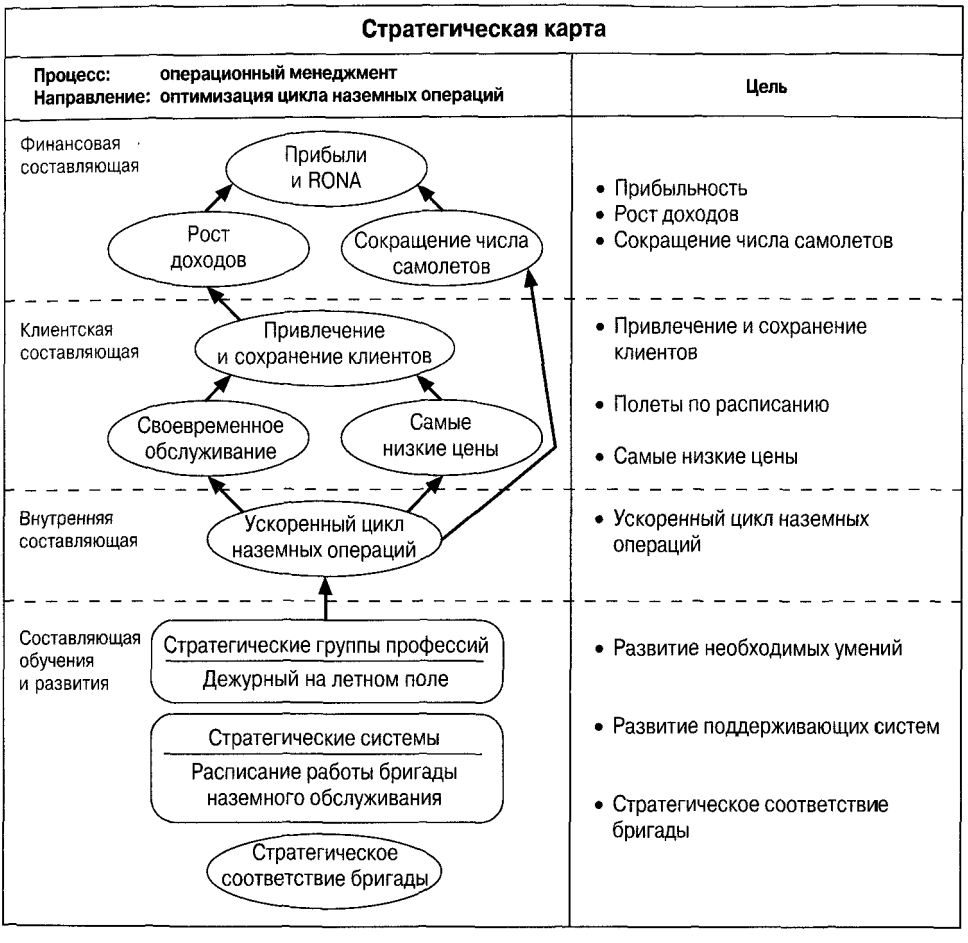
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: КРИТЕРИИ, ЦЕЛИ И ИНИЦИАТИВЫ ПЕРЕВОДЯТ СТРАТЕГИЮ В ДЕЙСТВИЕ

Стратегическая карта описывает логику стратегии, четко показывая важнейшие внутренние процессы, которые создают стоимость, и определяя нематериальные активы, необходимые для их поддержки. Сбалансированная система показателей переводит цели стратегической карты в показатели и конкретные задачи. Но цели и задачи нельзя достичь, только определив их, — организация должна запустить целый комплекс программ, с помощью которых будут получены все намеченные показатели. Для каждой такой программы компания обязана предоставить достаточные ресурсы — людей, финансирование, мощности. Мы называем эти программы *стратегическими инициативами.* Для каждого показателя сбалансированной системы менеджеры должны определить стратегические инициативы, необходимые для достижения целей. Инициативы порождают результат. Следовательно, реализация стратегии достигается через реализацию инициатив.

План действий, который определяет и обеспечивает ресурсы для стратегических инициатив, должен *строиться в соответствии* со стратегическими направлениями и рассматриваться как комплекс *интегрированных* инвестиций, а не перечень обособленных проектов. Каждое стратегическое направление отражает конкретную деловую ситуацию.

На рисунке 2.10 представлен план действий и бизнес-ситуация «оптимизация цикла наземных операций» авиалинии экономического класса. Это направление стало основой низкозатратного потребительского предложения, направленного на соблюдение расписания прилетов и вылетов, что способствует удовлетворенности клиентов, а следовательно, будущему росту доходов. Используя меньшее количество самолетов и экипажей по сравнению с конкурентами, компания сможет сократить издержки, что, в свою очередь, сделает доступными билеты на перелеты для пассажиров, ориентирующихся на низкие цены,

Рисунок 2.10. Стратегические направления определяют процессы, необходимые для реализации раздела стратегии



одновременно обеспечивая прибыли и ROI, превышающие затраты на привлечение капитала.

На рисунке также показаны те нематериальные активы, которые необходимы для реализации стратегии: новые умения для дежурных на летном поле, усовершенствованные информационные системы, а также стратегическое соответствие бригады наземного обслуживания. В середине рисунка расположена сбалансированная система показателей и целей стратегической карты. Справа перечислены стратегические инициативы и затраты, необходимые для достижения целей, определенных в ССП. Компания сформулировала восемь инициатив,

нематериальные активы, цели и инициативы,

Сбалансированная система показателей		План действий	
Показатель	**Задача**	**Инициатива**	**Бюджет**
• Рыночная стоимость • Доход от одного посадочного места • Стоимость аренды самолета	• 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR		
• Число постоянных клиентов • Число клиентов • Рейтинг FAA: прилеты по расписанию • Ранжирование клиентов	• 70% • Увеличение на 12% в год • № 1 • № 1	• Внедрение системы CRM • Управление качеством • Программа «Лояльность клиента»	• $XXX • $XXX • $XXX
• Время пребывания самолета на земле • Вылет по расписанию	• 30 мин. • 90%	• Оптимизация временного цикла	• $XXX
• Стратегические группы профессий: готовность компании • Доступность информационных систем • Стратегическая информированность • Доля работников — держателей акций компании (%)	• Год 1 — 70% Год 3 — 90% Год 5 — 100% • 100% • 100% • 100%	• Тренинг бригады наземного обслуживания • Система скользящего графика работы бригады • Программы коммуникации • Приобретение акций сотрудниками • План	• $XXX • $XXX • $XXX • $XXX
		Итого:	**$XXX**

каждая из которых соотносится с одной или двумя целями. Все эти инициативы являются необходимыми условиями успешного воплощения стратегии в жизнь. Если исключить хотя бы одну из них, исчезает важнейшая связанная с этой инициативой цель и, следовательно, будут разрушены причинно-следственные связи. Например, можно провести тренинг бригады наземного обслуживания и ввести новую систему составления расписания, но если члены бригады не понимают, что за этим стоит, или не мотивированы на улучшение результатов своей работы (например, планом приобретения акций служащими, Employee Stock Ownership Plan, ESOP), стратегия обречена на провал.

ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ - СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

Сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию. Стратегическая карта (см. рис. 1.3) — это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию. Каждая компания приспосабливает модель стратегической карты для решения своих специфических задач.

Обычно для достижения целей четырех составляющих стратегической карты требуется от 20 до 30 показателей ССП. Некоторые критики сбалансированной системы полагают, что сконцентрироваться на 25 различных показателях невозможно. Это и в самом деле так, если рассматривать ССП как набор изолированных показателей. Но такой подход к системе в корне неверен. Стратегическая карта показывает, как множество разнообразных параметров правильно составленной ССП превращаются в инструмент *единой* стратегии. Компании могут сформулировать и довести до сведения всего персонала свои долгосрочные планы, используя интегрированную систему, состоящую из двух-трех десятков показателей, определяющих причинно-следственные связи между такими переменными величинами, как опережающие и отсроченные индикаторы или петли обратной связи, которые демонстрируют траекторию стратегии.

В следующих главах мы более подробно будем говорить о целях и показателях внутренней составляющей и составляющей обучения и развития. Процессы внутренней составляющей создают предложение потребительной ценности и предоставляют его клиентам, увеличивают стоимость для акционеров и демонстрируют высокие результаты своей деятельности сообществу. Для того чтобы реализовать стратегию, компания должна выполнять эти функции на высочайшем уровне. Цели составляющей обучения и развития описывают, каким образом предприятие мобилизует свои нематериальные активы для максимального использования в создании стоимости. Организации, сумевшие мобилизовать и поддерживать свои нематериальные активы, окажутся в числе отраслевых лидеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическая карта — это наглядная модель интеграции целей организации в четырех составляющих сбалансированной системы показателей. Она является иллюстрацией причинно-следственных отношений между желаемыми результатами клиентской и финансовой составля-

ющих, с одной стороны, и выдающимися результатами, полученными в основных внутренних процессах — производственном менеджменте, управлении клиентами, инновациях и законодательных и социальных процессах, — с другой. Именно они создают потребительское предложение и предоставляют его целевым клиентам, что также способствует достижению цели производительности финансовой составляющей. Кроме того, стратегическая карта определяет специфические возможности нематериальных активов организации — человеческого, информационного и организационного капитала, которые так необходимы для решения задач внутренней составляющей.

В примерах практических ситуаций к этой главе мы обсудим стратегическую карту сети клиник св. Марии города Дулута (St. Mary's Duluth Clinics, SMDC), относящейся к региональной системе здравоохранения. Клиника — пример организации, обслуживающей множество разнообразных клиентов. Это пациенты, врачи, плательщики (покупатели медицинских услуг). Ее стратегия — предоставлять дифференцированное потребительское предложение каждой группе, а именно: доверительные отношения с пациентами, лидерство услуг для врачей и низкие общие затраты для покупателей медицинских услуг.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Стратегии некоммерческих и государственных организаций направлены на создание устойчивой стоимости для своих членов и сообщества.
2. См., например: *Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand,* and *Joseph Lampel.* Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Simon & Schuster, 1998;/". *Ghemaat.* Competition and Business Strategy in Historical Perspective // Business History Review, 2002, Spring, p. 37-74.
3. *Michael Porter.* What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61-78.
4. Основной целью некоммерческих и государственных организаций является создание стоимости для граждан сообщества, но не своих членов и работников. Мы обсуждали особенности стратегической карты для таких организаций в главе 5 «Стратегические сбалансированные системы показателей в некоммерческих, государственных учреждениях и организациях здравоохранения» в книге «Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей» / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2004, с. 142—170.
5. Доля рынка характеризуется процентом продаж компании от общего объема продаж в данной отрасли промышленности. Доля клиента в объеме продаж характеризуется суммой его закупок в данной категории товаров. Например, магазин розничной продажи одежды поставляет в среднем 13% одежды, покупаемой постоянными клиентами; а кафе быстрого питания — 40% покупок семьи, или 2% от всех ее продуктовых закупок.
6. *Carl Shapiro, Hal R. Varian.* Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998; *Arnoldo C. Нал, Dean L. Wilde.* The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: Palgrave Macmillan, 2001.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

СЕТЬ КЛИНИК СВ. МАРИИ ГОРОДА ДУЛУТА

История

Сеть клиник св. Марии в Дулуте является лидером в развитии новейших разработок в здравоохранении на северо-востоке штатов Миннесота и Висконсин. Она насчитывает 20 клиник, медицинский центр на 350 коек, две городские больницы и специализированный диагностический центр. Команда SMCD состоит из 380 врачей и 200 дополнительных медицинских учреждений с высококвалифицированным штатом работников (6000 человек), которые оказывают врачебную помощь и специализированные услуги гражданам своих сообществ. Годовой доход организации составляет 650 млн дол.

Цель SMDC — предоставлять широкий ассортимент медицинских услуг и как можно ближе к домам пациентов. Свою миссию они определили так: «SMDC — это региональная система здравоохранения, которая обязуется повышать уровень здоровья жителей за счет:

- заботы о здоровье и общем благосостоянии пациентов;
- предоставления квалифицированного медицинского обслуживания на основании сострадания, заботы о людях и инноваций;
- создания ценности для наших пациентов и клиентов с помощью работы в команде и постоянного совершенствования;
- демонстрации лидерства в сфере медицинского образования и исследований;
- достойного и уважительного отношения к каждому человеку».

Ситуация

В январе 1997 г. произошло объединение госпиталя св. Марии с большой клиникой широкой специализации в городе Дулуте. К этому моменту и госпиталь и клиника имели устойчивое финансовое положение. От слияния ожидали экономической стабильности и укрепления материальной базы, что позволило бы новому учреждению успешно конкурировать по параметрам ассортимента и качества предлагаемых услуг. Однако изменения государственной дотационной политики США (федеральный закон 1997 г. о сбалансированном бюджете, 1997 U.S. Balanced Budget Act) так же, как и неожиданные финансовые трудности, связанные с объединением, поставили SMDC в сложное положение.

Стратегическая карта

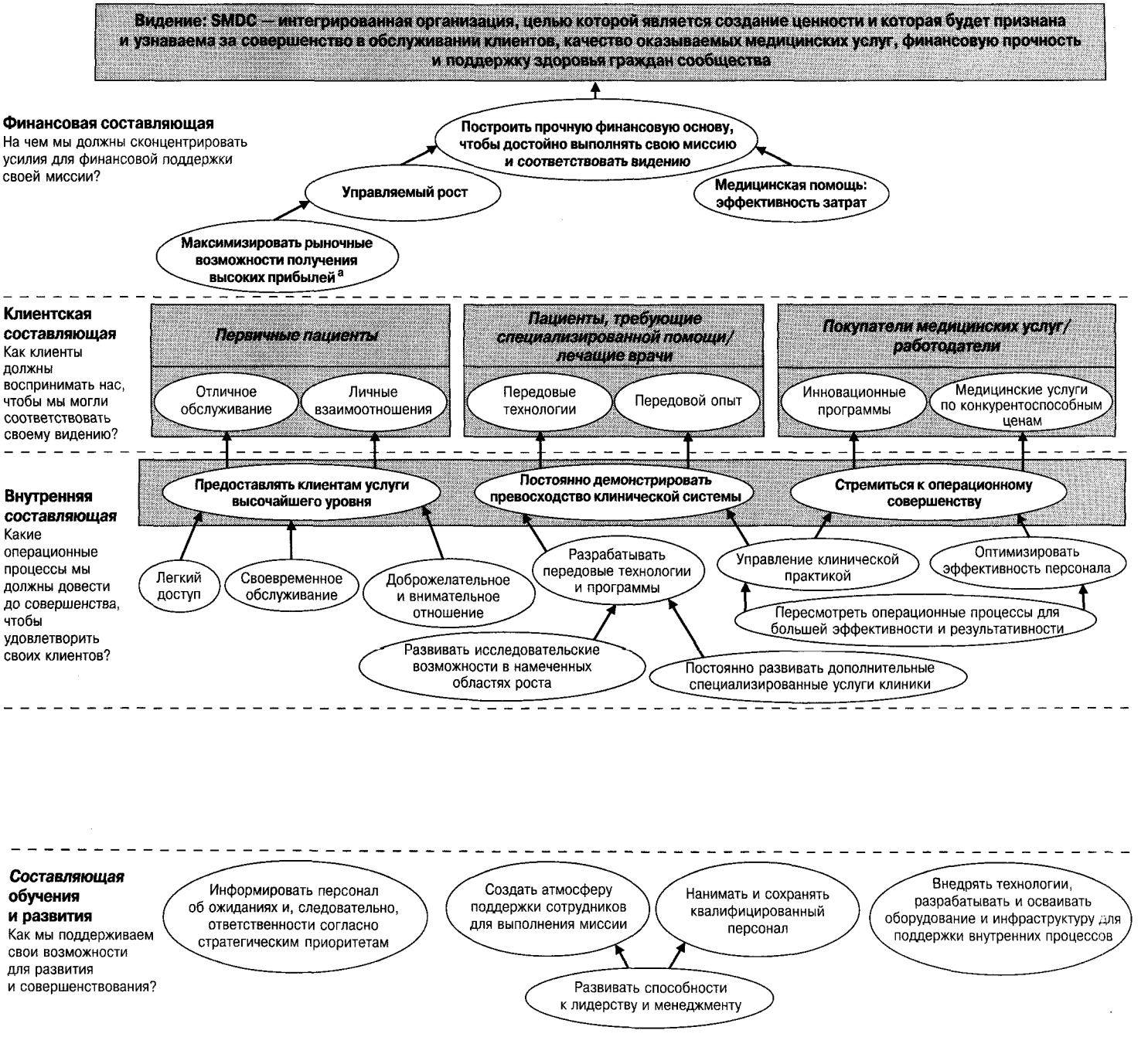
Осознав, что старая стратегия не работает, руководство SMDC «созрело» для нового подхода к проблеме. Когда председатель совета директоров Питер Персон прочитал нашу книгу «The Balanced Scorecard», он понял, что нашел новую концепцию, которая поможет решить две наиважнейшие задачи: увеличить прибыль и улучшить качество обслуживания пациентов. На ближайшем совете директоров он заявил о своем намерении внедрить сбалансированную систему показателей.

Процесс разработки ССП, и создание стратегической карты в особенности, помогли SMDC представить себя коммерческим предприятием. Команда топ-менеджеров наметила те области роста, которые будут способствовать развитию некоммерческих сфер деятельности. Система перекрестных субсидий позволила сохранить необходимые для пациентов, но менее выгодные для организации услуги. Сбалансированная система показателей также помогла определить три явные группы клиентов и создать для каждой из них соответствующее потребительское предложение.

Стратегическая карта клиники, аналогично картам большинства медицинских учреждений, начинается с четко сформулированных видения и миссии и проводит прямую связь между конечными целями организации и более ощутимыми финансовыми результатами — ростом и эффективностью, — к которым организация стремится (см. рис. 2.11).

Стратегическая карта SMDC формулирует ценности для каждой из трех групп *клиентов*. Определение трех потребительских предложений делает стратегию четкой и понятной. Например, для *первичных пациентов* нужна стратегия «доверительные отношения с клиентами». «Эти пациенты должны знать, что им не придется повторять свою историю с начала и до конца всякий раз, когда они звонят или приходят к нам», — говорит Мэри Джонсон, директор-распорядитель SMDC. *Пациенты, требующие специализированного ухода,* с одной стороны, и *«поставщики» и врачи* — с другой, находятся в одной группе потому, что «поставщики» часто направляют своих пациентов в SMDC. «Эта группа особенно ценит отличные условия, передовые медицинские технологии и профессионализм, — продолжает Джонсон. — Именно поэтому для данной группы разработана стратегия „лидерство продукта"».

Рисунок 2.11. Стратегическая карта сети клиник св. Марии в городе Дулуте



[a] Кардиология, ортопедия, нейрохирургия, онкология, гастроэнтерология, хирургия.

И наконец, последняя группа клиентов — это покупатели, то есть те, кто покупает услуги у SMDC. Этой бизнес-группе нужны низкие цены и инновационные медицинские программы. Такие потребители хотят иметь возможность предложить своим сотрудникам и клиентам наибольшую ценность по самой низкой цене. Это соответствует стратегии *«низкие общие издержки»*.

Внутренняя составляющая клиники формулирует процессы, которые предоставляют соответствующее потребительское предложение каждой группе клиентов. SMDC фокусирует свое внимание на процессах, которые «предлагают исключительное обслуживание клиентов» для первичных пациентов; «постоянно развивают нестандартные клинические услуги» для пациентов, нуждающихся в специализированной помощи, и их врачей; «способствуют операционному совершенству» ради покупателей услуг. Например, поскольку сейчас SMDC — крупнейший провайдер медицинских услуг в Дулуте, в своей внутренней составляющей для первичных пациентов она концентрируется на процессе создания атмосферы гостеприимства и благожелательности в клинике каждого городка, входяшей в систему. При этом местное сообщество ощущает все преимущества от масштабности — более свободный доступ к врачам и новую технику приема больных. Когда речь заходит о пациентах, нуждающихся в специализированном лечении, и их врачах, SMDC концентрируется на новых технологиях, которые создадут конкурентное преимущество, с одной стороны, и привлекут лучших врачей — с другой. И наконец, говоря о внутренних процессах, обеспечивающих «операционное совершенство», клиника направляет свои усилия на оптимизацию административных процессов, например совершенствуя графики дежурств персонала или процедуру выписки счетов, сокращая таким образом общую их стоимость для клиентов (покупателей медицинских услуг/работодателей).

И наконец, свое особое внимание SMDC уделяет тем целям составляющей обучения и развития, которые мобилизуют все возможности персонала и организации в целом на улучшение

и совершенствование внутренних процессов. SMDC рассчитывает на двустороннее «соглашение» с сотрудниками: она оказывает им всяческую поддержку, а в ответ ожидает лояльность и высокие результаты. Организация твердо уверена в том, что только четкая информация о стратегии и роли каждого работника в ее реализации, вовремя до него доведенная, поможет достичь поставленных грандиозных целей. Цели составляющей обучения и развития — это постоянное напоминание, что требуется для осуществления такой прочной двусторонней связи между организацией и работниками. Все остальные задачи стратегической карты можно решить только в том случае, когда в обучение и развитие персонала будут сделаны соответствующие инвестиции.

Результаты

После разработки и внедрения сбалансированной системы показателей и составления стратегической карты SMDC «каскадировала» ее по всей организации, приведя в стратегическое соответствие все службы, городские клиники, а также основные вспомогательные подразделения. Команда по внедрению ССП провела информационную кампанию в рамках всей системы. Стратегию увязали с процессом создания бюджета, сбалансированная система показателей стала основной темой обсуждения на ежемесячных совещаниях. Пошел третий год жизни ССП в SMDC.

Ежегодно в период составления бюджета SMDC пересматривает и корректирует стратегическую карту на следующий год, тщательно проверяя, будут ли задачи, инициативы и показатели соответствовать планам данного периода.

Через три года после разработки и внедрения сбалансированной системы показателей организация продемонстрировала впечатляющие результаты. Так, в 2001 финансовом году:

- прибыльность увеличилась на 23 млн дол., в том числе в первый год внедрения ССП оборот составил 18 млн дол.;
- затраты на незапланированную госпитализацию стабилизировались, несмотря на повышение цен на лекарства и увеличение зарплат медиков;
- сроки платежей за услуги сократились: в клиниках — до 10 дней, больницах — до 8 дней;
- показатель улучшения планирования приема первичных больных составил 13%;
- показатель улучшения общей удовлетворенности пациентов в больницах составил 15%;
- аналогичный показатель для клиник составил 11%.

По словам доктора Питера Персона, руководителя SMDC:

> *Составление стратегической карты стало поворотным моментом в осознании командой руководителей, что наша организация — это бизнес, что наши пациенты и врачи — это клиенты, что следует немедленно определить группы*

этих клиентов и сформулировать четкую стратегию, ориентированную на успех. Инструментом менеджмента стала сбалансированная система показателей. Для меня как руководителя бесценны ежемесячные совещания по анализу ССП, которая позволяет нам оперативно рассмотреть достигнутые результаты и в зависимости от них скорректировать курс. Теперь на этих совещаниях мы большую часть времени посвящаем не рассмотрению повседневных оперативных задач, а обсуждению стратегии и принятию стратегических решений.

St. Mary's Duluth Clinic Health System является членом Зала славы Balanced Scorecard.

Данный пример подготовлен Энн Невиус и Джудит Росс из Balanced Scorecard Collaborative, а также Барбарой Поссин из SMDC. Мы благодарим доктора Питера Персона и его коллег за предоставленную информацию.

Часть вторая

ПРОЦЕССЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

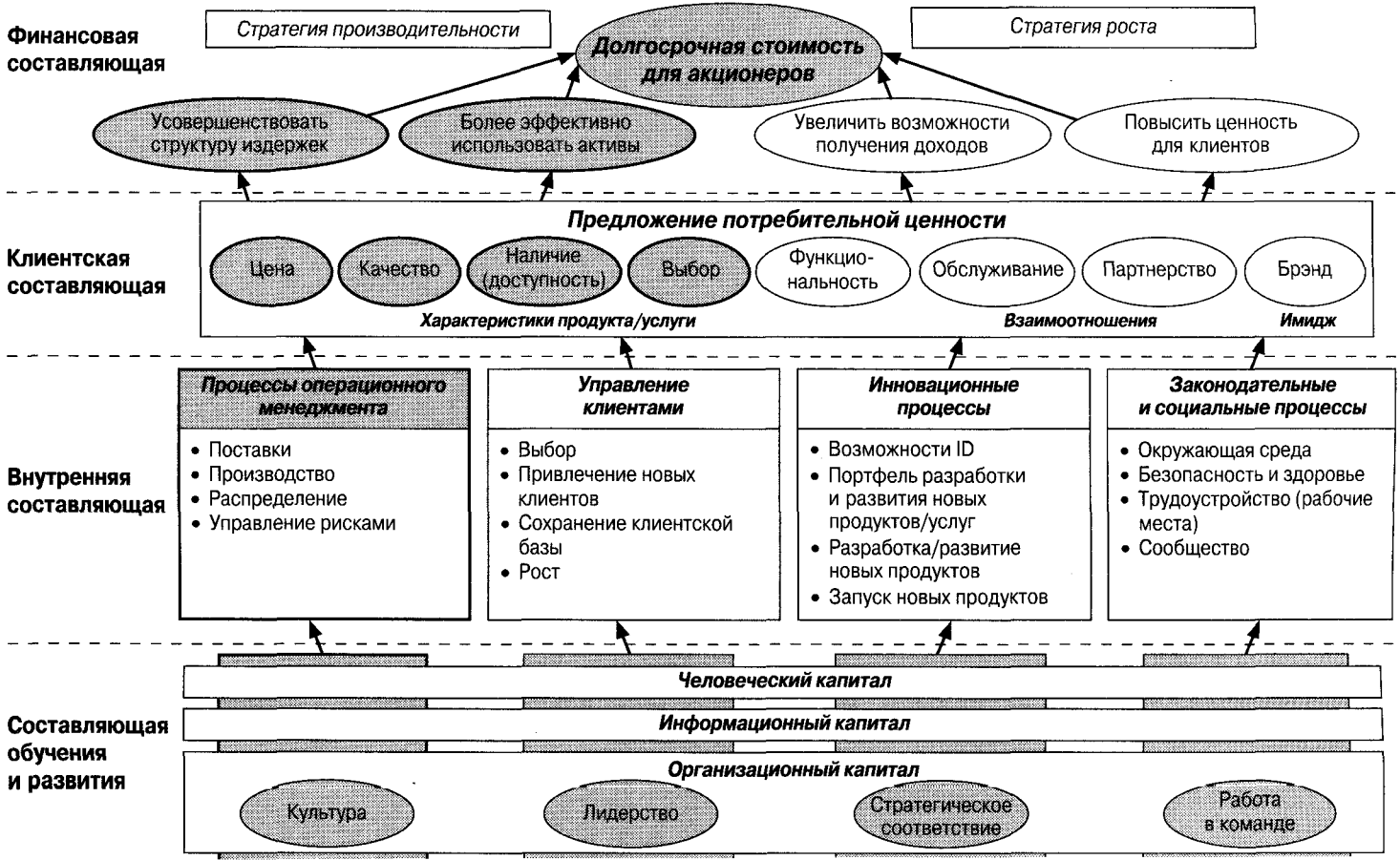
Глава 3

ПРОЦЕССЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Операционная деятельность — это процессы производства и доставки товаров и услуг клиенту (см. рис. 3.1). В конце XX столетия многие ученые полагали, что управление производством является самым важным компонентом стратегии. Вдохновленные выдающимися результатами японских производителей в электронике, оптической промышленности и транспорте, большинство компаний определили для себя как приоритетные перепроектирование, реинжиниринг и постоянное совершенствование важнейших операционных процессов.

Усилия этих компаний по достижению операционного совершенства увенчались серьезным успехом. Многим удалось достичь кардинального улучшения качества, снизить себестоимость, добиться производственной чувствительности к рынку, повысить уровень обслуживания. Несмотря на то что операционное совершенство само по себе не является основанием для создания устойчивой стратегии, управление операциями остается приоритетом для каждой организации '. Без хорошо отлаженного производственного менеджмента невозможно реализовать стратегию, даже если это стратегия, не связанная с достижением структуры самых низких издержек в отрасли.

Рисунок 3.1. Операционный менеджмент



ЧЕТЫРЕ ПРОЦЕССА ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Операционный менеджмент состоит из четырех важных элементов (см. рис. 3.2):

1) развития и поддержания взаимоотношений с поставщиками;
2) производства продуктов и услуг;
3) распределения и доставки продуктов и услуг клиенту;
4) управления рисками.

Рассмотрим каждый из них.

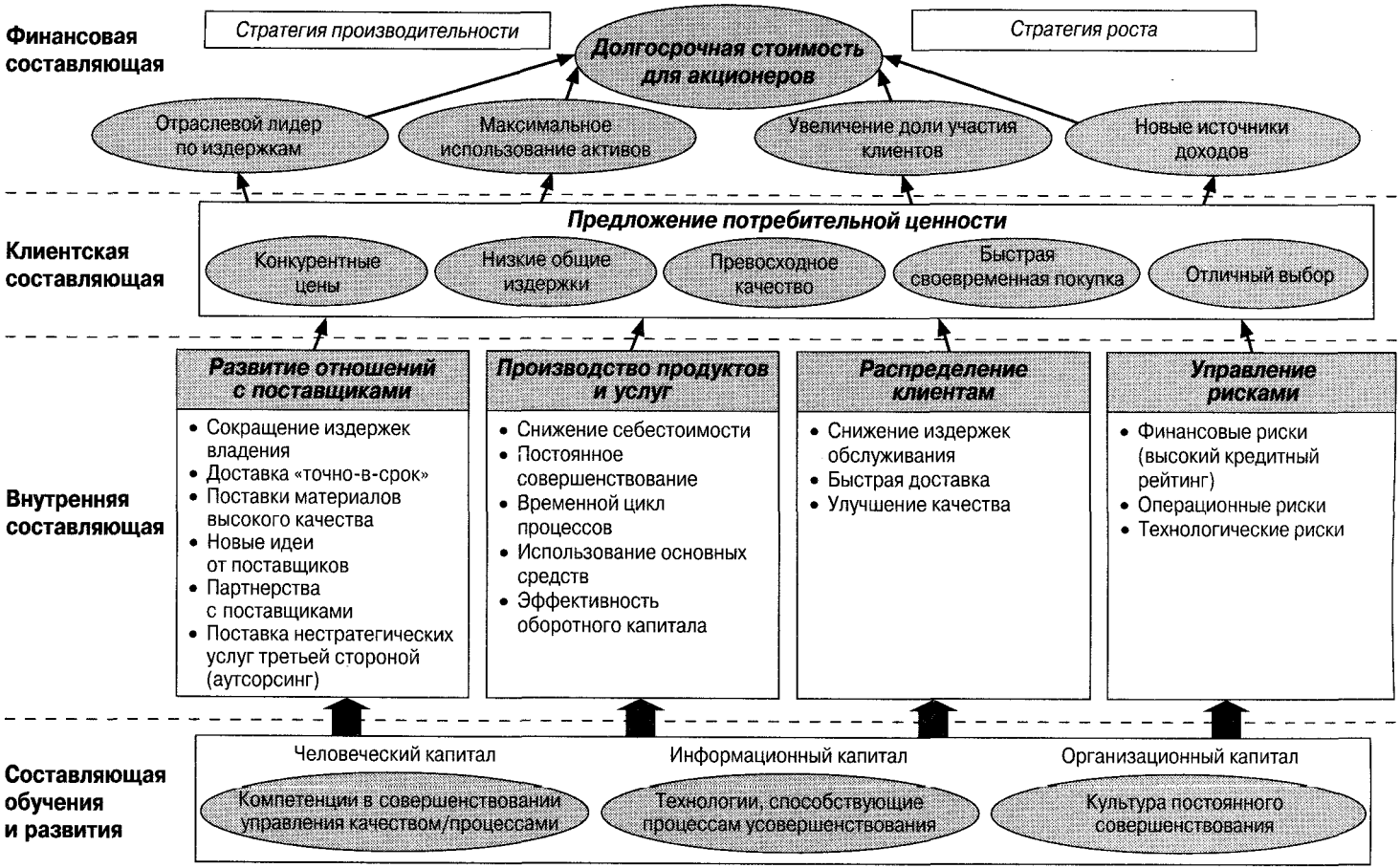
1. Развитие и поддержание отношений с поставщиками

Такие компании, как Toyota и Wal-Mart, зависят от своих поставщиков при производстве высококачественных товаров в кратчайшие сроки и доставке их в пункты назначения. Эти корпорации пользуются значительным преимуществом, используя уже устоявшиеся сети поставщиков экстра-класса.

Одной из целей эффективного отношения с поставщиком являются низкие полные издержки владения (cost of ownership), то есть общая стоимость приобретаемых товаров, материалов и услуг. В дополнение к закупочной цене, приобретая сырье и материалы, компании несут издержки на следующие виды деятельности:

- проектные, дизайнерские и конструкторские работы для определения спецификаций на материалы;
- заказ материалов;
- получение материалов;
- входной контроль материалов;
- возврат материалов;
- перемещение материалов;
- хранение материалов;
- уничтожение вышедших из употребления и устаревших материалов;
- уничтожение и переработка конечного продукта, изготовленного из бракованного материала, не обнаруженного при получении;
- задержка производства (простой) из-за несвоевременной доставки материалов;

Рисунок 3.2. Модель стратегической карты: операционный менеджмент



- организация срочной доставки материалов (экспедирование) в целях избежания простоев;
- оплата материалов.

Лучшими поставщиками считаются те, которые предлагают низкую себестоимость, а не просто низкую цену, поскольку закупочная цена не единственный компонент полной стоимости приобретения материалов. *Полные издержки владения* при покупке товаров у отдельного поставщика включают закупочную цену плюс стоимость выполнения всех действий, перечисленных выше, а также связанных с куплей-продажей. Управление затратами по видам деятельности позволяет распределить совокупные издержки материально-технического обеспечения по процессам закупочной активности и отнести их к произведенным товарам и услугам, приобретенным у отдельных поставщиков[2].

Стремясь снизить затраты на приобретение продуктов, компании ищут поставщиков, которые принимают электронные заказы (интернет или EDI) * и своевременно доставляют высококачественные материалы, не требующие входного контроля, напрямую к месту производства или использования. Более того, такие поставщики не выставляют счетов в бумажном виде и принимают электронные платежи.

Некоторые компании пошли дальше: они полностью отменили функцию закупок для определенных товаров. Теперь на предприятии клиента находится представитель компании-поставщика, который делает заказы и управляет потоком материалов (в том числе организует хранение на местах), выпуская его непосредственно в производство.

Другими целями, связанными с поставками, являются своевременность и качество поставляемых товаров и услуг. Многие компании объединяют цену, время и качество в единый показатель эффективности работы поставщика. Например, компания Visteon администрирует веб-сайт, на котором снабженцы могут видеть свой рейтинг по показателю доставки и качества поставляемых материалов.

В последние годы многие организации перешли на так называемый аутсорсинг (то есть внешнее снабжение, услуги третьей стороны) неключевых функций, например в области информационных технологий, телекоммуникаций, обработки финансовых транзакций, материально-технического обеспечения предприятия, а также производства необновляющихся продуктов и услуг. Это позволяет сконцентрировать управленческие ресурсы и время на процессах, обеспечивающих Дифференциацию, уникальность и конкурентное преимущество. Если широкое использование внешних подрядчиков является частью стра-

---

* Electronic Data Interchange — электронный обмен данными. — *Примеч. переводчика.*

тегии организации, то получение третьей стороной высоких результатов (издержки, качество и скорость реагирования) становится важнейшей стратегической целью операционного менеджмента.

Некоторые компании передают своим поставщикам инновационные и дизайнерские функции, освобождая таким образом свои технические ресурсы для передовых разработок и интеграции систем. Другие объединяют продукты и услуги поставщиков со своими собственными, для того чтобы сделать более привлекательным предложение потребительной ценности для своих клиентов. Например, компании, предоставляющие финансовые услуги, организовывают партнерства со своими поставщиками, чтобы предоставить своим клиентам единый источник широкого спектра финансовых продуктов. В этой ситуации управление отношениями с поставщиками включает цель инновации или предоставления поставщиками услуг с добавленной стоимостью напрямую клиентам компании.

Как только установились взаимоотношения с поставщиком, любая компания стремится сократить затраты и время, необходимые для приобретения у него продуктов и услуг, и исключить возможные ошибки. Факторами эффективного процесса закупок является процент приобретений, осуществляемых электронным путем, и процент децентрализованных транзакций, скажем, с использованием кредитной карты с фиксированным верхним лимитом, а не через систему одобрения заказов сверху. Компании могут точно оценить издержки закупочного процесса с помощью таких показателей, как себестоимость одного заказа и затраты на товар как процент от общей суммы закупок. Время, необходимое на одну закупку, — это период с момента размещения заказа до момента доставки товара. Естественно, что если организация имеет устойчивые взаимоотношения с поставщиками, то восполнение запасов (отгрузка и доставка товара) осуществляется ими автоматически через электронную систему без оформления обязательного заказа. Качество закупочного процесса можно оценить показателем процента заказов, которые выполнены своевременно, в полном объеме и ассортименте.

В целом примеры целей и показателей управления клиентскими отношениями могут включать следующие критерии:

Цели	*Показатели*
Низкие издержки владения	• Учет затрат на приобретение материалов и услуг (в том числе затраты на оформление заказа, входной контроль, хранение, возврат и возмещение брака) на основе выполняемых функций

	• Издержки закупок как процент общей закупочной цены • Процент закупок, сделанных электронным способом (EDI или интернет) • Рейтинги поставщиков: качество, доставка, издержки
Своевременная доставка материалов поставщиками (подход «точно-в-срок»)	• Время реализации заказа • Процент своевременно доставленных заказов • Процент просроченных заказов • Процент заказов, доставленных поставщиком непосредственно на производство
Высокое качество поставляемых материалов	• Брак, выявленный при входном контроле (ед. на млн) • Процент поставщиков, получивших право доставлять товар без входного контроля • Процент безупречных заказов
Использование новых идей, предложенных поставщиками	• Число инновационных предложений от поставщика
Партнерство с поставщиками	• Число поставщиков, предоставляющих услуги непосредственно клиентам
Аутсорсинг неосновных продуктов и услуг	• Число внешних подрядчиков • Эталонный результат деятельности подрядчиков

2. Производство продуктов и услуг

В основе операционного менеджмента лежат эффективные высококачественные и гибкие процессы производства продуктов и услуг для потребителей. Книги об улучшении качества, уменьшении затрат и сокращении временных циклов могли бы составить целую библиотеку[3]. Такие инициативы, как реинжиниринг, пересмотр бизнес-процессов, постоянное совершенствование, управление на основе видов производственной деятельности (activity-based management, ABM), комплексное управление качеством, управление на основе учета временных затрат (time-based management), — это всего лишь несколько примеров из огромного количества программ, которые за последние 25 лет предлагались для усовершенствования операционных процессов. Темы

управления на основе видов деятельности и комплексного управления качеством мы обсудим далее в этой главе.

Ниже приведены примеры целей и показателей для эффективных процессов производства продуктов и услуг.

Цели	*Показатели*
Снижение издержек производства продуктов/услуг	• Издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности • Себестоимость единицы выпускаемых товаров (для организаций, производящих однородную продукцию) • Затраты на маркетинг, продажу и распределение, а также административные издержки как процент от общей суммы издержек
Постоянное совершенствование процессов	• Число процессов, которые были значительно улучшены • Число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства • Доля брака (ед. на млн) • Процент производимой продукции • Процент отходов и брака • Затраты на проверки и инспекционный контроль • Общие затраты на обеспечение качества (профилактические меры, оценка, внутренние и внешние причины плохого качества)
Повышение гибкости производственных процессов	• Временной цикл (от начала производства продукта до его окончания) • Период технологического процесса (время, фактически затраченное на технологический процесс)[4] • Эффективность процесса (отношение технологического времени к продолжительности цикла)
Совершенствование использования основных средств[5]	• Процент использования производственных мощностей • Надежность оборудования (процент времени, затраченного непосредственно на производство)

	• Число случаев и процент выхода из строя оборудования • Гибкость производственного процесса (ассортимент продуктов/услуг, которые позволяет производить и доставлять данный процесс)
Повышение эффективности использования оборотного капитала	• Ежедневный запас товарно-материальных ценностей, оборот запасов • Ежедневный объем продаж • Процент нехватки материалов • Денежный цикл (расчетный период по дебиторской задолженности, дни, плюс период хранения запасов, дни, минус расчетный период по кредиторской задолженности, дни)

3. Распределение продуктов и услуг клиентам

Третий процесс состоит в доставке продукта или услуги потребителю. Это фактически версия снижения общих затрат на сбыт продукции, аналогичная процессу закупок. Как и в предыдущих двух процессах, типичные цели процесса распределения совпадают с общими целями компании, то есть со снижением общих расходов, повышением качества и сокращением временных затрат.

Цели	*Показатели*
Снижение издержек обслуживания	• Издержки хранения и доставки клиентам по видам деятельности • Процент клиентов, обслуживание которых проводится по низкозатратным каналам, например за счет перехода от сделок по телефону к электронным
Своевременная доставка клиентам	• Сроки реализации заказа (от размещения до доставки клиенту) • Период времени от момента производства продукта/услуги до его готовности к использованию клиентом • Процент своевременных поставок
Улучшение качества	• Процент доставленных продуктов без брака • Число и частота жалоб клиента

4. Управление рисками

Вопрос управления рисками особенно остро стоит в финансовых организациях и связан с такими операциями, как кредиты, изменение процентных ставок, колебания курсов иностранных валют. В качестве примера приведем стратегическую карту компании Swiss Re (см. рис. 3.3), которая включает в себя две клиентские цели, относящиеся к управлению рисками:

- долгосрочное партнерство для управления рисками и капиталом;
- правильные решения, связанные с управлением рисками и капиталом;

и несколько, касающихся внутренней составляющей:

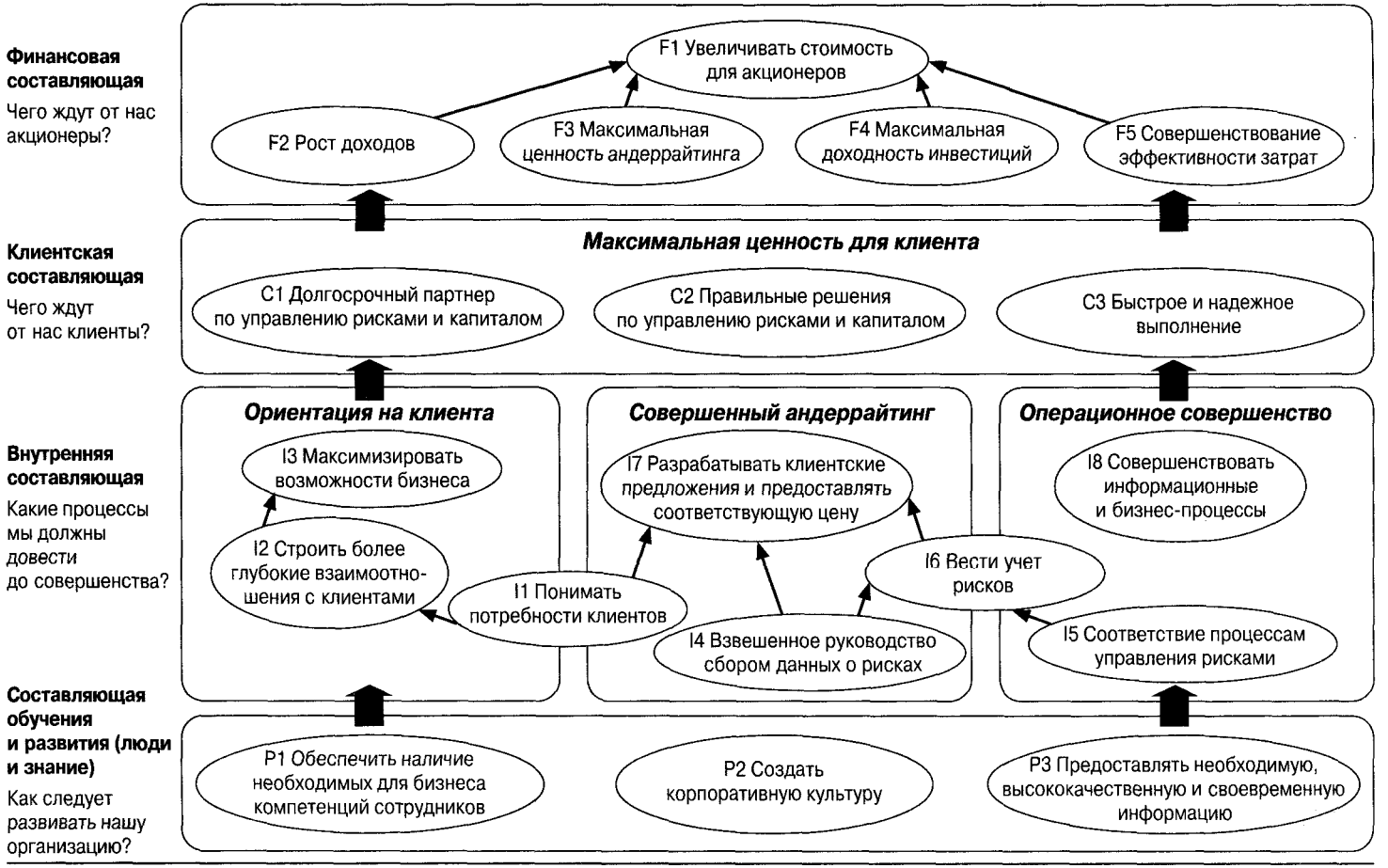
- активное использование всех источников информации о рисках;
- соответствие процессам управления рисками;
- управление всеми рисками.

Разумеется, раз компания предлагает клиентам управление рисками и диверсификацию услуг, то нет ничего удивительного в том, что Swiss Re включает в свою стратегическую карту разнообразные цели управления рисками.

Управление рисками предполагает нечто большее, чем простое стремление избежать колебаний доходов и движения денежных средств. Как правило, инвесторы компании имеют диверсифицированные портфели, которые позволяют сократить до минимума неблагоприятное влияние неожиданных результатов деятельности компании на ее доходы. Лайза Мьюлброук описывает пять способов, с помощью которых управление рисками на корпоративном уровне может создавать стоимость для акционеров, что не под силу сделать инвесторам в одиночку[6]:

1) сокращение затрат, связанных с резким ухудшением финансового положения, например с банкротством;
2) смягчение рисков, с которыми сталкиваются важные недиверсифицированные инвесторы и заинтересованные стороны;
3) сокращение налогов;
4) сокращение затрат на контроль;
5) сокращение затрат на привлечение капитала.

Рисунок 3.3. Стратегическая карта компании Swiss Re



1. Сокращение затрат, связанных с резким ухудшением финансового положения

Акционеры несут большие расходы в случае невыполнения обязательств по погашению долгов или процедуры банкротства. Даже отдаленная возможность ухудшения финансового состояния может явиться причиной сокращения бизнеса важных клиентов и поставщиков с компанией или изменения условий, на которых строится этот бизнес. Процесс управления рисками, уменьшающий вероятность ведения подобных дорогостоящих переговоров, может создавать добавленную стоимость. Некоторые компании держат большие запасы денежных средств, чтобы в периоды экономического спада сокращать вероятность финансовых катастроф. Говоря о таких крайних формах управления рисками, Билл Гейтс, основатель и президент компании Microsoft, объясняет:

> *Я хотел иметь в банке достаточно денег, чтобы выплачивать зарплату своим сотрудникам в течение года, даже если мы не получили никаких доходов... Сейчас у нас около 10 миллиардов долларов — этого вполне достаточно на следующий год*[1].

2. Уменьшение рисков, с которыми сталкиваются основные недиверсифицированные инвесторы

Многие менеджеры и сотрудники вкладывают в компанию несоразмерные доли своего капитала (и финансового и человеческого). Концентрация такого капитала порождается системой продажи акций своим работникам, планами выхода на пенсию, а также компетенциями сотрудников, важными для данной фирмы, ценность которых значительно уменьшается в случае их ухода из компании. Эффективная политика управления рисками сокращает опасности для работников и, возможно, снижает размер общей компенсации, которую компания при соответствующих обстоятельствах должна была бы выплатить им за высокие риски, которые они вынуждены нести.

3. Снижение налогов

Корпорации, которые вынуждены платить подоходный налог по прогрессивной шкале (graduated tax income), испытывают искушение скрыть доходы, чтобы максимально уменьшить налоговое бремя. Благодаря налоговым скидкам и пролонгациям снизить налоговые выплаты компания может также, перераспределив прибыль и показав ее не в период роста, а в период спада, уменьшив таким образом общую сумму налогов, выплачиваемую в течение всего экономического цикла. И наконец, если благодаря управлению рисками компания снижает общие риски, возрастает ее кредитоспособность, а следовательно, возможность использовать преимущества налогообложения при выплате процентов за использование кредита.

4. Сокращение затрат на контроль

Некоторые риски компаний, особенно оказывающих финансовые услуги, трудно поддаются оценке инвесторами. Именно поэтому внешние инвесторы и кредиторы могут потребовать повысить доходность инвестиций, чтобы компенсировать большие издержки контроля за дополнительными рисками, которые, по их мнению, они несут. Следовательно, компания может снизить затраты на привлечение капитала, применив сложные технологии управления рисками, которые увеличат предсказуемость денежных потоков и прибылей.

5. Предоставление внутренних средств для инвестирования

Компании должны хеджировать риски от опрометчивого неадекватного использования внутренних средств для инвестирования. Вот что говорят по этому поводу некоторые ученые, работающие над проблемой управления рисками:

> *Программа управления рисками должна... обеспечивать наличие достаточного объема инвестируемых денежных средств, увеличивающих стоимость... Правильная стратегия управления рисками предоставляет компании денежные средства, которые она в случае необходимости использует для инвестиций, однако эта стратегия не ограждает организацию от всех возможных рисков*[8].

Подводя итог сказанному, хотим отметить, что управление рисками, являющееся фактором добавленной стоимости, может осуществляться тремя способами: совершенствованием операций, корректировкой структуры капитала и применением производных финансовых инструментов. Так, Microsoft являет собой пример компании, применяющей следующую операционную политику для сокращения рисков: использование временной рабочей силы, которую в случае спада производства легко сократить, с одной стороны, и соответствующую структуру капитала — большие накопления денежных средств — с другой. А вот Дисней построил свои крупнейшие парки развлечений в Анахайме (Калифорния) и Орландосе (Флорида), где обычно стоит прекрасная предсказуемая погода. Благодаря климатическим условиям доходы парков были устойчивы. Кроме того, руководство предпринимает определенные действия для сокращения рисков в тех случаях, когда в результате активности конкурентов продукты или услуги компании устаревают, а также когда неблаговидные поступки работников наносят вред брэнду или репутации организации.

Степень риска зависит и от уровня задолженности. Компании с высоким уровнем задолженности и низкими значениями ключевого фи-

нансового коэффициента — покрытие процента, то есть отношения EBITDA* к затратам на выплату процентов (interest expense), с большей вероятностью могут испытывать финансовые проблемы и неспособность финансировать проекты с положительным значением NPV** во время экономических спадов. И наоборот, компании с высоким уровнем заимствований в благоприятный период пожинают богатый урожай, избегая налоговых платежей и обеспечивая получение более высоких дивидендов акционерами за счет использования средств кредиторов. Итак, снижение уровня заемных средств с целью минимизации рисков не является оптимальным.

И наконец, приобретая производные финансовые инструменты, такие как фьючерсы, свопы и опционы, компании могут хеджировать риски, связанные с влиянием внешних факторов на колебание потребительских цен, курсы валют, процентные ставки, инфляцию и биржевые цены.

Подводя итог сказанному, подчеркнем, что всем компаниям следует продумать цели и показатели управления рисками. Вот примеры некоторых из них:

Цели	***Показатели***[9]
Управление финансовыми рисками/сохранение высокой кредитоспособности	• Процент безнадежной дебиторской задолженности • Процент безнадежных долгов • Риски или потери, связанные с процентными ставками, валютным курсом или колебаниями цен на сырьевые товары • Устаревшие или бракованные запасы • Коэффициент «долг/собственный капитал» • Коэффициент покрытия процента • Зарплата сотрудников, хранящаяся наличными, в месячном выражении
Управление операционными рисками	• Невыполненные заказы • Коэффициент процента мощности: заказы «в работе» и невыполненные заказы
Управление технологическими рисками	• Технологический рейтинг продуктов и процессов по сравнению с конкурентами

Прибыль до вычета подоходного налога, износа и амортизации. — *Примеч. ред.*
Чистая приведенная стоимость. — *Примеч. ред.*

ВЗАИМОСВЯЗЬ С ЦЕЛЯМИ КЛИЕНТСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Управление операциями, нацеленное на высокую эффективность и производительность, позволяет организации сделать клиентам привлекательное предложение потребительной ценности (см. рис. 3.2):

1) конкурентные цены и низкие общие издержки поставок;
2) превосходное качество;
3) быстрая своевременная покупка;
4) отличный выбор.

Конкурентные цены, низкие общие издержки поставки

Эффективная производственная деятельность позволяет компаниям не только зарабатывать на продажах такую прибыль, которая покрывает все расходы и обеспечивает доходность инвестиций, но и предлагать клиентам очень привлекательные цены. Компании, которые стремятся производить и поставлять товары с низкой себестоимостью, ставят перед собой цель стать прибыльными, сохраняя при этом самую низкую ценовую точку в отрасли. Когда мы говорили о процессе управления отношениями с поставщиками, то отмечали, что отличный парнер может выставлять цены и более высокие, чем его конкуренты, но при этом быть самым дешевым для данного клиента. Это происходит потому, что такой поставщик сокращает внутренние расходы своего покупателя, беря на себя ряд его функций. Таким образом, лучшим показателем цены являются полные издержки, понесенные клиентом при приобретении продуктов или услуг данной компании. Конечно, у него должна быть надежная система расчета затрат по видам деятельности, чтобы различить и понять, какую экономию можно получить, имея такого поставщика.

Клиентами компаний могут быть дистрибьюторы, оптовики, предприятия розничной торговли, то есть те, кто перепродает продукт, произведенный компанией. Такие фирмы имеют еще более выгодное потребительское предложение для своих клиентов. Они стремятся продемонстрировать, что являются самым *прибыльным* (выгодным) поставщиком для них. В этом случае клиент также должен иметь эффективную систему расчета затрат по выполняемым функциям, чтобы произвести подобную детализированную оценку. И если это возможно, то вряд ли вы найдете более убедительное потребительское предложение, чем то, которое доказывает, что продукт вашей компании дает большую прибыль, чем товар конкурентов.

Превосходное качество

Операционная деятельность компании предполагает неуклонное стремление к полному отсутствию брака в произведенных товарах и услугах. Цель ясна и однозначна: идеальный вариант — это продукт, отвечающий спецификации клиента и годный к немедленному использованию.

Быстрая и своевременная покупка

Потребители ценят быструю и надежную доставку товаров и услуг. Надежная доставка подразумевает своевременность и соответствие ожиданиям клиента. К сожалению, большинство из нас очень хорошо знают качество услуг местных монополистов, таких как телефонная или телеграфная компания. Вам говорят, что телефонный мастер приедет в течение дня или, что ненамного лучше, в течение определенного периода времени, скажем, с 8 утра до 12 дня. Для большинства работающих полный день или имеющих очень плотный график перспектива оказаться привязанным к дому в течение нескольких часов не вызывает особого энтузиазма. Такая услуга для них не является услугой высокого качества. Многие производители или предприятия розничной торговли считают, что доставка точно в срок — это доставка в течение часа, а не в течение дня или нескольких часов.

Сама по себе своевременность может не быть достаточным критерием точности доставки. Компании часто улучшают этот показатель, назначая заранее более длительные сроки доставки продукта или услуги, что создает некий удобный временной «буфер». Однако большинство потребителей предпочитают более короткие сроки исполнения заказа. Таким образом, в качестве показателя помимо своевременной доставки можно использовать сроки, указанные в предложении, а также разность между временем ожидания клиента и сроком, указанным и выполняемым поставщиком.

С точки зрения клиентской составляющей, компания не должна оценивать сроки доставки с позиции своих временных затрат на производство товара или выполнение услуги. Джек Уэлч рассказывает, как ремонтное подразделение GE раньше оценивало продолжительность ремонта двигателя. Сотрудники этого подразделения гордились тем, что сократили время ремонта с двух дней до одного. Уэлч задал «провокационный» вопрос: а сколько времени — «от и до» — клиент обходился без двигателя, с момента снятия его с самолета и до повторной установки? Оказалось, 30 дней. Взгляд на ситуацию под таким углом позволил GE расширить видение проблемы и выйти за рамки собственных интересов, ориентируясь на конечного потребителя, а следовательно, сократить сроки всего процесса, связанного с ремонтом.

Отличный выбор

Еще один фактор предложения потребительной ценности относится к ассортименту продуктов, товаров и услуг. Одни компании стремятся, подобно супермаркетам, предложить клиентам самый полный набор продуктов и услуг. Другие, особенно те, кто желает предложить самые низкие цены в отрасли, понимают, что не смогут обеспечить клиенту всевозможные продукты или услуги при одновременном отличном качестве и совершенном обслуживании. Такие компании применяют на практике эмпирический закон Парето, который гласит, что 20% возможного ассортимента удовлетворят 80% спроса. Отличные предприятия розничной торговли Wal-Mart и Costco, как правило, предлагают меньший выбор, чем более дорогие и крупные магазины. Но и Wal-Mart и Costco прекрасно знают топ-продукты и брэнды, предпочитаемые большинством их покупателей, и постоянно имеют в наличии ассортимент, который отвечает ожиданиям клиентов с точки зрения постоянного качества и не слишком высоких цен. Точно так же Southwest Airlines, реализуя стратегию низких цен, не пользуется крупными многолюдными аэропортами типа «Logan» в Бостоне, «La Guardia» в Нью-Йорке и «Reagan National» в Вашингтоне. Взамен компания предлагает соседние аэропорты — «Providence» (Род-Айленд) и «Manchester» (Нью-Гэмпшир) для пассажиров из Новой Англии, «Балтимор» для округа Вашингтон и «Islip» (Лонг-Айленд) для клиентов из Нью-Йорка. Эти аэропорты менее удобны для многих пассажиров, но позволяют авиакомпании держать такие низкие цены, что они привлекают многих путешествующих из густонаселенных городов. Кроме того, Southwest не допускает задержек и опозданий, типичных для крупных аэропортов, а следовательно, является более надежной авиакомпанией для своих клиентов.

Ниже перечислены цели и показатели предложения потребительной ценности за счет отличного операционного менеджмента:

Цели	*Показатели*
Снижать затраты и увеличивать прибыль клиентов	• Конкурентная цена • Стоимость владения для клиента • Прибыльность клиента, полученная от собственных продуктов и услуг компании
Поставлять продукты и услуги без брака	• Доля (ед. на млн), или коэффициент брака, возвращенного клиентами • Количество и процент жалоб клиентов • Количество гарантийных случаев и случаев ремонта

Своевременно поставлять продукты	• Процент своевременных доставок • Клиентские сроки реализации заказа (от момента размещения до доставки) • Процент совершенных заказов (отсутствие брака, своевременность доставки продуктов и услуг по месту назначения)
Предлагать отличный выбор	• Индекс предложений продуктов и услуг (в процентах), отвечающих потребностям клиентов • Процент дефицита

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Совершенный процесс управления операциями имеет непосредственную связь со стратегическим направлением производительности и опосредованную — со стратегическим направлением роста доходов финансовой составляющей (см. рис. 3.2). Снижение полных издержек владения, а также затрат на производство и распределение должно непосредственно привести к совершенствованию общей структуры себестоимости. Компании, которые продают относительно однородные продукты, стремятся к самым низким удельным издержкам в отрасли. Как правило, в этом случае они выбирают в качестве сравнительного показателя издержки конкурентов.

Улучшая использование активов посредством более оптимального планирования мощностей, содержания оборудования и совершенствования процессов, предприятия повышают их общую и удельную производительность. Планирование производства и более совершенное управление запасами при оптимальной системе поставок и каналов распределения позволяют организации улучшить показатель оборачиваемости оборотного капитала и товарных запасов, в частности.

Опосредованная связь между улучшением операционных процессов и финансовыми результатами возникает по мере того, как компания совершенствует цену, качество и доставку. Итогами этого являются рост доходов, полученных от удовлетворенных клиентов, и возможности «переманить» новых клиентов от конкурентов. Финансовые цели и показатели зависят от операционного совершенства компании.

Цели	***Показатели***
Лидировать в отрасли по издержкам	• Удельные издержки в сравнении с конкурентами • Годовое сокращение удельных издержек (%)

	• Отклонение от нормативных затрат в бюджете (%) • Общие, торговые и административные издержки на единицу продукции или на конкретное предприятие
Максимизировать использование имеющихся активов	• Коэффициент «объем продаж/активы» • Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов • Поток свободных денежных средств • Эффективность инвестиций (отношение чистой приведенной стоимости проекта к общему объему инвестиций) • Количество новых, но неутвержденных продуктов по отношению к имеющимся мощностям • Процент своевременно оплаченных счетов
Расширять бизнес с существующими клиентами	• Рост доли в бизнесе клиента (%)
Увеличивать доходы от новых клиентов	• Доходы от привлечения новых клиентов (дол.)

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Устанавливая взаимосвязь между целями внутренних процессов и задачами составляющей обучения и развития, мы имеем возможность определить компетенции, технологии и организационный климат, которые способствуют достижению совершенства процесса операционного менеджмента.

Человеческий капитал

Основополагающими факторами при совершенствовании операционных процессов являются компетенции сотрудников предприятия. Знания, навыки и умения особенно важны при комплексном управлении качеством и при внедрении программы «шесть сигм». Целями использования такого нематериального актива, как человеческий капитал, является увеличение процента сотрудников, достигших различных уровней в комплексном управлении качеством, в том числе процент людей, получивших статусы «зеленый пояс» и «черный пояс» по программе «шесть сигм».

Информационный капитал

Технологии играют решающую роль в улучшении операционных результатов. Можно автоматизировать многие повторяющиеся интенсивные трудозатратные процессы, что позволит снизить издержки, добиться постоянно высокого качества и сократить временные затраты. Это традиционная роль, которая отводится процессу автоматизации. Однако информационные технологии имеют огромное значение и для непрерывного процесса совершенствования. Работники должны иметь возможность пользоваться оперативной обратной связью, в том числе подробными и точными данными о характеристиках произведенного продукта или услуги, а также о процессах, которыми они управляют. Своевременное предоставление подробной информации является основой глубокого анализа данных, анализа первопричин происходящих явлений и непременно ведет к улучшению качества, снижению издержек и сокращению временных затрат [10].

Возможность наблюдать за движением заказа и определять его статус в каждый конкретный момент, предоставленная клиенту, несомненно, повышает качество товара и улучшает взаимоотношения между организацией и потребителем ее продукта. Например, компании FedEx и UPS используют технологию, которая позволяет отследить движение корреспонденции или посылки от момента ее отправки до получения клиентом. Для этого существует специальный веб-сайт дистрибьютора, на котором подобные сведения доступны в любое время. Организации, стремящиеся к постоянному совершенствованию качества, снижению издержек, сокращению сроков реализации заказа и улучшению обслуживания клиентов, придают решающее значение показателю доступности информации о процессах, продуктах, услугах и клиентах для непосредственных исполнителей.

Информационные технологии также способствуют снижению затрат на процессы взаимодействия с поставщиками и клиентами. Специальное программное обеспечение для управления цепью поставок (supply chain management) обеспечивает достижение цели операционного управления *сократить издержки взаимоотношений с поставщиками,* а также цели клиентской составляющей *сократить затраты клиентов на приобретение продуктов и услуг.*

Организационный капитал

Работа в команде и обучение

Расчет на то, что каждая конкретная операционная единица разработает и будет следовать собственным методикам снижения издержек, повышения качества, сокращения временного цикла и повышения

уровня обслуживания клиентов, является по меньшей мере неправильным. Обычно многие подразделения каждый день работают над решением одних и тех же проблем. Следовательно, важнейшими целями составляющей обучения и развития являются поиск и сбор лучшего новаторского опыта внутри организации (и даже за ее пределами) и незамедлительное его распространение во всех бизнес-единицах. Системы управления знанием должны быть ключевыми факторами внедрения лучшей практики по всей компании. Такие показатели, как количество новых идей, выдвинутых внутри организации и принятых к воплощению, а также число новых проектов, перенятых в качестве передового опыта других компаний, свидетельствуют об успехе подобной культуры обучения, а также о возможностях организационной системы управления знанием [и].

Культура

Все сотрудники компании должны сконцентрировать свои усилия на процессе постоянного совершенствования обслуживания клиентов. Периодические опросы помогут определить степень понимания каждым работником важности процессов операционного менеджмента и своего повседневного участия в их совершенствовании. Культура компании предполагает, что каждый сотрудник выдвигает новые идеи и решения по улучшению всех рабочих процессов компании, привлекая к их обсуждению все подразделения. И наконец, корпоративная культура должна преодолеть типичный синдром «изобретательской апатии», существующий во многих организациях. Работники должны непрестанно и с воодушевлением искать и использовать новые идеи об улучшении внутренних процессов и обслуживания клиентов независимо от того, где эти идеи возникают — внутри или вне компании. Ниже мы приводим обобщенную схему целей, показателей и программ составляющей обучения и развития, которые способствуют повышению эффективности операционного менеджмента.

Цели	***Показатели***
Развивать навыки управления качеством и совершенствования процессов	• Процент сотрудников, обученных методике управления качеством • Количество или процент работников, получивших квалификацию «черный пояс» по системе «шесть сигм». • Процент сотрудников, обученных управлению на основе видов хозяйственной деятельности, системе «точно-в-срок» и теории ограничений (theory of constraints).

Создавать технологии, способствующие совершенствованию процессов и удовлетворенности клиентов	• Процент работников, имеющих немедленную обратную связь • Процент работников, которые могут отследить статус заказа по электронной системе
Культура непрерывного совершенствования	• Опрос сотрудников относительно культуры непрерывного совершенствования и распространения знания • Количество выдвинутых новых идей по улучшению процессов • Процент принятых к исполнению предложений работников по совершенствованию процессов • Число идей, направленных на непрерывное совершенствование процессов и улучшение качества и распространенных по всем организационным единицам компании • Результаты, полученные как следствие предложений сотрудников (сокращение издержек и временных затрат, уменьшение брака, повышение производительности)

ИНТЕГРАЦИЯ ИНИЦИАТИВ КАК ФАКТОР ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА

Мы рассказали, как сформулировать цели и показатели для четырех процессов операционного менеджмента и как они связаны с финансовой и клиентской составляющими в направлении снизу вверх, с одной стороны, и с составляющей обучения и развития в направлении сверху вниз — с другой. Управление на основе видов хозяйственной деятельности и комплексное управление качеством представляют собой две важнейшие инициативы, которые помогут кардинальным образом улучшить операционные процессы.

Менеджмент на основе хозяйственной деятельности

Расчет себестоимости по видам деятельности (activity-based costing, ABC) обеспечивает аналитическую модель, которая описывает, как конкретные продукты или клиенты используют различные объемы услуг, поставляемые из непрямых или дополнительных источников. На первом

этапе модели ABC (см. рис. 3.4) расходы на приобретаемые ресурсы (зафиксированные в главной книге) увязываются с выполненными действиями и процессами. Такое распределение средств в соответствии с выполняемыми процессами свидетельствует о тесной взаимосвязи между моделью ABC и ССП. Издержки, качество и временные затраты, как правило, характеризуют результаты любого процесса. Поскольку качество и время измерить просто, их и оценить обычно бывает легко. Однако издержки представляют собой некую аналитическую «конструкцию», не всегда осязаемую, — ее нельзя измерить секундомером или отградуированным лазерным инструментом. Только модель ABC может точно проследить все расходы организации: на закупки, производство, распределение или доставку. Таким образом, правильно составленная модель ABC является основным элементом оценки затрат внутренней составляющей сбалансированной системы показателей.

Однако определение издержек операционного процесса — это только первый шаг, после которого менеджеры и работники должны начать действовать в направлении его совершенствования. Управление на основе видов деятельности охватывает те функции, которые повышают эффективность, сокращают затраты и улучшают использование активов. ABM стремится либо увеличить мощность, либо снизить расходы таким образом, чтобы для производства продуктов или услуг компании требовалось меньше физических, человеческих и оборотных капитальных ресурсов. Финансовая выгода от управления на основе видов деятельности оценивается сокращением затрат, ростом доходов (за счет более оптимального использования ресурсов), а также возможностью уклониться от издержек, поскольку наращивание производительности существующих ресурсов устраняет необходимость дополнительных инвестиций в капитал и людей.

Менеджмент на основе видов деятельности влечет за собой улучшение производства и представляет процесс, состоящий из пяти этапов:

1) разработка деловой ситуации;
2) выбор приоритетов;
3) обоснование затрат;
4) отслеживание возможных выгод;
5) оценка результатов непрерывных улучшений.

1. Разработка деловой ситуации

Зачастую менеджеры просто не знают об имеющихся возможностях сокращения издержек и повышения эффективности процессов. Десятки лет внимание инженеров было сосредоточено на совершенствовании передовых технологий производства и сервисных операций в рамках

Рисунок 3.4. Расчет издержек по видам деятельности: от категории расходов к конкретным операциям

Зарплаты и дополнительные выплаты 250 000 дол.

Занятость 120 000 дол.

Оборудование и технологии 75 000 дол.

Поставки 35 000 дол.

Итого 480 000 дол.

Расчет издержек по видам деятельности

Операции	*Зарплаты и дополнительные выплаты*	*Занятость*	*Оборудование и технологии*	*Поставки*	*Итого*
Обработка заказов клиентов					
Закупка материалов					
Планирование производства					
Перемещение материалов					
Наладка оборудования					
Контроль продукции					
Информационная поддержка базы данных о продукте					
Проведение технических изменений					
Ускорение выполнения заказов					
Внедрение новых продуктов					
Решение проблем качества					

Итого 480 000 дол.

существующих подразделений. До недавнего времени они не изучали и не пытались улучшать ни вспомогательную, ни межфункциональную деятельность, ни бизнес-процессы. Вне всяких сомнений, когда затраты на все это относительно малы по сравнению с издержками производства, а сами бизнес-процессы просты и понятны, приоритеты расставлены правильно. Однако в современной организации возрастающая часть расходов приходится на непрямые и вспомогательные виды деловой активности, а тот же самый бизнес-процесс оказывается под влиянием множества различных подразделений и функций. До недавнего времени эта деятельность не являлась частью процесса усовершенствований.

Как правило, информация, полученная в результате анализа издержек по видам деятельности, показывает, насколько велики затраты на неэффективные виды работы, обнаружение брака и мероприятия по его устранению. Тех менеджеров, которые все еще скептически и подозрительно относятся к потенциальным выгодам процессов совершенствования, таких как комплексное управление качеством и программы «шесть сигм», данная информация сможет мотивировать к переменам. Возможно, TQM и «шесть сигм» и являются дорогостоящими проектами, однако компания уже платит слишком много за неэффективность и низкое качество. Перефразируем старую аксиому Генри Форда: «Если вы хотите улучшения качества, но не предпринимаете для этого никаких мер, то все равно платите, ничего не получая при этом взамен».

Данные, полученные как результат ABC-анализа, могут служить основой для определения как внутренних, так и внешних эталонов (benchmarking). Использование стандартных терминов и процесс сбора данных по всем подразделениям компании, а также среди других предприятий позволяют провести сравнительный анализ однотипной деятельности в многочисленных бизнес-единицах. Если удается обнаружить, что издержки какого-то вида деятельности превышают аналогичные затраты в других подразделениях, то это дает возможность увидеть «узкие» места и сконцентрировать усилия на их устранении.

В заключение следует сказать, что первые преимущества анализа видов деятельности возникают в результате классификации расходов за счет возможностей уменьшения издержек. Улучшения можно добиться либо разработкой абсолютно новых процессов, либо повышением качества и производительности существующих. Классификация расходов по видам деятельности позволяет менеджерам понять, какие операционные затраты возникают в ходе неэффективных и низкокачественных процессов. Используемая таким образом информация, полученная на основе анализа ABC, стимулирует перспективные идеи по Разработке и внедрению программ постоянного совершенствования Деятельности.

2. Выбор приоритетов

Многие организации уже имеют собственную идеологию программ улучшения и не нуждаются в дополнительной информации относительно текущих расходов на неэффективные и некачественные процессы, полученные в ходе ABC-анализа. Однако без таких данных можно сконцентрировать свои усилия на аспектах, которые в настоящий момент не обладают потенциальными возможностями высочайшей финансовой отдачи. Приведем пример. Некоторые компании наделили своих работников дополнительными «полномочиями» вести постоянную работу по совершенствованию или реинжинирингу процессов. Да, эти команды могут многого добиться в отношении локальной деятельности, но явного влияния на все предприятие целиком не будет. Процесс совершенствования с эффективностью 50 или даже 100%, охватывающий менее 0,01% всех затрат организации, не принесет ей ощутимых выгод.

Самым скудным ресурсом любой организации является время. Именно поэтому менеджерам следует направлять все усилия своих сотрудников на улучшение тех процессов, где возможность значительного сокращения затрат наибольшая. Модель ABC определяет, где существуют такие возможности. Используя эту информацию, менеджеры расставляют приоритеты при выполнении той или иной программы совершенствования, которая в случае успеха принесет компании заметные финансовые достижения. Результаты анализа ABC не могут служить постоянным операционным инструментом улучшения деятельности предприятия — для этого существует обратная информационная связь относительно качества, количества выпущенной продукции и временного цикла. Модель ABC — это руководство к действию, помогающее определить процессы, которые следует совершенствовать в первую очередь.

3. Обоснование затрат

На заре движения комплексного управления качеством существовало мнение, что «качество ничего не стоит»[12]. Будучи изначально скептически настроенными по поводу того, что уменьшения брака можно достичь без дополнительных затрат, многие менеджеры на основании опыта американских и японских компаний, работавших по программе TQM, убедились в неэффективности своей прежней деятельности. В первые годы внедрения данной программы удавалось без особых усилий «срывать низко висящие яблоки». Первоначальные расходы в рамках комплексного управления качеством на концентрацию усилий работников на процессах совершенствования, непрерывном решении и предотвращении проблем и сложных проектах создания новых продуктов быстро и сполна окупались низкими издержками оценки, ремонта, переработки и уничтожения брака.

Но как только все «низко висящие плоды» были собраны, стало ясно, что дальнейшее совершенствование не всегда бесплатно. Иными словами, чтобы снять яблоки с высоких веток, нужно купить лестницу. Кроме того, первоначальным определением качества в программах TQM было «соответствие спецификации». Менеджеры стремились производить каждый продукт и предоставлять каждую услугу в полном соответствии с характеристиками, перечисленными в заказе. Как только процесс производства и доставки по спецификации стабилизировался и было достигнуто постоянное качество, определение самого качества изменилось. Теперь это было не простое соответствие спецификации, а соответствие ожиданиям клиентов. Если требования целевого клиента превосходили ранее установленные нормы и стандарты продукта или услуги, то они (нормы и стандарты) подвергались соответствующим изменениям. Даже наиболее горячие сторонники TQM не стали бы спорить, что достижение более высокого уровня производства и полное соответствие техническим условиям не могут ничего не стоить.

Точно так же и с помощью реинжиниринга нельзя без дополнительных первоначальных инвестиций добиться прорыва в сокращении издержек и повышении производительности. Эти программы недешевы. Многие организации (и это понятно!) без особого рвения берутся за воплощение таких дорогостоящих проектов. И уж конечно, хотят видеть обоснование значительных затрат времени, энергетических и финансовых ресурсов, необходимых для реализации проектов реинжиниринга.

Подводя итог, следует отметить, что, во-первых, процесс управления на основе видов деятельности требует проведения анализа функций предприятия для определения больших объемов неэффективных расходов. Затем менеджеры и работники компании предлагают проекты, для которых TQM или реинжиниринг может быть очень результативным. Во-вторых, на основании информации ABC-анализа устанавливаются приоритеты. И менеджеры, и рядовые сотрудники очень ограничены во времени. Именно поэтому среди множества инициатив они должны выбрать только те проекты, осуществление которых принесет максимальный результат в минимально короткие сроки. И в-третьих, даже если самые лучшие и эффективные проекты совершенствования процессов нередко требуют солидных вложений, возврат их не заставит себя ждать.

Три перечисленных этапа управления на основе видов деятельности — определение возможностей процесса совершенствования, установление приоритетов и выделение ресурсов для реализации проекта — можно пройти достаточно быстро. Для того чтобы получить быстрые и видимые результаты, не требуется привлекать другие подразделения (отделы продаж, маркетинг) — все достигается силами производственного отдела.

4. Отслеживание возможных выгод

Предположим, что на основании первоначальной информации ABC-анализа, о чем мы говорили ранее, были разработаны и предприняты некоторые шаги в соответствии с методом управления на основе видов деятельности: TQM, перепроектирование или реинжиниринг. Однако многие организации так до конца и не понимают всех выгод и преимуществ, которые они получат в результате этой деятельности. Предприятия улучшают или изменяют процессы, производя те же объемы продукции с меньшими затратами, но им и в голову не приходит перераспределить или ликвидировать те ресурсы, которые больше не нужны. Таким образом, общий объем расходов компании остается без изменений.

Модель ABC дает информацию о тех ресурсах — кодах произведенных расходов главной книги (general ledger expense code), активах, а также персонале, занятом полный рабочий день (full-time equivalent personell, FTE), — которые необходимы для конкретной операции. Периодически обновляя и пополняя базовую модель ABC, компания может делать переоценку и перераспределение ресурсов (расходы, активы, FTE), направленные на тот или иной вид деятельности или бизнес-процесс. Таким способом удается контролировать, насколько эффективны операционные изменения с точки зрения сокращения ресурсов: меньше основных средств, меньше людей, меньше затрат на данный процесс. Периодическое обращение к модели расчета издержек по видам деятельности позволяет получить ощутимую обратную связь относительно того, какие выгоды и преимущества имеет организация от первоначальных операционных улучшений и что следует предпринять, чтобы закрепить успех.

5. Оценка результатов непрерывных улучшений

Последний элемент операционного менеджмента на основе видов деятельности — это оценка постоянно происходящих изменений. Менеджеры могут определить факторы достижения результатов, которые объясняют необходимость данного количества ресурсов, а следовательно, затрат на выполнение соответствующих операций. Например, фактором достижения результатов при переработке сырья может служить качество этого сырья, определяемое при входном контроле. Если поступивший материал не соответствует техническим условиям, то для производства конечного продукта соответствующего качества необходимо больше времени — более того, может потребоваться дополнительная обработка сырья. Еще один фактор достижения результатов — умения и навыки операторов процесса. Перечисленные факторы являются локальными индикаторами производительности, которые сотрудники компании могут улучшать ежедневно. Они не относятся к стратегиче-

ским показателям ССП данной бизнес-единицы; они определяют, мотивируют и оценивают ежедневные мероприятия и шаги по улучшению и совершенствованию процессов.

Заключение

Управление на основе видов деятельности позволяет менеджерам получить видимые успешные результаты, опираясь на простую систему расчета затрат по видам деятельности. С ее помощью быстро и несложно установить, сколько и чего требуется для преобразований, реинжиниринга и постоянного совершенствования процессов. Знание издержек каждого вида деятельности или процесса направляет усилия работников в нужное русло и позволяет расставить приоритеты таким образом, чтобы улучшениям подвергались в первую очередь наименее эффективные процессы, не способствующие в данный момент росту добавленной стоимости. Модель ABC обосновывает реализацию инициатив, наглядно показывая, сколько средств компания тратит в каждый момент, продолжая работать неэффективно. Многие проекты совершенствования процессов осуществлялись практически на основе самофинансирования, поскольку даже при внушительных первоначальных затратах потом быстро окупались за счет внедрения более эффективных и производительных процессов. Соответственно, модель ABC помогает проследить, достигнуты ли ожидаемые результаты от проведенных преобразований, и определить факторы их достижения, сфокусировав усилия работников в направлении постоянного совершенствования их деятельности.

Комплексное управление качеством

Многие организации с успехом действуют в соответствии с программами комплексного управления качеством.

Стратегические карты предоставляют стратегическую основу высокого уровня для осуществления подобных программ. Сконцентрированные на нужном направлении, эти проекты становятся более эффективными благодаря стратегическому соответствию общим целям компании, которое обеспечивают стратегические карты. Давайте рассмотрим взаимные выгоды от реализации стратегии и выполнения программ повышения качества.

Оценка качества в стратегических картах

Очевидно, что оценка качества является важнейшей частью всего процесса операционного менеджмента. Показатели качества, такие как число дефектов (ед. на млн), объем выпущенной продукции, количество проверок и так далее, применяются в процессах закупок, управ-

ления взаимоотношениями с поставщиками, производства товаров и услуг, распределения товаров клиентам. Показатели качества также имеют исключительное значение для предложения потребительной ценности, которое доставляет покупателю превосходное производство. С точки зрения клиента, в понятие «качество» входят и брак, обнаруженный клиентом, и гарантийные случаи, и неприятности при обслуживании, и своевременная доставка продуктов и услуг. Итак, правильно и эффективно работающая программа оценки качества предоставляет свои показатели и внутренней и клиентской составляющим стратегических карт большинства организаций.

Стратегическая карта усиливает программы качества

Мы можем выделить четыре способа, которыми стратегические карты обеспечивают существенную ценность даже тем компаниям, которые уже давно идут по пути TQM и «шесть сигм».

1. ССП устанавливает четкие причинно-следственные связи между стратегическими картами и «каскадируемыми» целями. Результаты внедрения программ качества выражены не явно и зачастую не подвергаются проверке. Но для того чтобы построить стратегическую карту сбалансированной системы показателей, надо иметь четкую и ясную стратегию. Процесс создания стратегической карты (и, соответственно, определения целей, задач, показателей, инициатив) требует активного участия старших менеджеров, что в результате создает консенсус, понятность и приверженность стратегии. Стратегическая гипотеза становится конкретной и проверяемой, поскольку информация поступает от всех подразделений компании постоянно.

К сожалению, некоторые организации не смогли установить взаимосвязь между программами качества, с одной стороны, и четкими клиентскими и финансовыми целями — с другой. В качестве примера приведем предшественника нашей ССП и стратегической карты, разработанного компанией Analog Device в конце 1980 года[13]. В системе показателей качества этой компании параметры клиентской составляющей — своевременная доставка, сроки доставки, брак, обнаруженный клиентом, — относились исключительно к понятию качества, но не к дифференцированному потребительскому предложению. Кроме того, эта система не включала такие показатели, как привлечение новых клиентов, сохранение старой базы потребителей, доля участия в бизнесе клиента и доля рынка. Показатели внутренней составляющей охватывали только производство, причем полностью отсутствовали такие критерии, как управление клиентами и инновационные процессы. Отсутствие взаимосвязи между улучшением качества и предложением потребительной ценности, равно как и другими результа-

тами клиентской составляющей, привело к снижению стоимости для акционеров на 67% в течение первых трех лет применения компанией Analog Device ее системы показателей. Ярким контрастом данному примеру являются те компании, которым удалось сделать огромный рывок вперед благодаря правильно сконструированной стратегической сбалансированной системе показателей [14].

Модели качества могут быть локальными, тактическими и независимыми (несвязанными). Стратегическая карта, наоборот, называет все цели и только потом определяет инициативы и процессы совершенствования, необходимые для выполнения стратегических целей. По словам одного из руководителей,

> *ССП объединила и сконцентрировала наши усилия по комплексному управлению качеством. То же самое можно сказать и о нашем годовом и долгосрочном планировании. Множество команд выполняли огромные объемы работ по специально разработанным, не связанным друг с другом программам. ССП предоставила единый систематизированный подход, которому мы следуем при распределении обязанностей между подразделениями.*

2. ССП устанавливает цели для скачка вперед, а не просто для соответствия существующей передовой практике. Многие программы качества оценивают результаты внутренних процессов, сравнивая их с образцами наилучшего опыта, и фокусируются на непрерывном совершенствовании. Напротив, сбалансированная система показателей начинает с постановки задач радикальных изменений и резкого скачка вперед в финансовой и клиентской составляющих. *Компании, работающие с ССП, сами стремятся стать эталоном для других.* Задачи по достижению выдающихся результатов определяются не конкретными существующими ориентирами или эталонами, но стремлением всей организации добиться прорыва за короткое время и остаться на этой траектории в долгосрочном периоде. Амбициозные цели финансовой и клиентской составляющих далее трансформируются в задачи удовлетворения клиентов и сохранения клиентской базы, внутренних процессов, человеческих ресурсов и информационных технологий, а также стратегического соответствия всей организации. Таким образом, все цели и показатели ССП находятся во взаимозависимости и направлены на получение выдающихся результатов. Программы качества, сфокусированные на достижении определенных ориентиров, очень полезны проектам ССП, которые помогают фирмам достичь хотя бы конкурентного уровня в отдельных процессах.

3. ССП часто выявляет абсолютно новые процессы, исключительно важные для достижения стратегических целей. Модели качества направлены на улучшение существующих организационных процессов, делая

их лучше, быстрее, дешевле. Однако применение ССП, особенно когда речь идет о реализации новой стратегии, обнаруживает абсолютно новые процессы, которые необходимо довести до совершенства. Например, некая компания переходила от стратегии низких затрат к стратегии дифференцированных доверительных отношений с потребителями. Важнейшим процессом для новой стратегии было тесное сотрудничество с целевыми клиентами, чтобы предвосхитить их возможные потребности в будущем. Раньше компания этим никогда не занималась; она просто ждала очередной запрос или требование клиента, а затем удовлетворяла его. Если подобное изменение стратегии происходит в организации, оказывающей финансовые услуги, то сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, должны превратиться из простых исполнителей, осуществляющих необходимые транзакции по просьбе клиента, в активных специалистов по финансовому планированию. Имея только модель качества, сотрудник может достичь высоких показателей скорости обслуживания, безошибочного и своевременного выполнения транзакций. Однако этот процесс, который в скором времени стал автоматизированным, потерял решающее значение для новой стратегии взаимоотношений с клиентами. Теперь сотрудники должны были достичь совершенства в абсолютно новых процессах: предвосхищении и понимании возникающих финансовых потребностей, глубоком знании новых финансовых продуктов и услуг, развитии способностей продажи финансовых продуктов и услуг и приведении их в соответствие с запросами конкретного потребителя (кастомизация). Сбалансированная система показателей с легкостью доказала важность этих новых функций и продемонстрировала отсутствие необходимости особого акцента на процессы осуществления транзакций. Как только новые стратегически важные процессы определены, для их совершенствования начинают использоваться соответствующие программы качества.

4. ССП определяет стратегические приоритеты для модернизации процессов. Даже в том случае, если стратегическая необходимость введения новых процессов отсутствует, требуется установить приоритеты. Одни операции более важны для успешного осуществления стратегии, чем другие. Установление определенного эталона позволяет оценить организационные процессы в сравнении с лучшей практикой в отрасли. Сбалансированная система показателей показывает, какие из них должны выполняться в соответствии с эталоном, а в каких стремление к совершенству не имеет стратегической необходимости. ССП предлагает компаниям руководство по соответствующему перераспределению ограниченных человеческих и финансовых ресурсов.

Конечно, как только организация определила наиболее важные и существенные процессы, для их улучшения можно воспользоваться принципами управления качеством. Самооценка помогает установить необходимый уровень инвестиций и временные рамки для решения сбалансированной системой показателей поставленных задач.

Реинжиниринг: единовременный процесс совершенствования

Программы качества часто называют программами «непрерывного совершенствования». Однако нередко существующие процессы настолько неэффективны или устарели с технологической точки зрения, что какое бы то ни было улучшение не приведет к поставленным целям. В таких ситуациях компания может отказаться от традиционных методов управления качеством и вместо этого работать по программе реинжиниринга, или единовременного совершенствования (discontinuous improvement)[15]. ССП точно так же способствует осуществлению этих программ, как и программ качества. Она определяет место реинжиниринга в общем контексте целей и задач организации, формулирует показатели результатов (как правило, нефинансовые) программы единовременного улучшения и устанавливает приоритеты.

Выводы: взаимосвязи между стратегическими картами и программами совершенствования

Правильно составленная стратегическая карта обеспечивает стратегическую концентрацию внимания на программах менеджмента на основе видов деятельности и управления качеством. Она включает эти программы совершенствования в стратегическую модель, которая четко прослеживает их воздействие — от процессов улучшения до получения важнейших результатов деятельности всей организации. Мы полагаем, что каждая из этих моделей — управления качеством и стратегическая карта — взаимно дополняют друг друга.

Постоянное совершенствование на основе программ ABM и TQM помогает компании снизить издержки процессов, с одной стороны, и сделать их более последовательными и активными — с другой. Брак, неэффективные процессы, простои — все это ослабляет организацию. Стратегические карты и ССП концентрируют программы совершенствования на тех внутренних процессах, которые будут иметь наибольшее влияние на успешное воплощение стратегии. Стратегические карты указывают самое верное направление развития аспектов деятельности. Сочетание программ совершенствования со стратегическими картами позволяет компании «делать правильно правильные вещи» (см. Рис. 3.5). Оба этих инструмента управления полноправно занимают свое место в организации, стремящейся к прорыву в производстве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

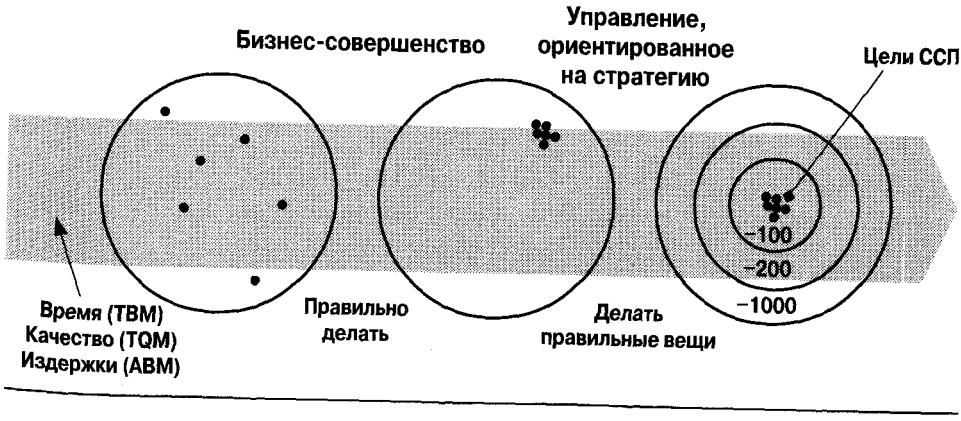
В данной главе мы обсудили ряд процессов операционного менеджмента, которые производят и доставляют продукты и услуги. Мы также определили цели и показатели операционного совершенства, которые обеспечиваются следующими действиями:

- установить отличные отношения с поставщиками и снизить общие издержки закупки товаров и услуг;
- производить существующие продукты и услуги для нынешних клиентов;
- распределять и доставлять продукты и услуги клиентам;
- управлять операционными и бизнес-рисками.

Мы показали, как важны такие программы организационного совершенства, как менеджмент на основе видов деятельности и управление качеством, для снижения стоимости, повышения качества и оперативности компании.

В качестве практической ситуации мы обсудим стратегическую карту компании Thornton Oil, которая управляет сетью бензозаправок и магазинов быстрого обслуживания. Компания использовала стратегическую карту и ССП в качестве инструмента для колоссальных изменений в операционных процессах, чтобы обрести большую конкурентоспособность в сравнении с такими недавно появившимися на рынке фирмами, как Wal-Mart, Meijer, Costco и Kroger

Рисунок 3.5. Две ступени бизнес-совершенства: сочетание бизнес-совершенства с управлением, ориентированным на стратегию, позволяет организации правильно делать правильные вещи



ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Michael Porter*. What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61-64.
2. *Robert S. Kaplan, Robin Cooper*. Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 203-210.
3. См. Приложение к главе 5 «Составляющая внутренних бизнес-процессов» в книге: *Роберт Каплан, Дейвид Нортон*. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2003, с. 111—117. Речь идет о типичных показателях затрат, качества, временного цикла для операционных процессов.
4. Временной цикл — это время, необходимое для изготовления продукта — от начала производства до выхода готовой продукции. Время процесса — это время, непосредственно затраченное на процесс производства без учета простоев, перемещений, наладки оборудования. Например, временной цикл для одобрения ипотечного кредита может быть 28 дней, на фактическое оформление документов в этом цикле требуется всего 40 минут.
5. Использование оборудования и его надежность являются наиболее важными там, где ресурсы представляют собой узкое место. См.: *Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox*. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Croton-on-Hudson, NY: North River Press, 1986.
6. *L. Meulbroek*. A Senor Manager's Guide to Integrated Risk Management // Journal of Applied Corporate Finance, 2002, Winter, p. 56-70.
7. *B. Schlender*. The Bill & Warren Show // Fortune, 1998, July 20.
8. *K. Froot, D. Scharfstein,* and /. *Stein*. A Framework for Risk Management // Harvard Business Review, 1994, November/December.
9. Показатели управления рисками не всегда стремятся к нулю. Иногда определенный риск желателен, поскольку хеджирование не дешево, а политика продаж только кредитоспособным клиентам может лишить компанию потенциальных доходов.
10. См.: *Robert S. Kaplan*. Texas Eastman Company. Case 9-190-039. Boston: Harvard Business School, 1989 — пример инновационного подхода, когда продвинутые технологии становятся фактором повседневного совершенствования качества и снижения издержек.
11. *M. T. Hansen, N. Nohria,* and *T. Tierney*. What's Your Strategy for Managing Knowledge? // Harvard Business Review, 1999, March/April, p. 106—116.
12. *Philip B. Crosby*. Quality Is Free. New York: McGraw-Hill, 1979.
13. *Roberts. Kaplan*. Analog Devices: The Half-Life System. Case 9-190-061. Boston: Harvard Business School, 1989.
14. Истории успешного использования ССП можно найти в главе 1 книги: *Роберт Каплан, Дейвид Нортон*. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: «Олимп—Бизнес», 2004. Все примеры можно найти на сайте: http://www.bscol.com.
15. *Michael Hammer, James A. Champy*. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

THORNTON OIL CORPORATION

История

Основанная в 1971 г. Джеймсом Торнтоном как сеть бензозаправок и магазинов быстрого обслуживания компания Thornton Oil Corporation (располагается в Кентукки) в настоящее время насчитывает 140 предприятий в 19 штатах. Ежегодный доход корпорации составляет более 700 млн дол. Оставаясь семейным предприятием, она входит в число 500 крупнейших частных компаний Соединенных Штатов.

Не всегда все было так безоблачно в этой семейной фирме на ее пути к успеху. В 1998 г. президент и председатель совета директоров покинул компанию из-за скандала, разразившегося в связи с нарушениями в торговле потребительскими товарами. Осенью того же года на пост руководителя компании был назначен Рик Клайес, к тому времени 12 лет проработавший в подразделении недвижимости и строительства. Клайес понимал, что для выполнения своей задачи — обеспечения резкого роста бизнеса — ему вместе с компанией придется решить несколько серьезных проблем: все внимание — получению краткосрочных прибылей, отсутствию четкой стратегии, сдерживающему развитие командному стилю руководства, неквалифицированному персоналу, раздираемому междоусобной враждой и абсолютно не доверяющему руководству компании. В то же время не меньшее беспокойство доставляла *внешняя* конкуренция со стороны таких гигантов розничной продажи, как Wal-Mart, Kroger, Costco (крупнейшие в США магазины, торгующие со скидкой), которые открыли свои бензозаправки с магазинами быстрого обслужи-

вания. Видя все это, новый председатель совета директоров понимал, что если ничего не изменить, то компания может лишиться своей и без того не слишком высокой прибыли.

Стратегия

Было решено начать преобразования с четкого определения своего видения: к 2005 г. стать компанией-миллиардером. Затем для реализации данного видения была сформулирована стратегия: расширить направление «магазины быстрого обслуживания», поскольку торговля бензином на заправочных станциях давала смехотворную прибыль. Расширение бизнеса, в свою очередь, зависело от доверительных отношений с клиентами: необходимо было выяснить, кто и что покупает в Thornton и что следует сделать, чтобы заполучить новых клиентов, удержав старых. В ССП были определены два основных направления: маркетинговое совершенство и развитие франчайзинга (речь шла о торговле продуктами питания).

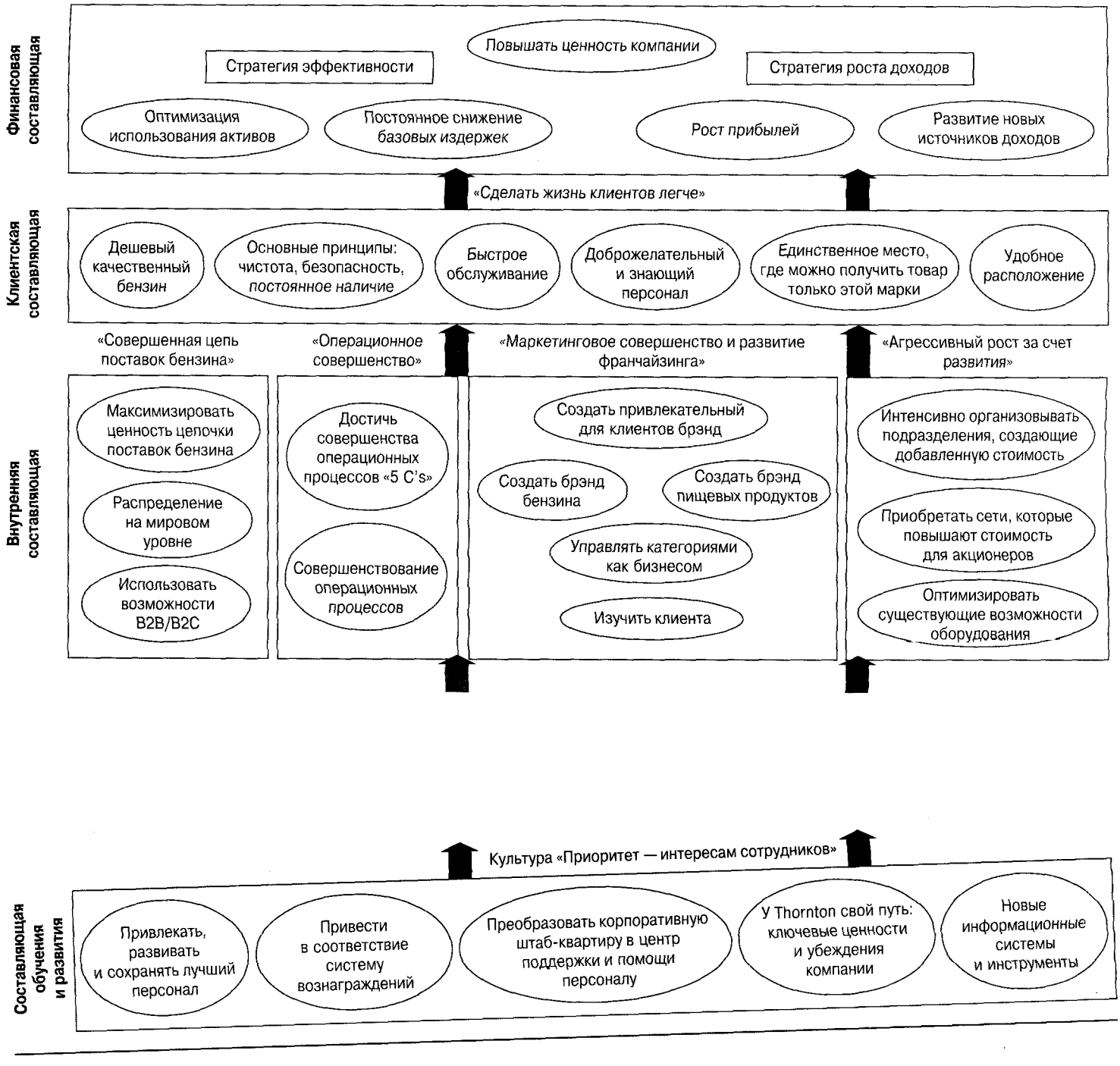
Стратегическая карта

В стратегической карте компании логика новой стратегии нашла свое отражение в четырех составляющих (см. рис. 3.6). Приведем основные компоненты карты.

- *Клиентская составляющая:* успешное развитие франчайзинга приведет к успеху и в другом ключевом направлении — сделать жизнь клиентов легче. Были разработаны соответствующие цели:
  - — дешевый качественный бензин;
  - — основные принципы — чистота, надежность, постоянное наличие продуктов;
  - — быстрое обслуживание;
  - — доброжелательный, знающий персонал;
  - — удобное расположение заправок и магазинов.

  Кроме того, была поставлена еще одна цель, имеющая отношение к продвижению товаров: магазины и заправки Thornton должны стать «местом, где покупатель стремится получить именно эту еду, напиток или услугу». В прошлом партнером компании была фирма Dunkin' Donuts, которая открыла множество кофеен, где подавали кофе и пончики. Теперь Thornton намеревались создать свой собственный брэнд, например кофе и печенье «Thornton». Таким образом компания планировала предоставить клиентам выбор и постоянное наличие дифференцированных продуктов и услуг.
- *Составляющая внутренних процессов:* компания определила два направления в предоставлении клиентам недорогих продуктов и услуг. Направление *совершенная цепь поставок бензина* имело три цели, связанные с приобретением бензина по низким ценам и продажей его клиентам.

Рисунок 3.6. Компания Thornton: привлекательное место для работы, покупок и инвестирования



Одна из них («использование возможностей B2B/B2C» *) предполагала куплю и продажу бензина среди небольших заправочных станций через интернет-систему. В направлении «операционное совершенство» особое внимание уделялось достижению совершенства складских процессов типа «5 C's» (например, чистота, клиентское обслуживание и обучение, cleanliness, customer service, coaching). Помимо этого направление *развитие пищевого франчайзинга* предполагало поиск новых клиентов, которые по достоинству оценят процесс покупки в сети Thornton. Внутренний процесс включал в себя такой параметр, как «знание клиента», то есть определение групп покупателей, которые совершают покупки только в обеденное время, в обеденное и вечернее время, и покупателей бензина и пищевых продуктов, с одной стороны, а также поиск новых клиентских групп — с другой. И наконец, направление *агрессивный рост за счет разработки и развития новых видов услуг* определяло цель оптимального использования имеющихся возможностей, например мозгового штурма (brainstorming) при подборе новых услуг для всех магазинов.

- *Составляющая обучения и развития:* оптимальное использование нематериальных активов — знаний и компетенций сотрудников, — необходимых для реализации стратегии. Руководители Thornton определили ключевое направление «приоритет — интересам сотрудников». Среди выбранных целей была в том числе и такая: преобразовать штаб-квартиру компании из командного пункта в центр поддержки и помощи менеджерам и рядовым сотрудникам магазинов. Раньше сверху вниз спускались директивы и приказы, теперь основное внимание было направлено на понимание и удовлетворение потребностей персонала.

Компания сформулировала специфическую цель «У Thornton свой путь», которая обеспечивала политику «ключевые ценности и убеждения компании». И наконец, чтобы заменить древнюю

---

* Business to Business/Business to Customer, то есть «бизнес ради бизнеса/бизнес ради потребителя». — *Примеч. переводчика.*

информационную систему, определили цель «усовершенствование информационных систем», которая в том числе предполагала внедрение новой современной электронной почты, позволившей общаться персоналу компании.

- *Финансовая составляющая:* если все пойдет в соответствии с планом трех перечисленных составляющих, компания ожидала резкого улучшения финансовых результатов. Два парных направления эффективности и роста доходов подкреплены четырьмя целями: оптимизация использования активов, постоянное снижение издержек, максимизация прибылей и развитие новых источников доходов.

Результаты

Разъяснив сотрудникам с помощью ССП стратегию компании, руководство Thornton добилось впечатляющих результатов '. Акцент в политике компании на клиентскую составляющую привел к 44-процентному росту показателя клиентского обслуживания. Показатель «таинственный покупатель» (независимые эксперты под видом покупателей задают вопросы об уровне данного магазина) достиг 14%. Общие операционные издержки стали ниже или в пределах месячного бюджета. Вне всяких сомнений сотрудники были довольны состоянием дел в компании, о чем свидетельствуют сокращение текучести кадров (на 48%) и сокращение расходов на наем персонала (на 62%).

Данный пример подготовлен Патрисией Буш, сотрудницей Balanced Scorecard Collaborative, и Лорен Келлер Джонсон из Balanced Scorecard Report. Мы благодарим Рика Клайеса и его коллег за предоставленную информацию.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. Поскольку Thornton Oil является частной компанией, финансовые результаты и итоги улучшений не могут быть подвергнуты огласке.

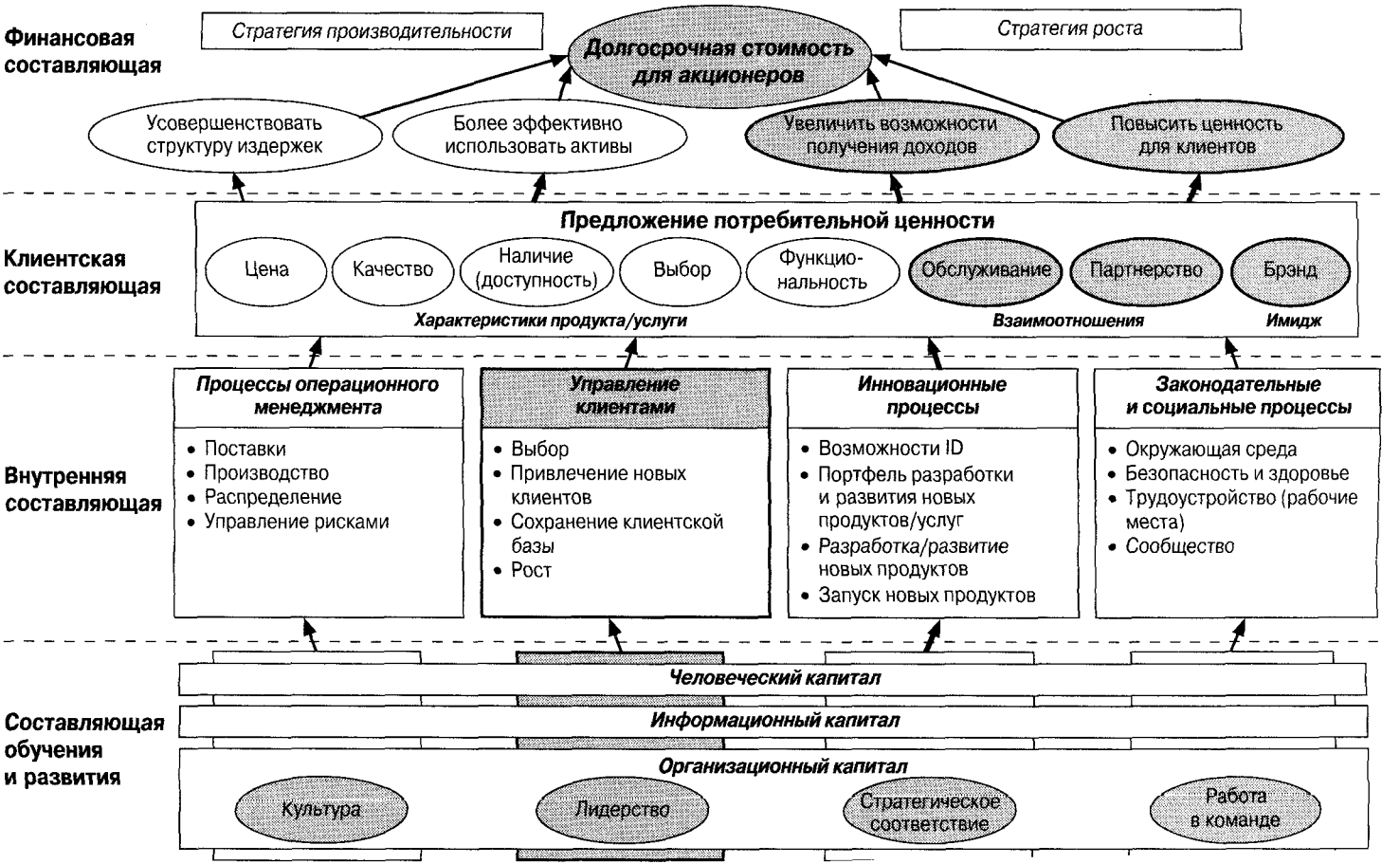
Глава 4

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Менеджмент клиентов во многом отражает все новое в современной бизнес-стратегии (см. рис. 4.1). В индустриальную эпоху центральным звеном стратегии было производство товаров. «Если мы это произведем, то оно будет куплено» — такова философия того времени. Компании действовали успешно за счет инноваций и эффективного управления операциями. Производственные процессы, сфокусированные на управлении стоимостью, экономии за счет масштабов деятельности и качестве, позволяли продавать изготовленный продукт по ценам, одновременно доступным для потребителя и обеспечивающим компании привлекательные нормы прибыли. В результате внедрения инновационных процессов постоянно появлялись новые продукты, что позволяло увеличивать долю компании на рынке и повышать доходы. Клиентский менеджмент был ориентирован на сделку — продвижение и продажу товаров и услуг, произведенных предприятием. Установление отношений с потребителем не входило в число приоритетов.

Новая экономика выдвинула на первое место важность взаимоотношений с клиентами. Тогда как инновации и процессы операционного менеджмента остаются очень важными для стратегического успеха, развитие компьютерных и информационных технологий, особенно интернета и программного обеспечения баз данных, сдвинуло баланс сил от производителя к клиенту. Теперь потребители сами определяют развитие бизнеса, а не просто реагируют на конъюнктуру рынка или

Рисунок 4.1. Управление потребителями



потребности продаж. Например, клиенты компаний Dell и Levi Strauss при помощи корпоративных веб-сайтов Dell.com и IC3D могут разрабатывать свои собственные модели (синие джинсы). Сделанные покупки, статистика которых ведется в Wal-Mart, сигнализируют поставщику о необходимости производства новой партии товара. Клиенты могут найти на сайтах всю необходимую информацию об ассортименте продуктов, выпускаемых компанией, их ценах, наличии в продаже, характеристиках, а также сроках доставки. Чаты дают возможность высказаться как удовлетворенным, так и недовольным покупателям.

Фактор географической близости компании к клиенту зачастую не имеет решающего значения. Компании, занимающиеся экспресс-доставкой грузов, такие как FedEx, DHL и UPS, доставляют заказчикам товары из любой точки мира. Теперь показателем успешности клиентского менеджмента больше нельзя считать удачную сделку-продажу. *Процесс управления отношениями с потребителями* должен способствовать привлечению и сохранению целевых клиентов, установлению с ними долгосрочных взаимовыгодных связей.

ЧЕТЫРЕ ПРОЦЕССА МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТОВ

Управление отношениями с потребителями состоит из четырех взаимосвязанных процессов (см. рис. 4.2):

1. *Выбор клиентов:* определить группы покупателей, наиболее выгодные для предприятия, разработать предложение потребительной ценности для этих групп и создать имидж брэнда продуктов и услуг компании, который привлекал бы их.
2. *Привлечение клиентов:* распространить информацию о миссии фирмы на рынке, разработать рекламные материалы и довести их до сведения покупателей.
3. *Сохранение клиентской базы:* обеспечивать качество, быстро решать проблемы, превратить покупателей в «горячих поклонников» компании и ее продуктов.
4. *Развитие взаимоотношений с потребителями:* знакомиться с клиентами, устанавливать тесные связи с ними, увеличивать долю компании в общем объеме их закупок.

Стратегии управления потребителями предполагают обязательное выполнение каждого из перечисленных процессов. Большинство организаций, не имеющих ясной стратегии, плохо работают с первым

Рисунок 4.2. Процессы управления потребителями

и третьим процессами (выбор клиентов и сохранение клиентской базы). Например, Mobil в течение многих лет проводила беспорядочную ценовую политику, поскольку не исследовала ранее своих многочисленных покупателей и не определила целевую группу. Chemical Bank (теперь часть компании J. P. Morgan Chase) также не имел четкой стратегии сегментации рынка. Он культивировал отношения с далеко не самыми прибыльными потребителями. Многие организации аналогично не уделяют должного внимания сохранению клиентской базы. Они рассматривают продажи как некую сделку, не поддерживают контактов с клиентом после ее завершения и понятия не имеют, будет ли он работать с ними в будущем.

1. Выбор клиента

Процесс выбора клиентов начинается с сегментации рынка, то есть выделения ниш с определенными характеристиками и предпочтениями[1]. Команда руководителей определяет *целевые сегменты* потребительского рынка, для которых компания может создать уникальное и достойное предложение ценности. Выбор клиента, заказа или цены — вовсе не одно и то же («Следует ли остановиться на этом заказе?», «По какой цене?»). Потребители отличаются друг от друга по своей прибыльности, и компании, как правило, расходуют большие деньги на развитие и поддержание таких отношений с ними, которые могут длиться долгие годы. Для того чтобы гарантированно вкладывать средства в наиболее прибыльные возможности, руководители компании должны тратить столько же времени и сил на отбор и инвестирование в клиентов, сколько на инвестирование в свою собственность, заводы, оборудование. Необходимо избегать ловушки «пытаться быть лучшим поставщиком для всех имеющихся покупателей».

Сегментация потребительского рынка в идеальном случае делается на основе предложения ценности, то есть тех выгод, которые клиент желает получить от приобретаемых продуктов и услуг. Клиентов можно классифицировать по тем преимуществам, к которым они стремятся, или по их отношению к компании:

- *интенсивности использования* — сильной, слабой, нулевой;
- *выгодам* — цене, обслуживанию, исполнению, взаимоотношениям, узнаваемости брэнда;
- *лояльности* — отсутствует, средней степени, сильная, приверженность;
- *отношению* — неудовлетворительному, удовлетворительному, отличному.

На практике, особенно в условиях потребительского рынка, бывает довольно сложно напрямую выявить предпочтения клиентов, поэтому сегментацию производят по более очевидным факторам. Например:

- *демографические факторы* — возраст, доход, материальное благополучие, пол, род занятий или этническая принадлежность;
- *географические факторы* — национальность, регион, городское или сельское место жительства;
- *образ жизни* — жизненные ценности, ориентированность на роскошь.

Конечно, сегментация по наблюдаемым характеристикам представляет ценность, только если они соотносятся с основными предпочтениями клиентов. Для проведения обоснованной сегментации потребительского рынка при неоднородном составе населения можно использовать комплексные статистические методики. Мы имеем в виду кластерный анализ для определения однородных сегментов рынка, анализ совмещения для выявления предпочтений и запросов клиентов, а также дискриминационный анализ для классификации потребителей.

Как только компания идентифицировала все возможные рыночные сегменты, начинается выбор целевой потребительской группы. Этот выбор может оказывать влияние на возможности организации, и наоборот, ее ресурсы, возможности и стратегия определяют лучших клиентов. Например, производители комплектующих для трех крупнейших автомобильных корпораций США — «Большой тройки»*, которые впоследствии стали поставщиками японских автомобилестроителей (Honda, Toyota и Nissan) прошли обучение по японским системам комплексного управления качеством и поставки «точно-в-срок». Вскоре они превратились в более дифференцированных поставщиков и смогли конкурировать по параметрам своих возможностей, а не просто по показателю цены. Или, к примеру, мелкий производитель некоего стандартного продукта может по просьбе клиента наладить его выпуск в очень больших объемах. Тем самым такой заказ послужит началом преобразования компании из узкоспециализированного производителя, занимающего определенную нишу на рынке, в массового производителя, имеющего абсолютно другую структуру затрат.

Что же касается более типичных процессов, то на выбор клиентов влияет стратегия компании. Стратегия страховой компании Cigna

---

* Ford Motor, General Motors, Crysler. — *Примеч. переводчика.*

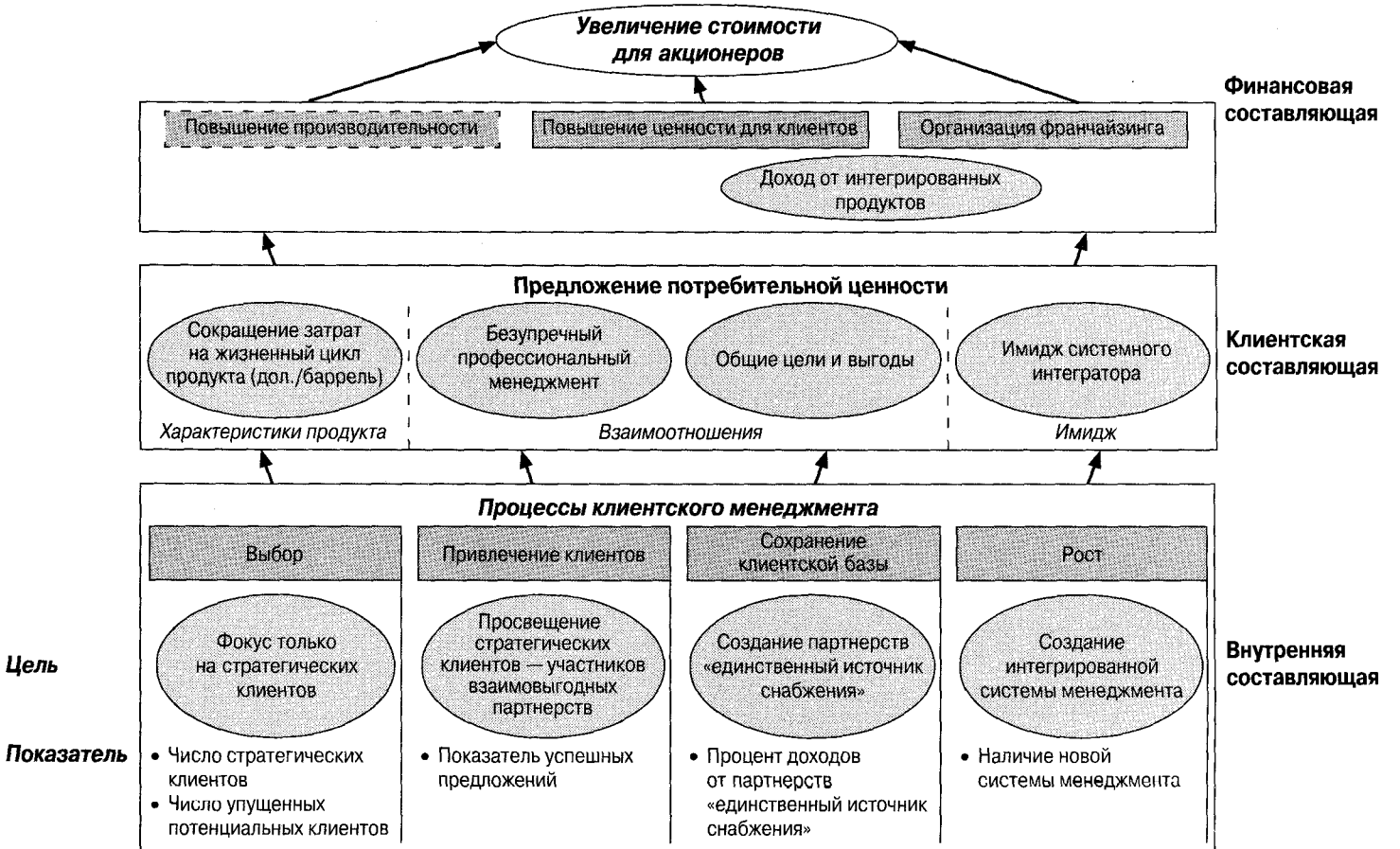
Property and Casualty предполагает «стать провайдером специальных услуг», поэтому она выйдет с предложением цены только в том случае, если страховые риски окажутся более приемлемыми, чем средние по отрасли. Dell Computer изначально особое внимание уделяла искушенным опытным корпоративным клиентам, которые могли обеспечить локальную техническую поддержку установленных у них компьютеров компании. Подобная ориентация на продвинутых корпоративных клиентов позволила Dell продавать и отгружать товар напрямую конечному потребителю без использования оптовых и розничных дистрибутивных каналов. Кроме того, не было необходимости содержать обширную базу технической поддержки. Таким образом она обеспечила себе положение поставщика самых дешевых персональных компьютеров и вскоре стала лидером в отрасли.

Оператор игорных заведений в США Harrah's Entertainment своими целевыми клиентами видит посетителей с ограниченными средствами так же, как и компания Southwest и другие, обеспечивающие недорогие перелеты для пассажиров, «чувствительных» к ценам. Цель Harrah's — стать казино, которое выбирают семейные пары, чтобы испытать «волнующее предчувствие богатства», не делая при этом больших ставок. Все это помогает им «на некоторое время забыть тяготы жизни». По расчетам Harrah's, 26% игроков давали 82% доходов, при этом самые заядлые из них тратили 2000 дол. ежегодно. Эти «заядлые опытные» игроки, посещающие все точки Harrah's, и стали целевыми клиентами компании, при этом прямая конкуренция с роскошными казино, управляемыми Mirage Resorts и Circus Enterprises, была сведена на нет[2].

Стратегия Marine Engineering (см. рис. 4.3) переключила внимание с большой группы очень чувствительных к цене заказчиков. Для своего будущего роста и прибыльности она определила сегмент потребительского рынка, в котором: 1) ценилось долгосрочное партнерство с поставщиком; 2) имелось желание воспользоваться аутсорсингом для неосновных услуг и 3) предлагалось поставщику' разделить с клиентом риски и успех крупных проектов. Marine Engineering должна была получить крупные прибыли в том случае, если проекты принесут больше доходов клиентам, однако в случае задержек или превышения бюджета из ее гонорара вычитался штраф.

Marine Engineering определила целью выбора клиентов «фокус на стратегических заказчиков», то есть на тех, кого можно привлечь, предложив услуги, имеющие добавленную стоимость более высокую, чем У конкурентов. Показателем успешного достижения этой цели было число заказчиков, привлеченных превосходным качеством услуг и устойчивыми взаимоотношениями, но отнюдь не низкими ценами. Кроме того, показатель «число упущенных потенциальных потребителей, ори-

Рисунок 4.3. Пример компании Marine Engineering



ентированных на предложения низкой цены» сигнализировал о том, что не все возможности были использованы полностью.

Некоторые компании, особенно в развитых отраслях, производящих товары широкого потребления, не усматривают значительных возможностей роста за счет предоставления услуг с добавленной стоимостью. Процесс выбора для них сфокусирован на «отсечении» неприбыльных клиентов, то есть тех, кто использует услуги, затраты на которые превышают гонорары. Компании Metro Bank (см. рис. 4.4) и Acme Chemicals (см. рис. 4.5), захватившие значительную и стабильную долю рынка, в качестве цели выбрали «выявление неприбыльных клиентов, а затем либо повышение их прибыльности, либо исключение из потребительской базы». Используя метод расчета себестоимости по видам хозяйственной деятельности в качестве показателя прибыльности на индивидуальном клиентском уровне, они оценивали свой успех по проценту сокращения числа неприбыльных покупателей.

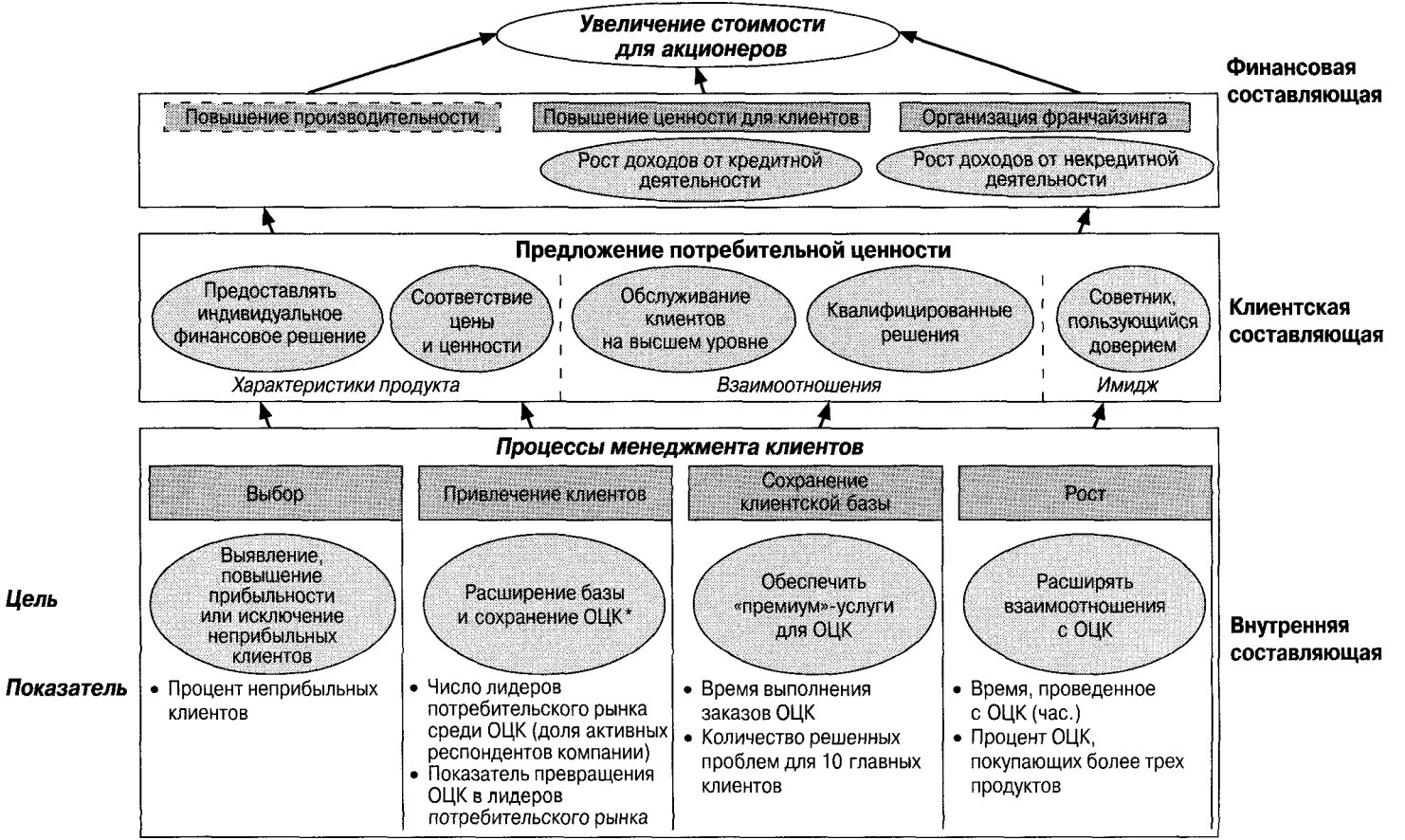
Типичные цели и показатели для процесса отбора потребителей приведены ниже:

Цели отбора потребителей	***Показатели***
Знать и понимать сегменты потребительского рынка	• Вклад сегмента в прибыль компании • Доля участия на рынке целевых сегментов
Выявить неприбыльных клиентов	• Процент неприбыльных клиентов
Определить в качестве целевой группы особо ценных клиентов	• Число стратегических клиентов
Управлять брэндом	• Опрос клиентов об их предпочтениях и знакомстве с брэндом компании

2. Привлечение новых клиентов

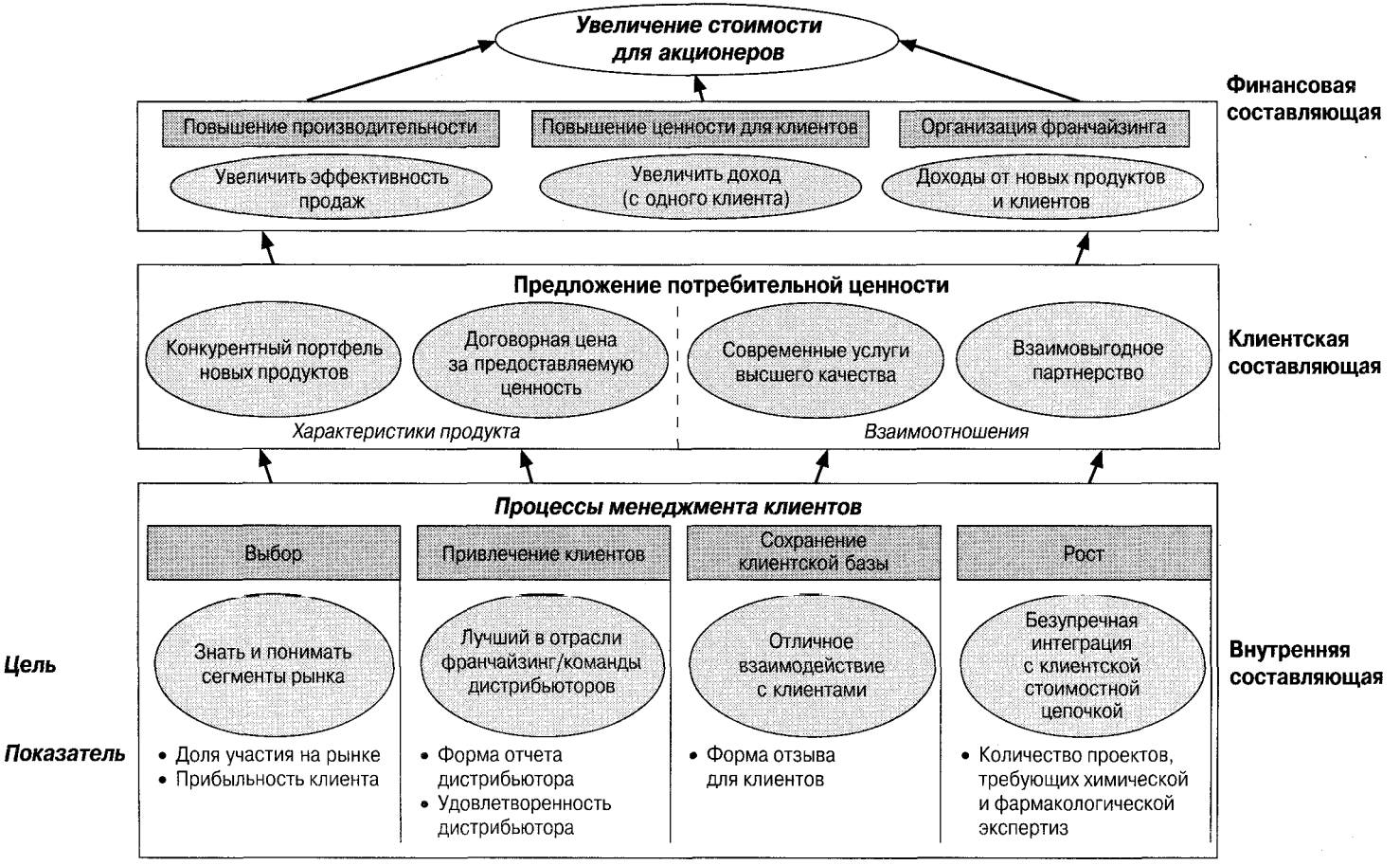
Привлечение новых клиентов — самый сложный и дорогостоящий процесс клиентского менеджмента. Компания должна довести до сведения новых участников сегментов потребительского рынка, определенных в процессе выбора, свои предложения. Можно инициировать отношения с клиентом, предложив первоначальный (entry-level) товар, который может либо быть абсолютно непопулярен на рынке, либо продаваться со значительной скидкой. В идеальном варианте для этого подходит достаточно дешевый продукт, чтобы клиент не побоялся рис-

Рисунок 4.4. Пример Metro Bank



*Особо ценные клиенты.

Рисунок 4.5. Пример Acme Chemicals



ковать, приобретая его. Вообще предлагаемый продукт должен олицетворять важное для клиента решение, и тогда он произведет нужное впечатление на покупателя. Продукт должен отличаться отменным качеством, чтобы клиент при первой же покупке не обнаружил брак. Кроме того, ценность продукта повышается еще и дополнительным набором услуг или сопутствующих товаров, которые могут быть предложены покупателю в будущем (процесс развития клиентских отношений). Для компании, продающей финансовые услуги, таким продуктом может быть чековый счет (checking account) или кредитная карта. Страховая компания, занимающаяся рисками частых рекламаций, имеющих малую ценность, дает возможность клиентам быстро понять, насколько умело она справляется со своей работой, и, следовательно, сформировать мнение о себе как о лучшем провайдере услуг по страхованию[3]. Компания Harrah's с помощью обширной маркетинговой базы данных определила в качестве целевой группы игроков с ограниченными денежными возможностями, но лояльных себе. Были разосланы специальные предложения (фишки на 60 дол.), чтобы привлечь целевых клиентов для первого визита в казино[4].

Сотрудничая с относительно небольшим числом потенциальных заказчиков (от 20 до 30), Marine Engineering разработала специальную просветительскую программу, чтобы продемонстрировать им обоюдные выгоды от партнерства. Показателем успешного достижения цели стало число новых предложений этим заказчикам. Metro Bank организовал кампанию по продажам основных продуктов для особо ценных клиентов. Показателями успеха послужили число лидеров потребительского рынка, появившихся в результате этой программы, и эффективность превращения их в активных клиентов компании (показатель превращения ОЦК в лидеров).

Компания Acme Chemicals продавала почти половину своих изделий через дистрибьюторов. Качество работы каждого дилера по привлечению новых клиентов контролировалось посредством периодической отчетности дистрибьюторов. Эти отчеты также явились некоей обратной связью с дилерами, которые среди прочих качеств оценивали также деятельность Acme по созданию брэнда, рекламе и формированию лидеров из покупателей.

Типичные цели и показатели процесса привлечения новых клиентов приведены ниже:

Цели привлечения новых клиентов	***Показатели***
Доведение до сведения клиентов предложения потребительной ценности	• Знание брэнда (опрос)

Приспособление массового маркетинга к требованиям клиентов	• Ответная реакция клиентов на проведенные кампании • Число потребителей, использующих рекламные акции для выбора продукта
Привлечение новых клиентов	• Процент лидеров потребительского рынка, ставших клиентами компании • Затраты на привлечение одного клиента • Продолжительность ценности привлеченных клиентов (по приблизительным оценкам)
Развитие взаимоотношений с дилерами/ дистрибьюторами	• ССП дилера • Обратная связь с дилерами по опросам

3. Сохранение клиентской базы

По всеобщему признанию, значительно дешевле сохранить потребительскую базу, чем ее постоянно пополнять, заменяя выбывших клиентов. Лояльные потребители признают качество продуктов и услуг компании и нередко готовы платить более высокие цены за предоставляемые товары. Они вряд ли станут искать альтернативных поставщиков, тем самым увеличивая будущие скидки, которые в этом случае вынуждены предлагать конкуренты для привлечения их внимания.

Компании сохраняют клиентскую базу частично за счет постоянного последовательного первоначального предложения потребительной ценности, а также обеспечивая качество обслуживания. Клиенты отказываются от услуг тех поставщиков, которые невнимательны к их запросам об информации и решении возникших проблем. В связи с этим компании должны развивать такие направления в отделах по обслуживанию клиентов, незамедлительно реагируя на их требования по поводу заказов, доставки и решения проблем. Именно эти подразделения поддерживают лояльность потребителей и сокращают вероятность их ухода. Показателем лояльности клиентов служит увеличивающаяся «доля фирмы в кошельке покупателя».

Ключ к успеху Harrah's — программа лояльности потребителя. Компания выдает клиентам так называемые «Золотые карты» (карты лояльности), которые позволяют проследить предпочтения игроков, вкусы и привычки в еде, пользование отелем, частоту посещений, «масштабы» игры во время каждого визита. Проводятся различные эксперименты, чтобы понять, каким образом усилить лояльность клиентов и увеличить частоту их посещений. Менеджеры Harrah's разрабатывают различные маркетинговые программы, например «Общий выигрыш»,

аналогичные программам поощрения, принятым в авиакомпаниях для наиболее часто летающих пассажиров. Программа «Общий выигрыш» предполагает выплату вознаграждения в зависимости от частоты посещений любого из заведений Harrah's. Гари Лавман, генеральный директор компании, замечает: «Чем больше мы понимаем своих клиентов, тем значительнее становится наша прибыль и тем дальше вперед мы уходим от наших конкурентов» [5].

Еще более ценной, чем лояльность, является *приверженность* потребителя, которая предполагает распространение информации о компании, ее продуктах и услугах самим клиентом, который настолько доволен сервисом, что рекомендует ее своим знакомым. Даже если такие клиенты имеют претензии, они скорее сообщат о возникших проблемах или возможностях улучшений компании, чем «перебегут» к конкурентам. Показателями приверженности потребителей в данном случае являются количество предложений, полученных от них, число рекомендаций, данных ими другим клиентам, и число новых покупателей, приобретенных в результате таких рекомендаций. *Клиенты-сторонники* надежны и авторитетны и особо привержены данной компании. Например, рекомендации фирмы Wal-Mart поставщику, свидетельствующие о его надежности, ответственности и высоком качестве производимых товаров, имеют значительно больший вес, чем, скажем, аналогичные утверждения какого-то локального магазина розничной торговли. Быть профессиональным поставщиком для компании Toyota — значит иметь убедительное свидетельство возможностей производить высококачественный недорогой продукт, доставлять его своевременно и в короткие сроки. Высочайшая форма лояльности возникает, когда клиент проявляет заинтересованность владельца по отношению к продуктам и услугам компании. *Клиенты-владельцы* активно участвуют в разработке новых продуктов и дают советы по улучшению сервиса. Так, Cisco Systems последовала рекомендациям клиентов по расширению мощностей посредством покупки других предприятий. Постоянные пассажиры Southwest Airlines могут принимать участие в оценке новых бортпроводников. Клиенты-сторонники и клиенты-владельцы могут обеспечить значительно более устойчивую ценность, чем армия обычных лояльных покупателей, которые сохраняют или даже увеличивают объемы закупок продуктов и услуг фирмы, но не выдвигают идей их улучшения и не привлекают новичков[6].

Показателем действенности стратегии партнерства с потребителем компания Marine Engineering выбрала количество партнерств с единственным источником снабжения. Metro Bank контролировал уровень обслуживания (время выполнения запроса) своих особо ценных клиентов. Кроме того, каждые шесть месяцев проводился опрос ключевых клиентов, чтобы оценить степень удовлетворенности работой банка при

решении возникающих проблем. Фирма Acme Chemicals внедрила формы опросов покупателей для осуществления обратной связи и получения необходимой информации. В каждом из перечисленных случаев стратегия сохранения клиентской базы состояла из предоставления услуг высочайшего класса, активного консультирования и получения информации от потребителя, а также формирования таких взаимоотношений, разрушить которые последнему будет дороже, чем сохранить.

Типичные цели и показатели процесса сохранения клиентской базы:

Цели сохранения клиентской базы	***Показатели***
Предоставлять клиентам обслуживание уровня «премиум»	• Число «премиум»-клиентов • Рейтинги качества по опросам «премиум»-клиентов • Время, затраченное на решение проблем или урегулирование жалоб • Процент запросов клиентов, не удовлетворенных с первого раза
Формировать партнерства, создающие добавленную стоимость	• Доходы от контрактов на условиях единственного источника снабжения (дол. или %)
Обеспечивать совершенное обслуживание	• Уровень обслуживания (по каналам)
Формировать базу лояльных клиентов	• Доля участия клиента в бизнесе фирмы • Количество ссылок на новых клиентов • Число новых покупателей, привлеченных по рекомендациям имеющихся клиентов • Количество свидетельств от клиентов-сторонников • Количество предложений по улучшению продуктов и услуг, поступивших от лояльных клиентов

4. Развитие клиентов

Конечной целью любого из процессов, составляющих клиентский менеджмент, является повышение ценности потребителя. Как мы уже отмечали, приобретение новых клиентов — трудоемкий и дорогостоящий процесс, имеющей смысл только в том случае, когда перспективы гарантированных отношений с новым потребителем по своей ценности превышают затраты на его привлечение. Приобретение новых поку-

пателей с помощью первоначального продукта означает, что компания может увеличить свою долю в кошельке клиента за счет предложения других, более прибыльных товаров и услуг. Организации должны активно управлять долгосрочной ценностью своих клиентов.

Компания, которая организовала перекрестные продажи и партнерства с собственными покупателями, расширяет долю своего участия в их расходах в данной категории товаров или услуг. Углубление и расширение взаимоотношений повышает ценность потребителей, а также увеличивает их затраты в случае перехода к альтернативным поставщикам. Один из способов укрепления взаимоотношений и дифференциации основного продукта или услуги — предоставление дополнительного сервиса после продажи. Так, компания может предложить мониторинг дорогостоящего оборудования, установленного у клиента. Данная услуга позволит предотвратить неожиданные неполадки и провести профилактические мероприятия, чтобы избежать поломок и простоев. Диагностический мониторинг и профилактическое обслуживание добавляют значительную ценность заказчикам. Это не только способствует сохранению клиентской базы, но и открывает компании новый привлекательный источник получения высоких прибылей. В качестве другого примера можно привести химическое предприятие, производящее товары массового потребления, которое смогло дифференцировать свой основной продукт, предложив услуги вывоза использованных химикатов и их утилизации, полностью соблюдая таким образом требования безопасности и защиты окружающей среды. Эта услуга освободила многих мелких клиентов от необходимости уничтожения отходов с целью соблюдения экологической безопасности, что, кстати говоря, стоит немалых денег.

Компании могут строить партнерские отношения со своими клиентами для разработки специальных решений, связанных с потребностями последних. Например, Marine Engineering попыталась «запереть» своих целевых заказчиков в партнерства типа «единственный источник снабжения», создав совместную интегрированную систему менеджмента. Metro Bank в качестве показателя достижения цели «Развитие клиентов» назвал число особо ценных клиентов, воспользовавшихся более чем тремя банковскими услугами. Предполагалось, что установление более тесных доверительных отношений с потребителями, показателем которых станет количество часов, проведенных с ними менеджером по связям с потребителями, приведет к желаемым результатам. Компания Acme Chemicals разработала аналогичную стратегию, основанную на замкнутости (обособленности), подготовив квалифицированных менеджеров, способных безупречно работать с целевыми клиентами. Показателем служило число проектов, которые осуществлялись только в рамках таких отношений.

Типичные цели и показатели процесса развития клиентов:

Цели развития клиентов	*Показатели*
Клиенты перекрестных продаж	• Число продуктов на одного клиента • Доходы от перекрестных продаж, доходы за рамками первоначального продукта
Продажа решений для клиентов	• Число совместно разработанных сервисных соглашений (соглашений на оказание услуг) • Доход/прибыль от послепродажного обслуживания • Число услуг с добавленной стоимостью, доступных для клиентов
Партнерство с клиентами	• Число контрактов типа «единственный источник снабжения» • Число соглашений о совместном получении прибыли • Денежные средства, полученные по этим соглашениям • Время, проведенное с клиентом (час.)

СВЯЗИ КЛИЕНТСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Процессы менеджмента клиентов сфокусированы на взаимоотношениях и основных параметрах предложения потребительной ценности (см. рис. 4.2). Имидж брэнда помогает и выбирать клиентов, и привлекать их. Процессы сохранения клиентской базы и развития потребителей строят взаимоотношения с целевыми клиентами. Приведем три примера, которые иллюстрируют сказанное выше.

Целевые клиенты Marine Engineering ставили своей основной задачей разработку таких инженерных и строительных проектов, которые снизили бы издержки добычи нефти. Процессы *выбора и привлечения* клиентов Marine были нацелены на тех, кто стремился к партнерству с поставщиками. Существенно меньше внимания уделялось тем заказчикам, которые ориентировались главным образом на цену. Компания также стремилась утвердить свой имидж как первоклассного системного интегратора, способного управлять сложными инженерными проектами в течение всего жизненного цикла: разработка, развитие, снабжение, производство, установка, логистика, операции и техническое обслуживание. Процессы *сохранения и развития клиентской базы*

представляли собой безупречный интегрированный процесс управления разнообразными проектами и услугами при совместных целях и общем вознаграждении.

Предложение потребительной ценности Metro Bank — это взаимоотношения между представителем компании и клиентом, которые позволяют банку представить портфель финансовых продуктов и услуг, специально разработанных в соответствии с запросами клиентов. Предполагалось, что это предложение привлечет рыночный сегмент особо ценных клиентов. Процесс *выбора клиента* предполагал формирование имиджа банка как надежного финансового советника. Процесс *привлечения* новых клиентов устанавливал взаимоотношения с теми, кто нуждался в квалифицированном консультанте, способном найти индивидуальные финансовые решения. Люди, которые в большей степени использовали эту услугу банка, составили основу процесса *развития,* а обслуживание высочайшего уровня поддерживало процесс *сохранения* потребительской базы.

Компания Acme Chemicals работала с ограниченным контингентом клиентов на уже сформировавшемся рынке, и не ставила в качестве главной цели привлечение новых. Ее задача состояла в том, чтобы увеличить долю своего участия в бизнесе уже имеющихся покупателей. Предложение потребительной ценности заключалось в следующем: предложить портфель продуктов и услуг по договорным, но тем не менее конкурентным ценам. Процесс сохранения клиентской базы был сфокусирован на стремлении людей получить услуги, имеющие конкурентное преимущество, а процесс развития — на организации взаимовыгодных партнерств.

Вот стандартный набор целей и показателей для клиентской составляющей:

Цели клиентской составляющей	***Показатели***
Повысить степень удовлетворенности клиентов, предоставив им привлекательное предложение потребительной ценности	• Процент в высшей степени довольных клиентов
Укрепить лояльность клиентов	• Сохранение клиентской базы • Глубина взаимоотношений
Превратить клиентов в своих восторженных сторонников	• Процент роста бизнеса за счет рекомендаций клиентов

СВЯЗИ ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

финансовые результаты успешного менеджмента клиентов главным образом отражаются в целях роста доходов (см. рис. 4.2). *Выбор и привлечение* потребителей обеспечивают *новые источники доходов,* особенно когда компании входят на новые рынки и расширяют ассортимент продуктов и услуг. Финансовые показатели — это объемы *продаж новыи продуктов* и *структура доходов по сравнению с запланированными параметрами.* Сохранение клиентской базы и ее развитие приводят *кросту ценности потребителей.* Ожидаемые от этих процессов результаты включают в себя увеличение «доли компании в кошельке клиента» (расходы), а также расширение и углубление взаимоотношений (долгосрочная ценность потребителя). Кроме того, эффективный клиентский менеджмент может значительно способствовать достижению целей роста производительности посредством автоматизации продаж и электронного маркетинга.

Типичные финансовые цели и показатели, связанные с процессами менеджмента клиентов:

Цели финансовой составляющей	***Показатели***
Создать новые источники доходов	• Доход от новых клиентов • Доход от новых продуктов и услуг
Увеличить доход от одного клиента	• Доля участия в бизнесе клиента («доля в кошельке»)
Повысить прибыльность клиента	• Прибыльность клиента (по оценке ABC-анализа) • Процент неприбыльных клиентов
Усовершенствовать эффективность продаж	• Затраты на продажи/общий доход • Себестоимость продажи по различным каналам • Процент электронных сделок с клиентами

СВЯЗИ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Информационные технологии, компетенции сотрудников, а также культура и климат компании оказывают эффективную поддержку менеджменту клиентов (см. рис. 4.6).

Рисунок 4.6. Стратегии обучения и роста для менеджмента клиентов

Финансовая составляющая

Стратегия производительности

Стратегия роста

Долгосрочная стоимость для акционеров

Рост продаж

Увеличить возможности получения доходов

Повысить ценность для клиентов

Клиентская составляющая

Предложение потребительной ценности

Цена | Качество | Наличие (доступность) | Выбор | Функцио-нальность | Обслуживание | Партнерство | Брэнд

Характеристики продукта/услуги — ***Взаимоотношения*** — ***Имидж***

Внутренняя составляющая

Выбор клиента	***Привлечение клиентов***	***Сохранение клиентской базы***	***Развитие клиентской базы***
• Знать и понимать сегменты рынка • Отсеять неприбыльных клиентов • Выбирать клиентов, имеющих высокую ценность • Управлять брэндом	• Распространить предложение потребительной ценности • Оказывать индивидуальные услуги в массовом порядке • Привлекать клиентов-лидеров • Развивать дилерские сети	• «Премиум»-обслуживание клиентов • Партнерства типа «единственный источник снабжения» • Совершенное обслуживание • Долгосрочные клиенты	• Перекрестные продажи • Продажа решений • Партнерство/ интегрированный менеджмент • Просвещение клиентов

Составляющая обучения и развития

Человеческий капитал

• Исследование рынка • Анализ прибыльности • Маркетинговая коммуникация	• Телемаркетинг • Информация о линии продуктов • Клиентское общение • Управление партнерствами	• Сервисные центры • Информация о линии продуктов • Решение проблем • Обратная связь с клиентом	• Квалификация продавца-консультанта • Знание клиента/отрасли • Информация о линии продуктов

Информационный капитал

• База данных клиентов • Анализ клиентов • Электронное голосование/ выборочный контроль • Анализ прибыльности	• Маркетинговая база данных • Управление клиентами-лидерами • Автоматизация продаж • Дизайн веб-сайтов	• Центры взаимодействия клиентов • Система отслеживания проблем • Система управления заказами	• Информационная обратная связь с клиентами • Портфель планируемых решений • Интегрированная система управления заказами

Организационный капитал

• Культура, ориентированная на клиента • Соответствие личных целей стратегии • Обмен лучшим опытом	• Культура, ориентированная на клиента • Соответствие личных целей стратегии • Обмен лучшим опытом	• Культура, ориентированная на клиента • Соответствие личных целей стратегии • Обмен лучшим опытом	• Культура, ориентированная на клиента • Соответствие личных целей стратегии • Обмен лучшим опытом

Бурное развитие информационных технологий и коммуникаций создало огромный потенциал, а следовательно, справедливые ожидания более высокого уровня обслуживания потребителей. Это, в свою очередь, создало спрос на новые *компетенции* работников. Сотрудники, обладающие информацией о маркетинговой базе данных, знающие как добыть необходимые сведения, способные анализировать клиентскую базу, имеющие доступ к центрам взаимодействия клиентов и свободно ориентирующиеся в веб-сайтах, играют решающую роль в процессах управления потребителями. Даже традиционный образ специалиста по продажам трансформировался в стратегического партнера, который помогает клиентам сформировать портфель решений проблем и удовлетворения потребностей.

Каждый из стратегических процессов, представленных на рисунке 4.6, требует наличия групп стратегических профессий с новыми компетенциями. (Данные «семейства» профессий мы будем более подробно обсуждать в главе 8.) *Выбор* клиента требует аналитических способностей, обычно ассоциируемых с маркетинговой функцией. *Привлечение* клиентов строится на умении общаться и вести переговоры. Способность знать и понимать клиентскую среду, потребности покупателей, формулировать предложение ценности и успешно провести сделку является фундаментальной для этого процесса. Реализуются такие способности через каналы телемаркетинга или при личном общении. Умение управлять качеством и процессом доставки абсолютно необходимо для *сохранения* клиентской базы. Совершенное обслуживание требует двустороннего общения и быстрого решения вопросов и проблем. Управ-

ление отношениями является основой эффективного *развития* клиентов. Для строительства длительных партнерств необходимо знание организационной структуры и специфических особенностей клиента. Именно здесь необходимы отличные умения и навыки решения проблем и консультирования.

Информационный капитал

Информационные технологии представляют абсолютно новые возможности для процессов клиентского менеджмента. Информационные технологии и соответствующие аналитические инструменты, например сбор данных и определение прибыльности клиента на основе видов хозяйственной деятельности, позволили организациям разработать индивидуальный подход к каждому потребителю независимо от их числа. Так, Lands' End рассылает различным клиентским группам всевозможные каталоги. Компания 1-800-Rowers.com автоматически напоминает клиентам о важных датах. Amazon.com проводит мониторинг индивидуальных продаж и рекомендует для реализации книги, аналогичные купленным ранее или тем, которые покупают клиенты из данной группы.

Новые возможности возникают в рамках интегрированной системы управления отношениями с клиентами (customer relationship management, CRM). Базы данных клиентов и аналитические инструменты позволяют лучше осуществлять *выбор* посредством кластерного анализа демографических данных и анализа клиентской прибыльности. База маркетинговых данных поддерживает телемаркетинг для совершенствования процесса *привлечения* клиентов. Операционные системы CRM повышают эффективность продаж через автоматизацию и общее руководство. Центры обслуживания увеличивают возможности *сохранения* клиентской базы. Интернет создает новый уровень сетевой работы, что способствует получению необходимой информации, сотрудничеству и развитию клиентов.

Организационный капитал

Процессы клиентского менеджмента нередко требуют и нового организационного климата. Одна из его составляющих — создание *культуры,* ориентированной на клиента. Рассмотрим в качестве примера крупнейшую нефтяную компанию, которая проводила долгосрочную маркетинговую политику по размещению своего логотипа на каждом продаваемом продукте. В середине 1990-х годов эта компания, как и Mobil, начала еще один вид бизнеса — магазины быстрого обслуживания при заправочных станциях. Основным продуктом был выбран кофе, который подавался в чашках с логотипом компании, — на этом настаивало руководство. Однако дорогостоящее маркетинговое иссле-

дование показало, что клиенты предпочитают видеть на чашках логотип узнаваемого брэнда кофе, например «Starbucks», а не изображение нефтяной цистерны. С большой неохотой руководство компании отказалось от своей первоначальной политики. Культура компании, ориентированной на продукт, имеет глубокие корни и традиции, однако в данном случае изменения были необходимы.

Процессы управления потребителями требуют в значительно большей степени *командной работы*. Создание «долгосрочного» клиента означает, что с ним работает множество людей: специалист по продажам совершает первоначальную сделку, специалист по решению вопросов или менеджер по управлению связями с клиентами разрабатывает портфель продуктов и услуг, а сервисный центр осуществляет последующее обслуживание. Все эти разнообразные функции должны иметь один источник информации и единые цели. *Соответствие* общей цели ориентирует всех сотрудников на достижение единой задачи клиентской составляющей. Система мотивации и поощрения, а также единая информационная сеть, в которой работает вся команда, способствуют получению значительных результатов, а в случае достижения поставленных целей — соответствующего вознаграждения.

Типичные цели и показатели составляющей обучения и развития, связанные с менеджментом клиентов, приведены ниже:

Составляющая обучения и развития	*Цели*	*Показатели*
Человеческий капитал	• Развивать стратегические компетенции • Привлекать и сохранять особо талантливых сотрудников	• Подготовленность персонала • Текучесть ключевых сотрудников
Информационный капитал	• Разработать портфель информационных систем и баз данных для клиентского менеджмента • Расширить обмен знаниями	• Готовность клиентского портфеля приложений • Широкое использование системы управления знанием
Организационный капитал	• Создать культуру, центром которой является клиент • Добиться стратегического соответствия личных целей	• Обзор уровня культуры сотрудников • Процент личных целей сотрудников, взаимоувязанных с ССП клиентских процессов и соответствующими показателями

Таблица 4.1. Модель ССП для менеджмента клиентов

Составляющая		Цель	Показатель
Финансовая		• Создавать новые источники доходов • Увеличить прибыль в расчете на каждого клиента • Увеличить прибыльность клиента • Увеличить эффективность продаж	• Доход от новых клиентов • «Доля в кошельке» • Прибыль в расчете на клиента (ABC) • Себестоимость продаж (по каналам)
Клиентская		• Повысить степень удовлетворенности клиента (предложением потребительной ценности) • Укрепить лояльность клиентов • Превратить клиентов в истинных поклонников	• Процент довольных клиентов • Сохранение клиентской базы • Глубина взаимоотношений • Доля бизнеса по рекомендациям клиентов (%)
Внутренних процессов	**Выбор**	• Знать и понимать сегменты рынка • Отсеять неприбыльных клиентов • Ориентироваться на ОЦК • Управлять брэндом	• Вклад каждого сегмента рынка • Процент неприбыльных клиентов • Число стратегических клиентов • Знание/предпочтение брэнда
	Привлечение	• Информировать клиентов о предложении потребительной ценности • Кастомизировать массовый рынок • Привлекать новых клиентов • Развивать дилерские сети	• Знание брэнда • Доля ответивших при опросе • Доля ведущих покупателей, ставших клиентами компании • Рейтинг качества дилеров
	Сохранение	• Предоставлять «премиум»-услуги • Создавать партнерства типа «единственный источник снабжения» • Предоставлять совершенное обслуживание • Создавать долгосрочную клиентскую базу	• Количество «премиум»-клиентов • Доход от единственного источника снабжения (%) • Уровень обслуживания (по каналам) • Долгосрочная ценность клиента
	Развитие/рост	• Перекрестные продажи • Продажа решений • Партнерский/интегрированный менеджмент • Просвещение клиентов	• Количество продуктов на клиента • Число совместно разработанных сервисных соглашений • Число взаимовыгодных соглашений/доход от них • Время, проведенное с клиентом (час.)
Обучения и развития	**Человеческий капитал**	• Развивать стратегические компетенции • Привлекать и сохранять талантливых работников	• Готовность человеческого капитала • Текучесть ключевых работников
	Информационный капитал	• Разработать портфель управления отношениями с клиентами • Увеличить обмен знанием	• Готовность портфеля внедрения новых технологий • Число клиентов/число сотрудников, участвующих в программе обмена опытом
	Организационный капитал	• Создать культуру, ориентированную на клиента • Добиться соответствия личных целей стратегии	• Опрос клиентов • Цели сотрудников, связанные с ССП

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процессы менеджмента клиентов внутренней составляющей обеспечивают возможности организации выбирать, привлекать, сохранять и развивать бизнес с целевыми покупателями. Фундаментом любой стратегии являются знание и понимание клиентов, а также создание такого предложения потребительной ценности, которое привлечет и сохранит их. Организации, чьи внутренние процессы ориентированы только на качество, сокращение издержек и повышение эффективности, пренебрегают процессами, которые позволяют увеличить прибыль и расширить бизнес. Таблица 4.1 представляет данную главу в виде ССП (цели и показатели) процессов клиентского менеджмента.

В примерах практических ситуаций к этой главе мы расскажем о стратегической карте Handleman Company. Этот крупный дистрибьютор музыкальных товаров использовал стратегическую карту для реализации новой программы, основанной на создании долгосрочных партнерств с добавленной стоимостью с такими предприятиями розничной торговли, как Wal-Mart и Best Buy.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Полезные данные о выборе клиентов заимствованы в материале: *D. Naranadas.* Note on Customer Management. Note 9-502-073. Boston: Harvard Business School, 2002; *D. Dolan.* Note on Marketing Strategy. Note 9-598-061. Boston: Harvard Business School, 2000.
2. *R. Lai.* Harrah's Entertainment Inc. Case 502-011. Boston: Harvard Business School, 2002, P. 7, 9.
3. Данные рассуждения о первоначальном предложении продукта представляют собой часть стратегии «foot-in-the-door», описанной в работе: *D. Narandas.* Note on Customer Management.
4. *R. Lai.* Harrah's Entertainment Inc. Case 502-011. Boston: Harvard Business School, 2000, p. 9.
5. Ibid.
6. Иерархия лояльности клиентов описана в работе: *O. Hesketi.* Beyond Customer Loyalty. In: Managing Service Quality. Bradford, UK: MCB University Press, 2002, vol. 12.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

HANDLEMAN COMPANY

История

Handleman Company (HDL) со штаб-квартирой в Трое, штат Мичиган, — одна из крупнейших мировых компаний-дистрибьюторов музыкальных записей. Компания поставляет эту категорию товара в более чем 4000 магазинов розничной торговли на трех континентах. Ежегодный объем продаж составляет 1,3 млрд дол., а общая численность сотрудников — 2400 человек, в том числе 1000 торговых представителей. В Соединенных Штатах HDL как дистрибьютор продает более 11% всех музыкальных записей. Ее клиентами являются многие розничные торговые предприятия, такие как Wal-Mart, Kmart и Best Buy. Компания также владеет независимым знаком (эмблемой) домашнего видео «Anchor Bay Entertainment», которым отмечены множество популярных на рынке DVD- и VHS-продуктов. Библиотека «Anchor Bay» — это огромное собрание наименований от детской классики до приключений и фильмов-ужасов.

В 2000 г. продажи в музыкальной индустрии после нескольких лет роста начали падать. Причины такого спада — незаконное распространение продукции через интернет, в том числе DVD- и компьютерных игр, усилившаяся конкуренция в данной отрасли, а также отсутствие хитов, которые расходятся миллионными тиражами в течение нескольких недель после из выпуска. Для того чтобы сохранить свои позиции лидера в данной категории, HDL сфокусировала свою стратегию на увеличении стоимости для акционеров.

Стратегия

HDL сформулировала свою стратегию следующим образом: в течение трех лет увеличить стоимость для акционеров посредством прибыльного расширения клиентской базы, оптимизации капитала, диверсификации через стратегические транзакции. Основа стратегии — предложение своим клиентам самых передовых на рынке продуктов и технологий, которые, как правило, опережали конкурентов на 18—24 месяца. Оставаясь более эффективной и производительной, чем другие дистрибьюторы и розничные торговцы, действующие самостоятельно, HDL являет собой незаменимое связующее звено между поставщиками музыкальных записей и продавцами. Она также предоставляет предложение гибких клиентских решений, которое увеличит долю участия компании в расходах клиента, позволяя охватить и обслужить большее число предприятий торговли, а также расширить свое присутствие на международных рынках. Стратегические транзакции позволят HDL использовать ключевые стратегические компетенции в управлении категорией данного продукта, а также внедрении в другие линии продуктов и на новые рынки.

Стратегическая карта

HDL определила 23 ключевые стратегические цели в соответствии с четырьмя составляющими корпоративной стратегической карты (см. рис. 4.7):

Финансовая составляющая

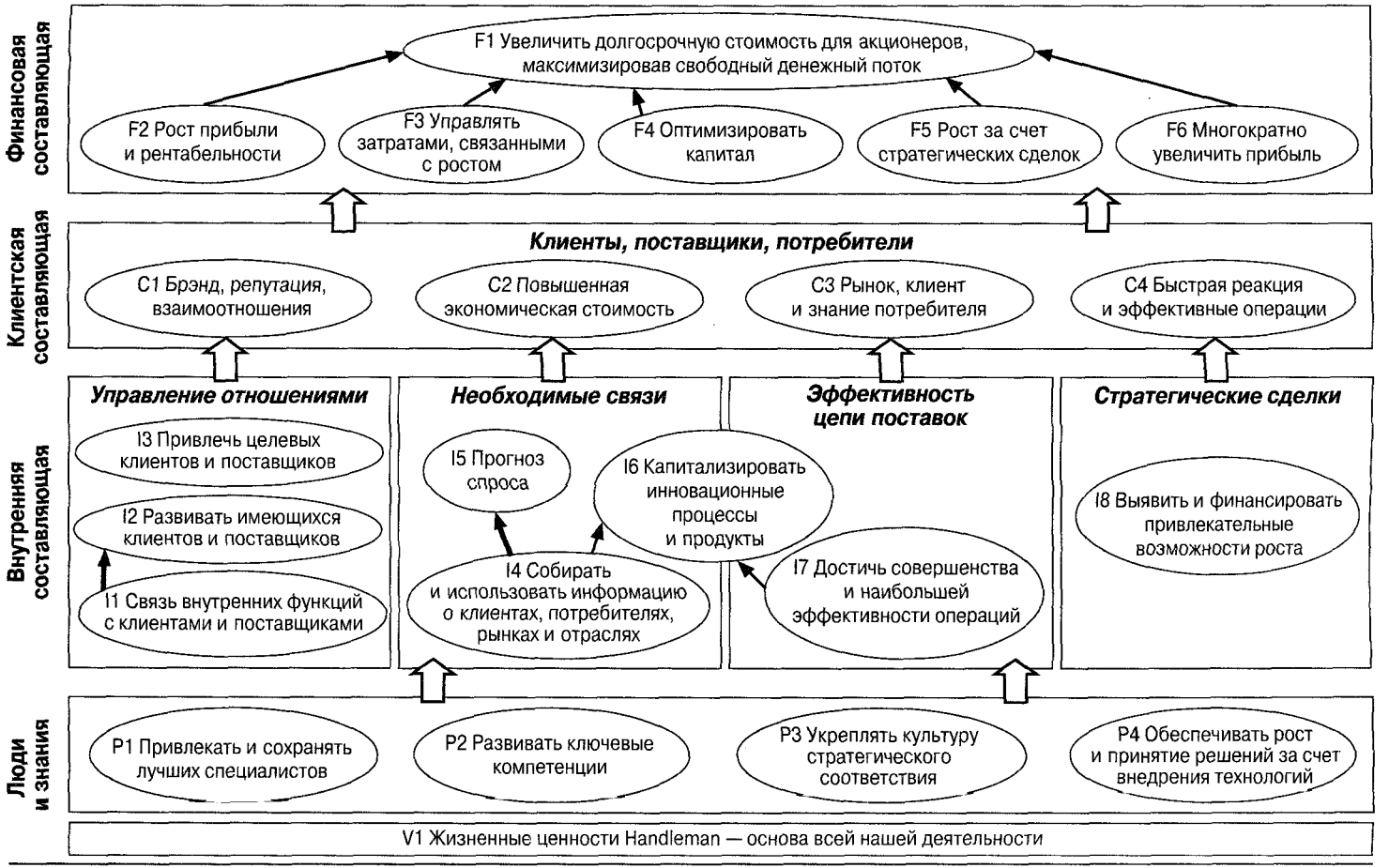
F1: *Увеличение стоимости для акционеров за счет максимизации потоков свободных денежных средств* — конечная финансовая цель компании. Ее определение было мотивировано внешними исследованиями, которые показали тесную связь между свободным денежным потоком и повышением курса акций (stock price appreciation). Компания определила пять дополнительных финансовых задач, которые, по ожиданиям, должны были стимулировать улучшение свободных денежных потоков.

F2: *Рост прибыли и рентабельности*. Основной фактор стратегии HDL — это расширение существующего бизнеса, что означает рост доходов только после повышения рентабельности.

F3: *Управление затратами, связанными с ростом*. HDL должна сократить торговые, общие и административные издержки с целью увеличения операционной прибыли.

F4: *Оптимизация капитала*. Компании нуждалась в эффективном управлении своим физическим и финансовым капиталом, чтобы рост доходов и прибыли способствовал и увеличению стоимости для акционеров. Разумно используя активы и соблюдая баланс между собственными и заемными средствами, HDL сможет ее повысить.

Рисунок 4.7. Корпоративная стратегическая карта Handleman



F5: *Рост за счет стратегических сделок*. HDL полагала, что не сможет достичь своих целей только благодаря внутреннему росту существовавшего бизнеса. Кроме того, она нуждалась в приобретении или создании новых стратегических партнерств, которые соответствовали бы ее ключевым компетенциям, управлению продуктами данной категории и системе дистрибуции.

F6: *Многократное увеличение прибыли*. HDL увеличит прибыль, четко изложив свою стратегию аналитикам и инвесторам, эффективно реализуя финансовую и оперативную стратегию, а также привлекая и сохраняя самых престижных клиентов.

Клиентская составляющая

HDL сможет достичь поставленных финансовых целей, предоставив своим клиентам четыре предложения потребительной ценности.

C1: *Брэнд, репутация и взаимоотношения*. Опытность компании в управлении данной категорией продуктов и репутация высокого качества продукции создают дифференциацию по сравнению с конкурентами.

C2: *Повышенная экономическая стоимость*. Взаимоотношения с клиентами и возможности компании способствуют достижению лучших результатов для предприятий розничной торговли по сравнению с самостоятельными действиями.

C3: *Рынок, клиент и знание потребителя*. Исключительное знание рынков и потребителей позволяет HDL увеличивать объемы продаж и прибыли для своих клиентов.

C4: *Быстрая реакция и эффективные операции*. HDL удовлетворяет запросы клиентов, являясь компанией, быстро реагирующей на их потребности, и помогая им управлять бизнесом.

Внутренняя составляющая

Для того чтобы выполнить четыре ключевые задачи клиентской составляющей, компания определила восемь стратегических направлений внутреннего бизнес-процесса.

Управление отношениями

11: *Связь внутренних функций с клиентами и поставщиками*. Компания должна распространять эти связи на все сферы деятельности данных организаций, что будет способствовать выполнению второй задачи данного направления.

12: *Развивать имеющихся клиентов и поставщиков*. HDL максимально увеличит объемы сделок со своими поставщиками и клиентами, определив возможности роста.

13: *Привлечь целевых клиентов и поставщиков*. Компания также будет развивать свой бизнес и бизнес-модели для привлечения новых клиентов и поставщиков.

Необходимая связь

14: *Собрать информацию о клиентах, потребителях, рынках и отраслях и активно использовать ее.* HDL будет постоянно углублять знание и понимание клиентов, чтобы предоставлять им наилучший выбор музыкальных продуктов. Это позволит решить другие задачи в данном направлении.

15: *Прогноз спроса*. Используя исключительные знания демографической ситуации и рынка, компания будет делать точные прогнозы, определять возможности рынка, предсказывать тенденции развития отрасли и перспективы закупок и продаж. Все это будет способствовать достижению HDL следующей цели.

16: *Капитализация инновационных процессов и продуктов*. Компания дифференцирует себя на рынке, разрабатывая инновационные процессы и создавая новые продукты, которые конкуренты не в состоянии немедленно дублировать.

Наибольшая эффективность цепи поставок

17: *Достичь совершенства и наибольшей эффективности операций*. Для того чтобы капитализировать инновационные процессы и новые продукты, а также постоянно предоставлять клиентам предложение потребительной ценности, **HDL** должна достичь совершенства в ключевых операционных процессах.

Стратегические сделки

18: *Выявить и финансировать привлекательные возможности роста*. Компания будет активно работать над определением возможностей стратегических транзакций, разумной оценкой финансовых и стратегических выгод, а также искать соответствующие источники финансирования.

Составляющая обучения и развития

Для того, чтобы реализовать цели трех предыдущих составляющих, **HDL** определила пять следующих задач, которые обеспечат компанию квалифицированным персоналом, компетенциями, культурой и технологиями.

P1: *Привлекать и сохранять лучших специалистов*. Сотрудники, которые привели в стратегическое соответствие свои цели, ценности и компетенции, будут способствовать продвижению бизнеса и гарантировать успех компании.

P2: *Развитие ключевых компетенций*. Компания определит решающие ключевые компетенции, способствующие реализации стратегии, а затем организует тренинги и программы повышения квалификации лучших сотрудников.

P3: *Укреплять культуру стратегического соответствия*. Для реализации стратегии вся организация должна быть приведена в соответствие с ней. Сотруд-

ники обязаны понимать, как они будут участвовать в этом процессе, и свою ответственность.

P4: *Обеспечивать рост и принятие решений за счет внедрения технологий.* Организация будет постоянно совершенствовать технологии, инфраструктуру, системы и их применение, которые дифференцируют ее от других компаний.

V1: *Жизненные ценности Handleman — это основа всей нашей деятельности.* Честность, единство, ответственность, постоянное совершенствование, ориентация на заинтересованные стороны и сотрудников организации будут способствовать достижению каждой стратегической цели компании.

Результаты

После разработки сбалансированной системы показателей компания HDL «каскадировала» ее по всем своим подразделениям, в которых каждый сотрудник разработал индивидуальную ССП. Корпоративная стратегическая карта позволила информировать всех работников HDL о стратегии и таким образом обеспечить успешное ее выполнение.

Данный пример подготовлен Джеффом Фенуиком, Майком Нейгелом, Полом Розенстайном, Даной Голдблатт из Balanced Scorecard Collaborative. Мы благодарим Стива Строума, Тома Браума, Розанн Кокко, Джину Друек и их коллег из Handleman за предоставленные примеры.

Глава 5

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Для того чтобы иметь устойчивое конкурентное преимущество, организации должны непрерывно работать над инновациями продуктов, услуг, процессов (см. рис. 5.1). Успешные инновации способствуют привлечению покупателей, расширению клиентской базы, росту прибыли и укреплению лояльности потребителей. Напротив, без новаторских идей компания рискует в конце концов потерять конкурентное преимущество, поскольку не сможет предоставить клиентам достойного уникального предложения потребительной ценности, а основным фактором конкуренции для нее станет цена на стандартные товары и услуги массового спроса.

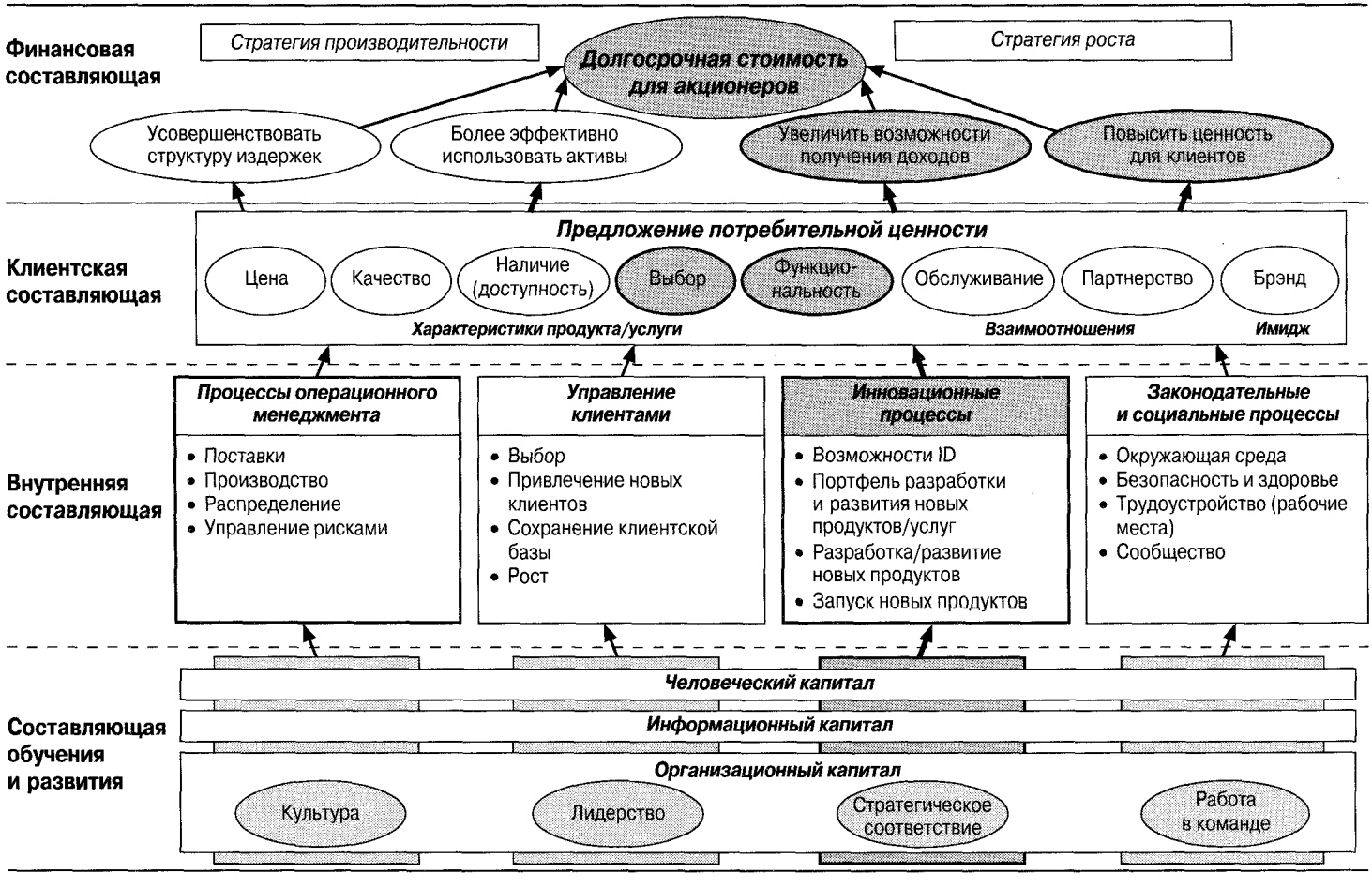
Компании создают значительные конкурентные преимущества, если имеют возможность быстро и эффективно представлять на рынок новые продукты, которые полностью соответствуют потребностям и ожиданиям целевых клиентов. Инновационный продукт — это залог успешного участия в конкурентной борьбе в таких динамично развивающихся технологичных отраслях, как фармацевтика, производство полупроводников и телекоммуникации. Лидера отрасли определяют исключительные инновационные возможности '.

ЧЕТЫРЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССА

Управление инновациями состоит из четырех процессов:

1. Выявление возможностей для создания новых продуктов и услуг.

Рисунок 5.1. Управление инновациями



2. Управление портфелем исследований и разработок.
3. Проектирование и развитие новых продуктов и услуг.
4. Продвижение новых продуктов и услуг на рынок.

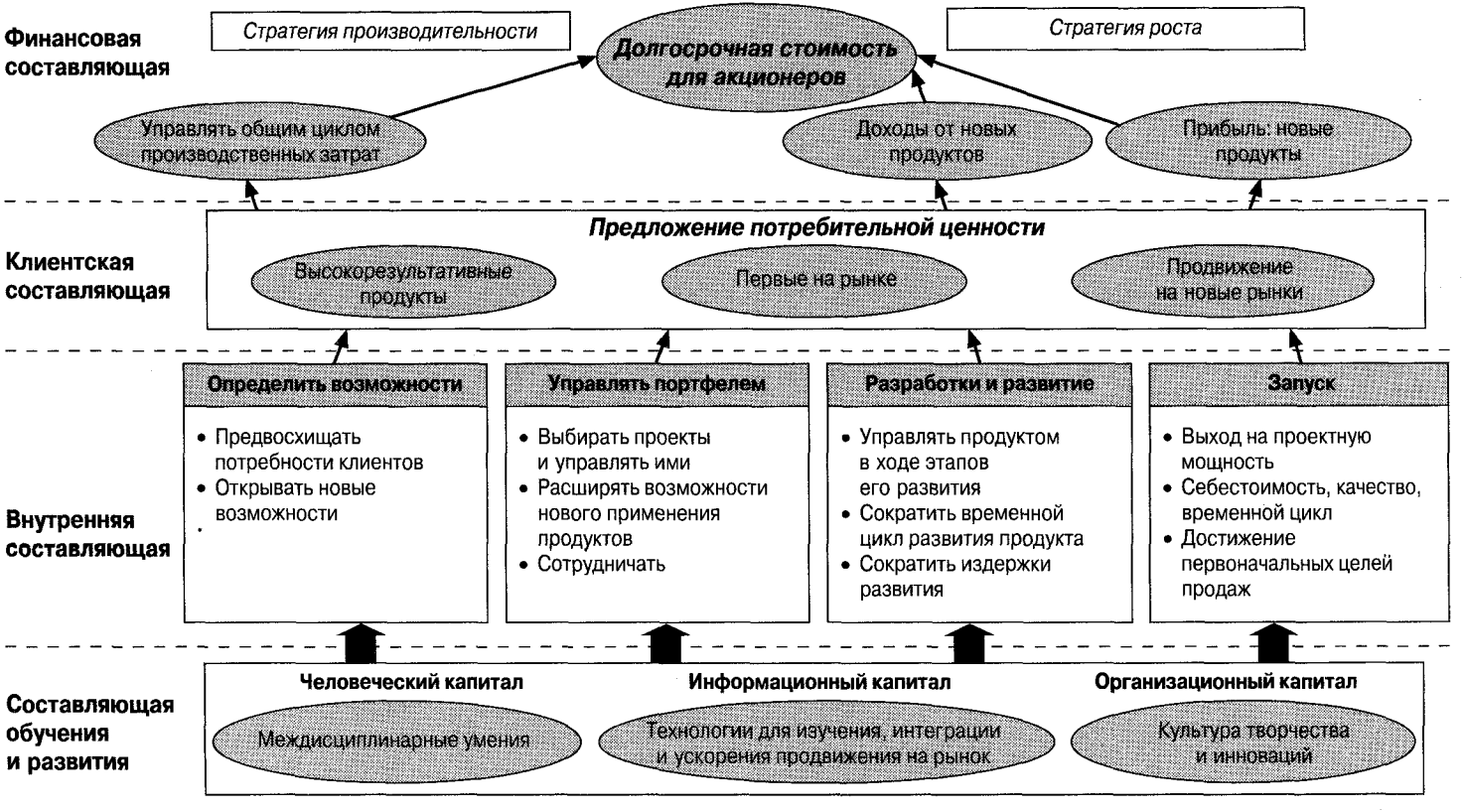
На рисунке 5.2 суммированы основные цели этих четырех процессов. Мы обсудим каждый из них.

1. Выявление возможностей

Идеи нового продукта могут поступать из различных источников. Как правило, отделы разработки и развития генерируют их на основании уже имеющегося опыта и технологических возможностей инновационных процессов и существующих продуктов. Так, научные лаборатории фармацевтических компаний проводят строгий отбор и оценку свойств лекарственных веществ, способных облегчать страдания при специфических заболеваниях, а совсем недавно эти же лаборатории стали использовать достижения молекулярной биологии для определения характеристик некоторых препаратов и их воздействия на клеточные рецепторы и ферменты.

Однако не следует ограничиваться поиском новых идей внутри собственной организации. Необходимо использовать внешние источники — научно-исследовательские лаборатории, университеты и в особенности поставщиков и клиентов. Компании, которые рассматривают поставщиков как стратегических партнеров, а не просто как источник дешевого сырья и материалов, могут получить большую выгоду от предложенных последними новых идей и имеющихся у них возможностей. Передовые клиенты зачастую также являются основным двигателем создания новых продуктов и возможностей. Так, предприятия, производящие медицинские инструменты и оборудование, постоянно консультируются с врачами — мировыми светилами, чтобы быть в курсе современных достижений и, следовательно, повысить эффективность своих инноваций. Компании, производящие электронную технику для индивидуального пользования, внимательно изучают, как подростки относятся к новым продуктам, чтобы почерпнуть идеи для разработки аппаратуры следующего поколения. Существует огромное количество работ (их невозможно даже перечислить в рамках этой книги), в которых рассказывается о преимуществах и недостатках привлечения интеллектуального вклада клиентов в развитие инновационных идей. Например, Антони Алуик и Дороти Ленард объясняют, почему с потребителем следует вести разговор о результатах, которые он хочет получить, но не о конкретных характеристиках нового товара[2]. Клейтон Кристенсен пишет, насколько опасно черпать идеи из такого источника, как существующие клиенты, и полностью игнорировать более

Рисунок 5.2. Модель стратегической карты управления инновациями



скромные потребности непритязательных потребителей, составляющих быстрорастущий сегмент рынка[3]. Статья У. Чан Ким и Рене Мобурна, посвященная ценностным инновациям, предлагает пути приведения функциональности продуктов и услуг компании в соответствие с предпочтениями потребителей массового рынка при сохранении цен более низких, чем предлагают конкуренты[4].

Вот некоторые наиболее типичные цели и показатели процесса использования инновационных идей и возможностей:

Определить цели использования возможностей	***Показатели***
Предвидеть будущие потребности клиентов	• Время, проведенное с ключевыми клиентами для выяснения их будущих возможностей и потребностей • Число или процент новых проектов, основанных на идеях и информации, полученных от клиентов
Обнаруживать и развивать новые более эффективные или безопасные продукты и услуги	• Количество новых проектов или концепций, представленных для разработки • Количество новых услуг, имеющих добавленную стоимость

2. Управление портфелем исследовательских проектов и разработок

Как только появилась идея создания нового продукта или услуги, менеджеры должны решить, какой проект финансировать, выполнение какого отложить, а какой отвергнуть. Менеджерам также необходимо определить, будут ли работы осуществляться компанией самостоятельно, с привлечением только внутренних ресурсов; совместно с другими предприятиями, имеющими лицензию, или в рамках аутсорсинга, то есть силами третьей стороны. Но даже тогда, когда проект принят к исполнению и профинансирован, необходимо постоянно следить за ходом его выполнения, учитывая появление новых возможностей или, наоборот, сокращение ресурсов, чтобы принять правильное решение: продолжать поддерживать проект на том же уровне (деньги, капитальное оборудование, люди), сократить ранее запланированные средства или вообще остановить проект в связи с медленным его продвижением или возникновением новых возможностей. Результатом подобного постоянного мониторинга должен стать общий план проектов,

который определит портфель работ, финансируемых организацией, специфические цели, которые должны быть достигнуты по их завершению, необходимые ресурсы, а также соотношение внутренних и внешних резервов.

Портфель проектов исследовательских разработок и развития новых продуктов должен быть разнообразен и представлять следующие категории[5]:

1. *Теоретические научно-исследовательские и перспективные разработки* (basic research and advanced development projects) создают новые научные и технологические знания, которые впоследствии используются в коммерческих проектах. Нередко такая работа проводится сторонней организацией.
2. *Проекты кардинально новых, «революционных» разработок* (breakthrough development projects) создают передовой продукт, полученный в результате иного применения научных и технологических знаний. Как правило, в результате таких проектов возникает новая категория продуктов или новое направление бизнеса компании. Разработка в конце 1980-х годов очень легкого портативного компьютера — это рывок вперед во всей индустрии производства персональных компьютеров. Обычно такие проекты длятся несколько лет.
3. *Проекты развития новых платформ* (platform development projects) развивают новое поколение продуктов в данной категории. Новая платформа определяет базовую структуру широкого ассортимента продуктов, которые будут разрабатываться и запускаться в производство в ближайшие несколько лет. Такие проекты могут соединять в себе множество технологических характеристик продукта предыдущего поколения, но обязательно предлагают последние технологические разработки, которые улучшают его свойства и функциональность. Они требуют серьезных ресурсов, поскольку обеспечивают фундаментальные улучшения ценности, качества и характеристик продукта по сравнению с предыдущим поколением.
4. *Производные проекты развития (дериваливы)* (derivative development projects) направлены на развитие определенных свойств нового поколения продуктов данной категории, которые предназначены для целевого сегмента потребительского рынка. Модификации способствуют снижению цены или улучшению функциональности существующего продукта. Например, настольные персональные компьютеры могут комплектоваться более мощными процессорами для тех, кто использует компьютер как игровую станцию (интерактивные видеоигры) или применяет

сложную графику, или, наоборот, менее производительными процессорами, рассчитанными на тех, кто использует компьютер только для обработки текста, таблиц и отправки и получения электронной почты. Такие проекты требуют значительно меньших средств, чем предыдущие два типа, поскольку направлены на усовершенствование уже существующих продуктов или процессов.

5. *Совместные проекты* (alliance projects) помогают компании получить новый продукт (или процесс) от другой фирмы, которая имеет лицензию или с которой заключается подрядный контракт. Обычно организации прибегают к такого вида сотрудничеству в том случае, когда внутренних ресурсов недостаточно, когда собственные усилия департаментов по разработке и развитию новых продуктов не увенчались успехом или когда другие, более мелкие фирмы уже имеют соответствующие готовые проекты и их приобретение значительно дешевле, чем собственная разработка фактически дублирующих проектов.

Рассмотрим портфель проектов автомобильной компании. Первичным научно-исследовательским инновационным проектом в данном случае может быть разработка топливного элемента, который заменит двигатель, работающий на бензине. Проектом кардинально новой разработки станет производство автомобиля-гибрида, способного работать и на аккумуляторе, и на бензине. Проект развития новой платформы предполагает продвижение на рынок линии автомобилей-гибридов в течение последующих пяти—семи лет. Производный проект развития включает в себя разработку различных моделей — седана, двухдверного автомобиля, машины с откидным верхом, — а также возможных вариантов, которые будут предложены клиентам. Кроме того, обязательно планируется ежегодное совершенствование базовой платформы автомобиля-гибрида. Совместный проект необходим тогда, когда собственных ресурсов не хватает для разработки и развития моделей, которые фирма стремится представить на рынок. В этом случае предприятие обращается к независимой компании, такой как Porsche, с предложением сконструировать определенную модель или комплектующую деталь автомобиля.

Все пять видов проектов имеют абсолютно разные потребности в ресурсах, временнйе рамки и риски. Объединенный план определяет соотношение между типами проектов и обеспечивает правильное распределение средств. Этот план связывает различные программы в бизнес-стратегию, соотносит проект с конкретным продуктом или линией продуктов и рынками, распределяет человеческие ресурсы, мощности и финансовые средства таким образом, чтобы гарантировать

своевременное выполнение каждой программы и их преемственность в рамках доступных ресурсов.

Приведем типичные цели и показатели управления портфелем проектов разработки и развития новых продуктов и процессов.

Цели управления портфелем разработок	*Показатели*
Активно управлять портфелем продуктов/предложений для реализации самых передовых инноваций и позиционирования клиентов, а также для достижения высокой производительности и прибыльности	• Реальное и желаемое соотношение проектов (первичные исследовательские инновационные проекты, проекты кардинально новых разработок, проекты развития новых платформ, производные проекты развития, совместные проекты) • Соотношение затрат на каждый проект (реальное и желаемое) • Технологический рейтинг (независимый обзор технологических возможностей, проводимый коллегами) • Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта из портфеля проектов • Обратная связь с потребителями и прогноз доходов на основе соответствующих прототипов продуктов • Ценность портфеля проектов
Продвигать имеющиеся базовые платформы продуктов на новые и существующие рынки	• Количество проектов, принятых к исполнению и связанных с уже имеющимися базовыми платформами продуктов, целью которых является проникновение на новые рынки • Число проектов, связанных с пролонгированием жизненного цикла продукта
Расширять портфель продуктов за счет сотрудничества	• Количество лицензированных продуктов • Количество совместных проектов на новых или зарождающихся рынках • Количество партнеров по технологии или продуктам

3. Проектирование и развитие новых продуктов и услуг

Процесс проектирования и развития — сердцевина всего комплекса создания новых продуктов — представляет на рынок новые концепции[6]. В случае успеха этот процесс завершается кульминацией в виде

нового продукта, предназначенного для целевого сегмента потребительского рынка, который может производиться с постоянным качеством и по себестоимости, позволяющей получать приемлемую норму прибыли. Кроме перечисленных требований к результатам, сам процесс разработки и развития новых продуктов должен осуществляться в соответствии с установленным графиком и запланированными затратами.

Процесс проектирования и развития новых продуктов представляет собой сложный комплекс разных видов деятельности, порой противоречащих, а иногда и сокращающих многочисленные традиционные функции бизнеса. Как правило, он состоит из нескольких этапов.

1. *Концепция развития:* члены команды проекта изучают результаты рыночных исследований, конкурентные продукты, технологии и производственные мощности с целью определения базовой архитектуры нового продукта. Этот этап начинается с разработки концепции, в том числе свойств и функциональных характеристик продукта. На этой стадии оцениваются издержки производства, цена продукта и целевой сегмент потребительского рынка.
2. *Планирование разработки продукта:* команда тестирует правильность концепции продукта, моделируя его, осуществляет финансовое планирование и первоначальные инвестиции.
3. *Детальное техническое проектирование продукта и процесса его производства:* команда разрабатывает и конструирует рабочую модель нового продукта. Одновременно происходит проектирование инструментов и оборудования, которые будут использованы в серийном производстве. Возможно, понадобится провести несколько циклов «конструирование — сооружение — тестирование», в ходе которых первоначальный проект и производственный процесс изменяются и совершенствуются с тем, чтобы достичь желаемых характеристик продукта, его функциональности, себестоимости и качества.

Некоторые авторы описывают процесс разработки и развития в виде *воронки* (см. рис. 5.3), широкий конец которой означает максимальную начальную гибкость концепции, процессов дизайна и производства продукта. Но по мере того как проект реализуется, концепция, дизайн и процессы становятся более четко определенными и жесткими, не предполагая каких-либо иных вариантов.

Многие компании разработали формальную поэтапную модель (stage-gate process), определяющую последовательность стадий, через которые проходит новый продукт в своем развитии от первоначальной концепции до окончательного варианта, готового к серийному производству (см. рис. 5.4).

Рисунок 5.3. Воронка процесса разработки и развития нового продукта

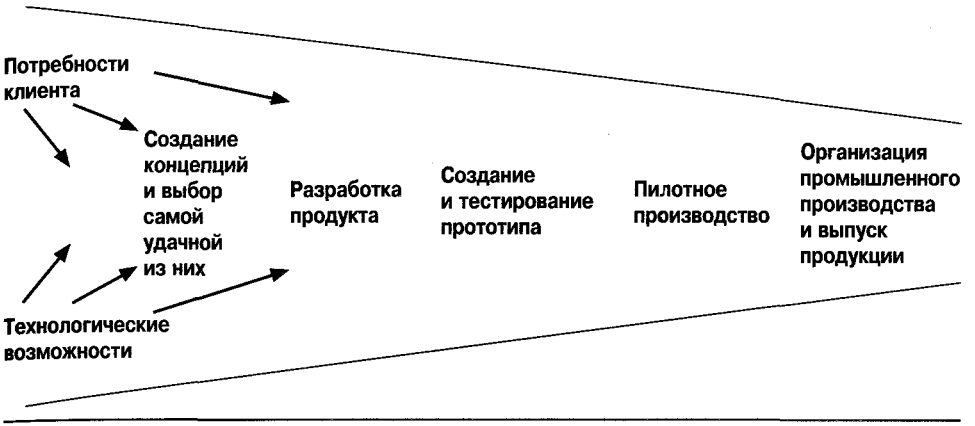
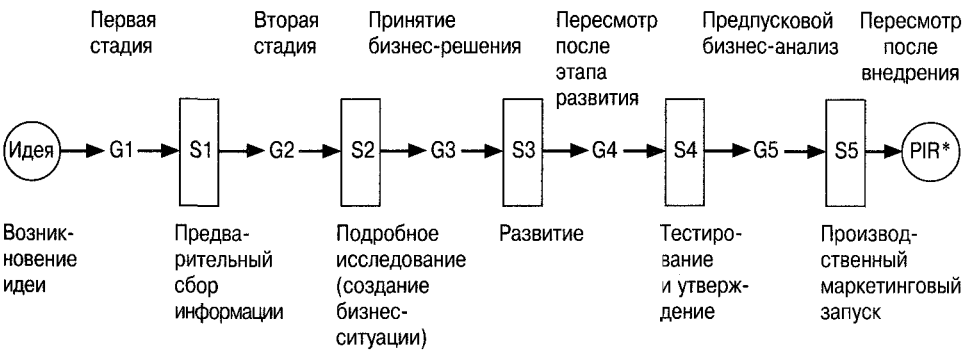


Рисунок 5.4. Поэтапная модель развития нового продукта



* «Production Information Release», информационный бюллетень о выпуске серийной продукции. — *Примеч. переводчика.*

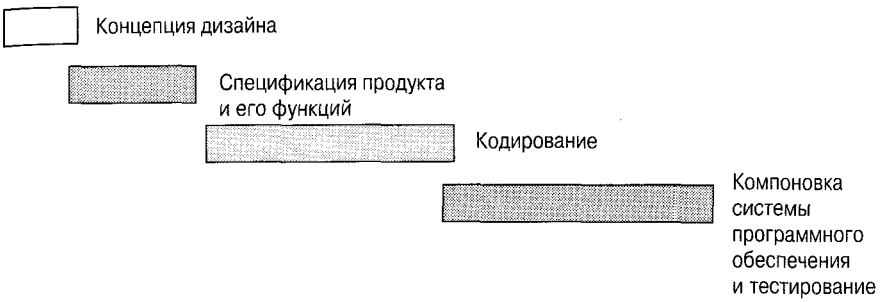
Воронка процесса разработки и развития и поэтапная модель дают возможность распределить ресурсы для каждого проекта на основании современного опыта, с одной стороны, и в соответствии с развитием технологий, предпочтениями клиентов, конкурентной средой и законами — с другой. Начало каждой стадии представляет собой процесс принятия решений типа «да/нет», когда инженеры и менеджеры сравнивают воронки процессов разработки новых продуктов, на основании чего распределяются и без того скудные ресурсы компании. Проект может быть заморожен по причине недостаточно высоких результатов или в связи с появлением новой информации о клиентах, технологиях

и активности конкурентов. Поэтапная модель дисциплинирует нередко хаотичный процесс проектирования и производства новых товаров и услуг. Она заставляет менеджеров периодически пересматривать проекты в ходе их реализации и позволяет приостановить те, которые из-за возникших обстоятельств больше не являются актуальными. Сокращение числа проектов дает возможность сосредоточить ресурсы на самых перспективных.

Конечно, фармацевтические и биотехнологические компании имеют другой процесс развития. Сначала ученые проводят доклинические исследования в лабораториях и изучают новые лекарственные препараты на животных. Затем лекарства, успешно прошедшие этот этап, испытывают на людях, причем весь процесс состоит из трех фаз. Первая — это испытания на здоровых добровольцах с целью определения безопасности, толерантности и эффективной дозировки. Во второй фазе испытания проводятся на больных людях, чтобы определить клинический эффект лекарства и изучить альтернативные уровни дозировок. Третья фаза самая дорогостоящая. Она представляет собой всестороннее исследование нового препарата на двух группах пациентов. Одна из них (контрольная) получает лечение либо плацебо, либо самыми эффективными из известных лекарств. Это делается для выявления преимуществ нового медикамента и получения информации о побочных эффектах. Стоимость проведения подобных клинических испытаний составляет 1—5 млн дол. (первая фаза), 10—20 млн дол. (вторая фаза) и 20—70 млн дол. за каждый тест третьей фазы, которая может продолжаться до трех лет. По окончании третьей фазы лекарство должно пройти законодательное утверждение для представления на рынок и продажи потребителям. Но даже после того как препарат получил разрешение на массовое использование, компании часто продолжают испытания четвертой фазы, для того чтобы выявить редкие случаи его вредного воздействия, определить возможность снижения дозировки и расширить его применение. Таким образом, для фармацевтических и биотехнологических компаний процессы управления разработкой, развитием и тестированием в ходе проекта, а также затратами и продолжительностью испытаний в каждой фазе являются самыми важными.

Компании, которые разрабатывают программное обеспечение, следуют тем же путем, что и предприятия, производящие компьютеры. В течение многих лет они используют схему *«водопада»* (см. рис. 5.5), в которой существует четкая последовательность перехода одной стадии в другую: концепция дизайна, особенности продукта и его функций, кодирование, компоновка системы программного обеспечения и тестирование. Этот процесс действует в тех случаях, когда требования клиента и необходимые технологии известны и понятны.

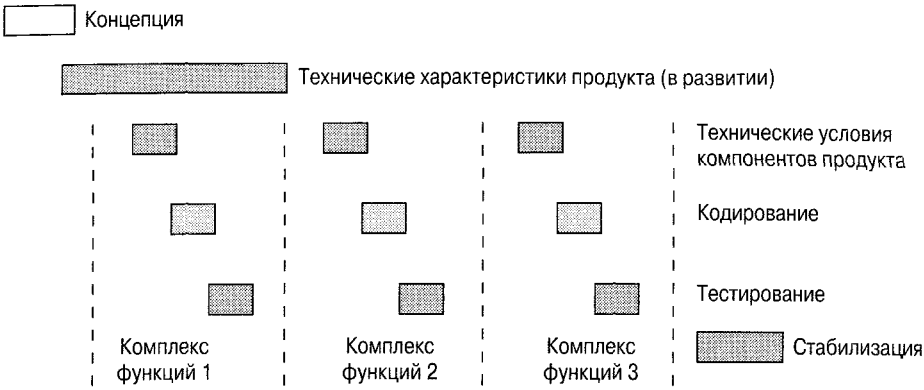
Рисунок 5.5. Модель «водопада»



Однако еще совсем недавно процесс развития программного обеспечения в подобных компаниях проходил в несколько повторяющихся этапов, что давало возможность разработчикам постоянно на протяжении всего проекта вносить дополнения по требованию клиентов и изменять технологии. В соответствии с такой моделью каждые несколько недель компании размещали новые бета-версии компьютерных программ в интернете для избранных продвинутых пользователей, с тем чтобы получить от них отзывы о качестве программы. Это позволяло быстро реагировать на новые продукты конкурентов, только что появившиеся на рынке. Процесс развития предполагает множество циклов «конструирование — построение — тестирование», каждый из которых повышает уровень и функциональность конечного высококачественного продукта[7].

При выпуске окончательной версии «Office 2000» компания Microsoft использовала гибкий процесс разработки и развития, состоявший из двух ключевых элементов — контрольных точек (промежуточных стадий проектирования) и ежедневного контроля. При создании каждого приложения работу делили на несколько этапов, сочетавших в себе разработку приложения (дизайн), кодирование и тестирование функциональных свойств продукта (см. рис. 5.6). *Контрольные точки* позволяли инженерам тестировать функциональность новой программы в ходе всего проекта, а не откладывать испытания до полного завершения кодирования, как это предполагает подход «водопада». Были установлены три контрольные точки с промежутком в несколько месяцев и для каждой из них определены конкретные характеристики и функции. Если оказывалось, что какая-либо из них не может быть реализована в определенный для нее срок, то завершение переносилось на следующую контрольную точку либо полностью исключалось из проекта. Процесс контрольных точек заставлял инженеров строго придерживаться установленного графика. Им разрешалось перепланировать реализацию той или ной функции, но при этом промежуточные сроки

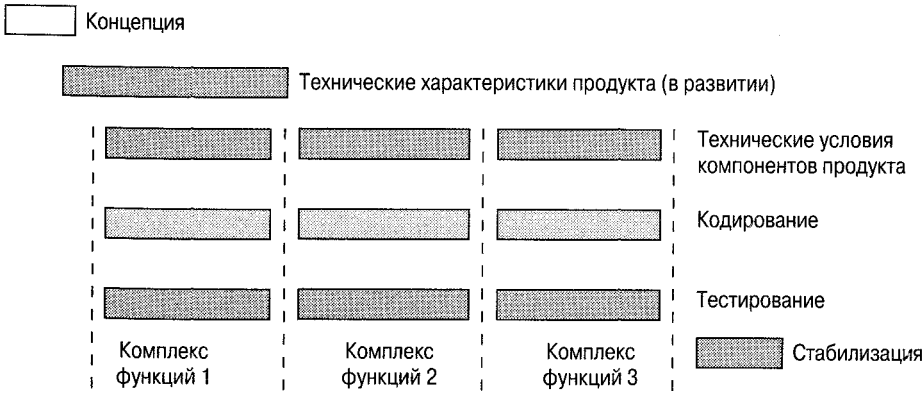
Рисунок 5.6. Процесс контрольных точек (промежуточная стадия проектирования)



сдачи работ должны были соблюдаться неукоснительно. Традиционный же процесс разработки и развития предполагает возможность задержек и отсрочек на промежуточных этапах до тех пор, пока все необходимые изменения не будут внесены, проверены и утверждены.

Процесс *ежедневного контроля* (см. рис. 5.7) предполагает написание определенного количества программ каждый день. Вечером программисты сдают свою работу на проверку специальной группе, которая ночью повторно тестирует коды с целью обеспечения их соответствия существующим разработкам и обнаружения ошибок, чтобы на следующий день можно было продолжить. Редакция программы принимается только в том случае, если достигнут низкий уровень «ошибок»,

Рисунок 5.7. Сочетание процесса контрольных точек с ежедневным контролем



а новый код не создает проблем для работы конечного продукта. Этот процесс, в принципе, позволяет ежедневно тестировать рабочую версию конечного продукта и получать обратную связь от продвинутых пользователей по ходу реализации проекта[8].

Огромное разнообразие процессов управления проектами в различных отраслях заставляет компании формулировать свои собственные конкретные цели и показатели. Вот ряд соображений, которые помогут достичь желаемых результатов.

Цели разработки и развития	***Показатели***
Управлять портфелем проектов	• Число патентов; количество ссылок на них (patent citation)[9] • Результативность (процент проектов, прогрессирующих от стадии к стадии) • Число проектов для каждой фазы процесса развития продукта • Число проектов, подвергшихся пересмотру при помощи поэтапной модели или иного официального процесса анализа инновационных программ
Сократить временной цикл процесса развития	• Число проектов, выполненных в срок • Среднее время, затраченное в ходе проекта на разработку, тестирование и запуск нового продукта • Общие временные затраты (концепция для рынка)
Управлять затратами процесса развития	• Реальные затраты на каждую стадию проекта по сравнению с бюджетом

4. Продвижение новых продуктов на рынок

Заключительным этапом цикла развития является запуск промышленного производства продукта. На этом четвертом этапе команда проекта начинает пилотное производство с целью окончательного согласования технических условий процесса. Устанавливают прототип того оборудования, которое будет использовано при серийном выпуске, а затем изготавливают готовый продукт. При этом определяют, насколько новый или усовершенствованный производственный процесс соответствует потребностям с точки зрения объемов и отвечает функциональному уровню и стандартам качества. Кроме того, проверяют возможности всех поставщиков доставлять материалы и комплекту-

ющие в соответствии со спецификациями, в срок и по заранее определенной цене.

На последней стадии компания начинает промышленное производство с небольших объемов, чтобы убедиться в том, что процессы производства и поставок позволяют бесперебойно предоставлять на рынок новый продукт. На этом же этапе подразделения маркетинга и продаж начинают продавать его клиентам. По мере того как растет число заказов и стабилизируются операционные процессы, производство набирает обороты. Проект разработки и развития завершается тогда, когда компания достигает запланированных объемов продаж и производства продукта в соответствии с техническими условиями, определяющими его функциональность, качество и себестоимость.

Цели запуска нового продукта	***Показатели***
Быстрый запуск новых продуктов	• Время от старта пилотного проекта до выхода производства на полную мощность • Число циклов перепроектировки • Количество новых продуктов, запущенных в пилотное или серийное производство
Эффективное производство новых продуктов	• Производственные затраты на новые продукты (реальные по сравнению с запланированными) • Производительность изготовления новой продукции • Число случаев брака и возвратов от клиентов • Издержки первичной гарантии и обслуживания • Удовлетворенность клиента новым продуктом или количество жалоб • Число несчастных случаев, связанных с производством нового продукта • Число случаев ущерба, причиненного окружающей среде и связанного с производством нового продукта
Эффективный маркетинг, распределение и продажи новых продуктов	• Полугодовой доход, полученный от продажи нового продукта (реальный по сравнению с запланированным) • Число случаев отсутствия нового продукта или невыполнения заказов

СВЯЗИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ С ЦЕЛЯМИ КЛИЕНТСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Безупречный инновационный процесс предоставляет клиентам предложение потребительной ценности, которое состоит из двух важных компонентов (см. рис. 5.2). Первый представляет особые свойства нового продукта или услуги компании, которые доказывают, насколько они превосходят конкурентные предложения. Таким образом, получая информацию о наиболее важных функциональных аспектах инновационных продуктов, сотрудники узнают о показателях, достичь и превзойти которые стремится компания.

Например, постоянное сокращение размеров блоков базовой памяти или уменьшение микросхем полупроводника увеличивает скорость работы прибора и повышает его функциональность. Скажем, для дисплеев важнейшими характеристиками являются четкость изображения, яркость и энергопотребление, а в фармацевтике конкурентное преимущество создается безопасностью и эффективностью препаратов для лечения определенных категорий заболеваний. Если говорить о медицинских приборах и электронике массового потребления, то налицо явное желание пользователей уменьшить вес и размеры этих продуктов. Компаниям следует определить те специфические новые функциональные характеристики, которые получает продукт в результате инновационного процесса. Именно эта функциональность становится основой для оценки потребительского предложения в клиентской составляющей стратегической карты предприятия.

Второй компонент предложения — это время, в течение которого новые функциональные свойства становятся доступны потребителю. Предложение продукта с отличными функциональными характеристиками и выпуск его на рынок через несколько месяцев или лет после того, как это сделали конкуренты, вряд ли принесет большие прибыли. Компании, которые преуспели в инновациях и лидерстве продукта, выходят на рынок с новыми предложениями быстрее, чем их соперники. Опоздание на шесть месяцев во многих случаях обходится компании дороже, чем перерасход, например, 20% или более средств на сам инновационный процесс. Следовательно, достигнутая цель «Быть первыми на рынке с новыми продуктами и услугами» является важнейшим источником роста доходов и прибылей для компаний — лидеров продукта.

Третья цель клиентской составляющей в инновационном процессе состоит в продвижении имеющихся и вновь созданных продуктов на новые рынки. Фармацевтические фирмы часто обнаруживают, что новые терапевтические средства оказываются эффективными для большего количества заболеваний, чем предполагалось изначально, когда

разработки только начинались. Поскольку лекарство уже прошло стадию утверждения на государственном уровне относительно безопасности и токсичности, процесс одобрения его применения для лечения других заболеваний будет не слишком обременительным. Также и агрохимические компании вдруг выясняют, что новые препараты оказывают положительное воздействие на другие виды сельскохозяйственных растений, уничтожают иных вредителей или болезни помимо тех, для которых они первоначально разрабатывались.

В литературе по ключевым компетенциям подчеркивается, как превосходный продукт, обладающий определенными функциональными показателями, может найти совершенно неожиданное применение и завоевать новые сегменты рынка [10]. Например, совершенство работы двигателей Honda, первоначально разработанных для мотоциклов и автомобилей, позволило компании войти в сегменты рынка газонокосилок и резервных двигателей для оборудования, используемого в коммунальных службах. Лидерство продукта компании Canon в оптической отрасли (фотоаппараты) позволило занять свою нишу на рынке высококлассных оптических продуктов (принтеры, копировальные аппараты и электронное медицинское оборудование). Компания eBay развила свои возможности проведения аукционов в мощный инструмент торговли подержанным отремонтированным промышленным оборудованием. Инновационный процесс, о котором мы говорили в этой главе, — очень дорогое удовольствие. Организации должны стремиться получить максимально возможную прибыль от таких инвестиций, стараясь найти лидирующим продуктам, услугам и процессам новое применение.

Клиентские цели и показатели результатов эффективного инновационного процесса включают в себя функциональность, своевременность, а также маркетинговые инновации, как показано ниже.

Клиентские цели	***Показатели***
Предложить клиентам более разнообразные функциональные характеристики продуктов/услуг	• Специфические характеристики новых продуктов/услуг (например, размеры, точность, энергоемкость, теплообразование, скорость, яркость, стабильность при хранении, прозрачность, сроки службы, удобство в использовании, время отклика)
Первыми выйти на рынок с новыми продуктами/услугами	• Сроки выхода на рынок по сравнению с конкурентами • Количество новых продуктов/услуг, которые первыми были представлены на рынок

	• Процент продуктов, запуск которых состоялся в соответствии с запланированным графиком
Распространить продукты/услуги в новые сегменты рынка	• Число новых областей применения базового продукта • Доходы от новых рынков и сегментов рынков

Финансовая составляющая

финансовые цели, связанные с инновационным процессом, естественно, имеют отношение к росту доходов и увеличению прибыли от новых продуктов и услуг (см. рис. 5.2). Продукты и услуги, предлагающие явные преимущества над товарами конкурентов и поступающие первыми на рынок, либо определяют «премиум»-цены, либо способствуют более быстрому росту продаж, чем в целом по отрасли (а зачастую и то и другое одновременно — более высокие цены и более быстрый рост продаж). Рост доходов и прибыли может произойти как на уже существующих рынках со старыми клиентами, так и на новых с новыми. Таким образом, цели роста доходов и прибыли можно устанавливать и для существующих, и для будущих клиентов. Предприятие должно также поставить цель добиться рентабельности средств, затраченных на разработку и развитие новых продуктов и услуг.

Инновации редко ассоциируются с производительностью и сокращением издержек. Вероятно, самое важное преимущество инноваций в контексте финансовой составляющей — это возможность управлять затратами на протяжении всего жизненного цикла продукта. Так, предприятие может поставить цель снизить издержки на техническое обслуживание и ремонт оборудования, а также на утилизацию продуктов. Особенно важны для европейских стран, где законом регламентируется интернализация внешних издержек*, вопросы экологического свойства.

Финансовые цели	*Показатели*
Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов и услуг	• Рентабельность расходов на развитие технологий • Реальные и запланированные сроки безубыточности (BET) [п] • Доходы от роялти и лицензирования патентной деятельности

* Трансформация дополнительных издержек, вызванных внешними причинами, во внутренние издержки производства. — *Примеч. ред.*

Рост доходов от существующих клиентов	• Доходы и прибыль от существующих клиентов и продуктов, выпущенных за последние 12 месяцев • Рост продаж существующим клиентам (в %)
Рост доходов от новых клиентов	• Доходы и прибыль от новых клиентов и новых продуктов
Управление затратами на протяжении всего жизненного цикла продукта	• Издержки на содержание оборудования как процент от общих издержек производства • Затраты на утилизацию продуктов как процент от общих издержек производства

Составляющая обучения и развития

Компетенции, технологии и организационный климат (см. рис. 5.2, Составляющая обучения и развития) являются важнейшими факторами повышения эффективности инновационных процессов.

Человеческий капитал

Очевидно, что никакие инновации невозможны без фундаментальных научных знаний и технологического опыта, связанных с разработкой и развитием новых продуктов и процессов. Инновационным компаниям требуются научные работники и инженерный персонал, имеющие соответствующее образование и опыт. Требования к компетенциям могут изменяться с возникновением новых научных концепций и появлением новых сегментов рынка. Так, например, в фармацевтической промышленности развитие науки сместило поиск новых лекарств с химии на молекулярную биологию и компьютерную генетику. В программном обеспечении инженерные умения по созданию сложнейших, но исключительно специфических конфигураций потеряли былую актуальность, поскольку потребительские предпочтения сместились в сторону более открытой архитектуры. Таким образом, компании должны постоянно следить за наличием набора компетенций, необходимых для создания продуктов и услуг нового поколения.

Однако сами по себе глубокие знания, умения и навыки в той или иной области еще не являются залогом успеха — для этого необходимо гармоничное сочетание компетенций из различных направлений науки и техники. Следовательно, еще одной ключевой компетенцией становится способность работать совместно с учеными и инженерами различных направлений и объединять их базы знания, чтобы обеспечить условия для прорыва в деятельности всей компании.

Кроме интеграции научно-технического опыта участники проекта разработки и развития нового продукта должны уметь плодотворно взаимодействовать с сотрудниками других подразделений, например отделов маркетинга, производства, финансов. Такое объединение позволяет достичь поставленных целей: высокой функциональности, своевременных сроков запуска, отличного качества и низкой себестоимости. Таким образом, проблема компетенций как элемента составляющей обучения и развития, который поддерживает инновационный процесс, выдвигает непреложное требование — наличие высокой квалификации у разработчиков проекта и способность эффективно сотрудничать в рамках междисциплинарных проектов с их командами.

Информационный капитал

Информационные технологии — это жизненно важный компонент любого процесса разработки и развития нового продукта. Причем значение его постоянно возрастает. Для экспериментов и тестирования альтернативных разработок на смену реальным физическим моделям пришли компьютерные имитации, сделанные в трехмерной графике. Создание виртуального прототипа происходит быстрее и дешевле. Оно позволяет оценить значительно больше вариантов, чем при использовании традиционного физического моделирования. В фармацевтической отрасли умения и навыки работы с компьютером стали такой же ключевой компетенцией научных исследований, как биология и химия".

Кроме всего прочего, информационные технологии — это главный инструмент обмена сведениями о проектах между функциональными подразделениями, отделами, филиалами, что способствует быстрейшему распространению лучшего опыта в рамках всего предприятия.

Более того, эти технологии используются не только непосредственно в самом инновационном процессе, но и для более быстрого запуска нового продукта в промышленное производство. Гибкое автоматизированное промышленное оборудование позволяет приступить к производству нового продукта в промышленных объемах, при этом не требуется приобретения нового оборудования. Наиболее эффективный способ передачи проектной документации в производство — это действующий интерфейс между компьютерным проектированием (computer-aided-design, CAD) и компьютеризированным производством (computer-aided-manufacturing, CAM).

Организационный капитал

Работа в команде. Как мы уже говорили ранее, команда — это залог Успеха любого инновационного проекта. Но помимо сотрудничества с другими подразделениями и службами внутри компании специалисты, работающие над созданием новых продуктов, должны активно вза-

имодействовать с внешним сообществом ученых и технологов. Не все изобретения рождаются в исследовательских лабораториях предприятия. Сотрудники отдела развития должны принимать активное участие в научных конференциях, сотрудничать с ведущими университетами, изучать литературу с тем, чтобы постоянно быть в курсе последних достижений, которые могут каким-либо образом влиять на процессы создания новых продуктов и услуг.

Культура. Культура организации должна определять инновации и изменения как свои ключевые ценности. Она также предполагает активное использование достижений и знаний извне и преодоление естественной тенденции, которую называют синдромом «это придумано не нами» (not-invented-here, NIH) — сознательное преуменьшение значимости чужих достижений, даже если это достижения конкурентов.

Перечислим цели и показатели для составляющей обучения и развития.

Цели составляющей обучения и развития	***Показатели***
Стать экспертом в своей области	• Наличие стратегических компетенций на ключевых позициях подразделения разработок и развития
Создать продуктивные межфункциональные и междисциплинарные команды	• Процент сотрудников отдела разработки и развития, продуктивно работающих в междисциплинарных и межфункциональных командах • Процент сотрудников отдела разработки и развития, способных эффективно руководить проектами
Применять компьютерные технологии для создания виртуальных моделей и прототипов	• Процент сотрудников отдела разработки и развития, имеющих знания и доступ к современным инструментам моделирования
Использовать технологии для быстрого запуска продукта в производство	• Число продуктов (в *%),* запущенных в производство с помощью интеграции CAD/CAM
Активно использовать новые разработки научно-технического сообщества	• Количество новых идей, полученных из внешних источников • Обзор имеющихся научных и технологических возможностей, проводимый коллегами

Укреплять инновационную культуру	• Количество предложений для новых продуктов и процессов • Опрос сотрудников об организационной культуре по инновациям и изменениям

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновационные процессы могут быть самыми важными в стремлении организации поддерживать постоянное конкурентное преимущество. В этой главе мы идентифицировали первостепенные цели и соответствующие показатели:

- выявление возможностей для создания новых продуктов/услуг;
- управление портфелем исследований и разработок;
- проектирование и развитие новых продуктов и услуг;
- продвижение новых продуктов и услуг на рынок.

Несмотря на свое значение, инновационные процессы часто лишены такого же пристального внимания руководства, как видимые, повторяющиеся и предсказуемые процессы производства и клиентского менеджмента. Все организации, независимо от их стратегии, должны стремиться к тому, чтобы в их стратегических картах появилась по крайней мере одна цель, связанная с инновациями, а для компаний, которые реализуют стратегию лидерства продукта и системы замкнутости, результаты новаторских проектов могут определять успех в целом.

В практической ситуации, которую мы обсудим в конце этой главы, представлен анализ стратегической карты Saatchi & Saatchi — ведущей мировой рекламной компании. Она разработала новую стратегию, в основе которой лежит новое видение инновационного процесса — «стать самой авторитетной и уважаемой компанией-оранжереей, которая взращивает творческие идеи, преобразующие бизнес, брэнды и репутацию наших клиентов во всем мире». Saatchi & Saatchi хотела достичь совершенства в создании таких рекламных продуктов и инструментов, которые кардинально изменили бы имидж клиентов.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark*. Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. New York: Free Press, 1992, p. 1.
2. *A. W. Ulwick*. Turn Customer Input into Innovation // Harvard Business Review, 2002, January, p. 91-97; *D. Leonard*. The Limitations of Listening // Harvard Business Review, 2002, January, p. 93.

3. *Clayton Christensen*. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
4. *W. C Kim, R. Mauborgne*. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth // Harvard Business Review, 1997, January/February, p. 91-101; *W. C Kim, R. Mauborgne*. Creating New Market Space // Harvard Business Review, 1999, January/February, p. 83-93.
5. Материал для этого раздела заимствован из: *S. C. Wheelwright*. The New Product Development Imperative. Note 9-699-152. Boston: Harvard Business School, 1999.
6. Материал для этого раздела заимствован из: *S. C. Wheelwright, Kim B. Clark*. Revolutionizing Product Development; *M. Iansiti, T. Kosnik*. Product Development: A Customer-Driven Approach. Note 9-695-016. Boston: Harvard Business School, 1995.
7. *M. Iansiti, A. MacCormack*. Developing Products on Internet Time // Harvard Business Review, 1997, September/October, p. 108-117; *Tom Gilb*. Principles of Software Engineering Management. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988; *A. MacCormack*. How Internet Companies Build Software // Sloan Management Review, 2001, Winter, p. 75-84.
8. *A. MacCormack*. Microsoft Office 2000. Case 9-600-097. Boston: Harvard Business School, 2000.
9. Число патентов и ссылок на них определены как ключевые показатели результатов исследовательской работы в книге: *Lev Baruch*. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001, p. 57-61.
10. *C. K. Prahalad, Gary Hamel*. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May/June; *Гари Хамел, К. К. Прахалад*. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002, 288 с.
11. BET — это использованное время (час.) с начала проекта до того момента, когда компания возместит все затраты на разработку и развитие новых продуктов из прибылей, полученных от продаж. См.: *C. H. House, R. L. Price*. The Return Map: Tracking Product Teams// Harvard Business Review, 1991, January/February, p. 92-100; *Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон*. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с.
12. *S. Thomke*. Experimentation Matters. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

SAATCHI & SAATCHI

История

Saatchi & Saatchi (частная компания, подразделение французской организации по коммуникациям Publicis Group S. A.) является одной из ведущих мировых рекламных сетей. Ее ежегодный доход, который приносят 40 агентств и 138 офисов, расположенных в 82 странах, составляет 7 млрд дол. Фирма обслуживает 60 из 100 крупнейших рекламных агентств. Основанная в 1970 г. Saatchi & Saatchi выросла из небольшой брокерской фирмы в Лондоне в мирового гиганта благодаря своим амбициозным поглощениям. Не связанные единой стратегией отдельные агентства действовали, как удельные феодальные княжества, не имея при этом ни малейшего представления о главной цели компании. Середина 1990-х годов оказалась для фирмы почти роковой, и только отделение от Cordiant Communication и новая команда руководителей спасли ее в 1997 г. от возможного банкротства. Испытывая всевозрастающее давление со стороны акционеров, компания объявила о своей цели — конкурентном росте доходной базы, — наметив при этом итоговую прибыль (при постепенном росте) в размере 30% и увеличение дохода на акцию в два раза. Новый генеральный директор компании Кевин Роберте создал широкомасштабный стратегический план под названием «Только вперед». Директор по финансам Билл Кокран внедрил сбалансированную систему показателей, чтобы помочь компании в достижении этих амбициозных целей. Однако оба руководителя обнаружили, что предложенная ССП не подходит для управления нематериальными активами — основным источником создания стоимости в компании

Saatchi & Saatchi. Они увидели, что именно сохранение клиентской базы (а не обязательно новые продажи) является лучшим индикатором финансового здоровья (20% клиентской базы приносили фирме 80% доходов). Отсюда новая стратегия: *завоевание постоянных воодушевленных клиентов (PIC)*. Для глобальной рекламной сети самым значительным источником доходов будет суперобслуживание базы потребителей на всех мировых рынках.

Стратегическая карта

Как показано на рисунке 5.8, команда топ-менеджеров определила три стратегических направления развития:

- операционное совершенство, *в том числе финансовая дисциплина и более активная и толковая работа по сравнению с другими мировыми агентствами;*
- менеджмент клиентов, *в том числе совершенствование управления потребителями и сфокусированное бизнес-развитие;*
- инновации, *в том числе определение и реализация соответствующих коммуникационных услуг и завоевание мировой славы как лидера идей.*

Saatchi & Saatchi, отмечает Пол Мелтер, директор по реализации стратегии, предпочла не перегружать эти направления на стратегической карте. Однако новое видение компании — «стать самой авторитетной и уважаемой компанией-оранжереей, которая взращивает творческие идеи, преобразующие бизнес, брэнды и репутацию наших клиентов во всем мире» — четко обозначено в верхней части карты.

Кроме того, географический подход Saatchi & Saatchi был преобразован — теперь он основывался на определении и выполнении локальной миссии. Все местные агентства были сгруппированы в три категории:

- агентство-лидер, имеющее высочайший потенциал генерирования идей преобразования;
- агентство-двигатель, имеющее великолепные возможности прибыльного роста на локальном рынке;
- процветающее агентство — небольшое, имеющее ограниченные возможности роста и фокусирующее свою деятельность на оптимизацию краткосрочных прибылей.

Агентство каждого типа разработало собственный вариант корпоративной стратегической карты.

Финансовая составляющая

С декабря 1997 г., когда Saatchi & **Saatchi** отделилась от Cordiant Communication, стоимость для акционеров являлась наивысшим приоритетом компании. Она по-прежнему ставила агрессивные финансовые задачи. Однако команда топ-ме-

Рисунок 5.8. Стратегическая карта компании Saatchi & Saatchi

неджеров стремилась расценивать финансовые итоги скорее как результат стремления к совершенству на ключевых направлениях стратегической составляющей управления потребителем, но не как обособленную независимую цель. И хотя финансовая составляющая занимает верхнюю часть стратегической карты, Saatchi & Saatchi использует следующее уравнение, чтобы подчеркнуть влияние нефинансовых составляющих и их ценность как ведущих показателей:

$$A \text{ (люди и культура)} + B \text{ (внутренние процессы)} + C \text{ (клиенты)} = \\ = D \text{ (финансовые результаты)}.$$

Клиентская составляющая

Единственной целью клиентской составляющей компании остается завоевание постоянных и восторженных клиентов. Исходя из этого выкристаллизовалась необходимость максимизировать ценность взаимоотношений с глобальными клиентами. Создание PIC непосредственно связано с такими целями, как рост доходов и формирование стоимости брэнда.

Продукт и процесс (внутренний бизнес-процесс)

Для того чтобы добиться «финансовой дисциплины и ликвидировать неэффективность», Кокран организовал ежегодные обязательные проверки «финансового здоровья» каждого агентства в дополнение к показателям ССП, которые помогают усилить значение финансовой отчетности.

Главная цель — *более активная и толковая работа по сравнению с другими мировыми агентствами* — способствует и достижению операционного совершенства, и эффективному клиентскому менеджменту. Например, сегодня считается, что лучший составитель рекламных текстов помогает создать PIC (даже если от этого клиента вы получаете всего лишь 10% доходов). Более активная и толковая работа помогает агентству лучше распределять ресурсы и, по словам Пола Мелтера, оценить свой организационный опыт как эксперта, «получая поддержку от крупных региональных клиентов и информацию от агентства-лидера, имеющего большой опыт работы на рынке, а также в случае необходимости обращаясь за лучшими идеями в Publicis».

Дополнительные направления внутренней составляющей:

- *Добиться совершенства в управлении клиентами и создавать безупречную рекламу:* сюда входит одна из ключевых целей Saatchi & Saatchi — генерирование грандиозных потрясающих идей (big, fabulous ideas, BFI). Будучи большим, чем просто оригинальная концепция рекламы, BF1 предлагает идею преобразования, например новую категорию продукта (обезболивающий препарат «Tylenol», не содержащий аспирина) или новое позиционирование продукта (например, «Pepcid AC» как профилактическое, а не как болеутоляющее средство).

  Другая цель данного направления — пересмотреть процесс изложения задания (ideas brief), с помощью которого агентство продвигает концепцию от начального предложения до конечного продукта. Для того чтобы сберечь ресурсы и предотвратить остановку в работе, процесс те-

перь начинается со встречи с клиентами четырех ключевых фигур команды, представляющих финансы, планирование, массовую информацию и творческую группу. Задача состоит в том, чтобы определить желания и намерения клиента. Затем в течение 24 или 48 часов создается проект с кратким изложением задания, который определяет потребности клиента. И только после того, как клиент одобрит проект, агентство распределяет ресурсы. Такое четкое последовательное направление действий сфокусировал процесс как в Saatchi, так и в компаниях-клиентах.

- *Ориентир на развитие бизнеса:* теперь руководители агентства должны определить новый бизнес и новые клиентские возможности, а также продемонстрировать большую окупаемость инвестиций. Эта цель привнесла стратегический подход в бизнес-планирование.
- *«Определить и внедрить соответствующее коммуникационное обслуживание»* — эта цель соответствует инновационному направлению. «Лучший путь на рынок не всегда пролегает через традиционные средства массовой информации, такие как телевидение или печатные издания, — замечает Мелтер. — Это может быть даже объявление или рекламная информация, напечатанная на телефонном счете».

Люди и культура

Единственная воодушевляющая цель этой составляющей — «Одна команда — одна мечта» — отражает вдохновляющий стиль руководства генерального директора Роберта. На схеме вы не увидите ни одной стрелки, ведущей от этого направления к остальным, поскольку компания считает ее основополагающей для всех остальных составляющих. Стоимостная цепочка, представленная на стратегической карте, помогла руководителям Saatchi правильно сконцентрировать усилия всей организации и принять бизнес-решения в соответствии с их стратегическими мандатами. Преимущество, наверное, лучшим образом может продемонстрировать новый подход, который Мелтер называет «липучий» (sticky — собственный жаргон Saatchi). Как мы собираемся предоставить первоклассный продукт клиенту, используя имеющиеся ресурсы?

Оценив каждую составляющую при помощи плюсов и минусов, руководитель агентства может увидеть долгосрочную ценность инвестирования, скажем, в наем дополнительного составителя рекламных текстов вместо привлечения для этой работы внештатных сотрудников. «Активная и толковая работа» и более быстрое продвижение на рынок (счастливый клиент) в конечном итоге заставят заказчика возвращаться в агентство вновь и вновь, а следовательно, увеличат доходы последнего.

Результаты

Между разработкой в 1997 г. стратегии и внедрением сбалансированной системы показателей, которую Saatchi & Saatchi переименовала в «Compass», с одной стороны, и приобретением ее в сентябре 2000 г. компанией Publicis — с дру-

гой, стоимость для акционеров увеличилась в 5 раз, что составило 2 млрд дол. Такие выдающиеся результаты способствовали принятию Saatchi & Saatchi в члены Зала славы сбалансированной системы показателей.

Данный пример подготовлен Патрисией Буш и Джоном Кохом из Balanced Scorecard Collaborative и Полом Мелтером из Saatchi & Saatchi. Мы благодарим Билла Кокрана за предоставленные материалы.

Глава 6

РЕГУЛИРУЮЩИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Компания должна заработать и постоянно подтверждать право на то, чтобы производить и продавать свои товары и услуги на территории той или иной страны, того или иного сообщества (см. рис. 6.1). Национальные и местные нормы об окружающей среде, безопасности, здоровье работников и их трудоустройстве обязывают предприятие действовать по определенным стандартам. Для того чтобы избежать закрытия или дорогостоящего разбирательства в суде, необходимо, как минимум, соблюдать все эти правила ведения бизнеса.

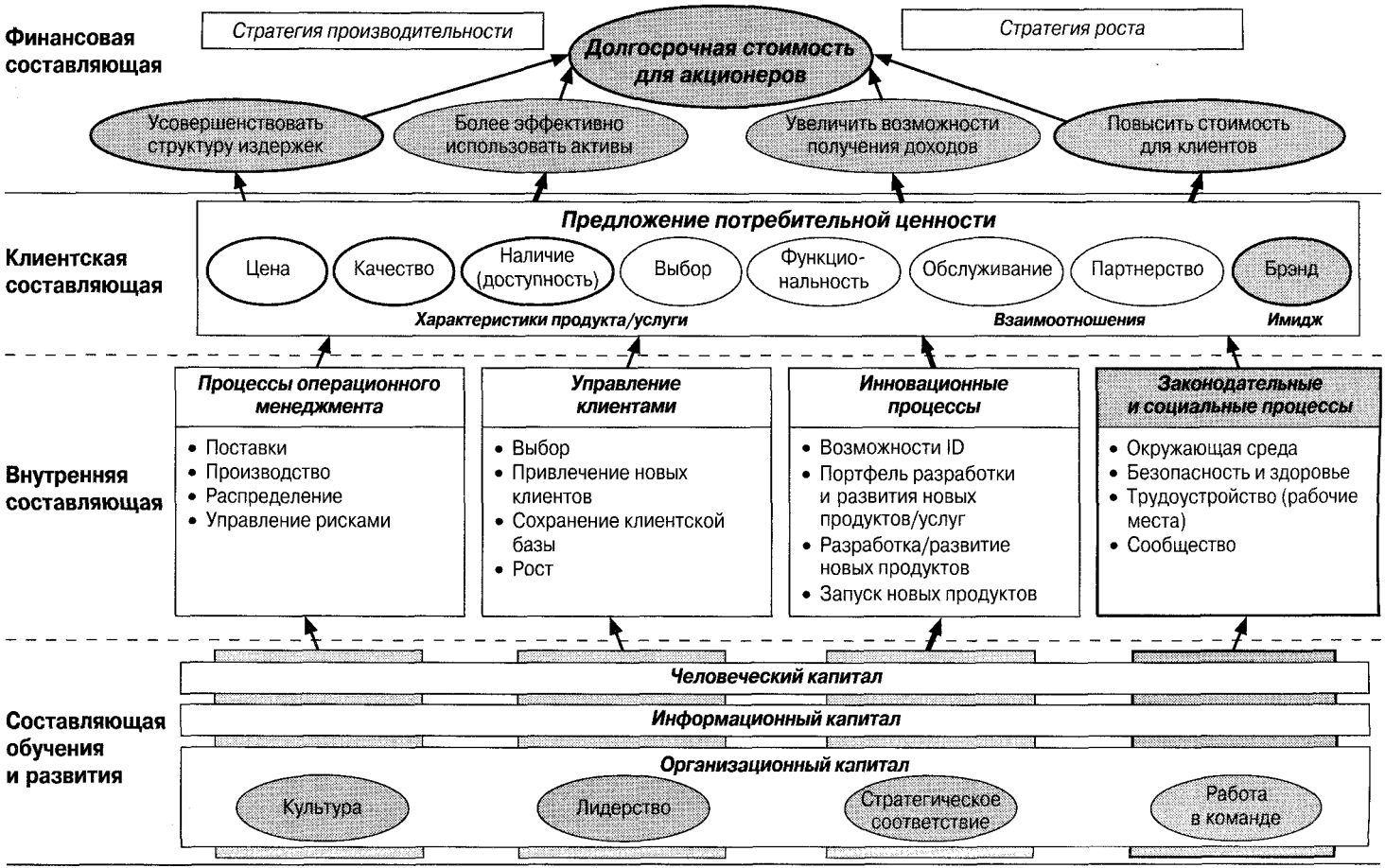
Однако многие организации стремятся быть лучше и не только соблюдают те минимальные условия, которые им предписывает закон, но и создают себе репутацию наиболее предпочитаемого в данном сообществе работодателя. Марк Эпштейн и Билл Бэрчард подчеркивают важность включения в общий отчет акционерам и работникам компании раздел по социальным и экологическим вопросам [1].

Вот позиция, заявленная компанией Nova Chemicals:

В местах размещения всех наших заводов мы разрабатываем важные, направленные на заботу о сообществе инициативы, которые призваны влиять на философию NOVA Chemicals, — быть приятным привилегированным соседом. Это означает, что мы обязуемся демонстрировать выдающиеся результаты в области безопасности, здоровья и сохранения окружающей среды в соответствии с законами, действующими в данном сообществе.

Наши обязательства перед сообществом подкрепляются корпоративной спонсорской деятельностью и пожертвованиями. Мы гордимся своей привер-

Рисунок 6.1. Регулирующие и социальные процессы



женностью устойчивым программам развития, действующим там, где мы работаем.

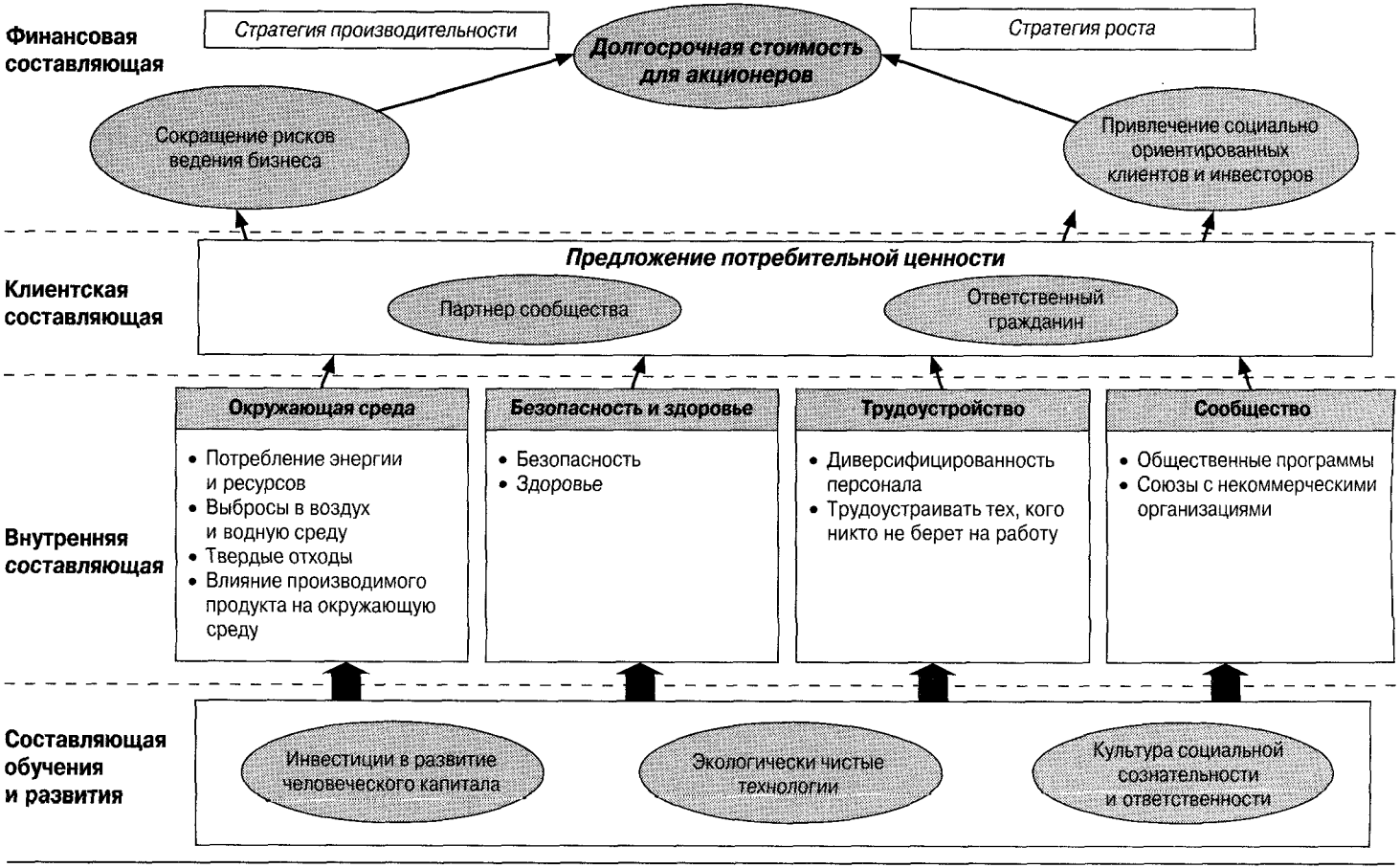
Отражение результатов деятельности компании, связанных с регулирующими и социальными процессами, в стратегической карте и сбалансированной системе показателей не есть простое переформулирование традиционного подхода, когда учитываются интересы всех участников: акционеров, работников компании, сообщества[2]. Мы особо подчеркиваем значение ответственности фирмы перед сотрудниками, гражданами, сообществом, потому что безразличное отношение к регулирующим и социальным процессам ставит под угрозу саму возможность предприятия работать, развиваться и создавать стоимость для акционеров. И что еще более важно, по мнению многих организаций, достижение совершенства в данных процессах способствует созданию долгосрочной стоимости для акционеров.

Отличная репутация помогает компании привлекать и сохранять высококвалифицированных работников, придавая таким образом процессам, связанным с человеческими ресурсами, большую эффективность. Например, после сравнения деятельности отдела по персоналу с такими отраслевыми эталонами, как корпорации Apple Computer и Microsoft, компания BellSouth увеличила количество льгот для сотрудников региональных филиалов. Это было сделано не для того, чтобы специально привлечь кандидатов, скажем, нетрадиционной сексуальной ориентации, а потому что руководство было убеждено, что молодые люди захотят работать в компании, которая, по их мнению, отличается «прогрессивными» взглядами. Кроме того, это добавило еще один параметр — показатель диверсифицированности — в сбалансированную систему показателей отдела по персоналу, свидетельствующий о том, что компания привлекает и удерживает работников из различных социальных слоев сообщества, в котором действует и которому служит[3].

Сокращение случаев причинения ущерба окружающей среде и забота о безопасности и здоровье сотрудников способствуют повышению эффективности, снижению производственных издержек. И наконец, компании с безупречной репутацией, как правило, пользуются уважением у клиентов и социально ориентированных инвесторов. Все эти связи между процессами — использование человеческих ресурсов, операционная деятельность, клиентский и финансовый менеджмент — являются яркой иллюстрацией того, как эффективное управление регулирующими и социальными процессами способствует созданию долгосрочной стоимости для акционеров (см. рис. 6.2).

Швейцарская фармацевтическая фирма Novartis ежегодно составляет корпоративный отчет «Здоровье, безопасность и окружающая среда»

Рисунок 6.2. Модель стратегической карты регулирующих и социальных процессов



Health, Safety, and Environment Report). Председатель совета директоров и генеральный директор Даниэл Васелла утверждает:

Поскольку наша деятельность тесно связана с результатами, достигнутыми в социальной области и защите окружающей среды, в этом году мы публикуем наш годовой отчет «Здоровье, безопасность и окружающая среда» одновременно с операционным. Наша реакция на увеличивающийся объем корпоративных обязанностей в современной глобальной экономике заключается в том, что в дополнение к традиционным проблемам, связанным с данным отчетом, мы включили в него вопросы, относящиеся к экономическому, социальному и экологическому устойчивому развитию.

Важным инструментом обеспечения высоких результатов в области здоровья, безопасности и охраны окружающей среды являются ежегодные секционные обзоры, составляемые топ-менеджерами компании. Их цель — постоянное совершенствование: мы собираем важную информацию и данные (например, о выбросах, отходах, статистику несчастных случаев и прочее) для определения областей, требующих улучшения, а также для формулирования новых целей и установления приоритетов[4].

Вот что заявляет руководство компании Coca-Cola:

Разумное управление заставляет нас не просто действовать в соответствии с законами и правилами, но искать союза с теми, кто стремится найти решение насущных экологических проблем... Мы выискиваем и инвестируем в инициативы, которые выходят за рамки бизнеса, приносящего немедленные результаты. ...«Экосистема» компании Coca-Cola требует от нас постоянного изучения каждого аспекта нашей деятельности на предмет возможного сокращения отходов и потребления природных ресурсов при непрерывно увеличивающемся использовании упаковочных и других материалов вторичного использования[5].

DuPont издает обширный, содержащий большое количество документов годовой отчет «Доклад о глобальном развитии» («Global Progress Report»). Компания подтверждает взятое обязательство «вести бизнес, относясь уважительно и заботливо к окружающей среде»:

Мы — приверженцы высочайших стандартов безопасного производства и защиты окружающей среды, наших сотрудников, наших клиентов, а также членов сообщества, на территории которого осуществляем свою деятельность.

Мы укрепим бизнес, сделав вопросы безопасности, здоровья и защиты окружающей среды его неотъемлемой частью, а также своим постоянным стремлением привести его в соответствие с ожиданиями сообщества[6].

Таковы всего лишь некоторые примеры стремления ведущих мировых компаний к достижению совершенства в регулирующих и социальных процессах — важнейших неотъемлемых компонентах их стратегий создания долгосрочной стоимости.

УПРАВЛЯЯ РЕГУЛИРУЮЩИМИ И СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Компании управляют (а соответственно, и отчитываются) регулирующими и социальными процессами по нескольким направлениям:

1) окружающая среда;
2) безопасность и здоровье;
3) трудоустройство;
4) инвестирование в сообщество.

Предлагаем вашему вниманию примеры показателей и публикуемых параметров, которые компании используют для каждого из этих направлений. Затем мы обсудим связи между стратегией, с одной стороны, и результатами регулирующих и социальных процессов — с другой.

1. Деятельность по защите окружающей среды

Поскольку в развитых странах законодательная база в области защиты окружающей среды обширна, результаты соответствующей деятельности являются самыми разработанными показателями оценки регулирующих и социальных процессов в отчетах компаний. Как правило, такие отчеты состоят из нескольких разделов:

А. Потребление энергии и природных ресурсов.
Б. Загрязнение водных ресурсов.
В. Выбросы в атмосферу.
Г. Твердые отходы производства и их утилизация.
Д. Эксплуатационные характеристики продукта.
Е. Консолидированные показатели защиты окружающей среды.

А. Потребление энергии и природных ресурсов

Энергопотребление можно оценивать либо по сумме всех источников энергии (общее количество потребляемой энергии в джоулях), либо по типам, например электроэнергия и топливо. Обычно компании отчитываются по общему энергопотреблению в сравнении с предыдущими годами и на единицу выпущенной продукции: кВт/фунт (баррель) или Дж/фунт (баррель) произведенной продукции. Если из-за большой диверсификации продукции или услуг невозможно использовать единую систему измерения, то показатель нормализуют к доходам от продаж или к себестоимости реализованной продукции (например, Дж/1000 дол.

реализованной продукции). На рисунке 6.3 приведен открытый отчет о потреблении энергии компанией Bristol-Myers Squibb.

Кроме того, компании оценивают потребление и других ресурсов, как правило воды и материалов. Например, Nokia постоянно сокращает потребление сырья, облегчая и уменьшая в размерах свой основной продукт — мобильные телефонные аппараты.

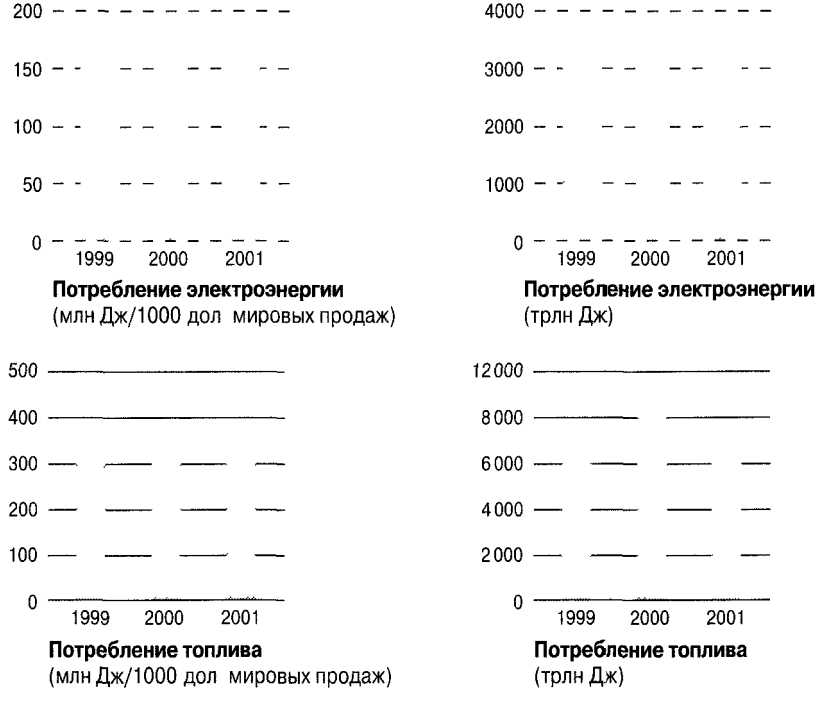
Б. Загрязнение водных ресурсов

Чистая вода является дефицитным ресурсом. Компании внимательно следят за водопотреблением и обратным сбросом ее в водоемы. Они оценивают потребности в чистой воде и общий объем сточных вод. В таблице 6.1 представлен соответствующий раздел отчета компании Novartis сообществу «Corporate Citizenship Report» за 2001—2002 гг.

В. Выбросы в атмосферу

Загрязнение атмосферы — всеобщая мировая проблема. Компании в своих отчетах показывают объемы выброса в воздух токсичных газов и канце-

Рисунок 6.3. Отчет компании Bristol-Myers Squibb об энергопотреблении за 1999–2001 гг.



Источник Bristol-Myers Squibb 2001 Sustainability Report

Таблица 6.1. Отчет компании Novartis о водопотреблении за 2001-2002 гг.

Выбросы в воду	2001	2002	Изменение(%)
Сброс сточных вод (тыс. $м^3$)	2100	1960	**7**
Взвеси твердых частиц	627	609	**3**
Потребность в химическом кислороде	4220	4110	**3**
Общее содержание азота	403	505	-20
Фосфаты	61,4	97,0	**-37**
Растворимые соли	20200	20800	**-3**
Суммарное количество тяжелых металлов	0,46	0,32	**43**

рогенов. Так, DuPont включает в свой годовой отчет «Доклад о глобальном развитии» соответствующий раздел (см. табл. 6.2).

Многие компании вносят в отчет также данные о выбросах в атмосферу углекислого газа (CO_2), поскольку сообщество обеспокоено проблемой глобального потепления, одной из причин которого явля-

Таблица 6.2. Годовой отчет компании DuPont (данные о выбросах в атмосферу)

Перечень выбросов и промышленных отходов токсичных газов, жидкостей и твердых веществ (США)	**1987**	**1991**	**1995**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Общий объем отходов производства	—	890	639	542	619	673	550
Глубокие скважины — утилизация опасных отходов	237	187	61	50	45	38	38

Перечень выбросов и промышленных отходов токсичных газов, жидкостей и твердых веществ (США)	**1987**	**1991**	**1995**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Выбросы в атмосферу, воду и почву	71	57	41	34	37	41	37

Выбросы даны в млн фунтов. Данные из отчетов Управления по охране окружающей среды США (Environmental Protection Agency). В 1995 г. в списки были добавлены 286 новых химических веществ. Показатель «общий объем отходов производства» впервые был включен в отчет в 1991 г. Отражено сокращение общего объема промышленных отходов на 38%, выбросов в глубокие скважины — на 84 и в атмосферу, воду и почву — на 48%. Зафиксированное увеличение общего количества производственных отходов в 1998 и 1999 гг. отражает деятельность двух новых предприятий по их переработке мощностью 143 млрд фунтов/год

Глобальные выбросы в атмосферу токсичных газов и канцерогенов	**1987**	**1991**	**1992**	**1993**	**1995**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Токсичные газы	68	53	41	29	32	26	24,5	18,8	16,1
Канцерогены	9,1	5,7	4,7	3,6	2,0	**1,6**	1,2	**1,4**	1,2

ется парниковый эффект. Следующая причина для беспокойства — кислотные дожди. Именно поэтому предприятия обязаны предоставлять сведения о выбросах таких газов, как оксид азота (N0) и диоксид серы ($S0_2$). Химические и производственные компании отчитываются о выбросах веществ, являющихся причиной резкого уменьшения содержания азота в воздухе, например фторхлоруглеродов (CFCs) и гидрофторуглеродов (HCFCs). Как правило, выбросы в атмосферу измеряются в килограммах или нормируются на объем произведенной или реализованной продукции (кг/дол, реализованной продукции или кг/дол, себестоимости реализованного товара).

Г. Твердые отходы производства и их утилизация

Предприятия обязаны представлять отчеты о твердых промышленных отходах и их утилизации. Речь идет как о вредных, так и о безвредных веществах. Компания Bristol-Myers Squibb, к примеру, предоставляет подробные сведения и описания твердых отходов своего производства (см. рис. 6.4).

IBM в своем отчете утверждает, что в 2000 г., несмотря на расширение производства, объемы вредных отходов уменьшились на 15 703 метрические тонны (41,6%). Из общего количества вредных отходов производства 61% был подвергнут переработке. Компания также сократила на 12,5% отходы производства, которые выбрасывались на свалки — в 2000 г. эта цифра составила только 3,2%.

Д. Эксплуатационные характеристики продукта

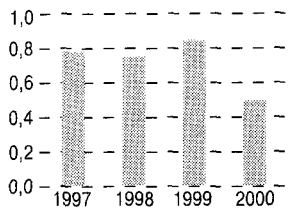
Интерес предприятий к тому, что происходит с их продуктом после продажи конечному потребителю, неуклонно растет. Компании, реализующие стратегию лидерства продукта, например Hewlett-Packard и Sony, постоянно представляют новые продукты на рынок, и, естественно, их интересует, как утилизируются или перерабатываются товары предыдущего поколения. Так, Hewlett-Packard разрабатывает подробные решения по утилизации продуктов, срок жизни которых заканчивается, например технологии и инфраструктуры для их переработки или повторного использования. При создании нового продукта перед инженерными службами ставится задача оптимизировать возможное негативное влияние на окружающую среду самого продукта, материалов, процессов и производственного оборудования. Для этого есть специальное руководство, которое требует от разработчиков проекта учитывать следующие факторы:

- поиск конструкторских решений, которые позволят сократить негативное воздействие на окружающую среду продукта в течение всего срока его жизни;

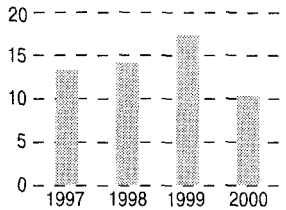
Рисунок 6.4. Отчет компании Bristol-Myers Squibb об использовании материалов

Производственные отходы, которые возвращаются на переработку или рынок

На каждом из наших производств по всему миру мы прослеживаем, как осуществляется повторное использование безвредных отходов: пластмассы, картона, бумаги и алюминия. Как можно видеть на диаграмме, с 1997 г. объемы отходов безвредных веществ сократились до 37%, при этом самое значительное снижение произошло в 2000 г. благодаря, главным образом, росту затрат на повторное использование по сравнению с издержками уничтожения отходов. Bristol-Myers Squibb считает повторное использование отходов предпочтительной альтернативой их утилизации, хотя нашей конечной целью является общее сокращение объемов безвредных отходов. Одна из стратегических задач компании на 2010 г. — уменьшение объема безвредных отходов производства и расширение возможностей их повторного использования.



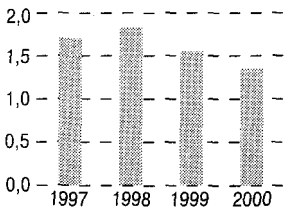
Повторное использование безвредных отходов
(кг/1000 дол. мировых продаж)



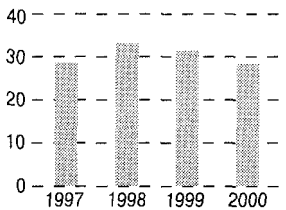
Повторное использование безвредных отходов
(млн **кг)**

Производственные отходы, выбрасываемые в почву

Непроизводственные отходы, подвергаемые утилизации, — это пластик, картон, бумага, алюминий, продукция, не соответствующая техническим условиям или устаревшая и снятая с производства, безвредные химикаты, медицинские отходы и мусор. Начиная с 1997 г. утилизация производственных отходов сократилась до 20% в большей мере благодаря сокращению их производства.



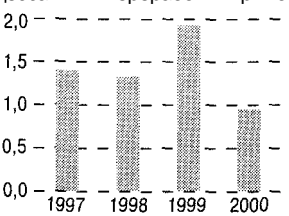
Утилизация безвредных отходов
(кг/1000 дол. мировых продаж)



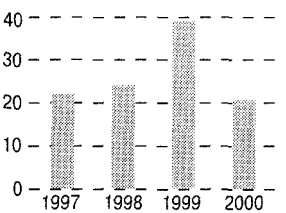
Утилизация безвредных отходов
(млн **кг)**

Вредные отходы

Мы также отслеживаем, что происходит с вредными выбросами с наших производств, расположенных по всему миру. На диаграмме показаны объемы вредных веществ (что определяется региональными требованиями), направляемые на утилизацию. Данные не включают вредные отходы, возникающие в результате переработки на местах. Огромное количество вредных отходов сжигается, и в почву выбрасывается только зола. Как показано на рисунке, с 1997 г. количество утилизированных вредных веществ сократилось до 30%. Снижение в период с 1999 по 2000 гг. частично обусловлено исключением на одном из производств процесса, порождавшего значительные объемы вредных отходов, а также более активными процессами их переработки прямо на местах.



Утилизация вредных отходов
(кг/1000 дол. мировых продаж)



Утилизация вредных отходов
(млн **кг)**

- исключение везде, где это возможно, использования вредных или токсичных материалов из пластмасс;
- сокращение числа и видов таких материалов и стандартизация нормы использования пластмасс;
- использование, когда это возможно, уже окрашенных и отделанных деталей, избегая таким образом лакокрасочных работ или металлизации;
- помощь клиентам в минимизации потребления энергии, предлагая соответствующие решения по использованию техники HP: принтеров, сканеров, компьютеров, вычислительной техники;
- при производстве упаковочных продуктов применение материалов, которые можно использовать вторично;
- минимизация для клиента необходимости утилизировать упаковку или сам продукт по окончании срока его действия, используя как можно меньше материалов;
- проектирование продукта таким образом, чтобы его можно было легко разобрать и утилизировать.

Вся продукция HP имеет экологический сертификат, в котором удостоверяется отсутствие вредных веществ, например кадмия и ртути, и подтверждается добровольное ограничение использования производителем ряда материалов (галогенизированные гасители пламени, галогенизированные пластмассы, триоксид сурьмы), а также приводятся индикаторы приспособлений для энергосбережения и экономии других ресурсов.

Компания Sony составляет отчет о влиянии своих производств на экологическую обстановку. Например:

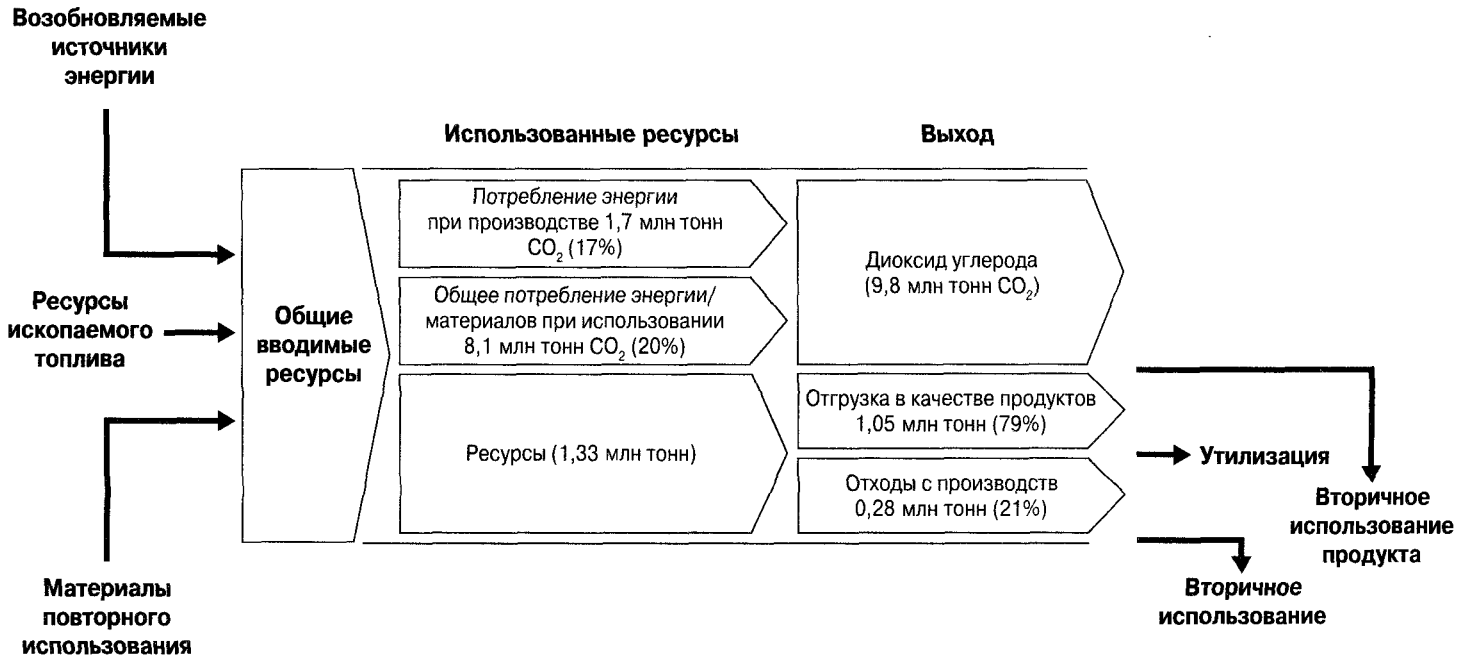
После того, как был проанализирован весь жизненный цикл продукта, стало ясно, что наибольшие энергетические затраты имеют место, когда потребители работают с продуктом. Выделение углекислого газа за весь финансовый 2000 год составило примерно 8,1 млн тонн. Sony старается улучшить данные показатели, совершенствуя старые и разрабатывая новые проекты, которые позволят сократить потребление энергоресурсов и максимально уменьшить выделение углекислого газа.

Е. Консолидированные показатели защиты окружающей среды

Некоторые компании предпочитают показывать общую картину своего влияния на окружающую среду (см., например, простую диаграмму, представленную Sony на рисунке 6.5). Каждый объединенный показатель снабжен соответствующими подробными данными.

Компании нередко включают индексы числа случаев причинения ущерба окружающей среде в свои сбалансированные системы показа-

Рисунок 6.5. Общее воздействие на окружающую среду предприятий компании Sony



телей. Корпоративные экологи разрабатывают строгие определения понятия «случай причинения ущерба окружающей среде», например неожиданные выбросы газов, воды или твердых отходов. Так, скажем, Nova Chemicals, озабоченная тем, как избежать возгораний, в 2000 г. объявила инициативу, которая выделила основную причину возникновения пожаров, — технологическая утечка реагентов (loss of process continment, LOPC), которую невозможно локализовать. Было дано определение LOPC:

> *Непредвиденная утечка, разлитие или выпуск перерабатываемого материала в значительных количествах или концентрации в атмосферу, воду, почву или рабочее помещение, в результате чего произошел или мог произойти случай причинения ущерба окружающей среде.*

Nova Chemicals также придавала большое значение возможным потерям продукта во время его транспортировки по железной дороге, в грузовиках, по морю и в трубопроводах. Компания разработала показатель «случайные потери» (non-accident releases, NAR), с помощью которого отслеживала потери малых количеств вещества, вплоть до 250 мг, полагая, что такие случаи можно предотвратить с помощью технического обслуживания или соответствующего контроля.

Как только определены экологические показатели (индексы), поставлены цели, установлены системы мониторинга и получения данных, менеджеры по операциям принимают на себя ответственность за ведение отчетности (а экологическая группа — за аудит) по всем случаям причинения ущерба окружающей среде. Экологический показатель предупреждает работников о возможных причинах инцидентов, формируя таким образом их правильное поведение. В сбалансированной системе показателей он занимает место опережающего индикатора, который способствует улучшениям результатов деятельности компании в области экологии.

Международная организация по стандартизации (International Organization for Standartisation, ISO) разрабатывает рекомендуемые технические нормы для различных видов бизнеса, помогая сделать «развитие, производство и поставку продуктов и услуг более эффективными, безопасными и экологически чистыми процессами». С 1996 г. ISO разработала семейства стандартов, состоящих из более чем 14 000 норм экологического менеджмента. На сегодняшний день эти семейства включают в себя более 350 специальных стандартов контроля атмосферы, воды и почвы, а также условия для разработки новых систем управления экологией. В свои экологические ССП компании начинают включать показатели соответствия международным экологическим стандартам ISO.

Появились и другие рекомендуемые экологические стандарты. В Великобритании группа компаний установила индекс корпоративного участия в защите окружающей среды «Бизнес в окружающей среде» (Business in the Environment (BiE) Index of Corporate Environmental Engagement). Показатель BiE сравнивает, как и в какой степени та или иная компания участвует в экологическом менеджменте, и оценивает соответствующие результаты. Например, Diageo — расположенная в Великобритании компания, производящая вина и крепкие спиртные напитки, — в своем экологическом отчете за 2001 г. предоставила следующую информацию:

	Индекс BiE	
	1999	***2000***
Показатель Diageo	63,8%	73,9%
Рейтинг Diageo среди 184 компаний-участниц	Не определено	74
Рейтинг Diageo в отрасли	10/17	10/23
Рейтинг Diageo (FT100)*	56	48

Признавая необходимость улучшения тех областей, которые в настоящий момент являются слабыми местами, — поставщики, системы экологического менеджмента, транспорт, биодиверсификация, — Diageo приняла на себя обязательство исправить все процессы, связываемые с причинением возможного ущерба окружающей среде, и добиться в будущем отличных результатов.

Компания BT также приняла участие в BiE-опросе. В отчете BT «Лучший мир: наши обязательства перед обществом» («Better World: our commitment to society») за 2001 г. фирма отмечает:

> *По показателю участия в защите окружающей среды в 2000 г. BT занимала первую строчку среди телекоммуникационных корпораций и восьмую — по рейтингу «78 FTSE 100». Наш общий балл составил 96%, в то время как средний по отрасли — 47%, по рейтингу «78 FTSE 100» — 68%.*
>
> *В конце 1999 г. компания-аудитор Lloyd Register Quality Assurance присвоила сертификат «ISO 14001» системе экологического менеджмента BT, который распространяется на все наши операции в Великобритании.*

Международная торговая палата (International Chamber of Commerce) разработала «Хартию предпринимательской деятельности в интересах

---

* Индекс промышленных акций 100 ведущих компаний в отрасли, публикуемый газетой «Financial Times». — *Примеч. переводчика.*

устойчивого развития» («Business Charter for Sustainable Development»). В ней определены 16 принципов экологического менеджмента, которые она настоятельно рекомендует компаниям использовать в своей деятельности, подчеркивая их поддержку всем обществом. Однако до сегодняшнего момента в документе нет каких-либо четких рекомендаций по поводу последовательного метода количественной отчетности по каждому из этих 16 принципов.

В заключение следует сказать, что многие компании уже предоставили подробную информацию с количественными показателями результатов своей деятельности по защите окружающей среды. Большинство этих документов полностью удовлетворяют требованиям местных законов и фактически являются регулярными отчетами, часто называемыми «Отчет сообществу» или «Отчет об устойчивом развитии». Для сбалансированной системы показателей следует определить такие экологические параметры, которые являются важными и необходимыми для стратегии создания долгосрочной стоимости. В следующем разделе мы поговорим о том, каким должно быть стратегическое мышление для достижения высоких результатов деятельности по защите окружающей среды.

Связь экологических показателей со стратегией

Форест Рейнхардт определил пять способов, с помощью которых компания может максимально использовать свои возможности в области экологического менеджмента в целях создания стоимости для акционеров[7]:

1) сокращение издержек;
2) дифференциация продуктов;
3) управление конкурентами;
4) переопределение рынков;
5) управление рисками.

1. ***Сокращение издержек.*** Для иных компаний улучшение результатов экологической деятельности может означать редкий случай «бесплатного ланча», совсем как опыт «бесплатного качества» для фирм, которые первыми пытались внедрить систему комплексного управления качеством[8]. Майкл Портер популяризовал идею о том, что организация может одновременно сокращать издержки и улучшать результаты деятельности по защите окружающей среды[9]. И хотя это не универсальное явление, такие компании, как Xerox с ее программой «Environmental Leadership Program» («Лидерство в защите окружающей среды»), обнаружили, что сэкономили значительные средства, свозя отходы на

свалку, покупая сырье с учетом возможного вредного воздействия на окружающую среду при использовании его уже на стадии разработки нового продукта, а также внедрив эффективную программу отзыва из производства продукта.

Системы расчета себестоимости по видам деятельности определяют полный объем затрат на весь жизненный цикл продукта, распределяя издержки производства отходов и их уничтожения на конкретные процессы и продукты. Такой анализ показывает, какой процесс или продукт имеет наибольшие затраты, связанные с экологической деятельностью компании, и существует ли возможность усовершенствования проекта с целью снижения общей стоимости производства и повторного использования продуктов. Подобное сокращение издержек обусловливает соответствующее уменьшение негативного воздействия компании на окружающую среду.

2. Дифференциация продуктов. В более обычных обстоятельствах, когда улучшение результатов экологической деятельности не приводит к заметным материальным выгодам, компании стремятся возместить высокие «экологические» издержки за счет дифференциации продуктов. Некоторые клиенты готовы платить больше за товары (или увеличивать объемы закупок) компаниям, известным своим бережным отношением к окружающей среде при производстве безопасных для нее продуктов. В определенных случаях эти потребители далеки от альтруизма: они могут и сами получать выгоды от такого вида продукции, снижая свои собственные затраты.

Рейнхардт выделяет три необходимых условия для успешной экологической дифференциации продукта:

1) готовность клиентов платить больше за экологически правильные продукты;
2) способность компании предоставить достоверную положительную информацию о выгодах приобретения или сокращения затрат на продукты, безопасные для окружающей среды;
3) возможности компании защитить преимущества своей экологической деятельности от конкурентов.

Компании Shell и BP активно пытаются следовать стратегии дифференциации в своей отрасли, а фирма Patagonia, производитель одежды для отдыха, создала базу лояльных клиентов, которые покупают у нее одежду для занятий спортом, благодаря отлично организованной кампании, рекламирующей приверженность Patagonia защите окружающей среды.

3. Управление конкурентами. Химические компании провели большую работу с отраслевыми ассоциациями относительно разработки рекомендуемых стандартов по экологии и безопасности для всех предприятий. Таким образом, у компаний появились нормы, следовать которым значительно проще, эффективнее и экономнее, чем выполнять карательные затратные директивы, навязываемые властями. Кроме того, заручившись согласием крупнейших производителей следовать выработанным стандартам, отрасль сокращает затраты налогоплательщиков (ведь уменьшается загрязнение окружающей среды!), и одновременно ни одна из компаний не получает конкурентного преимущества. Все предприятия согласились соблюдать общие экологические нормы.

Как вариант стратегии может рассматриваться ситуация, когда некая компания уже превосходит по своим результатам законодательные требования, а конкуренты, жалуясь на жесткость условий, в силу тех или иных причин всего лишь соблюдают предписанные правила. В этом случае она может лоббировать ужесточение экологических стандартов в соответствии с собственной деятельностью, поставив таким образом своих соперников в невыгодное положение и вынудив их к принятию дорогостоящих мер по соблюдению новых норм.

4. Переопределение рынков. Некоторые компании переориентировали свои бизнес-модели в сторону снижения затрат, стимулирования желания клиента платить и сокращения негативного воздействия на окружающую среду. Такие производители дорогостоящего электронного оборудования, как Xerox, HP, Canon и IBM, теперь часто требуют, чтобы клиенты возвращали использованное оборудование в случае приобретения или лизинга нового. Таким образом, с одной стороны, клиент экономит на утилизации негодного оборудования, а с другой стороны, производитель имеет возможность разобрать и повторно использовать в новых машинах множество комплектующих из подержанного оборудования. В 1995 г. Xerox подсчитала, что в результате таких изменений одновременно были достигнуты несколько целей:

- экономия нескольких миллионов долларов при покупке сырья за счет повторного использования комплектующих из оборудования, бывшего в употреблении;
- потребление существенно меньших объемов природных ресурсов при производстве продукции;
- сокращение затрат клиентов на утилизацию использованного продукта компании.

5. Управление экологическими рисками. Помимо преимуществ, выраженных в росте доходов и сокращении затрат, компании могут повысить эффективность управления общими рисками за счет совершенствова-

ния системы менеджмента экологических рисков. Случаи загрязнения окружающей среды могут привести к серьезнейшим затратам на ликвидацию последствий, судебные разбирательства, бойкоты потребителей и потерю репутации. Подобно тому, как при управлении рисками, связанными с колебаниями курсов валют, процентными ставками и потребительскими ценами, при менеджменте экологических рисков, компания должна стремиться к совершенству. Для того чтобы уменьшить подобные риски, организациям необходимо предпринять следующие шаги:

- предоставить менеджерам и всем сотрудникам более полную информацию о том, как избежать или, по крайней мере, смягчить последствия экологических инцидентов;
- сократить вероятность случаев загрязнения окружающей среды за счет четких профилактических действий;
- сократить общие затраты на ликвидацию вероятных последствий загрязнения окружающей среды с помощью мер быстрого реагирования;
- перенести некоторые риски за счет приобретения страховых полисов.

В заключение следует отметить, что организация должна с вниманием относиться к защите окружающей среды, как к любым другим важнейшим процессам. Невозможно получить одинаково превосходные результаты по всем экологическим параметрам. Компания должна определить, какая область ее экологической деятельности обеспечивает наилучшие возможности для снижения затрат, дифференцирования продуктов и сокращения рисков. Экологический мониторинг и информация, предоставляемая в отчетах, носят диагностический, но не стратегический характер. Полученные сведения станут свидетельством того, что компания действует в соответствии с местными законами и правилами, но не основой для дифференциации. Экологические цели и показатели, которые компания выберет для своей сбалансированной системы, будут представлять те области, в которых экологическое совершенство обеспечит синергизм, одновременно увеличивая стоимость для акционеров *и* уменьшая негативный след, оставленный ее деятельностью в окружающей среде.

2. Безопасность и здоровье

Несмотря на значительное разнообразие экологических индикаторов компании предпочитают использовать ограниченное число стандартных показателей результатов своей деятельности по обеспечению без-

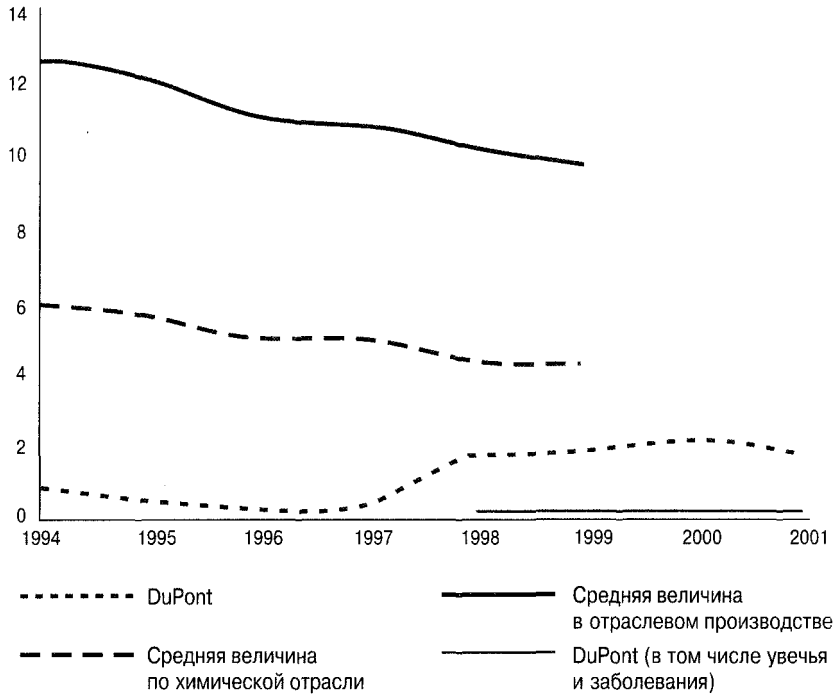
опасности и сохранению здоровья сотрудников. Как и в случае с экологическими показателями, отчетность компаний о состоянии безопасности труда и здоровья работников в большей степени определяется требованиями правил и постановлений. В Соединенных Штатах их источником является Управление по технике безопасности и охране труда (Occupational Safety and Health Administration, OSHA). Общий показатель несчастных случаев — это количество зарегистрированных в OSHA инцидентов на 100 работников[10]. Последствия полученных увечий и заболеваний суммируются в виде потерянного рабочего времени (в днях) на 100 работников, или на 200 000 рабочих часов (см. рис. 6.6, раздел отчета компании DuPont «Доклад о глобальном развитии», посвященный безопасности и здоровью, за 2001 г.). Приведенная ниже таблица показывает статистические данные, предоставляемые каждый год компанией Hewlett-Packard:

Регион	*Показатель несчастных случаев (зарегистрированные OSHA случаи на 100 работников)*			*Коэффициент потерянного рабочего времени (число случаев на 100 работников)*		
	1999	***2000***	***2001***	***1999***	***2000***	***2001***
Соединенные Штаты Америки	2,53	1,71	1,54	0,47	0,25	0,24
EMEA*	0,61	0,67	**	0,42	0,41	**
Азиатско-Тихоокеанский	0,36	0,37	0,10	0,23	0,14	0,06
Канада	1,36	1,41	2,19	0,16	0,41	0,51
Латинская Америка	0,26	0,11	0,23	0,17	0,09	0,16

* Страны Европы, Среднего Востока и Африки.
** Данные по EMEA за 2001 г. отсутствуют.

Royal Dutch/Shell представляет данные о безопасности и здоровье сотрудников в отчетах «Общая частота зафиксированных профессиональных заболеваний» («Total Reportable Occupational Illness Frequency») по числу заболеваний на миллион рабочих часов и «Общая частота зафиксированных несчастных случаев» («Total Reportable Case Frequency») по числу несчастных случаев и заболеваний на миллион рабочих часов. DuPont продвинулась на шаг вперед, включив в отчет данные об увечьях, полученных вне рабочего места, давая понять, что любое причинение вреда здоровью сотрудников — будь то на рабочем

Рисунок 6.6. Общее число зарегистрированных увечий и заболеваний в компании DuPont (на 200 000 раб. час.)



месте или вне его — дорого обходится самому работнику, его семье и компании. Bristol-Myers Squibb, помимо прочего, оценивает воздействие вредных веществ на здоровье персонала.

Подобно экологическим показателям, некоторые компании разработали определения несчастных случаев и следят за их частотой.

3. Трудоустройство

Данные по трудоустройству во многом определяются увеличивающимся разнообразием требуемых специалистов. Компании рассказывают, каким образом это разнообразие способствует общему успеху. Например, Siemens утверждает:

> *Разнообразие для нас — это бесценный источник талантов, творчества и опыта. Оно включает в себя все различия — культурные, религиозные, национальные, расовые, этнические, половые, возрастные, социальные, — короче говоря, все, что делает человека единственным и неповторимым.*

Многообразие делает конкурентоспособность более совершенной, увеличивая потенциал идей и инноваций. Команды, состоящие из разных специалистов, подходят к решению проблем с различных точек зрения, что способствует достижению более эффективных и ярких результатов. Мы получим преимущество от потенциального многообразия не только в глобальном контексте, но также в рамках стран, регионов и команд. Многообразие — это бизнес-императив, равно как и составляющая нашей социальной ответственности.

В Южной Африке компания Siemens установила цель: 70% всех стажеров-новичков должны быть из ранее неблагополучных сообществ, а работники из этих сообществ должны быть представлены в команде менеджеров, причем их число должно постоянно расти. Первоначальная задача — 30% представителей местного населения в среднем и старшем звене менеджмента — была решена на 18 месяцев раньше запланированного, поэтому данную цифру пересмотрели и теперь в последующие пять лет она должна возрасти до 46%.

Количественное представление разнообразия персонала часто отражается компаниями в виде таблиц распределения женщин и представителей национальных меньшинств по занимаемым должностям (в %): чиновники высокого ранга и менеджеры, специалисты, техники, маркетологи и продавцы, офисные работники и клерки, мастера, операторы, рабочие и обслуживающий персонал. Глобальные корпорации, такие как Royal Dutch/Shell, также имеют показатель числа руководящих позиций филиала в данной стране, отданных местным сотрудникам.

Специальные организации, которые занимаются составлением рейтингов и сравнительным анализом, предоставляют компаниям большие возможности в осуществлении программ диверсификации. Так, Race for Opportunity, национальная сеть бизнес-организаций Великобритании, сфокусировала свое внимание на расовой диверсификации в бизнесе. В 2002 г. было проведено сравнительное исследование английских корпораций, участие в котором приняли 2,75 млн человек, работающих в 99 частных и общественных организациях (в том числе 18 из входящих в рейтинг FTSE 100). Выяснилось, что BT заняла первое место среди частных компаний по числу афро-азиатских менеджеров. Подразделение Opportunity Now британской организации Business in the Community оценивает результаты диверсификационной деятельности компании с тендерной точки зрения. В 2001 г. BT получила премию «Золотой стандарт» («Gold Standard Award») за свою деятельность в этом направлении.

Решение о том, какие показатели безопасности, здоровья и практики трудоустройства будут включены в корпоративную ССП, принимается по схеме, аналогичной выбору экологических параметров. Соответ-

ствие официальным стандартам и правилам не является достаточным основанием для включения того или иного критерия в сбалансированную систему. ССП — не единственная система оценки и отчетности, которая необходима организации. В ней должны быть сконцентрированы те показатели, улучшение которых станет мощным импульсом для явного стратегического рывка вперед и в конечном счете приведет к повышению стоимости для акционеров. Руководители должны определить такие показатели безопасности, здоровья и трудоустройства, которые будут способствовать повышению результатов всех остальных видов деятельности через сокращение издержек, повышение доходов и прибылей, управление рисками.

4. Инвестирование в сообщество

Многие компании активно рапортуют о своих денежных вкладах в некоммерческие организации, принадлежащие сообществу, и о большой добровольной помощи, оказываемой им работниками предприятия. Большинство крупных корпораций, как правило, учреждают фонды, из которых денежные средства автоматически направляются в нуждающиеся организации.

Так, Coca-Cola считает эту деятельность одной из своих четырех ключевых ценностей:

Сообщество

Мы жертвуем наше время, знания и ресурсы на развитие прочных партнерств с местными лидерами, помогая им добиваться устойчивого развития сообщества. Мы стремимся улучшить качество жизни полезными для населения инициативами везде, где делаем свой бизнес.

В своем «Отчете сообществу» Coca-Cola отмечает:

Наиболее сильные сообщества те, в которых объединяющим людей фактором является общее дело. Наши работники имеют соответствующие полномочия для поддержки гражданских мероприятий через программы добровольной помощи, разработанные совместно с региональными партнерами. Мы укрепляем их усилия, выделяя спонсорскую помощь благотворительным организациям. Менеджеры Coca-Cola играют ведущую роль в советах директоров таких благотворительных фондов и обществ, как United Way, Big Brothers and Big Sisters, Boys & Girls Clubs of America, Special Olympics и других местных, национальных или международных некоммерческих структурах.

Некоторые компании предоставляют специальную количественную информацию о своих инвестициях в сообщество. Так, Bristol-Myers Squibb составила пятилетний план-обязательство на сумму 115 млн дол.

«Secure the Future» («Защитим будущее») как часть своей партнерской деятельности с такими африканскими странами, как Южно-Африканская Республика, Ботсвана, Намибия, Лесото и Свазиленд, Сенегал, Кот д'Ивуар, Мали и Буркина-Фасо. В соответствии с этим планом данные средства будут направлены на поиск решений проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом у женского и детского населения, а также на поддержку образования и здравоохранения. Фонд компании Bristol-Myers Squibb предоставляет значительную помощь для улучшения состояния здоровья женщин, совершенствования инфраструктуры здравоохранения в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, а также активно поддерживает научные исследования.

Фирма Novartis учредила Фонд устойчивого развития (Foundation for Sustainable Development), который спонсирует проекты в области здравоохранения, социального развития и неотложной помощи, направленные на улучшение качества жизни людей, живущих в бедности. Ее мероприятие «Community Partnership Day» («День участия в жизни сообщества») дает возможность сотрудникам региональных подразделений принять участие в общественной деятельности тех сообществ, на территории которых они живут и работают.

IBM сделала наивысшим приоритетом своей филантропической деятельности образование. Используя программу «Reinventing Education» («Модернизация образования»), компания сотрудничает со многими школами по всему миру, разрабатывая и внедряя инновационные технологические решения, направленные на обучение детей из бедных семей. В каждую такую школу направляются денежные средства, ученые, специалисты, консультанты, а также технологии. В соответствии с программой «KidSmart Early Learning» («Раннее обучение на базе „KidSmart"») IBM подарила десятки тысяч компьютеров марки «Young Explorer» дошкольным учреждениям США и других стран, чтобы доступ к компьютерной технике могли получить миллионы детей, главным образом из семей с низкими доходами и не имеющих такой возможности дома.

В апреле 2000 г. Nokia совместно с Международным молодежным фондом (International Youth Foundation) организовала программу «Make a Connection» («Установить связь»). Эта глобальная инициатива была направлена на то, чтобы помочь молодым людям установить связи со сверстниками, семьями и сообществами. Программа расширяет образовательные возможности молодежи и учит ее практическим жизненным навыкам посредством системы тренингов, теоретических и практических занятий, добровольного участия в соответствующих мероприятиях. Кроме того, в рамках данного проекта предусмотрены тренинги Для взрослых, работающих с молодежью, и преподавателей. В Соединенных Штатах Nokia инициировала два проекта: «ClassLink», в соответ-

ствии с которым тысячи классных комнат оборудуются беспроводным оборудованием, которое делает связь между студентами, преподавателями и родителями более качественной и эффективной, и «VisionOne», обеспечивший десятки тысяч коренных американцев мобильными телефонами.

Корпоративные инвестиции в сообщество: оборотная сторона медали

Приведенные примеры — всего лишь малая часть инвестиций, которые делают компании в те сообщества и слаборазвитые страны, на территории которых работают. Такая корпоративная филантропическая деятельность имеет значительный эффект. Но, к сожалению, существует и оборотная сторона медали. Компании предоставляют информацию только о своих вкладах — деньгах, людях, оборудовании и практическом опыте. Подробнейшие данные можно найти в ежегодных отчетах корпоративных фондов. Однако во всех них отсутствует показатель результатов, достигнутых в результате такой благотворительности.

Рассмотрим стандарты отчетности по безопасности, здоровью и охране окружающей среды и сравним их с отчетами по инвестиционной деятельности. Как мы уже говорили в начале этой главы, во всех экологических отчетах содержатся количественные свидетельства эффективности корпоративных инвестиций в эту сферу. В каждом содержатся подробные статистические данные по сокращению выбросов в атмосферу, воду и почву, снижению потребления энергии и материалов на единицу продукции, а также по уменьшению количества потерянных рабочих часов (дней) в связи с несчастными случаями или болезнями. Что же касается трудоустройства и карьерного роста, то предоставляются детальнейшие сведения о проценте женщин и представителей национальных меньшинств, которые достигли высоких технических и менеджерских позиций.

Однако когда речь заходит об инвестициях в сообщество, в отчетах отражают лишь количество истраченных денежных средств, число работников, участвующих в благотворительной деятельности, и названия программ, которые реализует компания. Мы видим в них фотокарточки искренних добровольцев компании и счастливых получателей благ, но не имеем ни малейшего представления о том, каков же результат этой работы. В отличие от многих, Nokia, по крайней мере, сделала попытку разработать показатели для подобной деятельности:

> *В целом результатом выполнения программы «Make Connection» стало реально ощутимое улучшение жизни: почти 20 000 молодых людей и более 400 взрослых прошли обучение по использованию средств связи, более 1000000 молодых людей и взрослых получили выгоды и преимущества. В осуществление программы Nokia вложила более 11 млн дол.*

Но даже эти открытые данные далеки от той информации об окупаемости инвестированных средств, которую руководителям следует знать. В чем заключается ощутимое отличие навыков, возможностей, мотиваций, умений или успешных результатов, полученных 20 000 молодых людей — участников программы «Make Connection»? Какова социальная рентабельность инвестиций?

Руководители требуют подробного обоснования капитальных инвестиций и, естественно, ожидают реальных результатов от вложений в исследования и разработку, рекламу, обучение персонала и качество. Однако те же самые руководители совершенно забывают о своих аналитических возможностях, когда речь идет об использовании значительных денежных, человеческих и технических ресурсов, направляемых на реализацию социальных программ сообщества. Вместо того, чтобы быть конструктивными двигателями изменений, топ-менеджеры молча мирятся с отсутствием важнейших данных о результатах своей спонсорской деятельности в некоммерческих и общественных организациях.

Возможно, инвестиционная деятельность компании в сообщество находится в зачаточном состоянии и руководители еще не требуют количественных отчетов по соответствующим программам. Но такое благодушие не может продолжаться долго. Необходимо требовать отчет о результатах по всем программам инвестирования. Естественно, эти итоги не могут и не должны конвертироваться в доллары, евро или иены. Но они могут и должны быть выражены реальными показателями улучшений в образовании, здравоохранении, более широких возможностях для женщин, иными словами, в том, чего компания ожидает от данной программы. Механизм оценки результатов инвестирования существует. Такие структуры, как инновационный совместный филантропический фонд New Profit, Inc. в Кембридже, штат Массачусетс, требуют от всех общественных организаций, в которые они делают инвестиции, подробные отчеты, фактически основанные на сбалансированной системе показателей, в которых должны быть отражены стратегия и результаты, достигнутые при ее реализации[и]. Компании обязаны запрашивать у руководителей фондов и директоров программ, которые они поддерживают, исчерпывающие данные по итогам спонсорской деятельности. Цель в данном случае ставится таким образом: качество отчетов по результатам инвестиционных программ должно соответствовать качеству отчетов по охране окружающей среды, здоровью и безопасности.

Как получить конкурентное преимущество от инвестиций в сообщество

Майкл Портер и Марк Крамер полностью поддерживают наши взгляды о необходимости рассматривать филантропическую деятельность

организации как стратегическую [12]. Они утверждают, что корпорации должны использовать свою благотворительность для «улучшения *конкурентной* среды — качества бизнес-окружения». Например, Cisco Systems активно инвестирует в образовательные программы для администраторов компьютерных сетей. Эти программы предоставляют возможности получения интересной работы для выпускников университетов и одновременно снимают многие потенциальные ограничения использования продуктов Cisco. Портер и Крамер определяют четыре компонента конкурентной среды, на которые компании могут влиять через свою благотворительную деятельность.

1. *Исходные условия* (input factor conditions). Повышению эффективности предприятия и укреплению его конкурентного положения способствуют увеличение числа специально подготовленных квалифицированных рабочих, создание высококачественных научно-технических учреждений, развитие хорошей инфраструктуры (например, дороги и телекоммуникации в развивающихся государствах и первоклассные предприятия, пользующиеся передовыми технологиями, в развитых регионах и странах, которые привлекают мобильных талантливых работников), а также наличие прозрачных открытых процессов управления.
2. *Условия спроса* (demand conditions). Такие корпорации, как Digital Equipment Corporation в I960—1970-х годах и Apple Computer, дарили свою продукцию университетам и школам, многие студенты которых, овладевшие компьютерной грамотностью с помощью пожертвованного оборудования, впоследствии предпочитали приобретать аппаратуру именно этих фирм для своих компаний или для личного пользования.
3. *Правила для конкуренции и соперничества.* Компании, которые соперничают на основе высококлассных продуктов, процессов и услуг, не желают, чтобы их конкурентное преимущество пострадало из-за элементарного воровства интеллектуальной собственности, взяточничества или коррупции со стороны менее удачливых соперников. Именно поэтому в их интересах вести борьбу на открытом поле — оказывать спонсорскую помощь тем организациям, которые неукоснительно соблюдают законы страны, в которой компания производит и продает свои продукты.
4. *Родственные и вспомогательные отрасли.* Портер ранее указывал на конкурентные выгоды и преимущества географической близости поставщиков, производителей и продвинутых пользователей [13]. Компании могут инвестировать в поставщиков и инфраструктуру отрасли, в которой ведут конкурентную борьбу.

Далее Портер и Крамер делают заключение:

> *Чем теснее корпоративная филантропическая деятельность связана с уникальной стратегией компании — ростом профессионализма, развитием технологий или инфраструктур, на которые она, скажем, делает особую ставку, или увеличением спроса в рамках сегмента рынка, в котором компания имеет сильнейшие позиции, — тем несоразмерно больше выгод она будет получать, продолжая улучшать конкурентную среду*[14].

Авторы полностью согласны с нами в том, что организации должны «активно отслеживать и оценивать результаты. Мониторинг достижений — это важнейший фактор постоянного улучшения стратегии благотворительной деятельности и ее реализации» [15].

Стратегические союзы

Некоторые компании продвинулись значительно дальше «филантропической, но безрезультатной» стадии — к активному сотрудничеству и партнерству с теми организациями сообщества, которые они поддерживают. Исследования документов о таком сотрудничестве, проведенные Джимом Остином из Гарвардской школы бизнеса, выявили важнейшие преимущества в следующих направлениях [16]:

- *Обогащение стратегии:* создание новых бизнес-возможностей и поддержание позитивного и надежного имиджа компании среди клиентов (особенно важно для предприятий розничной торговли и услуг), законодателей, местных властей.
- *Управление человеческими ресурсами:* привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, укрепление морального духа и мотивированности персонала, развитие лидерских качеств.
- *Создание корпоративной культуры:* формулирование и подкрепление ключевых ценностей, определяющих поведение персонала.
- *Развитие бизнеса:* укрепление репутации компании, расширение взаимоотношений с ключевыми потребителями, обеспечение условий для проверки инноваций.

Партнерство между компанией Timberland, производителем туристического снаряжения, и городской молодежной организацией City Year являет собой замечательный пример таких стратегических отношений сотрудничества. Для того чтобы эти отношения со стадии просто проявлений филантропии (Timberland дарила обувь членам организации) перешли сначала в переходные (совместные мероприятия, мар-

кетинговые и благотворительные акции), а затем в отношения тесного сотрудничества (когда компания и общественная организация трансформировались в совместное предприятие, что стало главным стратегическим фактором для обеих структур), потребовалось несколько лет. Теперь создание ценности превратилось в общий процесс.

Компания Georgia-Pacific и организация The Nature Conservancy (TNC) — хороший пример того, как отношения двух компаний развивались от конфронтации к сотрудничеству. TNC стремилась сохранить территорию в первозданном виде, а Georgia-Pacific земля нужна была исключительно для вырубки деревьев. Наконец им удалось найти компромисс, как сохранить уникальный природный ландшафт и одновременно обеспечить коммерческое развитие. Вот другие примеры подобного сотрудничества: Starbucks и CARE; Bayer North America и Bidwell Training Center в Питтсбурге; Reading is Fun и Visa, International; The College Fund (крупнейшая организация помощи в области образования для национальных меньшинств в США) и Merck; The National Science Resource Center (совершенствование обучения естественным наукам в начальной и средней школе) и Hewlett-Packard; Time to Read и Time Warner.

Успешное сотрудничество, как правило, возникает тогда, когда сообщество как партнер удачно дополняет стратегию и основной бизнес компании. Вот что говорит по этому поводу один из руководителей фирмы Bayer:

> *Нужно инвестировать в то, что имеет отношение к вашему бизнесу... Нужно уметь давать и уметь получать. Мы — научная компания, и поэтому с точки зрения нашей деятельности разумно поддерживать научное образование... Дело не только в том, что, осуществляя благотворительную деятельность, мы формируем добрые взаимоотношения с сообществом. У нас есть очень веские причины для такой деятельности*[17].

Когда компании вступают в отношения стратегического сотрудничества, они помогают друг другу создавать ценность и определять показатели, которые будут отражать достигнутые результаты. Социальная ценность образуется в результате осуществления миссии некоммерческой общественной организации. Самой трудной задачей для компании является способность разглядеть не всегда хорошо заметные социальные ценности, созданные в результате подобной совместной деятельности. Организация должна оценить, насколько улучшилась жизнь людей в результате вложения ее средств и сотрудничества с данным сообществом.

По мере того как со стадии филантропической компания переходит к стадии интегрированной, или стадии сотрудничества, она, подобно

благотворительному фонду New Profit, Inc., будет стремиться получить как можно больше информации о результатах своих инвестиций. Даже на первой, скажем так — пассивной, стадии инвестирования фирма может ограничить свою благотворительность кругом тех организаций, которые документируют только успешные результаты. Тогда компания получает возможность использовать конкретные итоговые цифры в своих отчетах вместо простого перечисления ресурсов, пожертвованных той или иной общественной организации.

Когда отчетность базируется на модели производительности, некоммерческие организации и общественные структуры, которые имеют больше возможностей генерировать положительные результаты, привлекают стабильное финансирование в больших объемах. И наоборот, те учреждения, которые неспособны количественно оценить итоги использования полученных инвестиций, вряд ли могут рассчитывать на дальнейшую систематическую спонсорскую помощь. Все это придает деятельности некоммерческих и общественных структур большую эффективность и делает ее выгодной для сообщества в целом. Но ведущая роль в установлении норм оценок результатов остается за компанией-инвестором. Простые отчеты о количестве затраченных денежных средств и числе реализованных программ, сопровождаемые фотокарточками благодарных и счастливых получателей помощи, могут считаться нормальными документами не более, чем картины не дымящей в данный момент заводской трубы или рыбы, плещущейся в соседнем водоеме, являются доказательствами эффективности деятельности по защите окружающей среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня многие компании осознают, что борьба за совершенство в таких сферах деятельности, как защита окружающей среды, безопасность, здоровье, трудоустройство и участие в жизни сообщества, является неотъемлемой частью стратегий создания долгосрочной стоимости. Как минимум, долговременная цель фирмы — это соблюдение правил и законов, что позволит ей успешно производить, продвигать на рынок, продавать и распределять свои продукты на территории данного сообщества. Однако многие предприятия не просто действуют в соответствии с законами, но и устанавливают для себя значительно более высокие требования, чем те, которые определены наиболее важными местными правилами, тем самым зарабатывая высокую репутацию У клиентов и инвесторов. Все это способствует привлечению и сохранению высококвалифицированного и профессионального персонала, Который гордится своим участием в деятельности своей организации

по сохранению и улучшению окружающей среды, рабочего места и сообщества в целом.

Предприятие должно определить такие цели регулирующих и социальных процессов, достижение которых в наиболее полной мере будет способствовать привлечению и сохранению персонала, созданию предложения потребительной ценности и получению отличных финансовых результатов. Инвестируя в сообщества по всему миру, компании ищут способы наиболее полно использовать свои компетенции в достижении стратегических целей. Им следует оценивать рентабельность своих инвестиций в сообщество так же скрупулезно и старательно, как они это делают, оценивая эффективность инвестиций в материальные и нематериальные активы.

В качестве примера предлагаем вам практическую ситуацию и стратегическую карту латиноамериканской компании Amanco, которая применила сбалансированную систему показателей для описания и реализации тройной стратегии для одновременного создания экономической, социальной и экологической ценности.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *M. Epstein, B. Birchard.* Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage. Reading, MA: Perseus Books, 1999, в особенности главы: «The Figures of Social Responsibility» (p. 130—140) и «A Social Accounting» (p. 216—242).
2. Такая (неадекватная) критика уже встречалась; см., например, утверждение «сбалансированная система показателей — это управленческий эквивалент теории заинтересованных сторон» в статье: *M. Jensen.* Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Journal of Applied Corporate Finance, 2001, Fall, p. 17.
3. Diversity Lives at BellSouth // Workforce. 2002, January, p. 18.
4. Novartis. Innovation and Accountability: Health, Safety and Environment Report 2000.
5. Coca-Cola. Keeping our Promise: Citizenship at Coca-Cola. P. 27.
6. DuPont. Global Progress Report. <http://www.dupont.com/corp/social/SHE/ usa/us3.html>.
7. *Forest Reinhardt.* Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management. Boston: Harvard Business School Press, 2000; *Forest Reinhardt.* Bridging the Gap: How Improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality. In Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002 / Eds. *D. Esty* and *P. Cornelius.* New York: Oxford University Press, 2002.
8. *Philip B. Crosby.* Quality Is Free. New York: McGraw Hill, 1979.
9. *Michael E. Porter.* America's Green Strategy// Scientific American, 1991, April, p. 168; *Michael E. Porter, C. van der Linde.* Green and Competitive: Ending the Stalemate // Harvard Business Review, 1995, September/October.
10. Постановление Управления США по технике безопасности и охране труда № 1904.7 гласит: *«Основное требование.* Увечье или заболевание подлежит регистрации в том случае, если его результатом стал один из следующих исходов: смерть, отсутствие на работе (количество рабочих дней), ограничение физических возможностей для осуществления своих должностных обязанностей, перевод на другую работу, медицинская помощь, оказанная в объеме, большем, чем первая неотложная помощь, или потеря сознания.

К подобным случаям относятся также серьезная травма или заболевание, диагностированные врачом или другим дипломированным медицинским работником, даже если они не повлекли за собой смерти, потери трудоспособности (количество дней), ограничений в работе или перевода на другую работу, оказания медицинской помощи в большем объеме, чем первая неотложная помощь, или потери сознания».

11. *Robert S. Kaplan*. New Profit, Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise. Case 9-100-052. Boston: Harvard Business School, 2000.
12. *Michael E. Porter, Mark R. Kramer*. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // Harvard Business Review, 2002, December, p. 57-78.
13. *Michael E. Porter*. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
14. *Michael E. Porter, Mark R. Kramer*. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy // Harvard Business Review, 2002, December, p. 63.
15. Ibid., p. 68.
16. *James E. Austin*. The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
17. **Ibid., p. 67.**

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

AMANCO

История

Amanco — ведущая латиноамериканская компания по производству пластмассовых труб и фитингов для транспортировки жидкостей, которая одновременно разрабатывает и предоставляет решения для строительных организаций различных направлений и экологического инжиниринга.

Миссия Amanco состоит в том, чтобы с максимальной прибылью производить и продавать полные инновационные решения мирового класса по транспортировке и контролю жидких материалов.

Концепция корпорации — «стать признанным в Латинской Америке лидером в отрасли, осуществлять операции, соблюдая этику, стремясь к экологической эффективности и принимая на себя социальную ответственность, что создаст экономическую стоимость и улучшит качество жизни наших соседей и региона в целом».

Amanco входит в Grupo Nueva, частную компанию, которая состоит из нескольких бизнес-дивизионов и управляется советом директоров. Amanco имеет представительства во всех крупных государствах Латинской Америки, в том числе Мексике, Центральной Америке, Панаме, а также в странах Андского сообщества Andean и торгово-экономического блока Mercosur.

Ситуация

В 2000 г. компания внедрила сбалансированную систему показателей устойчивого развития как неотъемлемую часть общей системы менеджмента и средство отчетности. Хулио Моура — президент и генеральный директор Grupo Nueva — заявил: «Клиенты хотят от нас такие продукты, которые улучшат общество, где они живут, защитят окружающую среду и будут использованы на пользу человеку».

В 2002 г. Amanco пересмотрела свою ССП устойчивого развития, чтобы привести ее в соответствие с общей системой показателей. Процесс пересмотра завершился в начале декабря 2002 г. С этого момента начались совещания, цель которых состояла в том, чтобы сделать эту систему результативной и эффективной для решения стратегических задач. Процесс пересмотра ССП устойчивого развития происходил также и в региональных производственных подразделениях.

Стратегическая карта

Стратегическая карта Amanco показывает «тройные итоговые результаты» и отражает стратегию, которую компания реализует для их достижения (см. рис. 6.7).

Верхняя часть стратегической карты показывает обязательства, взятые компанией для решения поставленных задач:

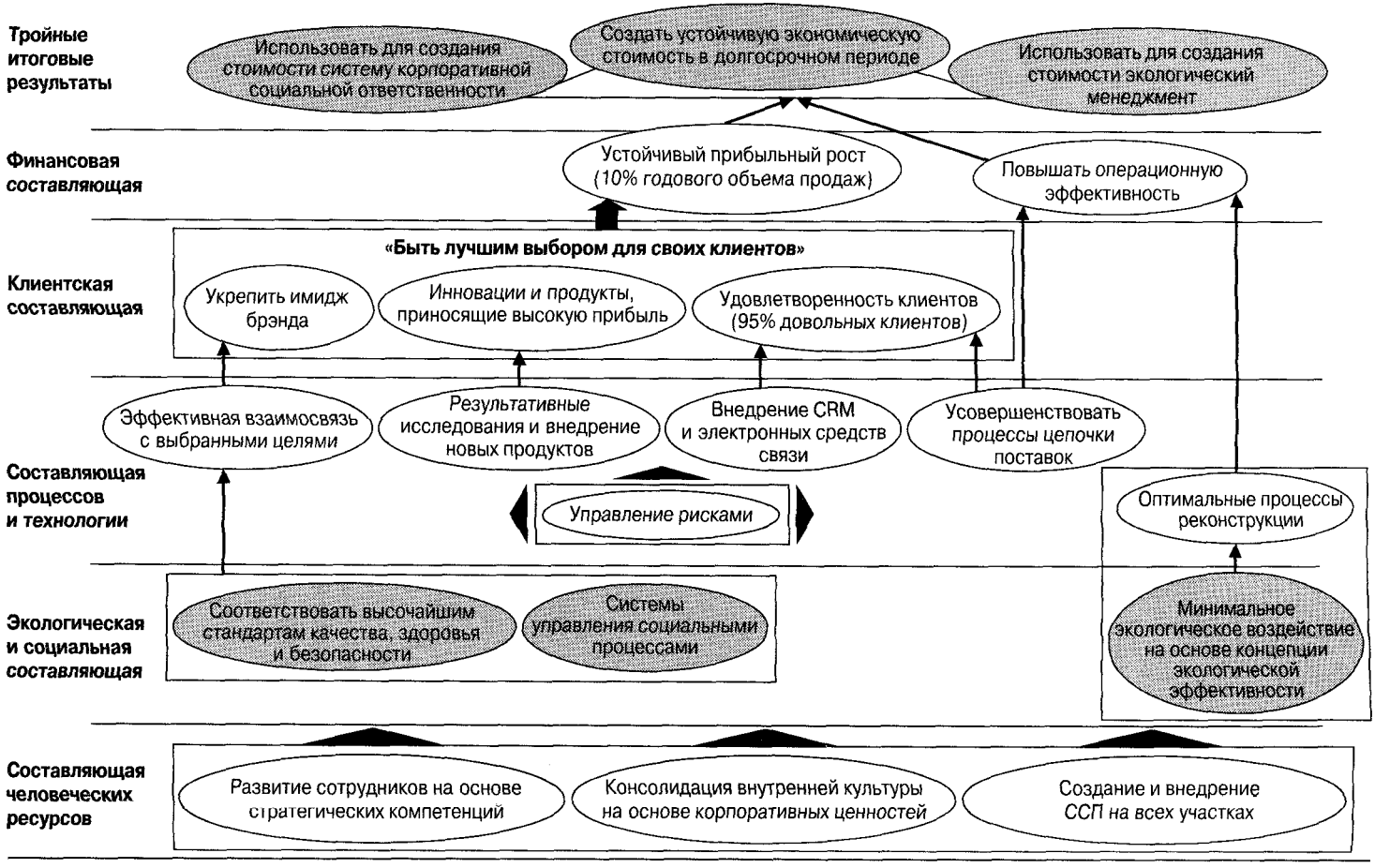
1) создать устойчивую экономическую стоимость в долгосрочном периоде;
2) использовать для создания ценности систему корпоративной социальной ответственности;
3) использовать для создания стоимости экологический менеджмент.

Цель финансовой составляющей: устойчивый рост прибыли при 10-процентном годовом увеличении объема продаж и рентабельность чистых активов — 24%. Amanco также стремится к «эффективной операционной деятельности», поэтому добавила цель «сокращение оборотного капитала».

Показатели клиентской составляющей охватывают три цели. Цель управления брэндом описывает четыре характерные черты торговой марки «Amanco» — целостность, инновации, решения, надежность. Все это должно сделать компанию поставщиком систем трубопроводов номер один в Латинской Америке.

Инновации и продукты, приносящие высокую прибыль, сделали возможным предоставление клиентам дифференцированных решений. Показатели удовлетворенности клиентов — это своевременная доставка, доставка высококачественных продуктов без рекламаций более чем 35 000 клиентов, соблюдение сроков выполнения заказа, а также общее восприятие довольного потребителя.

Рисунок 6.7. Стратегическая карта Amanco с «тройными итоговыми результатами»



Во внутренней составляющей особое внимание уделяется эффективности процессов создания продуктов с учетом экологических требований, а также разработке и развитию инновационных продуктов, отличающихся надежностью и долговечностью.

Процессы разработки и развития включают стадию оценки потенциального воздействия нового продукта на здоровье людей и окружающую среду. Одновременно применяется подход под названием «от колыбели до могилы» («cradle-to-grave»), когда отслеживается весь жизненный цикл продукта: сырье, производственные процессы и оборудование, использование готовой продукции, упаковка и наконец утилизация продукта. При этом также учитываются инициативы управления взаимоотношениями с потребителем (Customer Relationship Management, CRM), а также уровень использования электронных средств связи для получения более глубоких знаний о потребностях и ожиданиях клиентов. Пилотный CRM-проект в Мексике сфокусирован на усовершенствование логистических процессов, результатом которого должно стать более точное выполнение заказов, соответствие обязательствам по своевременности доставки и качества, а также сокращение транспортных издержек.

Особое внимание Amanco уделяет социальной ответственности и экологической эффективности своей деятельности. Это привело к необходимости включения в ССП пятого показателя — экологического и социального, в соответствии с которым компания оценивает здоровье и безопасность (частоту потерь рабочего времени в результате несчастных случаев).

Цель экологической деятельности, основанная на концепции экологической эффективности, — сокращение промышленных отходов от процессов и продуктов. Оцениваются потребление энергии и воды на единицу произведенной продукции, а также объемы отходов сырья и производства. По убеждению Amanco, экологическая эффективность является фактором, который добавляет продукту ценность, поскольку экологическая и социальная ответственность, продекларированная и отраженная в брэнде и логотипе компании, неизбежно привлечет дополнительных клиентов.

Цели, связанные с социальными аспектами, относятся к реализации проектов развития сообществ по всей Латинской Америке. Каждое подразделение компании должно внедрить хотя бы один проект в данном сообществе на основе сотрудничества с местными общественными организациями. Amanco хочет получить добавленную стоимость там, где другие не предпринимают никаких действий, — это те области, которые имеют непосредственное отношение к основному бизнесу компании — строительству жилья, водопроводов, канализации.

В сфере человеческих ресурсов речь идет о следующих показателях: удовлетворенности сотрудников, текучести персонала, компетенциях работников. Сюда включается также показатель разумного соотношения молодежи и старшего поколения и наличия хороших возможностей трудоустройства для молодых рабочих.

Результаты

Компания смогла объективно и понятно проинформировать о стратегии — стремлении достичь тройного эффекта — всех сотрудников, способствуя таким образом пониманию ими стратегических целей и инициатив.

Amanco запланировала проведение ежеквартальных совещаний, на которых обсуждались результаты и ход реализации стратегии. Был создан комитет по управлению стратегией, который ежегодно корректировал ее в случае необходимости, обеспечивая актуальность. Роберто Салас, генеральный директор Amanco, утверждает: «Эта новая версия сбалансированной системы показателей является мощнейшим инструментом обеспечения стратегического соответствия нашей организации и мониторинга нашего продвижения к стратегическим целям».

Данный пример подготовлен Матиасом Мангелсом и Карлосом Грэмом из филиала Balanced Scorecard Collaborative в Латинской Америке. Мы благодарим генерального директора Amanco Роберто Саласа за предоставленный материал.

Часть третья

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Глава 7

СООТВЕТСТВИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

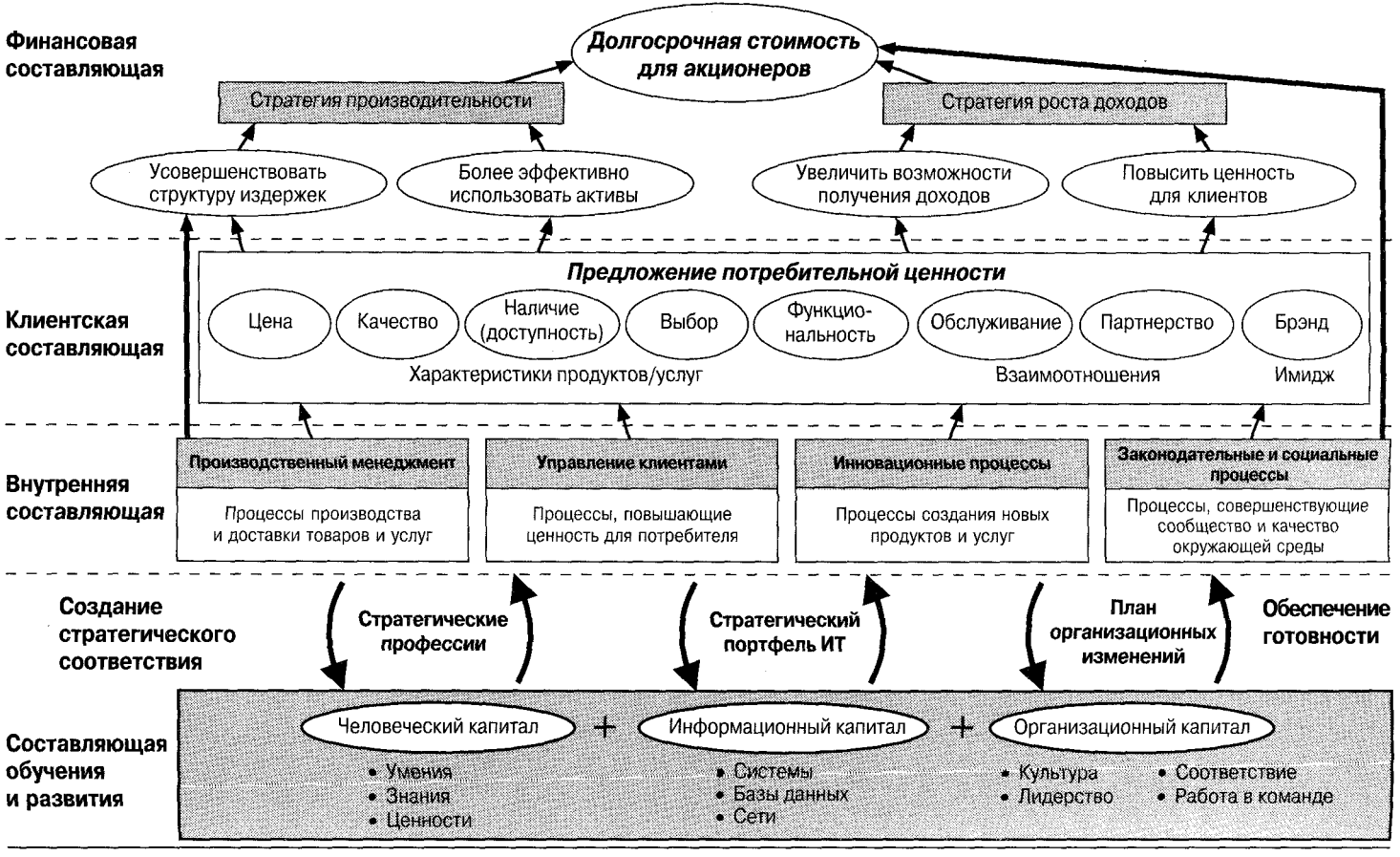
В главе 1 мы обсуждали, как нематериальные активы становятся решающим фактором устойчивого создания стоимости. Словарь дает следующее определение понятия «нематериальный»: «то, что невозможно реализовать или определить». Из него ясно, с какими серьезными трудностями сталкивается организация при управлении такими активами. Действительно, как можно управлять тем, чему даже нельзя дать определения?

Составляющая обучения и развития ССП выделяет особую роль приведения нематериальных активов организации в соответствие с ее стратегией (см. рис. 7.1). Эта составляющая содержит цели и показатели для трех компонентов нематериальных активов, особенно важных для реализации долгосрочных программ:

1) человеческого капитала;
2) информационного капитала;
3) организационного капитала.

Цели этих трех компонентов должны находиться в *стратегическом соответствии* с целями внутренних процессов и быть *интегрированы* с каждой из них. Нематериальные активы следует формировать на основе потенциала других неосязаемых и материальных активов, но не создавать независимые возможности, не имеющие синергизма.

Рисунок 7.1. Нематериальные активы должны быть приведены в соответствие со стратегией, чтобы успешно создавать ценность



1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ

Нематериальные активы должны находиться в соответствии со стратегией в целях создания стоимости

Нематериальные активы приобретают стоимость только в контексте стратегии — как они (активы) способствуют достижению стратегических целей компании. Представим себе, например, что организация намеревается инвестировать в обучение персонала. У нее есть два варианта: программы по комплексному управлению качеством (TQM) и по управлению взаимоотношениями с потребителями (CRM). Какая из них наиболее ценна для компании? Очевидно, что ответ на этот вопрос зависит от принятой стратегии. Организация, реализующая стратегию снижения общих издержек, например Dell или McDonalds, нуждается в постоянном совершенствовании операционных процессов, и следовательно, ей нужна программа по комплексному управлению качеством. А такие компании, как Goldman Sachs или IBM Consulting, стратегии которых заключаются в предоставлении клиентам полных решений, больше пользы получат от программы управления отношениями с потребителями. Если тренинги выбраны правильно, то есть соответствуют стратегии фирмы, то доходность инвестиций будет неизмеримо выше. *Стратегическое соответствие* есть основной принцип создания стоимости из нематериальных активов.

2. ИНТЕГРАЦИЯ

Стратегическая роль нематериальных активов не может осуществляться независимо. Для эффективного использования всех нематериальных активов организации необходима единая программа

Когда организация группирует свою деятельность вокруг определенных функций, таких как человеческие ресурсы или информационные технологии, она часто создает некий «банк» специальностей. Сотрудники различных функциональных подразделений расценивают профессиональные модели как образцы, или эталоны. Бесспорно, подобная специализация способствует созданию функционального совершенства в каждой отдельно взятой бизнес-единице. Но на практике все подразделения стремятся к такому совершенству в изоляции друг от друга. Отделы борются за скудные ресурсы компании: в то время как один Убеждает в необходимости обучения персонала, другой настаивает на наращивании технологических мощностей. Решения принимаются независимо, а результаты, как правило, разочаровывают.

Инвестиции в информационные технологии не будут иметь никакой ценности, пока будут осуществляться вне связи с программами обучения и поощрения, реализуемыми департаментами по управлению человеческими ресурсами. И наоборот, ни один тренинг сам по себе не способен создать стоимость, не будучи подкрепленным современными технологиями. Если организация хочет реализовать в полном объеме все возможности инвестирования, его следует производить по единой программе и для отдела персонала, и для отдела ИТ.

Стратегическое соответствие и интеграция обеспечивают тот концептуальный строительный материал, который лежит в основе формирования целей для человеческого, информационного и организационного капитала составляющей обучения и развития. Однако немногие компании используют потенциальное конкурентное преимущество, возникающее в ходе установления стратегического соответствия и интеграции нематериальных активов. Мы провели два опроса руководителей департаментов человеческих ресурсов и информационных технологий, чтобы лучше понять их подход к этому вопросу (см. табл. 7.1). Только

Таблица 7.1. Практика приведения нематериальных активов в соответствие со стратегией в отделах по управлению человеческими ресурсами и информационных технологий (сводные данные)

Темы опроса	Опрос отдела ИТ[a]	Опрос отдела по управлению персоналом[b]
О соответствии данных отделов стратегии предприятия		
1. Соответствие функциональных приоритетов стратегии предприятия	34%	33%
2. Рассматривается как «стратегический партнер»	28%	34%
О методике приведения в стратегическое соответствие		
3. Интегрированный процесс планирования, применяемый для определения стратегических приоритетов данных отделов	32%	23%
4. Менеджеры по управлению взаимоотношениями, назначенные в данной бизнес-единице	33%	43%
5. Стратегическое соответствие функциональных приоритетов бюджету	29%	17%

[a] Проведен компанией Balanced Scorecard Collaborative и журналом «CIO Insight» в 2002 г. (634 участника).

[b] Проведен компаниями Balanced Scorecard Collaborative и Society for HR Management (1266 участников).

треть всех опрощенных заявила о наличии в их организациях соответствия приоритетов этих двух отделов стратегии. Почему такое непонимание? Фундаментальные процессы менеджмента, разработанные для создания соответствия, использовались не по назначению. Немногие департаменты по персоналу и информационным технологиям объединяют со стратегией процессы планирования, составления бюджета или назначения менеджеров по управлению отношениями с потребителями.

Руководители не оспаривают необходимости приведения нематериальных активов в соответствие со стратегией и их интеграции. Однако до сих пор они не имеют для этого соответствующей методики. В данной части нашей книги мы, основываясь на целях внутренних процессов, описанных в части 2, расскажем, как стратегическая карта и сбалансированная система показателей помогают организации произвести следующие действия:

- описать нематериальные активы;
- привести нематериальные активы в соответствие со стратегией и интегрировать их;
- оценить с помощью показателей нематериальные активы и степень их стратегического соответствия.

ОПИСАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

Нематериальные активы описываются как «знание организации, которое создает дифференцированное преимущество» ' или «способности сотрудников компании удовлетворять запросы клиентов»[2]. Нематериальные активы включают в себя такие разнородные составляющие, как патенты, авторские права, знания сотрудников, лидерство, информационные системы и операционные процессы. Мы изучили составляющие обучения и развития нескольких сотен стратегических карт и сбалансированных систем показателей. Так появились шесть целей.

Человеческий капитал

1. *Стратегические компетенции:* наличие умений, таланта и ноу-хау для осуществления деятельности в соответствии со стратегией (такая цель была отражена почти в 80% изученных ССП).

Информационный капитал

2. *Стратегическая информация:* наличие информационных систем, инфраструктур и прикладных знаний, необходимых для поддержки стратегии (цель содержится в 80% исследованных ССП).

Организационный капитал

3. *Культура:* осведомленность и интернализация общей миссии, видения и ценностей, требуемых для реализации стратегии (содержится в 90% ССП).
4. *Лидерство:* наличие на всех уровнях квалифицированных лидеров, способных мобилизовать всю организацию на выполнение намеченных планов (цель отражена в 90% ССП).
5. *Соответствие:* согласование принятой стратегии, целей и стимулов на всех организационных уровнях (содержится в 70% ССП).
6. *Работа в команде:* совместное использование знаний и квалифицированных специалистов как стратегического потенциала (содержится в 60% ССП).

Эти цели описывают важнейшие нематериальные активы и обеспечивают мощный инструмент для приведения их в соответствие со стратегией компании и интегрирования.

Возьмем, к примеру, цели составляющей обучения и развития, отраженные в стратегической карте компании Datex-Ohmeda (см. рис. 7.2 на стр. 220). Этот крупнейший дивизион корпорации Instrumentarium Corporation базируется в Хельсинки, Финляндия, и имеет производственные площадки в Финляндии, Швеции и Соединенных Штатах Америки. Начиная с 1900 г. компания производит оборудование для интенсивной терапии. История фирмы берет начало в 1924 г., когда она одна из первых совместно с Mayo Clinic разработала газовый аппарат для анестезии. Среди ее изобретений стационарный аппарат для искусственной вентиляции легких. Сегодня ассортимент продуктов Datex-Ohmeda включает мониторы и сетевые системы для анестезии, оборудование для интенсивной терапии и анестезии, а также автоматические системы вентиляции легких и ввода препаратов в организм, измерители пульса, комплектующие и принадлежности.

До недавнего времени инновационные наработки позволяли Datex-Ohmeda существовать комфортно, однако усиливающаяся конкуренция со стороны таких компаний, как Philips, Siemens и Drager, показала, что клиенту необходимо предложить нечто новое. Руководство Datex-Ohmeda осознало, что развитие и сохранение долгосрочных отношений с потребителями (кстати, именно в этом компания достигла особого совершенства) должны стать ключом к будущему успеху.

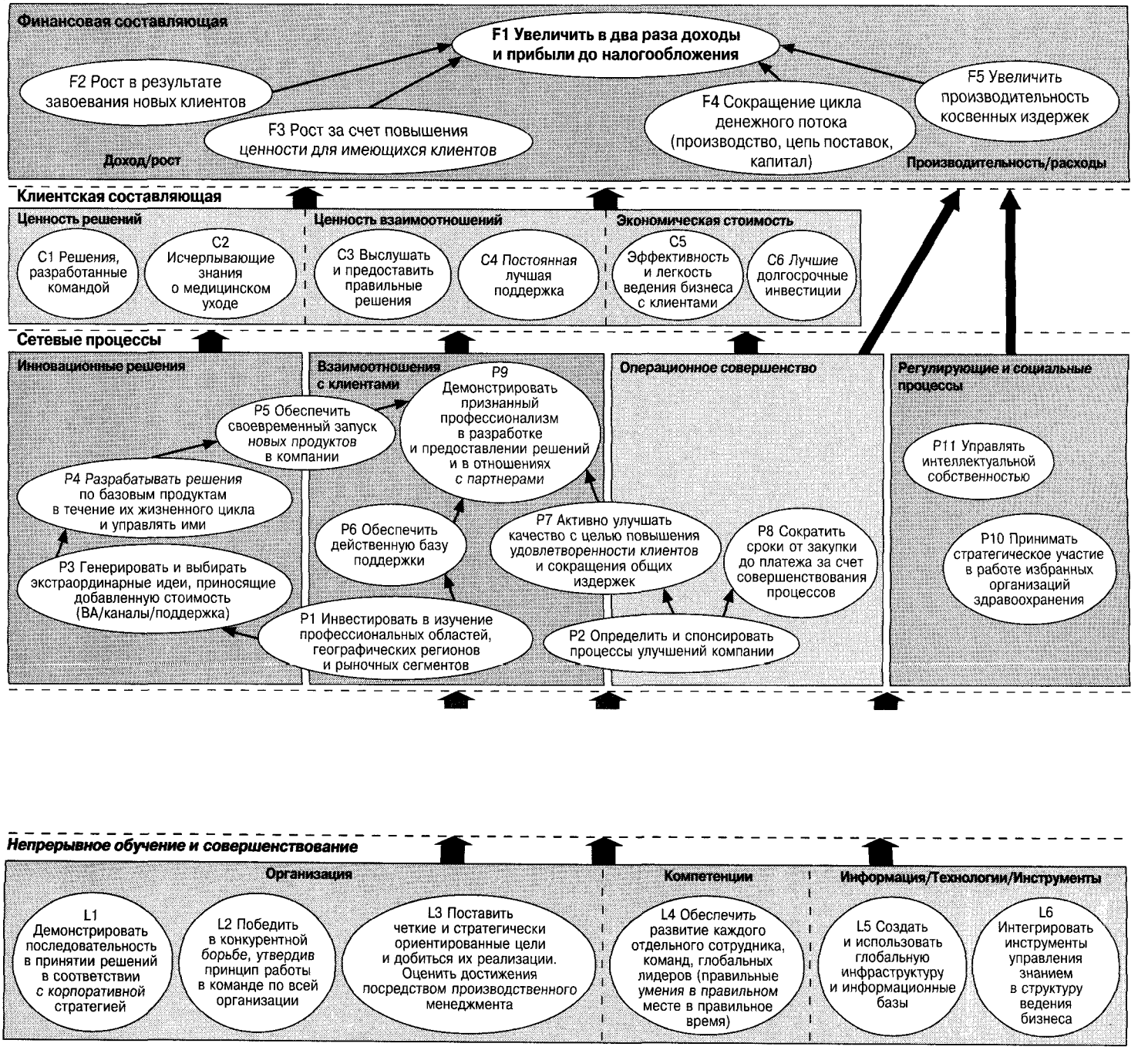
Организационное соответствие — всегда нелегкое дело, особенно для глобальных компаний, — стало самой грандиозной задачей Datex-Ohmeda, поскольку большинство ее заводов и бизнес-единиц возникали путем слияния, а следовательно, имели уже устоявшиеся предпринимательские стереотипы. Исторически сложилось так, что Da-

tex-Ohmeda оперировала комплексом достаточно независимых подразделений и каналов сбыта, чьи цели нередко сильно отличались или даже противоречили друг другу. Летом 2001 г. руководители корпорации закончили разработку стратегии, которую облекли в четкую и понятную форму стратегической карты. Последующие совещания и обсуждения подтвердили правильность перехода от стратегии инноваций к стратегии, ориентированной на взаимоотношения с клиентами. Новое предложение потребительной ценности Datex-Ohmeda состояло в следующем: предоставлять заказчикам правильные решения, основанные на полном понимании их потребностей. Это также означало поддержку бизнеса через процессы, целиком ориентированные на клиентов. Все эти новые направления нашли свое отражение в стратегической карте компании.

Финансовая составляющая, представленная на рисунке 7.2, показывает две цели, относящиеся к росту доходов: завоевание новых клиентов (F2) и расширение отношений с существующей клиентской базой (F3). Достижение последней цели предполагается за счет предложения «решений, разработанных командой» (C1) на основе линии продуктов компании. Цели двух внутренних процессов описывают, каким образом это предложение потребительной ценности можно разработать и доставить: цель клиентского менеджмента P9 характеризует процесс работы в команде как в самой Datex-Ohmeda, так и с партнерами; цель P4 определяет инновации, необходимые для «разработки базовых решений и управления ими в течение всего жизненного цикла продукта». В свою очередь, обе цели внутренней составляющей создают потребность в новых организационных способностях и культуре, которые будут помогать развитию человеческого и информационного капитала, а также установлению крепких взаимосвязей и принципа работы в команде во всех бизнес-направлениях и филиалах компании.

Цели составляющей обучения и развития, помещенные в разделе «Непрерывное обучение и совершенствование», приводят нематериальные активы в соответствие со стратегическими приоритетами. Цели LI, L2 и L3 описывают организационный капитал, необходимый для реализации новой стратегии. Цель L1 определяет необходимость последовательности в принятии решений по стратегии разработки и развития базового продукта. Цель L2 формулирует потребность работы в команде, необходимой для стратегии коллективной разработки решений. Цель L3 сфокусирована на процессах стратегического соответствия на индивидуальном уровне. Цель L4 новой стратегической карты отражает потребности человеческого капитала («правильные умения в правильном месте в правильное время»). Подробно эти требования формулируются на более низком структурном уровне — в пла-

Рисунок 7.2. Стратегическая карта компании Datex-Ohmeda



нах отдела по управлению персоналом. Цели L5 и L6 характеризуют требования к информационному капиталу с особым акцентом на совместное использование информации во всех подразделениях организации.

Таким образом, применяя стратегическую карту, группа, которая управляет наиболее важными нематериальными активами предприятия, добивается соответствия с разработанной стратегией. Стратегическая карта — это модель, согласовывающая человеческий, информационный и организационный капитал и подробно указывающая конкретные детали, за счет чего она и приобретает свою особую ценность, значимость, действенность, а также обеспечивает эффективность системы измерения результатов.

ПРИВЕДЕНИЕ В СООТВЕТСТВИЕ И ИНТЕГРАЦИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

В нашей книге «Организация, ориентированная на стратегию» мы приводили пример глобального банка, который предпринял попытку реализовать новую стратегию дифференциации, заключавшуюся в разработке и предложении глобальным клиентам (корпорациям) инновационных и комплексных финансовых продуктов и услуг[3]. Доступ к ним должен был быть возможен из любой точки мира. Планы провалились, когда не удалось вовремя и правильно внедрить сложнейшие информационные технологии, необходимые для воплощения стратегии. Тем не менее, отвечая на вопрос о качестве работы подразделения информационных услуг (ИУ), генеральный директор сказал, что служба работает хорошо, в соответствии со сбалансированной системой показателей. Однако свою ССП отдел информационных услуг строил в соответствии с мировыми эталонами, су-

ществующими в отрасли, и своими собственными представлениями о лучших мировых службах ИУ. В подразделении была принята система оценки, используемая «самыми передовыми» компаниями информационных услуг. В соответствии с этой методикой банк в тот момент находился в числе самых лучших среди своих коллег. Так, применив принцип оценки результатов своей деятельности, имевший отдаленное отношение к планам компании, служба ИУ продемонстрировала замечательные сами по себе результаты, одновременно провалив работу, жизненно важную для новой стратегии банка. Причиной этого стало отсутствие стратегического соответствия между бизнес-подразделением и концепцией банка. Таков классический урок последствий подобной несогласованности.

Стратегическая карта (см. рис. 7.1) создает согласованность и интеграцию, обеспечивая некую исходную точку для предприятия. Внутренняя составляющая карты определяет несколько наиболее важных процессов, которые позволяют получить желаемые результаты для клиентов и акционеров. Нематериальные активы должны быть привязаны именно к этим внутренним процессам, создающим стоимость. Мы использовали три способа для установления связи между стратегической картой и нематериальными активами.

- *Группы стратегических профессий:* в каждом стратегическом процессе одна или две группы будут оказывать важнейшее влияние на стратегию. Выявление этих групп, определение соответствующих компетенций и обеспечение их развития ускоряют достижение стратегических результатов.
- *Портфель стратегических ИТ:* каждый стратегический процесс поддерживается специфическими информационными системами и инфраструктурами. Эти системы представляют собой портфель инвестиций в технологии, которые могут стать приоритетными при распределении финансовых и иных ресурсов.
- *План организационных изменений:* стратегия требует изменений культурных ценностей, как внутренних (например, работа в команде), так и внешних (ориентир на клиента). План таких изменений, составленный на основе принятой стратегии, поможет разработке и внедрению новой культуры и климата в компании.

Развивая, интегрируя свой человеческий, информационный и организационный капитал и приводя его в соответствие с важнейшими стратегическими процессами, организации обеспечивают прекрасную рентабельность нематериальных активов.

Возьмем, к примеру, Consumer Bank (см. рис. 7.3). Его стратегическая карта определяет семь стратегических направлений, одно из которых — «Перекрестные продажи линии продуктов». Директор по управлению человеческими ресурсами банка единолично руководит развитием *человеческого капитала,* необходимого для поддержания стратегии. На одном из семинаров по планированию руководители отдела персонала и линейные менеджеры выделили профессию «специалист по финансовому планированию» как наиболее важную для процесса перекрестных продаж. Затем были определены четыре компетенции, которые существенно необходимы в этой профессии: умение продавать решения, менеджмент взаимоотношений, знание всей продуктовой линии (ассортимента) и наличие сертификата о профессиональном образовании.

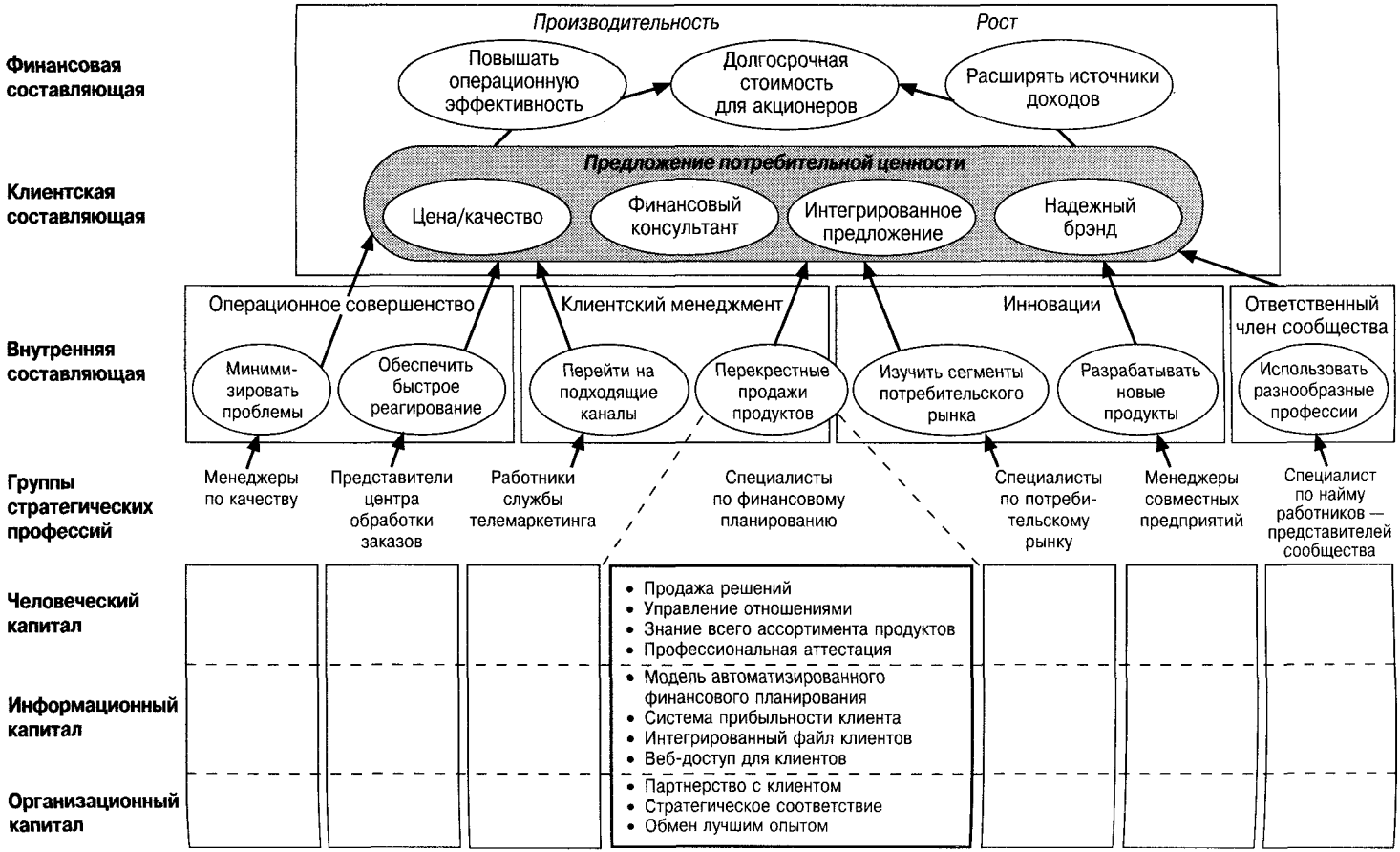
Аналогичная работа была проведена руководителем подразделения ИТ Consumer Bank относительно *информационного капитала* (сети, данные и информация). Были определены четыре приоритета — модель автоматизированного финансового планирования, система прибыльности клиента, объединенный файл клиентов и веб-доступ для потребителей.

И наконец, руководители банка определили три приоритета для *организационного капитала:* культура, основанная на партнерстве с клиентами, приведение личных целей сотрудников в соответствие со стратегией компании, совершенствование работы в команде для совместного использования лучшего опыта.

С помощью стратегической карты в качестве ориентира руководители служб по управлению человеческими ресурсами и информационными технологиями Consumer Bank сфокусировали свою деятельность на небольшом числе процессов (семь), которые имели решающее значение для успеха стратегии. Каждый из них составлял определенное *стратегическое направление.* После этого определили комплекс стратегических профессий и информационных систем, которые станут движущей силой в достижении результатов по наиболее важным процессам. Так была установлена связь между функциональными обязанностями и стратегией предприятия. Четкая направленность на определенные процессы и стратегическое соответствие упростили работу руководителей данных служб. Они смогли нацелить все свои усилия на решение самых важных задач, а не распыляться на множество второстепенных видов деятельности.

Семь *стратегических направлений* представляют собой строительный материал стратегии, с одной стороны, и методику ее воплощения — с другой. Если каждое из этих семи направлений реализуется, банк создаст устойчивую стоимость для акционеров. Будет сформирована новая клиентская база, запущены новые продукты, установлен

Рисунок 7.3. Consumer Bank: связь нематериальных активов со стратегией



интерфейс для продажи клиентских решений, доведено до совершенства качество, развиты разнообразные компетенции работников, отвечающие ценностям сообщества. Семь стратегических направлений развития переступают организационные границы и убедительно демонстрируют необходимость интегрированного подхода к стратегии. Обязанности и ответственность за стратегию определяются именно ими, а не традиционными функциональными или ведомственными целями.

На рисунке 7.4 представлен план реализации направления перекрестных продаж. Успешные перекрестные продажи требуют повышенного доверия к банковскому консалтингу со стороны клиентов. Если такое доверие возрастает, то увеличивается и доля бизнеса клиента с этим банком, что в свою очередь способствует росту самих доходов и расширению их источников. Процесс перекрестных продаж зависит от нематериальных активов — стратегических умений, информации, стратегического соответствия. Для каждой из этих взаимозависимых целей план определяет показатель, стратегическую задачу, инициативы, необходимые для ее решения, а также инвестиции, требуемые для осуществления этих инициатив.

Данный план содержит всю необходимую информацию для реализации стратегического направления. И что самое важное, он определяет правильное сочетание нематериальных активов для поддержания стратегии и создания ценности. Человеческие ресурсы, информационные технологии и организационные программы материального стимулирования приведены в соответствие со стратегией, при этом также установлена необходимая степень их интеграции. Экономическое обоснование этих стратегических инвестиций может быть проведено, но не традиционными способами. Обычный изолированный подход таков: «Покажите ROI нового ИТ-приложения» или «Продемонстрируйте рентабельность проведенных тренингов». Стратегический план, представленный на рисунке 7.4, показывает, как, взаимодействуя, программы подразделений информационных технологий и управления человеческими ресурсами приводят к получению совместной финансовой отдачи от внедрения стратегии — росту доходов на 25%. Для указанного роста доходов требуются специальные инициативы, связанные с человеческим, информационным и организационным капиталом и требующие инвестиций в виде людских и денежных ресурсов. Но каждая инвестиция или инициатива — всего лишь один из ингредиентов длинного рецепта. Каждый из них необходим, но сам по себе недостаточен. Экономическое обоснование определяется оценкой доходности всего портфеля инвестиций в нематериальные активы, которые приведут к более высокому ROI за счет улучшенного процесса перекрестных продаж.

Рисунок 7.4. План действий для стратегического направления Consumer Bank

Стратегическое направление: перекрестные продажи продуктов				
Стратегическая цель	***Показатель***	***Задача***	***Инициатива***	***Бюджет***
Финансовая составляющая Расширить структуру доходов	• Структура доходов • Рост доходов	• Новые = +10% • +25%		
Клиентская составляющая Повысить доверие клиентов к нашему финансовому консалтингу	• Доля сегмента рынка • «Доля в кошельке» клиента • Удовлетворенность клиента	• 25% • 50% • 90%	• Инициативы по сегментам рынка • Опрос относительно удовлетворенности клиентов	$ XXX $ XXX
Внутренняя составляющая Организовать перекрестные продажи продуктов	• Коэффициент перекрестных продаж • Время, проведенное с клиентом (час.)	• 2,5 • 1 час/клиент	• Инициатива финансового планирования • Предложение интегрированного продукта	$ XXX $ XXX
Составляющая обучения и развития Развитие стратегических умений Доступ к стратегической информации Соответствие личных целей стратегии	• Подготовленность человеческого капитала	• 100%	• Управление взаимоотношениями • Сертифицированный специалист по финансовому планированию	$ XXX $ XXX
	• Готовность стратегических приложений	• 100%	• Интегрированный клиентский файл • Портфель ИТ-приложений по планированию	$ XXX $ XXX
	• Цели, взаимосвязанные с ССП	• 100%	• Скорректированный план управления по целям • Поощрительные компенсации	$ XXX $ XXX
			Общий бюджет	**$ XXX**

ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

На первый взгляд кажется невозможным оценить такие активы, как способности сотрудников, стратегическое соответствие, информационные технологии, организационный климат и культура, которые характеризуются своей неосязаемостью. Однако некоторые принципы такой оценки достаточно ясны. Нематериальные активы не могут и не должны измеряться таким показателем, как сумма затраченных на их развитие денег, равно как и независимыми параметрами, описывающими их ценность (человеческие ресурсы или информационные технологии). Ценность нематериальных активов определяется их соответствием стратегическим приоритетам предприятия, но не объемами денежных средств, затраченных на их создание, или тем, сколько они стоят сами по себе. Если нематериальные активы полностью отвечают стратегии, то их ценность для организации существенно возрастает. И наоборот, если нематериальные активы не соответствуют стратегии компании, то даже пусть на их развитие была затрачена большая сумма денежных средств, ценность их несравнимо мала.

Некоторые принципы оценки материальных и финансовых активов организации, используемые при подготовке баланса, можно в определенной степени применить и к нематериальным активам. В балансе активы отражены такими категориями, как наличные денежные средства, счета к получению, товарно-материальные запасы, имущество, здания, оборудование и долгосрочные инвестиции. Активы выстроены по иерархическому принципу — по степени ликвидности, то есть по легкости, с которой их можно превратить в наличные (см. рис. 7.5). Счета к получению более ликвидны (быстрее могут быть обращены в деньги), чем товарно-материальные запасы, и обе эти категории относятся к краткосрочным активам (оборотным средствам), поскольку, как правило, конвертируются в денежные средства в течение 12 месяцев. Для окупаемости средств, вложенных в активы длительного пользования (основные средства), как следует из их названия, и превращения их в наличные требуется значительно больше времени. Например, собственность, здания и оборудование (основные средства) обеспечивают возможность превращения сырья в запасы готового продукта, которые после реализации, через счета к получению становятся наличными. Однако в данном случае прежде чем окупятся первоначальные инвестиции, должно пройти множество подобных циклов.

Модель стратегической карты дает возможность представить человеческий, информационный и организационный капитал как величины, постоянно конвертируемые в наличные средства или ликвидные активы за счет больших объемов продаж и меньших затрат. Для того чтобы описать статус нематериальных активов и их роль в поддержке

Рисунок 7.5. Модель оценки нематериальных активов

Нематериальные активы можно обратить в материальные результаты (рост доходов или сокращение издержек) через непосредственную поддержку стратегии

стратегии, предлагаем новое понятие *стратегическая готовность*. Стратегическая готовность — это аналог ликвидности: чем выше степень готовности, тем быстрее нематериальные активы могут превращаться в денежные средства.

Стратегическая готовность конвертируется в материальную ценность только тогда, когда внутренние процессы создают более высокий уровень дохода и прибыли. Организация не может просто приписать значительную финансовую стоимость такому нематериальному фактору, как «мотивированная и подготовленная рабочая сила», потому что его материальная ценность может быть определена и получена только в контексте стратегии. На основании финансовой составляющей стратегической карты следует констатировать, что успешная реализация стратегии стоит определенной части роста доходов и некоторой части стоимости для акционеров. Работники, которые достигли достаточно высокого уровня стратегической готовности, представляют собой один (но только один!) из факторов, которые способствуют такому уровню роста доходов или создания стоимости для акционеров. Следовательно, готовность человеческого капитала как нематериального актива является необходимым, но не достаточным условием стратегического успеха.

Так, Consumer Bank определил для своих специалистов по финансовому планированию четыре специфические компетенции для поддержки внутреннего стратегического процесса «Перекрестные продажи продуктов банка» (см. рис. 7.3):

- продажа решений;
- управление взаимоотношениями;
- знание всего ассортимента продуктов;
- аттестация специалистов по финансовому планированию.

Банку требовалось оценить готовность персонала для данного внутреннего процесса. Представим, что для реализации стратегии требуются 100 специалистов по финансовому планированию. Используя строгую систему тестирования, банк определил, что в результате целевого набора, обучения и развития персонала 40 человек достигли Уровня, необходимого для достижения поставленных целей перекрестных продаж (см. рис. 7.6). Но поскольку для воплощения плана в жизнь нужны 100 работников, готовность человеческого капитала банка составляет всего 40%.

При оценке нематериальных активов можно использовать модель «каскада», подобную той, которую применяют при составлении баланса для материальных и финансовых активов. Верхний уровень баланса (уровень 1) описывает различные классы активов по степени их ликвидности, например наличные денежные средства, счета к получению,

Рисунок 7.6. Оценка стратегической готовности человеческого капитала

товарно-материальные запасы, имущество, здания и оборудование. Второй уровень — это портфель активов специфической категории. Например, счета к получению состоят из нескольких подкатегорий:

- текущие (менее 30 дней);
- просроченные (от 30 до 60 дней);
- просроченные (от 60 до 90 дней);
- просроченные (свыше 90 дней).

Точно так же счет «товарно-материальные запасы» можно разбить на подкатегории: сырье, процесс, готовая продукция. Активы каждой подкатегории имеют свои степени риска. И наконец, третий уровень описывает специфические активы (например, Джон Смит должен компании 5290 дол., причем платеж просрочен на 60 дней; компания владеет сырьем стоимостью 6000 дол.).

Экстраполируя эту модель на нематериальные активы, можно сказать, что уровень 1 представляет консолидированную информацию по трем категориям: человеческий, информационный и организационный капитал. Уровень 2 описывает, как каждый вид нематериаль-

ного актива соотносится с целевым внутренним процессом, а уровень 3 — их свойства.

На рисунке 7.7 проиллюстрирован уровень 2 для нематериальных активов человеческого капитала Consumer Bank. Цифры свидетельствуют о степени готовности человеческих ресурсов к выполнению задач новой комплексной стратегии. Компания определила специфические группы профессий, которые должны способствовать совершенствованию соответствующих внутренних стратегических процессов. Например, специалист по финансовому планированию представляет наиважнейшую категорию профессий для процесса перекрестных продаж, в то время как представитель центра обработки заказов — самая важная фигура для процесса быстрого реагирования. Банк должен обеспечить достаточное число людей в каждой из семи групп стратегических профессий, обладающих адекватными знаниями и умениями для поддержки соответствующих операционных процессов. Как показано на рисунке 7.7, банк находится «в хорошей форме» по двум процессам операционного менеджмента (готовность 100 и 90%), но испытывает дефицит в человеческих ресурсах в двух процессах управления клиентами (готовность 40 и 50%) и в одном из инновационных процессов (готовность 20%). Объединенный показатель уровня 1 — готовность человеческого капитала 65% (в красной зоне) — это средневзвешенная подготовленность всех семи групп стратегических профессий.

Уровень 3 определяет индивидуальные возможности отдельных работников — их квалификацию для выполнения своих стратегических ролей. Индивидуальные возможности по сравнению с требованиями к категориям нематериальных активов являются основным строительным материалом для оценки человеческих ресурсов организации. Индивидуальные возможности в сочетании с показателями уровней 1 и 2 дают общую картину стратегической готовности всех активов человеческого капитала организации.

Все сказанное выше относится к информационному и организационному капиталу. На рисунке 7.8 вы видите пример «Отчета о стратегической готовности», который представляет общую картину возможностей каждого вида нематериальных активов выполнить свою стратегическую роль. Как любая военная организация постоянно оценивает вооружение, боевое снаряжение, хорошо обученный личный состав, разведку, логистику — показатели готовности выполнить свою миссию, так и каждая компания должна следить за состоянием всех шести нематериальных активов, представленных на данном рисунке. Активы информационного капитала компании, послужившей примером, не готовы для выполнения своей стратегической роли. Программы обучения персонала, так же как и поощрительные системы, не ориентируют культуру организации в новом направлении. Два этих фактора создают серьезные барьеры на пути реализации стратегии.

Рисунок 7.7. Готовность человеческого капитала: обзор портфеля

	Операционное совершенство		Менеджмент клиентов		Инновации		Ответственный член сообщества
Стратегические процессы	Минимизировать проблемы	Обеспечивать быструю реакцию	Перекрестные продажи линии продуктов	Перейти на подходящие каналы	Знать и понимать сегменты рынка	Разрабатывать и развивать новые продукты	Диверсифицированная рабочая сила
Группы стратегических профессий	**Менеджер по качеству**	**Представитель центра заказов**	**Специалист по финансовому планированию**	**Оператор телемаркетинга**	**Специалист по потребительскому маркетингу**	**Менеджер совместного предприятия**	**Специалист по найму местного персонала**
Перечень компетенций	• «Шесть сигм» • Система управления проблемами	• Центр взаимодействия с клиентами (CIC) • Система управления проблемами • Формирование команды	• Продажа решений • Управление взаимоотношениями с клиентами • Знание ассортимента продукции • Сертифицированный специалист по планированию	• Продажи по телефону • Знание ассортимента продуктов • Система управления заказами	• Исследование рынка • Маркетинговая коммуникация • Перекрестный бизнес	• Управление взаимоотношениями • Умение вести переговоры • Технологии электронной коммерческой деятельности	• Связи с сообществом • Информация, реклама, пропаганда • Законодательные аспекты
Необходимое количество	30	20	100	20	10	30	10
Готовность стратегических профессий	100% G	90% G	40% R	50% R	20% R	70% Y	80% G
							100% R

Коэффициент готовности стратегических профессий

Готовность человеческого капитала

Рисунок 7.8. Отчет о стратегической готовности

Составляющая обучения и развития

Человеческий капитал	Организационный капитал				Информационный капитал
Человеческий капитал: портфель	Культура	Лидерство	Соответствие	Работа в команде	Информационный капитал: портфель

Отчет о стратегической готовности

Актив	Цель	Показатель	Задача	Реальный результат	
Человеческий капитал	**Человеческий капитал: портфель**. Выявить и ликвидировать разрыв между имеющимися в наличии и необходимыми компетенциями в группах стратегических профессий	• **Готовность стратегических профессий**	75%	65%	Y
Организационный капитал	**Лидерство**. Создать группу лидеров на всех уровнях, необходимую для мобилизации организации на выполнение стратегии	• **Разрыв в лидерстве**	90%	92%	G
	Культура. Проинформировать всех сотрудников компании о миссии, концепции и ключевых ценностях, необходимых для реализации стратегии	• **Ключевые ценности**	80%	52%	R
	Соответствие. Обеспечить соответствие целей и мотивации стратегии на всех организационных уровнях	• **Информированность о стратегии**	80%	75%	Y
	Работа в команде. Обеспечить обмен информацией и лучшим опытом	• **Обмен лучшим опытом**	75%	80%	G
Информационный капитал	**Информационный капитал: портфель**. Обеспечить полный портфель ИТ-приложений, необходимых для реализации стратегии	• **Готовность информационного портфеля**	95%	70%	R

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отчет о стратегической готовности объединяет основные элементы нашей концепции управления нематериальными активами:

- определение активов;
- приведение их в соответствие со стратегией;
- оценка степени готовности.

В следующих главах этой книги мы расскажем о различных подходах к определению и оценке готовности трех компонентов нематериальных активов: человеческого, информационного и организационного капитала. Практическая ситуация, завершающая эту главу, описывает положение, в котором оказалась компания Crown Castle, когда ей пришлось менять корпоративную культуру — объединять приобретенные разрозненные независимые фирмы в единую организацию, которая умело использовала бы все возможности подразделений для создания синергизма.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Thomas A. Stewart.* Brainpower// Fortune, 1991, June 3, p. 44.
2. *Thomas A. Stewart.* Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday, 1998, p. 67.
3. *Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, с. 173, 175.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

CROWN CASTLE INTERNATIONAL, INC.

История

Crown Castle International — ведущий мировой провайдер беспроводной связи и трансляционных инфраструктур. Компания арендует вышки, берет в лизинг антенны и предоставляет свои возможности известным поставщикам информационных и коммуникационных услуг, а также телерадиовещательным компаниям, в том числе British Telecom, Verizon, Cingular, Vodafone, T Mobile (Deutsche Telecom), а также BBC, для которой обеспечивает полный спектр услуг по телевещанию. Crown Castle обслуживает более двух третей рынков США и 90% британского и австралийского населения. Общий доход корпорации за 2002 г. составил 901,5 млн дол.

Ситуация

Рост Crown Castle проходил в одно время с бурным расцветом цифровой беспроводной связи, который пришелся на середину 1990-х годов. Имевшая в 1995 г. 127 телевышек и 700 сотрудников, сегодня она оперирует 15 000 башен и насчитывает 2000 работников. Когда в 1998 г. компания стала публичной, ее стратегия не представляла собой ничего сложного — активный «захват земель». Приобретая в лизинг стратегически расположенные вышки и предлагая услуги аутсорсинга, она смогла активно помочь многим вещательным корпорациям в продвижении на рынок. После покрытия постоянных издержек Доходы превращались в чистый денежный поток. На ранних этапах деятельно-

сти эта схема работала замечательно, однако когда борьба на рынке капитала ужесточилась и предполагаемые 75% прибыли не «материализовались», руководители поняли, что стратегия роста через приобретения себя изжила.

Стратегия

В июне 2001 г. Crown Castle выработала новую стратегию «операционного совершенства», одновременно внедрив ССП. Компания стремилась найти пути максимизации поступлений от использования существующих активов, повышения эффективности и экономии за счет масштабов, предлагая такие услуги, обладающие добавленной стоимостью, как обслуживание оборудования. Джон Келли, ставший в августе 2001 г. генеральным директором, проводил политику, направленную на изменение компании, четко осознавая, что Crown Castle работает в весьма гибкой области телекоммуникаций и будет вынуждена довольно часто корректировать собственную стратегию и ССП. В 2002 г. компания провела политику децентрализации управленческой структуры для получения более подробной информации об основных активах компании — трансляционных вышках. Эти данные должны были стать ключом к достижению операционного совершенства в работе на трех континентах.

Стратегическая карта

Несмотря на то что операционное совершенство являлось одним из элементов новой долгосрочной программы Crown Castle, в ее карте все еще была представлена стратегия приобретений. К началу 2003 г. компания пересмотрела карту, используя данные, полученные от сотрудников на местах. Это было сделано для того, чтобы отразить стратегию операционного совершенства и нового подхода децентрализации управления. Менеджеры сделали акцент на цели внутренней составляющей, исключили из карты размытое понятие «корпоративное мышление», скорректировали причинно-следственные связи. В результате получилась более детализированная, однозначная карта, которая стала для успешных сотрудников Crown Castle настоящим путеводителем в достижении поставленных долгосрочных целей (см. рис. 7.9).

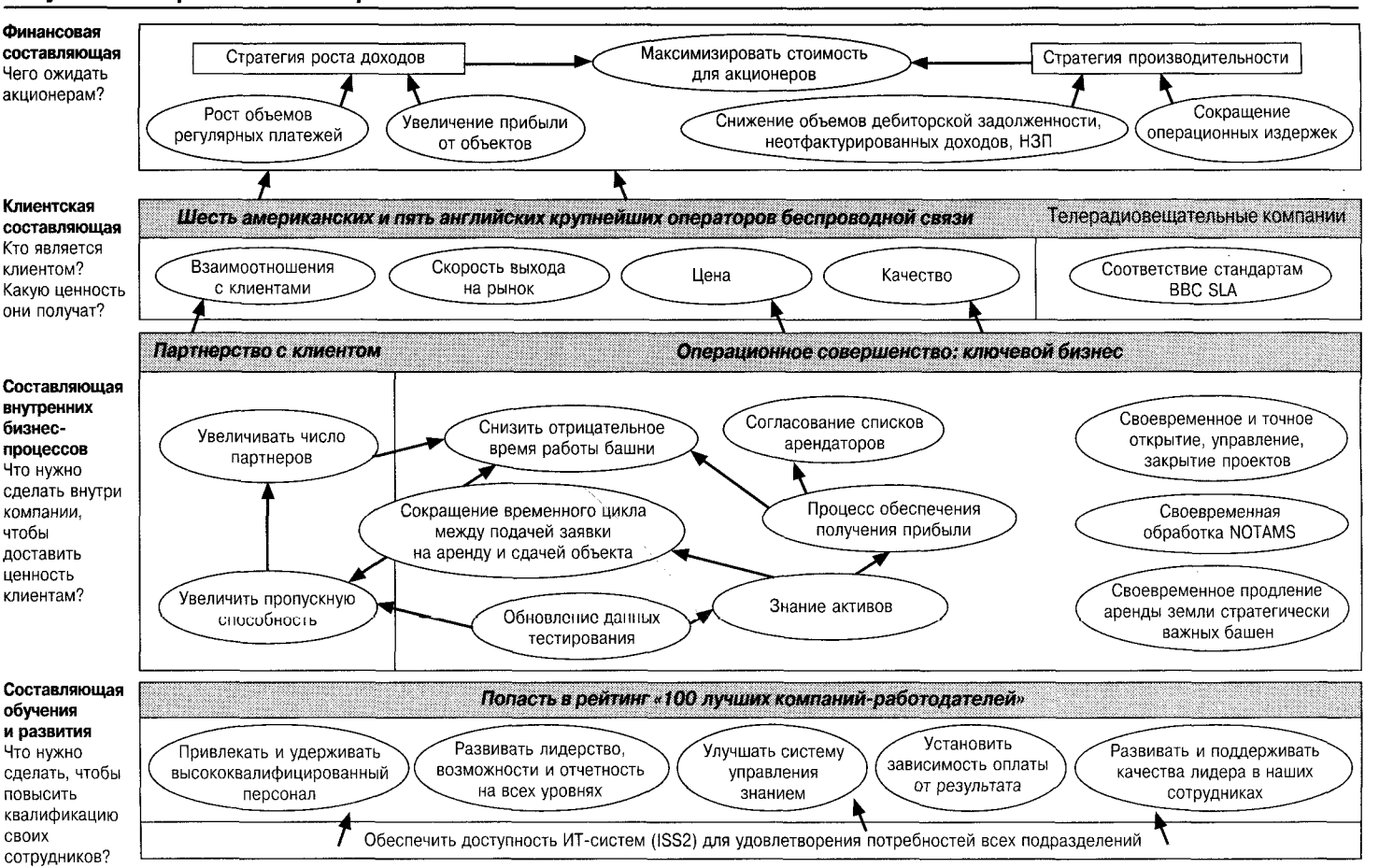
Финансовая составляющая

Crown Castle планировала добиться роста доходов за счет двух факторов максимального роста поступлений от существующих активов: *повышения периодических прибылей* (аннуитетных поступлений от лизинга) и *увеличения прибылей от сооружений,* источника наиболее высокой нормы прибыли. При определении целей производительности компания сосредоточила внимание *на снижении дебиторской задолженности, неотфактурированных доходов (unbilled revenues) и объемов незавершенного производства (НЗП).*

Клиентская составляющая

Клиентов Crown Castle можно разделить на две группы: операторы беспроводной связи и телерадиовещательные компании. Предвидя истощение потока

Рисунок 7.9. Стратегическая карта компании Crown Castle



новых клиентов, компания в качестве предложения потребительной ценности определила партнерство. «Если клиент в этом году собирается обслуживать 1000 абонентских пунктов, то ему интересно знать, есть ли у партнера необходимая инфраструктура и возможность своевременно выйти на рынок», — отмечает Роберт Паладино, старший вице-президент компании по глобальным операциям. Маркетинговые исследования показали, что критерий скорости выхода на рынок должен заменить предыдущий — *удобство сотрудничества*. Новый параметр — *качество* — относился не только к общим принципам деятельности, но и к аспектам регулирования (например, время работы передатчика). Для ВВС, важнейшего клиента Crown Castle, показателем удовлетворения потребностей клиентов стало *соответствие лицензионным соглашениям (site-license agreement, SLA)*.

Внутренняя составляющая

Объясняя суть стратегии операционного совершенства компании и одного из факторов ее реализации — партнерства с клиентами, Паладино утверждает: «Изучив возможности наших активов и усовершенствовав внутренние процессы, мы сможем улучшить обслуживание клиентов». *Знание активов* — ключевой пункт новой стратегии. Компания может повысить качество своих услуг и максимально использовать трансляционные вышки, получая больше информации о последних, например наличие свободного пространства, технические свойства, использование клиентами. Некоторые цели, входящие в данную составляющую, представляют собой модификацию стратегических формулировок более высокого уровня *(установление/улучшение ключевых возможностей и максимальная эффективность процессов)* в более конкретные задачи, например своевременно *обрабатывать заявки о неисправностях*. Паладино отмечает, что «те процессы, которые мы считаем особыми и требующими оценки, теперь включены в стратегическую карту». Это позволило стандартизировать операционные процедуры внутри компании, делая стратегическую карту полезной и действенной для менеджеров на местах. В том же ключе показатель *удивить клиентов при каждом общении* был преобразован в *уменьшение времени между подачей заявки на аренду и сдачей объекта*. Новый параметр более конкретен и точнее отвечает запросам клиентов. Введенные показатели поддерживали снижение *отрицательного времени работы вышки* (снижение числа башен с малой нагрузкой) и *расширение пропускной способности* (число предложений от потенциальных клиентов).

Составляющая обучения и развития

Для того чтобы попасть в 100 лучших компаний (по оценке журнала «Fortune»), Crown Castle искала путь создания наилучшей рабочей среды для своих сотрудников. Самым ярким из всех показателей в составляющей обучения и развития стал показатель *улучшения управления информацией*. В начале 2003 г. Crown Castle совершила гигантский скачок, запустив систему управления знанием, которая стала собранием лучшего опыта и стандартов для ключевых производственных процессов. Она схематично описывала такие действия, как осмотр

узлов на уровне задач с помощью видеороликов и документов. Эта система стала прямым следствием внедрения ССП в Crown Castle. Паладино говорит: «Мы перешли от простого получения данных к пониманию информации, накоплению знаний, на основе которых мы можем действовать». Поддерживая составляющую роста и обучения в целом, компания использовала показатель *внедрения информационных систем и услуг.* Рассматривая задачу шире, чем простое применение последних достижений систем ведения электронного бизнеса, компания стала в одинаковой степени развивать сферу решений и услуг на основе информационных технологий.

Результаты

Паладино считает, что роль ССП и стратегической карты Crown Castle в процессе достижения конкурентных преимуществ трудно переоценить, и рассматривает их отсутствие как причину банкротства двух из четырех основных конкурентов компании. Действительно, агрессивная политика менеджмента Crown Castle в отношении расходов и капитала — смысл стратегии производительности — сделала денежный поток положительным, при этом улучшения оцениваются в несколько сот миллионов долларов. Эти финансовые успехи позволили компании взять на себя и выполнить ряд важных обязательств: поручение британского правительства по переводу телевизионного вещания в цифровой формат и создание Freeview — венчурной компании, предоставляющей бесплатные услуги в области цифрового телевидения (30 каналов по всей территории Великобритании). Компания Crown Castle отмечена в Зале славы Balanced Scorecard Collaborative.

Данный пример подготовлен Джанис Кох из Balanced Scorecard Collaborative и Робертом Паладино из Crown Castle. Мы благодарим Джона Келли за предоставленную информацию об опыте компании.

Глава 8

ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

В этой главе мы расскажем, как организации разрабатывают показатель готовности человеческого капитала (см. рис. 8.1). Данный показатель свидетельствует о наличии у сотрудников умений, таланта и ноу-хау для выполнения внутренних процессов, являющихся решающими для успеха стратегии. Мы разработали модель, которая позволяет предприятиям определить требования к человеческому капиталу для реализации намеченных планов, оценить разрыв между этими требованиями и реальной степенью готовности персонала, а также составить такие программы действий, которые ликвидируют этот разрыв.

Процесс оценки готовности человеческого капитала начинается с выявления компетенций, необходимых каждому сотруднику, участвующему во внутренних процессах, представленных на стратегической карте организации (см. рис. 8.2). *Группы стратегических профессий* — это те позиции, или должности, на которых работники, обладающие соответствующими компетенциями, могут продемонстрировать наибольшую отдачу. *Профили компетенций (competency profiles)* подробно описывают соответствующие требования. Процесс оценки определяет имеющиеся в настоящий момент возможности организации по каждой из групп профессий в соответствии с параметрами, определенными графиками. Различие между требованиями и реальными способностями и есть «разрыв компетенций», отражающий степень готовности человеческого капитала организации. Для того чтобы устранить данный разрыв, компания разрабатывает и реализует программы развития человеческого капитала.

Рисунок 8.1. Модель для описания готовности человеческого капитала

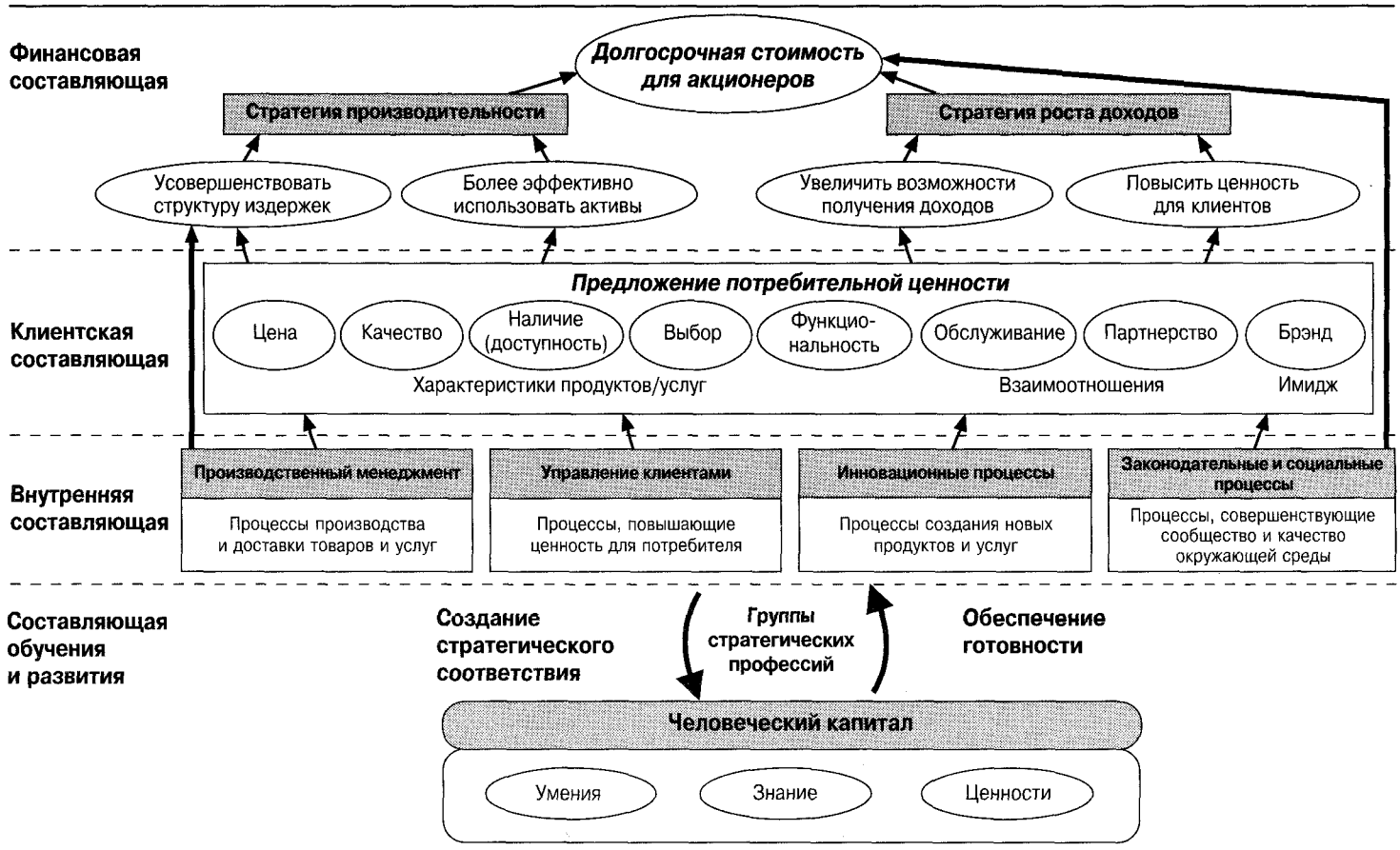
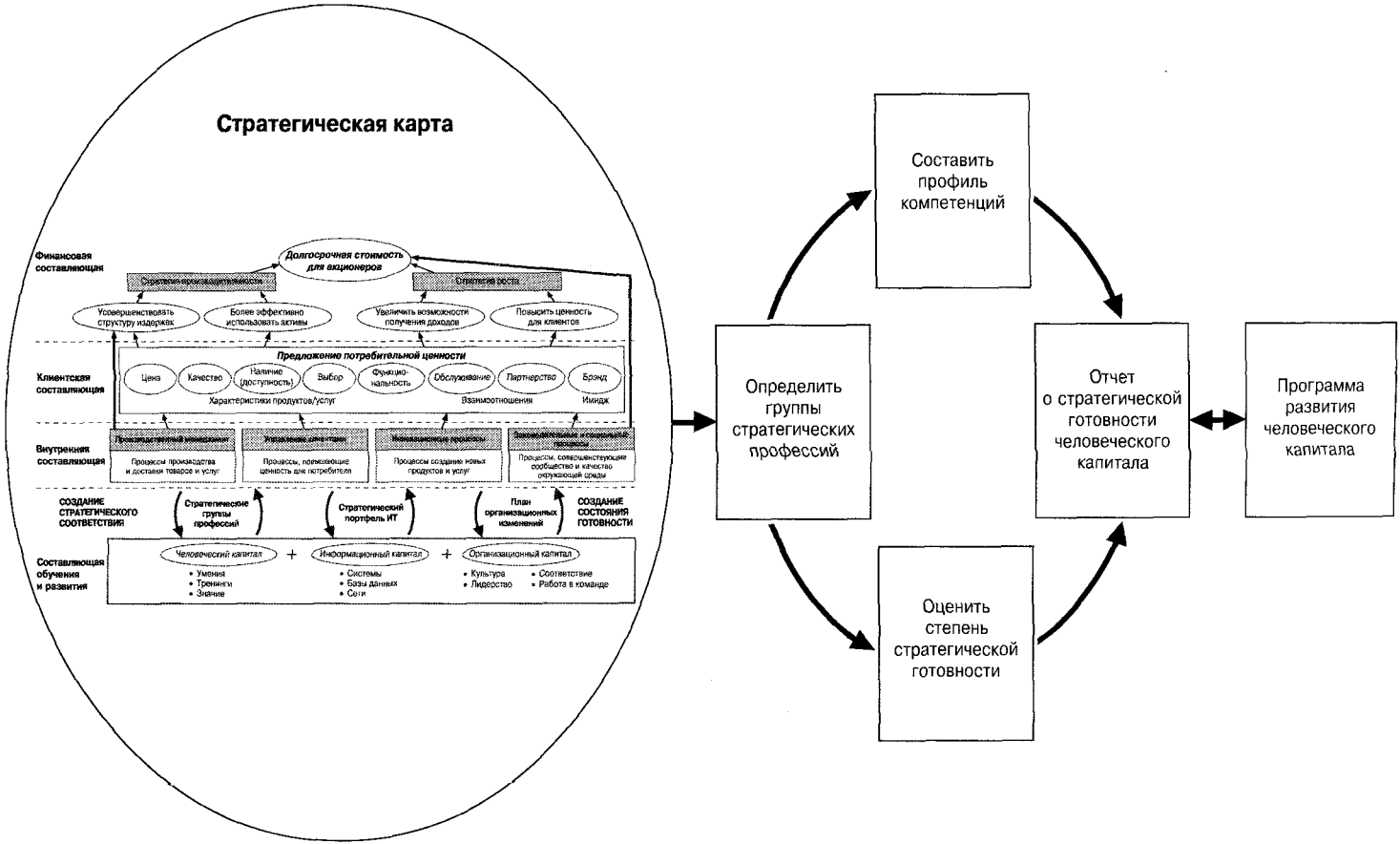


Рисунок 8.2. Модель готовности человеческого капитала



СТУПЕНЬ 1: ВЫЯВИТЬ ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ

Несомненно, все профессии, которые использует организация, важны для нее, иначе она просто не нанимала бы персонал и не платила ему за работу. Многие из них обеспечивают базовые возможности и требования, но не настолько оригинальны, чтобы создать дифференциацию. Компании могут требоваться водители грузовиков, операторы компьютеров, смотрители, секретари, операторы центров заказов, и все они, что очевидно, вносят свой вклад в улучшение результатов деятельности организации. И хотя менеджеры должны развивать потенциал каждого работника, все-таки следует признать, что одни профессии более значимы для реализации стратегии, чем другие. Процесс стратегического управления человеческим капиталом должен их выявить и сфокусировать внимание руководства на нескольких самых важных. Джон Бронсон, вице-президент по управлению персоналом компании Williams-Sonoma, установил, что работники, представляющие всего пять групп профессий, обеспечивают 80% стратегических приоритетов компании [1].

Это наблюдение Бронсона подтверждается всеми нашими исследованиями человеческого капитала, проведенными в нескольких организациях. Возьмем, к примеру, UNICCO, крупную компанию по предоставлению услуг широкого профиля — от уборки помещений до обслуживания сложнейшего оборудования. Стратегия решения для клиента направлена на рост числа предоставляемых индивидуальных (кастомизированных) предложений, с одной стороны, и расширение ассортимента услуг — с другой. Стратегия начинается с демонстрации выдающихся возможностей компании в области качества, разнообразия и надежности основных услуг, первоначально предлагаемых потребителю. Этот успех укрепляет доверие, которое UNICCO последовательно использует для завоевания новых сегментов рынка. В компании работают более 6000 человек. Кимберли Уилльямз, вице-президент по управлению человеческими ресурсами, выявил, что ключевыми поворотными точками стратегии являются три группы профессий: *менеджеры проектов,* которые осуществляют контроль за операциями у особых клиентов; *директоры по операциям,* которые укрепляют взаимоотношения с существующими клиентами; *менеджеры по развитию бизнеса,* которые помогают расширять клиентскую базу за счет новых потребителей. В этих трех группах работают только 215 человек, то есть менее 4% от общего числа сотрудников. Сфокусировав свои усилия на данных нескольких ключевых профессионалах, UNICCO Умело использует возможности инвестирования в человеческий капитал и получает максимальную отдачу[2].

В качестве другого и более подробного примера предлагаем рассмотреть группы стратегических профессий на стратегической карте компании Chemico Inc., ведущего производителя химикатов специ-

ального назначения (см. рис. 8.3). Фирма реализует свою стратегию решений для клиента следующим образом: ее инженеры обязаны поддерживать личные и профессиональные отношения со своими коллегами, работающими у ключевых заказчиков. Специалисты Chemico разрабатывают инновационные решения их проблем, пользуясь тесной взаимосвязью процессов проектно-конструкторских работ и изобретения и развития новых продуктов.

Инновационное направление деятельности Chemico состоит из двух стратегических процессов: *партнерства* для расширения многообразия и увеличения скорости развития новых продуктов и *прикладных исследований* для обеспечения непрерывного потока новых патентованных продуктов. Руководители компании определили группы стратегических профессий для каждого инновационного процесса:

Партнерство в процессе развития новых продуктов

Менеджеры проектов для совместных предприятий — это специалисты, которые эффективно управляют сложными процессами в совместных предприятиях, состоящих из нескольких компаний[3].

Процессы прикладных исследований

Старшие научные сотрудники — специалисты высочайшего класса **в** узкоспециализированных областях, которые разрабатывают новые продукты.

Направление менеджмента клиентов Chemico имеет два стратегических процесса с соответствующими группами стратегических профессий.

Партнерство с клиентами

Инженеры, разрабатывающие решения, — специалисты, которые предоставляют консультационные услуги по использованию продуктов компании для нужд конкретного клиента.

Процесс выполнения заказов

Представители центров заказов — специалисты, работающие в тесном взаимодействии с инженерами, разрабатывающими решения для клиентов в целях обеспечения качества продукта и его своевременной доставки.

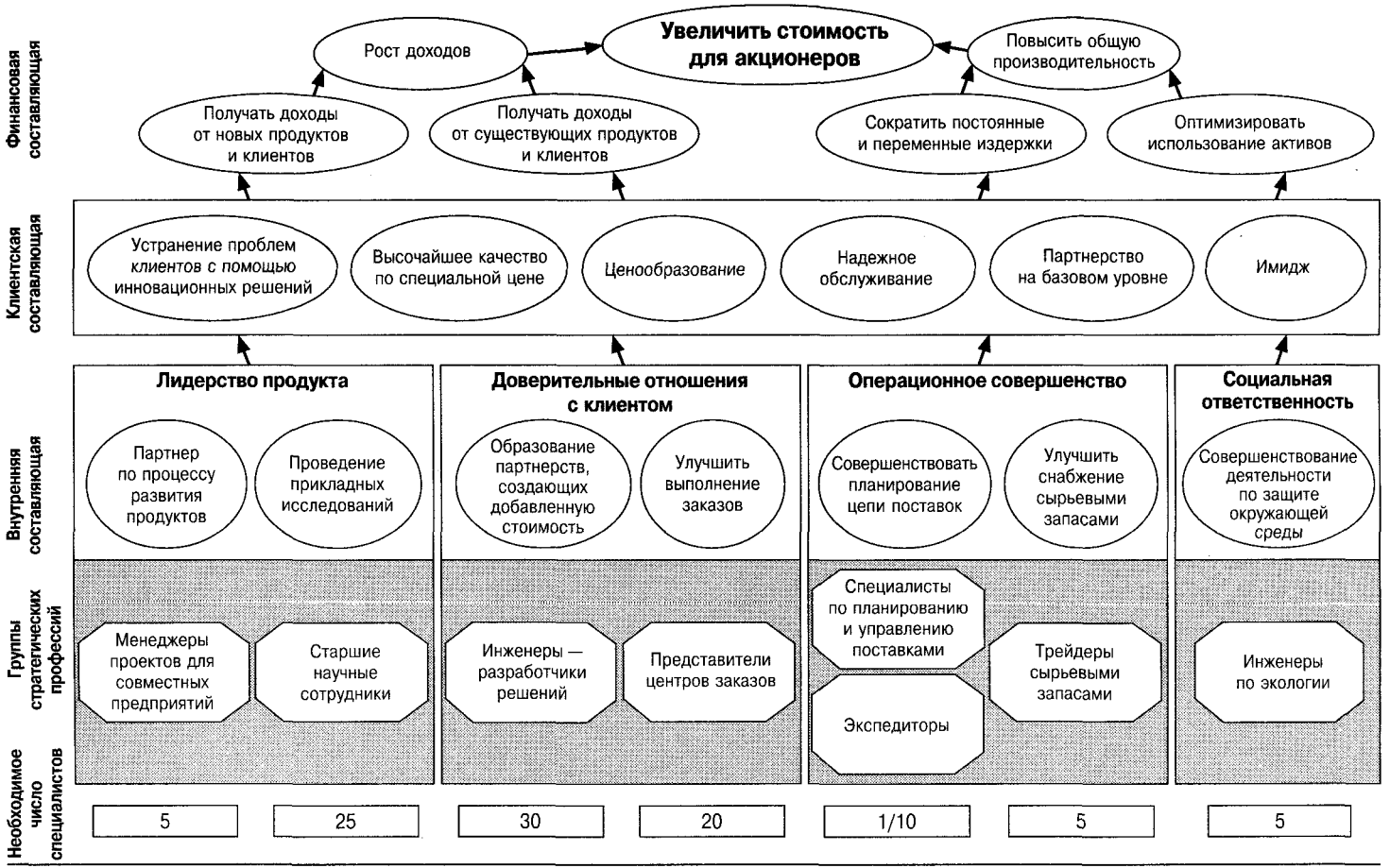
Направление операционного менеджмента включает два стратегических процесса и три группы стратегических профессий.

Процесс планирования цепи поставок

Специалисты по созданию и управлению цепи поставок — люди, способные управлять масштабной перестройкой цепи поставок.

Экспедиторы — специалисты по работе с поставщиками и клиентами, координирующие процессы в соответствии с графиками поставок.

Рисунок 8.3. Стратегическая карта компании Chemico, Inc.



Программа сырьевых запасов

Трейдеры — специалисты, которые постоянно работают на спот-рынке электроэнергии с целью обеспечения необходимого сырьевого запаса и снижения затрат.

Направление социальной ответственности характеризуется одним процессом и имеет единственную группу профессий.

Программа деятельности по защите окружающей среды

Инженеры по экологии — группа специалистов, которые разрабатывают требования к состоянию атмосферы и водной среды и обеспечивают соответствие деятельности предприятий этим требованиям.

Итак, на основе стратегической карты руководство Chemico определило восемь групп стратегических профессий. Примерно 100 человек (7%) из общего числа сотрудников (1500) занимают позиции в описанных группах. Таким образом, успех стратегии организации определяется тем, насколько хорошо компания развила необходимые компетенции менее чем у 10% своего персонала. Именно в этом и есть смысл стратегического фокусирования (ориентира).

СТУПЕНЬ 2: РАЗРАБОТАТЬ ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

На ступени 1 организация определяет группы профессий, имеющих решающее значение для успеха стратегии организации. В ходе ступени 2 она формирует подробные требования к этим профессиям, что часто называется формированием *профиля профессий или компетенций*. Профиль компетенций описывает знания, умения и ценности, необходимые для успешной работы на данной должности. Отделы по работе с человеческими ресурсами обладают различными методиками создания таких профилей, например проведение интервью с работником, который наиболее глубоко понимает требования к позиции. Профиль компетенций — это некий ориентир, который используется службами по персоналу при наборе, найме, обучении и развитии сотрудников для данной конкретной позиции.

Chemico, Inc. использовала простую диаграмму (см. рис. 8.4) для иллюстрации трех компонентов своего профиля компетенций:

Знания: общие базовые сведения, которыми необходимо обладать для выполнения данной работы. Сюда входят и специальные знания (например, специалист в конкретном вопросе), а также смежные знания

(например, понимание клиентов), которые формируют специальные и контекстуальные знания данной работы.

Умения: навыки, дополняющие общие базовые знания, например ведение переговоров, консультирование, управление проектами.

Ценности: набор качеств или поведенческих навыков, которые приведут к выдающимся результатам. Некоторые виды деятельности требуют работы в команде, тогда как другие ориентированы на клиента. Привести ценности в соответствие с видом деятельности — исключительно важно.

На рисунке 8.5 представлен упрощенный профиль компетенций для семи групп стратегических профессий компании Chemico. Например, инженеры — разработчики решений выполняют функцию консультирования, когда работают непосредственно с клиентами. Они используют свои знания продуктов, производимых компанией, чтобы решить проблемы заказчиков. Требования к *базовым знаниям* данной должностной позиции включают полное понимание отрасли, в которой работает клиент, и его бизнес-модели, с одной стороны, а также глубокое знание всей линии продуктов Chemico и всех имеющихся возможностей оптимального использования их потребителями — с другой. Инженер, разрабатывающий решения для клиентов, должен обладать умениями консультанта, куда входят решение проблем, навыки управления проектами, управление изменениями, а также взаимоотношениями. Доминирующая ценность данной профессии — создание долгосрочных доверительных партнерств с клиентами.

Рисунок 8.4. Модель профиля компетенций компании Chemico, Inc.

Рисунок 8.5. Стратегические профессии и компетенции в компании Chemico, Inc.

	Инновации		Клиентский менеджмент		Операционный менеджмент		Социальная ответственность
Стратегические процессы	Партнерство в развитии продуктов	Проведение прикладных исследований	Создание партнерств, приносящих добавленную стоимость	Совершенствование выполнения заказов	Улучшение планирования цепи поставок	Улучшение снабжения сырьевыми запасами	Улучшение экологической деятельности
Группы стратегических профессий	Менеджеры проектов для совместных предприятий	Старшие научные сотрудники	Инженеры — разработчики решений	Представители центров заказов	Специалист по планированию и управлению поставками	Трейдеры	Инженеры по экологии
Профиль компетенций							
Знание	• Знание отрасли	• Знание предмета • Знание клиентов	• Знание клиентов • Знание продуктов	• Знание клиента	• Признанный профессионализм в организации поставок	• Профессионал в своей сфере • Знание компании	• Профессионализм • Знание компании
Умения	• Умение составлять контракты • Умение вести переговоры • Умение управлять взаимоотношениями	• Деловая хватка • Навыки в управлении проектами	• Навыки консультирования • Умение управлять взаимоотношениями	• Мастерство управления отношениями с клиентами	• Навыки консультирования • Умение управлять проектами • Умение управлять изменениями	• Умение вести переговоры	• Умение управлять проектами • Умение управлять изменениями
Ценности	• Ориентированность на результат	• Член команды	• Партнерство с клиентом	• Ориентированность на результат	• Ориентированность на результат	• Ориентированность на результат	• Член команды
Необходимое число специалистов	5	25	30	20	1	5	5
Число имеющих квалификацию	2	15	15	15	0	1	2
Готовность человеческого капитала	40% R	60% Y	50% R	75% Y	0% R	20% R	40% R

СТУПЕНЬ 3: ОЦЕНИТЬ ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Ступень 3 предполагает выявление возможностей и компетенций работников стратегических профессий. Существует огромный выбор методик определения индивидуальных результатов деятельности и потенциала сотрудника. С одной стороны, каждый самостоятельно оценивает соответствие собственной деятельности профессиональным требованиям, затем обсуждает ее со своим начальником или менеджером по карьерному росту. С другой стороны, эксперты изучают полные данные, полученные по обратной связи от коллег проверяемого, его начальников и подчиненных, по самым разнообразным вопросам, связанным с его профессиональной деятельностью. Эта информация служит базой для дальнейшего карьерного роста. Подобная процедура позволяет работнику более глубоко осознать цели, познакомиться с мнением коллег и начальства о его деятельности, а также практически решать проблемы профессионального развития. В силу своей важности оценка стратегической готовности работника, относящегося к группе самых значимых профессий, должна проводиться особенно тщательно, иначе, чем это делается в рутинных процессах производственного менеджмента.

Для многих организаций четкое формулирование стратегии через структурированный порядок стратегической карты является новым делом. Стратегия, ориентированная на основные сферы изменения и развития внутри компании, часто выявляет отсутствие в настоящий момент нескольких групп стратегических профессий. В Chemico, например, четыре группы из восьми оказались новыми. Должности менеджеров по управлению совместными предприятиями и экологических инженеров были уже введены, а вот специалистов по планированию цепи поставок и процессам создания сырьевых запасов пришлось нанимать впервые[4].

Директор по персоналу компании выбрал менеджера, которому поручил заполнить новые позиции. Последний разработал профиль компетенций по каждому виду профессий, необходимых для новых процессов. Совместно с директором по персоналу этот менеджер оценил готовность имеющихся сотрудников выполнять новую работу. Как показано в нижней части рисунка 8.5, стратегическая готовность по профессиям старшего научного сотрудника, инженера — разработчика решений и представителя центра заказов колебалась между 40 и 75%. Для того чтобы ликвидировать данный разрыв, была запущена программа по развитию человеческого капитала. Менеджер связал эту программу с программой управления деятельностью таким образом, чтобы новые профили компетенций стали частью личных целей работников и планов их персонального развития.

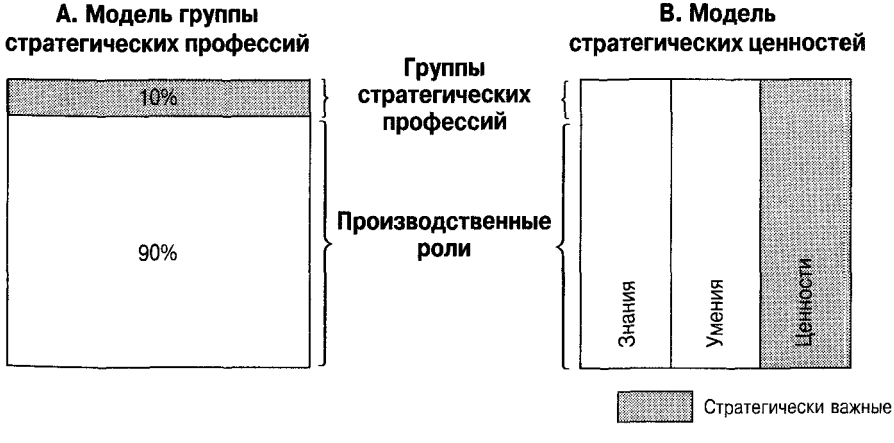
СТУПЕНЬ 4: ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Стратегическая карта направляет программы отделов человеческих ресурсов — набор персонала, обучение, планирование карьерного роста — в русло развития человеческого капитала организации. Без руководства в виде стратегической карты программы развития персонала в основном пытаются охватить всех работников в ущерб представителям тех профессий, которые на самом деле имеют стратегическое значение для предприятия. Фокусируя инвестиции в человеческий капитал и программы развития на этой относительно небольшой (часто менее 10%) группе сотрудников, компания может достичь прорыва быстрее и с меньшими затратами, чем распыляя средства на весь персонал.

Для создания стратегического соответствия можно использовать два различных операционных подхода (см. рис. 8.6).

Следуя *модели группы стратегических профессий,* организация концентрирует свои программы на нескольких важнейших профессиях, которые являются стержнем стратегии. Подобная концентрация будет способствовать быстроте действий и эффективности затрат. Однако этот подход рассчитан на то, что деятельность до 90% сотрудников компании не является стратегической и, следовательно, они могут быть лишены законного права на развитие. *Модель стратегических ценностей* начинается с предпосылки, что стратегия — это работа каждого, и предполагает необходимость внедрения комплекса корпоративных ценностей и приоритетов в цели и деятельность всех сотрудников. Очевидно, обе эти модели имеют право на существование и необходимы

Рисунок 8.6. Модели стратегического развития человеческого капитала



для достижения успеха, что и было доказано на практике. Но наш опыт свидетельствует, что их нельзя использовать как единую интегрированную программу. Программы по развитию компетенций стратегических профессий должны финансироваться отдельно, подобно тому как капитальные инвестиции финансируются и управляются иначе, чем операционные расходы. Прогресс в ликвидации разрывов в компетенциях стратегических профессий должен стать основой отчета о стратегической готовности человеческого капитала. В то же время модель стратегических ценностей обеспечивает базу для пересмотра программы управления деятельностью с целью установления целей для всего персонала организации.

Рисунок 8.7 иллюстрирует программу развития человеческого капитала компании Chemico, Inc. Основываясь на модели группы стратегических профессий, компания стремилась достичь 90-процентной готовности человеческого капитала во всех восьми группах стратегических профессий. Отдел менеджмента человеческих ресурсов разработал и приступил к управлению инициативами, предназначенными для поддержки данного процесса: набором нового персонала, обучением и развитием в ходе профессиональной деятельности, а также сетью групп сотрудников для обмена лучшим опытом. Все инициативы были направлены на достижение стратегической готовности каждой из групп стратегических профессий. Руководители, ответственные за стратегические направления (см. рис. 8.7, нижняя часть левой колонки), в данном случае выступали клиентами, для которых осуществлялись эти инициативы и которые финансировали их, а также оценивали качество и степень выполнения. Теперь программа развития человеческого капитала Chemico была целенаправленна и приведена в соответствие со стратегией компании.

Группы стратегических профессий в компании Gray-Syracuse

Gray-Syracuse (GS), компания — производитель изделий точного литья, описанная нами в главе 1, также разработала программу развития человеческого капитала на базе групп стратегических профессий. Задача сотрудников фирмы состоит в разработке технологий точного литья и выбора таких сплавов, которые удовлетворяют требованиям клиентов. Дополнительные аспекты предложения потребительной ценности — это продукция высокого качества и точности, своевременная доставка и конкурентные цены. Компетенции работников включают в себя компьютерное моделирование с использованием сложных программ, обеспечивающих в том числе контроль допусков, специализацию в металлургии и литейном деле. Один из операционных управленческих процессов был наце-

Рисунок 8.7. Программа развития человеческого капитала компании Chemico, Inc.

Отчет о готовности человеческого капитала

Цель	*Показатель*
Развивать стратегические компетенции	• Готовность человеческого капитала

Программа развития человеческого капитала

Задача	*Стратегическая инициатива*	*Стратегический бюджет*	*Опережающий индикатор*
>90%	• *Набор* • Обучение • Развитие • *Сообщество коллег*	$XXX $XXX $XXX $XXX	• Коэффициент заполняемости вакансий (% незанятых позиций) • *Время обучения* (час., стратегический фокус) • Участие сообщества коллег

Готовность человеческого капитала (подробно)

Стратегическое направление	*Группа стратегических профессий*	*Число необходимых специалистов*	*Готовность человеческого капитала*
Партнерство по развитию продуктов	• Менеджеры проектов совместных предприятий	5	40%
Прикладные исследования	• Старшие научные сотрудники	25	60%
Партнерство с клиентом	• Инженеры — разработчики решений	30	50%
Выполнение заказов	• *Представители* центров заказов	20	75%
Цепь поставок	• Специалисты по планированию цепи поставок	1	0
	• Экспедиторы	10	70%
Сырьевые запасы	• Трейдеры	5	20%
Экологическая деятельность	• Инженеры по экологии	5	40%

Стратегические инициативы (подробно)

Набор	*Обучение*	*Развитие в ходе профессиональной деятельности*	*Сообщество коллег*
R1	T1		PC1
R2		OJ1	PC2
	T2	OJ2	PC3
	T3	OJ3	PC4
R3			PC5
R4			
R5		OJ4	PC6
R6		OJ5	PC7

лен на предоставление высокого качества при одновременном сокращении объемов переработки (см. рис. 8.8). Компания традиционно использовала гибкие процессы на конечных стадиях производства отформованных деталей. Новая стратегия определила начальный этап производства как основную возможность сокращения переработки брака. Это означало применение гибкого подхода управления к процессу сборки форм из воска, который предшествует созданию форм из металлических сплавов. Анализ стратегической карты выявил должность начального уровня — сборщик — как стратегическую. В настоящий момент в данном процессе были заняты 30 человек, отобранных по принципу физической ловкости и сноровки в сборке.

Новая стратегия требовала более широкого набора компетенций. Как показано в квадрате 2 рисунка 8.8, процесс состоял из восьми четко идентифицированных видов деятельности (известных как сегменты) для производства различной продукции. Так, для одного сегмента могло потребоваться использование оборудования для сварки, емкости с кислотой, рентгеновского оборудования и горячего ножа, в то время как для другого могли понадобиться покрытие лаком, калибровка, рентген, а также сварка. Самый простой сегмент требовал 11 различных видов деятельности, а самый сложный — 28. Используя японскую производственную методику, известную под названием «схема отраслевой подготовки» (Training Within Industry, TWI), опытные специалисты GS разработали профили компетенций и видов деятельности для каждого сегмента и создали свою модель TWI. Все 30 сборщиков должны были овладеть определенными умениями и навыками, требуемыми в данных сегментах. Модель TWI служит ориентиром для обучения и оценки. Квадрат 3 на рисунке 8.8 описывает пятиуровневую шкалу, разработанную для оценки стратегической готовности сборщиков.

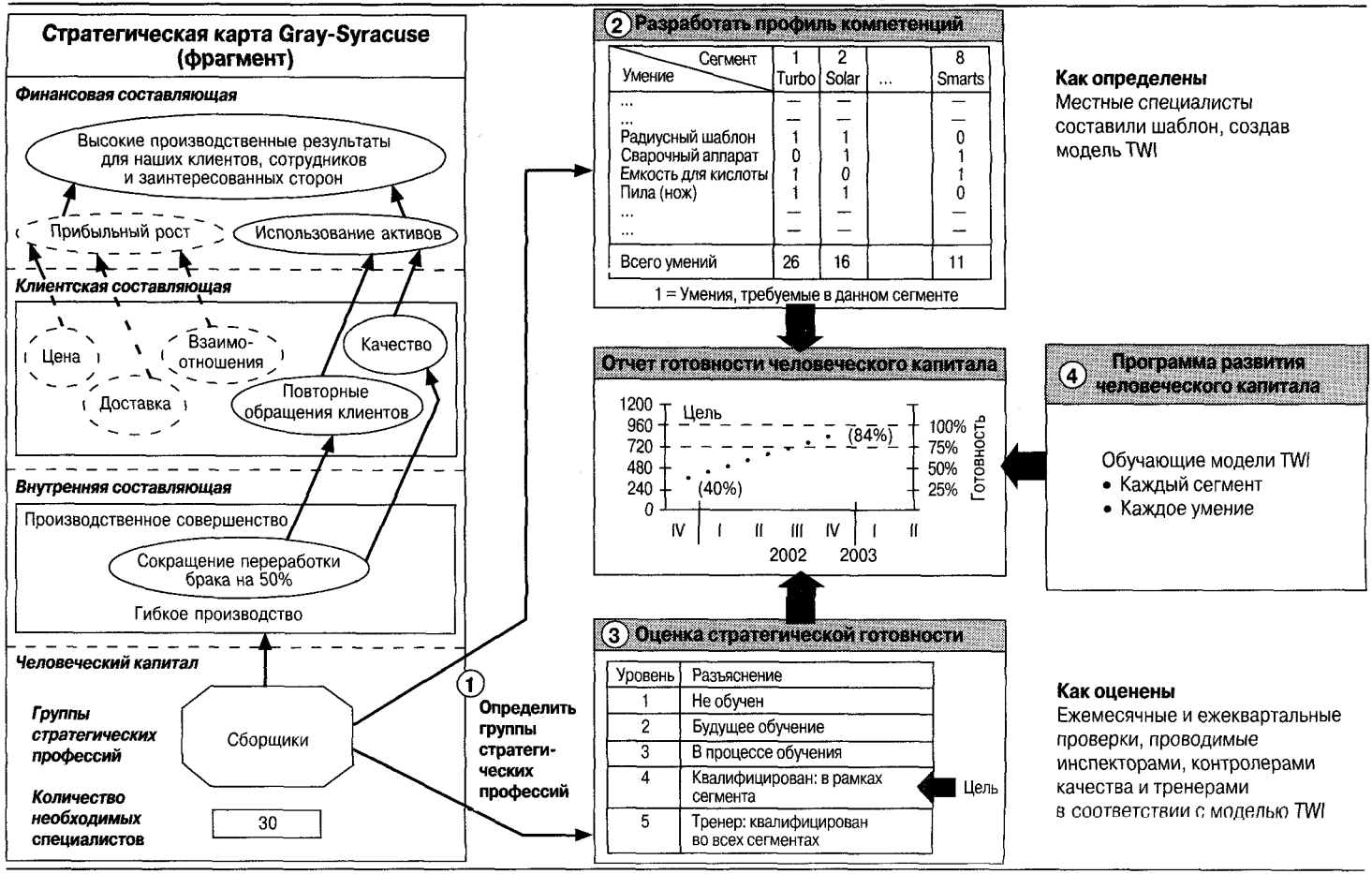
С помощью модели TWI инспектор, контролер качества и/или тренер ежемесячно и ежеквартально оценивали каждого из 30 сборщиков. Задача проверяющих заключалась в том, чтобы довести своих подопечных до уровня 3 (в «обучении»), а затем быстро до уровня 4 («квалифицирован в данном сегменте деятельности»).

Gray-Syracuse построила свой показатель стратегической готовности, сложив рейтинги каждого сборщика в каждом сегменте:

Уровень готовности = Σ *[Персональный рейтинг {для каждого сборщика и каждого сегмента)].*

Как показано в отчете готовности человеческого капитала, в 2001 г., когда была внедрена данная программа, уровень готовности был равен 400, средний уровень оценивался как 1,6 на человека и на сегмент, что составляло всего 40% достижения цели фазы 2. Год спустя уровень готовности поднялся до 810, средний уровень на человека и на сег-

Рисунок 8.8. Программа готовности человеческого капитала компании Gray-Syracuse



мент — до 3,3, что соответствовало 84% достижения цели фазы 2. Пол Смит, директор по управлению человеческими ресурсами в Gray-Syracuse, считает, что такое быстрое повышение уровня готовности стало возможным только благодаря программе TWI. Он утверждает, что GS — первая американская компания, которая успешно заимствовала программу TWI из Японии. По его расчетам, она помогла сократить время достижения стратегической готовности вдвое. Переработка брака уменьшилась на 76%, принеся значительные экономические выгоды.

Модель стратегических ценностей в BAS

Административная группа Калифорнийского университета в Беркли (Berkeley's Administrative Services group, BAS) являет собой отличный пример применения модели стратегических ценностей (см. рис. 8.9)[5]. Отдел предоставляет полный спектр административных услуг, помогая таким образом выполнять миссию академического учреждения и обслуживать университетский городок. В сферу ответственности BAS входят сооружения, общественная безопасность, медицинская и консалтинговая службы, управление персоналом, типография, зоны отдыха. Фактически BAS управляет небольшим городом.

Как вспомогательная организация BAS осуществляет стратегию решения для клиента. В предложении потребительной ценности особый акцент делается на такие аспекты эффективного партнерства, как «предвосхищение потребности клиента», «создание эффективных решений», а также «профессионализм рождает доверие». Финансовые цели отражают реальные возможности академического бюджета. Для своей внутренней составляющей руководство BAS выбрало три стратегических направления:

Стратегическое направление	*Процесс*
Развивать партнерства с клиентами	Взаимоотношения с клиентами
Постоянно совершенствовать ключевые процессы	Операционное совершенство
Разрабатывать новые способы ведения бизнеса	Инновации

Составляющая обучения и развития BAS, называемая «цель — человек», имеет три стратегические задачи:

- развивать персонал в направлениях высокого профессионализма и диверсификации;

Рисунок 8.9. Стратегическая карта административной группы Калифорнийского университета, Беркли

- добиться результативности и высокой культуры обслуживания;
- обеспечить эффективное лидерство.

Команда сотрудников отдела персонала BAS трансформировала шесть основных целей клиентской составляющей стратегической карты в профили стратегических ценностей, необходимых для реализации каждой задачи (см. рис. 8.10). Для всех стратегических ценностей были определены более подробные комплексы целей. «Обеспечение качества», например, предполагает, что работник «соблюдает все свои обязательства», «несет ответственность за свою работу», «концентрирует свои усилия на решении проблем, но не на поиске виновных» и «обеспечивает высочайшее качество». Определив эти стратегические ценности на уровне руководства, BAS использовала процесс «каскадирования», для того чтобы довести данную информацию до сведения следующего уровня менеджмента. С обсуждения, разъяснений и интернализации новых ценностей стартовал процесс перестройки традиционного административного подхода BAS и культуры обслуживания. Затем стратегические ценности будут включены в индивидуальные планы и задачи сотрудников всех уровней. Это послужит ориентиром для оценки работников по системе полной обратной связи и отчета о стратегической готовности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если организация стремится использовать компетенции в полной мере, то человеческий капитал должен полностью соответствовать стратегии. Стратегическая карта определяет несколько важнейших внутренних процессов, которые создают стратегическую дифференциацию и, в свою очередь, определяют группы стратегических профессий, обеспечивающие выполнение соответствующих внутренних процессов на высочайшем уровне. Затем руководители служб персонала разрабатывают профили компетенций для групп стратегических профессий. Они применяют стандартные подходы к оценке готовности человеческого капитала и разрывов в стратегических компетенциях. Наличие разрывов — основа программ развития человеческого капитала, призванных повысить степень его стратегической готовности.

Подход, использованный компаниями Gray-Syracuse и Chemico, сфокусирован на инвестициях в сотрудников нескольких решающих стратегических профессий. Некоторые из этих групп стратегических профессий оказались для данных фирм совершенно новыми, поскольку были выявлены в то время, когда разрабатывалась составляющая обучения и развития стратегической карты. Подход стратегических ценно-

Рисунок 8.10. Отчет о стратегической готовности BAS

	1 Цель — клиент	2 Цель — бюджет	3 Отношения партнерства	4 Совершенствование ключевых процессов	5 Инициировать инновации	6 Цель — персонал
Стратегические приоритеты						
Профили стратегических ценностей (Должны найти отражение в целях, определенных для *каждой* должности)	• Предвосхищать потребности клиента • Обеспечивать доступность обслуживания • Создавать эффективные решения • Профессионализм рождает доверие • Защищать и улучшать окружающую среду университетского городка • Гарантировать качество	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... • .....
Профиль стратегических ценностей (подробно)	***Гарантировать качество*** • Действовать в соответствии с обязательствами • Принимать на себя ответственность • Концентрировать усилия на решении проблем, но не на поиске виновных • Обеспечивать высочайшее качество	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... •	• ..... • ..... • ..... • ..... • .....
Процесс оценки	360° Оценка деятельности по системе полной обратной связи					
Отчет готовности человеческого капитала (пример) — Рейтинг стратегических компетенций	88% G	89% G	60% R	92% G	73% Y	85% Y
Показатели инициативности	Удовлетворенность работников XX		Сохранение персонала XX		Наем персонала XX	

стей, примененный административной службой Калифорнийского университета в Беркли, предполагает информирование всех сотрудников организации о новой стратегии, ориентированной на клиента. Данный метод разъясняет, какие новые ценности необходимы для реализации выбранной стратегии, и интегрирует их в процесс управления деятельностью всей компании. Организация должна попытаться построить программы развития персонала на основании обоих подходов: групп стратегических профессий для активного сфокусированного управления стратегическими программами развития, с одной стороны, и стратегических ценностей, для того чтобы сделать стратегию повседневной работой каждого, — с другой.

Практическая ситуация, которую мы представляем в этой главе, рассказывает о National City Corporation — банке, который вынужден был изменить и привести в стратегическое соответствие персонал. Это было необходимо для реализации успешной стратегии, ориентированной на клиента и призванной вывести банк в число лидеров.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Выступление Джона Бронсона на конференции, проведенной компанией Balanced Scorecard Collaborative и посвященной вопросам человеческого капитала (Нейплс, Флорида, 22 февраля 2002 г.).
2. *Кимберли Уилльямз.* Balanced Scorecard Collaborative Human Capital Working Group (10 сентября 2002 г.), сообщение.
3. Данный процесс поддерживают несколько других групп стратегических профессий, но менеджер проектов совместных предприятий играет исключительную роль в успехе или провале стратегии организации.
4. Оставшиеся три программы (прикладные исследования, партнерства, создающие добавленную стоимость, и выполнение заказов) служили дополнением к уже модифицированным и усовершенствованным «зрелым» процессам.
5. По мере развития стратегии BAS «цель — персонал» меняется, обеспечивая при этом соответствие человеческого капитала общей стратегии компании. Увидеть современную стратегическую карту BAS можно на сайте: <http://bas.chance.berkeley.edu/BASexcels/index.htm>.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

NATIONAL CITY CORPORATION

История

Основанный в 1845 г. National City представляет собой девятый по величине банк в Соединенных Штатах Америки, в котором работают более 33 000 человек. Штаб-квартира компании расположена в Кливленде, штат Огайо. Банк осуществляет свою деятельность в Огайо, Пенсильвании, Индиане, Кентукки, Иллинойсе и Мичигане; имеет более 1200 отделений, обслуживающих физических лиц, а его основная деятельность включает обслуживание юридических и физических лиц, потребительский кредит (consumer finance), управление активами, ипотечное кредитование, обработку пластиковых карт. Это финансовый холдинг, стоимость которого составляет около 100 млрд дол. В 2001 г. прибыль на акцию банка была самой высокой в его истории. National City каждый год заканчивал с прибылью, нередко отражающей удвоенную рентабельность собственного капитала.

Стратегия

National City находился в процессе изменения корпоративной культуры, расставляя акценты на потребностях клиентов. В качестве ориентиров были также выбраны качество обслуживания, рост доходов и контроль за расходами. Обещание брэнда банка звучало так: «National City заботится о том, чтобы оказывать услуги высочайшего качества всем своим клиентам».

Подразделение по управлению человеческими ресурсами имело уникальную возможность использовать брэнд и для поддержки корпорации, и для установления соответствующих стандартов торговой марки для внутренних клиентов. Перед отделом стояла грандиозная задача, с которой сталкиваются работники по управлению персоналом: привести собственную стратегию в соответствие с бизнес-стратегией всей организации. В качестве инструмента, с помощью которого сформулировали стратегию и показатели результатов деятельности, была выбрана сбалансированная система показателей. Компания решила начать внедрение ССП с отдела по управлению человеческими ресурсами, потому что именно ему принадлежал приоритет в обеспечении стратегической готовности работников выполнить обещание брэнда.

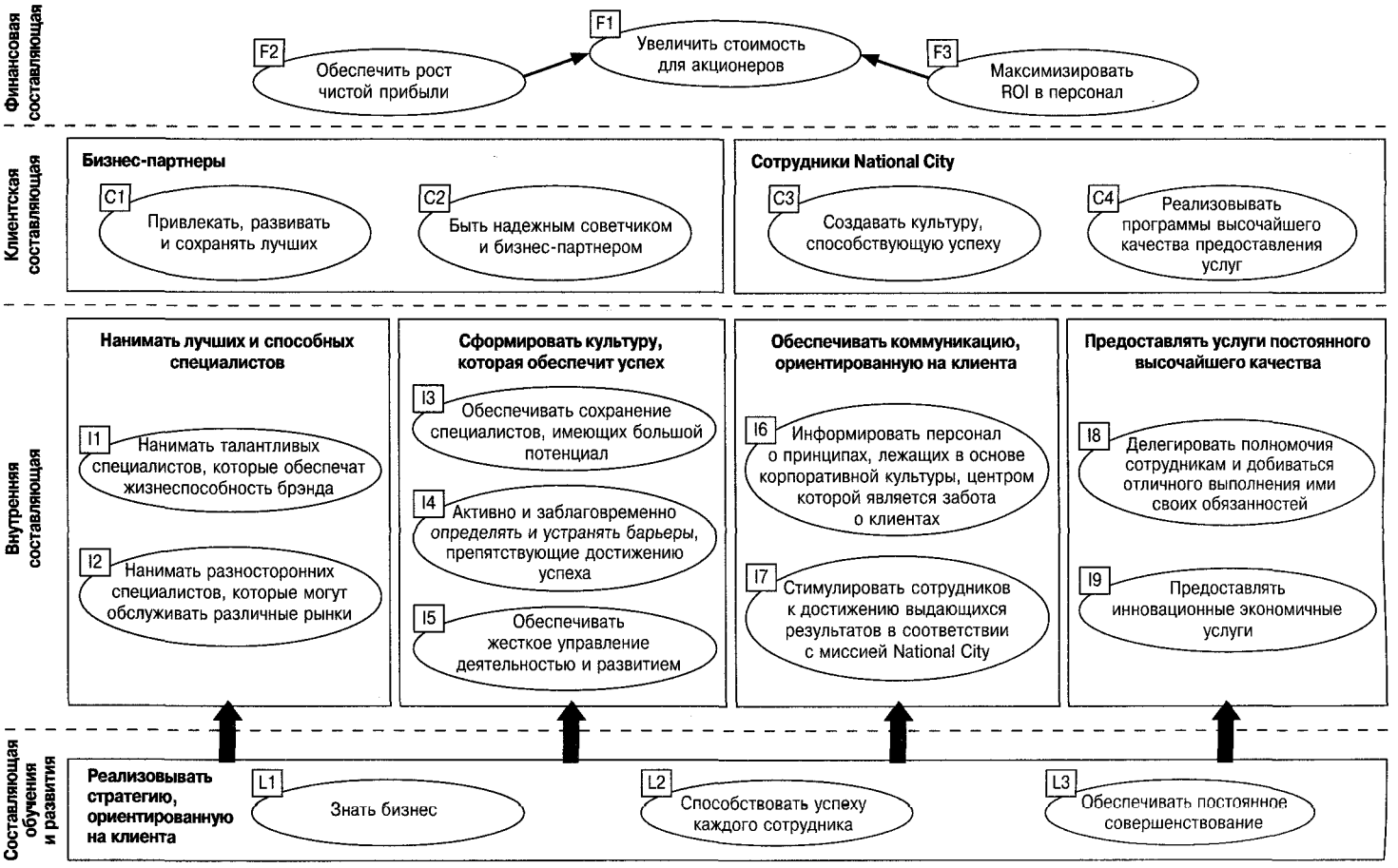
Стратегическая карта

Для того чтобы перевести стратегический план в стратегическую карту, была создана команда — партнер руководства отдела по персоналу (см. рис. 8.11). В отделе работали более 300 человек, и каждый из них имел собственные представления о стратегии и соответствующие ожидания. Поэтому было очень важно найти последовательный способ изложения стратегии. Подразделение по управлению человеческими ресурсами должно активно и своевременно отвечать на все потребности бизнес-единиц. Только тогда оно сможет стать стратегическим партнером каждого отдела банка. Шелли Зайферт, исполнительный вице-президент по персоналу, заявила, что ее служба перестроилась из отдела, ориентированного на сделки, в активную и заинтересованную структуру, принимающую участие в создании стоимости.

Традиционно отдел по управлению человеческими ресурсами не всегда считал своим приоритетом финансовые результаты. В верхней части стратегической карты этого отдела National City мы видим цель увеличить стоимость для акционеров банка. Отдел — всего лишь один из многих участников создания этой стоимости, но Зайферт хотела, чтобы все профессионалы ее подразделения четко осознавали финансовую цель и всегда помнили о ней. Для того чтобы достичь этой цели, служба должна была продемонстрировать более эффективные финансовые результаты. Вспомогательные задачи, которые помогут получению главных результатов, — рост чистой прибыли и максимальная доходность инвестиций в персонал. Философия, лежащая в основе, такова: стратегические инвестиции в человеческий капитал неуклонно приведут к финансовой окупаемости.

В клиентской составляющей цель определялась следующим образом — достучаться до каждого внутреннего клиента службы человеческих ресурсов. Предложение потребительной ценности, сформулированное в стратегической карте, отражает интересы каждого человека: от простого банковского служащего до старшего вице-президента. Клиентская составляющая делится на два сегмента: бизнес-партнеры и сотрудники. Эти две группы имеют разные потребности, и следовательно, подразделение должно предоставлять им разные услуги. Например, бизнес-партнеру в лице отдела по управлению человече-

Рисунок 8.11. Стратегическая карта подразделения по управлению человеческими ресурсами National City



скими ресурсами нужен компаньон, которому можно доверять, и хороший советчик, а сотрудники хотят иметь высокое качество обслуживания.

Цели внутренних процессов организованы в четыре стратегических направления:

- нанимать лучших и способных специалистов;
- поддерживать культуру достижения высоких результатов, которая приведет к успеху;
- поддерживать коммуникацию, ориентированную на клиента;
- обеспечивать постоянное высокое качество обслуживания.

«Нанимать лучших и способных специалистов» — основное положение в обязательстве брэнда National City. Ключевая стратегическая цель подразделения по управлению человеческими ресурсами — искать талантливых работников, которые будут максимально использовать свои способности на благо торговой марки. Служба берет на себя ведущую роль в обеспечении банка персоналом, способным работать в условиях культуры, ориентированной на клиента. Второе направление — поддерживать культуру достижения высоких результатов, которая приведет к успеху, — очень важно для удержания сотрудников. Кроме того, данное стратегическое направление предполагает жесткое управление деятельностью и необходимость развития персонала. Принципиальная дифференциация для подразделения по управлению человеческими ресурсами — это обеспечение коммуникации, центром которой является клиент. Корпоративная коммуникация как часть деятельности отдела должна формировать адекватное отношение работников к культуре National City. Команды, созданные специально для этих целей, помогают довести до сведения каждого направление движения организации и роль подразделения в осуществлении стратегии банка. И наконец, последнее направление — это процесс предоставления услуг постоянного высочайшего качества, что на самом деле является сердцевиной хорошей стратегии службы по управлению человеческими ресурсами. Многие подобные подразделения осознали, что для того чтобы стать стратегическим партнером, необходимо четко выполнять основные задачи: ведь и бизнес-партнеры, и работники компании ждут от них предоставления услуг высочайшего качества.

Составляющая обучения и развития имела только одно важнейшее направление для работников службы по персоналу — реализация стратегии, ориентированной на клиента. Вот три ключевые цели этой составляющей — знать бизнес, способствовать успеху каждого и обеспечивать постоянное совершенствование.

Результаты

Разработав стратегическую карту, руководство National City приступило к сбору данных о показателях, которые свидетельствовали о результатах внедрения сбалансированной системы показателей. Ежемесячно National City составляет

отчет о ССП подразделения по управлению человеческими ресурсами, а руководство обсуждает итоги его деятельности, на основе которых принимает стратегические решения.

Сбалансированная система показателей стала также новой платформой для общения внутри подразделения. В банке была разработана многосторонняя стратегия коммуникации, в соответствии с которой проводятся встречи с руководством в городском зале, ежеквартальные видеоконференции, а также создан сайт в интранете. Коммуникационная кампания названа «Road to Bestville» («Дорога в прекрасное будущее»). В течение этого периода сотрудники не только получили информацию об инициативах отдела по управлению человеческими ресурсами относительно ССП, но и сами (350 человек) были вовлечены в процесс определения своих личных целей в полном соответствии со стратегической картой.

Вот что говорит Зайферт:

> *Теперь все сотрудники отдела по управлению персоналом видят прямую зависимость между своими обязанностями и корпоративными целями. Такая четкость и ясность создают единый фокус и расширяют возможности отдела, необходимые для получения добавленной стоимости, которую можно реально оценить. Мы уверены, что наша служба играет важнейшую роль в увеличении ценности человеческого капитала National City, а ССП дает нам замечательный инструмент для выполнения нашей миссии.*

Развивая далее эту мысль, исполнительный вице-президент по организационному управлению Пол Кларк утверждает:

> *Важнейшим элементом во всем этом процессе была разработка самих показателей и их системы для выявления проблем, которые нуждались в решении, и оценки полученных результатов. Сбалансированная система показателей дает цифры, которые формируют общий язык для коммуникации. Она помогает нам измерить результаты, которые в конечном счете являются именно тем, к чему мы стремимся. Для службы управления человеческими ресурсами ССП во многом то же самое, что для любого бизнеса прибыли и убытки — без нее невозможно управлять людьми.*

Данный пример подготовлен Кассандрой Франгос, сотрудницей Balanced Scorecard Collaborative. Мы благодарим Шелли Зайферт из National City за предоставленную информацию.

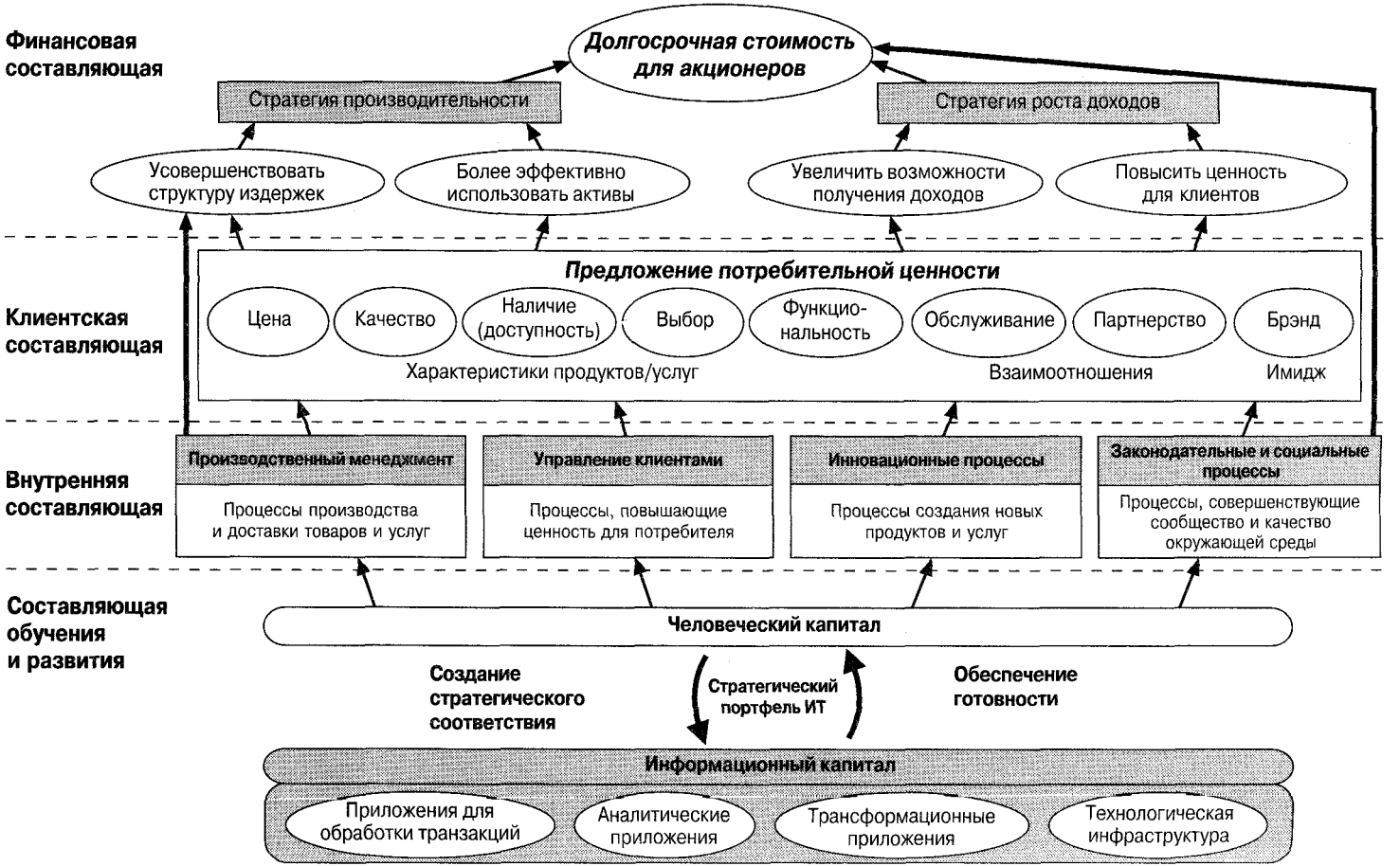
Глава 9

ГОТОВНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО КАПИТАЛА

Информационный капитал является сырьевым материалом для создания стоимости в новых экономических условиях (см. рис. 9.1). Состоящий из систем, баз данных, библиотек, сетей, информационный капитал делает информацию и знание доступными для всех сотрудников компании. Подобно человеческому, информационный капитал имеет ценность только в контексте стратегии. Организация, реализующая стратегию снижения полных затрат, получает высочайшую отдачу от информационных систем, которые сфокусированы на улучшении качества, совершенствовании процессов, повышении производительности труда. Стратегия решений для клиентов имеет наибольший выигрыш от сведений об их предпочтениях и поведенческих стереотипах, а также от данных, которые укрепляют связи с заказчиками, улучшают обслуживание и способствуют сохранению клиентской базы. При стратегии лидерства продукта требуется информация для разработки новых товаров и услуг и поддержки процессов развития с помощью таких средств, как трехмерная компьютерная графика, виртуальное моделирование и CAD/CAM. Таким образом, информационный капитал так же, как и человеческий, должен быть приведен в соответствие с выбранной стратегией. Структура данной главы основана на общей модели, которую мы разработали для описания нематериального капитала:

1) описание информационного капитала;

Рисунок 9.1. Модель описания готовности информационного капитала



2) приведение информационного капитала в соответствие со стратегией;
3) оценка готовности информационного капитала.

ОПИСАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО КАПИТАЛА

Модель, состоящая из четырех уровней (см. табл. 9.1), дает систематизированную структуру для описания информационного капитала ', который состоит из двух компонентов: технологической инфраструктуры и программных приложений. Технологическая инфраструктура включает в себя и технологию, например центральные процессоры и коммуникационные сети, с одной стороны, и управленческий опыт, например стандарты, планирование аварийных ситуаций и безопасность — с другой, необходимые для эффективной установки и использования программных приложений информационного капитала. Приложения информационного капитала — пакет информации, знаний и технологий — формируют технологическую инфраструктуру для поддержки ключевых внутренних процессов компании, таких как инновации, менеджмент клиентов, а также регулирующих и социальных процессов.

Мы выделили три категории приложений информационного капитала. *Приложения для обработки транзакций,* например ERP-системы, автоматизируют основные повторяющиеся сделки предприятия. *Аналитические приложения* обеспечивают анализ, толкование, а также обмен информацией и знаниями. *Трансформационные приложения* изменяют основные бизнес-модели предприятия. Трансформационные прило-

Таблица 9.1. Описание информационного капитала

Категория информационного капитала	Описание
Трансформационные приложения	Системы и сети, которые изменяют преобладающие бизнес-модели предприятия
Аналитические приложения	Системы и сети, которые обеспечивают анализ, интерпретацию, обмен информацией/знаниями
Технологическая инфраструктура	Общая технология и управленческий опыт, необходимые для эффективной установки и использования приложений информационного капитала
Приложения для обработки транзакций	Системы, которые автоматизируют основные повторяющиеся транзакции предприятия

жения могут сами по себе применяться для обработки транзакций, например интерактивные системы, которые используются в компании Levi Strauss для создания индивидуальных моделей джинсов, или аналитические приложения, например системы реального времени, которыми пользуется Home Shopping Network для оценки «прибыли за секунду», полученной от продаж. Трансформационные приложения отличаются своим значительным потенциальным влиянием на стратегические цели и глубину необходимого организационного изменения.

В комплексе технологическая инфраструктура и приложения информационного капитала составляют *портфель информационного капитала*. Руководители должны понимать, как планировать, устанавливать приоритеты и управлять портфелем информационного капитала, который способствует реализации стратегии.

Так же как и в случае человеческого капитала, стратегические карты предоставляют ориентир для целей информационного капитала. Возьмем пример, приведенный на рисунке 9.2. Внутренняя составляющая стратегической карты определяет стратегические цели следующих процессов: инновационного, менеджмента клиентов и управления производством [2].

Портфель информационного капитала для поддержки *инновационных* процессов может включать: 1) уровень транзакций (операций) — программы CAD/CAM и системы управления процессами разработки и развития новых продуктов; 2) аналитический уровень — системы управления знанием (knowledge management system, KMS) для обмена лучшим опытом и информацией между разработчиками и дизайнерами; 3) трансформационный уровень — интерактивные системы, которые позволяют клиентам непосредственно участвовать в разработке своих собственных продуктов (например, интерфейс для заказчиков Dell). Весь этот портфель технологических приложений помогает осуществлять инновационные технологии.

Портфель информационного капитала для поддержки процессов *клиентского менеджмента,* как правило, начинается с уровня транзакций — системы управления взаимоотношениями с потребителями (customer relationship management, CRM). Программное обеспечение данного процесса предлагает целый спектр приложений, в том числе автоматизированные процессы продаж, обработку заказов и управление центрами заказов. Приложения аналитического уровня обеспечивают систему оценки прибыльности клиента, а также возможность получения информации о сегментации потребительского рынка. Трансформационные приложения можно назвать протоколами центра поддержки продаж, подобными которым пользуется компания Lands' End для определения системы закупок клиента и оказания помощи операторам центра обработки заказов.

Рисунок 9.2. Типичные приложения портфеля информационного капитала

Стратегическая карта
(устанавливает стратегические приоритеты)

	Процессы создания стоимости			*Готовность активов*		
	Инновации	**Управление клиентами**	**Операционный менеджмент**	**Финансовый менеджмент**	**Человеческие ресурсы**	**Стратегический менеджмент**
	Внутренняя составляющая			*Составляющая обучения и развития*		
	Портфель информационного капитала					
Трансформационные приложения	• Интерактивный клиентский дизайн	• Протокол продаж центра заказов	• Отслеживание маршрута движения посылок • Поставки точно в срок	• Управление стоимостью для акционеров	• Готовность человеческого капитала	• Сбалансированная система показателей
Аналитические приложения	• Аналитика продукта • Система управления знанием о разработке и развитии продукта (KMS)	• Аналитика клиентов • Система управления знанием о клиентах • Прибыльность клиентов	• Аналитика цикличности • Аналитика качества • Производственные издержки	• Финансовая аналитика • Финансовая консолидация • Расчет издержек по видам деятельности	• Набор персонала через веб-сайты • Дистанционное интернет-обучение • Отчет о соблюдении законов и правил	• Управление на основе видов деятельности • Прогноз бюджета • Динамическое моделирование
Приложения для обработки транзакций	• Процессы менеджмента производства • Программы CAD/CAM	• Управление отношениями с клиентами (CRM)	• Управление цепочкой поставок • Управление планированием ресурсов производства (MRP)	• Финансовый менеджмент (ERP)	• Личные дела сотрудников (ERP/HR) • Самообслуживание сотрудников	
Технологическая инфраструктура	Физическая инфраструктура			Управленческая инфраструктура		

Управление цепочкой поставок (supply chain management, SCM) и планирование производственных ресурсов (manufacturing requirements planning, MRP) относятся к уровню транзакций, которые поддерживают *процессы операционного менеджмента*. Эти приложения объединяют в единое целое контроль товарно-материальных ценностей, обработку заказов, закупки, планирование мощностей, то есть те системы, которые ранее были самостоятельными. Приложения аналитического уровня могут включать системы для анализа качества процессов и самого продукта, производственных затрат, сроков доставки и цикличности, а также для анализа рекламаций. Приложения, позволяющие отследить маршрут движения посылки, используемые, например, в компаниях UPS и FedEx, относятся к трансформационным.

Персонал, занимающийся управлением процессом приведения в стратегическую готовность нематериальных, материальных и финансовых активов, в не меньшей мере нуждается в информационном капитале. Речь идет о финансовой службе, подразделениях по управлению человеческими ресурсами и стратегическому планированию. В 1990-е годы в большинстве организаций новые уровни потенциальной эффективности были внедрены в процесс финансового менеджмента через ERP-системы (уровень транзакций). Эти системы поддерживают аналитические приложения, например расчет издержек по видам деятельности и финансовый анализ, а также трансформационные модели финансового менеджмента, например стоимость для акционеров и управление на основе создания стоимости. Внедрение ERP-систем имело такое же позитивное влияние на процессы управления человеческими ресурсами, ведение личных дел сотрудников и управление системой вознаграждений. Наличие веб-сайтов дает работнику возможность самому следить за своей частью некоторых компенсационных программ, а также вести наем персонала. Кроме того, ERP-системы позволяют использовать аналитические приложения, чтобы контролировать соблюдение законов. Основные стратегические приложения, которые применяются при создании компьютерных обучающих программ для развития компетенций в группах стратегических профессий, мы обсуждали в главе 8. Трансформационные приложения включают в себя программы управления готовностью человеческого капитала. Стратегическое планирование опирается на системы транзакций других процессов, которыми можно пользоваться через хранилище данных. Множество аналитических приложений, таких как управление на основе видов деятельности, модели прогнозирования, планирование сценариев и динамическое моделирование, значительно повышают качество процессов стратегического планирования. Компьютерная программа сбалансированной системы показателей, воплощенная в новых системах управленческого отчета и предоставляющая стратегиче-

ский план для совещаний по стратегическому управлению, относится к трансформационному уровню.

Приложения информационного капитала функционируют только тогда, когда поддерживаются *технологической инфраструктурой,* которая, как правило, используется всеми программами. Питер Вайль и Мэрианн Бродбент внесли большой вклад в разработку данной темы. На основе собственных исследований (было изучено более 100 предприятий в разных странах) они выделили 10 видов инфраструктур, которые требуют активного управления (см. табл. 9.2)[3].

Физические инфраструктуры включают:

- *инфраструктуры приложений* (приложения общего пользования, например электронная почта, интернет, мобильные компьютерные системы);
- *управление коммуникациями* (широкополосные сети, интранет);
- *управление базами данных* (централизованное хранилище данных);
- *безопасность и риск* (политика обеспечения безопасности, планы по предотвращению несчастных случаев, брандмауэры);
- *управление каналами связи* (веб-сайты, центры вызовов);
- *управление компьютерным оборудованием* (центральные процессоры, серверы, локальные сети).

Управленческие инфраструктуры состоят из:

- *управления ИТ* (планирование обслуживания компьютеров, сервисные соглашения, переговоры с поставщиками);

Таблица 9.2. Элементы инфраструктуры ИТ: модель Вайля-Бродбент

Инфраструктура ИТ	Физическая инфраструктура	Управленческая инфраструктура
	• Инфраструктура приложений • Управление коммуникациями • Управление базами данных • Безопасность и риск • Управление каналами связи • Управление компьютерным оборудованием	• Управление ИТ • Архитектура и стандарты • ИТ-образование • Разработка и развитие ИТ

- *архитектуры и стандартов* (для баз данных, коммуникаций, технологий и так далее);
- *ИТ-образования* (обучение, управление образованием);
- *разработки и развития ИТ* (новые технологии).

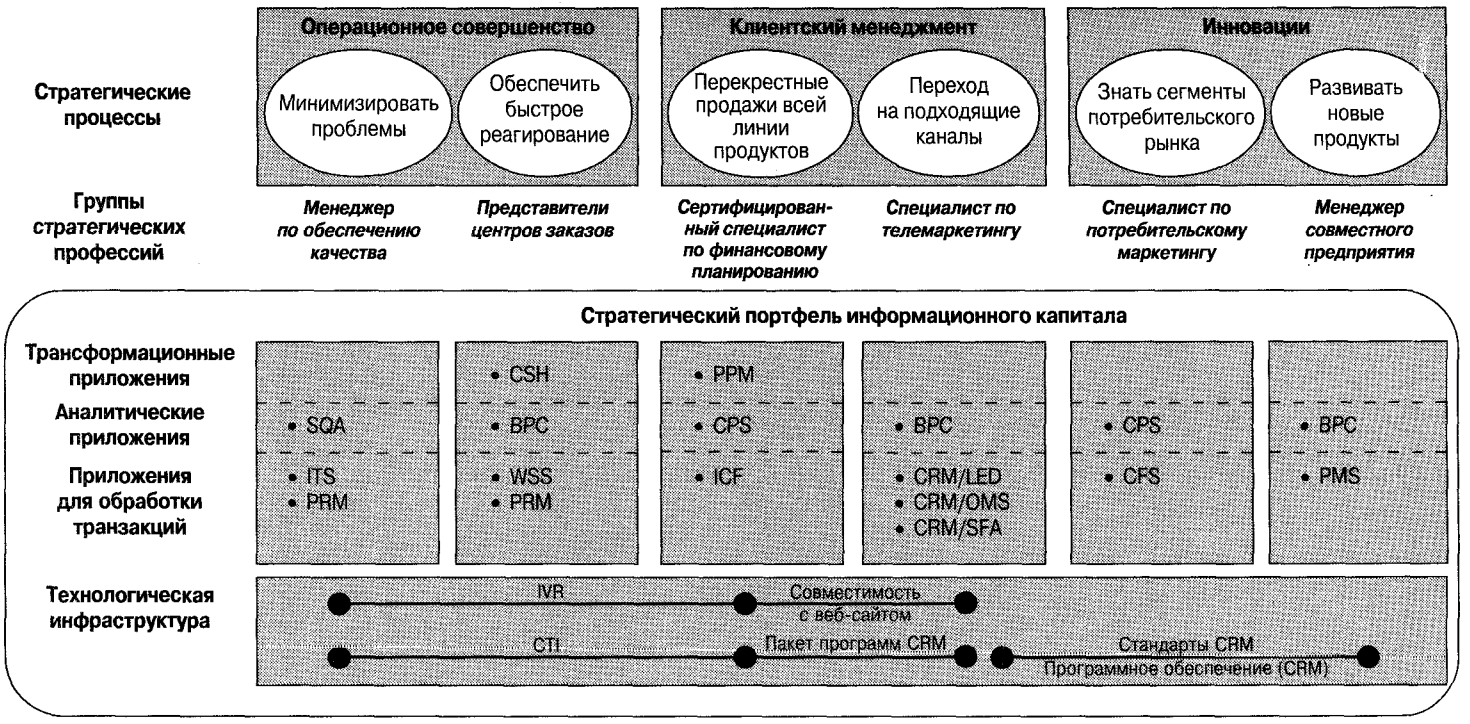
Инвестиции в технологическую инфраструктуру обычно составляют около 60% всех расходов на информационные технологии. Однако эти затраты редко ассоциируются с материальными выгодами. Выгоды ощущаются только от программных приложений, которые расположены на вершине ИТ-инфраструктуры (или когда удается избежать потерь от краж, катастроф, нарушения режима безопасности). Руководители должны оценить, насколько инвестиции в инфраструктуру обогащают портфель ИТ-приложений, а также каким образом другие инфраструктуры ограничивают или, наоборот расширяют, возможности данных приложений. Например, без глобальной сети компании не смогут развивать системы управления знанием, которые позволяют специалистам во всем мире обмениваться опытом и квалификацией.

ПРИВЕДЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО КАПИТАЛА В СООТВЕТСТВИЕ СО СТРАТЕГИЕЙ

Руководители должны обеспечить соответствие портфеля приложений информационного капитала и стратегических процессов, отраженных в стратегической карте организации. Несколько компаний достигли успеха после проведения ряда семинаров по изучению разработанных первоначальных стратегических карт. На каждом семинаре участники формулировали интегрированный план развития информационного капитала по какому-нибудь стратегическому направлению, например «Быстрое реагирование» или «Знание сегментов потребительского рынка». Участниками этих практических занятий были представители линейных бизнес-единиц, а также сотрудники служб по управлению человеческими ресурсами и ИТ. Так специалисты ИТ и других подразделений приходили к единому мнению о ресурсах информационного капитала для каждого компонента стратегии. О результатах семинаров информировались все подразделения, которые участвовали в реализации долгосрочного плана.

Вспомним Consumer Bank, о котором мы говорили в главе 7 (см. рис. 7.3). Стратегия компании — предоставление решений для клиентов — основывалась на личных взаимоотношениях между заказчиками и специалистами по финансовому планированию (см. рис. 9.3). Для процесса *перекрестных продаж* в стратегическом направлении «Кли-

Рисунок 9.3. Стратегический портфель информационного капитала: Consumer Bank*



* Аббревиатуры: BPC — лучший опыт сообщества; CFS — система обратной связи с клиентами; CPS — система прибыльности клиентов; CRM/LED — CRM/управление лидерством; CRM/OMS — управление заказами; CRM/SFA — CRM/автоматизация продаж; CSH — самостоятельная работа клиентов с приложениями; CTI — компьютерная/телефонная интеграция; ICF — интегрированный клиентский файл; ITS — система отслеживания непредвиденных ситуаций; IVR — интерактивная голосовая связь; PMS — система управления проектами; PPM — клиентский портфель самоуправления; PRM — система управления проблемами; SQA — анализ качества обслуживания; WSS — планирование графика работы персонала.

ентский менеджмент» команда участников семинара выделила портфель систем самоуправления как трансформационное приложение, которое позволит потребителям самостоятельно анализировать собственные финансовые планы и умело управлять ими. В качестве аналитического приложения для перекрестных продаж была выбрана система прибыльности клиента, а интегрированный файл клиентов — как приложение для обработки транзакций. Развитие направления «Знать сегменты потребительского рынка» также потребовало системы прибыльности клиентов. Кроме того, для прямых исследований рынка необходима была отдельная схема обратной связи с заказчиками. Для данного процесса участникам семинара определить трансформационные приложения не удалось.

Переход к подходящему каналу требовал особо сильной поддержки со стороны системы транзакций, в том числе набора программ по CRM со следующими модулями: управление лидерством, управление заказами, автоматизация процесса продаж. Для такого направления операционного менеджмента, как «Обеспечение быстрого реагирования», участники семинара определили в качестве трансформационного приложения самостоятельную работу клиентов с ИТ-программами и систему управления знанием для обмена успешными технологиями продаж между специалистами службы телемаркетинга — как аналитическое приложение. Процессу *минимизации проблем* были нужны аналитическое приложение по качеству обслуживания в целях выявления возникающих затруднений, а также две системы уровня транзакций — отслеживание непредвиденных ситуаций и управление проблемами.

Такой портфель приложений требует наличия нескольких компонентов инфраструктуры информационных технологий. Некоторые приложения были дополнительными модулями к интегрированному программному комплекту CRM. На семинаре подразделение было назначено ответственным за приобретение, установку и обслуживание пакета приложений для продаж. В зону ответственности ИТ также входили обеспечение совместимости и интеграция этих приложений в общую архитектуру веб-сайта банка. Для приложения самостоятельной работы клиентов с ИТ-программами необходимо было реализовать специальный внутренний проект разработки и развития интерактивной голосовой программы. В обязанности подразделения ИТ входило обеспечение успешной работы новой технологии, а также объединение телефонной и компьютерной систем, что тоже являлось относительной новинкой для банка.

Итак, процесс стратегического планирования, принятый банком, определил портфель информационного капитала, который состоял из 14 уникальных приложений и пяти проектов, связанных с ИТ-инфраструктурой. Создание такого портфеля приложений и наличие инф-

раструктуры, базирующейся на ключевых внутренних процессах, в рамках единой стратегической карты обеспечивали топ-менеджменту полную уверенность в том, что информационный капитал полностью соответствует стратегии компании.

Распределение ресурсов для стратегического инвестирования в информационный капитал

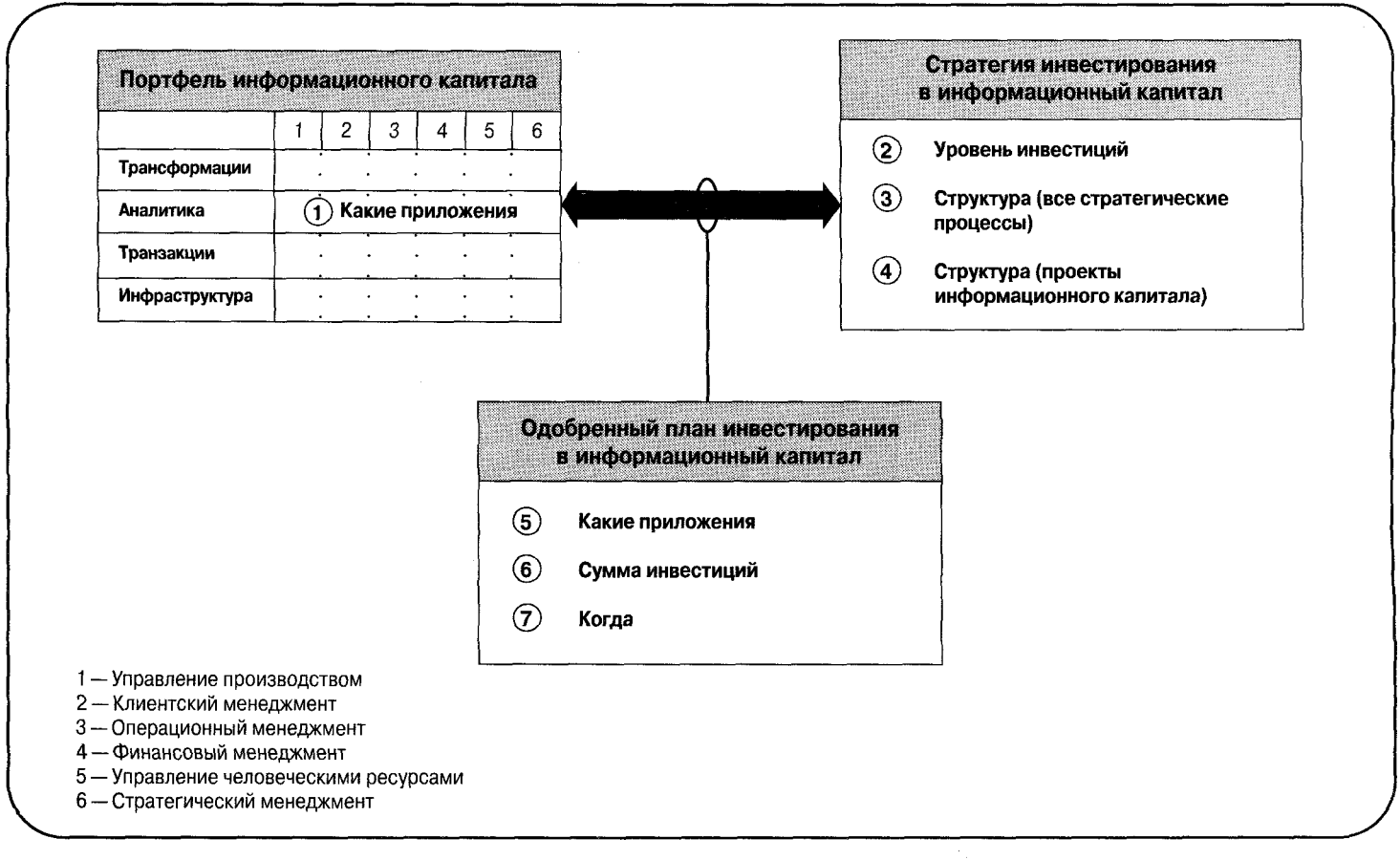
В течение последних 30 с лишним лет инвестиции в информационные технологии постоянно увеличиваются. Тем не менее 90% всех серьезных затрат в годовом бюджете ИТ связано с использованием и обслуживанием уже имеющихся приложений. И только 10% средств, как правило, тратятся на дискреционное инвестирование. Но именно эти ИТ-инвестиции и создают стратегическое соответствие.

На рисунке 9.3 мы представили комплекс приложений информационного капитала и перечень проектов по инфраструктуре ИТ, необходимых для поддержки стратегии Consumer Bank. Проекты в списке оправданны и выглядят надежными, но каждый из них требует серьезных денежных инвестиций, а также человеческих ресурсов для приобретения, разработки и установки программного обеспечения. Творческий подход к процессу стратегического планирования в этой сфере должен сосуществовать с экономической реальностью организации. Основные принципы разработки стратегии инвестирования в информационный капитал должны учитывать следующие факторы (см. рис. 9.4):

- общий уровень инвестиций в новые проекты информационного капитала;
- желательное соотношение инвестиций во все стратегические процессы;
- желательное соотношение инвестиций в проекты информационного капитала.

Недавнее исследование примеров лучших инвестиционных проектов показало, что среднестатистическая организация тратит приблизительно 4% своих доходов на различные виды деятельности, связанные с информационным капиталом[4]. Эта цифра существенно различается в зависимости от отрасли. Компании, которые оказывают финансовые услуги, тратят на инвестиции 7%, производственные — 1,7, а предприятия розничной торговли расходуют на информационный капитал всего лишь 1,0%. По нашим наблюдениям, примерно 90% из этих сумм вкладываются не в инновации, поскольку необходимо продолжать об-

Рисунок 9.4. Разработка стратегии инвестирования в информационный капитал



служивание тех приложений и инфраструктур, которые были установлены в прошлом. Однако организации должны постоянно следить за эффективностью существующих систем и вовремя заменять устаревшие приложения.

Дискреционные расходы поддерживают новые приложения информационного капитала и проекты, необходимые для реализации стратегии. Конечно, компания может сократить до минимума свои затраты на информационный капитал, тем самым подвергнув себя риску. Достижения информационных технологий по-прежнему являются движущей силой экономики нового типа. При том, что каждый 21 месяц затраты на создание чипов сокращаются на 50%, постоянно появляются новые приложения и пользователи[5]. Например, в ближайшем будущем технологические прорывы в создании мобильных и беспроводных компьютеров наверняка будут иметь решающее влияние на все секторы экономики.

Но есть и другая крайность. Организация может тратить слишком много на приложения и проекты информационного капитала. Для того чтобы воспользоваться потенциальными преимуществами в полной мере, каждая инвестиция в программное обеспечение должна сопровождаться значительными организационными изменениями и развитием новых компетенций человеческого капитала. Поскольку возможности компании в плане реформ в каждый конкретный период времени ограниченны, попытка разработать слишком большое количество приложений информационного капитала может превратить сделанные инвестиции в пустую трату средств. По данным опросов, 70% организаций, внедряющих дорогостоящее всеобъемлющее программное обеспечение по CRM, не в состоянии продемонстрировать результаты главным образом потому, что соответствующие инвестиции не были связаны с инициативами по управлению изменениями[6].

Затраты на новые приложения информационного капитала отражают два основных явления: смену устаревших систем продвинутыми технологиями, например ERP-системами, и применение совершено новых технологий к новым приложениям, например в электронном бизнесе. И замена старых, и установка новых приложений — процесс непрерывный, и поэтому компаниям следует выработать стратегические правила инвестирования в новые приложения информационного капитала. Инвесторы часто оценивают инновационные возможности предприятия, сравнивая его с аналогичными организациями. Такие компании, как Intel, в быстро меняющихся высокотехнологичных отраслях тратят 12 из 15% средств, вырученных от продажи, на разработку и развитие, тогда как традиционные производственные компании, например Ingersoll-Rand, в более стабильных, медленно развивающихся индустриях расходуют на эти цели только 2% выручки. Согласно нашему

опыту, менее 5% расходов (от общих затрат на информационный капитал) на разработку и развитие новых продуктов является нижней критической точкой, а 15% — это максимум, который организация может позволить себе потратить на развитие информационного капитала.

Второе правило планирования инвестиций в информационный капитал — это разумное соотношение между вкладами в технологическую инфраструктуру и в новые приложения информационного капитала. В таблице 9.3 представлены контрольные эталонные показатели, которые разработали Вайль и Бродбент в ходе изучения данных по многочисленным компаниям. Среднестатистическая фирма тратит 58% средств, инвестируемых в информационный капитал, непосредственно на ИТ-инфраструктуру, при этом объемы расходов на три категории приложений приблизительно одинаковы: 12, 16 и 14%. Организация, стратегия которой направлена на *снижение издержек,* будет тратить значительно меньше на инфраструктуру (42%), много больше на приложения, связанные с обработкой транзакций (40%), и меньше на трансформационные приложения (5%). Компания, реализующая стратегию гибкости и скорости, стремясь к более быстрому выводу новых продуктов на рынок или продвижению перекрестных продаж, главный упор делает на развитие инфраструктуры (58% затрат) и практически не инвестирует в трансформационные приложения (11%). В целом последние организации вкладывают больше средств в информационный капитал, тогда как те, кто использует стратегию сокращения затрат, расходуют на эти же цели на 10—20% меньше, чем в среднем по отрасли. Эти данные могут служит ориентиром для разработки стратегии инвестирования в информационный капитал.

Как пример давайте еще раз рассмотрим портфель информационного капитала Consumer Bank, представленный в таблице 9.4, часть А (см. рис. 9.3 для расшифровки сокращений).

Финансирование всех потенциальных портфельных проектов составит 20% всех расходов на информационный капитал, что превышает рекомендованный уровень. В таблице инвестиций (см. табл. 9.4, часть В) представлены три варианта: малые инвестиции (5% от общих затрат на информационный капитал), средние (10%) и крупные (15%). Средние инвестиции предполагают реализацию только половины из предложенного списка приложений, при этом затраты на оставшуюся половину планируются на следующий год. В этом случае ограничения издержек обусловливают необходимость консервативного управления темпами изменений. Согласно сценарию умеренных инвестиций, наибольшие затраты планируются на приложения для обработки транзакций (50%) и инфраструктуру (30%), что отражает особый акцент предприятия на использование приложений CRM. Многие стратегические процессы требуют различных модулей программного обеспечения по

Таблица 9.3. Экономические эталонные показатели портфеля информационного капитала: исследование Вайля—Бродбент

Информационный капитал	Типичный источник ценности	Типичная структура бюджетных статей	Ориентация на сокращение затрат	Сбалансированные затраты и скорость	Ориентация на гибкость и скорость
Трансформационные приложения	Повышение скорости продвижения на рынок или результаты ценообразования «премиум»-продуктов, выраженные в росте дохода на одного работника	14%	5%	15%	17%
Аналитические приложения	Предоставление информации для управления предприятием. Особенно важное значение имеет в знаниеемких отраслях (информация от клиентов, качество продукта)	16%	13%	20%	14%
Приложения для обработки транзакций	Главная цель — сокращение затрат	12%	40%	15%	11%
Инфраструктура ИТ	Создание гибкости бизнеса и интеграции, развитие перекрестных продаж, внедрение нового продукта	58%	42%	50%	58%

Общие расходы на информационный капитал	**Уровень затрат (ИТ/доходы)**		**Общие расходы на информационный капитал**	**В среднем по отрасли**	**Общие расходы на информационный капитал**
	Все отрасли	**4,1%**	**10-20% ниже, чем в среднем по отрасли**		**10-25% выше, чем в среднем по отрасли**
	Финансы	**7,0%**			
	Производство	**1,7%**			
	Розничная продажа	**1,0%**			

Источник: P. *Weill, M. Broadbent.* Leveraging the New Infrastructure. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 64.

Таблица 9.4. Портфель информационного капитала/стратегия инвестирования в информационный капитал, разработанные в Consumer Bank

А. Портфель инвестиций в информационный капитал (кандидаты)

Стратегический портфель информационного капитала							Общие инвестиции в информационный капитал
Категория	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Трансформационные приложения		**PPM**	**CSH**	**SVA**	**HCR**	**BSC**	**$WWW**
Аналитические приложения	**CPS BPC**	**CPS BPS**	**SQA BPC**			**ABC**	**$XXX**
Приложения для обработки транзакций	**CRM/CFS PMS**	**CRM/ICF CRM/LED CRM/SFA CRM/OMS**	**ITS WSS PRM**				**$YYY**
Инфраструктура ИТ	**Физическая** • CRM • WEB • CTI			**Менеджмент** • IVR (R&D) • Стандарты CRM			**$ZZZ**
Общие инвестиции в новый информационный капитал							**$XYZ**
Новые инвестиции в информационный капитал (% от общего)							**20%**
Всего израсходовано (информационный капитал/доходы)							**6,6%**

В. Стратегия инвестирования в информационный капитал

7	**8**	**9**	**10**
–	10%	+	14%
–	10%	+	16%
–	50%		12%
–	30%	+	58%
0,25XYZ	0,5XYZ	0,75XYZ	
5%	10%	15%	
5,7%	6,0%	6,3%	6%

1 — Управление продуктом
2 — Клиентский менеджмент
3 — Операционный менеджмент
4 — Финансовый менеджмент
5 — Управление человеческими ресурсами
6 — Стратегический менеджмент
7 — Малые инвестиции
8 — Средние инвестиции
9 — Крупные инвестиции
10 — Критерий (соотношение затрат)

CRM. Если бы существовала возможность крупного финансирования, то, безусловно, инвестиции делались бы в трансформационные и аналитические приложения. Несмотря на то что идеальных рекомендаций или критериев не существует, взаимозависимость между стратегией инвестирования в информационный капитал и портфелем информационного капитала позволяет руководителям изучить соотношение затраты/прибыли, что в конечном счете позволит разработать эффективную и жизнеспособную стратегию инвестирования в информационный капитал.

ОЦЕНИВАТЬ ГОТОВНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО КАПИТАЛА

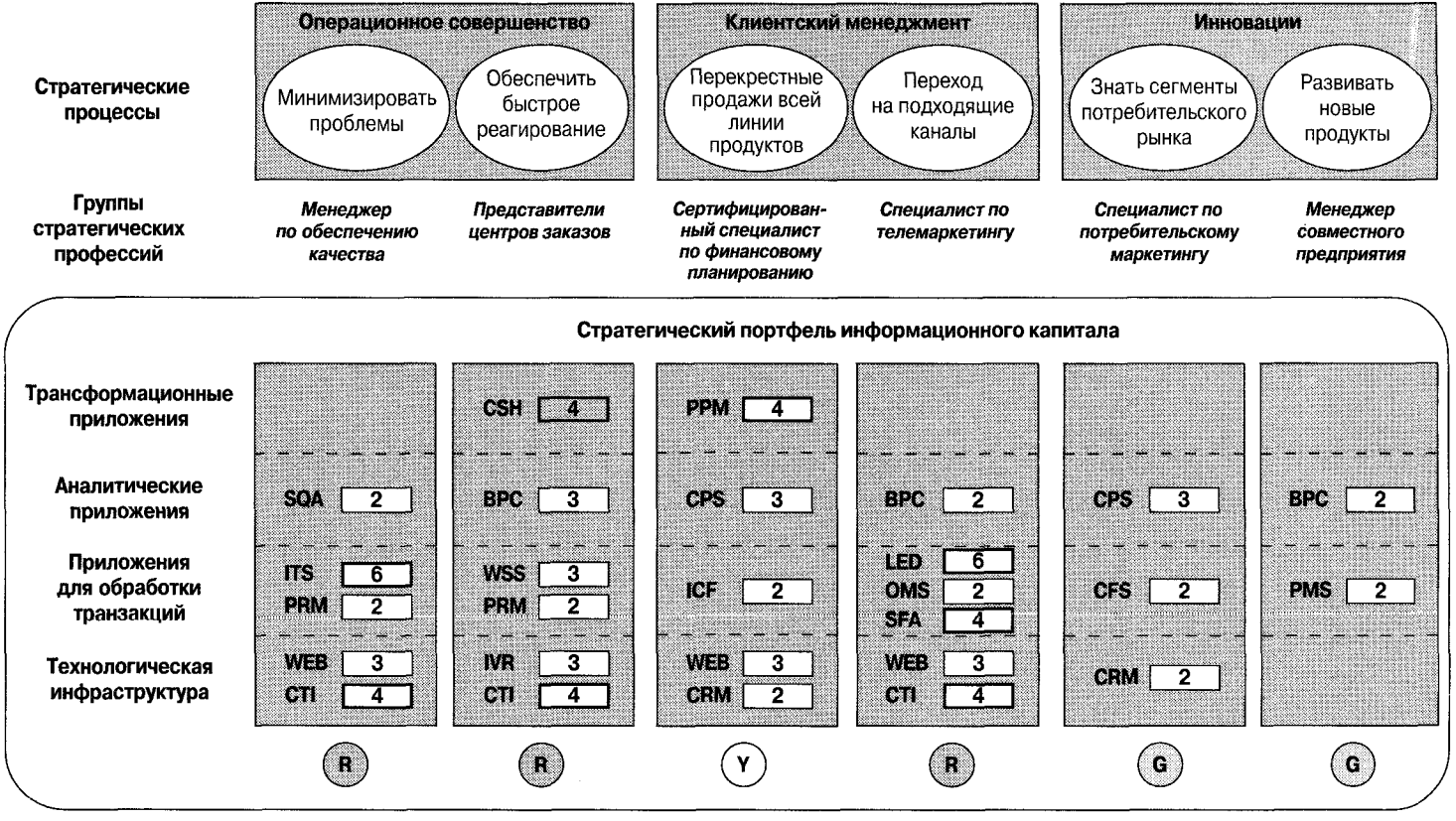
Стратегическая готовность приложений информационного капитала и инфраструктуры является наиболее значимым показателем ценности данного актива организации. Точно так же, как и в случае с человеческим капиталом, показатель готовности информационного капитала оценивает степень его возможности поддерживать стратегию предприятия.

На самом деле существует широкий спектр подходов к оценке портфеля информационного капитала. Наиболее легкий и часто используемый метод — простой цифровой индикатор, определяющий статус каждого приложения. Рисунок 9.5 иллюстрирует шестиуровневую схему. Уровни 1 и 2 — стандартный и операционный; уровни 3 и 4 представляют новые приложения, которые были профинансированы и находятся в работе. Реальных возможностей у этих приложений пока нет, но программы по устранению разрывов активно развиваются. Уровни 5 и 6 представляют проблемные области. Соответствующие приложения нужны для поддержки стратегии, однако никаких действий для создания и обеспечения их реальных возможностей не предпринимается.

Менеджеры, отвечающие за программы развития информационного капитала, дают субъективную оценку системе, представленной на рисунке 9.5. Руководитель службы ИТ несет единоличную ответственность за достоверность предоставляемых цифр. Данная система оценки фокусирует внимание на процессе развития, чтобы использовать все возможности для создания стратегической готовности. На рисунке 9.6 показано, как показатели готовности конкретных приложений и инфраструктуры Consumer Bank соединяются в отчете о статусе портфеля. Менеджеры, просмотрев такой отчет, с первого взгляда могут определить стратегическую готовность информационного капитала организации, а также те области, на которых необходимо сосредоточить особое внимание. Отчет является отличным инструментом для мониторинга портфеля программ развития информационного капитала.

Рисунок 9.5. Оценка стратегической готовности информационного капитала

Рисунок 9.6. Готовность информационного капитала в Consumer Bank



1. OK
2. Небольшие изменения
3. Новые разработки (по графику)
4. Новые разработки (отставание от графика)
5. Необходимы серьезные (никаких действий не предпринимается)
6. Необходимы новые приложения (никаких действий не предпринимается)

Многие продвинутые в отношении информационных технологий подразделения в большей степени используют количественные, объективные оценки своих портфелей приложений. Они проводят опросы пользователей, чтобы выяснить, насколько те удовлетворены каждым используемым приложением, а также финансовый анализ для определения эксплуатационных расходов. Некоторые устраивают технический аудит, чтобы выявить качество кода и технической документации, удобство и простоту использования, частоту выхода из строя каждого приложения. Учитывая все сказанное выше, организация может построить стратегию управления портфелем уже существующих активов информационного капитала, точно так же, как она управляет физическими активами, такими как оборудование или парк автомобилей. Так, приложения, требующие серьезного обслуживания, могут быть модернизированы или усовершенствованы, приложения с большими эксплуатационными издержками могут быть оптимизированы, а приложения, которые не удовлетворяют пользователей, заменены. Такой детализированный подход особенно эффективен для управления портфелем приложений, которые уже находятся в пользовании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методики оценки, предложенные в данной главе, предлагают новое воззрение на управление развитием и использование информационного капитала. Фокус перемещается с оценки информационного капитала на базе статистики затрат к оценке по стратегическому соответствию: определение вклада информационного капитала в достижение стратегических целей организации, в особенности ключевых процессов дифференциации, указанных во внутренней составляющей стратегической карты. Управление информационным капиталом должно осуществляться точно так же, как и менеджмент материальных активов. При этом ценность информационного капитала определяется его вкладом в решение общей стратегической задачи компании по созданию конкурентного преимущества. Портфель способов создания соответствия, описанный в этой главе, дает практическое руководство по приведению информационного капитала в соответствие стратегическим целям предприятия.

Описанная далее практическая ситуация представляет стратегическую карту группы информационных технологий T. Rowe Price, компании по управлению активами. Команда проекта использовала стратегическую карту для приведения информационного капитала в соответствие со стратегией.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Для получения полезной информации о технологиях систематизации см. материал: Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT. Stamford, CT: Gartner Group, 2000, ESR#5610.
2. Регулирующие и социальные процессы (не приведенные в данной главе) также нуждаются в информационном капитале, который способствует достижению поставленных целей.
3. *Peter Weill, Marianne Broadbent*. Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on the New Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
4. Ibid., p. 38.
5. *B. Schendler*. Intel's $10 Billion Gamble // Fortune, 2002, November 11, p. 98.
6. *Scott Nelson*. Seven Reasons Why CRM Fails. Gartner Group Report 0702-0117-103570; *D. Rigby, F. Reichheld,* and *P. Schefter*. Avoid the Four Perils of CRM // Harvard Business Review, 2002, February.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

T. ROWE PRICE

История

T. Rowe Price (TRPA), компания по управлению активами, расположенная в Балтиморе, является ведущим поставщиком инвестиционных услуг для индивидуальных инвесторов, а также корпоративных программ пенсионного обеспечения (corporate retirement programs). К концу 2001 г. в управлении компании находилось активов на 156,3 млрд дол. Фирма обслуживает более 8 млн организаций и индивидуальных клиентов в открытых взаимных фондах, акции которых продаются без брокерской комиссии, и прочих инвестиционных портфелях. Компания T. Rowe Price Investment Technologies, Inc. (TRPIT), подразделение TRPA, предоставляет важнейшую информацию и услуги по управлению технологиями бизнес-единицам всей корпорации. В подразделении трудятся более 600 сотрудников и подрядчиков; годовой бюджет превышает 100 млн дол.

Ситуация

В конце 2000 г. TPRA объявила о единой цели компании «предоставлять услуги мирового класса». Несмотря на то что у компании была долгая история отличной работы в своей отрасли, все более переполненный участниками рынок требовал активных действий. Такие игроки-гиганты, как Fidelity Investments и Vanguard, «отхватили» значительную часть рынка, предложив великолепный выбор высокотехнологичных услуг клиентам. Руководство TPRA столкнулось с необходимостью защитить и расширить свою долю рынка.

Кроме того, у TRPIT возникла проблема, которая не является редкостью для всех подразделений ИТ: обеспечить и продемонстрировать ценность собственных технологий клиентам и бизнес-единицам, с одной стороны, и, грамотно расставив приоритеты, эффективно распределить свои скудные ресурсы по всей организации — с другой. Для того чтобы справиться с этими противоречивыми задачами, старшее руководство **TRPIT** активно включилось в совершенствование тех процессов, с помощью которых показатели результатов деятельности были выбраны, объединены и сообщены всем заинтересованным сторонам. Помимо этого была разработана модель ССП.

Стратегия

Команда разработчиков ССП совместно с небольшой группой руководителей **TRPIT** сформулировала и согласовала список стратегических целей:

- продемонстрировать ценность бизнес-единицам;
- добиться общего понимания стратегии **TRPIT** на всех уровнях;
- обеспечить быстрое и более полное стратегическое соответствие и выполнение задач внутри бизнес-единиц и между ними;
- регулярно оценивать результаты и информировать о них сотрудников компании;
- добиться большей ответственности;
- более эффективно и быстро оценивать инициативы, а затем устанавливать приоритеты;
- предоставлять услуги мирового класса.

Как только была создана концепция ССП, эти цели были доведены до сведения всех заинтересованных сторон. Для того чтобы добиться всеобщего понимания стратегии, разработчики провели беседы с каждым руководителем **TRPIT** и бизнес-единиц. Список основных изменений, необходимых для достижения успеха, стал основой создания стратегической карты.

План изменений подразделения TRPIT

	От	***К***
Предложение потребительной ценности компании T. Rowe Price	Эффективность финансирования	Эффективность финансирования и обслуживание клиентов
Роль TRPIT	Тактическая поддержка	Стратегический партнер
Стратегия TRPIT	Предполагаемая	Детально сформулированная и переданная сотрудникам
Знание TRPIT	Техническая компетенция	Техническая компетенция *и* знание бизнеса

Акцент на источники снабжения	TRPIT как основной источник	TRPIT как брокер решений
Акцент на затраты ИТ	Возмещение издержек TRPIT	TRPIT демонстрирует ценность для бизнеса
Культура TRPIT	Анализ проблем и обсуждение	Разработка решения и его воплощение в жизнь
Управление проектами	Отсутствие оценок и задач	Риск и его последствия, разделенные с бизнес-единицами
Управление объемом работ	Слишком много проектов	Стратегические приоритеты и распределение ресурсов

Стратегическая карта

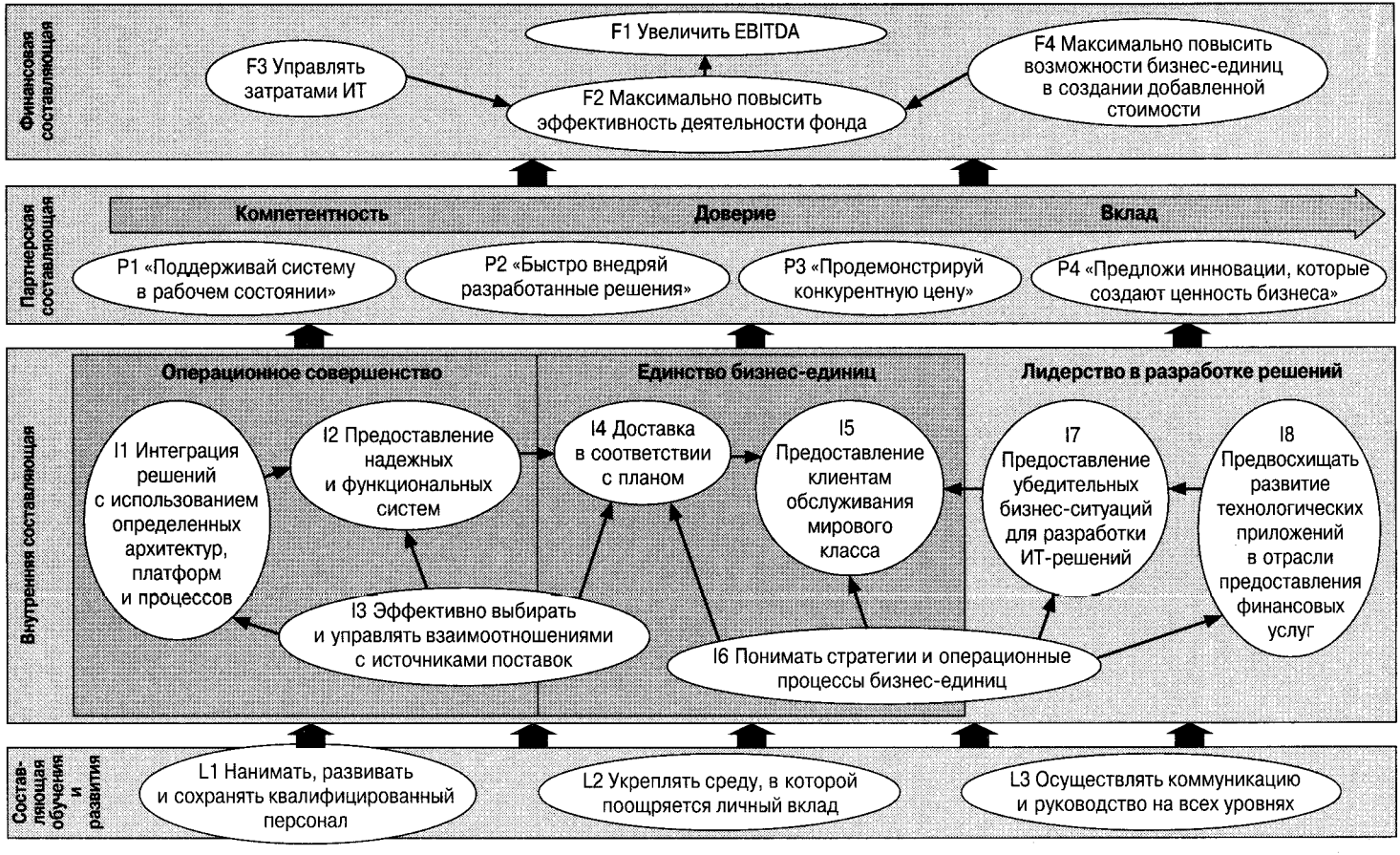
Несмотря на то что TRPIT — всего лишь один из нескольких участников общей *финансовой деятельности,* прибыль предприятия (EBITDA) * представлена в стратегической карте подразделения ИТ как приоритетная финансовая цель (см. рис. 9.7). Управление издержками службы информационных технологий помогает управлять деятельностью фонда, что частично является результатом расходов последнего. Максимизация создания бизнес-единицей стоимости обеспечивает диапазон деятельности от привлечения активов через превосходное обслуживание клиентов до осуществления более эффективного инвестирования за счет предоставления своевременной информации менеджерам.

Четыре клиентские, или партнерские, цели, выражающие потребности и ожидания заказчиков TRPIT (менеджеры бизнес-подразделений) о стоимости и качестве обслуживания, представляют компанию как надежного компаньона в использовании инновационных технологий при реализации стратегии.

Цели *внутренней составляющей* обеспечивают решение задач клиентской составляющей по трем направлениям: *операционное совершенство, единство бизнес-единиц* и *лидерство в разработке решений.* Цель предоставить надежные функциональные системы поддерживается постоянной работой над поиском решений и управлением ими с использованием определенного набора приложений и архитектур (систем) данных, программных платформ и производственных процессов. Другая ключевая цель определяет фундаментальный переход от роли TRPIT как предпочтительного поставщика к функции брокера, интегратора и менеджера разработки и предоставления решений как из внутреннего, так и из внешнего источников. Углубление понимания операционных процессов сотрудниками TRPIT — это основание для управления отношениями с ними и обеспечения успеха. Именно это знание позволяет компании своевременно обеспечивать новую функциональность, а также искать и реализовывать бизнес-решения, создающие ценность с помощью инновационных технологий и обеспечивающие отличное обслуживание клиентов.

Инновации — это основа трех целей составляющей обучения и развития. Когда в культуре компании происходит сдвиг от анализа проблем к призна-

Рисунок 9.7. Стратегическая карта T. Rowe Price Investment Technologies (глобальный бизнес)



нию и вознаграждению разработки решений, это мотивирует талантливых сотрудников TRPIT к творческой работе. Другой важной целью является ответственность компании за создание такой среды, которая поощряет каждого работника к лидерству и общению, делегируя ему соответствующие полномочия независимо от занимаемой формальной позиции и обязанностей.

Разрабатывая стратегическую карту, руководители TRPIT приступили к сбору данных и анализу соответствующей информации. На совещании, которое длилось в течение всего дня и на котором присутствовали около 40 старших менеджеров и управленцев среднего уровня, генеральный директор компании и другие топ-менеджеры одобрили точно структурированную коммуникационную программу, обеспечивающую понимание каждым сотрудником корпоративной стратегии и своего личного вклада в ее реализацию.

Результаты

Используя программы «Excel» и «Power Point», TRPIT быстро разработала интерактивный квартальный отчет, который обеспечил менеджерам и сотрудникам возможность видеть на экранах своих компьютеров каждую цель, результаты ее выполнения, а также комментарии аналитиков. И хотя в результате событий 11 сентября 2001 г. один из отчетов не увидел свет, такие документы стали важнейшей частью процесса стратегического менеджмента. Был разработан формальный процесс оценки и расстановки приоритетов для стратегических инициатив, а внедрение ССП особым образом сфокусировало внимание на сравнительном анализе затрат и результатах соблюдения стандартов, ответственности за управление проектами, а также на вкладе в реализацию стратегии TRPIT. Стали проводиться опросы клиентов об их удовлетворенности работой с компанией — так осуществлялась периодическая обратная связь, позволяющая улучшать результаты деятельности.

Для выполнения задачи Р4 «Предложи инновацию, которая создаст ценность бизнеса» специальная группа клиентов компании предприняла попытку поработать с такими подразделениями TRPA, как финансовое, юридическое и кадровое, с целью определения и отражения в стратегической карте ключевых бизнес процессов, понимания и расстановки приоритетов среди возможностей улучшения и развития технологических решений.

В конечном счете инструмент и порядок для сравнительного анализа затрат и результатов, разработанные TRPIT в дополнение к ССП, были приняты и поддержаны финансовым директором предприятия и стали неотъемлемой частью процесса составления бюджета.

Данный пример подготовлен Робертом С. Гоулдом, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, и Пэм Макгиннис из T. Rowe Price. Мы благодарим Пэм Макгиннис и ее коллег за предоставленную информацию.

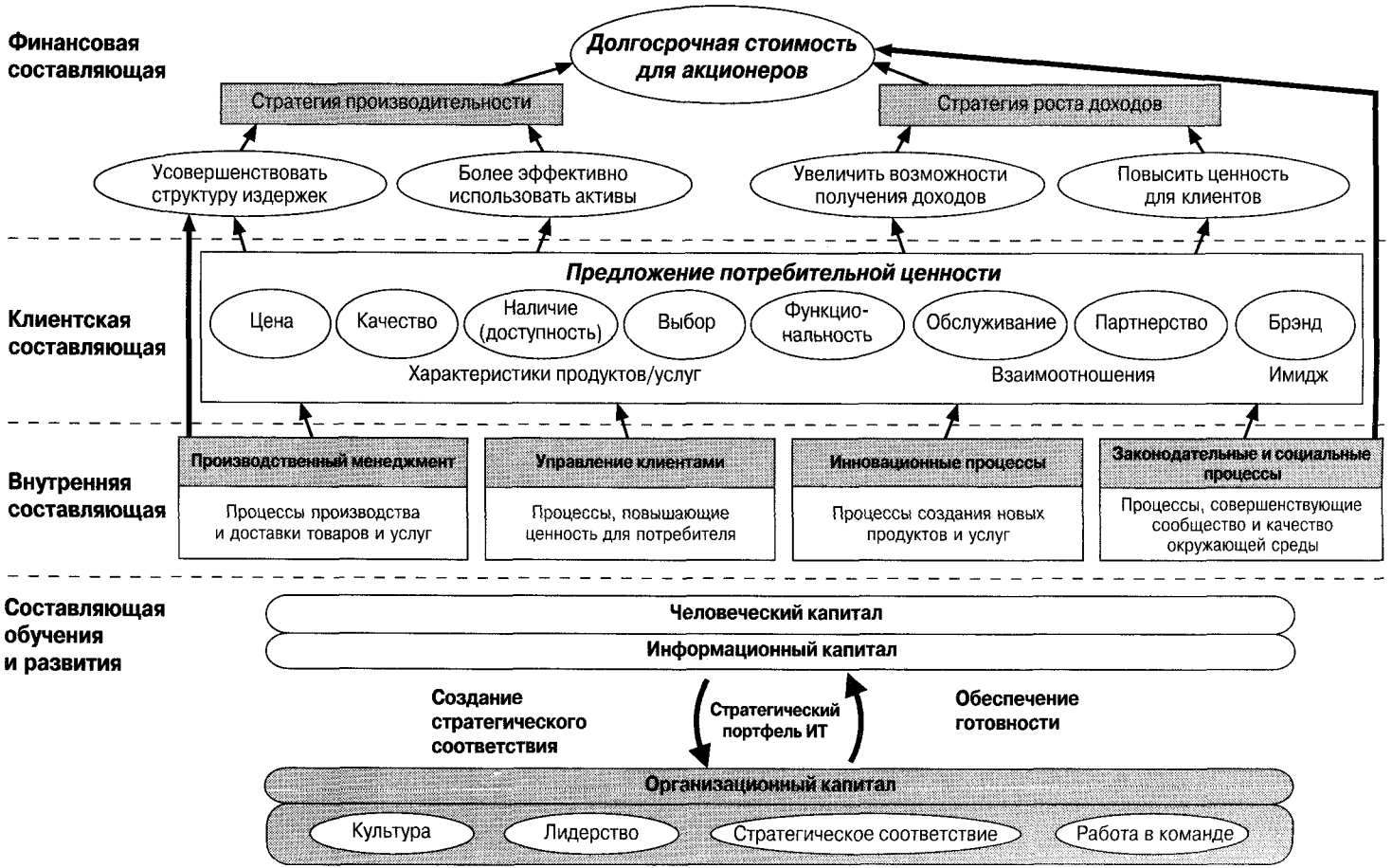
Глава 10

ГОТОВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА

В предыдущих главах мы обсуждали развитие и соответствие стратегии двух жизненно важных нематериальных активов — человеческого и информационного капитала. Но стратегическое соответствие компетенций и технологий будет неполным, если руководители предприятия не учли необходимость развития организационного капитала (см. рис. 10.1), то есть *способности компании мобилизоваться и поддерживать процесс изменений, необходимых для реализации долгосрочных планов*. Организационный капитал предоставляет возможность не только согласовать с принятой концепцией нематериальные (человеческий и информационный капитал) и материальные (физический и финансовый капитал) активы, но и объединить их таким образом, чтобы они слаженно работали на достижение единых стратегических целей предприятия. В компании, обладающей высокоразвитым организационным капиталом, сотрудники знают и разделяют ее видение, миссию и ценности; долговременные программы решительно выполняются; корпоративная культура формируется вокруг стратегии; знание распространяется по всем Уровням, с тем чтобы общие усилия работников были нацелены в одном направлении. И наоборот, предприятие с низким уровнем развития организационного капитала не сможет донести до своих сотрудников информацию о приоритетах и построить новую культуру. Способность создавать позитивный организационный капитал является одной из важнейших предпосылок успешной реализации стратегии.

Большинство организаций — участниц нашего исследования выделяют в составляющей обучения и развития от грех до пяти целей

Рисунок 10.1. Модель описания готовности организационного капитала



организационного капитала. Вот самые типичные из них: «Воспитание лидеров», «Приведение персонала в соответствие со стратегией», «Общее использование знания» и «Цель — клиент». Однако выбор подобных ориентиров, как правило, носит хаотичный характер и основан на интуиции.

Руководители не имеют общей модели, в соответствии с которой можно было бы сфокусировать внимание на организационной культуре и моральном климате, и в особенности на приведении их в соответствие со стратегией. И тем не менее, несмотря на отсутствие такой модели и существующее разнообразие подходов к проблеме, нам удалось выделить общие элементы, которые используются большинством компаний. Мы объединили эти компоненты в новую, однако еще требующую доработки схему для описания и оценки организационного капитала.

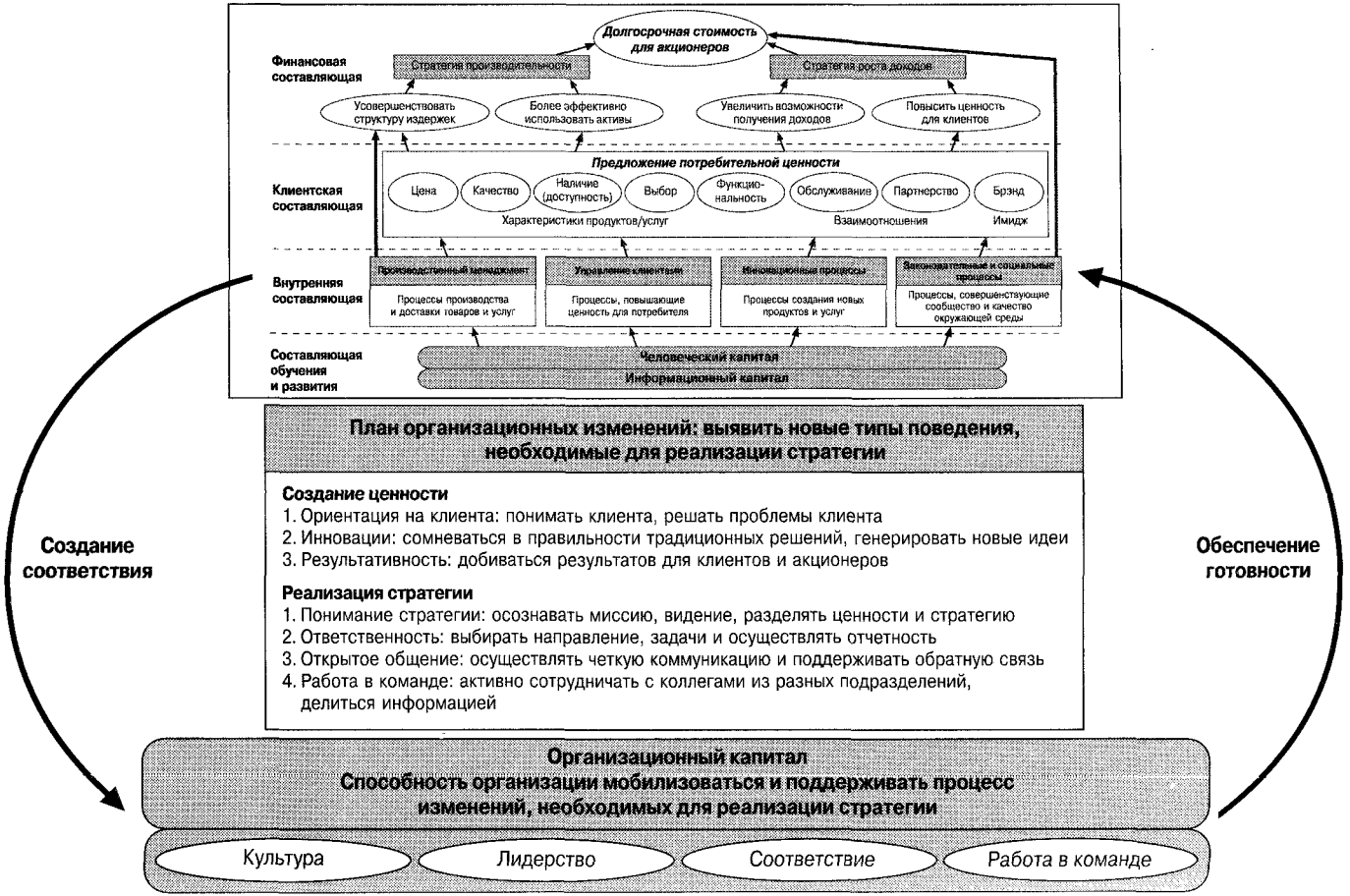
Как правило, организационный капитал строится на основе четырех компонентов:

1. *Культура:* знание и интернализация миссии, видения и основных ценностей, необходимых для реализации стратегии.
2. *Лидерство:* наличие профессиональных лидеров на всех уровнях для мобилизации организации на выполнение стратегии.
3. *Соответствие:* цели и намерения каждого сотрудника, команды, подразделения согласуются со стратегическими целями организации.
4. *Работа в команде:* знание, имеющее стратегический потенциал, распространяется по всей организации.

Стратегическая карта описывает изменения, требуемые для реализации стратегии, например новые продукты, новые процессы или новые клиенты. Эти перемены, в свою очередь, определяют *новое поведение и новые ценности* для персонала. Первый шаг в разработке стратегии организационного капитала — создание *плана изменений* как компонента более полной долгосрочной программы. План формулирует те перемены в организационном климате, которые обусловлены новой стратегией. На рисунке 10.2 представлен обобщенный план изменений, составленный нами на основе собственной базы данных. Цели классифицируются по двум категориям: поведенческие изменения, необходимые для создания ценности для клиентов и акционеров, и перемены, требуемые для реализации стратегии. Для *создания ценности* придется изменить поведение сотрудников в трех аспектах:

1) ориентация на клиента;
2) развитие творческого и инновационного подхода;
3) обеспечение результативности.

Рисунок 10.2. План организационных изменений



С процессом претворения стратегии в жизнь ассоциируются еще четыре типа поведения:

1) понимать и разделять миссию, стратегию и ценности;
2) развивать чувство ответственности;
3) привыкать к открытому общению;
4) работать в команде.

Ни одна из исследованных организаций не включила в план изменений все семь компонентов. Обычно компании используют в своих ССП лишь два—четыре элемента. Например, компании из нерегулируемых отраслей, скажем коммунальные службы или телекоммуникации, особое внимание уделяют ориентации своей деятельности на клиента и инновации, поскольку для их сотрудников это является абсолютно новым типом поведения. Раньше их культура определялась следующими факторами: эффективно работать, избегать рисков и вести результативные переговоры с регулирующими органами, добиваясь, чтобы доходы от их монопольной деятельности покрывали понесенные издержки. Фармацевтические компании, которые в течение долгого времени опирались на функциональные и дисциплинарные возможности, поддерживавшие инновационные стратегии, теперь сосредоточили свои усилия на создании организаций, ориентированных на потребителей, и работе в команде с целью совместного пользования знаниями всеми работниками. План изменений должен определять три-четыре наиболее важных поведенческих изменения, важных для реализации новой стратегии.

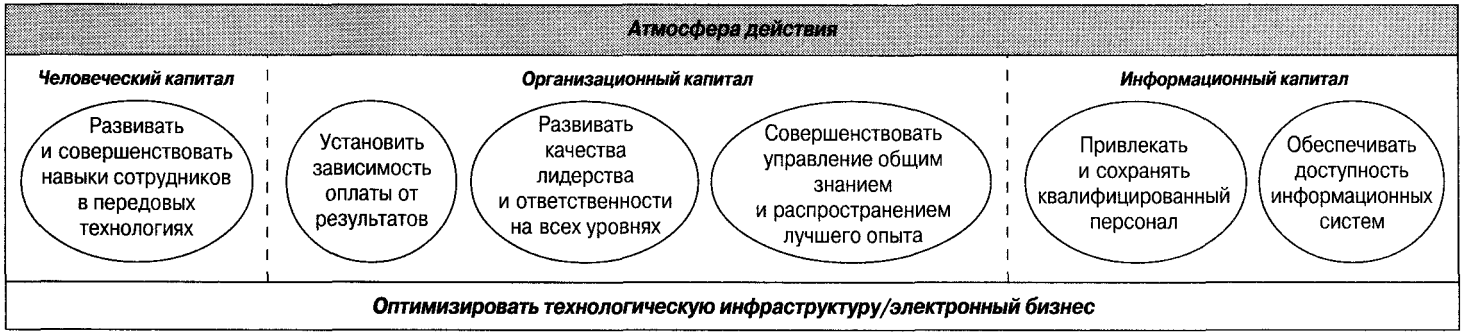
На рисунке 10.3 представлены цели организационного капитала трех предприятий. Компания Crown Castle International (CCI) быстро разрослась благодаря своим приобретениям. Ее новая стратегия заключалась в переходе к росту за счет внутренних ресурсов через повышение ценности, предлагаемой клиентам. Такой переход требовал масштабных перемен в организации. В CCI были использованы все четыре цели организационного капитала:

- информировать всех сотрудников о новой стратегии (культура);
- развивать лидерство и ответственность (лидерство);
- установить зависимость оплаты от результатов (соответствие);
- улучшить управление общим организационным знанием (работа в команде).

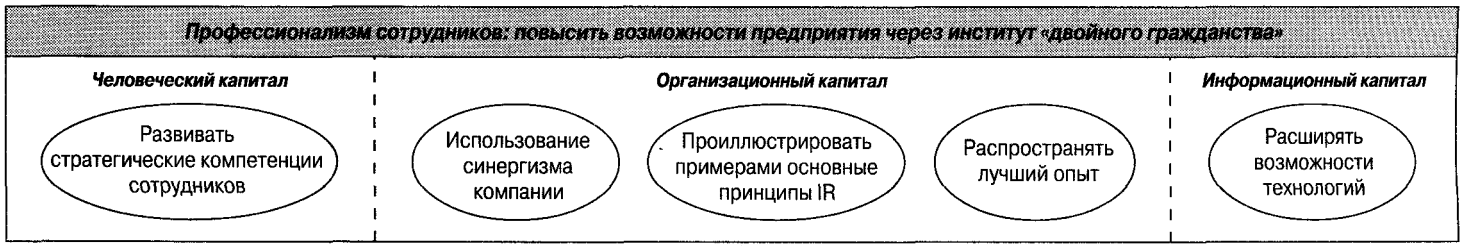
Ingersoll-Rand (IR), диверсифицированная производственная компания, имевшая широкий ассортимент продуктов и брэндов, стремилась создать новую, единую корпоративную культуру, которая использует

Рисунок 10.3. Профили типичных стратегий развития организационного капитала

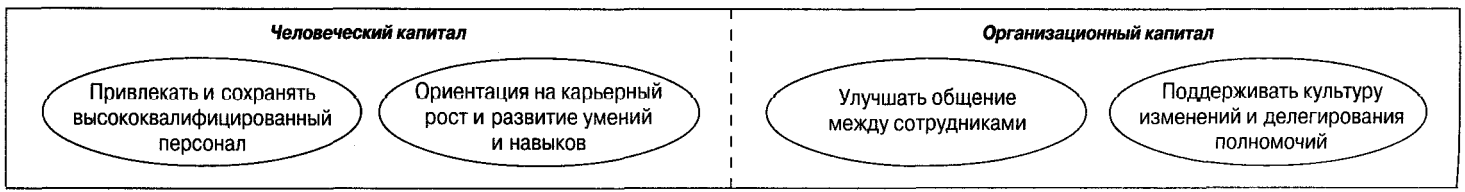
Crown Castle



Ingersoll-Rand



Media General



возможности каждого отдельного брэнда для создания синергизма в организации. Общая цель организационного капитала была сформулирована следующим образом: «Увеличим возможности нашего предприятия за счет „двойного гражданства"». «Двойное гражданство» означает соблюдение лояльности и каждому конкретному брэнду, и IR как компании. Этой цели можно достичь, решив три задачи:

- проиллюстрировать примерами основные принципы IR (культура);
- использовать межфункциональный синергизм (соответствие);
- обмениваться лучшим опытом (работа в команде).

Мультимедийная коммуникационная компания Media General разработала стратегию создания синергизма на своих региональных (юго-восток Соединенных Штатов Америки) рынках посредством управления сближением печати, телевидения и интерактивных средств связи. Были поставлены две цели:

- укреплять культуру изменений и делегирования полномочий (культура);
- улучшать общение между сотрудниками (соответствие).

Имея модель информационного капитала и примеры ее применения на практике, мы можем приступить к более подробному изучению четырех компонентов — культуры, лидерства, соответствия и работы в команде.

КУЛЬТУРА

Корпоративная культура отражает преобладающие отношения и типы поведения, характеризующие деятельность группы или организации. «Формирование культуры» — наиболее часто упоминаемый приоритет составляющей обучения и развития в сбалансированных системах показателей, собранных в нашей базе данных. Руководители обычно полагают, что, во-первых, стратегия требует кардинальных изменений в методах ведения бизнеса, во-вторых, стратегия должна реализовываться каждым конкретным сотрудником на своем уровне, и отсюда, в-третьих, возникает настоятельная необходимость в новых отношениях и типах поведения работников (культура) как предпосылка этих изменений.

Культура может стать препятствием или помощником. Исследования установили, что увлечение слияниями и приобретениями оказалось

неэффективным из-за неспособности создать синергизм [1] в связи с «несовместимостью культур» [2]. А вот компания Cisco известна умением интегрировать приобретенные компании в свою культуру. Корпорации IBM Services и EDS создали большой успешный бизнес в области аутсорсинга, ассимилируя персонал сторонних бизнес-единиц в свою культуру. Культура определяет стратегию или стратегия культуру? По нашему мнению, последнее. В случае с компаниями, подобными IBM, EDS и Cisco, умение интегрировать новые организации в корпоративную культуру компании, несомненно, является активом для реализации стратегии роста. Однако в большинстве случаев стратегии не предполагают ассимиляцию приобретенных предприятий в уже существующие культуры. Они требуют их кардинальных изменений. Команда лидеров должна приучить всех сотрудников к новым отношениям и поведенческим навыкам, чтобы успешно реализовать стратегию.

Рассмотрим следующий пример. В начале 1990-х годов Information Management Services (IMS), отдел ИТ крупной телекоммуникационной компании, был трансформирован из центра затрат (cost center) в центр прибылей (profit center). Причиной послужила отмена государственного регулирования в телекоммуникационной отрасли. Отделению пришлось вести жесткую конкурентную борьбу и за внутренних, и за внешних клиентов. В одночасье IMS должна была превратиться из поставщика, зависимого от монопольного заказчика в регулируемой отрасли (в которой, кстати, рост затрат мог быть компенсирован более высокими ценами), в автономное конкурентоспособное подразделение, ориентированное на потребителя. Культура, ценности, система менеджмента, складывавшиеся годами, абсолютно устарели. Кроме того, такая радикальная трансформация культуры должна была произойти в разгар технологического спада. Необходимо было перевести платформу информационных технологий с централизованного обслуживания, замкнутого на центральный сервер, на распределенные программы типа «клиент/сервер» для портативных компьютеров. Изменились и клиенты: теперь они хотели получать не новые технологии, а полные решения, разрабатываемые их ИТ-поставщиками.

Рассмотрим бизнес-модель изменений, которые произошли в IMS (см. рис. 10.4). В прошлом компания могла покрывать свои издержки за счет перераспределения накладных расходов головным предприятием между операционными подразделениями. Теперь же ISM пришлось самой зарабатывать прибыль и действовать на основе принципов конкурентных цен на услуги, быстрого реагирования и качественного обслуживания, которые создают добавленную стоимость. Следовало сформировать новую корпоративную культуру, центральным звеном которой было бы предоставление результатов. Необходимость и смысл радикальных изменений были очевидны. Обновленная ком-

Рисунок 10.4. Изменения, диктуемые стратегией компании IMS

	От		К
Изменяющиеся рынки	Сервер	• Технологии	Компьютеры, сети, интернет
	Товары широкого потребления	• Продукт	Партнер, создающий добавленную стоимость
	Технологии	• Умения	Решения, основанные на технологиях
	Технологии	• Цель	Клиент
Дерегулирование	Главная роль	• Системы менеджмента	Затраты, цены, ресурсы
	Сотрудник	• Культура	Предприниматель
	Неизбежное зло	• Имидж	Профессиональный партнер
	Менеджмент	• Умения	Маркетинг, финансы

План организационных изменений компании IMS

1. **Цель — клиент:**
   Создать о себе мнение как о знающем профессиональном партнере, который понимает технологии и бизнес клиента

2. ***Инновации/принятие риска:***
   Быть предпринимателем, который предлагает клиенту новые решения и способен действовать оперативно

3. **Обеспечение результатов:**
   Предоставлять клиенту решения, имеющие для него высокую ценность при конкурентоспособных ценах

пания уже не могла рассматривать клиентов как свою «собственность». Она должна была выдерживать конкуренцию с такими соперниками, как EDS, Accenture и IBM, убедительно доказывая и внешним и внутренним клиентам, что именно IMS является для них самым предпочтительным партнером. Сотрудникам пришлось срочно перестроиться: организация, которая оценивала свои результаты по принципам «в соответствии с бюджетом» и «в соответствии с графиком», превращалась в активного, предприимчивого и знающего компаньона, помогающего своим клиентам получать максимальные итоговые выгоды от предложенных ИТ-решений. Эти новые взгляды, отношение и поведение имели решающее значение для успеха стратегии. Руководители IMS Должны были провести множество реформ: требовались новые технологии, новые процессы и новые умения. Но не будь эти перемены

подкреплены соответствующими изменениями в корпоративной культуре (от зависимого поставщика до предпринимателя, стремящегося к получению прибыли), все долгосрочные планы были бы обречены на провал.

Многие организации предпринимали попытки радикальных изменений культуры, подобных тем, с которыми столкнулась IMS. В таблице 10.1 представлен структурный срез самых типичных перемен в культуре, которые осуществляли эти компании. *Цель — клиент* — это наиболее часто встречающаяся из них. Особенно это касается сервисных компаний, например телекоммуникационных, финансовых, медицинских, транспортных, энергетических и предприятий коммунального хозяйства — одним словом, тех, которые теперь ведут конкурентную борьбу в условиях дерегулирования. Сотрудники таких фирм должны были осознать, что ценность создают клиенты, а не законодатели. Организация А, региональная медицинская страховая компания, попыталась сформировать управленческую культуру, смыслом которой было соблюдение интересов пациентов, выделяя в качестве критерия «время, проведенное руководителями с больными». Рядовые сотрудники и так достаточно тесно контактировали с клиентами, однако старшие менеджеры обязаны были уделять больше внимания пациентам, если они хотели стать успешными лидерами. Организация В — региональный банк — стремилась к тому, чтобы сотрудники ориентировались на создание финансовых решений для заказчиков, а не на рутинное ведение дел и операций. Задача ставилась следующая: построить с целевыми клиентами отношения, при которых они получали бы от сотрудников консультации и советы.

Ориентация на интересы клиента является самой подходящей задачей для компаний, которые воплощают стратегию разработки исчерпывающих решений для потребителя. Организации, выбравшие для себя другие стратегии, ставят иные цели. Например, те, для кого приоритетом в конкурентной борьбе является последовательность и надежность, скорее всего, сформируют культуру *обеспечения качества* и *постоянного совершенствования*. Культуру *постоянного сокращения издержек* внедряют компании, ведущие конкурентную борьбу по параметрам снижения общих затрат, особенно когда речь идет о недифференцированных продуктах. Предприятия, стремящиеся к лидерству продукта, стараются установить культуру *творчества и инноваций*. Но во всех этих разных случаях сотрудники должны прежде всего ориентироваться на клиентов и внимательно следить за тем, как предложения потребительной ценности, создаваемые ими, обеспечивают добавленную стоимость для целевых заказчиков.

Выбор в качестве стратегической цели *инноваций и принятия рисков* сигнализирует работникам, что пришло время радикально менять ста-

Таблица 10.1. Некоторые примеры определения и выбора показателей ценностей корпоративной культуры

	План организационных изменений	Стратегическая цель	Стратегический показатель	Организация
Создание ценности	1. Ориентация на клиента	(A) Создать культуру, центром которой является клиент	• Опрос сотрудников • Опрос клиентов • Время, проведенное руководством с клиентами	Здравоохранение
		(B) Сформировать культуру, ориентированную на создание решений, делегирование полномочий и интересы сообщества	• Опрос сотрудников	Региональный банк
		(C) Укреплять поведенческие навыки, ориентированные на интересы клиента	• Рейтинг сотрудников (мнение корпоративных покупателей)	Страхование
	2. Инновации/ принятие риска	(D) Укреплять культуру постоянного совершенствования, инноваций и творчества	• Изменить опрос по готовности	Коммунальные услуги
		(E) Способствовать развитию культуры предпринимательства	• Тренинги по предоставлению новых услуг (процент сотрудников)	Коммунальные услуги
		(F) Способствовать принятию рисков, обеспечивая ответственность и подотчетность	• Число опубликованных «общих знаний»	Фармацевтическая промышленность
	3. Предоставление результатов	(G) Создать атмосферу результативности	• Опрос о климате в организации (компонент лидерства)	Химическая промышленность
		(H) Производить результаты	• Достижение целей ССП	Коммунальные услуги
Реализация стратегии	4. Понимание миссии, видения и ценностей	(I) Обеспечить знание всеми сотрудниками стратегического направления развития	• Опрос сотрудников	Здравоохранение
		(J) Понимать нашу уникальную бизнес-модель и вклад каждого в общее дело	• Осведомленность о стратегии (опрос)	Профессиональное обслуживание
		(K) Четко определить ожидания и ответственность, соответствующие стратегическим приоритетам	• Число сотрудников (%), умеющих определить целевые стратегические сферы деятельности компании	Здравоохранение
	5. Ответственность	(L) Достигать высоких результатов за счет ответственности и поощрять принятие оправданных рисков	• Число сотрудников — членов «Президентского клуба»	Производство
		(M) Сформировать культуру достижения высоких результатов и создания ценности	• Опрос сотрудников	Обслуживание
	6. Открытое общение	(N) Воспитывать стратегическое мировоззрение посредством двустороннего общения и образования	• Число сотрудников, занятых в межфункциональной деятельности	Фармацевтическая промышленность
		(O) Сформировать преданный делу персонал, используя постоянное двустороннее общение	• Опрос об организационном климате (коммуникация)	Банк
	7. Работа в команде	(P) Укрепить возможности организации за счет «двойного гражданства»	• Обмен лучшим опытом (объем информации)	Производство
		(Q) «Одна команда — одна мечта»	• Ротация персонала (%)	Обслуживание

тус-кво. Организации D и E (и та и другая — нерегулируемые предприятия по коммунальному обслуживанию), подчеркивая необходимость нового поведения в изменившихся условиях, использовали такие слова, как «предпринимательство», «инновации», «творчество». Компании, которые выполняли программу «Стоимость для акционеров», стремились к созданию культуры, *нацеленной на результат*. Химическая фирма G инженерно-технический подход сменила на принцип использования технологий для достижения финансовых результатов. Еще одно нерегулируемое с недавних пор предприятие по предоставлению коммунальных услуг H ввело в активный словарный запас выражение «производить результаты» как индикатор того, что показатель успеха изменился.

Понимание сотрудниками миссии и стратегии является исключительно важным фактором для организаций, где трудятся узкофункциональные специалисты, которые обязаны найти равновесие между обеспечением совершенства в рамках своих подразделений и одновременной интеграцией с другими отделами предприятия. Медицинское учреждение I стремилось улучшить результаты своей деятельности путем более тесного сближения медицинского и административного персонала. Профессиональная сервисная фирма J обязала группу по информационным технологиям обеспечить инновационный способ оказания консалтинговых услуг через веб-сайты, что, на первый взгляд, представляло угрозу для консультантов компании, привыкших работать только лицом к лицу с клиентом.

Ответственность приобретает огромное значение в тех компаниях, которые традиционно ориентировались на внутренние процессы либо строго контролировались государственными органами, а в новых условиях сфокусировались на рынке и потребителе. Производственная фирма L имела обширную глобальную сеть заводов, поставщиков и международных клиентов. Прежде ответственность в компании распределялась в соответствии с осуществляемыми функциями, а результаты производственных единиц и снабженческо-сбытовой цепочки оценивались на основе внутренних отпускных цен, рассчитываемых по затратам. При этом никто не отвечал ни за итоговую прибыльность, ни за производительность. Новая стратегия L упростила организацию, предоставив большую свободу действий службам закупок и снабжения, и ввела систему оценки результатов на основе рыночных цен и для сырья, и для готовой продукции.

Открытое общение совершенно необходимо там, где реализация стратегии требует высочайшей степени интеграции. Фармацевтическое предприятие N пыталось организовать быстрый обмен знанием и опытом работы на рынке между коммерческим отделом и отделом развития новых продуктов. *Работа в команде* — важнейший фактор изме-

нений в том случае, когда переопределяются роли различных подразделений. Многофилиальная производственная организация P, владеющая рядом самостоятельных брэндов, намеревалась создать между ними синергизм за счет рыночной интеграции. *«Двойное гражданство»* формулирует необходимость выполнения отдельным брэндом еще одной роли — брэнда как части корпоративного имиджа. Компания Q использовала мантру «одна команда — одна мечта», для того чтобы продемонстрировать, как ее многочисленные филиалы, имеющие различные цели, способствуют реализации общей корпоративной стратегии.

Как оценить корпоративную культуру

«Измерение» культурных ценностей основывается главным образом на опросах сотрудников. Прелесть, но одновременно и сложность ССП состоит в том, что она предполагает обязательную оценку, а следовательно, более четкую формулировку таких неосязаемых и иногда неоднозначных понятий, как культура и климат организации. Несмотря на то что эти два термина часто используются как взаимозаменяемые, ученые считают их абсолютно разными. Понятие «климат» имеет корни в социальной психологии. Крис Аргирис, основываясь на своих исследованиях климата в банке, дал ему следующее определение: «официальная политика организации, потребности сотрудников, ценности и индивидуальности, которые действуют в условиях самосохраняющейся сложной, живой и постоянно развивающейся системы»[3].

В 1960-х годах концепция «климата» продолжала развиваться и теперь ее понимают как организационное влияние на мотивацию и поведение сотрудников. Данное понятие включает в себя такие аспекты, как организационная структура, система вознаграждения, а также ощутимая поддержка и дружеское участие руководителей и коллег. Климат предполагает общий взгляд коллектива на организационную политику, деятельность и мероприятия, как официальные, так и неофициальные. Кроме того, климат — это ясные цели организации и средства, используемые для их достижения.

В одной из недавно вышедших книг авторы выделили 12 вопросов для описания эффективной рабочей среды[4].

1. Знаю ли я, чего ожидают от моей работы?
2. Есть у меня необходимые материалы и оборудование для выполнения моей работы?
3. Имею ли я возможность каждый день делать на работе то, что умею лучше всего?
4. Получил ли я признание или похвалу за хорошо выполненную работу в течение последних семи дней?

5. Есть моему начальнику или кому-либо еще дело до меня как до личности?
6. Есть кто-нибудь, кто поощряет мое развитие?
7. Считаются ли с моим мнением на работе?
8. Дают ли мне миссия/цель компании ощущение значимости моей работы?
9. Считают ли мои коллеги своей обязанностью выполнять работу качественно?
10. Есть у меня на работе лучший друг?
11. Говорил ли кто-нибудь со мной о достигнутом мною прогрессе в последние шесть месяцев?
12. Была ли у меня возможность обучаться и расти профессионально в прошедшем году?

Ответы на эти вопросы и есть оценка здорового организационного климата [5].

Культура возникла из антропологии. Она воплощает в себе символы, мифы, истории и ритуалы, внедрившиеся в организационное сознание (подсознание)[6]. Культура пытается зафиксировать системы общих понятий, предположений и ценностей компании. Культура, как правило, носит описательный характер, в то время как климат — это некая конструкция, основанная на подходе, разработанном психологами для объяснения, почему одни организации успешнее других. При том что оба понятия имеют очевидную взаимосвязь, климат больше относится к корпоративной политике и правилам повседневного поведения в том виде как его понимают сотрудники. Культура же представляет собой общее понимание всем персоналом целей, проблем и деятельности компании. Одни исследователи полагают, что климат — это некое реальное проявление культуры; другие считают, что культура — нечто более глубокое и менее осознаваемое[7]. Например, культура — это представления организации о мотивации работников, в то время как климат — это реальная деятельность и система вознаграждения, принятая в ней.

Антропологи, разработавшие понятие «культура», распропагандировали его в ходе широких дискуссий и выступлений. Очевидно, что подобные выступления слишком поверхностны, чтобы использовать их для определения показателей и целей ССП. Ученые, изучающие организационное поведение, тем не менее пытаются оценить культуру. Но прежде чем приступать к этой оценке, следует разграничить ценности и нормы. Ценности — это убеждения, которые насаждаются руководством компании, например общение, уважение, единство и совершенство [8]. Культура отражается в нормах, которые разделяют все

работники предприятия и которые могут быть, а могут и не быть связаны с ценностями. Это различие заставляет руководителей более глубоко задуматься над принципами формирования культуры. От них требуется четкое определение специфических отношений и поведения, необходимых для реализации стратегии. Сами по себе ценности слишком расплывчаты, чтобы выявить, что работники думают о компании и каким должно быть их поведение. Все могут соглашаться с тем, что единство или обслуживание клиентов исключительно важно, и в то же время представления не иметь о том, как себя вести в повседневной жизни. Поэтому следует, скорее, попытаться оценить не ценности, а специфические отношения и поведение и управлять ими[9].

Чарлз О'Райли и его коллеги разработали инструмент оценки — так называемый профиль организационной культуры (Organizational Culture Profile, OCP), который содержит набор утверждений, описывающих предположительные организационные ценности[10]. Сотрудников попросили составить рейтинг 54 ценностей по их важности и необходимости для компании. Это позволило с достаточной степенью достоверности составить карту организационной культуры, сгруппировав 54 ценности в восемь независимых факторов:

1) инновации и принятие рисков;
2) внимание к деталям;
3) ориентация на результат;
4) агрессивность и конкурентоспособность;
5) поддержка;
6) развитие и вознаграждение;
7) сотрудничество и работа в команде;
8) решительность.

Положения профиля организационной культуры основаны на нормах, ожиданиях людей относительно специфических отношений и поведения. Они требуют ответа от каждого на такие вопросы, как: «Что на самом деле нужно для того, чтобы добиться успеха?» и «Каковы неписаные правила в вашей компании?». Сходство ответов на данные вопросы внутри отдельного подразделения или всего предприятия отражает его культуру. Организация может оценить, соответствует ли культура ее стратегии. Отсутствие консенсуса свидетельствует об отсутствии единой культуры.

Различные департаменты компании могут требовать различных культур. Культура отдела по развитию новых продуктов должна отличаться от культуры производственного отдела; вновь созданные подразделения и зрелые бизнес-единицы в корне отличаются друг от друга.

Таким образом, организации нужны разнообразные нормы в зависимости от функций и бизнес-стратегии. Однако руководители наверняка захотят, чтобы такие ценности, как единство, уважение и хорошие взаимоотношения с коллегами, стали общими для всех. Это ориентиры корпоративной культуры.

Существование инструмента, подобного профилю организационной культуры, доказывает, что культура стала некой структурой, которую можно оценить. Однако на эти инструменты влияет психологическая литература, где особое внимание уделяется мотивации и климату. Поскольку литература по стратегии не рассматривает культуру как существенную предпосылку эффективной реализации долгосрочных планов, существующие инструменты оценки культуры не учитывают такие факторы, как личные убеждения и понимание стратегии. Для того чтобы более тесно связать культуру со стратегией, а не просто описать способы повседневного ведения бизнеса, ценности в ОСР должны быть сформулированы таким образом, чтобы работники сумели оценить свою компанию по всем параметрам, представленным в данной главе, в том числе по предложению потребительной ценности, лежащему в основе стратегии. Мы предложили такие варианты, как формирование культуры вокруг программ постоянного совершенствования и повышения качества, или творчества и инноваций, или глубокого понимания предпочтений и потребностей каждого конкретного клиента. Развитие усовершенствованных инструментов оценки культуры одновременно с аспектами, связанными со стратегией, несомненно, является прекрасной возможностью дальнейшей эффективной деятельности". В качестве альтернативы организация может использовать собственные анкеты, специально разработанные для оценки этого важного параметра.

ЛИДЕРСТВО

Лидерство, а особенно лидерство в управлении трансформационными изменениями, является ключевым требованием для превращения компании в организацию, ориентированную на стратегию. Мобилизация и концентрация всех работников — важнейшее условие успешных перемен. Группа эффективных лидеров питает энергией и поддерживает программы трансформаций.

Работая с различными компаниями, мы столкнулись с двумя подходами к определению роли лидерства: *процессом развития лидерства* и *моделью лидерских компетенций,* определяющей характеристики руководителя. Пример первого подхода представлен в таблице 10.2, которая описывает стратегические цели и показатели, применяемые некоторыми

Таблица 10.2. Модель лидерства: ориентация на процесс

Стратегическая цель	Стратегический показатель	Организация
(A) Развивать лидерство	• Число ключевых должностей, где не определен преемник(%) • Прогресс в сравнении с планом развития лидерства	Региональный банк
(B) Развивать наш уникальный профиль лидерства	• Число внутренних и нанятых лидеров	Производственная компания
(C) Воспитывать лидеров	• Число сотрудников, соблюдающих жизненный цикл процесса воспитания лидеров (%)	Военный медицинский центр
(D) Превратить лидерство в процесс участия	• Количество проектов, управляемых самостоятельно действующими командами	Фармацевтическая фирма
(1) Развивать эффективное лидерство	• Рейтинг вакансий • Опрос сотрудников	Здравоохранение
(F) Создавать атмосферу лидерства на всех уровнях	• Число одобрительных резолюций, необходимых для принятия решения	Здравоохранение
(G) Расширять лидерские навыки в среде старшего менеджмента	• Число благоприятных отзывов о лидере по опросу сотрудников (%)	Телекоммуникационная компания
(H) Принять на себя ответственность и реализовывать стратегию	• Рейтинг развития лидерства (полная обратная связь)	Региональный банк

организациями для управления *процессом развития лидерства*. Компания А — региональный банк — сконцентрировала внимание на программе преемственности лидерства (leadership succession). Компания В — стремительно развивающееся производственное предприятие — активно развивала возможности привлечения квалифицированных менеджеров со стороны как дополнение к внутреннему процессу развития собственных руководителей. Компания С — военный медицинский центр — уже имела отлично структурированную программу развития лидерства и поэтому сосредоточила усилия на мониторинге ее выполнения всеми подразделениями предприятия. Компания D, фармацевтическая фирма, стремилась развивать лидеров уже на низших организационных уровнях и, следовательно, сконцентрировалась на создании самостоятельно действующих команд. Эти примеры так же, как и многие другие, представленные в таблице 10.2, описывают цели и показатели, связанные с процессом развития лидеров.

Второй подход — *модель лидерских компетенций* — сфокусирован на конкретных навыках и умениях, которыми должен обладать руководитель. Вместо наблюдения за процессом воспитания лидеров делается попытка описать, *что* это такое. Данный подход определяет характерные черты, которые должен продемонстрировать лидер, чтобы достичь выдающихся результатов. На основе нашей базы данных по ССП мы классифицируем лидерские компетенции на три общие категории (см. табл. 10.3):

- *создает ценность* — лидер обеспечивает высокие итоговые результаты;
- *реализует стратегию* — лидер мобилизует организацию и управляет процессом изменений;
- *развивает человеческий капитал* — лидер формулирует необходимые компетенции и устанавливает высокие стандарты для всей организации.

Лидер, создающий ценность и реализующий стратегию (первые две категории), увеличивает организационный капитал, поддерживая план культурных изменений, который мы только что обсудили. Третья роль — развитие человеческого капитала — способствует достижению целей, направленных на расширение организационных возможностей и утверждение ценностей. Мы проиллюстрируем эти три группы целей руководства примерами профилей лидерства, разработанных тремя (названия изменены) компаниями: Hi-Tek, производственная и сервисная компания (см. табл. 10.4); Finco, глобальная компания по оказанию финансовых услуг (см. табл. 10.5); Risk Management Inc., страховая компания (см. табл. 10.6).

Таблица 10.3. Модель лидерства: ориентация на компетенции

Общая характеристика	Описание	Роль
Создание ценности • **Ориентация на клиента** • **Инновации/принятие рисков** • **Предоставление результатов**	• Понимает клиентов, решает их проблемы • Подвергает сомнению предпосылки, предлагает новые пути • Добивается результатов для клиентов и акционеров	**Создает организационную готовность**
Реализация стратегии • **Понимание стратегии** • **Ответственность** • **Общение** • **Работа в команде**	• Четко определяет миссию, видение, ценности и стратегию • Определяет направление развития, цели; устанавливает ответственность • Открыт в общении; поддерживает обратную связь • Сотрудничает со всеми подразделениями; делится знанием	
Развитие человеческого капитала • **Обучение** • **Наставничество/воспитание** • **Личный вклад**	• Учится у других; занимается самообразованием • Инвестирует свое время в развитие других сотрудников • Показывает пример; устанавливает высокие личные стандарты	**Создает готовность человеческого капитала**

Таблица 10.4. Профиль лидерских компетенций: Hi-Tek (производство/услуги)

Общая характеристика	Лидерская компетенция в Hi-Tek
Создание ценности • **Ориентация на клиента** • **Инновации/ принятие рисков** • **Предоставление результатов**	• **Понимание клиента:** выдающиеся лидеры хорошо разбираются в своих клиентах. Они ставят себя на место заказчика и уделяют им много времени, чтобы лучше понять настоящие и будущие потребности и предугадать возможные решения • **Мышление категориями прорывов:** выдающиеся лидеры подвергают сомнению традиционные взгляды и концентрируются на возможностях. Они не боятся сложностей, ищут и разрабатывают новые решения, поощряют творчество и инновации • **Настойчивость в достижении целей:** выдающиеся лидеры ищут способы завершить работу быстрее, с меньшими затратами и с высоким качеством. Они ставят сложнейшие задачи себе и другим и принимают разумный риск для улучшения результатов
Реализация стратегии • **Понимание стратегии** • **Ответственность** • **Общение** • **Работа в команде**	• **Лидерство в команде:** выдающиеся лидеры связывают собственное мировоззрение с корпоративным видением. Они возглавляют реформы и создают атмосферу срочности устранения трудностей и реализации стратегии. Они определяют направление движения, формулируя цели и поддерживая чувство ответственности • **Открытое общение:** выдающиеся лидеры говорят правду. Они открыто делятся информацией с коллегами, менеджерами и подчиненными, рассказывая всю «историю», а не просто излагая свою позицию. Они служат образцами для подражания • **Работа в команде:** выдающиеся лидеры сотрудничают со своими командами и со всеми подразделениями, невзирая на организационные и географические границы. Они вдохновляют свои команды на достижение совершенства
Развитие человеческого капитала • **Обучение** • **Наставничество/ воспитание** • **Личный вклад**	• **Создание возможностей:** выдающиеся лидеры создают долгосрочные организационные возможности для получения постоянных отличных результатов. Они ориентированы на обучение • **Талант наставника/воспитателя:** выдающиеся лидеры активно развивают сотрудников с целью создания крепких команд в настоящем и будущем. Они осуществляют наставничество, рассказывая об ожиданиях, обеспечивая обратную связь, изыскивая новые возможности получения знаний • **Личная преданность делу:** выдающиеся лидеры действуют таким образом, чтобы поддержать корпоративные цели и способствовать реализации стратегии. Они приводят свои личные интересы в соответствие с потребностями компании и защищают решения, принятые ради ее процветания, какими бы жесткими они ни были • **Решительность:** выдающиеся лидеры выполняют непопулярные решения быстро и настойчиво, осознавая их срочность и насущную необходимость. Они стремятся внести свою лепту в процесс поиска выхода из ситуации, когда требуется выработать совершенное решение • **Стремление неутомимо развивать бизнес:** выдающиеся лидеры с энтузиазмом относятся к развитию своей компании, победам на рынке и возможностям технологий и услуг

Таблица 10.5. Профиль лидерских компетенций: Finco (финансовые услуги)

Общая характеристика	Лидерская компетенция в Finco
Создание ценности	
• **Ориентация на клиента**	• **Ориентация на ценность для клиента:** предоставляет решения высокого качества, удовлетворяющие бизнес-потребности заказчика; поддерживает тесные отношения с клиентами • **Поддержка и развитие ключевых отношений:** основывает и поддерживает отношения, которые укрепляют позиции и влияние Finco на рынке
• **Инновации/принятие рисков**	• **Поддержка инноваций:** способствует новшествам—открыт для изменений
• **Предоставление результатов**	• **Предоставление результатов:** производит и доставляет превосходные результаты для всех заинтересованных сторон
Реализация стратегии	
• **Понимание стратегии**	• **Глобальное видение:** обладает широким кругозором в области бизнес-среды компании, находится в курсе последних достижений в собственной отрасли
• **Ответственность**	• **Формирование стратегии:** понимает, как видение фирмы воплощается в жизнь в ходе реализации стратегий подразделений и их планов действий, помогая добиться устойчивого конкурентного преимущества
• **Общение**	• **Формирование преданного отношения к делу:** общается открыто и эффективно со всеми подразделениями, получая поддержку сотрудников, единодушно разделяющих видение и ключевые ценности Finco
• **Работа в команде**	• **Укрепление интеграции и работы в команде:** эффективно сотрудничает с персоналом, организациями, культурами, демонстрируя при этом кросс-культурные навыки
Развитие человеческого капитала	
• **Обучение**	• **Поддержка организационного обучения:** обеспечивает непрерывность развития бизнеса за счет передачи знания и роста интеллектуального капитала
• **Наставничество/ воспитание**	
• **Личный вклад**	• **финансовая и деловая проницательность:** понимает факторы, лежащие в основе финансовой деятельности в собственной бизнес-сфере; фокусирует усилия на создании ценности для Finco

Таблица 10.6. Профиль лидерских компетенций: Risk Management, Inc.
(RMI, страхование имущества и страхование от несчастных случаев)

Общая характеристика	Лидерские компетенции в RMI
Создание ценности • **Ориентация на клиента** • **Инновации/принятие рисков** • **Предоставление результатов**	• **Стратегическое мышление в изменяющейся рыночной среде:** предугадывает и выявляет возможности и ключевые тенденции рынка, которые могут способствовать достижению целей RMI. Создает план действий на будущее в условиях неопределенности в соответствии с видением и целями организации • **Сомнение и принятие рисков:** открыто бросает вызов традиционным убеждениям работников на всех уровнях. Охотно занимает позицию, которая может создать конфликтную или непопулярную ситуацию. Поддерживает подобное поведение у других • **Управление изменениями и инновациями:** возглавляет изменения в людях, структурах и процессах, которые продвигают организацию от «того, где мы сейчас» к «тому, где мы хотим быть». Предвидит и использует возможности, возникающие в ходе изменений. Достигает исключительных результатов в поиске, создании и применении новых способов решения вопросов
Реализация стратегии • **Понимание стратегии** • **Ответственность** • **Общение** • **Работа в команде**	• **Укрепление обстановки, обеспечивающей высокую эффективность:** создает среду, в которой миссия и видение имеют четкое определение, цели носят агрессивный характер, где предполагается наличие обратной связи, предназначенной для улучшения производственной деятельности, и где вознаграждение за хорошую работу и последствия плохой реальны и ощутимы • **Убежденность в том, что наряду с другими и сам ответственен за выполнение взятых обязательств:** принимает на себя ответственность за инициативы, имеющие значительный корпоративный эффект. Принимает особые обязательства и выполняет их до конца. Обеспечивает отчетность по принятым обязательствам. Проясняет свою собственную роль и функции других сотрудников • **Сотрудничество без границ:** устанавливает партнерства на всех уровнях, между департаментами и функциональными подразделениями для достижения оптимального бизнес-результата
Развитие человеческого капитала • **Обучение** • **Наставничество/ воспитание** • **Личный вклад**	• **Сравнение с внутренними и внешними образцами лучшей практики:** оценивает и сравнивает продукты, услуги, стратегии и процессы с аналогичными параметрами внешних организаций или подразделений внутри RMI * **Самосовершенствование и развитие других:** создает условия, в которых развитие и обучение становятся бизнес-приоритетами. Служит образцом для подражания в постоянной самооценке и совершенствовании. Активно стремится к новым возможностям развития и роста. Поддерживает прямую отчетность по данному процессу

Создание ценности

Почти все модели лидерства, имеющиеся в нашей базе данных, начинаются с *ориентации на клиента*. Компания Hi-Tek настоятельно рекомендует лидерам смотреть на мир глазами своих заказчиков. Проводя много времени с покупателями, они способны предугадать их будущие потребности и определить возможности разработки новых решений. В дополнение к созданию ценности для непосредственных клиентов Finco хочет, чтобы ее лидеры развивали отношения с другими внешними потребительскими группами, в результате которых возникнут новые способы создания добавленной стоимости. Это могут быть конечные потребители продуктов Finco (покупатели страховок), а также компании, производящие новые страховые продукты и услуги. Страховая компания Risk Management следит за меняющимся характером своих рынков и видит необходимость для лидеров предвидеть эти перемены.

Инновации и принятие риска — еще один приоритет для создания ценности. Все компании признают, как важно быть открытыми к изменениям и новому мышлению. Третий, главный, приоритет — это *ориентация на достижение высочайших результатов*. Hi-Tek особенно подчеркивает необходимость работать лучше, быстрее и с меньшими затратами, а Finco стремится предоставлять превосходные финансовые услуги всем заинтересованным сторонам.

Реализация стратегии

Лидеры мотивируют своих работников и направляют их усилия в нужное русло, используя четыре типичных вида поведения. Во-первых, руководитель должен *четко разъяснить, в чем заключаются миссия, стратегия и ценности организации*. Лидеры Hi-Tek определяют направление, устанавливают цели, следят за отчетностью. Аналогично топ-менеджеры из Risk Management сформировали условия для высокоэффективной работы. В Finco лидеры, прекрасно понимая динамику существования компании, адаптировали операции и стратегии подразделений к изменениям внешней среды.

Ответственность и согласованность связывают стратегию предприятия с личными результатами. Так, в Risk Management лидеры считают себя наряду с другими ответственными за итоги деятельности. Они ставят напряженные цели и обеспечивают обратную связь, что дает возможность поощрять успешных сотрудников и наказывать нерадивых. Лидеры Finco добились соответствия функционального совершенства и эффективной реализации стратегии.

Лидеры умеют эффективно *общаться* с персоналом. Содержание и тон сообщения, выбранные руководителем, оказывают большое влияние на рядовых сотрудников, которые ежедневно добровольно прини-

мают решения, способствующие долгосрочному повышению стоимости организации. Честность позволяет контролировать процессы через общение, единые для всех убеждения, нормы и ценности. Лидеры Finco рассказывают о видении и ключевых ценностях; лидеры Hi-Tek говорят только правду, излагают «всю историю, а не только свою позицию; они служат образцом для подражания».

Лидеры способствуют *работе в команде*. Эффективная деятельность Finco зависит от команд, состоящих из разных людей, организаций, культур, а в Risk Management и Hi-Tek лидеры сотрудничают со всеми подразделениями своих компаний, несмотря на организационные, географические и функциональные границы.

Развитие человеческого капитала

Многие организации, зарегистрированные в нашей базе данных, ожидают от своих лидеров действий по совершенствованию человеческого капитала, которые *тренируют и развивают* способности сотрудников. Руководители компаний Risk Management и Hi-Tek формируют такую среду, которая создает возможности для этого, и поддерживают ее процессами наставничества и обратной связи. Они также способствуют атмосфере постоянного обучения. Фирма Finco особое внимание уделяет развитию интеллектуального капитала посредством обмена знанием и информацией между своими подразделениями. Risk Management поощряет процесс анализа выдающихся результатов, полученных как внутри, так и вне предприятия, для распространения информации о лучшем опыте.

Лидеры также представляют собой образцы персонального совершенства. В Hi-Tek особо подчеркиваются такие личные качества, как преданность делу, решительность, стремление неутомимо развивать бизнес. Руководство Finco определяет, как высокий профессионализм становится незаменимой составляющей процесса создания стоимости для акционеров.

Как оценить лидерство

«Измерять» *процесс* развития лидерства гораздо проще, чем оценивать лидерские компетенции. Ранее вы ознакомились с набором типичных показателей для оценки процесса развития лидерства (см. табл. 10.2). Большинство из них являются видимыми и объективными, например число ключевых должностей, не имеющих преемника, число вновь нанятых сотрудников или процент бизнес-единиц, соблюдающих цикличность развития лидеров. И наоборот, модель лидерских компетенций требует суждений о более широком аспекте деликатных позиций, например о качестве общения и способности лидера организовывать

и управлять работой в команде. Зачастую организации оценивают эти качества своих руководителей посредством *опроса сотрудников*. Три компании, представленные в таблицах 10.4—10.6, используют для этого программы полной обратной связи. Специально назначенные сотрудники или представители внешней организации получают информацию от подчиненных, коллег и начальников относительно уровня владения наиболее важными компетенциями того или иного лидера. Эти сведения используются главным образом для наставничества и развития личности, однако подразделения также собирают подробную (и конфиденциальную) информацию из опросов для создания общего организационного отчета о ключевых лидерских компетенциях.

Отличным примером того, как оценивать лидерство, служит деятельность Bonneville Power Administration (BPA) (см. рис. 10.5), причем оценка производится по двум аспектам:

а) сотрудники, клиенты и сообщество понимают миссию и цели BPA;
б) лидер предоставляет желаемый результат.

Как показывают результаты внутреннего опроса «Organization Assessment Survey» (OAS, «Обзор оценок организации»), работники, как правило, понимают миссию организации. Результаты ответов превышают самый высокий ориентир, установленный для этого показателя. Эталон для второго опроса «Great Place to Work» (GPTW, «Лучшее место работы») сравнивает полученные данные с аналогичными сведениями, полученными в ведущих компаниях Северной Америки. Выяснилось, что BPA находится ниже эталонного уровня (войти в число 100 лучших компаний), но быстро ликвидирует этот разрыв. Руководители BPA проводят ежегодные опросы клиентов и членов сообщества, чтобы установить степень понимания ими корпоративных миссии и целей. Малейшее отставание по данному параметру заставляет лидеров более активно общаться с важными потребителями и избирателями. И наконец, BPA оценивает способность своих лидеров получать желаемые результаты, следя за их деятельностью и ее соответствием корпоративной ССП. И «Общий успех», и «Общая команда» (их можно видеть в нижней части рисунка) являются программами вознаграждения коллективов, которые устанавливают в начале каждого года, как правило, 6—10 целей для четырех составляющих ССП. Превышение показателей означает дополнительные выплаты по окончании года в соответствии с установленной формулой. Вознаграждение за достижения команды производится в равных долях каждому сотруднику или коллективу компании.

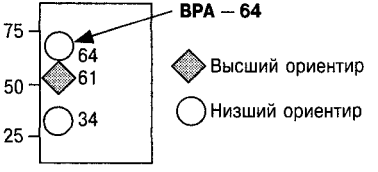
В заключение следует отметить, что в данном разделе мы представили две модели лидерства, которые используются различными организациями: модель процесса развития лидерства, сфокусированную

Рисунок 10.5. Профиль лидерских компетенций: Bonneville Power Administration

Стратегические цели: лидерство предполагает обязательное определение четкого направления действий, концентрацию усилий сотрудников и формирование поведения, ориентированного на высокую производительность. Организационный успех зависит от лидеров на всех уровнях. Руководители BPA должны обеспечить и стратегическую компетентность, и стратегическое соответствие, чтобы укрепить будущие позиции компании; они приводят в соответствие со стратегией всю организацию и способствуют достижению превосходных результатов ее сотрудниками и командами

Намерения менеджмента: выявить степень понимания клиентами, сообществом и сотрудниками миссии и направления развития компании. Определить, в какой степени лидеры BPA преуспели в получении ожидаемых результатов

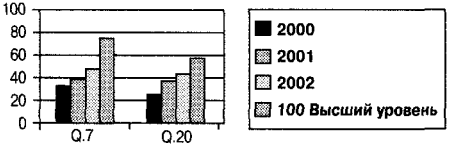
Результаты: **Показатель лидерства и качества по OAS**



Ключевые темы из опроса OAS:

- «Сотрудники понимают миссию, видение и ценности организации» — 77% положительных ответов
- «Менеджеры информируют сотрудников о том, какой вклад они вносят в выполнение миссии и достижение целей *компании» — 66% положительных ответов*

Опрос «Лучшее место работы»

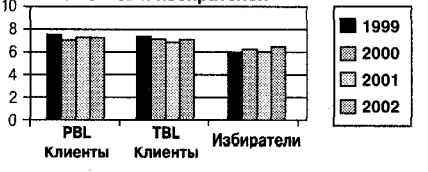


Ключевые темы из опроса GPTW:

Q.7 «Менеджмент четко формулирует свои ожидания» — 52% положительных ответов в 2002 г. (против 42% в 2001 г.)

Q.20 «Менеджмент имеет четкое представление о том, куда движется организация и как добиться поставленных целей» — 49% положительных ответов в 2002 г. (против 41% в 2001 г.)

Опросы по удовлетворенности клиентов и избирателей



Ключевые темы ежегодных опросов клиентов и членов сообщества:

Q.5 «Лидеры [PBL/TBL] общаются с вами непосредственно» 7,5 PBL; 7,6 TBL в 2002 г.

Q.8 «BPA предоставляет четкую информацию о своей миссии и политике» — 7,0 в 2002 г. против 6,5 в 2001 г.

Успешные результаты:

Средний показатель общего успеха компании в 2001 г. — 75%

Средний показатель достижения общих целей команды в 2001 г. — 88% основных, 67% отсроченных

на том, *как* лидеры развивают необходимые компетенции, и модель лидерских компетенций, отражающую, *что* организация ожидает от своих руководителей. Конечно, на практике каждый из этих подходов содержит «что» и «как». Компания, применяющая первую модель, должна разработать набор лидерских компетенций, чтобы руководить процессом развития, а организации, выбравшей модель компетенций, необходима программа развития лидерства.

СООТВЕТСТВИЕ

«Соответствие — необходимое условие, которое следует выполнить до наделения полномочиями... личность передает полномочия целой команде» [12]. Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» подчеркивает, что широкомасштабные изменения требуют такого соответствия, когда все члены команды связаны единством целей, общим видением будущего и пониманием того, как их личное участие способствует реализации корпоративной стратегии. Организация, приведенная в стратегическое соответствие, поощряет делегирование полномочий рядовым сотрудникам, инновации и принятие рисков, поскольку деятельность каждого конкретного работника направлена на достижение высоких целей. Подобная политика, проводимая компанией, которая не установила такого соответствия, ведет к хаосу, так как сторонники инноваций, склонные к рискам, подталкивают ее к противоречивым действиям. Эффект будет сродни доморощенному описанию работы декана новой бизнес-школы: «прогулка с 60 щенками без поводков».

Согласование со стратегией, как правило, требует двух последовательных шагов: 1) осознания необходимости данной стратегии и 2) разработки стимулов. Во-первых, лидеры должны информировать о стратегических целях компании понятным для всех способом. Во-вторых, они должны быть уверены в том, что каждый сотрудник и каждая команда имеют собственные задачи и соответствующие системы вознаграждения и что решение этих задач способствует реализации корпоративных целей самого высокого уровня. Именно лидеры создают *осведомленность о стратегии* с помощью программы многопланового общения, применяя широкий спектр различных механизмов: брошюры, информационные письма, проведение собраний в одном из городских зданий, программы обучения и ориентации, беседы с руководством, интранет, а также доски объявлений [13]. Как правило, для определения степени осведомленности сотрудников о стратегических целях, компания использует опросы (см. табл. 10.1, пункт 4 «Понимание миссии, видения и ценностей»). Организация достигает *стратегического соответствия,* связав персональные цели и систему вознаграждения с целями бизнес-подразделения и корпорации в целом [14].

В таблице 10.7 представлены типичные цели и показатели стратегической осведомленности и стратегического соответствия коллектива. Поскольку данные примеры выбраны из тех организаций, которые внедрили сбалансированные системы показателей, нет ничего удивительного в том, что и осведомленность и соответствие строятся вокруг целей и показателей ССП. Так, скажем, компании определили соответствие как «число (%) сотрудников, чьи персональные цели связаны с ССП».

На рисунке 10.6 показано, как одна типичная структура — First Community Bank (FCB) — описывает согласование организации со стратегией. Составляющая обучения и развития банка имеет четыре цели: две из них (L1 и L2) сконцентрированы на развитии человеческого капитала, одна (L4) — на информационном капитале и одна (L3) — на создании организационного капитала. Банк определяет «стратегическое соответствие» как приоритетную цель организационного капитала. Компания планирует распространять корпоративную ССП методом «каскада» в совет сообщества (Community Group, CG), его подразделения, команды и конкретным сотрудникам. Программа «каскадирования» включает три компонента:

- *стратегическое понимание* — все разбираются в основных стратегиях FCB, CG и своих подразделений;
- *организационное соответствие* — цели FCB, CG и его подразделений согласованы со стратегией;
- *персональное соответствие* — цели всех сотрудников соответствуют целям CG и его подразделений.

В качестве инструмента оценки данных компонентов был использован опрос сотрудников. Он состоял из 17 вопросов об организационном соответствии (см. нижнюю часть рисунка 10.6), которые были адресованы 300 менеджерам высшего и среднего звена. Для мониторинга состояния и прогресса исполнения программы стратегического соответствия использовали тот же инструмент — периодические опросы.

РАБОТА В КОМАНДЕ И ОБМЕН ЗНАНИЕМ

Нет ничего более нерационального, чем использование хорошей идеи единожды. Ни один из активов не имеет такой потенциальной ценности для организации, как коллективное знание, которым обладают все сотрудники. Многие компании применяют официальную систему управления знанием, для того чтобы создавать, организовывать, развивать и распределять знания по всей организации[15].

Таблица 10.7. Определение и оценка стратегической осведомленности и стратегического соответствия

Характеристика	Стратегическая цель	Стратегический показатель	Организация
Стратегическая осведомленность	(A) Обеспечить понимание стратегии каждым сотрудником	• Число сотрудников (%), которые могут определить стратегические приоритеты организации (опрос)	Здравоохранение
Стратегическое соответствие	(A) Утвердить стратегическое направление и укрепить в сознании работников ощущение срочности и целеустремленность	• Число сотрудников (%), чьи личные цели связаны с ССП	Взаимные фонды
	(B) Согласовать усилия за счет системы оценки и вознаграждения	• Число сотрудников (директор и вышестоящие руководители), чьи цели отражены в стратегической карте (%)	Здравоохранение
	(C) Создать мотивированный и квалифицированный персонал	• Число сотрудников (%), имеющих персональные ССП	Производственный сектор
	(D) Привести личные цели в соответствие со стратегией	• Число сотрудников (%), чьи задачи связаны с ССП	Национальный банк
	(E) Делегировать полномочия сотрудникам	• Число сотрудников (%), чье обучение и развитие связаны с ССП	Городское правительство (отдел транспорта)

Рисунок 10.6. Оценка стратегической осведомленности и стратегического соответствия First Community Bank

			Показатель
L3	Мы понимаем стратегию и знаем, что следует делать	FCB распространяет информацию о стратегии через ССП и «каскадирует» ее на все организационные уровни. Это обеспечивает знание стратегии всеми сотрудниками, понимание, как она соответствует бизнесу компании и как следует устанавливать приоритеты в повседневной деятельности. Лидеры FCB обеспечивают открытость, четкость и последовательность стратегической коммуникации	• **Стратегическое понимание** • **Организационное соответствие** • **Личное соответствие**

Стратегическое понимание	Организационное соответствие	Личное соответствие
Q1 Я понимаю корпоративную стратегию Q2 Я регулярно получаю информацию о стратегии FCB Q3 Я понимаю стратегию FCB Q4 Я понимаю цели моего подразделения Q5 Я понимаю, как мое подразделение способствует реализации стратегии FCB	Q6 Цели FCB полностью соответствуют корпоративной стратегии Q7 Цели моего подразделения находятся в полном соответствии со стратегией FCB Q8 Цели моего подразделения находятся в соответствии с целями других подразделений FCB Q9 Мое подразделение эффективно сотрудничает с другими отделами FCB для удовлетворения потребностей клиентов Q10 Получить помощь от других подразделений FCB для удовлетворения потребностей клиентов легко Q11 Приоритетом является усовершенствование степени стратегического соответствия и синергизма между подразделениями FCB	Q12 Я понимаю, насколько правильно действует корпорация в реализации стратегии Q13 Я понимаю, насколько правильно действует FCB в реализации стратегии Q14 Я понимаю, насколько правильно действует мое подразделение, реализуя стратегию Q15 Я понимаю, как моя повседневная работа способствует реализации стратегии FCB Q16 Я понимаю, как моя повседневная работа способствует достижению целей моего подразделения Q17 Мои личные цели взаимосвязаны со стратегией FCB и моего подразделения

Создание знания

Создание знания предполагает выявление информации, необходимой всем сотрудникам, и понимание людьми необходимости выкладывать соответствующие сведения в электронную базу данных. Многие организации должны были подвергнуться соответствующим изменениям в культуре, чтобы перейти от простого накопления знания к эффективному обмену идеями. Стив Керр, бывший руководитель департамента обучения компании General Electric, заметил, что основным компонентом системы менеджмента Джека Уэлча является разрушение барьеров внутри организации — и вертикальных, и горизонтальных — с тем, чтобы могла осуществляться передача знаний [16]. На ежегодных собеседованиях Уэлч спрашивал руководителей: «Какие идеи вы почерпнули из других бизнес-подразделений?», «Какие идеи вы предложили другим бизнес-подразделениям?».

Организация знания

Для того чтобы информация стала доступной пользователям, ее необходимо представлять и извлекать электронным способом. Системы обмена знанием — с базами данных, навигационными средствами, например программами поиска, интерфейсами пользователей и структурным соподчинением, — дают возможность систематизировать ценную информацию. Базы данных необходимо отобразить на экране, «очистить» и отфильтровать, а также постоянно поддерживать и обновлять.

Развитие знания

Специалисты должны оценить и одобрить информацию, которой будут пользоваться другие. Такой мониторинг подтверждает ценность материала, представленного в системе, и рекомендует использовать его всей организации.

Распространение знания

Системы управления знанием должны обеспечивать пользователям легкий доступ к базам данных. Организации используют два метода распространения информации. Первый — система принудительной рассылки информации с серверов на клиентские устройства («push system») — содержит перечень потребностей пользователей и избирательно распределяет информацию, часто по электронной почте, если признает ее потенциальную пользу для работника. Конечно, такая система в определенной мере навязывает ту или иную информацию, но создатели понимают все ее преимущества перед вторым методом —

самостоятельным извлечением данных с сервера клиентом («pull system»), — предполагающим индивидуальный поиск и выбор необходимых данных: пользователи порой слишком заняты своими непосредственными обязанностями, чтобы вести поиск нужных сведений.

Как правило, система управления знанием состоит из:

- баз данных и систем управления базами данных, которые собирают и хранят необходимую информацию;
- систем коммуникаций и передачи данных, которые позволяют пользоваться информацией независимо от того, откуда она получена и где хранится;
- обеспечивать возможность просмотра (browse), даже из публичных мест, защищая при этом от несанкционированного использования.

Задача особой важности заключается в том, чтобы мотивировать персонал документировать свои идеи и знания, таким образом делая их доступными для коллег. Эта идея настолько же проста, насколько трудна в реализации. Однако эта трудность не отвратила многие организации, занесенные в нашу базу данных, от выбора в качестве стратегического приоритета составляющей обучения и развития работы в команде и обмена знанием. В таблице 10.8 показаны примеры целей и показателей для обмена знанием. Организация А, химическая компания, следит за числом идей лучшего опыта, которые были выявлены и внедрены. Она также оценивает отдачу от каждого сотрудника с точки зрения экономического эффекта от обмена знанием. Организация В, международная страховая компания, для передачи данных использует корпоративный университет. Она фиксирует количество часов обучения, которое прошел каждый сотрудник. Компания по оказанию финансовых услуг С учитывает число сотрудников (%), передавших знания по методу, разработанному в General Electric. Фармацевтическая компания D и фирма по разработке программного обеспечения Е используют стандартные системы управления знанием для передачи информации, оценивая при этом уровень использования систем. Кроме того, компания Е контролирует, насколько материал системы управления знанием является актуальным. Компания по оказанию финансовых услуг F особое внимание уделяет полноте и современности информации, содержащейся в базах производственных данных.

Все организации, представленные в таблице 10.8, за исключением компании А, оценивают обмен знанием параметрами «входа», или показателями самого процесса, но не параметрами «выхода», то есть показателями результатов, что, естественно, предпочтительнее. Либо

Таблица 10.8. Определение и оценка работы в команде и обмена знанием

Характеристика	Стратегическая цель	Стратегический показатель	Организация
Обмен знанием	(A) Развивать обучающуюся организацию	• Число выявленных примеров лучшего опыта • Результат в расчете на одного сотрудника	Химическая
	(B) Постоянно создавать и передавать знание	• Количество часов обучения в расчете на одного сотрудника	Международное страхование
	(C) Обеспечить обмен идеями о лучшем опыте	• Число сотрудников (%), участвующих в процессах тренировки	Финансовые услуги
	(D) Улучшить коммуникацию внутри компании	• Число сотрудников (%), использующих каналы обмена информацией	Фармацевтическая
	(E) Создать и активно использовать общую глобальную систему и процесс обмена знанием	• Обращение проектов в банке знаний • Число успешных проектов в банке знаний	Разработка программного обеспечения
	(F) Обеспечить доступность точной, последовательной информации в рамках всей организации	• Процент целевых показателей, информации и статистических данных, доступных в организации	Финансовые услуги
Организационная интеграция	(G) Объединить сотрудников	• Число перемещений сотрудников между подразделениями	Производство

они считают такую оценку слишком сложной, либо полагают, что обмен знанием — это процесс, результаты которого проявятся в каком-либо другом месте стратегической карты. Однако более эффективной кажется оценка «выхода», например число новых идей, которыми обменялись команды или организационные единицы.

ОТЧЕТ О ГОТОВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА

В начале данной главы мы определили организационный капитал как способность организации мобилизоваться и поддерживать процессы изменений, необходимых для реализации стратегии. Мы пришли к выводу, что каждая стратегическая карта и сбалансированная система показателей должны включать цели, относящиеся к культуре, лидерству, соответствию и работе в команде и являющиеся неотъемлемой частью плана изменений. В таблице 10.9 представлен отчет о стратегической готовности организационного капитала.

Показатель лидерства в этом примере взят из модели лидерских компетенций и отражает процент приобретенных ключевых качеств лидера. Далее в отчете представлены два показателя, относящиеся к культуре. Принимая ориентацию на клиента в качестве основного направления, отчет использует опросы, чтобы оценить то, насколько потребитель понимает миссию предприятия и соответствует ей. Второй показатель опирается на результаты опроса сотрудников о ключевых ценностях компании, в том числе таких, как инновации, принятие риска, ответственность и работа в команде. Соответствие характеризуется двумя направлениями: пониманием сотрудниками стратегии и согласованием индивидуальных целей и системы поощрения со стратегией. Первое направление — осведомленность — оценивается с помощью опроса персонала и представляет собой процент сотрудников, понимающих стратегию. Второе — стратегическое соответствие — определяет меру увязанности личных целей работников и системы поощрений со стратегическими целями и показателями в сбалансированной системе показателей. И наконец, работа в команде оценивается степенью использования организационной системы управления знанием при обмене информацией о лучшем опыте.

Не все стратегические карты, которые нам довелось составлять или изучать, — большинство из них были сделаны до того, как мы сформулировали соответствующую модель в этой главе, — имеют показатели для всех четырех компонентов организационного капитала. Мы полагаем, что есть все основания включать в карты хотя бы по одному показателю для *каждого* из них. Организационный капитал создает

Таблица 10.9. Отчет о готовности организационного капитала

Характеристика	Стратегическая цель	Стратегический показатель	Задача	Выполнение
Лидерство	Обеспечить наличие на всех структурных уровнях лидеров, способных мобилизовать организацию на реализацию стратегии	• *Разрыв в лидерстве* (процент ключевых характеристик в модели компетентности, превысивший верхний предел)	90%	92% G
Культура	Обеспечить осведомленность о миссии, видении и ключевых ценностях, необходимых для реализации стратегии, и их интернализацию	• *Ориентация на клиента* (опросы потребителей; доля людей, понимающих нашу миссию) • *Другие ключевые ценности* (опрос о готовности персонала к изменениям)	80% 80%	68% R 52% R
Соответствие	Обеспечить соответствие стратегии, целей и системы вознаграждения на всех структурных уровнях	• *Стратегическая осведомленность* (процент сотрудников, способных сформулировать стратегические приоритеты компании) • *Стратегическое соответствие* (процент сотрудников, цели и стимулы которых связаны с ССП)	80% 100%	75% R 60% R
Работа в команде	Обеспечить обмен знанием и специалистами, имеющими стратегический потенциал	• *Обмен лучшим опытом* (число удачных проектов KMS в расчете на одного сотрудника)	5,0	6,1 G

обстановку перемен, необходимых для реализации стратегии. Сложно придумать всеобъемлющую программу реформ, которая не опирается на культурные ценности, эффективное лидерство, приведенный в стратегическое соответствие персонал, работу в команде и обмен знанием. Управляемо только то, что можно оценить. То, что не подвергается оценке, предается забвению. Каждый компонент организационного капитала является необходимым звеном для успешного претворения стратегии в жизнь.

Роль службы по управлению человеческими ресурсами в развитии организационного капитала

Как только удается сформулировать отчет о готовности организационного капитала, команда руководителей должна установить цели для каждого из показателей. Задачи, осуществление которых продемонстрирует значительный рост производительности, требуют выдвижения соответствующих инициатив в области организационного капитала. За этот процесс обычно ответственна служба по управлению человеческими ресурсами. Как правило, каждая функциональная группа внутри кадровой службы (например, отвечающая за наем персонала) анализирует цели, показатели и задачи, которые требуют инициатив. После того как все предложения собраны, руководители отдела управления человеческими ресурсами обсуждают с линейными менеджерами выдвинутые предложения, выбирая при этом наиболее малозатратные и эффективные для реализации стратегии. Например, для того чтобы развить специфические качества, компания может выбрать следующие варианты: обучить имеющийся персонал, набрать новых сотрудников или активно способствовать процессам обмена знанием. Результатом такой деятельности является разработка общей программы развития организационного капитала (см. рис. 10.7). Программа развития приводит инвестиции кадровой службы в соответствие со стратегией предприятия и становится своего рода контрактом между службой по управлению человеческими ресурсами и операционными бизнес-подразделениями. Данный процесс также помогает отделам кадровой службы лучше понять свою роль в поддержке инициатив, которые будут содействовать производственным подразделениям в реализации стратегических целей компании. Многие стремятся добиться соответствия службы по управлению человеческими ресурсами успешному воплощению стратегии организации, но редко кто его достигает. В этой главе мы представили новый процесс, который связывает цели и показатели составляющей обучения и развития сбалансированной системы показателей с успехом предприятия.

Рисунок *10.7.* Стратегическая программа по обеспечению готовности организационного капитала

Отчет о готовности организационного капитала		Программа развития организационного капитала			
Характеристика	***Показатель стратегической готовности***	***Задача (пример)***	***Стратегическая инициатива***	***Опережающий индикатор***	***Бюджет стратегической программы***
Лидерство	• Разрыв лидерства (основные качества)	90%	• Развитие лидерства • Планирование преемственности • Процесс управления • Стратегический менеджмент	• Процент внутренних назначений в сравнении с наймом новых сотрудников • Процент участия в обучающих курсах по развитию лидерства	$xxx
Культура	• Ориентация на клиента • Ключевые ценности	80% 80%	• Общение • Управление изменениями • Развитие лидерства	• Процент регулярно опрашиваемых сотрудников • Оценка корпоративной культуры	$xxx
Соответствие	• Стратегическая осведомленность • Стратегическое соответствие	80% 100%	• Управление производительностью • Система компенсаций и вознаграждений • Благоприятная рабочая среда	• Персональные цели, связанные с ССП (%) • Процент получивших поощрительное вознаграждение	$xxx
Работа в команде	• Сотрудничество без границ —лучший опыт — ключевые сотрудники — команды —вознаграждение	100% по сравнению с планом	• Управление знанием • Организационная эффективность • Ротация персонала	• Процент пользующихся каналами обмена информацией	$xxx

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Составляющая обучения и развития — это фундамент любой стратегии организации. Показатели данной составляющей — основные опережающие индикаторы, которые представляют нематериальные активы компании, создающие ценность своим соответствием стратегии предприятия. Именно поэтому только сбалансированная система показателей, а не одни лишь финансовые показатели, может количественно «измерить» ценность, создаваемую нематериальными активами. Человеческий капитал увеличивается, когда сконцентрирован в относительно небольшом числе групп стратегических профессий, занятых в процессах, наиболее важных для реализации стратегии. Информационный капитал имеет наибольшую ценность, когда обеспечивает наличие инфраструктуры и стратегических программных приложений, которые дополняют человеческий капитал, обеспечивающий выдающиеся результаты в стратегических внутренних процессах. Жизненно важными для успешного воплощения стратегии являются еще «менее материальные» активы — культура, лидерство, соответствие и работа в команде. Организации, предоставляющие новое потребительское предложение, должны формировать культуру, в центре которой — ценности, ориентированные на клиента. Для перехода к новой стратегии необходимо обеспечить исключительное лидерство в рамках всей компании. Новые направления требуют, чтобы системы коммуникации и менеджмента производственной деятельности соответствовали конечным желаемым результатам, а концентрация на превосходной эффективности нескольких наиболее важных процессов требует работы в команде и обучения.

Некоторые избегают оценки нематериальных активов — человеческого, информационного и организационного капитала, считая их параметры более «мягкими», или субъективными, чем традиционно используемые финансовые показатели. Движение под названием «ССП» вдохновило многие компании на радикальные изменения подходов к оценке результатов. Теперь у предприятия появилась возможность «измерять» то, что оно хочет, а не то, что возможно. Компании поняли, что даже простая попытка оценить возможности сотрудников, системы управления знанием и организационный капитал, неважно с какой степенью точности, придает особую важность этим факторам процесса создания стоимости. Подходы, описанные в данной главе, демонстрируют, как организации разрабатывают новые способы оценки, а следовательно, и создания организационного капитала. Показатели составляющей обучения и развития способствуют изменениям в поведении сотрудников, связанным с нематериальными активами, что обеспечивает основу создания успешной организации, ориентированной на стратегию.

Практическая ситуация (компания Ingersoll-Rand) красноречиво свидетельствует о важнейшей роли организационного капитала в бизнес-стратегии.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *S. Chadturi, B. Tabrizi.* Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions // Harvard Business Review, 1999, September/October.
2. *Jeffrey A. Schmidt.* Making Mergers Work. Alexandria, VA: Towers Perrin/SHRM, 2002.
3. *C Argyris.* Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank // Administrative Science Quarterly, 1958, № 2, p. 501-520.
4. *Marcus Buckingham, Curt Coffman.* First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York: Simon & Schuster, 1999.
5. О дальнейшем развитии подхода к оценке здоровья организационного климата см. работу: *D. Pratt.* The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results That Employees and Investors Will Love! Victoria, BC: Trafford Publishing, 2001.
6. Описание климата и культуры заимствовано из работы: *Aaron Reichers, Ben Schneider.* Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: Organizational Climate and Culture / Ed. *Ben Schneider.* San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
7. *Edgar Schein.* Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
8. Эти ценности были сформулированы руководителями компании Enron.
9. Наша признательность Чарлзу О'Райли из Высшей школы бизнеса при Станфордском университете за дискуссию по поводу различий между нормами и ценностями.
10. *C. O'Reilly, J. Chatman, and D. Caldwell.* People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit // Academy of Management Journal, 1991, September, p. 487-516.
11. О данных подходах можно получить информацию, например, на сайте Thinkshed: <http://www.thinkshed. com>. Они заимствованы из работы О'Райли, Колдуэлла и Чатмэна[10].
12. *П. Сенге.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 408 с.
13. Методы коммуникации описаны в главе 8 книга: *Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004, с. 225-244.
14. Более подробно о связи стратегии с личными целями и системой вознаграждения рассказано в главах 9 и 10 книги: *Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004, с. 245-283.
15. Описание процесса управления знанием заимствовано из работы: *D. Garvin, A. March.* A Note on Knowledge Management. Note 396-031. Harvard Business School, Boston, 1997, November.
16. *S. Ken.* Transformational Leadership: Lessons in Mastering Change at General Electric. Доклад на Северо-американском совещании компании Balanced Scorecard Collaborative North American Summit (октябрь 2002 г.).

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

INGERSOLL-RAND

История

Компания Ingersoll-Rand (IR) — мировой производитель промышленного и торгового оборудования, специализирующийся на рынке систем охраны и безопасности, климат-контроля, промышленных решений и инфраструктур.

История IR уходит в далекий 1871 г., когда компания начинала бизнес в строительной и горнодобывающей отраслях. С течением времени компания создала себе отличную репутацию, которой гордится по праву до сих пор. Сегодня это диверсифицированный транснациональный бизнес, владеющий брэндами, лидирующими на рынке. Портфель продуктов IR включает в себя такие брэнды, как замки и системы безопасности «Schlage», оборудование для контроля температуры в транспорте «Thermo King», холодильное оборудование «Hussmann», как промышленное, так и для продажи в розницу, компактное строительное оборудование «Bobcat», электромобили для гольфа «Club Car», грузопассажирские автомобили, минитурбины «PowerWorks», а также промышленное и строительное оборудование «Ingersoll-Rand». В настоящее время IR — это промышленное предприятие с оборотом 10 млрд дол., численностью сотрудников 56 000 человек и 130 производственными площадками по всему миру.

Ситуация

В середине 1990-х годов почти две трети прибылей Ingersoll-Rand получала не от основного бизнеса — производства оборудования для строительной и угле-

добывающей промышленности. Однако на Уолл-стрит думали иначе. Акции IR котировались в таком же коридоре цен, что и акции Caterpillar или John Deere, поскольку биржевое сообщество не было уверено в способности IR управлять портфелем брэндов, приобретенных за последние годы.

В октябре 1999 г. президентом IR стал Херб Хенкель. Он пришел в компанию с концепцией «глобального промышленного предприятия». Однако Хенкель понимал, что для этого необходимо трансформировать IR из организации, ориентированной на производство продуктов, в организацию, предоставляющую готовые решения, характеризующуюся синергизмом и имеющую интегрированный портфель решений.

Стратегия

Хенкель внедрил общий процесс стратегического планирования во всей организации. Обычный стандартный процесс планирования сам по себе не приносил желаемых результатов. Радикально новый курс на «рост» и «решения» осуществлялся не так быстро, что вызвало чувство разочарования и недовольства среди команды управленцев. Для того чтобы сконцентрировать усилия организации на реализацию стратегии, была разработана единая стратегическая система управления. Стратегическая карта и ССП стали основными инструментами, с помощью которых была сформулирована и доведена до сведения всех сотрудников предприятия новая стратегия.

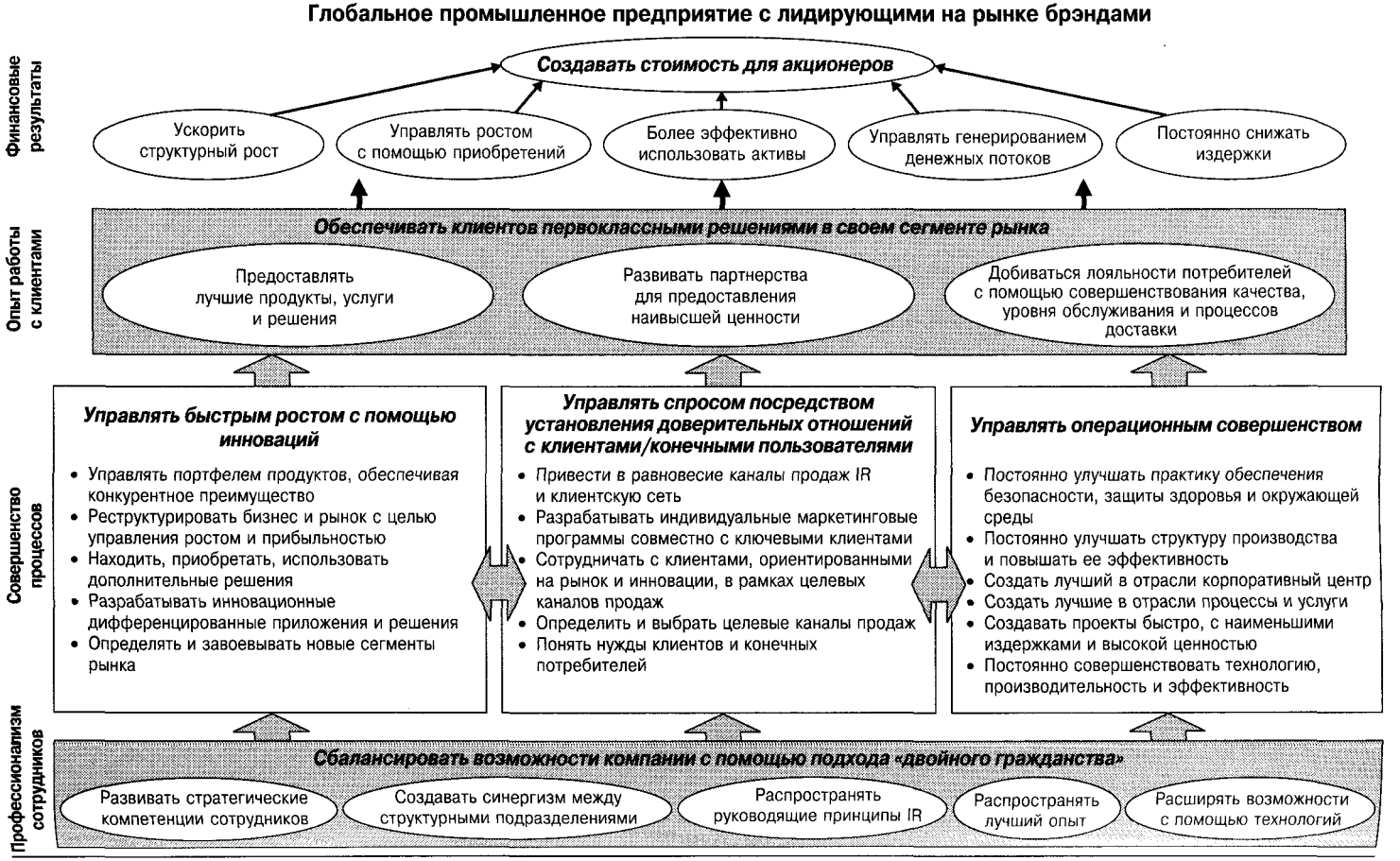
Стратегическая карта

Миссия Ingersoll-Rand «стать глобальным промышленным предприятием, имеющим брэнды — лидеры на рынке» представлена в верхней части стратегической карты (см. рис. 10.8). Цель *финансовой составляющей* — повысить стоимость для акционеров, существенно увеличивая рост доходов, приобретая новые предприятия и добиваясь синергизма, при этом постоянно сокращая издержки. Активно управляя равновесием между ростом доходов и производительностью, IR стремится более эффективно использовать активы и эффективнее управлять процессом генерирования денежных потоков.

Ingersoll-Rand достигла финансовых целей, трансформировавшись из производителя, ориентированного на продукт, в провайдера готовых решений, ориентированного на клиента. В *клиентской составляющей* предложение потребительной ценности IR имело три направления: 1) предоставлять клиентам лучшие решения, разрабатывая пакет инновационных продуктов и услуг, создающих добавленную стоимость; 2) развивать взаимовыгодные партнерства с клиентами, что позволит IR обеспечивать наивысшую добавленную стоимость, соблюдая баланс между ценой, результатами и качеством услуг; 3) добиваться Долгосрочной лояльности клиентов, обеспечивая отличное качество, обслуживание и безупречное исполнение.

Руководство Ingersoll-Rand улучшило некоторые внутренние процессы, связанные с предоставлением потребительского предложения, что, в свою оче-

Рисунок 10.8. Стратегическая карта компании Ingersoll-Rand



редь, обеспечило ей конкурентное преимущество. Совершенствование внутренних процессов шло по трем стратегическим направлениям.

- *Управлять операционным совершенством,* обеспечивая постоянное улучшение всех производственных процессов. Это направление было нацелено на основные операции. С точки зрения стратегических целей, их можно было бы рассматривать как «вспомогательный материал». Однако руководство IR сочло, что это важнейшие элементы общей стратегии и игнорировать их нельзя. В данном направлении ключевыми бизнес-процессами являются безопасность, здоровье, окружающая среда, производство, развитие новых продуктов, ИТ, вспомогательные услуги в масштабе всего предприятия.
- *Управлять спросом посредством установления доверительных отношений с клиентами,* создавая партнерства с ключевыми заказчиками, управляя стоимостной цепочкой, расширяя услуги. Эта деятельность нацелена на сегментацию рынка, управление каналами продаж и клиентский менеджмент.
- *Управлять быстрым ростом с помощью инноваций,* делая акцент на предоставление клиентам инновационных решений. Эта проблема связана с развитием и управлением портфелем продуктов и услуг IR, что обеспечивает долгосрочное конкурентное преимущество.

В поддержку внутренних возможностей компания внесла в свою стратегическую карту еще одно направление — *профессионализм сотрудников*. Задача состояла в том, чтобы установить приоритеты корпоративной культуры, управлять важнейшими умениями и компетенциями работников, а также обеспечить инфраструктуру. Эта составляющая с помощью подхода «двойного гражданства» помогла уравновесить интересы бизнес-единиц и корпорации в целом. «Двойное гражданство», объединяя таланты, энергию и энтузиазм всех сотрудников IR, создает ее дифференциацию как компании, делая при этом организацию сильнее благодаря коллективной работе.

Результаты

Компания Ingersoll-Rand не просто внедрила ССП — она разработала и привела в действие во всей компании систему стратегического менеджмента, которая теперь является неотъемлемой частью корпоративного плана. Данная система включает следующие управленческие процессы:

- стратегическое планирование;
- производственное планирование и составление бюджета;
- менеджмент стратегических инициатив;
- ежеквартальные и ежемесячные производственные совещания;
- внутреннюю и внешнюю коммуникацию;
- управление результатами;

- планирование карьерного роста;
- планирование преемственности.

В качестве примера внешней коммуникации можно привести годовой отчет компании за 2001 г., который был составлен на основе перечисленных компонентов системы стратегического менеджмента. В него было включено толкование модели сбалансированной системы показателей и стратегической карты IR. Приводим отрывок из данного отчета:

> *Стратегическая система менеджмента IR состоит из трех основополагающих компонентов: стратегической карты, сбалансированной системы показателей и процесса управления деятельностью. Каждое бизнес-подразделение IR составило стратегическую карту, характерную для данного вида деятельности, а каждая индивидуальная карта была приведена в соответствие со стратегией по иерархическому признаку, обеспечивая таким образом координированное движение к общей цели.*

Данный пример подготовлен Майклом А. Кларком, сотрудником компании Balanced Scorecard Collaborative, и Доном Райсом, старшим вице-президентом по управлению компанией Ingersoll-Rand. Мы благодарим Херба Хенкеля и его коллег за предоставленный материал.

Часть четвертая

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ И СОСТАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Глава 11

СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ С ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

Итак, мы определили полный комплект целей внутренней составляющей и составляющей обучения и развития, которые служат основанием для любой стратегии. Однако не стоит даже надеяться на то, что вам удастся преуспеть в решении всех задач, описанных в предыдущих главах. Кроме того, внутренние процессы могут отличаться друг от друга по степени их значимости в зависимости от выбранной стратегии. Например, компания, конкурирующая по параметру лидерства продукта, выберет в качестве приоритета инновации, в то время как предприятие, ведущее конкурентную борьбу в области ценовой политики, первостепенную важность придает процессам операционного менеджмента. Но несмотря на влияние конкретной стратегии на роль того или иного внутреннего процесса, все виды организационной деятельности должны быть выстроены и согласованы так, чтобы предоставить клиентам дифференцированное предложение потребительной ценности. Майкл Портер утверждает, что «смысл стратегии заключен в деятельности — либо работать иначе, чем соперник, либо заниматься совсем другими вещами»[1]. Далее он говорит:

Стратегическая подгонка многих видов деятельности является основанием не только для создания конкурентного преимущества самого по себе, но и для его сохранения. Сопернику значительно труднее подстроиться под массу взаимосвязанных бизнес-процессов, чем просто скопировать отдельный подход, например в тактике продаж, технологический процесс или продублировать кон-

кретные характеристики продукта. Позиция компании, бизнес которой строится на системах видов деятельности, а не на разрозненных отдельный действиях, значительно прочнее[2].

Каждая организация, составляя стратегические карты, должна следовать этому предписанию. Стратегические цели внутренней составляющей и составляющей обучения и развития нельзя оптимизировать вне связи друг с другом. Они должны быть объединены и согласованы, чтобы предоставить потребительское предложение, отражающее стратегию всей компании. В настоящей главе мы проиллюстрируем процесс составления стратегических карт для нескольких типичных стратегий. Конечно, каждый раз, применяя на практике наши методы, организация должна сама настроить и адаптировать эти общие шаблоны к собственной уникальной ситуации.

В своей первой работе Портер сформулировал два основных устойчивых типа стратегии: снижение затрат и дифференциация[3]. Данная классификация в целом выдержала испытание временем, хотя в результате последующих исследований появились различные подкатегории дифференциации. Майкл Треси и Фред Вирсема предложили три базовых типа стратегии: операционное совершенство (их интерпретация стратегии снижения затрат, предложенной Портером) и две стратегии дифференциации — доверительные отношения с клиентами и лидерство продукта. Мы адаптировали и проиллюстрировали эти три общие стратегии в своей предыдущей книге[4]. Арнольдо Хакс и Дин Уилд сформулировали четвертый обобщенный тип стратегии — «система замкнутости», согласно которой компания привлекает «спутников», то есть фирмы, поставляющие продукты и услуги, способствующие повышению качества и дополняющие ее собственные базовые предложения, ставшие отраслевыми стандартами[5]. Наиболее ярким примером может служить корпорация Microsoft, преуспевшая в реализации такой стратегии, хотя такие компании, как Intel, Visa и eBay, активно используют собственные конкурентные преимущества, вынуждая многие другие организации принимать их стандарты. «Ценностные инновации» (value innovation) *, представленные У. Чан Кимом и Рене Мобурном, предлагают еще один взгляд на формирование стратегии[6]. Используя данный подход, компании достигают превосходных и устойчивых результатов, постоянно совершенствуя те свойства продуктов и услуг, которые наиболее важны для крупных сегментов потребительского рынка. При этом происходит одновременное снижение издержек и цен за счет игнорирования тех характеристик, которые для клиентов особого значения не имеют. Организация должна отразить в своих

---

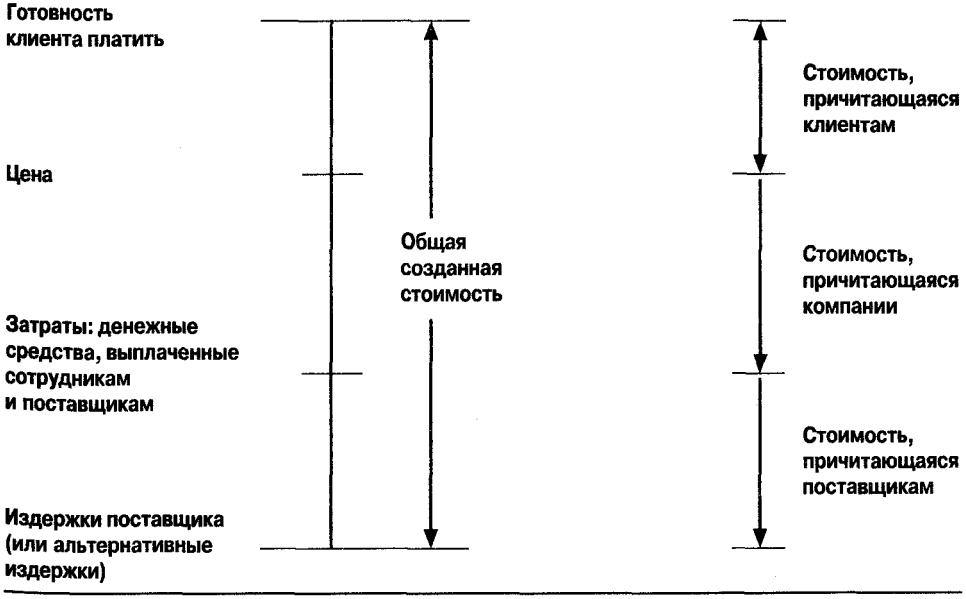
* В литературе встречается название «стоимостное новаторство». — *Примеч. ред.*

стратегических картах, представляющих предложения потребительной ценности, каждую из этих стратегий, а также привести в соответствие с ними внутренние процессы и возможности обучения и развития, чтобы добиться высочайших финансовых результатов.

В целом, любая стратегия — это реализация фундаментального принципа, проиллюстрированного рисунком 11.1. Если проанализировать всю представленную на рисунке стоимостную цепочку от поставщиков до клиентов, то можно определить созданную стоимость. Это максимальная цена, которую клиенты готовы платить, за вычетом издержек производства продуктов и услуг, предоставляемых поставщиками (в том числе и затрат на персонал). Всю созданную стоимость можно разделить на три части:

- *Стоимость, причитающаяся поставщикам:* денежные средства, выплаченные сотрудникам и поставщикам, за вычетом альтернативных издержек предоставления продуктов или услуг компании (реальные расходы плюс упущенная прибыль от продаж нетрадиционным клиентам).
- *Стоимость, причитающаяся компании:* чистая стоимость, полученная от клиентов, за вычетом денежных средств, выплаченных сотрудникам и поставщикам, за проданные продукты или услуги.

Рисунок 11.1. Создание стоимости в цепочке поставок



- *Стоимость, причитающаяся клиентам:* разность между максимальной ценой, которую покупатель готов заплатить за продукты или услуги, и реально заплаченной ценой.

Как распределяется общая созданная стоимость между этими тремя участниками стоимостной цепочки, зависит от прочности их позиции и способности торговаться. Динамику этого процесса отражает известная модель «пяти сил», разработанная Майклом Портером[7]. Так, компании Microsoft и Intel, являясь поставщиками для производителей персональных компьютеров (ПК), поглощают большую часть стоимости в цепочке благодаря своему почти монопольному положению в создании операционных систем и микропроцессоров — основных компонентов ПК. Клиенты, приобретающие ПК, также имеют определенную часть стоимости из-за сильной конкуренции между производителями персональных компьютеров, создающими в основном недифференцированные продукты. Соответственно, Wal-Mart ведет жесткие переговоры, стремясь заставить поставщиков предоставлять свои продукты по цене, близкой к их альтернативным издержкам. Это позволяет Wal-Mart предложить своим клиентам более низкие цены, чем у конкурентов (создавая таким образом стоимость для клиентов), и сохранять заманчивый разрыв между ценами для покупателей и оплатой услуг поставщиков — сотрудников, оптовиков и агентов по торговле недвижимостью.

Различные виды стратегий — снижение затрат, лидерство продукта, решение для клиента, система замкнутости или уникальное сочетание характеристик продуктов и услуг в стратегии ценностных инноваций — варианты способов выбора позиции компании в стоимостной цепочке, которая может обеспечить ей привлекательную прибыль за счет разности цен, предложенных клиентам, и затрат на продукты и услуги, полученные от поставщиков. Если предложение компании не отличается уникальностью в сравнении с конкурентами, то преимущество в распределении созданной стоимости, естественно, сдвигается в сторону потребителей. Недифференцированные компании оперируют низкими прибылями, получаемыми в результате вычитания затрат на поставщиков и сотрудников из денежных средств, выплаченных клиентами.

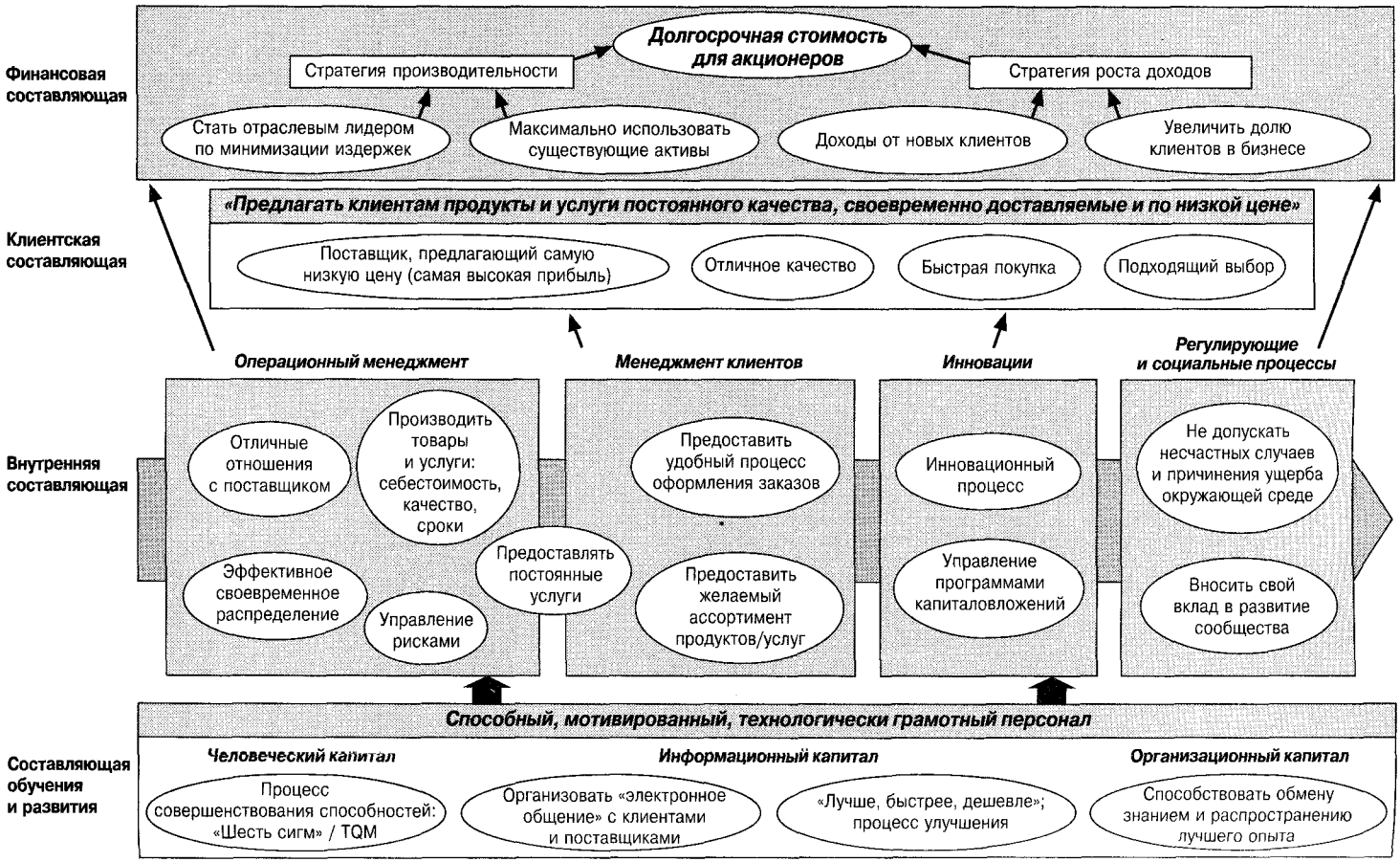
В конечном счете успешная стратегия бизнес-единицы создает компании такое положение в конкурентной среде, при котором она имеет возможность получать значительную часть созданной стоимости. Как только эта позиция определена, можно приступать к переводу стратегии в стратегическую карту и сбалансированную систему показателей. Мы покажем это на нескольких общих стратегиях.

Такие компании, как Southwest Airlines, Toyota, Dell Computer, Vanguard Mutual Funds, McDonald's и Wal-Mart, предоставляют своим клиентам опыт приобретения продукта или услуги по низкой общей цене[8]. Они предлагают исключительно конкурентные цены в сочетании с постоянным качеством, простотой и быстротой совершения покупки, а также отличный, хотя и не полный выбор товара. Конкурентные цены — наглядная характеристика стратегии снижения общих затрат. Однако низкая цена сама по себе больше не является достаточным фактором для успеха в конкурентной борьбе. В 1980-х годах в Соединенных Штатах самым дешевым автомобилем был «Yugo», и тем не менее он исчез с рынка, поскольку качество оказалось столь низким, что потребители не хотели покупать его ни за какие деньги. Общая стоимость приобретения и использования продукта или услуги для клиента включает также стоимость поломки, определения дефекта и починки. Компании, следующие стратегии снижения затрат, должны предоставлять постоянный уровень качества, чтобы минимизировать затраты, которые понесут клиенты при выявлении и ликвидации брака. Еще одна статья расходов клиента — это время, необходимое для совершения заказа и получения продукта или услуги. Фирмы, придерживающиеся стратегии, о которой идет речь, сокращают продолжительность оформления заказа на продукт или услугу, а также время его исполнения.

И наконец, сформулировав стратегию снижения общих издержек, компании уменьшают свои собственные затраты, предлагая клиентам выбор продуктов или услуг, может быть, ограниченный, но зато отвечающий интересам целевого сегмента потребительского рынка. Например, Wal-Mart предлагает меньше единиц хранения, чем полноценный супермаркет или универмаг; Southwest Airlines совершает полеты из ограниченного числа небольших городов США, избегая таким образом высоких цен и столпотворения крупных аэропортов; Toyota в своем стремлении выделиться предлагает клиентам ограниченный набор возможностей и цветов автомобилей; McDonald's продает лишь несколько типов гамбургеров. Сокращая ассортимент товаров и услуг, компании снижают свои затраты на производство и доставку, и это позволяет им предоставить клиентам исключительное и дешевое предложение потребительной ценности[9].

На рисунке 11.2 представлена типичная стратегическая карта, составленная для стратегии снижения общих затрат. Ключевые внутренние процессы сконцентрированы в модуле «операционный менеджмент». Компании, которые следуют данной стратегии, например Wal-Mart, Costco, Toyota и McDonald's, должны иметь долгосрочные отношения с отличными поставщиками. Кроме того, данным предприятиям необ-

Рисунок 11.2. Модель стратегической карты: снижение общих затрат



ходимы высокоэффективные производственные процессы, которые конвертируют вводимые ресурсы поставщиков в результаты — продукты и услуги — для клиентов. Указанные превращения должны не только быть самыми низкозатратными в отрасли, но и отличаться устойчивостью, высоким качеством и быстротой реакции на запросы клиентов. Процессы распределения также должны иметь низкую себестоимость, быть своевременными и безошибочными. Компании управляют операционными рисками таким образом, чтобы максимизировать доступность товара, с одной стороны, и минимизировать потери для клиентов — с другой.

Процессы управления клиентами в случае выбора стратегии снижения общих затрат предполагают удобный и простой доступ покупателей к товарам и услугам. Цели включают в себя простую процедуру совершения заказа и оформления счета, например с помощью интернета (Dell и Amazon.com), и быструю регистрацию в отелях, аэропортах и агентствах по аренде автомобилей. Компании, осуществляющие эту стратегию, предоставляют превосходное послепродажное обслуживание, охватывающее производственные вопросы, например выписку счета, информацию о статусе доставки, обнаружение брака и процедуру его возврата. Они также обязаны отлично разбираться в том, какие виды продуктов и услуг являются наиболее предпочтительными для самого большого сегмента потребительского рынка. Так, Wal-Mart часто продает два ведущих брэнда в категории плюс один собственный как продавца розницы; компания Dell предоставляет ограниченный выбор (процессоры, клавиатуры, мониторы) по каждому компоненту компьютера; Toyota предлагает всего несколько цветов автомобиля, чтобы сократить разнообразие машин, которые необходимо произвести и хранить на складе. Эти компании — эксперты в исследовании рынка. Иными словами, они знают тот достаточно ограниченный набор продуктов и опций, который пользуется наибольшим спросом у наибольшего сегмента потребительского рынка, и снижают свои операционные затраты, производя ограниченную линию продуктов и услуг.

Компании, выбирающие стратегию снижения издержек, — не лидеры продукта, а последователи. Они мало инвестируют в *инновации*. Им необходимы определенные способности для дублирования новшеств, разработанных лидерами продуктов, чтобы производимые ими товары не устаревали. Так, в 1920-х годах потребители в конце концов устали от «форда» модели «Т» черного цвета, хотя эти автомобили были дешевле, чем новые цветные машины, предложенные General Motors. Когда компании, реализующие стратегию сокращения затрат, внедряют новые продукты, они большее внимание уделяют именно производственным процессам, что позволяет выгодно предложить новый продукт по самой низкой в отрасли цене. Таким образом, основной фокус

инноваций направлен на процессы, а не на продукты. Эти предприятия находятся в постоянном поиске инновационных производственных усовершенствований, которые снизят затраты, улучшат качество, ускорят процедуры заказа, изменений, распределения и процессы клиентского менеджмента. По мере разрастания бизнеса они совершенствуются в быстром наращивании мощностей и добиваются экономии за счет масштабов в закупках, производстве и распределении.

Регулирующие и социальные процессы очень важны, поскольку не только сокращают возможные риски для работников и сообщества, но и помогают избежать несчастных случаев и причинения ущерба окружающей среде, которые совсем не дешево обходятся компании. Руководители предприятия обычно рассматривают число несчастных случаев как опережающий индикатор будущих результатов производственной деятельности. Они полагают, что «если сотрудники не заботятся о собственной безопасности, само собой разумеется, они не следят с должным вниманием ни за оборудованием, ни за процессами».

Процессы составляющей обучения и развития, как уже говорилось в главе 3, особо выделяют значение компетенций персонала для процессов улучшений и совершенствования. Сюда относятся знания комплексного управления качеством, системы «шесть сигм», доставки точно в срок и управления по видам деятельности — ведь каждый сотрудник должен иметь возможность и знания для постоянного участия в процессах снижения себестоимости, сокращения временных затрат и улучшения качества. Цели, связанные с *информационными технологиями* компании, относятся к облегчению для клиента процедуры закупки, например оформления заказа, и снижению затрат компании и покупателя на заказ и приобретение продуктов и услуг. «Электронные отношения» с поставщиками и клиентами являются важнейшим фактором сокращения издержек. Электронный обмен информацией исключает возможность ошибки при оформлении заказа или распределении и делает общение доступным, удобным и своевременным. Дополнительная цель ИТ — предоставление работникам точной и своевременной информации о себестоимости, качестве, временных циклах процессов, а также данных о клиентах компании. Эти сведения помогают персоналу в постоянном совершенствовании его деятельности. Информационные системы также выполняют внутренний эталонный анализ процессов, чтобы менеджеры могли определить лучший опыт и распространить его и инновационные процессы по всей организации.

Организационный капитал предприятий, реализующих стратегию снижения себестоимости, особое значение придает локальным процессам обучения и распространения лучшего опыта во всей компании. Цель состоит не в том, чтобы держать в секрете достижения подразде-

ления, благодаря которым оно стало самым передовым в организации, а в том, чтобы внедрить эти инновации и распространить их во всех бизнес-единицах. Корпоративная культура особый акцент делает на стратегическую идею «лучше, быстрее, дешевле» [10].

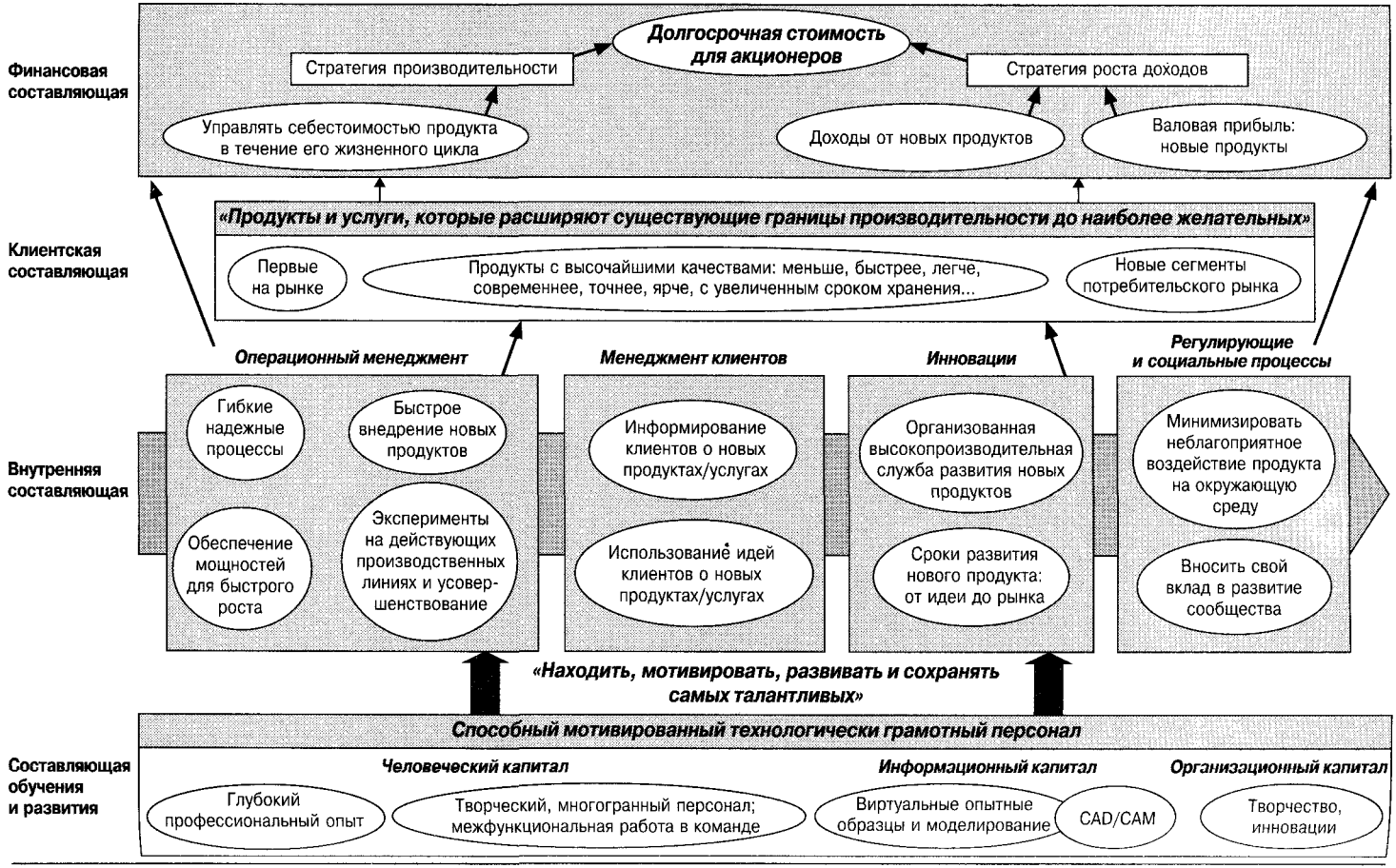
СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА ПРОДУКТА

Такие компании, как Sony, Mercedes и Intel, реализуют стратегию инноваций и лидерства продуктов. Фармацевтические фирмы тоже конкурируют по параметру высочайшей функциональности продукта, разрабатывая и быстро получая официальное одобрение новых препаратов для лечения определенных категорий заболеваний. Предложения потребительной ценности компаний, работающих как лидеры продуктов, особо выделяют специфические характеристики и функциональность своих продуктов и услуг, которые нравятся клиентам и за которые они готовы платить, чтобы в конце концов получить значительно большую ценность. Стратегические цели подобных предложений включают выдающуюся производительность, демонстрирующую скорость, точность, размеры, а также энергопотребление, превосходящие все то, что предлагают конкуренты.

Компании, лидирующие по продукту, стремятся опередить всех на рынке со своими инновационными идеями или улучшенными характеристиками и функциональностью товаров. Будучи первыми, они могут диктовать цены клиентам, готовым платить за уникальную функциональность продукта. Такие фирмы захватывают большую долю рынка в ситуации, которая характеризуется масштабными затратами, связанными с производственными изменениями, или замкнутостью системы. Все это позволяет им продолжать получать преимущества без снижения отпускных цен. И, как мы уже упоминали в главе 5, компании, выбравшие стратегию лидерства продукта, стремятся распространить превосходящую аналоги функциональность своих продуктов во многие другие сегменты рынка.

На рисунке 11.3 представлена обобщенная стратегическая карта для организаций, стратегией которых является лидерство продукта. Ключевые внутренние процессы размещены в модуле «инновации». Компании должны мастерски предвосхищать потребности клиентов и изыскивать новые возможности для разработки великолепных продуктов и услуг. Они должны: поддерживать оптимальное равновесие между 1) фундаментальными исследованиями, создающими научный и технологический прорыв; 2) внедрением результатов этой деятельности через новые платформы продуктов и 3) улучшением существующих платформ продуктов за счет инновационных разработок. Процессы

Рисунок 11.3. Модель стратегической карты: лидерство продукта



создания новых продуктов должны находиться на высочайшем уровне, чтобы последние быстро оказывались на рынке. И наконец, для защиты инновационных предложений необходимо стать экспертами в патентовании, законодательном регулировании и присвоении брэнда (branding).

У компаний, лидирующих по продукту, издержки процессов *операционного менеджмента* не являются самыми низкими в отрасли. Однако операционные процессы должны иметь такие мощности, которые могут обеспечивать постоянное внедрение новых продуктов. Более того, они должны быстро перестраиваться, причем таким образом, чтобы возможные ограничения производственной мощности не повлияли на проникновение в новые сегменты рынка. Операционные процессы должны быть гибкими, чтобы обеспечивать небольшие изменения характеристик товаров, которые диктует рынок, и позволять экспериментировать на линиях с целью сокращения производственных издержек, как только удастся добиться устоявшихся качеств продукта. Все сказанное выше свидетельствует о том, что гибкость и усовершенствование операционных процессов более важны для компаний со стратегией лидерства продукта, чем низкозатратное производство стабильных товаров. Прибыли от инновационных характеристик новых продуктов с избытком покрывают высокие производственные издержки. Однако негибкие операционные процессы, которые тормозят внедрение или наращивание производства инновационных продуктов, дорого обойдутся такой компании — потерями высоких прибылей и доли рынка.

Цели *клиентской составляющей* сфокусированы на двух важнейших процессах. Во-первых, компании со стратегией лидерства продукта стремятся выявить самых продвинутых клиентов и учиться у них. Такие клиенты нередко имеют замечательные идеи по поводу новых характеристик и функциональности продукта, которые могут оказаться очень ценными для компании. Предприятия, поддерживающие тесные отношения со своими наиболее требовательными клиентами, способны генерировать новые идеи, воплотив которые можно завоевать новые сегменты потребительского рынка. Однако зачастую существующие клиенты — не всегда лучший источник новых идей. Порой характеристики инновационного продукта настолько необычны и отличны от уже существующих, что даже самые продвинутые клиенты не в состоянии по достоинству оценить все выгоды от улучшения функциональности. Итак, компания, реализующая стратегию лидерства продукта, должна суметь доказать клиентам все преимущества инноваций. Представители клиентов, в свою очередь, должны продемонстрировать понимание ценности предложенного. Цели, которые отражают изменения в клиентских собственных процессах, означают успех нового продукта.

Организации, которые постоянно внедряют принципиально новые продукты, должны быть особенно бдительны, управляя регулирующими и социальными процессами. Не имея большого опыта производства или сведений от клиентов-пользователей, компания должна сделать все возможное, чтобы избежать вредных побочных эффектов от продвижения на рынок новых товаров. Именно поэтому необходимо разработать цели, связанные с обеспечением безопасности самого продукта, здоровья сотрудников и клиентов, а также окружающей среды при краткосрочном производстве нового продукта. Поскольку данные инновации таких компаний, как правило, имеют короткий жизненный цикл, следует с особой тщательностью отнестись к общим затратам на охрану окружающей среды, в том числе к издержкам изъятия продукта из производства и обращения в течение всего срока его существования. Кроме того, следует установить отличные отношения с местным правительством, чтобы новые продукты и услуги получали все необходимые согласования и одобрение, а задержки, связанные с регулирующими процессами, были минимальными.

Цели составляющей обучения и развития для человеческого, информационного и организационного капитала компаний, ориентирующихся на лидерство продукта, мы обсудили в главе 5. В сжатом виде они отражены в нижней части рисунка 11.3.

ПОЛНОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТА

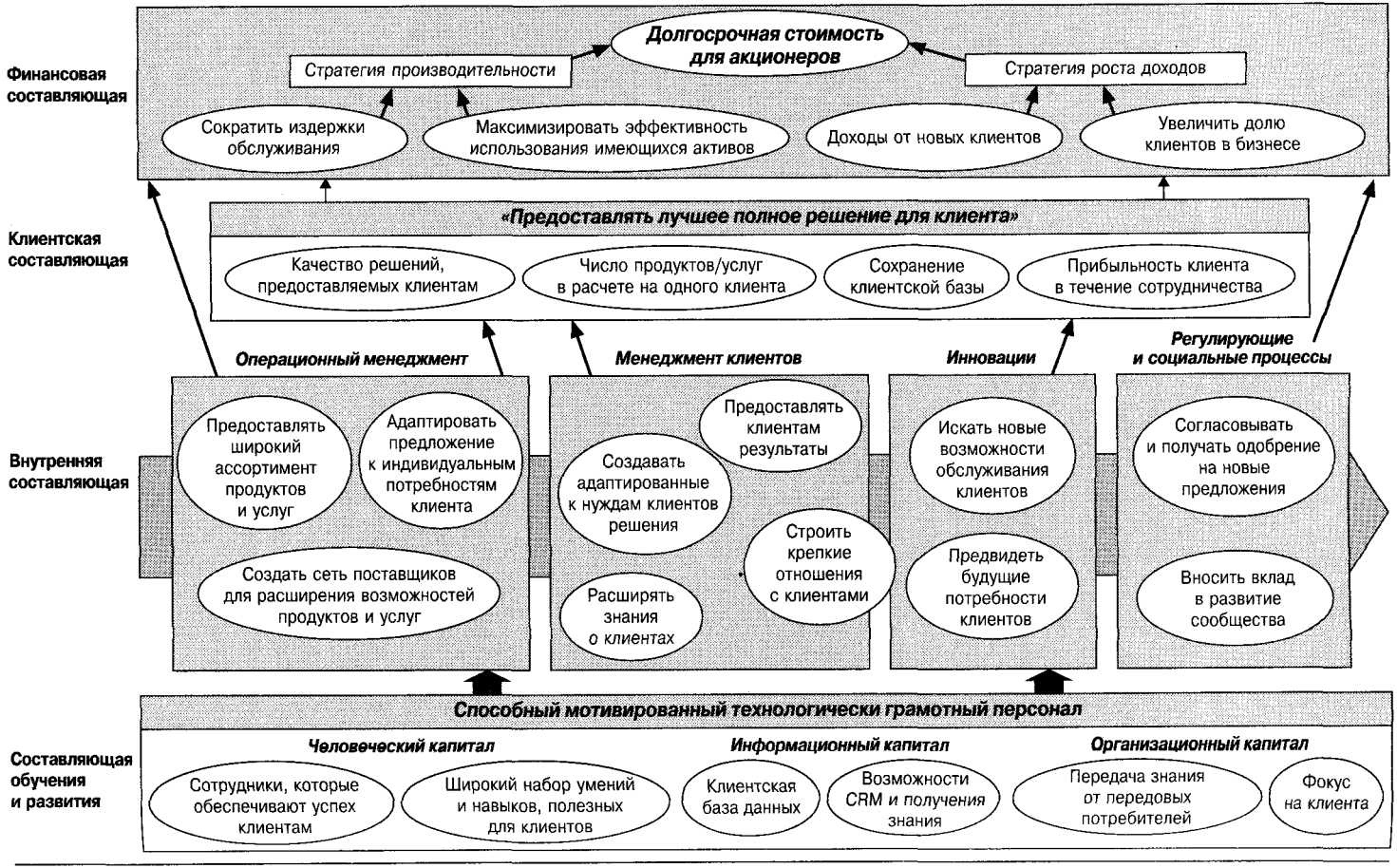
Третий тип предложения потребительной ценности особый акцент делает на создании долгосрочных отношений с клиентами. Получая такое предложение, клиенты чувствуют, что компания понимает их бизнес и личные проблемы, и, следовательно, доверяют ей разработку решений, специально адаптированных под них. Рассмотрим ситуацию в компании IBM в 1960—1980 годах, когда она доминировала в компьютерной индустрии. Цены, которые IBM предлагала, были не самыми низкими, а новые продукты не так часто и не всегда своевременно появлялись на рынке. Они также не отличались особой технической продвинутостью, мощностью или скоростью. Но IBM предложила своим заказчикам услуги высочайшего качества и полное комплексное решение — техническое и программное обеспечение, установку, обслуживание на местах, обучение, тренинги, консультации, — которое было приспособлено к нуждам каждого конкретного предприятия. Такое единение с клиентами позволило IBM в течение длительного периода времени получать огромные прибыли до тех пор, пока передовые технологии, быстротой реакции на которые компания никогда не отличалась, не ликвидировали это конкурентное преимущество.

В число компаний, преуспевших в установлении крепких связей со своими клиентами, входят Goldman Sachs (финансовые услуги) и Mobil в Соединенных Штатах, предоставляющая обслуживание исключительного качества благодаря использованию сети заправочных станций быстрого обслуживания, скоростному и удобному способу оплаты, великолепным магазинам быстрого обслуживания, чистым и безопасным туалетам, хорошему освещению и доброжелательному персоналу.

Организации, разрабатывающие предложения потребительной ценности, направленные на предоставление клиентам комплексных решений, особо подчеркивают цели, связанные с их законченностью (продажа многофункционального набора продуктов и услуг), великолепным обслуживанием (и до, и после продажи), а также качеством взаимоотношений. Нередко привлечение нового клиента обходится недешево и к тому же, как правило, происходит при пробной покупке товара. После дорогостоящего приобретения нового потребителя, компания должна его удержать (годовые затраты на сохранение существующего клиента обычно значительно ниже, чем стоимость приобретения нового), углублять взаимоотношения с ним за счет расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Прибыль от клиентов в первый год приобретения может быть со знаком минус из-за его высокой стоимости для компании. Однако цель заключается в завоевании и сохранении новых клиентов, чтобы обеспечить их высокую прибыльность на протяжении всего цикла взаимоотношений.

На рисунке 11.4 представлена типичная стратегическая карта компаний, реализующих стратегию решения для клиентов. Ключевые внутренние процессы размещены в модуле «менеджмент клиентов». Предприятия отлично знают и понимают, что именно представляет ценность для их клиентов, и на этой основе строят с ними крепкие доверительные отношения, комбинируя имеющиеся продукты и разработки в комплекс индивидуальных решений, чем помогают своим заказчикам добиваться успеха. Процесс операционного менеджмента поддерживает мероприятия клиентского менеджмента за счет предложения широкого ассортимента продуктов и услуг. Нередко этот набор комплектуется в сочетании с товарами, предлагаемыми поставщиками, и доставляется клиентам по безупречным дистрибуционным каналам. Так же, как в случае со стратегией лидерства продукта, операционная деятельность компаний, следующих стратегии решения для клиентов, не всегда является самой дешевой в отрасли, поскольку более дорогостоящие процессы улучшают потребительский опыт в приобретении и использовании продуктов и услуг. Инновационные процессы при данной стратегии сфокусированы на поиске новых путей создания ценности для клиентов. Исследования направлены больше на выявление и познание будущих потребностей и предпочтений покупателей, чем на фун-

Рисунок 11.4. Модель стратегической карты: полное решение для клиента



даментальные разработки новых продуктов. Они также могут быть ориентированы на поиск новых способов доступа и использования продуктов и услуг для клиентов компании.

Регулирующие и социальные процессы для компаний, следующих стратегии решения для клиента, фокусируются на согласовании и получении одобрения на оказание услуг, которые выходят за рамки традиционных отраслевых представлений. Многие сервисные компании, например по электро- и газоснабжению, телекоммуникациям, финансовые предприятия, учреждения здравоохранения и транспортные фирмы, контроль над которыми со стороны государства в течение последних 25 лет был ослаблен или полностью отменен, стремятся расширить свои предложения за счет нерегулируемых продуктов и услуг. Остаточные явления контролирующего подхода к этим отраслям порой выражаются в необходимости согласования и получения одобрения, чтобы иметь возможность выпустить на рынок комплекс новых продуктов и услуг. Такие компании обычно стремятся использовать свои великолепные возможности для создания социальных ценностей в сообществах, где им приходится действовать.

Компетенции сотрудников предполагают наличие умений и знания о разнообразных продуктах и услугах, которые компания предлагает целевым клиентам. Кроме того, работники должны быть отлично образованны и внимательны к целевым клиентам и их предпочтениям. Каждый сотрудник должен обладать высокой и разносторонней квалификацией, чтобы иметь возможность оказать услугу клиенту или проконсультировать его, не прибегая к помощи коллег.

Информационные технологии имеют целью формирование и поддержание базы данных о клиентах, а также создание аналитических возможностей получения сведений о предпочтениях заказчиков и процедурах покупки товара. Обширная и желательно собственная база данных о потребителях может стать постоянным источником конкурентного преимущества для организаций, ориентированных на клиента. Программное обеспечение по управлению клиентскими взаимоотношениями (CRM) позволяет компании получить интегрированное и всеобъемлющее представление обо всех сделках клиента с компанией. Сочетание CRM и расчета издержек по видам деятельности дает возможность компании точно оценить прибыльность каждого клиента за счет получения ценной информации, с помощью которой можно трансформировать неприбыльные отношения в прибыльные. Умение добывать такие данные обеспечивает уникальные идеи по созданию Целевых сегментов потребительского рынка и маркетингу, по предпочтениям клиента и его поведенческим покупательским навыкам. Системы управления знанием могут быть направлены на распространение Данных, полученных от самых продвинутых потребителей, в службы

по развитию новых продуктов и услуг и подразделения по клиентскому обслуживанию.

Основными чертами целей организационного капитала являются укрепление атмосферы понимания, что ориентиром компании является клиент, и формирование соответствующей корпоративной культуры. Работники должны осознавать приоритетность интересов потребителя, развивая и поддерживая долгосрочные отношения с которым компания получает прибыль.

СТРАТЕГИИ ЗАМКНУТОСТИ

В 1990-е годы все возрастающее значение «новой экономики», основой которой являлись информационные технологии (программное обеспечение, компьютерное техническое обеспечение, интернет и телекоммуникации), стало причиной популярности *систем замкнутости* — четвертого типа общей стратегии [11]. Воплощая стратегию замкнутости, компании создают устойчивую долгосрочную ценность из-за высоких затрат, связанных с переходом их клиентов к конкурентам. Эти затраты могут возникать по-разному. Пользователи, которые намереваются отказаться от «Windows»-совместных компьютеров фирмы Microsoft и покупать оборудование и системы «Macintosh» компании Apple, теряют доступ ко многим программным приложениям, которые поддерживаются только операционной системой «Windows». Клиенты, предпочитающие продавать или покупать продукты не на аукционах eBay, теряют возможности общения с большой группой покупателей и продавцов, которые пользуются только этим сайтом. Потребитель, пользующийся обширными базами данных, которые могут работать только на компьютерах IBM, столкнется с проблемой высоких издержек и неопределенности, если задумает приобрести аппаратуру у производителя, устанавливающего другую систему программного обеспечения. А тот, кто откажется от доминирующих ныне кредитных карт «Visa» и «MasterCard», рискует тем, что однажды не сможет оплатить покупки, причем во многих магазинах. Все это — примеры создания компаниями серьезных преград своим клиентам, пожелавшим перейти к конкуренту.

Стратегия замкнутости реализуема не во всех обстоятельствах. Как правило, такая возможность возникает в определенное время и в определенных сегментах отрасли. Однако следует постоянно следить за ситуацией, чтобы не упустить возможности осуществления такой стратегии, поскольку прибыли от нее могут оказаться просто гигантскими. Компании Microsoft и Cisco имеют капитализацию на фондовом рынке, на сотни миллиардов долларов превышающую балансовую сто-

имость их материальных активов. Это происходит во многом благодаря тому, что комплексное программное и техническое обеспечение данных корпораций приобрело статус отраслевого стандарта — конкурентам трудно его продублировать, а клиентам слишком дорого переходить на другое.

Бесспорно, стратегии замкнутости возникли задолго до изобретения компьютеров и интернета. Десятки лет Gillette продавала бритвы по низким ценам, чтобы потребители постоянно покупали к ним лезвия, которые лучше всего подходили именно к запатентованным фирмой станкам. Компания Polaroid сделала деньги на повторяющихся продажах пленки собственного производства, но не на фотоаппаратах — первоначальной покупке клиента. Производители грузоподъемного, телекоммуникационного и медицинского оборудования, как правило, большую часть прибыли получают от ремонта, содержания и послепродажного обслуживания, чем от основного оборудования. Ценность таких стратегий обусловлена тем, что патенты, лицензионные соглашения или специализированная информация предотвращают возможность предложения конкурентами послепродажных услуг и товаров, которые обеспечивают производителя огромными постоянными прибылями. Для того чтобы стратегия замкнутости была успешной, производственной компании следует стать эксклюзивным поставщиком дополняющих товаров и послепродажных услуг.

В своей книге о модели стратегии компании Delta Хакс и Уилд описывают эффективную форму замкнутости, которую они назвали «система замкнутости» и которая рождается тогда, когда ключевой продукт становится отраслевым стандартом [12]. В качестве примера систем замкнутости в стратегии авторы приводят операционную систему «Windows» и сетевой стандарт компании Cisco. Система замкнутости возникает тогда, когда клиенты инвестируют в мощности и ресурсы, характерные для продукта фирмы. Например, заказчики могут разрабатывать программные приложения и создавать большие комплексные базы данных, работающие только в специфических операционных системах. Как другой пример можно рассмотреть телекоммуникационные компании, которые создают, покупают и устанавливают программное обеспечение, совместимое с аналоговыми и цифровыми устройствами только одного производителя. В этих случаях клиент остается лояльным своему первоначальному поставщику и гарантирует себе обслуживание оборудования и повышение технических возможностей аппаратуры. Такой подход позволяет избежать некачественного ремонта, задержек в обслуживании и лишних расходов в случае перехода к другому поставщику технического или программного обеспечения.

Одно из требований системы замкнутости — невозможность имитации конкурентами ключевого продукта благодаря юридической за-

щите или секретности разработок и постоянному обновлению. Система замкнутости, являясь держателем стандарта, создает стоимость, которая нелинейно возрастает по мере усиливающегося участия клиентов. Это пример конкуренции по принципу «победитель получает все», когда победитель получает постоянно увеличивающуюся прибыль и защиту от конкурентов.

Хакс и Уилд, основываясь на работе Адама Бранденбургера и Барри Нейлбаффа, описали деятельность фирм-«спутников» по укреплению стратегии систем замкнутости [13]. «Спутники» не являются ни поставщиками, ни потребителями для компании, но они создают огромную ценность, продавая совместимые и полезные продукты ее клиентам или покупая дополнительные услуги у ее реальных поставщиков. Это, например, те 20 000 фирм и пять миллионов программистов, которые пишут приложения для операционной системы «Microsoft». Другим примером могут служить компании, способствующие увеличению возможностей платформ «Palm», производя программы, доступные владельцам компьютеров «Palm», или производители технического и программного обеспечения, поддерживающего платформу «Intel Pentium». Компании United Airlines и American Airlines, конкурирующие за клиентов-пассажиров, фактически являются «спутниками» для таких поставщиков услуг, как Boeing. Координируя свои процессы закупок, они позволили Boeing добиться экономии за счет масштабов, достаточной для разработки нового поколения самолетов.

«Спутники», например миллионы программистов, которые пишут приложения, совместимые с операционными системами «Microsoft» и используемые огромным числом клиентов, максимизируя свои собственные прибыли, создают структуру замкнутости. Потребители, со своей стороны, предпочитают иметь дело с операционными системами, для которых армия «спутников» непрерывно создает все новые приложения. Таким образом, оптимальное решение — единая операционная система, ставшая доминирующей и незаменимой. Естественно, конкуренция возможна всегда, если соперники-новаторы смогут найти творческий способ снизить издержки перехода пользователей и «спутников» к новому поставщику. Например, Linux стала конкурентом Microsoft, заслужившим доверие клиентов, создав операционную систему с открытым исходным кодом, которая привлекает свой собственный клан программистов-предпринимателей, совершенствующих существующие и разрабатывающих новые программные приложения.

Другая форма системы замкнутости возникает тогда, когда компания доминирует на рынке обмена сделками между покупателями и продавцами. Тогда она становится единственным посредником при обмене информацией, деньгами или товарами. Известный пример из интернета — успех eBay. Люди, которые приобретают товары на аукционах,

стремятся встретиться с как можно большим числом продавцов. Те же, кто продает, хотят общаться с массой потенциальных покупателей. Если говорить о кредитных картах, то потребители предпочитают те, которые принимаются в большинстве магазинов, а торговцы стараются ограничиться малым ассортиментом карт, которыми, однако, владеет большая часть населения. Следовательно, лишь немногие из кредитных карт (таких, как «Visa» или «MasterCard») способны выжить на рынке. Что касается телефонного справочника «Желтые страницы», то, несмотря на конкуренцию в дерегулированной телекоммуникационной отрасли, торговцы предпочитают публиковать рекламные объявления в той телефонной книге, которой пользуются большинство потребителей, и наоборот, покупатель станет искать необходимую рекламную информацию там, где ее размещают большинство продавцов.

Такое важное событие, как ежегодный Всемирный экономический форум в Давосе, Швейцария (World Economic Forum in Davos), — еще один пример конкуренции по принципу «победитель получает все». Речь идет о некоей среде обмена передовыми идеями — о своеобразном «центре притяжения». Бизнесмены, политики и журналисты хотели бы посещать одну международную конференцию в год. Естественно, они стараются выбрать такое мероприятие, на котором, по их ожиданиям, представится лучшая возможность обмена данными с наиболее важными и влиятельными людьми. Как только число авторитетных участников форума в Давосе достигает критической массы, он начинает притягивать к себе все больше и больше желающих.

Еще один пример подобного «центра притяжения» — господство английского как второго языка общения. По мере глобализации бизнеса финнам приходится разговаривать с китайцами, японцам — с датчанами, шведам — со швейцарцами. Многие предприниматели, для которых английский язык не является родным, решили изучать его, чтобы иметь возможность вести дела с американцами, говорящими только на родном языке. Эта критическая масса продемонстрировала другим, что полезно использовать английский как язык общения не только с американцами, но и представителями других стран. Как только каждый де факто стал считать английский своим вторым языком, тот превратился в язык общения даже в отсутствие американцев или британцев. Во всех приведенных примерах одна единица обмена (или один стандарт), как правило, оказывается победителем.

Ключевой фактор успеха «центров притяжения» — использование ранних преимуществ для создания критической массы покупателей и продавцов быстрее, чем это сделают конкуренты. И тогда, естественно, следующий покупатель или продавец скорее присоединится к вашей системе обмена (тем более, что в ней уже зарегистрировано огромное число участников), чем к альтернативной, где их не так много. Цен-

ность обменных систем растет нелинейно и зависит от участия и использования. Для того чтобы сохранить раннее преимущество и нейтрализовать конкурентов, поставщик системы обмена должен постоянно стремиться к улучшению и простоте использования с целью максимального повышения затрат на смену поставщика аналогичных услуг. Ибо если не продолжать совершенствовать предложение потребительной ценности, то у соперников появится возможность предоставить значительно более выгодные условия, привлекательные для потребителя, несмотря на издержки перехода.

Учитывая все сказанное выше, определим цели и показатели стратегической карты при стратегии замкнутости (см. рис. 11.5).

Финансовая составляющая

В финансовой составляющей стратегии замкнутости особый акцент делается на рост доходов, а не на производительность. Возможности получения высоких прибылей и завоевания большей доли рынка в результате успешной реализации данной стратегии значительно перевешивают преимущества, которые можно получить от внедрения подхода, основанного на сокращении издержек. Однако поскольку одним из элементов успеха является быстрый захват доли рынка, компании применяют политику низких цен для привлечения клиентов и «спутников». В связи с этим фирмы, реализующие стратегию замкнутости, используют цель повышения производительности для снижения себестоимости выпуска экспериментального продукта, впервые поставляемого на рынок. Главные черты, отличающие цели роста доходов, можно охарактеризовать следующим образом:

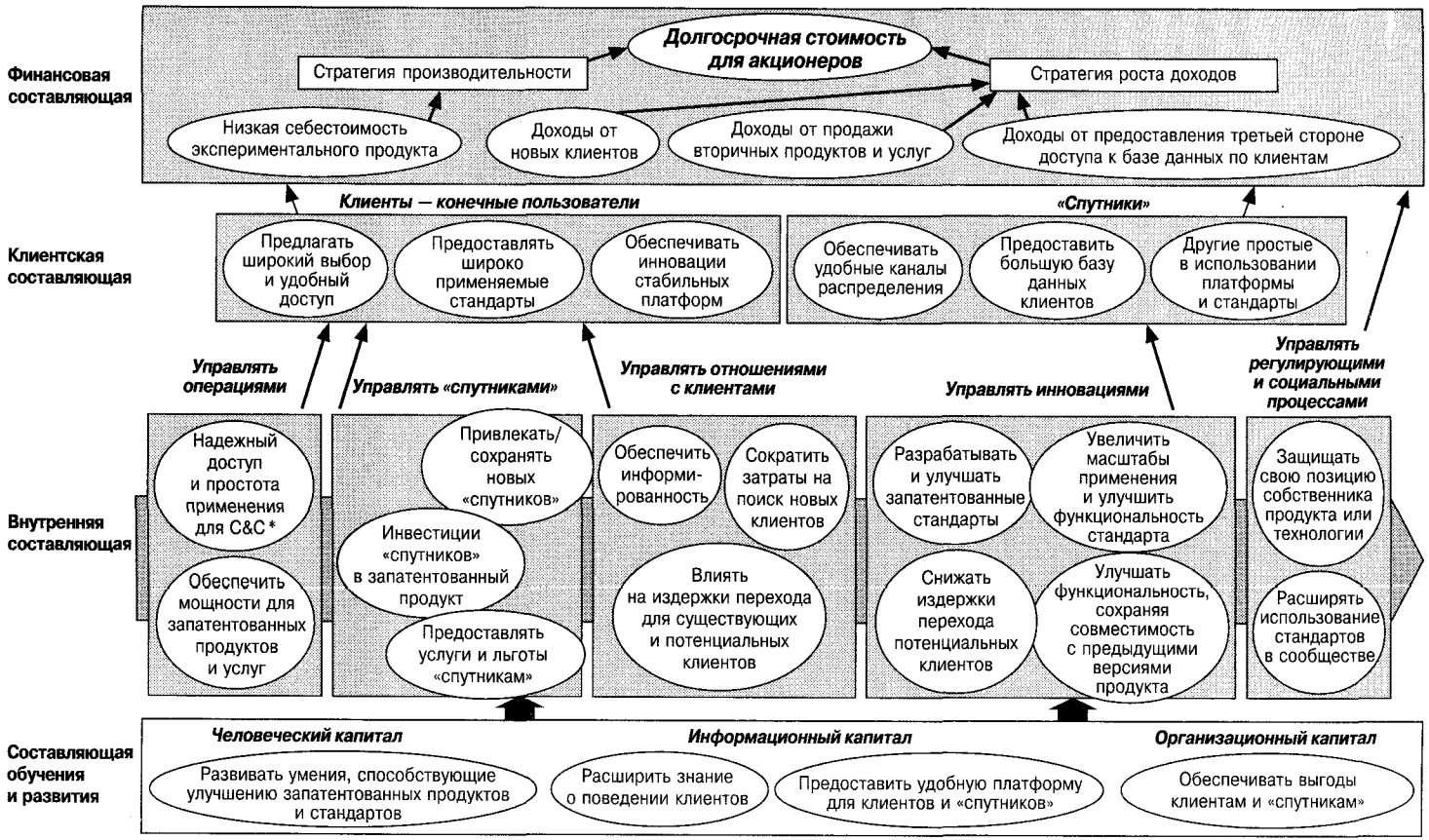
- доходы от новых клиентов;
- высокая норма прибыли от сбыта вторичных продуктов и услуг (таких, например, как лезвия) потребителям основного продукта;
- доходы от предоставления третьим сторонам доступа к базе данных крупных лояльных клиентов.

Клиентская составляющая

Все компании, следующие стратегии замкнутости, имеют похожие конечные цели клиентской составляющей:

- завоевание новых потребителей;
- сохранение клиентской базы;
- углубление взаимоотношений.

Рисунок 11.5. Модель стратегической карты при стратегии замкнутости



* Клиенты и «спутники».

Быстрое приобретение новых клиентов создает и сохраняет преимущества замкнутости. Организация может оценить (в процентах) число потребителей, которые используют ее собственный продукт или стандарт, и установить, насколько оно возросло. Кроме подсчета новых покупателей или процента увеличения клиентской базы следует также определить и чистую приведенную стоимость вновь привлеченных заказчиков. Приобретение новых потребителей стоит недешево, и компания, реализующая прибыльную стратегию замкнутости, должна стремиться к тому, чтобы затраты на это были ниже доходов, которые она рассчитывает получить от каждого клиента за весь период их сотрудничества.

Вторая цель клиентской составляющей, связанная с укреплением замкнутости, предполагает сохранение и расширение сотрудничества компании с уже имеющимися покупателями. Фирма может увеличить свою долю в бизнесе клиента, внедрив программу лояльности, гарантирующую некое вознаграждение (бонус) в зависимости от суммы покупок (по накопительному признаку). Можно использовать следующие показатели: число клиентов, участвующих в программах лояльности (%); объемы продаж клиентам — участникам данных программ, а также число клиентов, которые получили статус элитных. Другие показатели — это среднее количество продуктов, приходящихся на клиента, и доходы в расчете на одного покупателя от продаж вторичных продуктов и услуг компании. Доля компании в клиентском бизнесе, то есть процент общих расходов потребителя по данной категории производимых товаров — еще один эффективный параметр. Убедиться в том, что организация получает все возможные выгоды от имеющейся клиентской базы, можно, сравнив доли продаж новых и базовых продуктов и услуг. Если выручка от дополнительного ассортимента меньше той, которую компания получает от реализации основных продуктов и услуг, значит, она не использует свои преимущества и конкуренты имеют большие выгоды.

Сохранение клиентов происходит, когда компания повышает издержки перехода к другому поставщику для существующих покупателей. Организация может определять число (или процент) сотрудников клиента, которые прошли обучение по теме «Продукты и услуги компании», или оценить вклад, сделанный клиентами в комплементарные (дополнительные) активы, такие как базы данных и программное обеспечение, путем использования собственного продукта компании. Оценивая сокращение клиентской базы (процент потерянных покупателей), фирма получает информацию о тех, для кого издержки смены поставщика оказались не слишком высоки.

В дополнение к перечисленным выше общим целям клиентской составляющей компания должна сформулировать предложение потребительной ценности, которое привлекает и сохраняет покупателей.

Во-первых, стандартный продукт должен быть прост в использовании и легко доступен пользователям. Во-вторых, они должны верить в то, что данный стандарт широко распространен и есть возможность обмениваться файлами (для стандарта программного обеспечения) или общаться с другими пользователями того же стандарта (например, покупать или продавать через eBay, посещать ежегодный Мировой экономический форум или просто разговаривать по-английски). Что же касается запатентованного стандарта, клиенты часто ожидают постоянных инноваций, которые улучшают функциональность или упрощают использование при одновременной совместимости с предыдущими версиями, чтобы затраты в запатентованные стандарты не оказались выброшенными на ветер.

Фирмы -«спутники» рассматриваются как клиенты и, соответственно, оцениваются по таким показателям, как завоевание, сохранение и глубина взаимоотношений с ними. Предложение потребительной ценности для таких партнеров имеет много общего с предложением для клиентов. Для фирм-«спутников» особую ценность представляет обширная, установленная база конечных потребителей, которые являются потенциальными клиентами для них самих. Они хотят иметь удобный канал распределения и получить удобную платформу для разработки собственных продуктов.

Внутренние процессы

Инновационные процессы

Стратегии замкнутости нуждаются в мощных инновационных процессах. Сначала компания должна разработать собственный продукт, подлежащий патентованию, или защищенный стандарт, который служит основой замкнутости. Затем следует предоставить интерфейс для продукта или услуги, который может использоваться «спутниками» и должен быть совместимым со следующим поколением продуктов. Цель состоит в предоставлении такого интерфейса, который способствует эффективному взаимодействию клиентов и «спутников», но не усложняет их работу. Как только новый продукт приобретает статус запатентованного товара или «центра притяжения», инновационный процесс начинает улучшать его функциональность, стремясь сохранить потребительную ценность и увеличить расходы клиентов на смену поставщика. При этом, естественно, сохраняется полная совместимость с предыдущими поколениями продуктов, чтобы серьезные инвестиции клиентов в людей и комплементарные активы не потеряли смысл при покупке новых версий. В противном случае затраты покупателей на смену поставщика будут низкими и станут предметом конкуренции всякий раз, когда внедряется новое поколение продукта.

Одна из задач инновационных процессов — искать новые способы более широкого применения базового продукта, чтобы он привлекал еще большее число клиентов и «спутников» и одновременно опережал конкурентов. Так, компания Real Player выпустила проигрыватель, с помощью которого можно обрабатывать аудиопоток из интернета, но вскоре улучшила его функциональные характеристики: теперь можно пользоваться мультимедийным цифровым проигрывателем для просмотра и скачивания из сети видеопотоков. Одна из целей инноваций — разработать такие характеристики, чтобы снизились расходы на смену программного обеспечения для клиентов, которые в данный момент пользуются продуктом конкурентов, например организовать доступ к своим базовым системам таким образом, чтобы прежние инвестиции клиента в продукт соперников не оказались бессмысленной тратой денег. Скажем, Microsoft в конечном счете одержала победу над WordPerfect, не только встроив «Word» в программное приложение «Microsoft Office», но и обеспечив пользователям WordPerfect доступ к старым файлам и возможность пользоваться ими, используя привычные команды «WordPerfect» при изучении «Word».

Наконец, задача инновационных процессов (речь идет в особенности о программном обеспечении) состоит в предотвращении незаконного использования продукта компании клиентами или «спутниками», которые не заплатили за него. Конечно, закон в рамках регулирующих и социальных процессов может предоставить компании возможность сократить незаконное использование ее продуктов. Но это достаточно дорогое удовольствие. Лучше всего разработать такие методы, с помощью которых компания надежно оградит себя от нелегального пользования ее продуктами. Такие показатели, как потери от пиратства и факты незаконного использования продукта, свидетельствуют о недостаточно эффективной работе в направлении регулирующих и социальных процессов.

Управление «спутниками»

Предоставляя ценные продукты и услуги, необходимые клиентам для пользования запатентованными продуктами или стандартами компании, «спутники» являются ключевым источником устойчивости стратегий замкнутости. Такие показатели, как число «спутников» и объем продаж корпоративным клиентам созданных ими продуктов и услуг, позволяют количественно охарактеризовать данную цель. Для того чтобы преуспеть в реализации стратегии систем замкнутости, компании должны развивать умение влиять на людей, не являющихся их сотрудниками, и на активы, которыми они не владеют.

Фактором сохранения фирм-«спутников» является значительность инвестиций, сделанных ими в запатентованные продукты **и** техноло-

гии компании. Инвестиции — это обучение работников фирм-«спутников» запатентованным технологиям, а также их вложения в создание программного обеспечения, оборудования, а также исследования и разработку новых продуктов. Привлечь и сохранить «спутников» можно услугами и выгодами (льготами), предоставляемыми компанией. Примером могут служить доходы, которые получают такие партнеры от использования ключевого продукта или технологии данной компании; скажем, при выборе потребителями кредитной карты «Visa» выручка и доход в виде процентов, получаемые банком, или прибыли от программного обеспечения, разработанного «спутниками» на базе запатентованной операционной системы «Microsoft».

Управление клиентами

Компании, следующие стратегии замкнутости, стремятся привлечь новых клиентов, снижая для них издержки смены поставщика, одновременно повышая эти затраты для имеющихся потребителей. Для сокращения издержек перехода для потенциальных покупателей следует выбрать в качестве цели клиентского менеджмента снижение затрат на поиск и создание известности своим продуктам. Такие показатели, как число упоминаний о продукте, наличие посещаемых интернет-сайтов и виртуальные рейтинги, говорят о широкой популяризации товаров компании. Кроме того, организация должна сделать все возможное для привлечения известных и влиятельных клиентов, которые также будут способствовать распространению информации о ее продуктах и услугах. В I960—1970-х годах Apple Computer и Digital Equipment Corporation обеспечили известность своим запатентованным продуктам, предложив компьютеры колледжам и начальным школам. Молодые люди, привлеченные новыми технологиями, познакомившись с продукцией компании, впоследствии, по окончании учебы, выбирали именно ее для своей работы. Но если компания вкладывает слишком большие средства в приобретение новых клиентов (например, America On-line, AOL, в 1990-е годы организовала «ковровые бомбардировки» дорог, сбрасывая дискеты с программным обеспечением «AOL» и правом бесплатного пользования интернетом через AOL в течение первых 30 дней после покупки корпоративного продукта), то показатель издержек привлечения покупателей придется включать во внутренние процессы менеджмента клиентов.

Компания повышает затраты на смену поставщика, организуя знакомство сотрудников имеющихся клиентов с запатентованными продуктами и технологиями или субсидируя развитие их специальных умений и навыков. Число работников, прошедших подобные тренинги, свидетельствует об объемах инвестиций в потребителя, сделанных организацией.

Управление производством

Высокие прибыли от успешно реализуемой стратегии замкнутости исключают острую необходимость превращения производственных процессов в самые эффективные в отрасли. Более важно, чтобы операционные процессы могли обеспечить соответствующие мощности для производства запатентованных продуктов и услуг без привлечения субподрядчиков. Как только третья сторона получает доступ к технологии, последняя становится очень уязвимой, с точки зрения подделок и использования конкурентами. Компания Coca-Cola замкнула обширную сеть разливочных заводов и дистрибьюторов, сохранив в секрете рецептуру напитка. Разве удалось бы держать ее в тайне в течение столетия, если бы боттлеры сами производили сироп по контракту?

Операционные процессы должны обеспечивать платформу продукта или услуги, доступ к которой прост для клиентов и «спутников». Если продукт компании недоступен или сложен в использовании, то последние несут большие затраты, сотрудничая с компанией, а это приводит как раз к снижению расходов при переходе к сопернику. Например, выход из строя основных компьютерных систем, выпущенных компаниями eBay или AOL, может оказаться фатальным для такого показателя, как лояльность клиентов. Эти компании должны немедленно и активно реагировать на ухудшение доступа и затруднения в использовании их продуктов клиентами, иначе последние могут поддаться соблазну сменить изготовителя. Надежность системы, время ожидания, скорость доступа — вот показатели эффективности операционных процессов. В конечном счете компания стремится постоянно привлекать новых потребителей своим ключевым продуктом или услугой, и непрерывное улучшение качества при одновременном снижении себестоимости позволяет ей держать низкими «входные» цены (то есть снижать издержки смены поставщика для потенциальных клиентов), сохраняя при этом прибыльность или, по крайней мере, ограничивая потери от первоначальных продаж новым покупателям.

Управление регулирующими и социальными процессами

Компания, внедряющая стратегию замкнутости, имеет две важнейшие цели, связанные с регулирующими и социальными процессами. Во-первых, она должна защищать свой запатентованный продукт от подделок и использования конкурентами, равно как от незаконного использования клиентами, «спутниками» и поставщиками. Это требует сильной юридической поддержки, предотвращающей названные выше ситуации и позволяющей избежать проблем, с которыми сталкиваются большинство компаний, создающих программное обеспечение. Только активная деятельность компании по защите уникальности своего продукта сможет обеспечить устойчивое получение прибылей от успешно реали-

зуемой стратегии замкнутости. Организация должна составлять жесткие контракты, предусматривающие наказание для нарушителей, чтобы ни клиенты, ни поставщики, ни «спутники» не смогли нарушить правила обмена или использования запатентованного стандарта.

Во-вторых, подход «победитель получает все», характерный для успешной стратегии замкнутости, обеспечивает большую долю рынка, а это неизбежно привлекает внимание правительственных антимонопольных организаций и гражданских судов. Нет ничего незаконного в том, что компания завоевала огромный сегмент рынка, однако ей придется быть предельно осторожной в ведении бизнеса. За основу при определении цены на базовый продукт следует взять политику золотой середины: слишком высокие цены будут считаться грабительскими для покупателей и расцениваться как использование монопольного положения (то есть произойдет фактическое сведение «на нет» всей созданной ценности, см. рис. 11.1), а чересчур низкие цены рассматриваются как попытка поставить конкурентов в заведомо невыгодные условия. Цены должны быть «правильными». Ни в коем случае нельзя навязывать клиентам пакет продуктов и услуг и в целом нарушать антимонопольные законы. В 1990-х годах Microsoft, а в 1970-х IBM и AT&T обнаружили, что судебные тяжбы, связанные с нарушением антимонопольного законодательства, очень дороги, наносят ущерб репутации и отвлекают ресурсы от реализации исключительно выгодной стратегии замкнутости. Компании, имеющие большую долю рынка, должны в обязательном порядке довести до сведения всех сотрудников правила ведения бизнеса, особое внимание уделяя тем положениям, которые могут сделать компанию уязвимой с точки зрения антимонопольных законов. Показатели числа случаев, которые могли послужить или послужили поводом для судебного разбирательства, следует разрабатывать в тесном сотрудничестве с юридической службой предприятия. Такие индикаторы, как *число случаев потенциального судебного разбирательства,* аналогичны показателям числа случаев причинения ущерба окружающей среде или нарушения безопасности, которые применяются многими компаниями.

Управление социальными процессами предполагает инвестирование в те виды деятельности сообщества, которые поддерживают запатентованные компанией технологии. В этой главе мы уже упоминали, как компания Apple подарила школам компьютеры, а Cisco, разработавшая свою «специфическую» благотворительность, организовала Cisco Networking Academy для обучения администраторов компьютерных сетей (см. главу 6). Такие инвестиции в сообщество порождают привлекательные возможности для выпускников городских школ получить работу, тем самым уменьшая нехватку квалифицированного персона-

ла для администрирования сложных сетей, которые, между прочим, созданы с помощью маршрутизаторов Cisco. Организации могут оценить объемы своих социальных инвестиций, укрепляющих бизнес-модель систем замкнутости. Цель, конечно, не 100-процентная благотворительность, но и цифра 0 в статье «филантропических» затрат вряд ли возможна.

Составляющая обучения и развития

Человеческий капитал

Цели, связанные с человеческим капиталом, для стратегии замкнутости (как и для любой другой стратегии) должны быть строго согласованы с важнейшими внутренними процессами. Для инновационных процессов компании требуются ученые и инженеры — лидеры в запатентованной технологии. Для управления клиентами и «спутниками» нужны работники, обладающие знанием бизнеса и нужд всех заинтересованных сторон и способные разработать и предоставить привлекательные для них услуги. Для управления операциями все сотрудники должны быть ориентированы на клиентов, предоставлять им суперобслуживание и быстрое реагирование, тем самым повышая лояльность покупателей и «спутников». Вся эта деятельность удерживает высокую планку затрат на смену поставщика, что особенно важно для самых значительных заинтересованных сторон.

Для управления регулирующими и социальными процессами сотрудники успешных компаний, реализующих стратегию замкнутости и обладающих высокой долей рынка, должны хорошо знать законы и предвидеть все возможные ситуации, которые могут привести к судебному разбирательству и санкциям со стороны государства. Такие организации обязаны действовать только в рамках закона. Даже занимающие не самые высокие позиции работники могут предпринять действия или сделать заявление по электронной почте, которые могут серьезно навредить компании, если они будут обнаружены при проведении определенных действий, носящих регулирующий или судебный характер.

Информационный капитал

Зачастую информационный капитал является мотором стратегии замкнутости. Информационный ресурс обеспечивает платформу, которой пользуются клиенты, «спутники» и конкуренты. В идеальном варианте информационная платформа должна быть очень сложной, чтобы конкуренты не могли легко ее сымитировать, с одной стороны, а клиенты и «спутники» имели к ней несложный доступ и возможность беспроблемного пользования — с другой. Обеспечение такого ресурса

с несложным для пользователя интерфейсом — сложнейшая задача для компаний, работающих в сфере информационных технологий.

Преимущества систем замкнутости особенно ощутимы, когда компания обладает обширными знаниями о поведении клиентов и «спутников». Система управления покупателями и базы данных клиентов, которые одновременно следят за деятельностью «спутников», являются ценным активом замкнутых компаний.

Организационный капитал

Корпоративная культура компаний со стратегией замкнутости должна быть в большей степени ориентирована на потребителей и «спутников». Ключом к успеху является предоставление эксклюзивных услуг и быстрое реагирование так, чтобы и те и другие постоянно чувствовали, что переход к альтернативному поставщику чреват неопределенностью возможности получать услуги аналогичного уровня и качества. Вся организация должна сфокусировать свои усилия на повышении издержек перехода для имеющихся покупателей, подумывающих о смене партнера, и их сокращении для потенциальных клиентов и «спутников». Эта культура должна мотивировать всех сотрудников, поскольку она оказывает огромное влияние на инновации, процессы менеджмента клиентов и партнеров, а также на операционные, регулирующие и социальные процессы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хорошо составленная стратегическая карта показывает взаимосвязи внутренних процессов организации и нематериальных активов, которые создают устойчивое конкурентное преимущество. Стратегия, как было отмечено Майклом Портером, будет наиболее успешной, когда комплекс интегрированных и согласованных действий позволит компании сформулировать предложение потребительной ценности — будь то снижение общих затрат, лидерство продукта, полное решение для клиента или система замкнутости, — которое превзойдет конкурентов по рынку. В данной главе мы показали, как потребительское предложение в клиентской составляющей, важнейшие внутренние процессы и нематериальные активы составляющей обучения и развития, отражаемые в стратегической карте, коренным образом различаются в зависимости от стратегии. Эта глава доказывает действенность нашего утверждения о том, что стратегическая карта организации и ее сбалансированная система должны представлять повествование о стратегии — Повествование, которое дифференцирует данную компанию от ее конкурентов.

Практические ситуации, представленные далее, — это примеры четырех компаний, реализующих абсолютно разные стратегии. Фирма Tata Auto Plastics следует стратегии снижения общих затрат с достаточно интересным «зигзагом» в сторону «идеального» управления процессами развития продуктов с целью предложения полного решения для клиента. MDS — диверсифицированная компания, которая занимается исследованиями в области медицины и биологии, чья стратегия — инновации и развитие новых рынков. Организация Boise Office Solutions хочет конкурировать не только по параметру низкой себестоимости стандартной офисной продукции, но и в стратегии управления взаимоотношениями с клиентами, которая консолидирует ее бизнес-единицы и совершенствует сеть распределения с целью предоставить потребителям безупречный доступ ко всем ее продуктам и услугам. Компания Thomson Financial предлагает своим ключевым клиентам информационную поддержку и решения в финансовой сфере через компьютерный интерфейс, который предоставляет доступ к базе данных всех продуктов и услуг Thomson Financial.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Michael Porter*. What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 64.
2. Ibid., p. 73.
3. *Michael Porter*. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
4. *Michael Treacy, Fred Wiersema*. The Discipline of Market Leaders. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995; *Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон*. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004, гл. 3, с. 75—114.
5. *A. Hax, D. Wilde*. The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: Palgrave, 2001, p. 81-104.
6. *W. C Kim, R. A. Mauborgne*. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth // Harvard Business Review, 1997, January, p. 103-112; *W. C Kim, R. A. Mauborgne*. Creating Market Space // Harvard Business Review, 1999, January,p. 83-93; *W. C Kim, R. A. Mauborgne*. Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy // Sloan Management Review, 1999, Spring, p. 41-53.
7. *M. Porter*. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
8. Треси и Вирсема называют эту стратегию «производственное совершенство». Теперь мы согласны с Портером, что производственное совершенство — это не стратегия. Любая организация должна безупречно выполнять операционные процессы, чтобы успешно реализовать любую стратегию. Предложение потребительной ценности описывает то, что у компании есть для клиента, но не то, как она управляет своими внутренними процессами. Здесь мы переосмысливаем стратегию операционного совершенства Треси и Вирсема и называем ее стратегией снижения общих затрат.
9. Расчет себестоимости (издержек) по видам деятельности четко выявляет все виды затрат, которые многие организации отказываются признавать из-за искажений, возникающих

благодаря их традиционным системам расчета себестоимости. См.: *Robert S. Kaplan, Robin Cooper*. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

10. «Лучше» в данном контексте относится к более высокому качеству (соответствие спецификациям), а не к более высоким результатам деятельности компаний, выбравших стратегию лидерства продукта, или большей адаптированности к индивидуальным потребностям клиентов.
11. Стратегии замкнутости описаны в главах 5 и 6 книги: *Carl Shapiro, Hal Varian*. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
12. *A. Hax, D. Wilde*. The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: Palgrave, 2001, especially Chapter 5.
13. *Barry Nalebuff, Adam Brandenburger*. Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-Operation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. New York: Doubleday, 1996.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

TATA AUTO PLASTIC SYSTEMS

История

Tata Group (Индия) является лидером в различных отраслях, как производственных (сырье, энергетика, инжиниринг, химическое производство, товары широкого потребления), так и сервисных (телекоммуникации, компьютеры, связь, финансовые услуги, гостиничный и ресторанный бизнес). Операционное подразделение Tata Group — Tata Auto Plastic Systems (TAPS) — было основано совместно с Faurecia Group (Франция) и Foggini Group (Италия). Клиенты TAPS — это такие крупнейшие автомобильные компании, как Ford, Faurecia, MG Rover, а также индийские компании Tata Engineering, Fiat India, General Motors и Bajaj Auto.

TAPS предлагает детали интерьера и наружные комплектующие автомобилей мирового класса: приборные доски, мягкую обшивку дверей, вентиляторы, бамперы и прочие элементы отделки, соответствующие европейской моде. Ее клиенты требуют постоянного высокого качества, доставки точно в срок, ежегодного снижения себестоимости. Подразделение разработало стратегию общего снижения затрат.

Стратегическая карта и сбалансированная система показателей

Финансовая составляющая TAPS четко и ясно определяет главную цель — увеличить ROCE (return on capital employed, рентабельность основного капитала) так, чтобы он превышал средневзвешенные затраты на привлечение ка-

питала (weighted average cost of capital, WACC). Еще одна цель — расширить бизнес (доходы выше WACC) с существующими и новыми клиентами, а также увеличить экспортный бизнес для повышения доходности и прибыльности. Производительность предполагает лидерство по издержкам в отрасли и максимальное использование активов (см. рис. 11.6).

Клиентская составляющая определяет, как компания должна удовлетворять ожидания клиентов относительно качества, цены и доставки, чтобы достичь целей роста доходов, развития бизнеса и повышения прибыльности. TAPS также ставит себе задачу сохранить свою нынешнюю позицию крупного поставщика (уровень 1) в Индии и стать поставщиком уровня II на глобальном рынке. Фокус клиентской составляющей — на предоставление полного цикла низкозатратного обслуживания — от концепции продукта через развитие и инжиниринг до его доставки. Подразделение стремится взять на себя полную ответственность за продукт, обеспечивая своим клиентам высокую ценность за их деньги за счет высокого качества мирового уровня, низких издержек и своевременной доставки продуктов и услуг.

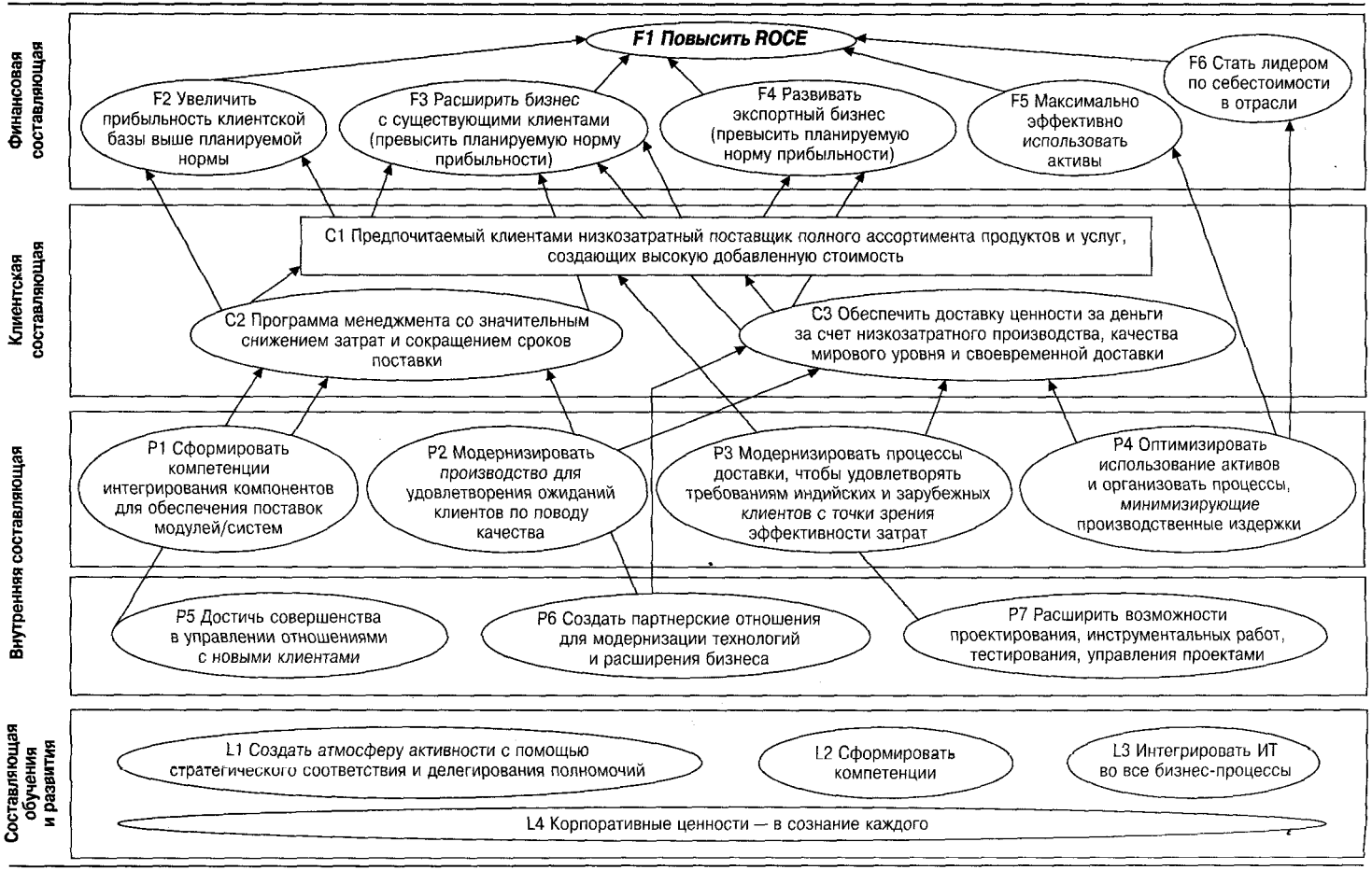
Цели внутренней составляющей сфокусированы на создании процессов и приобретении компетенций, необходимых для поддержания задач, представленных в клиентской составляющей. Компетенции сконцентрированы вокруг двух стратегических направлений: лидерства по себестоимости для проникновения на индийский и глобальный потребительские рынки, а также инноваций в создании навыков по проектированию и технологиям, соответствующих мировым стандартам, с тем, чтобы совершенствовать стоимостную цепочку.

Составляющая обучения и развития обеспечивает организационный климат, необходимый для реализации целей других составляющих ССП, формирование компетенций и интеграцию информационных технологий со всеми процессами. Реальные цели и показатели для стратегической карты TATA Auto Plastic представлены в таблице 11.1 (см. с. 372). Из 35 показателей 11 уже существовали ранее (финансовая и внутренняя составляющие), а 24 были совершенно новыми для компании.

Составляющая	***Существующий показатель***	***Новый показатель***
Финансы	*1*	*2*
Клиенты	0	6
Внутренние процессы	4	10
Обучение и развитие	0	6

Существующие показатели деятельности TAPS были достаточно узко сфокусированы только на финансовых и краткосрочных производственных целях. Новые же стратегические параметры отражали возможности роста доходов через установление новых взаимоотношений с клиентами не только благодаря улучшению структуры издержек, повышению качества и снижению сроков доставки, но и за счет разработки и развития новых продуктов, управления проектами, а также совершенствования возможностей сотрудников, систем и организационных проектов.

Рисунок 11.6. Стратегическая карта TATA Auto Plastic Systems



Результаты

Руководители TAPS используют сбалансированную систему показателей, чтобы уравновесить ожидания всех заинтересованных сторон (см. рис. 11.7). Стратегическая карта и ССП внесли ясность и привели в соответствие все организационные компоненты таким образом, что компания целиком сконцентрировалась на ключевых стратегических процессах. Различные инициативы, связанные с целями ССП, стали более четкими и направленными на получение выдающихся результатов. Приведем два примера.

1. Цель финансовой составляющей TAPS «лидерство по себестоимости в отрасли» помогла определить различные показатели контроля затрат, например соотношение производственных издержек и продаж, а также сокращение расходов по сравнению с нормативами. Ежемесячный анализ затрат по этим показателям выявил области, требующие совершенствования. Были выдвинуты разнообразные инициативы — проекты «шесть сигм», направленные на сокращение потребления электроэнергии и материалов, снижение объемов отходов, а также улучшение ИТ-систем для более совершенного управления информацией. Кроме значительных ощутимых выгод, полученных от реализации этих инициатив, с помощью данного процесса затраты были распределены по структурным и функциональным уровням.
2. Цель «формирование компетенций» составляющей обучения и развития помогла найти разрывы в знаниях и умениях в ключевых функциональных областях. Компания разработала «дорожную карту», с помощью которой этот разрыв был преодолен.

Мы благодарим Раджива Бакши, сотрудника Tata Auto Plastics, и Мухамеда Мунира, директора по инновационным средствам информации, за их помощь в разработке данной практической ситуации.

MDS

История

Международная научно-исследовательская организация в области здравоохранения и биотехнологий MDS предоставляет продукты и услуги, связанные с профилактикой, диагностированием и лечением заболеваний. Ее штаб-квартира расположена в Торонто, Канада. Это публичная компания, зарегистрированная на фондовых биржах в Нью-Йорке и Торонто. Имеющая филиалы в 23 странах, MDS насчитывает 10000 сотрудников, и ее доходы в 2002 финансовом году составили 1,8 млрд канад. дол. Организация представляет собой диверсифицированную компанию, которая осуществляет деятельность по трем

Таблица 11.1. Сбалансированная система показателей Tata Auto Plastic Systems

	Цель	Показатель
Финансовая составляющая	F1: Увеличить ROCE	• ROCE
	F2 Расширить клиентскую базу	• Число новых клиентов • Объемы продаж новым клиентам
	F3: Расширить бизнес с имеющимися клиентами	• Объемы продаж (товарооборот) существующим клиентам • Объемы продаж новых продуктов существующим клиентам
	F4: Организовать экспортный бизнес	• Объемы экспортных продаж
	F5: Максимизировать эффективность использования активов	• Оборачиваемость активов
	F6: Стать лидером по себестоимости в отрасли	• Операционные издержки/объем продаж • Сокращение издержек по сравнению с нормативами
Клиентская составляющая	C1: Предпочитаемый клиентами низкозатратный поставщик полного ассортимента продуктов и услуг, создающих высокую добавленную стоимость	• Стоимость RFQ*, полученных как FSS** модулей и систем • Стоимость заказов для FSS
	C2: Программа менеджмента при значительном снижении затрат и сокращении сроков поставки	• Стоимость RFQ в соответствии с полной программой • Стоимость заказов в соответствии с полной программой
	C3: Обеспечить предоставление клиентам ценности за деньги за счет низкозатратного производства, качества мирового уровня и своевременной доставки	• Индекс удовлетворенности клиентов • Число вопросов по уровню качества, затронутых в докладе компании J. D. Power
Внутренняя составляющая	P1: Сформировать компетенции по интеграции компонентов для обеспечения поставок модулей/систем	• Показатель возможностей
	P2: Модернизировать производство для удовлетворения ожиданий клиентов по поводу качества	• Число рекламаций клиентов (ед. на млн)
	P3: Модернизировать процессы доставки, чтобы удовлетворять требованиям индийских и зарубежных клиентов с точки зрения эффективности	• Число жалоб на доставку — своевременность, полнота (%) • Показатель возможностей • Сокращение издержек логистических процессов в сравнении с нормативами
	P4: Оптимизировать использование активов и организовать процессы, минимизирующие производственные издержки	• Общая производительность оборудования • Материальные издержки в сравнении с нормативами • Затраты на энергию как процент продаж • Прямые затраты на рабочую силу как процент продаж
	P5: Достичь совершенства в управлении отношениями с новыми клиентами	• Индекс взаимоотношений
	P6: Создать партнерские отношения для модернизации технологий и расширения бизнеса	• Число новых технологий, полученных в результате взаимоотношений • Рост товарооборота за счет партнерских отношений
	P7: Расширить возможности проектирования, инструментальных работ, тестирования, управления проектами	• Показатель возможностей • Ежегодное сокращение сроков процессов развития продуктов
Составляющая обучения и развития	L1: Создать атмосферу активности с помощью стратегического соответствия и делегирования полномочий	• Число сотрудников, оценка результатов деятельности которых связана со стратегическими целями • Показатель делегирования полномочий • Число ключевых бизнес-процессов, ответственность за которые делегирована на более низкие организационные уровни
	L2: Сформировать компетенции	• Коэффициент покрытия стратегических компетенций
	L3: Интегрировать ИТ во все бизнес-процессы	• Число процессов, которые имеют ИТ-поддержку (%) • Опрос удовлетворенности деятельностью ИТ-подразделения

* Запрос на долевое использование ресурсов.
** Поставщик полного комплекса услуг.

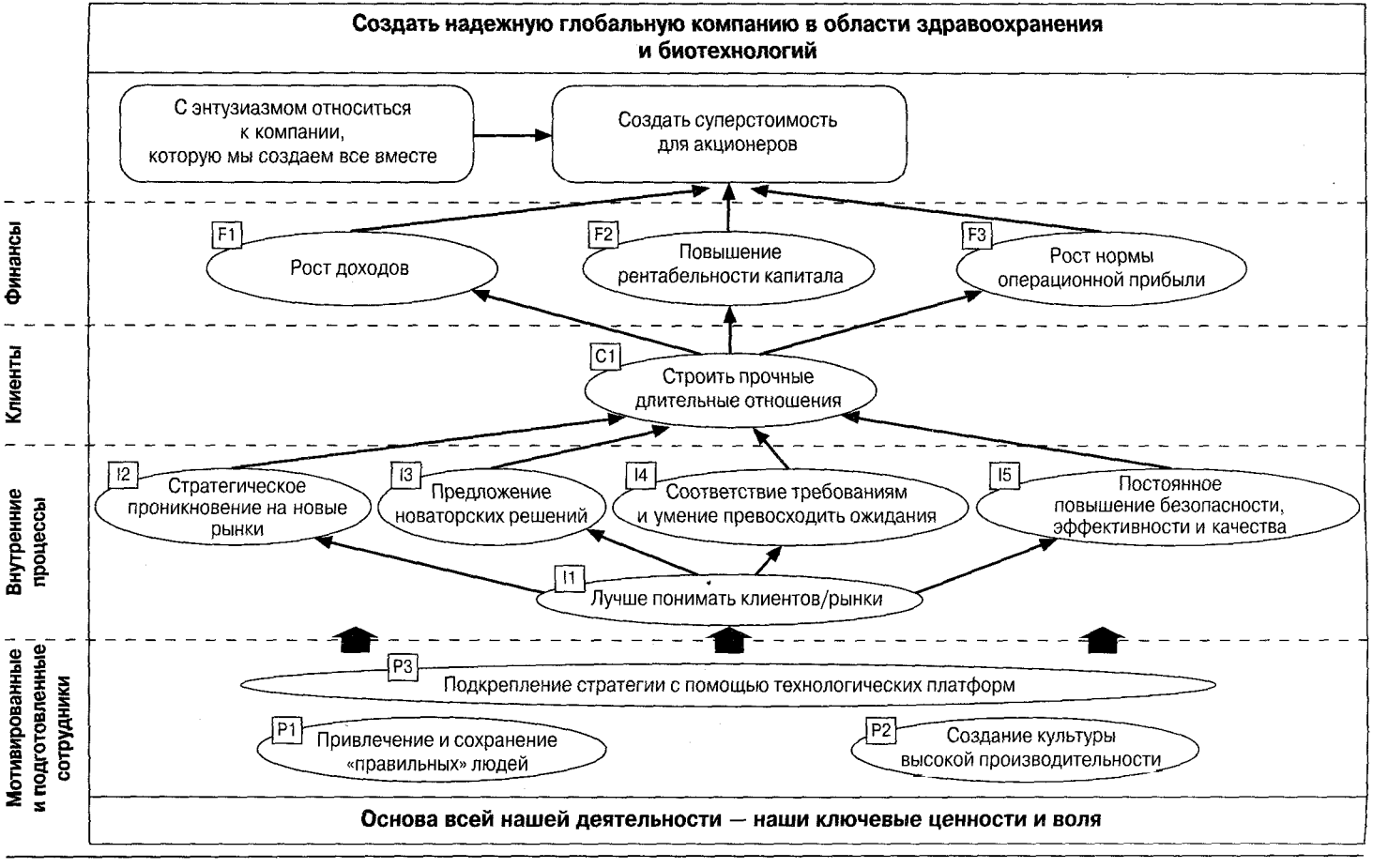
основным направлениям: MDS Isotopes поставляет радиоактивные препараты для радиационной медицины, материалы для стерилизационных систем, а также терапевтические системы для лечения больных раком; MDS Diagnostics предоставляет услуги по лабораторным исследованиям для профилактики, диагностирования и лечения заболеваний; MDS Drug Discovery and Development занимается контрактными исследованиями для фармацевтической промышленности, разрабатывает аналитические инструменты, облегчающие выход новых препаратов на рынок, является первопроходцем в разработке функциональной протеомики, направленной на поиск новых путей открытия лекарств.

Компания MDS имеет долгую историю устойчивого роста доходов и прибылей. Тем не менее руководство почувствовало, что она нуждается в совершенствовании процессов реализации стратегии. Для данной организации успех воплощения долгосрочных планов в жизнь означал, во-первых, финансовые достижения, выраженные в совокупных темпах годового роста (compounded annual growth rate, CAGR) прибыли в размере 15% в соответствии со скользящим пятилетним планом. При этом необходимо было сохранить традиционный 15-процентный годовой рост доходов. Во-вторых, необходима была перестройка всей компании. Руководители полагали, что рынки MDS и ее позиция на них предоставляют огромные возможности для превращения очень хорошей компании в «поистине великую», как говорил Джим Коллинз. Для этого MDS необходимо было сосредоточиться на стратегических приоритетах, упразднить ненужные виды деятельности и привести всю организацию сверху донизу в четкое стратегическое соответствие.

Стратегическая карта

Поскольку MDS — диверсифицированная компания, каждая ее бизнес-единица имела собственное потребительское предложение и пути создания ценности для заказчиков, отличные друг от друга. В связи с этим в организации существовал целый набор стратегий (доверительные отношения с клиентами, операционное совершенство, инновации) в зависимости от предназначения подразделения

Рисунок 11.7. Стратегическая карта MDS



и его клиентской базы. Стратегическая карта всего предприятия была намеренно обширной, поскольку представляла собой портфель стратегий. Компоненты стратегической карты, заключенные в прямоугольники, — ключевые ценности и совместные цели — оставались общими и неизменными (см. рис. 11.7). Карта представляла собой баланс между стоимостью для акционеров и корпоративной культурой энтузиастов. В то время как каждое подразделение MDS имело свой собственный метод создания стоимости, корпоративная стратегия обеспечивала коллективное продвижение к приоритетам финансовой, клиентской, внутренней составляющих и составляющей обучения и развития.

Создать надежную глобальную компанию в области здравоохранения и биотехнологий: полная концепция MDS состоит в построении надежной глобальной компании по предоставлению медицинских услуг и проведению научных исследований в области биотехнологий. Для того чтобы стать глобальной, необходимо было расширить свой бизнес за пределы Канады и Северной Америки.

С энтузизмом относиться к компании, которую мы создаем все вместе: профессиональный интерес, разделяемый всеми сотрудниками, должен превратить MDS в особенную и конкурентоспособную организацию. Постоянное состояние воодушевленности поможет создать устойчивую стоимость для акционеров и добиться формирования компании-долгожителя.

Создать превосходящую рыночные аналоги стоимость для акционеров: добиться долгосрочной суперстоимости для акционеров, получив 15-процентный совокупный темп годового роста прибыли на акцию (earnings per share, EPS) в текущей пятилетке.

F1 — рост доходов: это основная цель достижения финансового успеха как фактора создания стоимости для акционеров. План MDS — 15-процентный рост CAGR в текущей пятилетке.

F2 — повышение рентабельности капитала: в связи с тем, что MDS превратилась в капиталоемкую компанию, необходимо тщательнее распределять капитал. Это позволит устранить непродуктивные виды деятельности и будет способствовать более эффективному использованию технологий для получения высокой окупаемости.

F3 — рост нормы операционной прибыли: MDS должна управлять производственными издержками, оставаясь готовой к расходам, которые могут повысить доходы. Приоритет — исключение неэффективных видов деятельности, не создающих добавленную стоимость.

C1 — строить прочные долговременные отношения: все бизнес-единицы, несмотря на различные клиентские базы и потребительские предложения, должны сконцентрироваться на привлечении, развитии и сохранении своих заказчиков.

Подразделения будут предоставлять те предложения, которые особый акцент делают на доверительные отношения с клиентами, инновационность решений и исключительное качество услуг по доставке.

11 — лучше понимать своих клиентов и рынки: глубокое знание запросов и нужд потребителя и рынка станет фактором повышения эффективности всех организационных процессов. Понятие рынка в данном случае включает в себя конкурентов, поставщиков, регулирующие организации, нынешних и будущих покупателей. Вооруженная таким знанием, компания сможет легко входить на новые рынки, предлагать новаторские решения, соответствовать ожиданиям клиентов и постоянно совершенствоваться.

12 — стратегическое проникновение на новые рынки: это важнейшая цель для будущего потенциала роста MDS, поскольку предприятие вложило в новые рыночные возможности ценный капитал, знание и системы. Выбор времени входа на новые рынки очень важен и требует уравновешивания эффектов «разводнения» и продолжительности существования данной рыночной возможности.

13 — предложение новаторских решений: используя внутренние процессы и партнерства, MDS должна объединять науку, исследования и технологии для предоставления инновационных решений, создающих добавленную стоимость.

14 — соответствие требованиям и умение превосходить ожидания: выполнение обязательств, взятых перед клиентами, — залог сохранения долгосрочных отношений с ними. Необходимо, чтобы продукты MDS не только отвечали требованиям, техническим условиям и договоренностям, но всегда превосходили ожидания покупателей.

15 — постоянное повышение безопасности, эффективности и качества: для того чтобы стать «поистине великой компанией», MDS должна постоянно работать над повышением безопасности, производительности и улучшением качества своих операций.

P1 — привлечение и сохранение «правильных» людей: ключом к успеху компании всегда была способность воспитывать и развивать талантливых сотрудников. «Правильные» люди обладают нужными компетенциями и придерживаются ценностей, соответствующих культуре и стратегическим целям MDS.

P2 — создание культуры высокой производительности: жизненно важным для будущего компании было формирование культуры, ориентированной на высокую эффективность, корпоративные ценности, работу в команде, в условиях которой каждый может до конца реализовать свой потенциал.

P3 — подкрепление стратегии с помощью технологических платформ: важнейшим фактором реализации стратегии является технология. Правильные техноло-

гические платформы повышают рентабельность капитала и позволяют сконцентрироваться на формировании прочных долговременных отношений.

Основой всей нашей деятельности являются ключевые ценности и воля: ключевые ценности MDS разделяют все сотрудники фирмы. Этим ценностям и выбранной стратегии соответствует деловая активность организации.

Результаты

Получив в 1998 г. доход в размере 1 млрд дол., MDS поставила цель в 2003 г. увеличить его до 2 млрд дол. Компания внедрила ССП в 2001 г. Результаты следующего года показывают, что финансовые индикаторы, в том числе операционный денежный поток и основная прибыль на акцию, были самыми высокими за прошедшие пять лет. В 2003 г. компания была близка к достижению запланированной цифры. Руководство частично отнесло этот успех к внедрению ССП: «Использование стратегической карты и сбалансированной системы показателей имеет огромную стратегическую ценность. Данные инструменты разъясняют корпоративную стратегию и те результаты, которые компания ожидает от каждой конкретной бизнес-единицы». И еще: «Каждый из 10 000 сотрудников теперь связан со стратегией посредством индивидуальной или командной ССП».

Данный пример подготовлен Майком Нейгелом и Джей Уэйзер, сотрудниками Balanced Scorecard Collaborative. Мы благодарим Боба Харриса, Джона Роджерса и их коллег из MDS за предоставленную информацию.

BOISE OFFICE SOLUTIONS

История

Крупный дистрибьютор офисных продуктов и технологий, офисной мебели и бумаги Boise Office Solutions имеет годовой оборот 3,5 млрд дол. Своих размеров компания достигла за счет приобретений, что способствовало независимой деятельности ее структур, занимающихся различными направлениями бизнеса. Клиенты фирмы расценивали офисные продукты как товары, которые должны продаваться по самым низким ценам.

Стратегия

Компания приняла стратегию управления отношениями с клиентами (CMR), которая должна была консолидировать и интегрировать бизнес-единицы, с одной стороны, и обеспечить использование базовой сети распределения для

предоставления безупречного снабжения продуктами и услугами — с другой. Была поставлена цель повысить прибыльность за счет четкой дифференциации услуг, имеющих высокую потребительскую ценность (управление процессом снабжения), и услуг с ограниченной ценностью (цена за единицу товара). Это должно было повысить стоимость для клиентов за счет использования маркетингового метода «все для одного», который привносит личностные аспекты во взаимоотношения с клиентами независимо от используемых каналов сбыта и Дает возможность предвосхищать индивидуальные потребности и предпочтения покупателей. Boise также намеревалась сократить операционные издержки, совершенствуя процессы и снижая дублирование функций независимыми бизнес-подразделениями. Для того чтобы новая стратегия была успешной, компания должна инвестировать в информационные технологии, ориентированные на заказчика, а также привести в соответствие, нацелить и перевооружить персонал, который будет реализовывать новую бизнес-модель решений для клиента.

Стратегическая карта

Стратегическая карта Boise представляет ее новую стратегию решения для клиента (см. рис. 11.8). Финансовая составляющая отражает стандартную комбинацию целей роста доходов и операционной эффективности. Особо подчеркивается важность сегментации потребительского рынка' с помощью оценки роста, прибыльности и затрат на обслуживание каждого индивидуального клиента. В таблице 11.2 приведены показатели для каждой цели стратегической карты.

В клиентской составляющей Boise оценивала предложение потребительной ценности, используя опросы клиентов об их удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками компании, уровнем обслуживания, доступностью товаров — основными элементами новой ориентации компании. Вторая цель — создание особых благ для покупателей — определялась по успешному привлечению новых заказчиков из целевых сегментов рынка с сохранением уже имеющихся и по долгосрочной ценности клиента, чтобы выявить результаты деятельности по снижению отпускных цен.

Внутренние процессы компании были организованы в три группы:

- *операционное совершенство:* рационализация производства;
- *менеджмент клиентов:* улучшение обслуживания покупателей;
- *инновации:* переосмысление ожидаемых клиентами ценностей.

Для рационализации производственных процессов предприятие намеревалось перейти на электронные способы торговли. Это должно было обеспечить более удобный доступ клиентов к информации о продуктах и услугах, повысить эффективность взаимодействия и сократить операционные издержки Boise, связанные с клиентскими отношениями. Успех можно было измерить долей (процентом) сделок в целевых сегментах рынка по компьютерным каналам. Сокращение операционных издержек измеряли не только сэкономленными

Рисунок 11.8. Стратегическая карта Boise Office Solutions

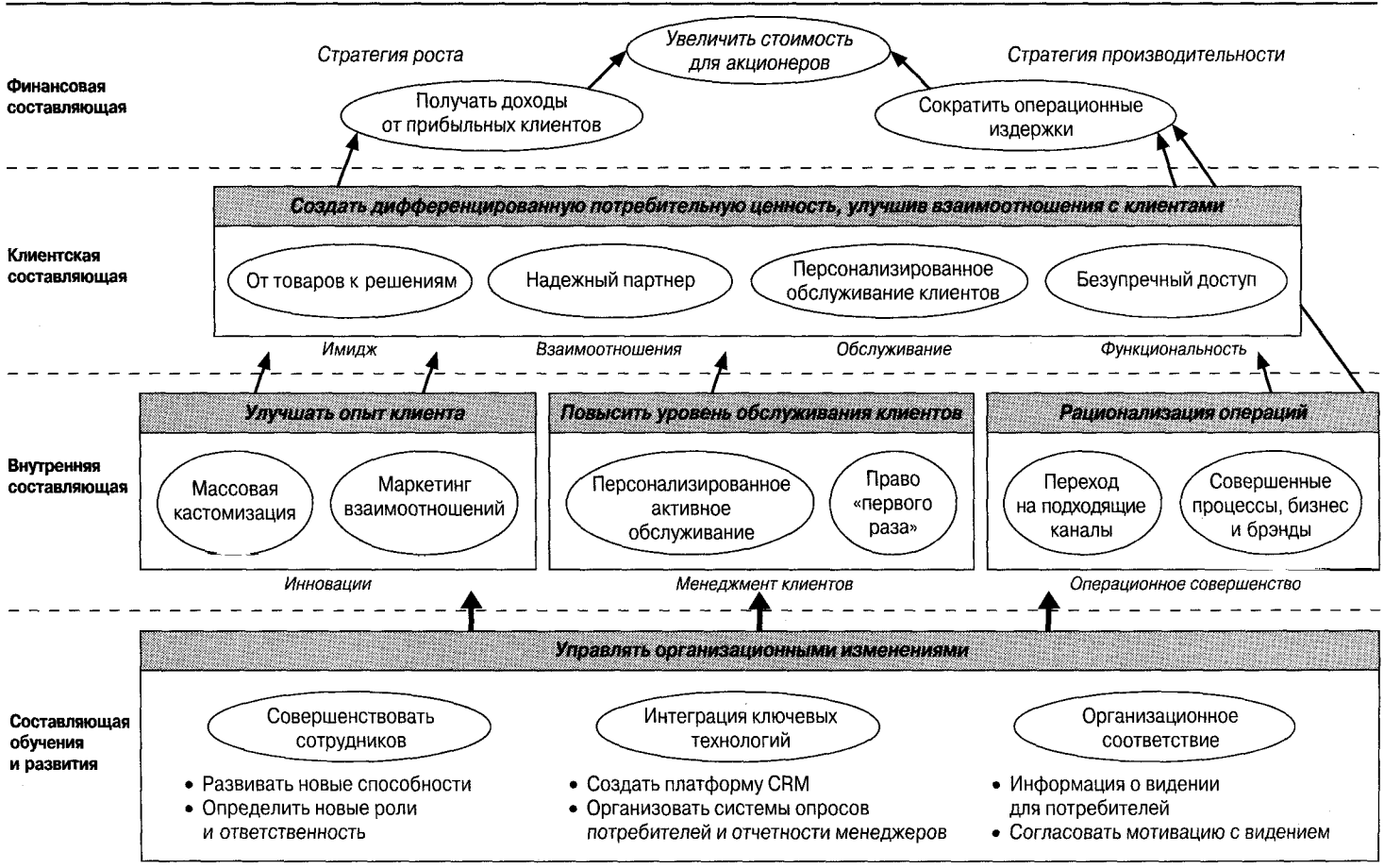


Таблица 11.2. Сбалансированная система показателей на платформе CRM подразделения Boise Cascade Office Division

	Цель	Показатель
Финансовая составляющая	F1: Прибыльный рост	• EVA • EBIT
	F2: Органичное развитие	• Рост за счет ценностного сегмента • Вклад каждого рыночного сегмента в параметр «прибыль/ценность»
	F3: *Снижение затрат*	• *Издержки обслуживания рыночного сегмента* • Издержки обслуживания по данному каналу
Клиентская составляющая	C1: Предложение потребительной ценности	• Опрос клиентов через представителей отделов продаж • Привлечение клиентов в данный сегмент рынка
	C2: *Создание дифференциации*	• *Сохранение клиентов данного сегмента рынка* • Долгосрочная ценность клиента
Внутренняя составляющая	*Улучшать опыт клиента* I1: Массовая кастомизация I2: Маркетинг типа «все для одного»	• Коэффициент отклика на кампании • Число клиентов, использующих PIN
	Улучшать обслуживание клиентов I3: «С первого захода» I4: Персонализированное активное обслуживание	• Сокращение лишних контактов с клиентами • Реагирование на кампании, не связанные с продвижением продукта
	Рационализация операций I5: Оптимизировать комплекс каналов (заказы, услуги, проблемы) I6: Совершенные процессы	• Комплекс каналов • Процент интерактивных каналов ценностных сегментов • Процент интерактивных каналов необходимых сегментов • Процент сокращенных лишних операций • Экономия
Составляющая обучения и развития	L1: Совершенствовать способности сотрудников	• Процент сотрудников, прошедших обучение по программе «One Boise» • Процент новых сотрудников в соответствии с программой «One Boise»
	L2: *Организационное соответствие концепции «One Boise»*	• Опрос «Единое видение» — участие в реализации стратегии • Процент сотрудников, чья мотивация соответствует стратегии
	L3: Интеграция ключевых технологий	• Технологии CMR в сравнении в планом (R1, R2, R3...) • Процент внедрений по системе отчетности «One Boise» • Процент проведенных опросов клиентов по системе отчетности «One Boise» • Процент внедрений отчетности по системе «One Boise» для менеджеров

суммами в долларах, но и числом ненужных процессов, которые были ликвидированы в результате внедрения новой формы общения с клиентами.

Для улучшения обслуживания потребителей организация намеревалась персонализировать процедуру заказа, сократить общее число контактов с клиентами и в целом упростить схему взаимодействия. Выполнение этой задачи оценивали коэффициентом «с первого захода» (способность решить все проблемы заказчика одним звонком), своевременностью доставки, результатами обслуживания и числом невыполненных просьб или жалоб. Во внимание также принималась реакция клиентов на кампании, организованные службами маркетинга и продаж, которые способствовали повышению качества обслуживания (не по параметру цены или продвижения товара), чтобы установить, стало ли предприятие для респондентов надежным поставщиком, создающим добавленную стоимость.

Что касается инноваций, Boise намеревалась переориентировать ожидания клиентов, связанные с ценностью продуктов, продемонстрировав, как можно организовать действенный контроль над своими затратами на товары для офиса. Для этого требовалось найти новые пути эффективной массовой кастомизации решений и осуществить маркетинг типа «все для одного». Показателями служили число (процент) потребителей, принимающих участие в планировании контрактов на закупку, а также общий объем ежегодных закупок, совершаемых клиентом, по сравнению с данной отраслью и в целом по стране.

В составляющей обучения и развития следовало сосредоточиться на новой стратегии, ориентированной на клиента. Способности сотрудников оценивались числом людей (%), получивших навыки, необходимые для реализации новой стратегии (внутренняя коммуникационная кампания «One Boise» — «Единая Boise», а также умением трансформировать понимание стратегии во взаимодействие с клиентами и конкретные потребительские предложения. Для новой стратегии необходимо было использовать комплексное программное обеспечение CRM-технологиям в масштабах всей компании. Один из показателей — отчет по реализации этой ИТ-инициативы. Возможности информационных технологий также оценивались в процентах по числу отчетов о внедрении данного программного обеспечения в трех важнейших областях: службе продаж на местах, офисах клиентов и управленческом аппарате Boise. Организационное соответствие определялось по числу работников (%), мотивированных для выполнения новой стратегии, и по опросам персонала, свидетельствующим о его информированности и приверженности корпоративному видению будущего.

Случай из практики

Дейв Гудж, старший вице-президент по маркетингу, рассказывал, что директоры и менеджеры по продажам в Boise Office Solutions очень быстро поняли и приняли новую стратегию компании, ориентированную на клиента. Теперь даже «прижимистым» покупателям они могли предложить интегрированное решение, которое представляет большую ценность, чем то, что предлагают

конкуренты, даже если у них низкие цены. Стратегия обосновала внутреннюю инициативу в области информационных технологий, которая улучшила процесс продаж, обеспечив сотрудников необходимыми сведениями о клиентах. Для того чтобы оценить новую стратегию и проинформировать о результатах высшее руководство компании, Гудж использовал сбалансированную систему показателей.

Практическая ситуация подготовлена Рэнди Расселом, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative. Мы благодарим Дейва Гуджа, Скотта Уилльямза и их коллег за предоставленные материалы.

THOMSON FINANCIAL

История

Thomson Financial (TF) — одна из четырех представленных на рынке групп, составляющих Thomson Corporation. Ее штат насчитывает 44 000 сотрудников в 53 странах мира. Это — ведущий поставщик интегрированных информационных решений для бизнесменов и профессиональных клиентов. Доход компании в 2002 г. составил более 7,8 млрд дол. США. Фирма предоставляет важнейшую информацию вместе с поддерживающей технологией и приложениями, которые помогают клиентам ускорить принятие лучших решений. Компания обслуживает более 20 миллионов информационных пользователей в таких отраслях, как законодательство, налоги, бухгалтерский учет, высшее образование, справочная информация, корпоративное обучение и оценка, финансовые услуги, научные исследования и здравоохранение.

К концу 2001 г. генеральный директор Thomson Дик Харрингтон завершил основные преобразования компании. Он на 90% отказался от бумажной документации, чтобы к 2005 г. на 80% перевести бизнес на электронную форму отчетности, и приобрел для всех маркетинговых групп крупные технологические активы, например фирму Harcourt*, чтобы расширить масштабы их деятельности. Далее Харрингтон стал заниматься поиском схемы, которая смогла бы дать новый толчок развитию операционной системы, что должно было способствовать росту компании и повышению производственной эффективности. Такой схемой стала сбалансированная система показателей. В конце 2001 г. руководство компании Thomson решило внедрить ССП как общую корпоративную программу.

Являясь крупнейшим провайдером интегрированной информации и решений для мировой финансовой индустрии с годовым оборотом 1,5 млрд дол.,

---

* Harcourt Learning Direct — компания, занимавшаяся профессиональной переподготовкой. — *Примеч. ред.*

TF имеет среди своих клиентов главным образом инвестиционные банки, фирмы, управляющие финансовыми средствами, подразделения связи с корпоративными инвесторами и прочие компании, как крупные, как и мелкие. Всем им необходимы надежные и своевременные сведения для принятия безошибочных решений о покупке или продаже. Организация, исторически ориентированная на производство и соперничавшая с такими гигантами, как Reuters и Bloomberg, Thomson до недавнего времени была известна на рынке своими лидирующими брэндами: «ILX», «Securities Data», «First Call Analyst» и «AutEx». Это — очевидный результат агрессивной и успешной политики фирмы, следуя которой в течение 1980—1990-х годов были приобретены многочисленные успешные и технологически продвинутые предприятия. К концу 2002 г. TF насчитывала примерно 9200 сотрудников в 25 странах мира.

Ситуация

К моменту внедрения сбалансированной системы показателей в начале 2002 г. Thomson Financial уже испытывала серьезные проблемы. Рынок переживал изменения различного рода: технологические (расширяющееся использование интернет-технологий), регулирующие и экономические (кризис фондовой биржи в марте 2000 г. и события 11 сентября 2001 г.). Отрасль переживала не лучшие времена: финансовых сделок совершалось все меньше, а большинство компаний сокращали персонал и расходы. Клиенты TF, которые традиционно охотно платили за «премиум»-услуги по предоставлению информации, теперь консолидировали счета и сокращали издержки. Понимая необходимость эффективного предоставления большей ценности своим потребителям, руководители Thomson Financial приступили к реорганизации технологической инфраструктуры и переориентации деятельности всей компании на интересы клиента. На самом деле реализация стратегии «One TF» («Единая TF»), основным звеном которой было удовлетворение потребностей клиентов компании, к моменту внедрения ССП уже началась.

Дейв Шаффер, генеральный директор Thomson Financial, выполнял множество обязанностей в компании, в том числе являлся исполнительным вице-президентом и директором по операциям в подразделении Thomson Corporation. В последнем качестве он активно выступал за более эффективное использование активов и руководил усилиями, направленными на превращение сети разрозненных и независимых подразделений в «единую TF».

Стратегия

Новое направление стратегии в какой-то мере являлось продолжением реорганизации компании в подразделения, ориентированные на клиента, которая началась в конце 2001 г. Такие бизнес-единицы состояли из групп по управлению инвестициями, банковской, брокерской и корпоративной, а также команд специалистов по продажам и по управленческому учету, которые своей деятельностью пытались завоевать 50 самых крупных мировых клиентов. Подход, при-

нятый в TF, включал также создание диаграмм трудовых процессов для данных сегментов потребительского рынка, максимально эффективное использование имеющихся активов и разработку решений, которые способствовали дальнейшему развитию стоимостной цепочки. Как только обозначался какой-то разрыв, TF совместно с клиентом и поставщиками немедленно принималась за обсуждение дальнейшей стратегии выработки интегрированного информационного решения. Все это делает компанию стратегическим партнером для своего потребителя, а не ординарным продавцом продукта или услуги. В середине 2002 г. директор по операциям TF Шэрон Роулендз писала в своем послании сотрудникам: «Положительное влияние существующей бизнес-среды состоит в том, что клиенты продолжают стремиться к единому провайдеру, такому как TF, например, который способен предоставить ценные комплексные решения и помочь более эффективно управлять затратами».

Стратегическая карта

Поскольку бизнес-подразделения TF исторически играли главную роль в реализации стратегии, компания разработала единую стратегическую карту (см. рис. 11.9), которая должна была объединить их для достижения цели: «Предоставлять клиентам индивидуальные компьютерные технологии в комплекте с программными приложениями для рабочих процессов и обязательной интегрированной информацией». В связи с этим карта «One TF» содержит набор целей, применимых ко всей организации.

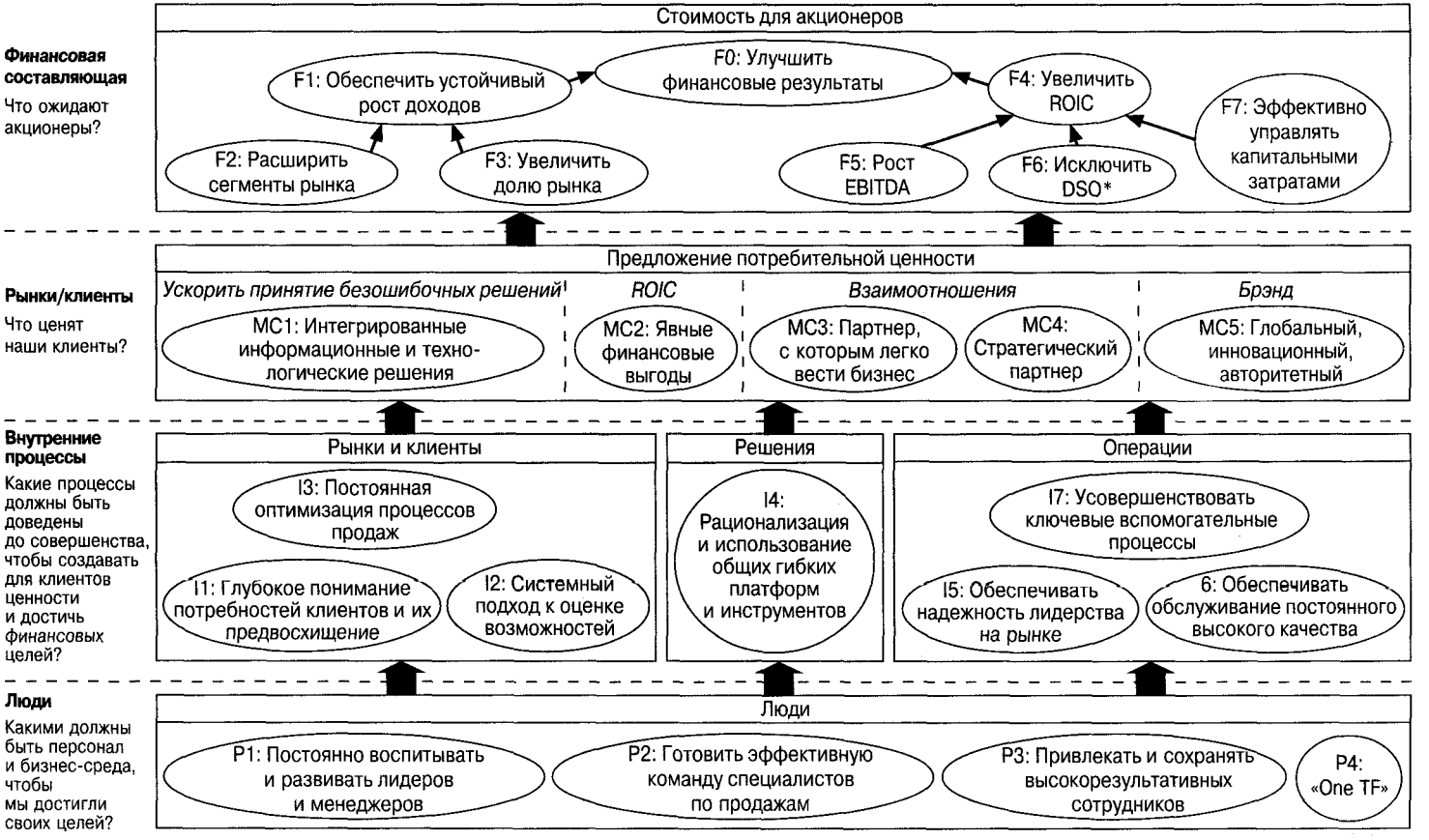
А. *Финансы:* рост доходов за счет расширения рынков. С точки зрения производительности — увеличение рентабельности инвестированного капитала (return on invested capital, ROIC) как следствие повышения EBITDA, управления дебиторской задолженностью и капитальными затратами.

Б. *Клиенты:* предоставлять клиентам необходимую и своевременную информацию и технологические решения, позволяющие быстро принимать эффективные решения и получать явную выгоду (ROIC). Развивать стратегические взаимоотношения с крупными потребителями и способствовать созданию всеобщего мнения о Thomson Financial как о ведущем, глобальном, инновационном и авторитетном брэнде.

В. Внутренние процессы:

- рынки и клиенты — знать и понимать рабочие процессы клиентов на основании анализа стоимостной цепочки, чтобы предоставлять необходимую информацию о разработке и развитии продукта, потенциале перекрестных продаж и возможностях партнерства;
- решения — рационализация технологии посредством консолидации платформ, компонентов и инструментов;
- операции — укреплять надежность систем и обеспечивать стабильно высокое качество обслуживания.

Рисунок 11.9. Стратегическая карта компании Thomson Financial



* Просроченные заказы. — *Примеч. ред.*

Г. Люди: воспитывать лидеров, привлекать и сохранять высокорезультативных сотрудников, особенно имеющих опыт работы в данной отрасли, расширять и углублять компетенции, связанные с продажами, в том числе знание продукта. Наконец, создавать и укреплять общую корпоративную культуру, ориентированную на стратегию.

Результаты

Поскольку инициативы, связанные с управлением изменениями, имеют свойство внезапно возникать и так же неожиданно умирать, ССП поначалу была встречена с известной долей скептицизма и рассматривалась как элементарный набор параметров. Несколько ведущих менеджеров имели опыт работы со сбалансированной системой показателей в прежних своих компаниях и отзывались о ней как об очень неэффективной программе.

Вот слова финансового директора Дейвида Тернера:

> *Когда в 2001 г. я приступил к своим обязанностям, TF представляла собой децентрализованную организацию, в которой отсутствовали основные единые процессы при обилии независимых стратегий и бессистемных показателей. Внедрение сбалансированной системы показателей со всей очевидностью продемонстрировало не только огромные издержки децентрализации, но и преимущества и выгоды изменений. Она обеспечила дисциплину и стимул для приведения людей и процессов в соответствие со стратегией.*

Thomson Financial разработала и внедрила ежемесячные отчеты об операционной деятельности бизнес-единиц по ключевым показателям и важнейшим инициативам, которые обеспечивали получение высоких результатов ССП в каждом квартале. Принцип составления отчетов был единым для всех подразделений. Возможные незначительные отличия были обусловлены уникальностью того или иного производства.

Теперь сплоченное сообщество менеджеров организовывает регулярные встречи для обмена лучшим опытом. С помощью ССП TF может более активно создавать ценность, используя при этом достижения каждого подразделения.

Данный пример подготовлен Барнаби Донлоном и Рондо Мозесом, сотрудниками Balanced Scorecard Collaborative, и Ро Павликом, сотрудником Thomson. Мы благодарим Дика Харрингтона и Дейва Шаффера за предоставленную информацию.

Глава 12

ПЛАНИРОВАНИЕ КАМПАНИИ

В предыдущих главах были описаны элементы, из которых строится стратегия, и этапы создания стоимости. Мы показали, как в результате внутренних процессов возникает дифференцированное предложение потребительной ценности для целевых клиентов. Мы продемонстрировали, как привести нематериальные активы, такие как человеческий, информационный и организационный капитал, в соответствие с этими важнейшими внутренними процессами, чтобы потребительское предложение постоянно совершенствовалось. Однако эти связи представляют всего лишь статическую модель создания стоимости. В данной главе речь пойдет о динамике создания стоимости.

Чтобы придать стратегической карте динамику, необходимо добавить в нее три компонента:

1. *Количественная характеристика.* Установить цели и обосновать причинно-следственные связи.
2. *Определение временных границ.* Установить, как стратегические направления деятельности формируют стоимость в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах, чтобы организовать сбалансированный и устойчивый процесс создания ценности.
3. *Отбор инициатив.* Выбрать стратегические инвестиции и определить план действий, который позволит организации достичь желаемых результатов в установленных временных рамках.

Без количественной характеристики стратегическая цель — это всего-навсего пассивная декларация о намерениях. Формулировка «сокращение цикла разработки и развития продукта», например, означает, что процесс развития одного из новых продуктов является важнейшим для успешного воплощения стратегии. Уточнение типа «сокращение цикла разработки с трех лет до девяти месяцев» указывает, что для осуществления такого прорыва необходимо радикальное, неординарное мышление. Выражение «сокращение цикла развития продукта с трех лет до девяти месяцев к году (t_0 + 4)» утверждает, что это долгосрочный проект, окончательное завершение которого состоится через четыре года. Для того чтобы выполнить поставленную задачу в течение указанного периода времени, потребуется специальный план действий, например реинжиниринг процесса развития новых продуктов, создание новых технологий, а также формирование новых умений и навыков. На рисунке 12.1 представлены инициативы и соответствующий бюджет, которые необходимы для достижения общей цели стратегического направления по совершенствованию процесса развития новых внутренних продуктов в компании Hi-Tek Manufacturing.

Определение целей — неотъемлемая часть любого планирования, однако традиционный подход к нему носит фрагментарный, бессистемный характер. Например, инженерная служба ставит своей целью сокращение цикла развития новых продуктов, в то же время отдел персонала планирует сохранить штат ключевых работников. Стратегическая карта позволяет организации применить целостный подход. Четко описав логику создания стоимости в данном стратегическом направлении, предприятие теперь получает модель, которая интегрирует различные процессы реализации стратегии: постановку задач, определение и выбор инициатив для достижения желаемых результатов, а также утверждение финансирования их осуществления. Комплекс взаимосвязанных целей, задач, инициатив и бюджетов, как это показано на рисунке 12.1, составляет отдельный бизнес-проект для выбранной частной стратегии.

Стратегическое направление — это строительный блок для стратегии. Оно создает *микроэкономическую модель одного* из ее аспектов. Однако необходимо, чтобы одновременно осуществлялся менеджмент нескольких направлений создания стоимости. Стратегическая карта Hi-Tek Manufacturing, представленная на рисунке 12.2, выделяет семь комплементарных и синхронных направлений, каждое из которых создает ценность в различное время. *Инновационное направление* создает стоимость в течение 3—5-летнего периода. *Развитие внутреннего продукта* (мы только что говорили о нем) и *технологическое партнерство* обеспечивают поток новых продуктов, которые поддержат в будущем устойчивый рост. Для того чтобы изменить модель взаимоот-

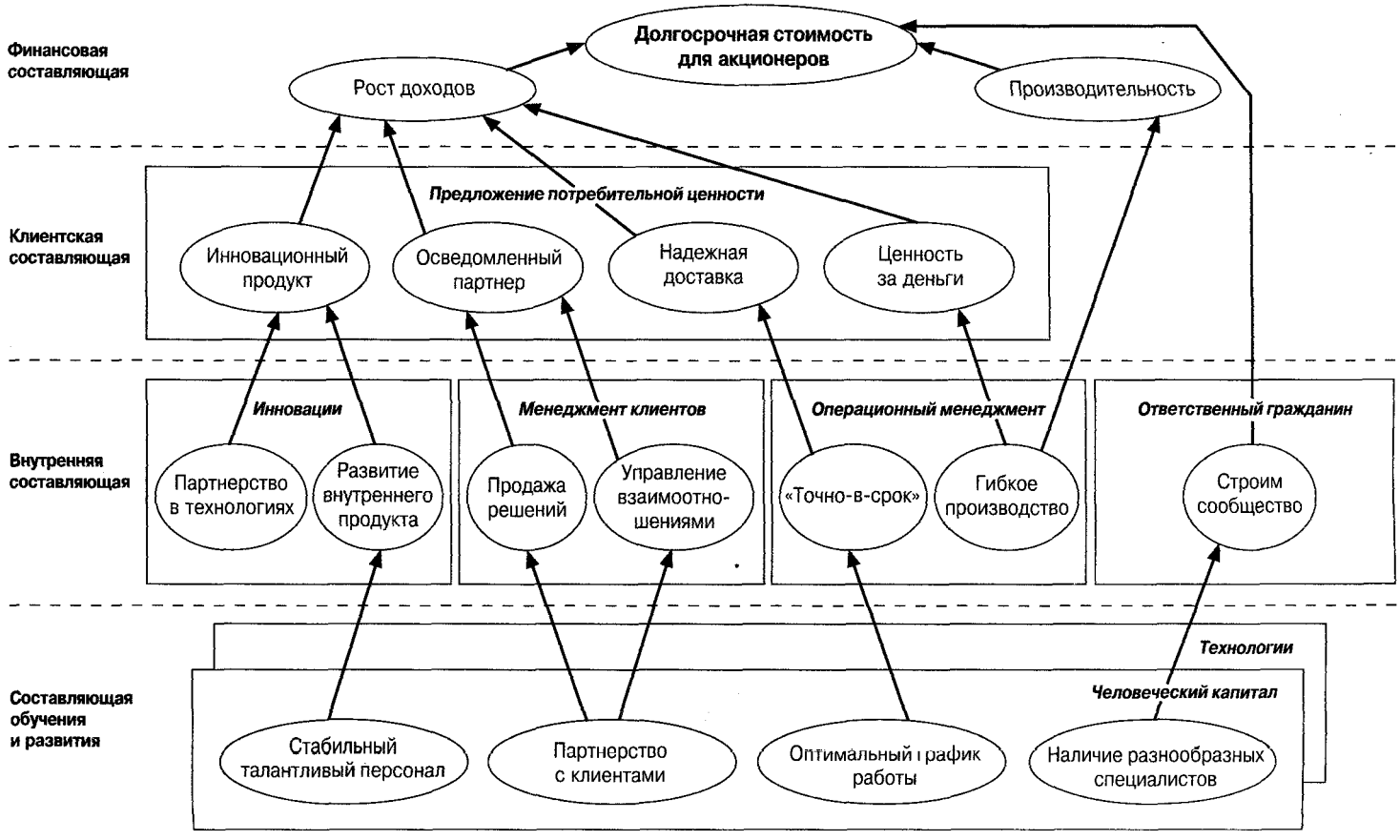
Рисунок 12.1. Количественные характеристики стратегии компании Hi-Tek Manufacturing

Стратегическое направление: развитие внутреннего продукта

	Стратегическая карта	Сбалансированная система показателей			План действий	
		Цель	*Показатель*	*Задача*	*Инициатива*	*Бюджет*
Финансовая составляющая	Рост доходов	• Рост доходов от новых продуктов	• Годовой рост доходов • Доходы от новых продуктов (%)	+25% 30%	• XX • XX	
Клиентская составляющая	Инновационные продукты	• Удовлетворение потребностей клиентов в современных возможностях	• Сохранение клиентской базы • Доля клиента в бизнесе компании	80% 40%	• Управление взаимоотношениями • Программа участия клиентов в прибылях компании	$AAA $BBB
Внутренняя составляющая	Развитие внутреннего продукта мирового класса	• Ускорение развития новых продуктов	• Первыми выйти на рынок • Ускорение выхода на рынок	75% 9 месяцев	• Ежегодная программа отраслевых достижений • Реинжиниринг цикла развития	$CCC $DDD
Составляющая обучения и развития	Стабильный талантливый персонал	• Приобретать, развивать и сохранять стратегические умения и навыки	• Наличие специальных компетенций • Сохранение ключевых сотрудников	100% 95%	• Модель компетенций • Новая программа по найму персонала • Тренинг инспекторов • Программа льгот	$EEE $FFF $GGG
					Общий бюджет	***$HHH***

Развитие внутреннего продукта

Рисунок 12.2. Стратегическая карта компании Hi-Tek Manufacturing



ношений с потребителями, направлению *менеджмента клиентов* («продажа решений» и «управление взаимоотношениями») потребуется от одного года до трех лет. Темпы *операционного управления* («операции „точно-в-срок"» и «гибкое производство») быстро создают стоимость посредством снижения затрат и улучшения производительности. Направление *ответственный гражданин* (аспект «строим сообщество») обеспечивает долгосрочный успех, гарантируя наличие рабочей силы. Каждое из этих направлений имеет свой микроэкономический план действий.

Используя военную метафору, можем сравнить стратегическое направление с битвой: стратегия включает в себя «сражения» за совершенствование продаж готовых решений и за сокращение цикла развития продукта. «Битвы» — это строительный материал военной кампании, но если они не взаимосвязаны сложной стратегической логикой, то, даже выиграв несколько отдельных сражений, можно проиграть войну в целом. Это справедливо и по отношению к модели стратегии предприятия: менеджеры, преуспев в одном направлении, могут успешно выполнить одну часть стратегии, но не достичь при этом запланированных результатов. В конечном счете они проиграют «войну», поскольку в их действиях отсутствовала координация со всеми остальными стратегическими направлениями.

Стратегическая карта предприятия представляет собой *макроэкономическую модель* планирования общей кампании. Те же принципы количественной характеристики задач и определения временных границ, о которых мы говорили при обсуждении стратегических направлений, применимы и к стратегической карте в целом.

Компания Cigna — мы рассказывали о ней в предыдущей книге — это яркий пример динамичного управления параллельными стратегическими направлениями [1]. Джерри Айсом стал президентом Cigna Property & Casualty в 1993 г., когда подразделение находилось на грани краха. Потери постепенно увеличивались, и до объявления банкротства оставалось совсем немного. В 1998 г. Айсом и команда менеджеров трансформировали Cigna P&C в высокоприбыльную компанию, большинство бизнес-единиц которой демонстрировали высочайшие результаты. Этот переворот удался благодаря четкому представлению Айсома о том, какой должна стать компания через пять лет. Он использовал термин *специалист для* определения основного изменения в стратегии, которое гарантировало бы успех. Впредь подразделение будет совершать договоры страхования только в том случае, когда специальная информация о принимаемых рисках будет шире, чем общая по отрасли. Верхний квартиль поставил цель «Добиться успеха», которая — что даже трудно было представить в момент, когда компания находилась на грани банкротства, — возродила чувство гордости ра-

ботников за свою организацию. Цель, рассчитанная на пять лет, обеспечила реальные сроки получения выдающихся результатов.

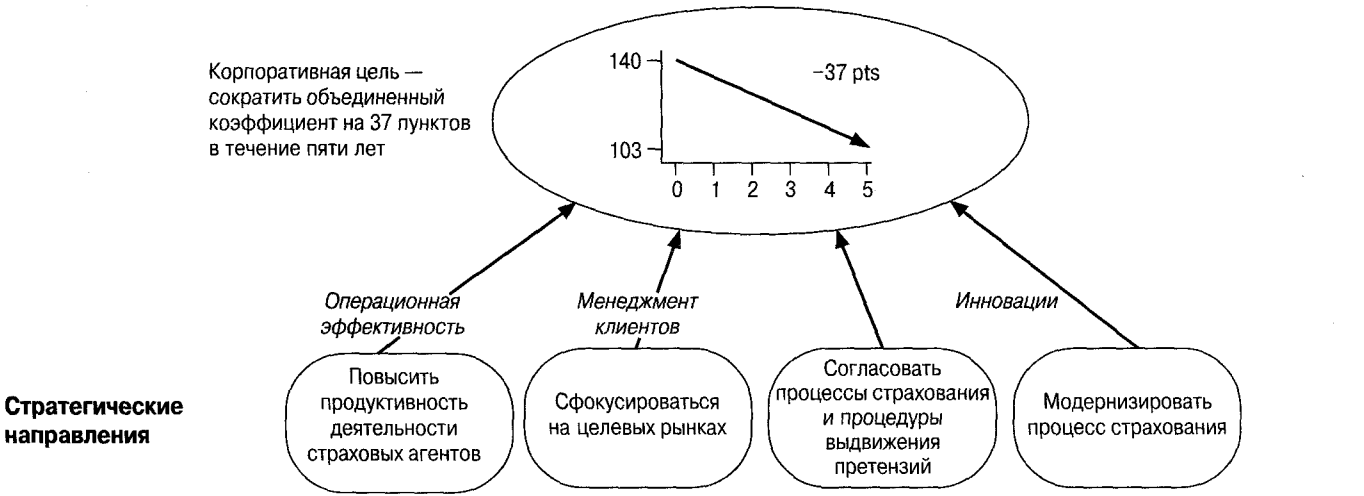
Видение, предложенное Айсомом, дало представление о том, к чему следует стремиться. Стратегия определила логику реализации данной концепции. Видение и стратегия взаимно дополняют друг друга. Концепция развития компании, разработанная Айсомом, нашла отклик у сотрудников, но не могла бы осуществиться, если бы менеджеры не разработали стратегию, показавшую, как это сделать. Айсом принял простую, но очень эффективную методику, количественно «оценив» свое видение. Страховая отрасль использует объединенный коэффициент как заменитель показателя прибыльности: затраты организации (то есть выплаты по страховым случаям плюс операционные издержки), деленные на доход от страховых взносов. В идеальной ситуации, когда операционные доходы превышают издержки, объединенный коэффициент должен быть меньше единицы. Но поскольку выручка от взносов сразу инвестируется, если она не потребуется для выплаты по страховым случаям, даже компании верхнего квартиля могут добиться значения объединенного коэффициента не больше 103 в зависимости от доходности инвестиций, обеспечивающих дополнительный источник выручки для получения прибыльности.

В 1993 г. объединенный коэффициент Cigna P&C почти достиг значения 140. Цель добиться объединенного коэффициента в границах верхнего квартиля, которую поставил Айсом в своей стратегии, имела четыре аспекта (см. рис. 12.3):

1) увеличить продуктивность работы страховых агентов;
2) сфокусироваться на целевых рынках;
3) привести в соответствие процессы страхования и процедуры выдвижения претензий;
4) модернизировать процессы страхования.

Айсом установил график и приблизительные промежуточные значения объединенного коэффициента для каждого из упомянутых аспектов. Таким образом он разбил процесс достижения кажущейся недосягаемой цели сокращения данного показателя (состоящей из 37 пунктов) на несколько более реалистичных и управляемых этапов, каждый со своей конкретной задачей и временными рамками. Вместо гигантского неосуществимого скачка в верхний квартиль видение было переведено в стратегию, состоящую из ряда мелких, четко очерченных во времени шагов. Теперь все увидели реальный путь осуществления концепции, сформулированной Айсомом. По его словам, «структура ССП помогла нам четко сформулировать стратегию и *нацелить* компанию на превращение видения в реальность».

Рисунок 12.3. Планирование кампании в Cigna Property & Casualty



Год					Итого
1					
2	−11	−6			−17
3			−4	−2	−6
4			−4	−5	−9
5			−2	−3	−5
Итого	−11 pts	−6 pts	−10 pts	−10 pts	−37 pts

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ КАРТУ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КАМПАНИИ

Стратегические карты — это статичный фотоснимок стратегии предприятия. Благодаря количественной характеристике целей, установлению временных границ, а также планированию и утверждению инициатив стратегическая карта со временем превращается в динамичное отображение процесса создания стоимости. Мы разработали шестиступенчатую процедуру, названную «Планирование кампании» и основанную на логике причинно-следственных связей стратегической карты. С ее помощью в ходе составления карты можно разработать сценарий кампании планирования. На рисунке 12.4 представлены упомянутые выше шесть ступеней. Это:

1. *Выявить разрыв в создании стоимости для акционеров/заинтересованных сторон:* установить долгосрочные цели и определить отставание, которое необходимо устранить.
2. *Согласовать потребительское предложение:* определить целевые сегменты рынка и сформулировать предложения ценности, которые предоставят новые источники стоимости для клиентов.
3. *Установить временные границы для получения устойчивых результатов:* показать, как ликвидировать разрывы при планировании.
4. *Определить стратегические направления (несколько важнейших процессов):* «распределить» разрывы по стратегическим направлениям.
5. *Выявить и привести в соответствие нематериальные активы:* найти разрывы в готовности человеческого, информационного и организационного капитала.
6. *Выбрать и профинансировать стратегические инициативы, необходимые для реализации стратегии:* финансирование стратегии.

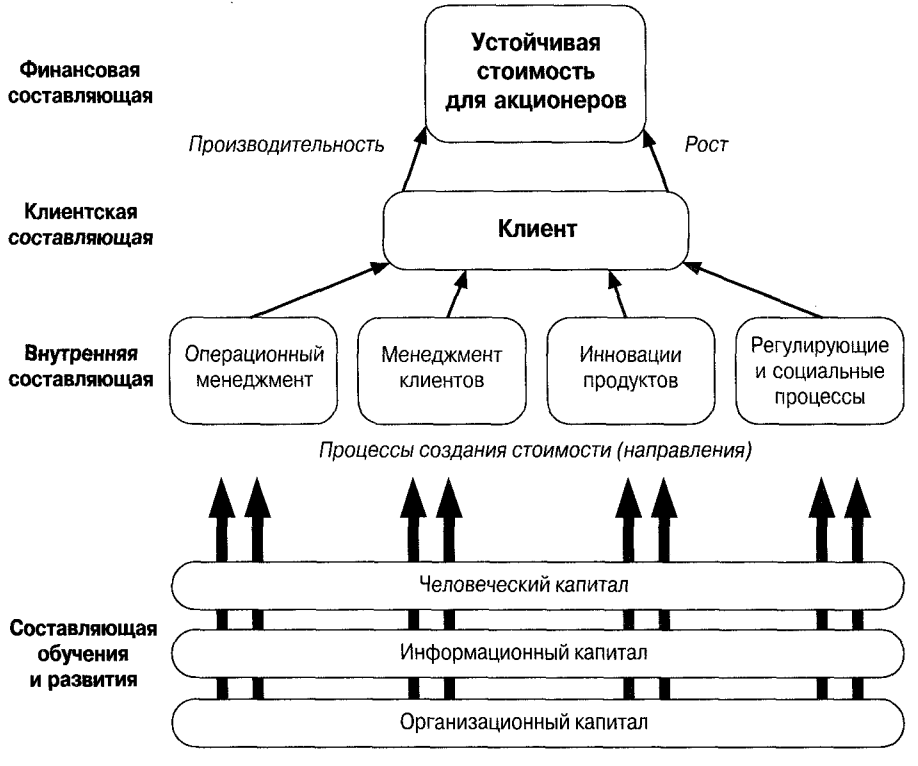
В результате данной сложной процедуры появляются программы действий, включающие цели, инициативы и ресурсы для каждого этапа стратегии в стратегической карте и ССП организации. Мы проиллюстрировали этот шестиступенчатый подход на примере Consumer Bank (см. также главы 7 и 9).

Ступень 1: Выявить разрыв в создании стоимости для акционеров

Прежде всего следует:

а) сформулировать главные финансовые цели (или миссию) и показатели;

Рисунок 12.4. Как применить стратегическую карту для планирования кампании



Методология

1. Выявить разрыв в создании стоимости для акционеров
2. Согласовать потребительское предложение
3. Установить временные рамки
4. Определить процессы создания стоимости (направления)
5. Обеспечить готовность стратегических активов
6. Выбрать и профинансировать стратегические инициативы

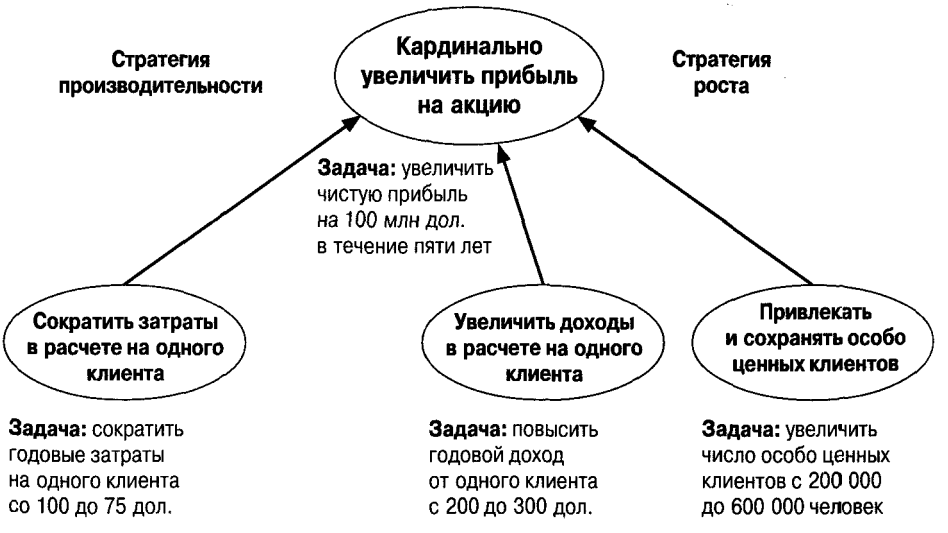
б) определить задачи и выявить ценностные разрывы;

в) «распределить» разрывы между целями роста и производительности.

Разработка финансовой составляющей стратегической карты начинается с определения целей создания стоимости для акционеров посредством решения двух финансовых задач: роста доходов (долгосрочный компонент) и увеличения производительности (краткосрочный компонент). На рисунке 12.5 представлены финансовые цели Consumer Bank. Главное для акционеров — «кардинально увеличить прибыль на акцию». При этом перспективной задачей является «повышение объема чистой прибыли в течение пяти лет на 100 млн дол.». Именно эта перспектива *создает разрыв в создании стоимости* — несоответствие между ожиданиями и существующей реальностью. Данный разрыв служит сигналом о том, что необходимы кардинальные изменения, ведь отсроченные цели невозможно достичь только постоянными улучшениями.

Определение глубины ценностного разрыва — настоящее искусство. Руководители должны балансировать между возможными выгодами от постановки перед коллективом труднейшей задачи радикально увели-

Рисунок 12.5. Практическая ситуация: выявление ценностного разрыва в Consumer Bank



чить стоимость для акционеров, и его реальными способностями. Подобная напряженная цель, если ее считать невыполнимой, не только не мотивирует сотрудников, но может полностью «расслабить» их, заставив думать, что руководители «витают в облаках» и не представляют себе реального положения дел.

Первая проверка осуществимости стратегии — это «распределение» руководителями обнаруженного разрыва между различными финансовыми задачами.

Руководство банка выделило проблемы, решение которых будет способствовать осуществлению главной цели — росту прибыли. Одна из них связана с повышением производительности, а именно «сокращением затрат на одного клиента», и две — с ростом доходов: «повышение доходов от каждого клиента» и «привлечение и сохранение особо ценных потребителей».

Итак, были запланированы следующие конкретные цифры:

1) сократить годовые затраты в расчете на одного клиента со 100 до 75 дол.;
2) повысить доход от одного клиента с 200 до 300 дол.;
3) увеличить число особо ценных клиентов с 200 000 до 600 000 человек.

Если Consumer Bank сможет решить эти задачи в течение пяти лет, то главная цель «увеличить чистую прибыль на 100 млн дол.» будет достигнута. Несмотря на то, что общая и весьма напряженная цель была разбита на отдельные финансовые подзадачи, немногие в организации понимают, как их выполнить, да и возможно ли это вообще. Именно для помощи в решении данного вопроса и предназначены три другие составляющие стратегической карты. Высокие финансовые цели определяют архитектуру стратегии. Только детально изучив остальные три составляющие, менеджмент компании может сделать вывод о том, выполнимы финансовые задачи или нуждаются в пересмотре. Итак, разбивка главной цели создания стоимости для акционеров обычно требует нескольких итераций. В то же время установление компанией напряженных целей стимулирует инновационное мышление сотрудников более низких организационных уровней, что может привести к кардинальному улучшению результатов по сравнению с любым из прошлых периодов. Создание ценностного разрыва в финансовой деятельности побуждает менеджеров и рядовых сотрудников усиленно искать пути коренного улучшения взаимоотношений с клиентами, совершенствования внутренних процессов, информационного и организационного капитала, чтобы добиться желаемых результатов.

Ступень 2:
Согласовать предложение потребительной ценности

Данная процедура состоит из четырех последовательных действий:

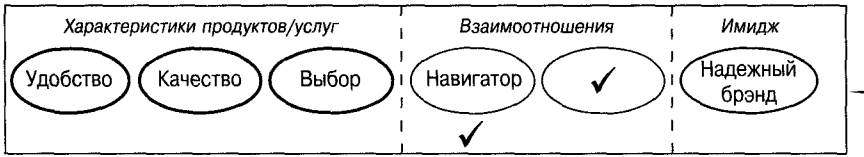
а) выявления целевых сегментов потребительского рынка;
б) четкой формулировки предложения потребительной ценности;
в) выбора показателей;
г) согласования целей клиентов с задачами финансового роста.

Поставить целью снижение затрат и рост производительности и составить план ее осуществления относительно легко. В конце концов, текущие затраты организации всегда у всех на виду и их можно сравнить с издержками других компаний. Таким образом, возможности сокращения затрат и повышения производительности должны быть материальными. Значительно сложнее сформулировать способы достижения роста доходов. Эта задача требует пристального внимания к целевым группам клиентов, в том числе к увеличению объемов продаж существующим покупателям и привлечению новых. Рост доходов вряд ли может случиться сам по себе или только потому, что компания одобрила финансовый план, составленный на основании таблиц, предполагающих 11-процентное увеличение годового дохода. Прежде всего следует определить потребительское предложение, которое будет предоставлено клиентам целевых групп, поскольку именно оно обеспечит запланированные показатели.

Подобный сдвиг на рынке пытался осуществить Consumer Bank (см. рис. 12.6). Для того чтобы добиться увеличения доходов в расчете на одного клиента, руководство решило превратить своих сотрудников в надежных финансовых консультантов, способных помочь потребителям разработать и внедрить долгосрочные финансовые планы. Строя подобные отношения, банк, предвосхищает потребности клиентов, предлагая им заранее подготовленный пакет интегрированных услуг вместо традиционного подхода, предполагающего, что они сами формулируют свои требования. Прежняя стратегия была ориентирована на людей, совершивших сделки (сегмент А) и пользовавшихся небольшим набором услуг банка, и то по необходимости. Для обслуживания же кредитных карт, договоров ипотеки, инвестирования, пенсионных программ и страхования большинство (около 70%) пользовалось услугами других компаний. Предоставляя разнообразные перекрестные интегрированные услуги тем заказчикам, с которыми установились персональные отношения (сегмент В), банк намеревался повысить доход от каждого клиента. Была установлена следующая цель: в течение пяти лет 70% клиентов будут получать предложения финансовых продуктов и услуг,

Рисунок 12.6. Практическая ситуация: согласование предложения потребительной ценности в Consumer Bank

От сегмента А



- Операционное совершенство на основе базовых финансовых услуг
- Разнообразные предложения: подразделения разрозненно общаются с клиентами

К сегменту В

Показатели

- Опрос клиентов о степени их удовлетворенности
- «Доля кошелька»
- Сохранение клиентской базы

- Стратегия доверительных отношений с клиентами
- Перекрестные продажи разнообразных услуг
- Надежный консультант

Сегментация потребительского рынка		
Сегмент	Сейчас (человек)	Через 5 лет (человек)
(А) «Сделки»	140 000 (70%)	180 000 (30%)
(В) «Взаимоотношения»	60 000 (30%)	420 000 (70%)

основанные на расширении и углублении взаимоотношений и управлении ими. Клиентская составляющая, определившая новый целевой сегмент потребительского рынка, надежное и эффективное предложение, основанное на перекрестных продажах, а также поставившее цели сохранения базы покупателей и организации перекрестных продаж, сама оказалась в центре внимания внутренней составляющей и составляющей обучения и развития стратегии Consumer Bank.

Ступень 3:
Установить временные границы создания стоимости

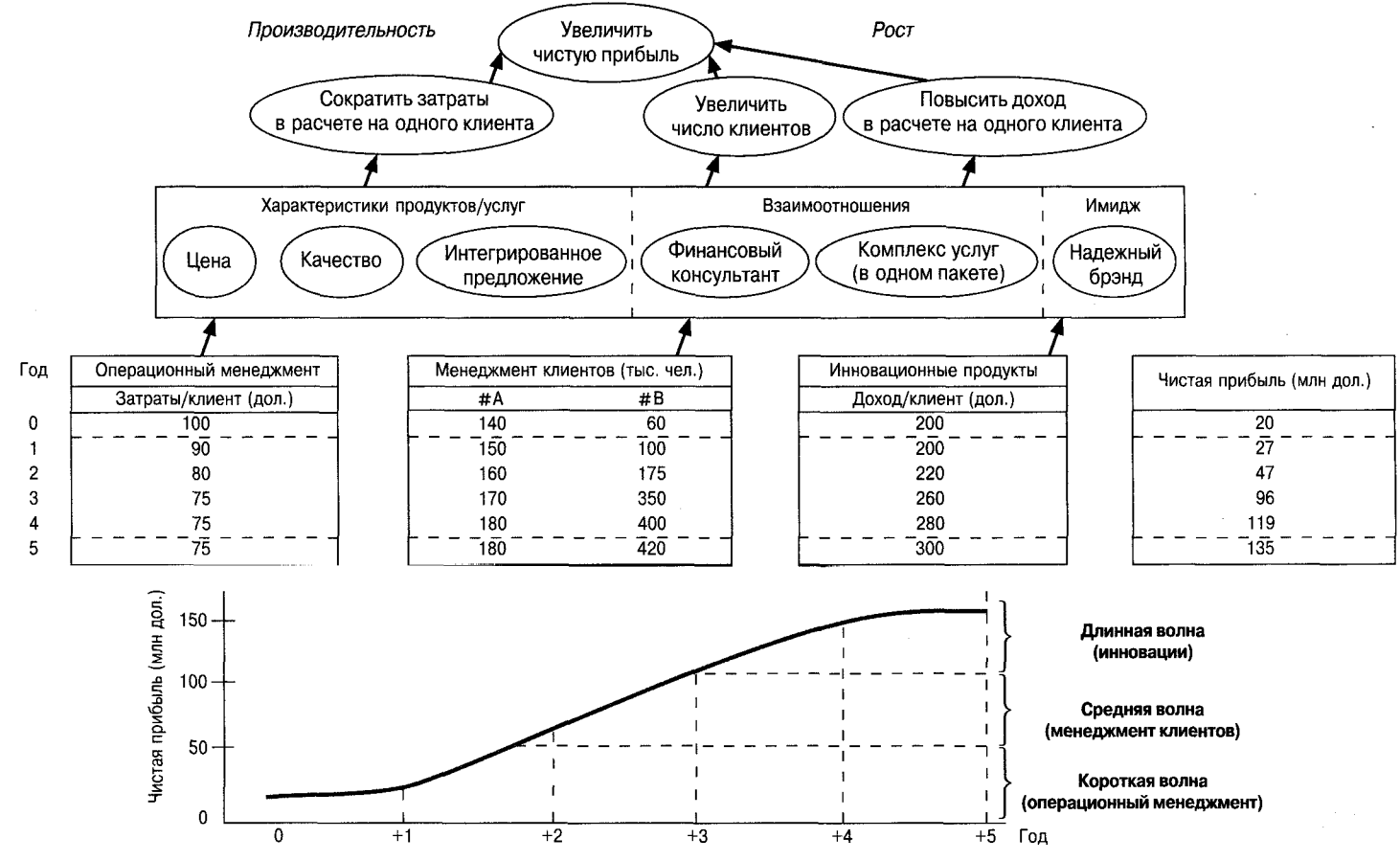
Данный этап осуществляют в такой последовательности:

а) устанавливают сроки получения результатов;
б) «распределяют» ценностный разрыв по нескольким направлениям.

На рисунке 12.7 показаны временные границы создания стоимости в Consumer Bank различными внутренними процессами в течение определенного периода. Стратегия охватывает временной интервал пять лет. Процессы *операционного менеджмента* сократят, затраты на одного клиента. Основной эффект будет ощутим в течение первых двух лет, когда ежегодные издержки в расчете на одного клиента уменьшатся со 100 до 80 дол. Если эта задача будет решена, то чистая прибыль в течение первых двух лет удвоится — с 20 млн до 47 млн дол. Процессы *клиентского менеджмента* увеличат число особо ценных клиентов (сегмент В). Хотя прогресс будет заметен каждый год, основной прирост клиентской базы произойдет лишь в третьем году, что опять приведет к росту чистой прибыли банка по сравнению со вторым годом — с 47 млн до 56 млн дол. В результате *инновационных процессов* появятся новые финансовые продукты и услуги, что в конечном счете повысит ежегодный доход от одного клиента с 200 до 300 дол. Как правило, разработка и развитие нового продукта занимают три года, поэтому эффект от инновационных процессов будет ощутим в третьем, четвертом и пятом годах. К пятому году будет четко отработан каждый элемент стратегии. Это позволит Consumer Bank достичь и даже превзойти то, что первоначально определялось как агрессивная, напряженная цель роста чистой прибыли, превышающей 100 млн дол. Распределение этой задачи по нескольким группам внутренних процессов позволило каждому понять, что она выполнима, и видеть реальное увеличение доходов практически ежегодно.

Разбиение главной финансовой цели на подзадачи внутренних процессов позволяет провести тест осуществимости даже на более низком

Рисунок 12.7. Практическая ситуация: установление временных границ создания стоимости в Consumer Bank



уровне детализации. Компания может теперь оценить, выполнимы ли главные программы финансовой составляющей (в некоммерческих и государственных организациях — составляющая заинтересованных сторон) или они слишком завышены и нуждаются в пересмотре. Согласно нашему опыту, кажущиеся невыполнимыми финансовые задачи нередко могут быть реализованы за счет усложнения планов на уровне внутренних процессов. Когда впервые объявляется финансовая цель «Удвоить стоимость для акционеров» или «Увеличить чистую прибыль в шесть раз», сотрудники относятся к ней явно скептически. В прошлом было невозможно получить такие результаты. Чем же отличается будущее? Сами по себе финансовые цели трудно интернализировать, равно как и вдохновить коллектив на их достижение. Когда же финансовые цели разделяются на подзадачи для внутренних процессов и стратегических направлений и устанавливаются конкретные сроки, каждому становится понятна их реальность.

Ступень 4:
Определить стратегические направления

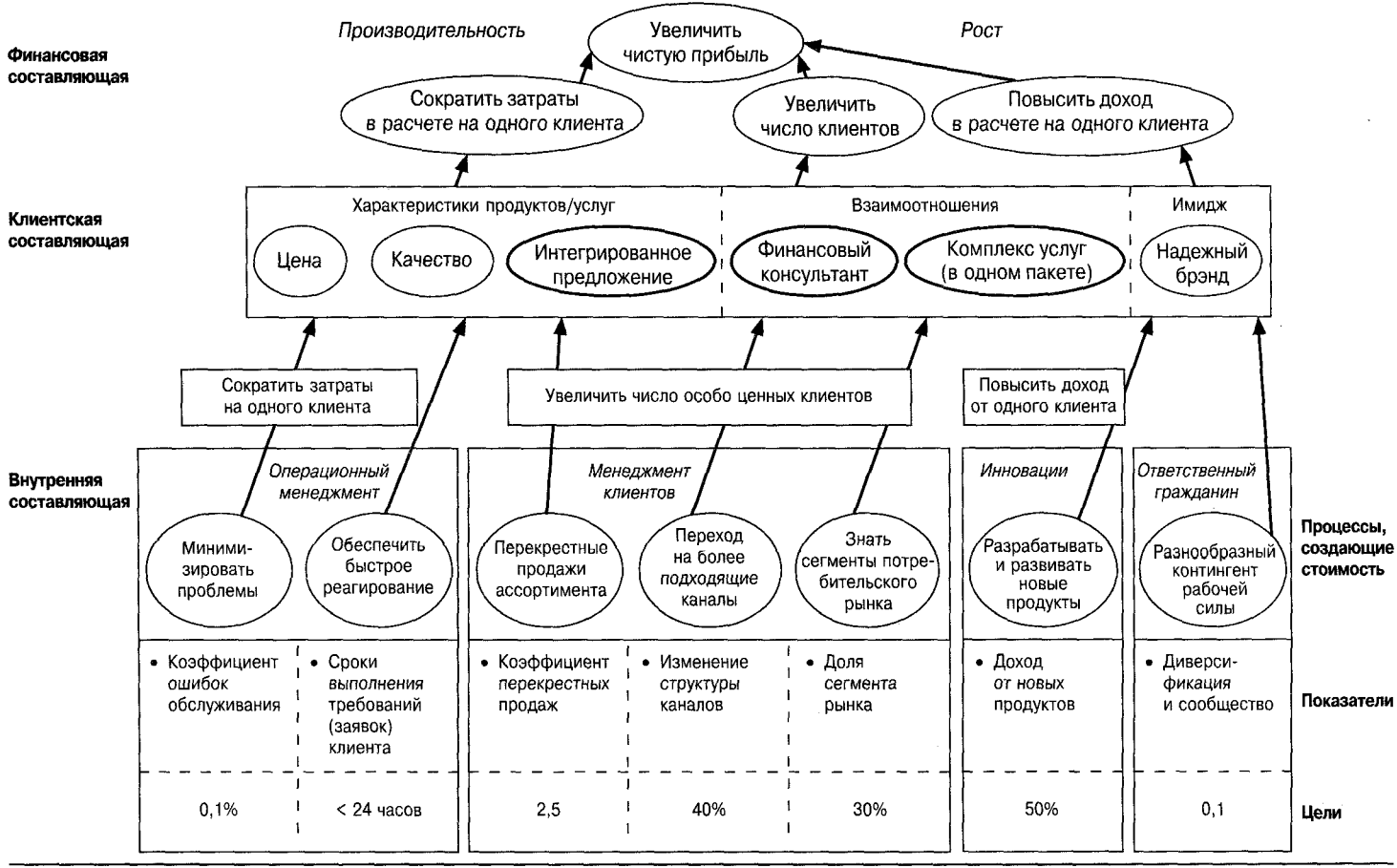
На данном этапе следует:

а) выявить несколько наиболее важных процессов (стратегических направлений), которые сильнее всего влияют на создание ценности;
б) установить показатели и цели.

Предложение потребительной ценности определяет, как предприятие создает стоимость для своих клиентов, а следовательно для акционеров. Кривая временных границ указывает сроки создания этой стоимости для четырех групп внутренних процессов (во второй части книги мы выделили 16 таких процессов, объединенных в четыре группы). Большинство организаций выполняют каждый из них, однако не все они являются решающими в успешной реализации конкретной стратегии. В задачу ступени 4 как раз и входит выявление нескольких важнейших для создания стоимости процессов, которые сильнее всего влияют на потребительское предложение и цель финансовой эффективности. Данный этап приводит важнейшие внутренние процессы (факторы) в соответствие с финансовыми и клиентскими целями организации (результаты).

На рисунке 12.8 представлены процессы создания стоимости в Consumer Bank. Для удовлетворения запросов имеющихся клиентов и обеспечения желаемых результатов в финансовой составляющей банк выбрал два процесса оперативного менеджмента. «Обеспечить быстрое

Рисунок 12.8. Практическая ситуация: определение процессов создания стоимости в Consumer Bank



реагирование» (показатель — время выполнения требования, или запроса клиента) позволяет осуществлять большую поддержку новым компьютерным технологиям и обеспечивать возможность самостоятельной работы заказчиков на веб-сайте банка. «Минимизировать проблемы» снижает вероятность неожиданностей и сокращает затраты на исправление ошибок при одновременном увеличении степени удовлетворенности клиентов.

Процессы управления клиентами должны способствовать трансформации контингента клиентской базы — из клиентов/покупателей, ориентированных на сделки/удобство (сегмент А), в особо важных клиентов, поддерживающих тесные взаимоотношения с банком (сегмент В). Руководство определило три важнейших процесса. Первый — «знать и понимать сегменты потребительского рынка» (отбор клиентов) — сфокусирован на четком формулировании предложения ценности, сегментации рынка и оповещении о своем предложении имеющихся и потенциальных заказчиков. В качестве второго процесса клиентского менеджмента был выбран «переход на более подходящие эффективные каналы» (привлечение клиентов). Кампания телемаркетинга обеспечит перевод клиентов со старой негибкой банковской схемы «кирпич и раствор» («brick-and-mortar») на более экономичный и гибкий подход «кирпич и зажим» («brick-and-clips»). Третий процесс — «перекрестные продажи линии продуктов» (развитие клиентов), — оцениваемый показателем «число продуктов на одного покупателя», имеет своей целью управление взаимоотношениями, которое должно привести к продажам более широкого ассортимента финансовых услуг.

Цель инновационного процесса — увеличить доход от одного клиента на 50% — требовала от банка создания дополнительных услуг, которые его представители станут продавать целевым (тесные взаимоотношения) покупателям. Банк выбрал инновационный процесс «развитие новых продуктов», показатель которого — «прибыль, полученная от нового продукта». И наконец, Consumer Bank определил важную цель регулирующих и социальных процессов — создать такой контингент рабочей силы, который будет отражать демографическую ситуацию в сообществе.

Итак, ступень 4 показывает, как стратегия «Увеличить чистую прибыль на 100 млн дол.» может быть разбита на семь процессов создания стоимости. Банк провел проверку стратегии на осуществимость, установив цели и показатели для данных семи процессов, которые, по мнению участников, будут вполне соответствовать задачам, сформулированным во временных границах создания стоимости. Например, при объеме сегмента потребительского рынка 30% и коэффициенте перекрестных продаж 2,5 на одного клиента 40-процентные изменения, связанные с переходом на новые каналы привлечения заказчиков, в конечном

счете приведут к увеличению числа целевых потребителей, а также повышению прибыли от одного клиента. Построение сети взаимосвязанных целей, показателей и задач в стратегической карте позволило Consumer Bank определить и проверить взаимозависимость общей финансовой цели (увеличить операционную прибыль в течение пяти лет на 100 млн дол.) и комплекса задач для нефинансовых показателей, которые обеспечат желаемые финансовые результаты.

Ступень 5:
Обеспечить готовность стратегических активов

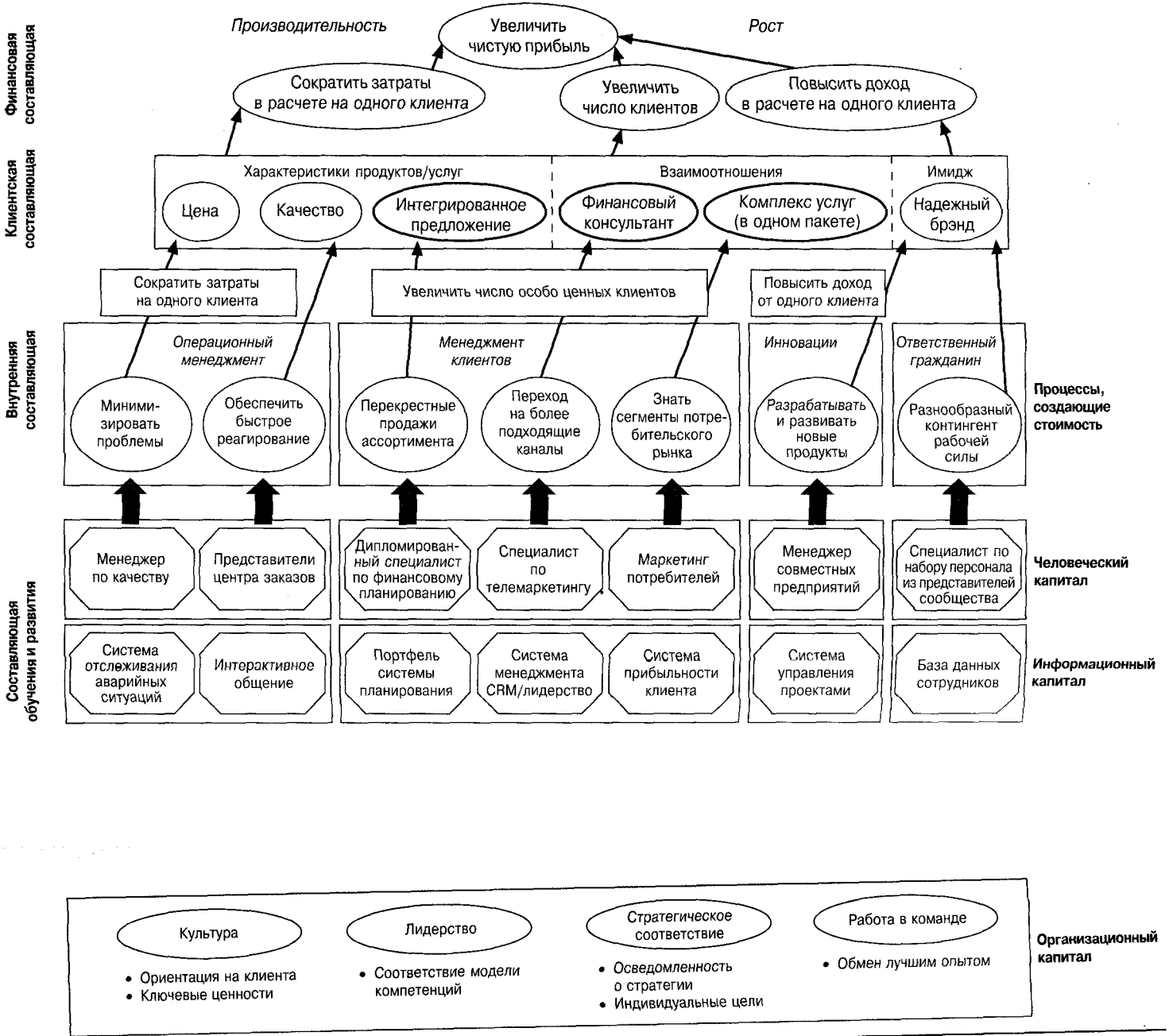
Прежде всего следует:

а) определить человеческий, информационный и организационный капитал, необходимый для поддержания стратегических процессов;
б) оценить готовность этих активов к поддержанию стратегии;
в) установить показатели и цели.

На этапе 5 организация формулирует цели составляющей обучения и развития, которые приводят в соответствие и обеспечивают готовность человеческого, информационного и организационного капитала — нематериальных активов компании. На рисунке 12.9 представлены цели составляющей обучения и развития Consumer Bank. Для каждого из семи внутренних процессов создания стоимости, определенных на ступени 4, менеджмент компании сформулировал два вопроса: 1) какая группа профессий является наиболее важной для управления данным процессом и 2) какие информационные системы имеют решающее значение для данного процесса? Ответы на эти вопросы и установили приоритет для развития и приведения в соответствие со стратегией человеческого и информационного капитала.

Далее команда руководителей выявила, что для задачи операционного менеджмента «Минимизировать проблемы» стратегической группой профессий являются менеджеры по обеспечению качества, а соответствующими ИТ-приложениями стратегического значения для этого процесса — системы отслеживания аварийных ситуаций. Для цели «Переход на более подходящие каналы» менеджмента клиентов стратегической профессией была названа «специалист по телемаркетингу», а управление отношениями с клиентами/управление лидерством — стратегической информационной системой. Цель «Разрабатывать и развивать новые продукты», относящаяся к инновациям, предполагает, что менеджер по управлению совместными предприятиями, который займется поисками партнеров для развития новых продуктов, и есть

Рисунок 12.9. Практическая ситуация: определение готовности стратегических активов в Consumer Bank



стратегическая профессия, а система управления проектами — важнейшая соответствующая информационная система.

Для организационного капитала (культура, лидерство, стратегическое соответствие и работа в команде) Consumer Bank сформулировал две цели корпоративной культуры: ориентация на клиента и приверженность ключевым ценностям банка. Приоритетом *лидерства* было приведение в соответствие со стратегией модели лидерских компетенций. Цель *индивидуального соответствия* сосредоточена на двух аспектах: стратегическом знании (осведомленности), то есть степени понимания сути стратегии каждым работником, и степени соответствия индивидуальных целей сбалансированной системы показателей принятой стратегии. И наконец, *цель работы в команде* — обмен лучшим опытом в масштабе всей организации.

Постановка задач составляющей обучения и развития требует иного подхода, чем для трех других составляющих. Цели обучения и развития должны ориентировать на высочайшую степень готовности, чтобы способствовать улучшению важнейших внутренних процессов. На рисунке 12.10 представлены показатели, которые выбрал для себя Consumer Bank. Для человеческого капитала задача состояла в обеспечении стопроцентной готовности портфеля выбранных групп стратегических профессий (специальностей) и такой же готовности портфеля ИТ-приложений (см. рис. 12.9). Банк оценивал свою «культуру, ориентированную на потребителя», используя методику непосредственных опросов клиентов. Цель — убедить абсолютно всех потребителей в том, что они являются приоритетом для всех сотрудников. Для того чтобы понять уровень компетентности руководителей, использовались опросы сотрудников. Такие же опросы проводились для оценки «осведомленности работников о стратегии». Для этих двух задач были установлены показатели — 70 и 90% соответственно. Процесс формулирования индивидуальных целей приводит персонал в соответствие со стратегией. Цель — 100% сотрудников связывают свои цели со сбалансированной системой показателей. Кроме того, Consumer Bank стремился улучшить процесс обмена лучшим

опытом путем внедрения системы управления знанием. Была сформулирована цель: каждый работник подразделений является активным пользователем и участником упомянутой системы.

На рисунке 12.9 дана полная стратегическая карта Consumer Bank, а таблица 12.1 — это сбалансированная система показателей, дополняющая картину. Распространив логику стратегической карты на цели человеческого, информационного и организационного капитала, банк создал предприятие, полностью соответствующее стратегии, которая и понятна, и выполнима. Вот слова одного из руководителей:

> *Нашей стратегической целью всегда было совершенствование умений сотрудников и постоянно увеличивающееся инвестирование в информационные технологии с целью улучшения обслуживания клиентов. Однако когда возникала необходимость экономить, именно эти программы попадали под сокращение. Теперь мы понимаем, что должны начать инвестировать в людей, системы и культуру именно сегодня, если хотим иметь шанс достичь запланированных финансовых результатов.*

Ступень 6:
Выбрать и профинансировать стратегические инициативы

Для осуществления данной процедуры необходимо:

а) определить специальные инициативы, направленные на поддержание процессов и развития материальных активов;
б) обеспечить финансирование.

Стратегическая карта описывает логику стратегии, четко указывая на комплекс важнейших процессов, создающих стоимость, а также на нематериальные активы, требующиеся для их поддержки. Сбалансированная система показателей предлагает показатели и задачи для каждой цели, представленной на стратегической карте. Однако ни одной цели нельзя достичь и ни одной задачи нельзя решить, только сформулировав и описав их. Для каждого показателя ССП менеджеры должны найти стратегические инициативы, необходимые для его получения. А для этого требуются ресурсы — люди, финансы, мощности. Результаты создаются инициативами: они — основа успешной реализации стратегии.

Так, доля неудачных услуг, оказанных Consumer Bank, в недавнем прошлом составляла 3%, что привело к потере многих важных клиентов. Это вынудило руководство поставить задачу сократить подобные ошибки до 0,1%. Были определены соответствующие стратегические инициативы: установить новую систему отслеживания проблем и пере-

Таблица 12.1. Сбалансированная система показателей Consumer Bank

Составляющая		Стратегическая цель	Стратегический показатель	Задача
Финансы		F1: Увеличить прибыль на акцию F2: Привлекать и сохранять особо ценных клиентов F3: Повысить доход в расчете на одного клиента F4: Сократить затраты в расчете на одного клиента	• Чистая прибыль (в сравнении с планом) • Структура доходов (по целевому сегменту) • Доход в расчете на одного клиента • Затраты в расчете на одного клиента	+100 млн дол. 30% (A); 70% (B) 300 дол. 75 дол.
Клиенты		C1: Стать надежным финансовым консультантом C2: Предоставлять суперуслуги	• Удовлетворенность клиентов (опрос) • «Доля кошелька» • Сохранение целевых клиентов	90% 50% 90%
Внутренние процессы	***Менеджмент клиентов***	I1: Понимать сегменты потребительского рынка I2: Перейти на более подходящие каналы I3: Перекрестные продажи линии продуктов	• Доля сегмента • Изменение структуры каналов привлечения клиентов • Коэффициент перекрестных продаж	30% 40% 2,5
	Инновации продуктов	I4: Разрабатывать и развивать новые продукты	• Доход от новых продуктов (%)	50%
	Операционный менеджмент	I5: Минимизировать проблемы I6: Обеспечить быстрое реагирование	• Коэффициент ошибок обслуживания • Сроки выполнения заказов	0,1% < 24 часов
	Ответственный гражданин	I7: Формировать персонал, отражающий демографическое разнообразие сообщества	• Диверсификация и сообщество	1,0
Обучение и развитие	***Человеческий капитал***	L1: Обеспечить наличие специалистов стратегических профессий	• Обеспеченность специалистами стратегических профессий	100%
	Информационный капитал	L2: Обеспечить доступность стратегической информации	• Готовность информационного портфеля	100%
	Организационный капитал	L3: Создать культуру, ориентированную на клиента L4: Создать кадровый потенциал лидеров L5: Привести организацию в соответствие со стратегией L6: Обмен лучшим опытом	• Опрос клиентов • Всесторонний опрос (модель лидерства) • Опрос по поводу осведомленности о стратегии • Соответствие персональных целей ССП (%) • Применение KMS/употребимость	100% 70% 90% 100% 100%

смотреть некоторые первичные процессы. Благодаря предпринятым усилиям банк вскоре достиг своей цели: коэффициент ошибки обслуживания стал равен 0,1%. Таким образом был реализован один из компонентов стратегии — клиенты перестали уходить из банка.

План действий по определению и предоставлению ресурсов для стратегических инициатив должен *быть согласован* со всеми стратегическими направлениями (см. рис. 12.9) и рассматриваться как *интегрированный* комплекс инвестиций, а не как набор независимых проектов. Каждое стратегическое направление должно представлять собой самостоятельную бизнес-ситуацию, вокруг которой организация группирует и объединяет процессы и инициативы. Рисунок 12.10 иллюстрирует план действий по одному из направлений Consumer Bank — «Переход на новые каналы приобретения клиентов». Для успешного выполнения поставленных задач необходима программа телемаркетинга, с помощью которой можно привлечь новых клиентов и перевести их на обслуживание на базе информационных технологий. Это направление особым образом воздействует на один из компонентов предложения потребительной ценности, а именно на взаимоотношения с личным консультантом — представителем банка и получение интегрированного решения «за один заход». Основной финансовый результат — приобретение новых клиентов из целевых сегментов рынка. Для того чтобы телемаркетинг был успешен, следует повысить квалификацию представителей соответствующей группы профессий — специалистов по телемаркетингу, предоставить им все необходимые информационные системы и изменить организационный климат. На рисунке 12.10 представлена часть показателей и целей сбалансированной системы показателей, которые требуются для выполнения плана. Каждый параметр имеет по крайней мере одну стратегическую инициативу, необходимую для получения результата. Для каждой инициативы банк определяет схему и источники финансирования, выделяет персонал и ответственного за реализацию данной инициативы. Как правило, это сотрудник, который сам выдвинул эту инициативу.

Рассмотрим процесс перехода на более подходящие каналы. Цель — изменить на 40% структуру каналов. Для ее реализации требуются три стратегические инициативы: 1) телемаркетинговая кампания; 2) получение списков перспективных клиентов и 3) программа прямой почтовой рекламы (рассылка). Необходимы также специальные тренинги для развития умений работы в маркетинге, несколько новых информационных систем и новая методика опроса клиентов для обеспечения обратной связи.

Все инициативы имеют важное значение для общего успеха. Выделяемые на их реализацию ресурсы должны рассматриваться как комплекс инвестиций, а не как разрозненные программы совершенствования.

Рисунок 12.10. Практическая ситуация: стратегический план действий Consumer Bank

Стратегическое направление: «переход на более подходящие каналы»

Стратегическая карта

Сбалансированная система показателей		План действий	
Показатель	***Цель***	***Инициатива***	***Бюджет***
• Рост чистой прибыли (вклад масштабов) • Структура доходов (перспективные клиенты)	+100 млн дол. +67 млн дол. 70%	• База данных по прибыльности клиентов	$AAA
• Удовлетворенность клиентов • «Доля кошелька»	90% 50%	• Инициатива по сегментации рынка • Усовершенствованные опросы клиентов	$BBB $CCC
• Изменение структуры каналов	40%	• Телемаркетинговая кампания • Список закупок • Прямая почтовая реклама	$DDD $EEE $FFF
• Обеспеченность стратегическими специальностями	100%	• Программа обучения телемаркетингу	$GGG
• Доступность информационных систем	100%	• Внедрение системы CRM	$HHH
• Культура, ориентированная на клиента • Опрос о лидерстве • Осведомленность о стратегии • Обмен лучшим опытом	100% 70% 90% 100%	• Внутреннее обучение • Программа развития лидеров • Сообщество сотрудников • Еженедельные собрания команд	$III $JJJ $KKK $LLL
		Общий бюджет	***$MMM***

Сегодня многие организации рассматривают инвестиции и инициативы изолированно по функциональному признаку. Инвестиции в информационные технологии рассматриваются отдельно от финансирования человеческого капитала, а то и другое вместе — вне связи с инвестициями в маркетинг и физические мощности. Такой несогласованный подход не может способствовать успешной реализации стратегии — ведь каждая стратегическая инициатива является ингредиентом сложного рецепта, успех которого зависит от одновременного использования всех его составных частей. Вот еще одно объяснение, почему любая попытка поставить общий процесс создания стоимости в зависимость от частных инвестиций в персонал или ИТ является напрасной. Ценность создается комплексом объединенных процессов, каждый из которых поддерживается набором интегрированных инициатив. Направление перехода на другую структуру каналов, принятое в Consumer Bank, имеет целью увеличение клиентской базы с 200 000 до 600 000 человек в течение пяти лет. Такое расширение принесет около 67 млн дол. в год, что составляет приблизительно две трети от показателя финансовой цели. Соотнесение материальных финансовых результатов с необходимыми инвестициями (см. рис. 12.10) в общем блоке инициатив, которые улучшают важнейшие внутренние процессы и поддерживают нематериальные активы, создает финансовую бизнес-ситуацию. Логика причинно-следственных связей стратегической карты делает эту зависимость очевидной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предоставляя четкое и всестороннее описание стратегии организации, стратегическая карта дает руководителям отличную возможность реализовать эту стратегию. Невозможно управлять тем, что нельзя оценить, и нельзя оценить то, что невозможно описать. Стратегическая карта решает эту проблему, создавая простую схему причинно-следственных связей между целями как для стратегических результатов, так и для факторов их получения. Формулировки целей в стратегической карте, в свою очередь, конвертируются в параметры, задачи и инициативы сбалансированной системы показателей. Стратегическая карта и сбалансированная система показателей позволяют всем сотрудникам компании достичь единого понимания стратегии. Во многих организациях, о которых мы рассказываем в этой книге, стратегические карты способствовали кардинальному прорыву, позволив связать процессы управления с четко сформулированной стратегией.

Сама по себе стратегическая карта, тем не менее, всего лишь *статическое* представление стратегии. Она определяет результаты и факторы

создания стоимости. Настоящая глава описывает возможности использования стратегической карты как инструмента динамического менеджмента. Постановка задач дополняет стратегию еще двумя измерениями — временем и скоростью. Задачи выявляют разрывы в деятельности организации, которые необходимо ликвидировать, а также временные рамки проведения требуемых изменений. Формулирование задач и указание факторов их успешного решения в стратегической карте позволяют провести анализ осуществимости стратегии.

Стратегические инициативы — это действия, которые необходимы для ликвидации разрывов между текущим состоянием производства и его желаемым уровнем. Инициативы — вот главные факторы изменений. Цель эффективной деятельности невозможно достичь, просто количественно оценив ее. Реализация стратегии требует активного управления инициативами. Интеграция показателей, целей и инициатив в стратегической карте позволяет полностью описать весь процесс создания стоимости, а это и есть всестороннее описание стратегии организации и ее успешного воплощения.

Практическая ситуация (пример сухопутных войск США), завершающая данную главу, описывает стратегию, обеспечивающую боевую готовность армии к выполнению миссии в условиях одновременной перестройки в соответствии с новыми угрозами и обязательствами, которые могут возникнуть в будущем.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. *Роберт С. Катан, Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2004, с. 79—82.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

СУХОПУТНЫЕ ВОЙСКА США

В истории бывают такие моменты, когда события вдруг дают нам возможность увидеть грядущие вызовы с четкостью, немыслимой прежде. События прошедшего года предоставили одну из таких редких возможностей. Теперь мы ясно видим сложнейшие задачи, стоящие перед нами.

Томас Э. Уайт,
18-й министр по делам сухопутных сил США.
Army Green Book, 2002-2003

История

События 11 сентября, глобальная война с терроризмом и непрерывная трансформация армии в более подвижные и легкие вооруженные силы стали причиной внедрения сбалансированной системы показателей в сухопутных войсках Соединенных Штатов. К тому времени в течение нескольких лет уже шел процесс преобразования армии в реальную силу, обладающую полным спектром технологических достижений и будущих возможностей, которые она должна с успехом применять в боевых условиях. Одновременно сухопутные войска принимали участие в глобальной войне против терроризма — новом типе военных действий, требующем развертывания вооруженных сил, резервов, Национальной гвардии, а также интеграции с объединенными силами и партнерами по коалиции. При этом забота о благосостоянии военнослужащих и их семей оставалась постоянным приоритетом руководства.

Информационная система мониторинга готовности вооруженных сил и подготовки соответствующих отчетов и докладов не менялась в армии с 1963 г. Она уже не давала полной картины ситуации в армии и основывалась на отсроченных индикаторах и на порой устаревших данных. Нарастающая необходимость в национальной военной стратегии и увеличивающаяся роль наземных сил диктовали потребность в новой информационной системе и системе отчетности. Задача состояла в том, чтобы получить полную картину *стратегической* готовности для информирования руководства о боеготовности армии в настоя*щем и будущем*. Было решено создать новую систему отчетности, которую назвали «система стратегической готовности, или ССГ» (Strategic Readiness System), основанную на ССП.

Стратегическая архитектура сбалансированной системы показателей сухопутных войск США

Команда проекта видоизменила обобщенную стратегическую карту с целью отразить миссию армии. Она была сформулирована и представлена в верхней части стратегической карты, тогда как финансовая составляющая как фактор выполнения этой миссии расположена в нижней (см. рис. 12.11). Составляющие «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Обучение и развитие» были сохранены под измененными названиями, например «Клиенты» стали «Заинтересованными сторонами».

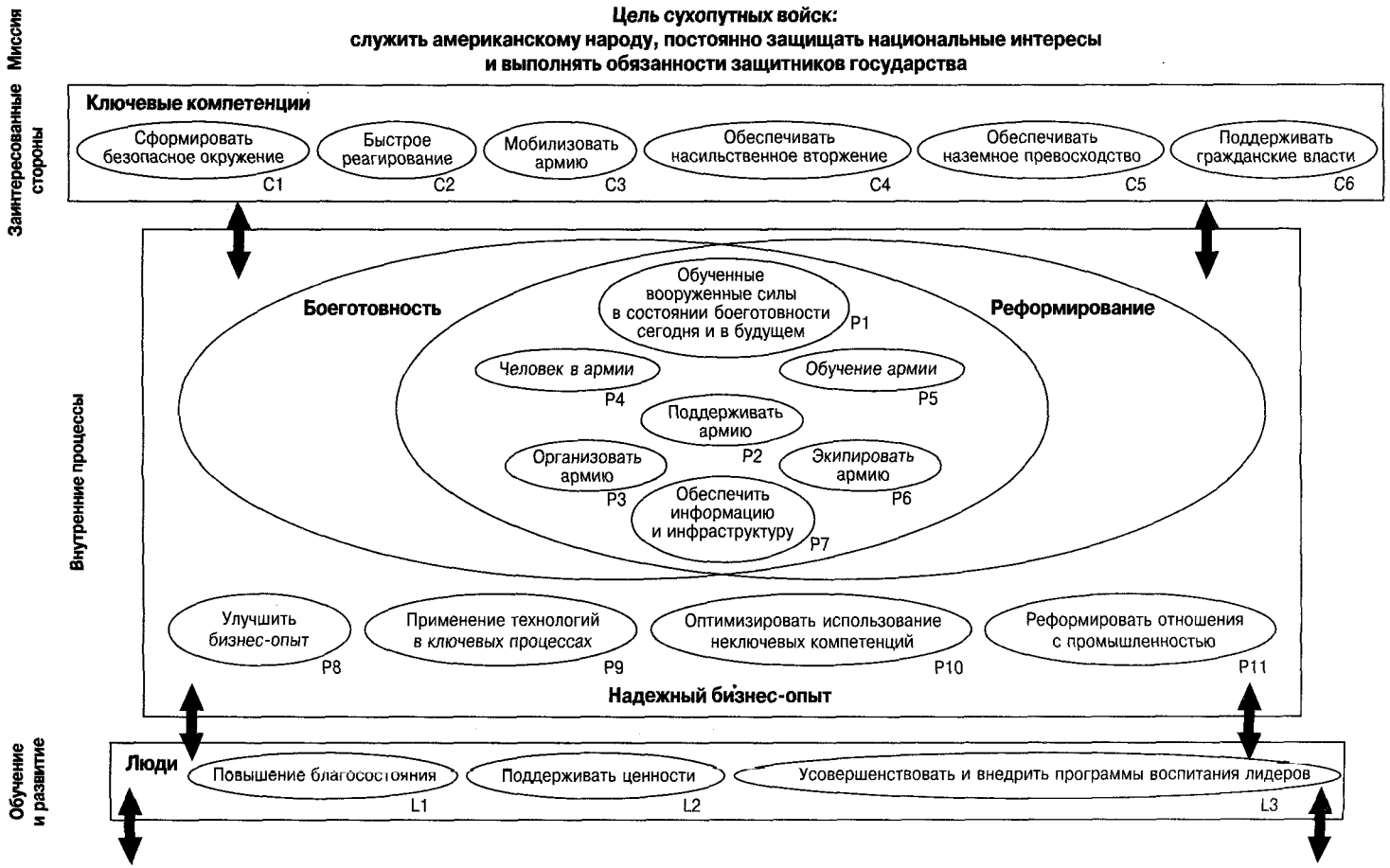
Если разнообразные составляющие обозначили схему армейской ССП, то направления стратегической карты определили стратегические приоритеты сухопутных войск. Военачальники не уставали повторять в своих интервью и выступлениях перед Конгрессом США, что *люди, боеготовность и реформирование* являются их приоритетами. *Люди* — основа основ армии; благополучие военнослужащих и их семей — важнейшая часть миссии. *Боеготовность* армии сегодня — залог реализации стратегии национальной обороны в будущем. И наконец, *реформирование* обеспечит превосходство армии Соединенных Штатов в новых условиях безопасности. Направление «Надежный бизнес-опыт» определяло стандартные процедуры, которые гарантировали эффективность и оптимальность использования ресурсов во всех процессах. Ключевые компетенции включали в себя те навыки и умения, которые должна развивать и поддерживать армия, чтобы выполнять свои профессиональные обязанности, какими бы они ни были. И последнее. Направление «Обеспечить ресурсами» особый акцент делало на привлечение и использование средств, необходимых для осуществления всех названных выше целей и задач.

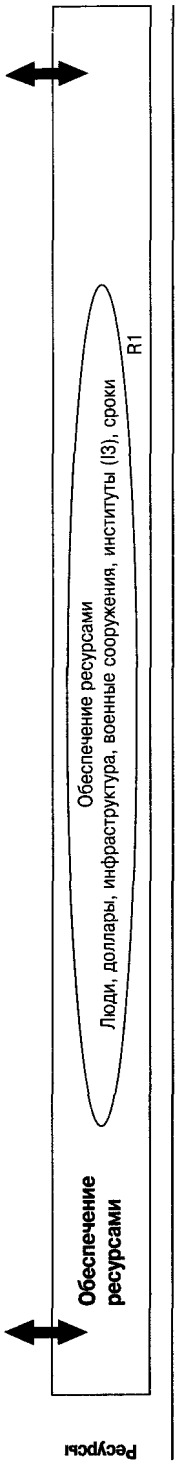
Стратегическая карта

Составляющая «Заинтересованные стороны»

Американский народ, президент, министр обороны, конгресс, военачальники — все это заинтересованные стороны, или клиенты. Чего хотят они от армии?

Рисунок 12.11. Стратегическая карта «Миссия сухопутных войск»





Принимая во внимание неопределенность будущих требований к обороне, ответить на этот вопрос довольно сложно. Заинтересованные стороны хотят видеть хорошо обученные и готовые к боевым действиям войска. Однако главный вопрос остается: обученные и готовые к чему? Каков должен быть уровень готовности? Для каких сражений?

В конечном счете военное руководство подтвердило набор ключевых компетенций, которыми должны в совершенстве владеть военнослужащие, чтобы отвечать требованиям общества. Эти компетенции прежде были сформулированы в стратегическом документе армии США «The Army Planning & Program Guidance» («Руководство по планированию и образовательным программам в вооруженных силах»). Ведение военных действий, поддержание мира, сотрудничество с союзниками, помощь государству в ликвидации катастроф — все это осуществимо только при условии, что армия поддерживает высокий уровень компетенций.

Составляющая внутренних процессов

Сложнейшая задача реализации стратегии сформулирована во внутренней составляющей, которая описывает взаимоотношения между состояниями текущей и будущей боеготовности, определяемой в долгосрочном *плане кампании реформирования*. Конечная цель — трансформация армии в «реальную силу будущего», однако при этом данная цель должна быть сбалансирована с приоритетным направлением — поддержанием текущей боеготовности для участия в глобальной войне с терроризмом. Важнейшей стратегической задачей для военного руководства является соблюдение равновесия между этими двумя приоритетами. Сбалансированная система показателей помогает смягчить противоречие между отсрочкой реформирования ради поддержания текущей боеготовности, с одной стороны, и компромиссами, на которые вынуждено идти руководство в настоящем, чтобы обеспечить непрерывное движение к осуществлению плана кампании реформирования, — с другой. Два направления — готовность и реформирование — изображаются как пересекающиеся окружности. Вооруженные силы США должны поддерживать соответствующее равновесие между ними, чтобы обученные войска были готовы к выполнению миссии как в настоящий момент, так и в будущем, обеспечивая в случае необходимости наличие ключевых компетенций.

Направление «Надежный бизнес-опыт» поддерживает составляющую внутренних процессов, повышая общую эффективность армии — и боеготовность, и реформирование.

Составляющая обучения и развития

Ключевое направление составляющей обучения и развития — «Люди и их благосостояние». Солдаты — центральное звено армии. Именно поэтому в вооруженных силах должна быть создана такая обстановка, в которой военнослужащие и их семьи могли преуспевать. Соответствующие ценности должны войти в армейскую жизнь, а ориентация на развитие лидерства должна стать важнейшим элементом стратегии на всех уровнях.

Составляющая ресурсов

Направление «Обеспечение ресурсами» — основа стратегической карты. Распределение средств, необходимых для выполнения миссии и удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон, является важнейшим фактором достижения успеха. Ресурсы в данном случае — это нечто большее, чем просто финансы. Речь идет о людях, долларах, инфраструктуре, военных сооружениях, институтах, а также сроках их эффективного использования. Армия должна все это получить, а выполнение миссии обеспечат разумно сделанные инвестиции.

Результаты

Генерал Джон М. Кейн, 29-й вице-шеф кадровой службы сухопутных войск Соединенных Штатов, особо подчеркивает преимущества ССГ в своем выступлении перед подкомитетом по боеготовности палаты представителей комитета по вооруженным силам 18 марта 2003 г.:

> *Система стратегической готовности вооруженных сил была внедрена в октябре 2002 г. как инструмент всеобъемлющего стратегического менеджмента и оценки боеготовности. Она обеспечила руководство армии четкой, точной, объективной, упреждающей информацией о боеготовности с тем, чтобы значительно улучшить управление стратегическими ресурсами. Впервые армия получила систему менеджмента, которая объединяет информацию о готовности из действующих и резервных сил, что дает возможность поддерживать военачальников, инвестировать в солдат и их семьи, определять и применять эффективный бизнес-опыт, трансформировать армию в реальную силу будущего. Эта система отчетности и докладов привнесла существенные улучшения в методику сбора данных и расширила объем информации. Теперь мы решаем вопросы, прежде чем они станут проблемами.*

Данный пример подготовлен Лорой Даунинг и Патрисией Буш, сотрудниками Balanced Scorecard Collaborative, с помощью многочисленных коллег из сухопутных войск США.

Часть пятая

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Глава 13

ОРГАНИЗАЦИИ ЧАСТНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

В настоящей главе мы обсудим три примера применения стратегических карт на предприятиях обслуживания, принадлежащих к частному сектору. Два из них — Northwestern Mutual и Media General — обратились к ССП, решив ввести кардинально новые стратегии. Компания Northwestern Mutual меняла устаревшую стратегию предложения страховых продуктов высшего качества вышколенными сотрудниками на новый механизм обеспечения полной финансовой безопасности своим конечным пользователям. Media General разрослась из издательства газеты в региональную информационную компанию с рядом печатных, вещательных и электронных сетей. Компания ставила целью добиться синергизма от своих диверсифицированных подразделений с помощью стратегии «конвергенции», координирующей различные направления деятельности на заданном информационном рынке. Это должно было обеспечить предоставление качественной информации из нескольких источников, однако объединенных при этом общей комплексной перспективой. Обе организации использовали стратегические карты с целью уточнения коммуникации и приведения в соответствие с новой стратегией направлений своей деятельности.

Компания Volvofinans применила стратегическую карту для решения серьезных, вопросов связанных с менеджментом, в частности непонимания сотрудниками предложенной стратегии, а отсюда снижения их удовлетворенности своей работой и отсутствия лояльности. Понятность, привнесенная стратегической картой, быстро привела к су-

щественному улучшению морального климата, которое, в свою очередь, сказалось на эффективности финансовой деятельности и работы с клиентами.

NORTHWESTEN MUTUAL

История

Northwestern Mutual — одна из старейших и уважаемых в США компаний, ее штаб-квартира расположена в Милуоки. Фирма, ее дочерние предприятия и филиалы предоставляют спектр услуг, связанных со страховой, инвестиционной и консалтинговой деятельностью и направленных на решение задач владельцев полисов и иных клиентов по финансовой безопасности, накоплению капитала и управлению активами. С момента основания компании в 1857 г. ее целостность обеспечивается принятой системой ценностей и культурой с ключевым принципом — действовать на благо держателей страховых полисов. Будучи компанией на взаимных началах* Northwestern Mutual не имеет акционеров. Она ориентирована исключительно на интересы трех миллионов своих участников. Подход руководства фирмы к обоюдности, включающий долгосрочную инвестиционную стратегию и пристальное внимание к основным операционным принципам, позволяет ему поддерживать высокие рейтинги в оценках четырех ведущих агентств страны. В 2003 г. Northwestern Mutual рассчитывала остаться лидирующей компанией в США в области личного страхования, выплачивающей дивиденды держателям полисов.

Ситуация

Традиционная бизнес-модель Northwestern Mutual базировалась на предоставлении высококачественных услуг по страхованию жизни и нескольких сопутствующих операциях. Она воплощалась в жизнь силами квалифицированных финансовых представителей. Хотя компания несколько десятилетий продавала инвестиционные продукты, основным ее делом оставалось страхование рисков. Но мир менялся. В середине и конце 1990-х годов компания стала уделять больше внимания растущим потребностям держателей полисов и иных клиентов, а также ставшим более гибкими рынкам. В 1999 г. вступил в силу закон Грэмма—Лича—Блили (Gramm—Leach—Bliley Act), который упорядочил прямую конкуренцию между страховыми компаниями, банками и другими финансовыми институтами. Теперь Northwestern Mutual преследовала новую стратегию — помочь клиентам достичь финансовой безопасности, предлагая

---

* По форме участия в собственности аналогична российским паевым инвестиционным фондам (ПИФ). — *Примеч. переводчика.*

комплексные решения, содержащие как страховые, так и инвестиционные продукты. В 2001 г. Эд Зор стал исполнительным директором. Имея богатый опыт работы с инвестициями, он был уверен, что активная деятельность персонала и оценка ее эффективности необходимы для успешного функционирования компании.

Стратегия

Компания Northwestern Mutual разработала стратегию, которая ориентировалась на укрепление своего базового страхового бизнеса и расширение ассортимента инвестиционных продуктов, чтобы удовлетворять все новые потребности клиентов. Корпоративное видение будущего заключалось в использовании своих традиционных преимуществ (построение продолжительных отношений с клиентами, консалтинг, качественные услуги) и превращении таким образом в первую компанию, гарантирующую своим клиентам пожизненную финансовую безопасность. Компания планировала создать собственную «сеть специалистов» — объединенную рабочую модель, которая позволила бы более тесно сотрудничать экспертам в области продаж страховых продуктов и в области инвестиций при необходимости решать все более сложные и разнообразные проблемы страхователей. Эта стратегия обязывала компанию балансировать между стремлением к диверсификации своей деятельности и поддержанием существующего бизнеса, поскольку именно базовые продукты позволили ей стать ведущей страховой компанией.

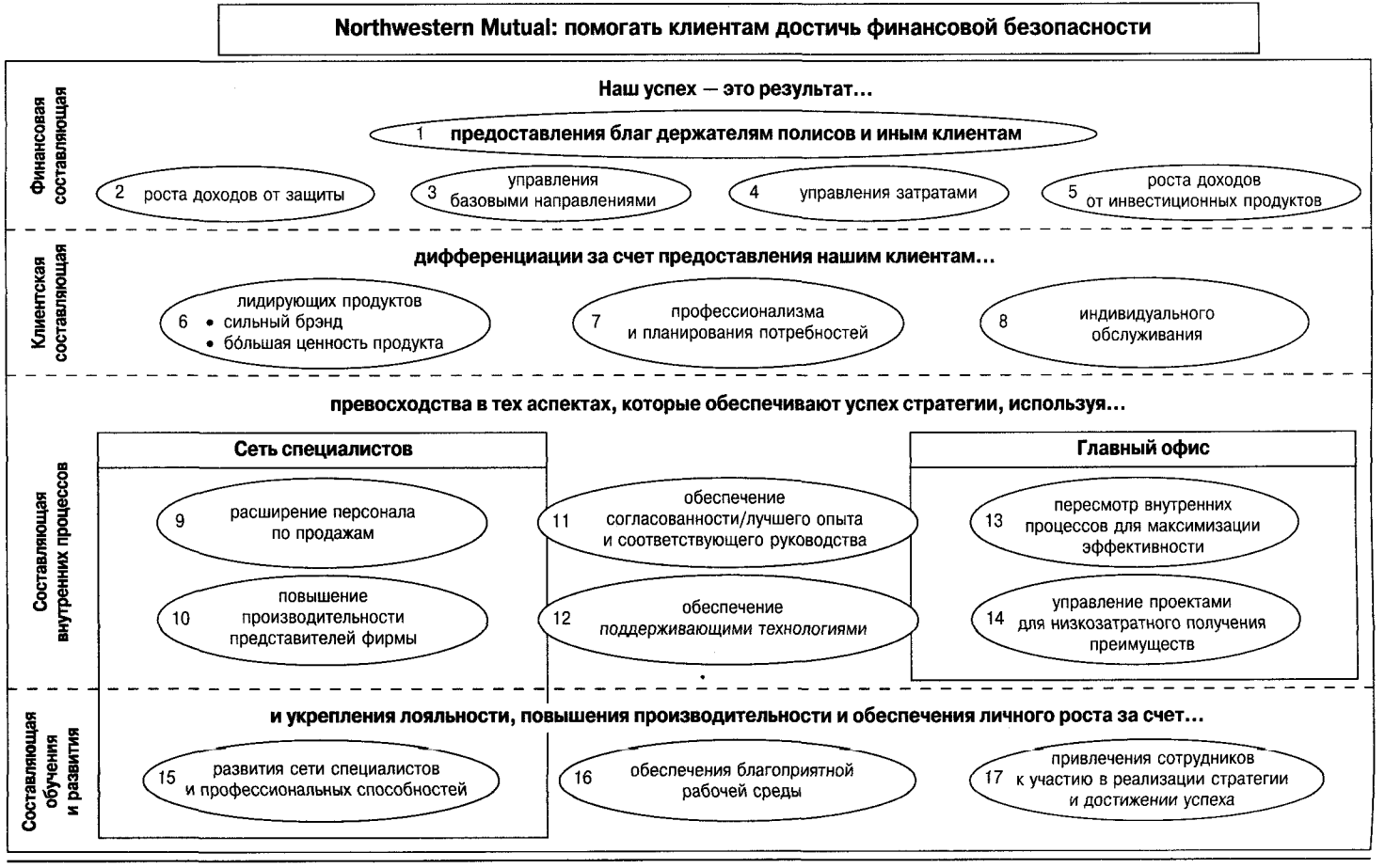
Руководители Northwestern Mutual рассматривали ССП как инструмент коммуникации стратегии и мониторинга ее успешной реализации. Модель сбалансированной системы показателей также служила будущим целям Зора — активизации сотрудников и введению корпоративной культуры, основанной на эффективности и ее оценке.

Стратегическая карта

Поскольку любая компания на взаимных началах работает на благо держателей полисов и иных своих клиентов, *финансовая составляющая* Northwestern Mutual заключалась в предоставлении им продуктов высокой ценности в форме способности выплачивать дивиденды и исключительной финансовой мощи (см. рис. 13.1). Эта приоритетная финансовая задача поддерживалась четырьмя другими: две были связаны с ростом доходов от страховой и инвестиционной деятельности, а остальные — с изменением рамок ответственности компании с помощью активного менеджмента в стратегически важных вопросах — смертности и заболеваемости, а также управления операционными издержками и результатами производственных инвестиций.

Клиентская составляющая стратегической карты Northwestern Mutual описывает, как достичь дифференциации при сближающейся конкуренции. У компании есть цель — продолжать оставаться в глазах держателей полисов и других клиентов поставщиком лучших решений и индивидуальных услуг. Это

Рисунок 13.1. Стратегическая карта Northwestern Mutual



также предполагает консультирование клиентов и планирование деятельности с учетом их потребностей в широком спектре финансовых услуг. Деб Бек, исполнительный вице-президент по планированию и технологиям, отметила: «Наша команда имеет долгую историю проведения анализа потребностей и планирования. В своей стратегии мы пытаемся использовать эту сильную сторону, чтобы охватить как можно больше разнообразных нужд клиентов в области страхования и инвестиций за счет четкого, интегрированного и профессионального подхода к планированию».

Составляющая внутренних бизнес-процессов Northwestern Mutual сконцентрирована на двух основных направлениях. Первое — процессы, необходимые компании для расширения сети специалистов. К примеру, чтобы сделать ее более совершенной, компания продолжит укреплять свои кадры высококвалифицированными специалистами по продажам за счет более качественного рекрутинга и сохранения существующего персонала, а также повышения их финансовой эффективности. Эти цели, в свою очередь, поддерживаются задачей «создания сети» в составляющей обучения и развития, направленной на повышение профессионализма работников и поощрение совместной работы над сложными проблемами.

Другое направление делает особый акцент на процессы, происходящие в главном офисе, откуда осуществляется менеджмент основных операций. Компания стремится ориентировать собственных работников на поиск новых и более эффективных способов деятельности и управлять корпоративными проектами с целью получения максимальных выгод.

Цель регулирующего процесса, также включенная в стратегическую карту и относящаяся как к сети специалистов, так и к главному офису, состоит в оценке согласованности действий. Еще одна общая задача — применить новую технологию, более соответствующую стратегии.

Компания укрепляет лояльность сотрудников, поощряет их производительность и персональный рост, вовлекая в успешную корпоративную деятельность и создавая благоприятную рабочую атмосферу.

Результаты

Высший менеджмент Northwestern Mutual использовал ССП как механизм поощрения ежеквартальных совещаний, посвященных выполнению стратегии. Бек говорила:

> *Одна из замечательных черт этого инструмента состоит в том, что он прекрасно вписывается в принятую нами форму взаимных отношений и нашу систему ценностей. В отличие от некоторых компаний мы не концентрируемся исключительно на краткосрочных финансовых показателях, например определении стоимости ценных бумаг или квартальных отчетах. Вместо этого мы стремимся формулировать наши цели на перспективу, фокусируя усилия на финансовых и нефинансовых параметрах соответствия стратегии запросам держателей полисов и иных клиентов. Сбалансированная система показателей помогает нам в этом.*

Руководство использует ССП как элемент широкой кампании обучения сотрудников созданию тесной связи со стратегией. Бек говорила далее:

> *Когда Эд Зор стал нашим новым исполнительным директором, он выбрал в качестве главного приоритета привлечение персонала к реализации стратегии. Мы полагаем, что ССП помогла нам поднять мотивацию на новый уровень, поскольку сотрудники увидели свою роль в выполнении поставленных стратегических задач.*

Компания Northwestern Mutual применила метод «каскада» ССП в подразделения. В каждом департаменте были назначены координаторы внедрения системы для укоренения ее в сознании каждого работника.

Сбалансированная система показателей стала также заметным элементом цикла годового планирования. Теперь все предложения по финансированию новых проектов увязываются со стратегическими целями. И в компании заметили результат. В течение одного года приведения бизнеса к стандартам ССП все наблюдали 21-процентный рост количества проектов, соответствующих заданным параметрам.

В 2003 г. Northwestern Mutual приступила к периодическим опросам сотрудников, позволяющим помимо всего прочего оценить мотивацию и уровень ответственности персонала. Последние исследования показали значительный рост числа работников, «понявших направление развития бизнеса и увидевших четкую связь между своей деятельностью и целями компании». Подход ССП был основной причиной этих улучшений

Пример подготовлен Аруном Дхингра, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, и Деборой Бек, исполнительным вице-президентом из Northwestern Mutual. Мы благодарим Эда Зора, исполнительного директора Northwestern Mutual, за предоставленную информацию.

VOLVOFINANCE

История

Основанная в 1959 г. Volvofinance предоставляет кредиты под продажу автомобилей. Штаб-квартира этой ведущей компании такого рода в Швеции, находится в Гётеборге. В 2001 г. Volvofinance предоставила кредитов на общую сумму около 23,5 млн шведских крон (2,7 млн дол.). Это небольшое, но мощное предприятие насчитывает почти 190 работников и сконцентрировано на выполнении миссии: поддержка продаж продукции концернов Volvo и Renault в Швеции посредством финансирования производства и продаж. Корпорация Ford Credit International владеет 50% компании, остальные 50% принадлежат дилерской сети Swedish Volvo. Таким образом, дилеры являются кли-

ентами и владельцами Volvofinance. Кроме того, в число потребителей входят компании, чей автомобильный парк насчитывает более 50 машин, а также индивидуальные заказчики, желающие получить выгодные условия покупки автомобиля.

Ситуация

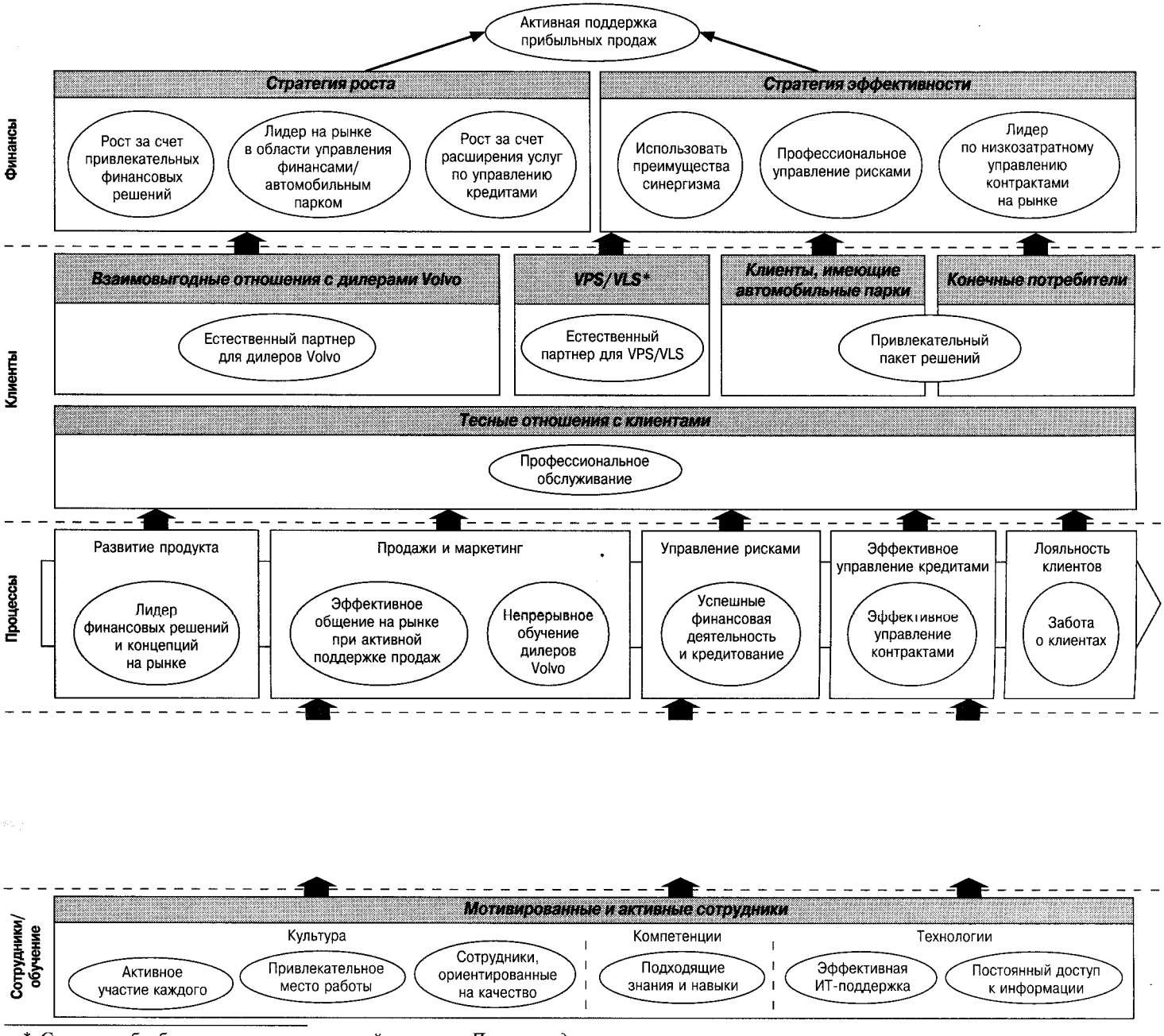
В 1996 г. руководство Volvofinance обнаружило тревожный симптом — отсутствие единого понимания концепции компании среди сотрудников. Опросы персонала выявили слабую лояльность и неудовлетворенность, а также довольно смутное представление о целях компании. Фирма стала искать инструмент, с помощью которого можно было бы мотивировать людей на выполнение миссии компании — продвигать в Швеции продажи автомобилей марок «Volvo» и «Renault», предлагая дилерам, частным клиентам и компаниям привлекательные финансовые решения. Заинтригованные информацией о сбалансированной системе показателей, полученной от шведского страхового агентства Scandia Group и из статей, опубликованных в «Harvard Business Review», тогдашний управляющий директор Volvofinance и бизнес-инспектор Марианне Сёдерберг собрали команду по разработке и внедрению ССП. Система была создана по программам «Power Point» и «Excel». Однако проект застопорился, поскольку возникли проблемы с распространением и использованием ССП одновременно во всей организации.

Сбалансированная система показателей не работала до августа 2000 г., пока новым управляющим директором не стал Бьорн Ингемансон. Полный решимости возродить проект, он одобрил установку новой информационной системы, которая обеспечивала легкость пользования ССП и ее распространение по интранету. Новый директор и его команда также определили своей главной целью реализацию основного принципа организации, ориентированной на стратегию, — «сделать стратегию повседневной работой каждого». Фирма поддерживала культуру открытости, в условиях которой сотрудники могут свободно высказывать свое мнение и подвергать критике идеи высшего менеджмента. Однако лишь несколько представителей трудового коллектива приняли участие в обсуждении стратегии и будущего компании. Ингемансон считал, что настало время мобилизовать весь интеллектуальный капитал для воплощения долгосрочных программ в жизнь.

Стратегическая карта

Во время нескольких весьма оживленных семинаров, в которых принимали участие менеджеры и сотрудники отделов с различными перекрестными функциями (около одной трети всего персонала), команда начала разработку стратегической карты Volvofinance (см. рис. 13.2). Они назвали документ «Vagvisaren», или «Дорожная карта». Рядовые работники определили большинство целей и показателей карты, что оказалось эффективным первым шагом по приведению в стратегическое соответствие всего персонала компании.

Рисунок 13.2. Стратегическая карта AB Volvofinance



* Системы обработки и запуска голосовой связи. — *Примеч. ред.*

Первоначально сформулировали более 35 целей, затем, скомбинировав их, получили 22 управляемые задачи. В качестве ключевых направлений развития старшие менеджеры назвали лидерство продукта и операционное совершенство. В рамках стратегической карты такие направления, как *мотивированные и заинтересованные сотрудники, взаимовыгодное сотрудничество с дилерами, стратегия роста и эффективности* (вместе со стоимостной цепочкой, которая определялась как непрерывный процесс от *разработки и развития продукта* к *лояльности клиентов),* сформировали причинно-следственные связи. Хотя команда разработала карту со стрелками, обозначающими эти причинно-следственные связи, было решено распространить в компании версию без стрелок, поскольку визуально в таком виде она воспринималась легче. Для эффективной коммуникации среди работников информации о стратегии, разработанной на высшем организационном уровне, использовалась стратегическая карта.

В центре внимания карты следующие положения:

- *Сотрудники/составляющая обучения:* для выполнения миссии необходим мотивированный, активный и знающий персонал. Volvofinance теперь создает культуру обучения, поощряя всех участвовать в обсуждениях стратегии, используя в полной мере существующую культуру согласованности. В противовес первоначальному оставшемуся невыполненным проекту ССП команда установила новые цели: «Эффективная информационная поддержка» и «Высокая степень доступности информации».
- *Составляющая процессов:* здесь основной акцент делается одновременно на лидерство продукта и операционное совершенство. Эта часть карты показывает, как улучшить разработку и развитие продуктов, продажи и маркетинг, управление рисками и кредитами, а также укрепить лояльность клиентов. Соответствующие цели таковы: развитие инновационных финансовых продуктов, ознакомление дилеров по продажам автомобилей «Volvo» с предложениями Volvofinance, эффективное обслуживание клиентов, быстрое и четкое управление контрактами. Стрелка слева направо указывает направление стоимостной цепочки.

- *Клиентская и финансовая составляющие:* цели составляющей процессов взаимосвязаны с задачами клиентской и финансовой составляющих. Например, достижение цели составляющей процессов «Лидерство финансовых решений и концепций на рынке» (отражающей, кстати, акцент на лидерство продукта) означает для Volvofinance более широкие возможности развития успешного партнерства с дилерами. Успешное партнерство, в свою очередь, способствует росту компании за счет «привлекательных финансовых предложений» и «расширения услуг по предоставлению кредитов». Однако дилеры не являются единственными клиентами Volvofinance. Лидерство финансовых предложений и концепций на рынке способствует также достижению цели «Привлекательный пакет решений» для конечных потребителей и клиентов, чей парк автомобилей насчитывает более 50 машин. А это обеспечивает решение другой глобальной задачи в рамках направления *стратегии роста* финансовой составляющей: «Лидер рынка в управлении автомобильным парком и финансами». Еще одна цель составляющей процессов — «Эффективное управление контрактами» — напрямую связана с финансовой целью производительности «Быть лидером в низкозатратном управлении контрактами на рынке».

Результаты

Составление стратегической карты принесло Volvofinance большие дивиденды. Последние опросы выявили, что сотрудники стали более четко представлять себе стратегию своего подразделения и компании в целом. Приверженность целям и системе ценностей, равно как и знание динамики развития отрасли, превратилась в неотъемлемую часть корпоративной культуры. Все эти улучшения дали ощутимые результаты. В 2001 г. доля компании на рынке финансирования новых автомобилей с помощью дилеров Volvo в Швеции значительно расширилась, результатом чего стало резкое увеличение кредитных сумм и числа заключенных контрактов.

Акцент на лидерство продукта и операционное совершенство также имел соответствующий эффект. Компания запустила страховую программу «Volvo Carloan» («Volvo-автокредит»), которая предполагает оплату месячных счетов по обслуживанию автокредита своим клиентам в случае потери работы или длительной болезни. К середине 2002 г. более 100 000 человек стали участниками этой программы. Конкуренты Volvofinance с большим опозданием внедрили подобные продукты. Компания по праву гордится самыми низкими на рынке удельными затратами на управление контрактами. Volvofinance — член Зала славы компании Balanced Scorecard.

Пример подготовлен Карлом-Фредериком Хельгегреном, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, Швеция, и Лорен Келлер Джонсон, которая принимала участие в составлении отчета по внедрению ССП (Balanced Scorecard Report). Мы благодарим Марианну Сёдерберг и Бьорна Ингемансона за предоставленную информацию.

MEDIA GENERAL, INC.

История

Из небольшой газеты, основанной в 1850-х годах в Ричмонде, Вирджиния, Media General превратилась девятую по величине публичную компанию, подвизающуюся в области средств массовой информации в Соединенных Штатах. Она имеет следующие подразделения: издательство, радиовещательную компанию и сеть электронных средств массовой информации. Расположенная на юго-востоке страны, фирма выпускает 25 ежедневных газет, общий тираж которых составляет 1 млн экземпляров. Передачи 26 телевизионных станций Media General смотрят 30% семей США. Компания также имеет в своем составе более 50 предприятий, управляющих в интерактивном режиме ее полиграфической и вещательной собственностью. В 2002 г. численность ее сотрудников превышала 8000 человек, годовой доход составлял 837 млн дол.

Ситуация

В течение десятилетий Media General достаточно хаотично расширялась на юго-востоке страны. Когда в 1990 г. председателем совета директоров и генеральным директором стал Дж. Стюарт Брайан III, компания ступила на путь грандиозных преобразований, избавляясь от старых предприятий и приобретая новые, чтобы соответствовать стратегии ориентации на регионы. Однако напряженная конкурентная борьба, а также быстрое развитие кабельного телевидения и интернета, значительно снизили стоимость акций Media General.

Стратегия

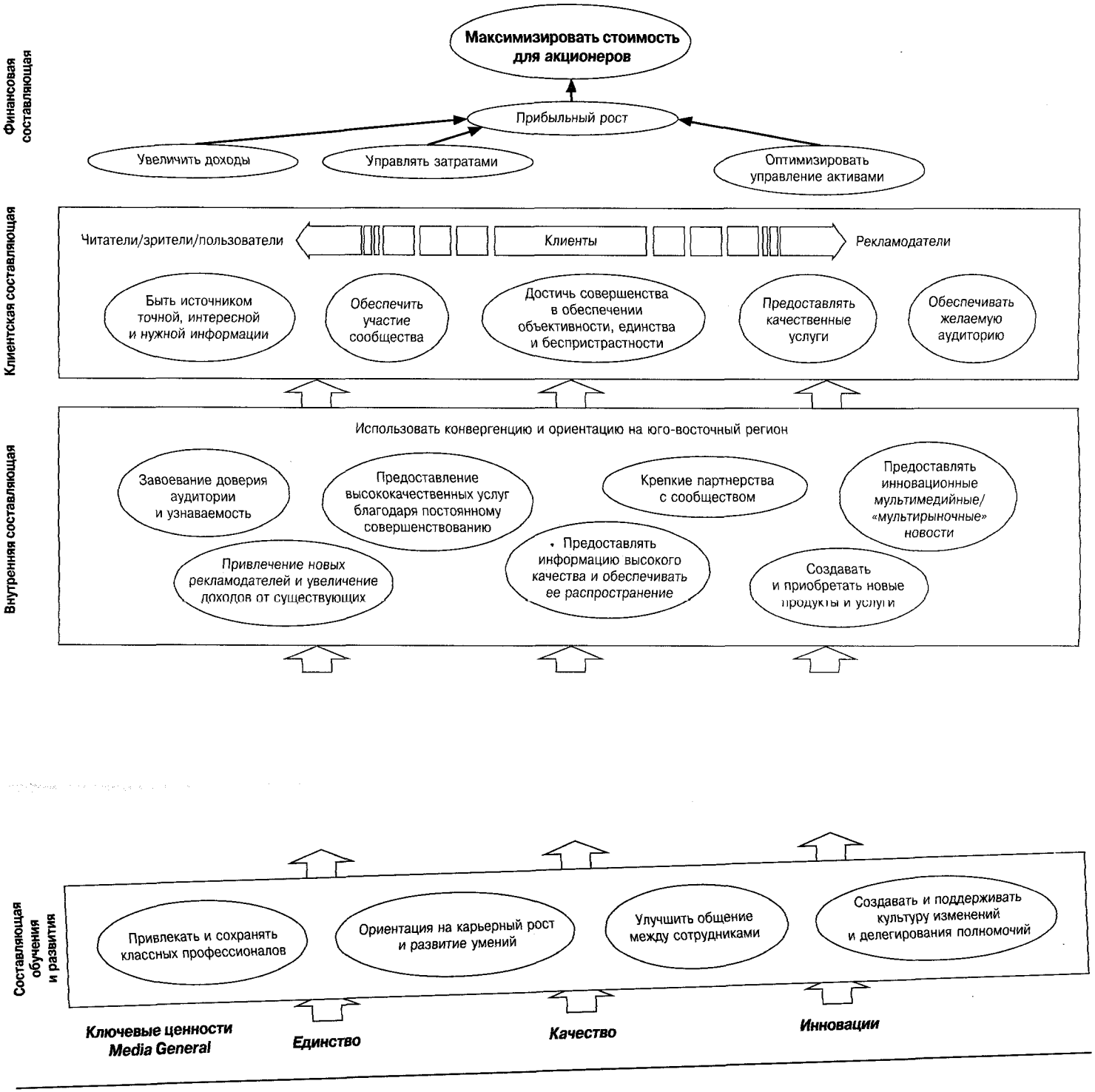
Миссия Media General была сформулирована следующим образом: «Быть лидером в предоставлении высококачественной информации, развлекательных программ и новостей на юго-востоке страны, постоянно укрепляя свое положение на стратегически расположенных рынках». Однако Брайан понимал, что залогом успеха является синергизм — использование сильных сторон каждого отдельно взятого сотрудника и коллективов всех трех подразделений. По его словам, цель состояла в том, чтобы «координировать различные средства массовой информации на данном рынке для предоставления качественной информации в соответствии с характерными особенностями каждого из них, но руководствуясь общей целью». Этот подход, известный как «конвергенция», стал основным звеном стратегии Media General.

Конвергенция требовала сильной команды, хорошей коммуникации и тесного сотрудничества — никаких традиционно разрозненных, не объединенных общей культурой и часто соперничающих между собой бизнес-единиц.

Стратегическая карта

Принятая в 2002 г. сбалансированная система показателей укрепила общую концепцию, которая сделала конвергенцию реальностью (см. рис. 13.3).

Рисунок 13.3. Стратегическая карта Media General



Клиентская составляющая

Одной из самых трудных задач для межфункциональной команды по разработке ССП оказалось определение своих клиентов и их разнообразных потребностей. При формулировании предложения потребительной ценности выявилось различие мнений. Кроме того, как всегда, клиентская составляющая организаций, работающих в сфере средств массовой информации, представляла собой вместилище традиционных противоречий между редакционной частью, представляющей интересы читателей, и издателями, для которых приоритетом были требования рекламодателей. Эти две группы соперничали за место в печатных изданиях и эфирное время. В конце концов руководители Media General обнаружили больше различий, чем общего, у своих клиентов — читателей и зрителей. И все же и тех и других объединяло одно — желание получать достоверные и своевременные новости и информацию. «Точная, интересная и нужная информация» — так расшифровали в компании цель «Стать основным источником информации на каждом рынке». Кроме того, используя все свои разнообразные информационные каналы, в том числе мультимедийные средства, компания стремилась обеспечить клиентам-рекламодателям «любимую аудиторию», имея в виду как демографический, так и географический аспекты.

Внутренняя составляющая (процессы)

Стратегическим направлением данной составляющей было использование конвергенции и юго-восточного рынка по нескольким аспектам.

Добиваться общественного доверия и узнаваемости: помимо соблюдения важнейших принципов деятельности компании — присущей ей ценности информации, единства, беспристрастности — удовлетворять базовые ожидания клиентов. *Строить крепкие партнерства в сообществе* — вот что записано в клиентской составляющей. Имидж брэнда определяется этими целями. Media General будет продвигать индивидуальные брэнды и обеспечивать взаимосвязь

между ними и корпоративной торговой маркой, а также между всеми заинтересованными сторонами.

Добывать и предоставлять первоклассную информацию: эта цель непосредственно связана с конвергенцией. Общий отдел новостей воспользовался этим подходом. Редакторы газет, теле- и радиостанций, а также интерактивных средств массовой информации работают вместе над полученной новостью, чтобы выработать единую точку зрения на ее выгодную подачу аудитории. Таким образом, надеется Media General, можно увеличить число читателей, зрителей и пользователей.

Создавать и приобретать новые продукты и услуги: обеспечить полное взаимодействие между отделами, бизнес-единицами и подразделениями (обмен новыми идеями, ссылки на родственные средства массовой информации). Это поможет компаниям, входящим в Media General, выявить и использовать новые возможности роста. Данное направление расширит клиентскую базу.

Привлекать новых рекламодателей: поняв рекламный бизнес, Media General сможет улучшить обслуживание существующих клиентов и привлечь новых, предоставляя, например, мультимедийный и «мультирыночный» рекламный пакет, который позволяет добиться экономии за счет масштабов. Увеличивая процент рекламодателей, пользующихся мультимедийными средствами, и культивируя долгосрочные отношения с клиентами, компания способствует достижению цели финансовой составляющей «Увеличить доходы от рекламы».

Предоставлять услуги высокого качества: эта цель операционного совершенства поддерживала задачи производительности и роста, указанные в финансовой составляющей. Кроме обычных преимуществ, получаемых в результате процессов улучшения, конвергенция способствовала сокращению расходов, связанных с координированными закупками. Улучшение качества предполагало разработку правил прерывания вещания для экстренных сообщений и стандартов проверки информации (эта цель также способствовала укреплению доверия аудитории).

Инновационное содержание: «инновационные решения» — это в том числе журналы, посвященные образу жизни, которые могут размещаться на различных рынках.

Составляющая обучения и роста

Свободное общение между сотрудниками внутри и между подразделениями усиливает взаимодействие между важнейшими внутренними процессами. Создание и внедрение культуры изменений и делегирования полномочий рядовым сотрудникам способствуют творчеству и инновациям, а также формируют у работников навыки самостоятельного принятия решений. Достижение этих целей имеет непосредственное отношение к двум важнейшим источникам роста доходов.

Финансовая составляющая

Использование новостей из различных источников массовой информации делает возможным предоставление клиентам новых продуктов и услуг. Это (одновременно с новыми приобретениями) является для читателя и зрителя частью задачи роста доходов. (Подписка на издания — приманка в масс-медиа.) Другим важнейшим источником доходов является реклама. Операционное совершенство и рост продуктивности способствуют улучшению управления затратами и активами.

Результаты

По словам Брайана, самым большим результатом создания стратегической карты стали крупные изменения культуры. Предоставив общий язык и единые способы оценки успеха, карта помогла сотрудникам понять, насколько важно для достижения общих целей работать в команде. Кроме того, Media General обрела более глубокое понимание потребностей клиентов. Ее акции, стоимость которых уже начала увеличиваться благодаря ССП, оказались на подъеме. В 2002 г. прибыль на акцию утроилась. В том же году доходы компании выросли на 4%, причем этот год был не самым удачным для издательского бизнеса. Хорошо работала идея конвергенции, а предоставление рекламного мультимедийного пакета увеличило доход соответствующего подразделения Media General на 42,5%.

Пример подготовлен Патрисией Буш и Джанис Кох, сотрудницами Balanced Scorecard Collaborative. Мы благодарим Стюарта Брайана за предоставленную информацию.

Глава 14

ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

В настоящей главе мы представляем стратегические карты следующих организаций:

- Королевская канадская конная полиция;
- Управление экономического развития Министерства торговли США (Economic Development Administration of the U.S. Department of Commerce);
- Министерство обороны Великобритании (United Kingdom Ministry of Defence);
- Департамент образования графства Фултон (Fulton County School System).

Канадская конная полиция обслуживает местные муниципалитеты, провинции, территории — все население страны. Для координации различных инициатив и согласования их со стратегией (речь идет о различных сторонах деятельности — от обычной работы до участия в антитеррористических операциях) была разработана стратегическая карта, которая также определила миссию организации: «Безопасный дом и безопасное общество».

Управление экономического развития министерства торговли США обеспечивает ликвидацию отставания ряда регионов Америки. Его новый руководитель также разработал стратегическую карту и сбалансированную систему показателей, чтобы оживить деморализованную

и неэффективную государственную организацию. Четкость и устремленность к реализации новой стратегии помогли управлению стать передовым государственным предприятием, которое теперь не просто решает задачи по созданию рабочих мест и инвестициям в частный сектор, но и предвосхищает возникновение возможных проблем.

Министерство обороны Великобритании, бюджет которого составляет более 25 млрд фунтов (40 млрд дол.), а численность персонала — 300 000 военных и гражданских служащих — является пятой по величине военной организацией в мире. Миссия министерства — обеспечивать национальную оборону и укреплять международную безопасность и мир. Министерство разработало стратегическую карту, чтобы способствовать реализации обширной программы модернизации, которая должна трансформировать вооруженные силы в новых условиях безопасности. Помимо преимуществ по улучшению внутренней связи, принятию решений и работы в команде министерство обороны использует стратегическую карту и сбалансированную систему показателей в переговорах с Казначейством Великобритании как средства, демонстрирующие влияние различных вариантов финансирования на выполнение его миссии.

Департамент образования графства Фултон, город Атланта, Джорджия, едва ли не первым в стране внедрил сбалансированную систему показателей. На основании предложенных отличных инициатив была разработана стратегия, которая помогла привести в соответствие все заинтересованные стороны образовательного процесса — учащихся, преподавателей, руководителей школ, родителей, общественность и местную администрацию — со специфическими показателями результатов деятельности. Используя новую систему менеджмента, департамент достиг значительных улучшений в качестве образовательного процесса.

КОРОЛЕВСКАЯ КАНАДСКАЯ КОННАЯ ПОЛИЦИЯ

История

Королевская конная полиция Канады — национальная полицейская организация. Созданная в 1873 г. по инициативе Королевских ирландских полицейских сил и конных подразделений армии США, Королевская конная полиция Северо-Запада должна была обеспечивать законность, порядок и канадское управление северо-западными территориями (сейчас Альберта и Саскачеван)

Сегодня Королевская конная полиция Канады — это национальная полицейская служба, управление, которым руководит заместитель генерального прокурора Канады. Конная полиция уникальна, поскольку она одновременно является национальной, федеральной, региональной (провинции) и муниципальной полицейской организацией. Она предоставляет свои услуги гражданам страны, а также (по контракту) трем территориям, восьми провинциям (всем, за исключением Онтарио и Квебека), примерно 200 муниципалитетам и почти 65 сообществам аборигенов. Имея 22 000 сотрудников, около 750 местных подразделений по всей Канаде и бюджет, превышающий 2,6 млрд канад. дол., конная полиция сегодня является основной контртеррористической организацией и службой по борьбе с организованной преступностью, одновременно обеспечивая порядок и покой рядовых граждан страны.

Стратегия

В 2000 г. руководство Канадской конной полиции разработало здравую систему менеджмента для решения трех основных задач:

1. Описать видение и стратегическое направление действий нового комиссара (Дж. Дзаккарделли), перед которым стояла задача ввести в XXI век обновленную организацию, способную решать грандиозные задачи третьего тысячелетия и стремящуюся к совершенству.
2. Привести разрозненные компоненты национальной организации в соответствие с комплексом общих стратегических и операционных приоритетов.
3. Повысить кредит доверия у финансирующих организаций, успешно реализуя эту стратегию и демонстрируя очевидные конкретные результаты.

Стремление воплотить указанные планы в жизнь основывалось на новой стратегической схеме — документе, который фиксировал главные цели полицейской службы и связывал результаты программы «Безопасный дом и безопасное общество» и главные организационные приоритеты, способствующие их получению.

В основе стратегии — пять ключевых направлений:

- уменьшить угрозу организованной преступности;
- уменьшить угрозу терроризма;
- уменьшить преступность в молодежной среде;
- максимально увеличить поддержку и участие в международных инициативах и операциях;
- способствовать укреплению безопасности местных сообществ.

Руководство ККПК считало, что перечисленные направления станут залогом успеха: если они будут реализованы, то основная цель стратегии «Безопасный дом и безопасное общество» будет достигнута.

Стратегическая карта

Было решено внедрить сбалансированную систему показателей и использовать ее в качестве инструмента выполнения поставленных задач. С ее помощью надеялись осуществить следующее:

- перевести стратегическую схему в комплекс логически взаимосвязанных целей, показателей и задач (короче говоря, ССП должна сформулировать и оценить стратегию организации);
- сделать отчетность и ответственность за результаты более открытой и прозрачной;
- обеспечить организационное соответствие при помощи «каскадирования» ССП в каждое подразделение и функциональную сферу.

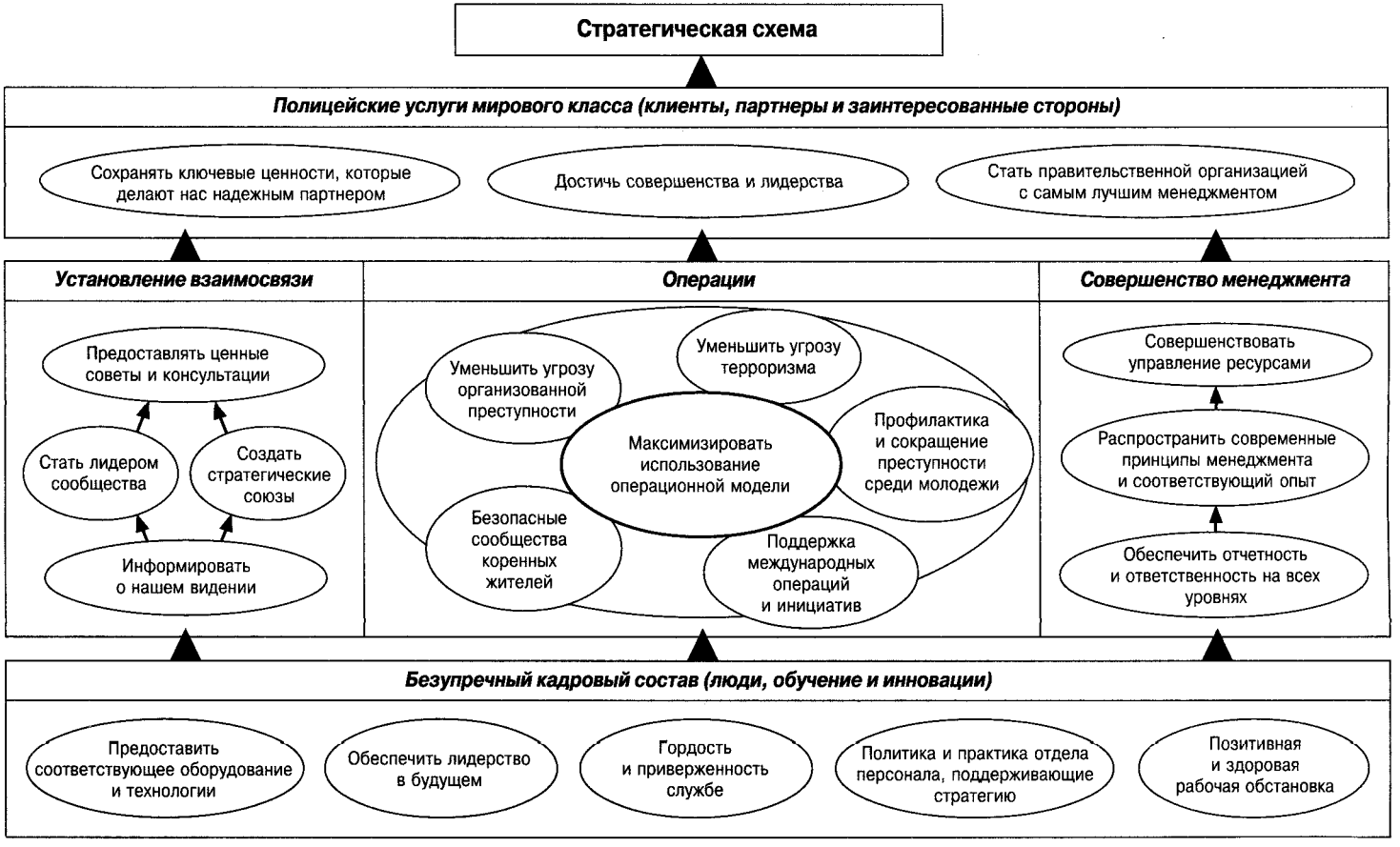
Комиссар полиции руководил составлением стратегической карты высшего уровня — карты Стратегического исполнительного совета (Strategic Executive Council, см. рис. 14.1). Она является отличным образцом для составления аналогичных карт для более низкого организационного уровня и определяет четкую зависимость между действиями полиции на уровне отделов и подразделений и приоритетами комиссара.

Стратегическая карта Стратегического исполнительного совета имеет традиционную для государственных организаций архитектуру описания стратегии. «Путеводная звезда» данной стратегии — это документ «Стратегическая схема», который наполняет жизнью миссию всей организации.

Составляющая «Клиенты, партнеры и заинтересованные стороны» представляет предложение ценности всем основным группам, которым полиция оказывает услуги: финансирующим организациям, другим структурам управления (внутренним и международным), а также гражданам, непосредственно контактирующим с ее сотрудниками. Так, предложение потребительной ценности для *финансирующих организаций* — это «быть лучшей правительственной организацией в отношении менеджмента», в то время как для *партнеров* его сформулировали следующим образом: «сохранять основные ценности, которые делают нас надежным партнером». Каждая из этих целей вносит свой вклад в общую главную цель — *достичь совершенства и лидирующего положения среди аналогичных полицейских организаций*. Итак, общее предложение потребительной ценности Канадской конной полиции предоставляет современные услуги мирового класса при минимальных затратах партнерам, всем заинтересованным сторонам и гражданам.

Направления *внутренних процессов* связаны с потребительскими предложениями, адресованными основным группам клиентов. Например, коммуникация, партнерство и союзничество, представляющие собой разные аспекты *установления взаимосвязи,* обеспечивают поддержку цели «Стать надежным партнером». *Операционные* процессы ориентированы на максимальное использование операционной модели — методологии применения разведывательной информации при проведении любых операций и расследований. Данная цель считается основой направления, поскольку достижение операционного совершенств:

Рисунок 14.1. Стратегическая карта Королевской канадской конной полиции



повысит качество всей деятельности полиции. И наконец, процессы направления «Совершенный менеджмент» обеспечивают выполнение требований финансирующих организаций.

Составляющая «Люди, обучение и инновации» свидетельствует о важности создания и поддержания рабочей обстановки динамизма и безопасности для сотрудников.

Результаты

С помощью стратегической карты, составленной Стратегическим исполнительным советом, были разработаны ССП в остальных пяти подразделениях и четырех управлениях, а также в 14 операционных дивизионах и четырех региональных административных центрах Канады.

Значение традиционного подхода к созданию стратегических карт было подтверждено опытом крупной и сложной государственной организации.

В стратегической карте нашли свое отражение приоритеты конной полиции, закрепленные в стратегической схеме (терроризм, организованная преступность, молодежь, сообщества коренных жителей и международная полиция). Понимая, что каждый из них нуждается в стратегической координации на национальном уровне, руководство разработало для них пять «виртуальных» стратегических карт, в которых закреплены показатели, цели и инициативы, необходимые для реализации этих приоритетных направлений. Каждый стратегический приоритет и соответствующая ему «виртуальная» стратегическая карта имеют своего координатора. Все они регулярно собираются, чтобы проанализировать полученные результаты.

Для того чтобы обеспечить стратегическое соответствие и непрерывность реализации стратегических приоритетов, каждую цель виртуальной стратегической карты отнесли к определенному направлению деятельности или корпоративной службе и зафиксировали в соответствующей схеме. Службы, в свою очередь, «каскадировали» важнейшие цели, показатели, задачи и инициативы в стратегические карты дивизионов. В итоге была создана цепь взаимосвязанных и согласованных стратегий, направленных на реализацию пяти стратегических приоритетов организации. Кроме того, в карты были добавлены специфические цели и показатели, характерные для данного направления или дивизиона.

Последний этап внедрения сбалансированной системы показателей — это отчет о результатах деятельности. Для этого в Канадской конной полиции создали простую «инструментальную панель»; для краткосрочного периода это были таблицы в программе «Excel», с помощью которых результаты анализировались и сравнивались с поставленными целями и соответствующими инициативами, показателями и задачами, определенными в ССП.

Организация намеревается с сентября 2004/2005 финансового года, внедрить бизнес-планирование, полностью ориентированное на стратегию, а также методику распределения ресурсов в соответствии с приоритетностью инициатив на всех организационных уровнях. Бизнес-планы, составленные на основе сбалансированной системы показателей, помогают распределять бюджетные средства, поскольку ресурсы выделяются на те инициативы, которые соответствуют

целям составляющих, сформулированным в ССП. Бизнес-планирование фактически сфокусировано на важнейших инициативах, реализующих стратегические приоритеты.

Пример подготовлен Эндрю Пейтманом, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, и Джеффом Грусоном, представителем Королевской канадской конной полиции. Мы благодарим комиссара Дзаккарделли за предоставленную информацию.

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МИНИСТЕРСТВА ТОРГОВЛИ США

История

Министерство торговли США помогает американским предприятиям и сообществам добиться успеха не только в стране, но и за рубежом. Оно имеет 13 различных управлений и комитетов, которые подчиняются министру торговли.

В 1965 г. в соответствии с объявленной президентом Линдоном Джонсоном войной бедности конгресс учредил Управление экономического развития. Его миссия — это работа со штатами, локальными правительствами и некоммерческими организациями с целью оживить экономическую активность в наиболее отсталых сообществах США.

Несмотря на то что базовая роль управления оставалась неизменной с момента его создания, отношение к нему ухудшалось год от года. Президент Рейган призвал к его ликвидации в своем первом докладе Конгрессу США о положении дел в стране. В течение всего срока его президентства управление не было включено ни в одну федеральную программу — факт, который означал, что ни Конгресс, ни исполнительная ветвь власти не предпринимали никаких усилий, чтобы деятельность управления была официально признана.

Причудливость деятельности федерального правительства состоит в том, что даже те организации, которые не признаны официально, но имеют надежное финансирование, могут активно функционировать. В 1998 г. Управление экономического развития снова было официально утверждено, однако многие годы неопределенности сослужили свою службу — постоянные сокращения персонала (так в правительстве называют увольнения), сокращение финансирования и неясное будущее сформировали в организации менталитет типа «оставайся в стороне», когда умение выжить ценилось превыше всего.

Ситуация

Приход к власти администрации президента Джорджа У. Буша-мл. в 2001 г. открыл новые возможности перед Управлением экономического развития. Президент признал потенциальную позитивную роль подобных организаций

в достижении поставленной им цели — осуществить «американскую мечту» для всех, независимо от географического или демографического факторов. Президент Буш привнес в Вашингтон тот стиль руководства, ориентированный на результаты, который был присущ ему, когда он находился на посту губернатора Техаса. Если управление хотело выжить в новых условиях, необходимы были кардинальные перемены.

В качестве заместителя министра торговли президент Буш выбрал Дейвида А. Сампсона, который пришел в управление, имея за плечами большой опыт работы в частном секторе экономики. Одним из первых его шагов была корректировка миссии организации:

> *Миссия Управления экономического развития состоит в том, чтобы всячески помогать в национальных масштабах своим партнерам в создании богатства и искоренении бедности, формируя благоприятную бизнес-среду для привлечения инвестиций частного капитала и создавая рабочие места за счет накопления новых способностей мирового уровня, новых методик планирования, грантов на исследования инфраструктуры и стратегических инициатив.*

Дейвид Сампсон также поставил смелую задачу: трансформировать управление в главный орган содействия внутреннему экономическому развитию.

Для того чтобы выполнить скорректированную миссию и достичь цели, поставленной заместителем министра, в управлении была разработана стратегия преобразования, сконцентрированная на трех основных направлениях реформы:

- установить эффективный организационный менеджмент;
- разработать показатели результатов деятельности;
- улучшить коммуникацию с ключевыми заинтересованными сторонами.

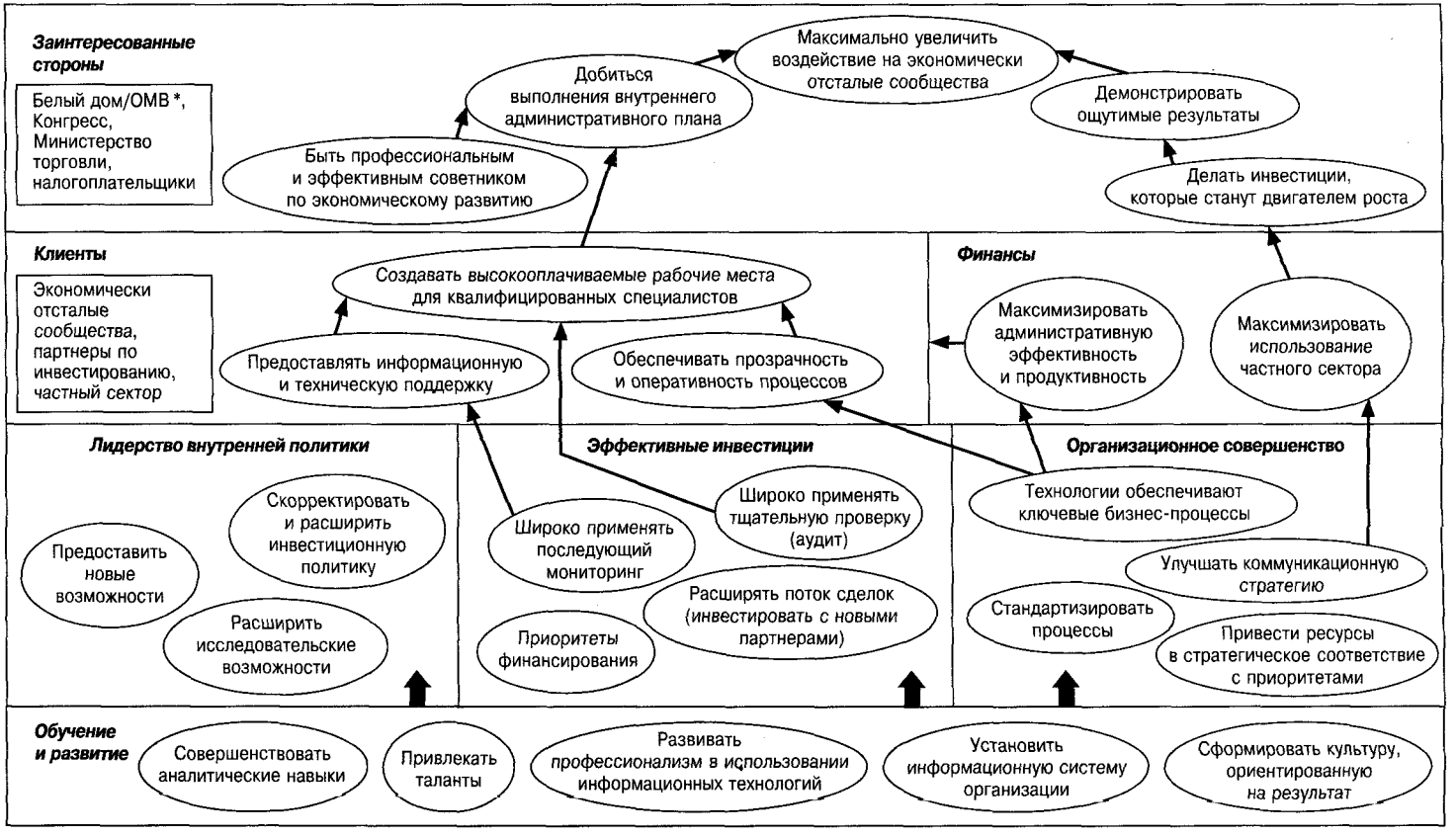
Стратегическая карта

Смысл существования Управления экономического развития состоит в том, чтобы удовлетворять потребности заинтересованных сторон, с одной стороны, и потребителей — с другой (см. рис. 14.2).

Заинтересованные стороны (Белый дом, Конгресс, Министерство торговли и налогоплательщики) обеспечивают надзор за деятельностью управления, играют важнейшую роль в его финансировании и стоят на страже интересов общества. Управление может удовлетворить заинтересованные стороны, став эффективной, ориентированной на результаты организацией.

Клиенты управления — это экономически слабо развитые сообщества, партнеры-инвесторы, а также частный бизнес, которые прямо или опосредованно получают от него помощь и пользуются выгодами экономического роста. Управление должно способствовать сообществам в выходе из трудных ситуаций, предоставляя профессиональные и своевременные консалтинговые услуги по вопросам экономического развития. Кроме того, оно осуществляет инвести-

Рисунок 14.2. Стратегическая карта Управления экономического развития Министерства торговли США



* Административно-бюджетное управление при президенте США. — *Примеч. переводчика.*

рование, которое обеспечивает это развитие и дает ощутимые результаты. Все это способствует общему внутреннему экономическому росту страны.

Удовлетворяя потребности клиентов и достигая *финансовых* целей, Управление экономического развития выполняет задачу, поставленную заинтересованными сторонами.

Для того чтобы оказывать услуги клиентам, управление должно иметь прозрачные и гибкие оперативные процессы, направленные на решение их проблем. Предоставляя информацию и техническую помощь, оно помогает своим партнерам создавать высокооплачиваемые рабочие места для квалифицированных специалистов.

Управление должно нести финансовую ответственность за решение задач своих клиентов, а также совершенствовать административные процессы. Свои ограниченные ресурсы управлению следует капитализировать, делая инвестиции в частный сектор.

Удовлетворяя запросы акционеров и клиентов и выполняя свои финансовые задачи, управление действует по трем стратегическим направлениям: *лидерство внутренней политики, эффективные инвестиции и организационное совершенство*.

Демонстрация лидерства политики позволит управлению создать себе репутацию профессионального консультанта по экономическому развитию. Для этого прежде всего необходимо расширить исследовательские возможности. Более качественная и точная информация обеспечит принятие правильных решений, связанных с инвестиционной политикой, а более широкие исследовательские возможности увеличат кредит доверия к организации на самом высоком правительственном уровне.

Эффективные инвестиции управления позволят создавать рабочие места. Новый исследовательский потенциал определит приоритеты финансирования, что, в свою очередь, поможет расширить инвестирование в новых партнеров. Тщательная проверка (аудит) станет залогом принятия более качественных инвестиционных решений и обеспечит последующий мониторинг инвестиций. Результатом этих усилий станет эффективное использование каждого доллара налогоплательщика.

Работа в первых двух стратегических направлениях не может обойтись без третьего — *организационного совершенства*. Организационное совершенство относится к внутренним процессам, абсолютно необходимым, чтобы стать эффективным и результативным предприятием. Прежде всего, требуется привести ресурсы в соответствие со стратегическими приоритетами, распределив между самыми подходящими для этого сотрудниками выполнение инициатив, имеющих принципиальное значение для реализации стратегии. Следующий шаг — это совершенствование коммуникационной стратегии и стандартизация процессов, которые обеспечат *понимание* и *средства* для достижения поставленных целей. Используя новые технологии для осуществления ключевых процессов, управление максимально увеличит свою организационную эффективность и результативность.

И наконец, управление не сможет выполнить ни одной задачи без вооружения своего персонала культурой, инфраструктурой и возможностями со-

вершенствования умений и навыков. Организация должна помочь работникам улучшить свои аналитические способности и развить профессионализм в использовании информационных технологий. Привлечение талантливых людей для работы на ключевых позициях — еще одно условие успеха. Но этого недостаточно — нужно создать и внедрить в сознание людей культуру, ориентированную на результат. Информационный и человеческий капитал должны быть взаимосвязаны. Установка информационной системы предприятия поможет сотрудникам постоянно контактировать друг с другом, с заинтересованными сторонами и клиентами, а также получать данные, необходимые для эффективной работы. Все это факторы достижения успеха организации.

Сконцентрировав свое внимание на персонале и информационных факторах успеха, призванных поддержать внутренние процессы, Управление экономического развития будет с наибольшей отдачей служить своим клиентам, добиваться высоких финансовых результатов, удовлетворять запросы заинтересованных сторон и в конечном счете выполнит свою стратегическую задачу «Стать в федеральном правительстве организацией-лидером по обеспечению внутреннего экономического развития».

Результаты

Результаты уже очевидны. Административно-бюджетное управление при президенте США выделило Управление экономического развития как эффективную и результативную правительственную организацию, которая выполняет и перевыполняет поставленные задачи по созданию рабочих мест и инвестированию в частный бизнес. В качестве поощрения Белый дом увеличил его финансирование в 2004 финансовом году. Учитывая особое внимание президента к важнейшим вопросам внутренней и международной безопасности, можно утверждать, что достижения управления являются важнейшей вехой в его 38-летней истории.

Пример подготовлен Марио Боньянно, сотрудником Balanced Scorecard Collaborative, и Сэнди К. Баруа и Данетт Р. Коубел, сотрудницами Управления экономического развития. Мы благодарим д-ра Дейвида Сампсона и его коллег за предоставленную информацию.

МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

История

Имея бюджет 25 млрд фунтов (40 млрд дол.) и 300 000 военных и гражданских сотрудников, Министерство обороны Великобритании является одним из самых больших правительственных департаментов и занимает пятое место в мире

среди крупнейших военных учреждений. Эта мощная организация состоит из военно-морского флота, сухопутных войск и военно-воздушных сил, а также одиннадцати подразделений высшего уровня (иными словами, стратегических бизнес-единиц). Ее миссия предполагает обеспечение национальной обороны, а также укрепление международного мира и безопасности. В последние годы министерство расширило свое влияние и присутствие по всему миру, выполняя в том числе гуманитарную миротворческую миссию в Косово, Персидском заливе и Восточном Тиморе. В стране его деятельность многогранна — от спасательных операций до борьбы с болезнями сельскохозяйственных культур.

Ситуация

Министерство обороны Великобритании приняло решение внедрить сбалансированную систему показателей после проведенной в конце 1990-х годов тщательной проверки и фундаментальной оценки стратегических аспектов государственной внешней политики. Модернизация вооруженных сил страны не терпела отлагательств. Комитет по обороне министерства (Ministry of Defence's Defence Management Board) организовал специальные стратегические команды, которые приступили к анализу идей, призванных улучшить процессы управления, связанные с реализацией инициативы модернизации армии. Сбалансированная система показателей представляла собой многообещающее средство, способное усовершенствовать менеджмент, а также проинформировать о стратегии всю организацию.

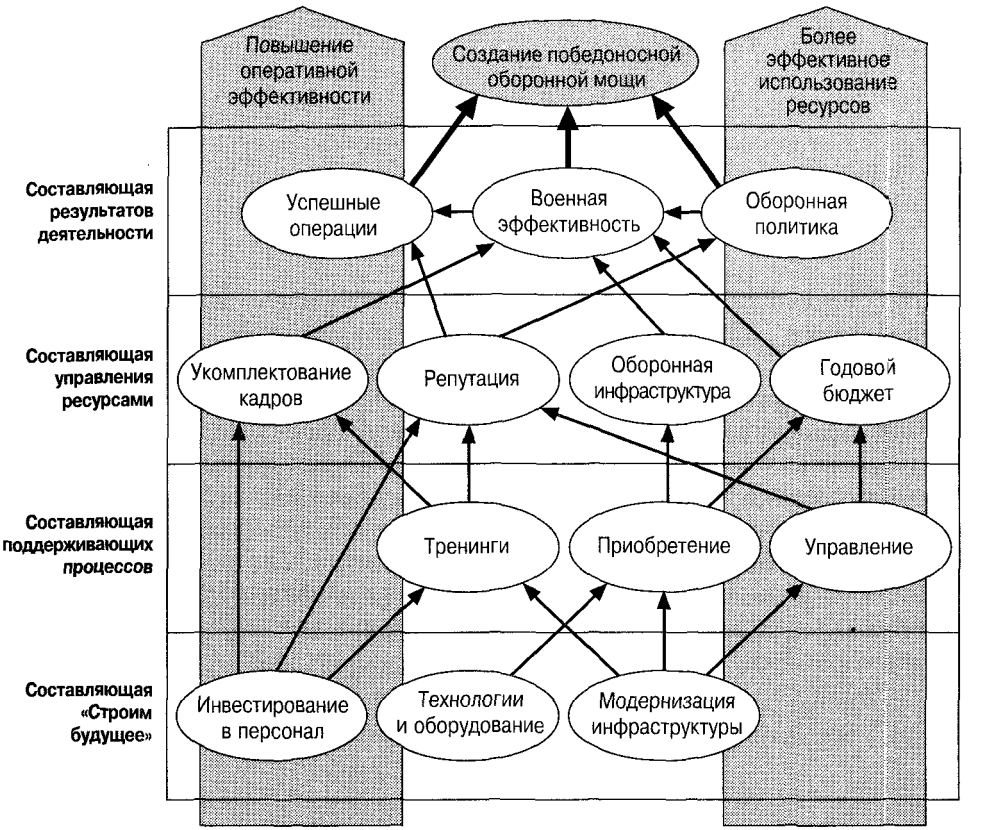
Стратегическая карта

Разработка стратегической карты и ССП началась с формулирования стратегии: «Создание победоносной оборонной мощи» (см. рис. 14.3). Затем были определены два главных направления: *повышение оперативной эффективности* и *более результативное использование ресурсов*. В совокупности оба они указали пути реализации стратегии министерства и выполнения его миссии. В соответствии с этим были сформулированы цели четырех составляющих стратегической карты.

Описывая составляющие карты, руководство решило отказаться от традиционных составляющих ССП — финансовой, клиентской, внутренней и обучения и развития. Взамен были сформулированы следующие направления:

- результаты деятельности: «Делаем ли мы то, что хочет от нас правительство?» (эквивалент составляющей заинтересованных сторон);
- управление ресурсами: «Правильно ли мы распоряжаемся персоналом, репутацией, оборонной инфраструктурой, бюджетом?» (эквивалент финансовой составляющей);
- поддерживающие процессы: «Какие процессы необходимо внедрить или улучшить, чтобы реализовать стратегию?» (эквивалент составляющей внутренних процессов);

Рисунок 14.3. Стратегическая карта Министерства обороны Великобритании



- «строим будущее»: «Как следует инвестировать в людей, технологии, инфраструктуру, чтобы воплотить стратегию в жизнь?» (эквивалент составляющей обучения и развития).

На стратегической карте Министерства обороны множество стрелок, которые показывают связи между целями. Для этой организации государственного сектора экономики, в котором ресурсы, как правило, ограничены, а инвестирование в один проект происходит за счет другого, особенно важно показать сложную паутину взаимосвязей и взаимодействий. Давайте рассмотрим некоторые из них:

- *Составляющая «Строим будущее»:* по мнению составителей ССП, реализацию стратегии и выполнение миссии министерство должно начать с инвестирования в людей, технологии и модернизацию инфраструктуры. Например, цель «Инвестирование в персонал» означает следу-

ющий ход мыслей: если министерство обеспечит удовлетворительные условия жизни для военнослужащих (мужчин и женщин), предоставит им возможность проводить достаточно времени с семьей и вообще будет заботиться об их благосостоянии, то моральный дух в армии укрепится. Тогда не будет текучести кадров (этот показатель включен в ССП Министерства обороны). Это, в свою очередь, обеспечит выполнение задачи «укомплектование кадров» и «репутация» в составляющей «Управление ресурсами», а также задачи «тренинг» составляющей «Действующие процессы». Результативный тренинг способствует достаточному укомплектованию кадров и поддержанию высокой репутации. Более того, правильная расстановка кадров в результате оборачивается «военной эффективностью», что является главной целью составляющей результатов деятельности, от которой напрямую зависит реализация стратегии.

- *Составляющие поддерживающих процессов, управления ресурсами и результатов деятельности:* успешное выполнение составляющей «Строим будущее», словно пусковой механизм, запускает действие всех остальных. Так, если министерству удастся повысить показатель сохранения персонала (снизить текучесть кадров), то освободятся средства, расходуемые на рекрутинг, что позволит использовать их на решение других важных задач, например модернизации технологий и оборудования. Имея передовые технологии и усовершенствованное оборудование, Министерство обороны сможет достичь цели «приобретения», а следовательно, совершенствования «оборонной инфраструктуры» и «годового бюджета» — две задачи, которые в итоге определяют «военную эффективность».

Результаты

С помощью стратегической карты и сбалансированной системы показателей министерству удалось наладить коммуникацию и работу в команде во всей организации, сделав более эффективным процесс принятия решений. Улучшилась и не менее важная связь с другими государственными учреждениями. Например, теперь на переговорах о финансировании с Казначейством, от решения которого многое зависит, министерство использует стратегическую карту и ССП. Это позволяет полностью исключить из процесса переговоров эмоции и беспристрастно и аргументированно доказывать необходимость финансирования того или иного проекта. Теперь все важнейшие переговоры сфокусированы исключительно на том, что имеет значение — на фактах и приоритетах министерства обороны и правительства.

Пример подготовлен Лорен Келлер Джонсон, участвовавшей в написании отчета «Balanced Scorecard Report» совместно с капитаном королевских морских сил Майком Поттером, а также командиром подразделения королевских военно-воздушных сил Дезом Куком и представителем Министерства обороны Саймоном Говардом. Мы особо благодарим сэра Кевина Теббита, заместителя министра Министерства обороны Великобритании, за предоставленную информацию.

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГРАФСТВА ФУЛТОН

История

Департамент образования графства Фултон управляет 77 средними школами в двух районах к северу и югу от города Атланта, насчитывает 70 000 учащихся и имеет годовой бюджет 560 млн дол. (данные 2001 г.). Система планирования и менеджмента всегда была превосходной. В 1998 г. доктор Стивен Долингер, директор департамента внедрил программу «Модель совершенного качества», основанную на образовательной концепции Малкольма Болдриджа. Критерием была 1000-балльная система, с помощью которой оценивались результаты деятельности по семи категориям: лидерству; стратегическому планированию; ориентации на учащихся, заинтересованные стороны и рынок; информации и анализу; ориентации на профессорско-преподавательский состав и персонал; управлению процессами; результатам организационной деятельности. Однако стало очевидно, что «Модель совершенного качества» была хороша для решения тактических вопросов, но не согласовывала стратегию, показатели деятельности и процессы ее улучшения.

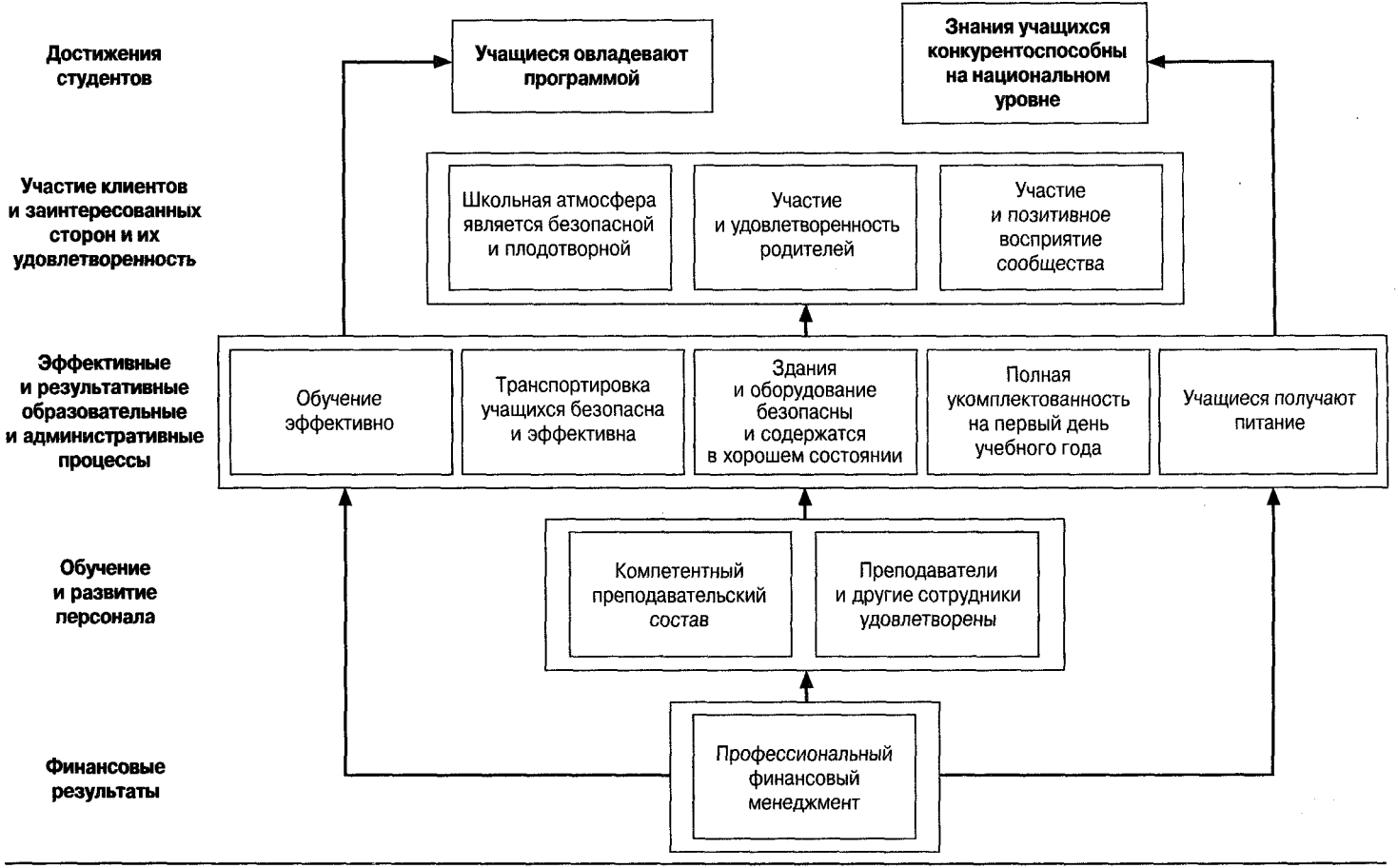
В 1999 г. на должность директора по стратегическому планированию была приглашена Марта Тейлор-Гринуэй, основная задача которой состояла в том, чтобы улучшить систему управления деятельностью. Прежде Тейлор-Гринуэй работала вице-президентом по организационному развитию благотворительной организации United Way of America, где в 1996-1997 гг. выполняла функции лидера проекта по внедрению первой сбалансированной системы показателей в некоммерческой организации. По ее мнению, ССП предоставляла ту стратегическую схему — панорамную картину, в рамках которой могла работать «Модель совершенного качества». Тейлор-Гринуэй начала составление ССП, сгруппировав цели и показатели в пять категорий: достижения учащихся, заинтересованные стороны, процессы обучения и администрирования, обучение и развитие персонала, финансовые результаты (см. рис. 14.4).

Стратегическая карта

Высшая социальная цель департамента представлена целью «Достижения учащихся». Сюда входило овладение программой обучения, а также конкурентоспособность полученных знаний в пределах страны. Показателями служили баллы, полученные за тесты, и рейтинг учащегося по окончании школы. В национальном масштабе знания оценивались по результатам единых экзаменов, например по тестам «Scholastic Aptitude» и «Advanced Placement» (SAT), а также по результатам их деятельности в течение двух лет после окончания школы либо в колледже, либо на рабочем месте.

Следующий уровень стратегической карты — это достижения студентов. Основная задача — создание *безопасной и плодотворной атмосферы,* которая имела следующие показатели: посещение занятий, участие в факультативах,

Рисунок 14.4. Стратегическая карта департамента образования графства Фултон



а также понимание безопасности учащимися и родителями. На этом же уровне находим цели еще двух заинтересованных сторон: *участие и удовлетворенность родителей* (показатель — опрос родителей о качестве обучения, скорости реагирования и коммуникации) и *участие сообщества и позитивное восприятие им* деятельности департамента (показатели — время, проведенное добровольцами в школах для оказания им помощи; пожертвования в виде денег, услуг, товаров; число общественных организаций и частных предприятий, принимающих участие в работе организации; опросы сообщества о качестве, сотрудничестве и безопасности).

Цели внутренних процессов, предполагающие предоставление ценности учащимся и сообществу, определялись как *эффективность обучения* (повышение квалификации преподавателей и использование технологий); *транспортировка* (безопасность и своевременность прибытия); *здания и удобства* (отчет о состоянии помещений, ведение журнала заявок на ремонт); *готовность к новому ученому году* (процент учебников и преподавателей, имеющихся в наличии на первый день учебного года, четкое ведение учета расходов и составление прогнозов затрат), а также *питание учащихся* (участие в соответствующих программах).

Цели обучения и развития связаны с *компетентностью преподавательского состава,* оцениваемой следующими параметрами: числом преподавателей со стажем работы не менее семи лет, наличием ученой степени, наличием сертификата, выданного национальным советом; *удовлетворенностью сотрудников,* определяемой лояльностью, нагрузкой, работой в команде, моралью. В основу стратегической карты положена финансовая составляющая, имеющая цель адекватного *финансового менеджмента,* которая оценивается показателями затрат на обучение, балансом фондов и отклонениями от бюджета.

Команда проекта работала над тем, чтобы обеспечить процессы сбора проверенных данных и отчетности для каждого показателя. Также были определены и систематизированы цели, соответствующие исторически сложившимся тенденциям, задачи бенчмаркинга. Затем каждая школа представила инициативы, направленные на достижение поставленных целей. К концу 2001 г. все учебные заведения, входящие в ведение департамента, использовали сбалансированную систему показателей для разработки своих стратегических планов и правильного распределения ресурсов.

Результаты

Среди «быстрых» результатов, полученных от внедрения ССП, отметим следующие:

- за один год на 22% (с 66 до 88%) улучшились результаты тестов по математике;
- была разработана методика отслеживания прогресса учащихся и преподавателей в течение учебного года в противовес традиционной оценке результатов в конце года;

- директор одной из школ заявил: «Я хочу, чтобы 90% моих учащихся успешно сдавали все экзамены. Это я включил в свой план»;
- помощник начальника административного отдела заметил: «Стратегический план заставил нас искать ответ на трудный вопрос — зачем в бюджете существует та или иная строка. Почему мы делаем что-то, если оно никак не способствует достижению наших целей?»;
- директор одной из начальных школ утверждал: «Сбалансированная система показателей указывает мне наиболее важные приоритеты, которые помогают получать лучшие результаты».

В 2001 г. совет департамента утвердил план выплаты вознаграждений директорам и членам районных кабинетов по результатам деятельности, основанный на выполнении задач, поставленных в ССП. Но что еще более важно, совет одобрил финансовый проект поощрения учителей, которые внесли большой вклад в выполнение стратегического плана своей школы. Размер премии может составлять до 2000 дол. на одного работника. Отдельные школы установили свои собственные задачи и эталоны на основе этого же проекта. Новая программа поощрений изменила ориентацию местных школ с результатов деятельности на получение вознаграждения по результатам этой деятельности.

В журнале «Citizen» 7 февраля 2003 г. было опубликовано ежегодное обращение доктора Томаса М. Пейна, временно исполняющего обязанности директора департамента образования графства Фултон:

Школьная система упорно добивается улучшения достижений учащихся и результатов деятельности. Мы последовательно движемся вперед и вверх без неожиданных скачков и срывов... Мы изменили нашу организацию, использовав лучший опыт коллег-преподавателей и представителей бизнеса. Теперь мы действуем как большая компания, чей бизнес — образование.

Томас Пейн отметил следующие достижения последних двух лет:

- число учащихся, которые демонстрируют требуемые результаты или превосходят их в гуманитарных науках и математике, увеличилось на 5%;
- число выпускников, получивших балл, достаточный для поступления в колледж еще до окончания школы, увеличилось с 10 до 16%;
- 76% учащихся, сдававших экзамен SAT, получили 3 балла или более (что на 39% выше по сравнению с двумя предыдущими годами и на 17% выше, чем в среднем по региону);
- число учащихся, сдающих SAT, увеличилось с 1837 до 3192 за восемь лет; средний балл за тест вырос с 992 до 1039 за тот же период. Теперь в графстве 88% учащихся старших классов сдают SAT (сравните: в среднем по стране — 45%);
- только 7% родителей выразили свою озабоченность состоянием безопасности (31% в среднем по стране);

- время, проведенное добровольцами в школах для оказания помощи, составляет более 87 000 час, а число волонтеров — 98 000 человек;
- 82% родителей выразили свою удовлетворенность качеством обучения детей (68% в среднем по стране);
- новые школы открываются своевременно и в соответствии с бюджетом;
- первый день учебного года начался при полной комплектации школ учебниками, оборудованием и прочими необходимыми материалами;
- окончательный бюджет был выполнен с точностью до 1%.

Пейн обратился к басне Эзопа «Черепаха и заяц», чтобы напомнить избирателям, что не скорость, а настойчивость ведет нас к достижению цели. Департамент будет продолжать использовать ССП, которая лежит в основе новой системы менеджмента, для постоянного совершенствования и поддержания своей репутации как лучшей образовательной системы в Джорджии и стране.

Мы благодарим Марту Тейлор-Гринуэй за предоставленные документы департамента образования графства Фултон.

Глава 15

НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Использование сбалансированной системы показателей некоммерческими организациями стало одним из самых приятных применений оригинальной концепции. Эти организации стремятся выполнить свою миссию, не стараясь получить при этом огромные прибыли. Они больше, чем коммерческие предприятия, нуждаются в системе, объединяющей финансовые и нефинансовые показатели, чтобы мотивировать и оценивать результаты деятельности.

Стратегическая карта Бостонского оперного театра показывает способы оценки результатов деятельности организации, даже если они нематериальны, как, например, музыка и эстетическое наслаждение. Театр внедрил сбалансированную систему показателей после периода быстрого роста и успеха с тем, чтобы иметь четкую стратегию, понятную и поддерживаемую персоналом, советом директоров и творческими руководителями. Стратегическая карта представляет желаемые результаты и факторы их получения для трех ключевых групп: верных и щедрых жертвователей, национального и международного оперного сообщества и жителей Бостона. Стратегическая карта запустила в действие процесс выдвижения инициатив рядовыми сотрудниками театра и привела процессы управления в соответствие со стратегией.

«Учи ради Америки» — это организация, которая набирает талантливых мотивированных выпускников университетов, которые обязуются в течение двух лет отработать в городских и сельских средних школах. Она разработала стратегическую карту, представляющую цели и факторы их достижения по двум ключевым направлениям социальных

изменений, осуществляемых ее членами. Во-первых, сотрудники должны добиться улучшения образовательного процесса в течение двух лет. Во-вторых, они должны подготовить будущую фундаментальную реформу образования своими последующими профессиональными решениями и активной деятельностью привлеченных добровольцев. Организация с помощью стратегической карты старалась привлечь к выполнению миссии новое поколение спонсоров, привести в стратегическое соответствие процесс рекрутинга учителей, персонал и членов совета директоров, а также сконцентрировать усилия на поддержке инициатив выпускников.

БОСТОНСКИЙ ОПЕРНЫЙ ТЕАТР

История

Театр оперы в Бостоне — это коллектив певцов, дирижеров, художественных руководителей и режиссеров мирового класса. Его миссия состоит в создании высокопрофессиональных оперных спектаклей, воспитании талантливых певцов, а также популяризации оперного искусства за счет просвещения зрителей и связи с обществом. Стремление выполнить эту триединую задачу обеспечило театру успех. В течение пяти лет — с 1995 по 2000 г. — количество зрителей и спектаклей возросло вдвое, закрепив за театром репутацию самой быстрорастущей оперной компании в Северной Америке.

Ситуация

В 2000 г. компании предстояло определить свой дальнейший путь. Даже при аншлагах на всех спектаклях доход от продажи билетов не превышал 40% операционных издержек. Театру необходимо было превратить своих постоянных зрителей в «доноров» и привлечь значительные финансовые средства. Один из членов совета директоров понимал, что закулисный стиль руководства — этакий «кухонный кабинет» — изжил себя и требуется серьезный официальный процесс стратегического планирования, чтобы рост компании не остановился. Активный участник различных творческих коллективов, он был свидетелем разрушения многих из них по причине того, что руководители не привлекали к стратегическому планированию советы директоров.

Генеральный директор Бостонского оперного театра Джанис Дель Сесто сформировала команду из старших менеджеров и ключевых членов совета директоров для разработки четкой стратегии, которую можно было описать в сбалансированной системе показателей и стратегической карте. В команду вошли председатель совета директоров, председатель комитета по планированию, а также старший административный персонал, в том числе сама Дель

Сесто и заместитель генерального директора Сью Далинг-Салливан. Эллен Каплан, член совета директоров с большим опытом внедрения ССП в некоммерческих организациях, выполняла функции внутреннего консультанта и координатора.

Стратегическая карта

Стратегическая карта театра строилась вокруг трех стратегических направлений, каждое из которых имело непосредственное отношение к одной из ключевых групп клиентов (см. рис. 15.1):

1. *Лояльные и щедрые помощники:* доходы от продажи билетов (даже при аншлагах) покрывали менее 35% годовых затрат. Зрители, готовые сегодня заплатить сверхцены за и без того дорогие билеты (опера — самый дорогостоящий вид искусства с точки зрения постановки), тем не менее довольно скептически относились к отдаленной перспективе успеха. Театр нуждался в широкомасштабной постоянной поддержке «доноров», фондов и всего сообщества. Клиентские цели данного направления — это привлечение новых спонсоров, расширение поддержки уже существующих и набор в совет директоров новых членов, которые помогут театру осуществить стратегические цели.
2. *Национальные и международные оперные сцены:* театр даже не надеялся соперничать с величайшими оперными сценами мира, но хотел дифференцировать себя от многочисленных региональных театров Северной Америки. Было очевидно, что привлечения богатых оперных неофитов с помощью стандартного репертуара, состоящего из произведений Моцарта, Пуччини и Верди, будет недостаточно для осуществления других составляющих миссии. Театр стремился внести свой вклад в развитие мирового оперного искусства с помощью представляющих художественный интерес инновационных постановок.

   Клиентская цель для второго стратегического направления — это привлечение молодых талантов, которые в будущем смогут ставить спектакли на самых престижных мировых оперных сценах и развивать уникальный стиль Бостонского оперного театра: живые, простые и элегантные постановки как популярных, так и менее известных современных произведений.
3. *Сообщество:* для того чтобы привлечь в театр молодое поколение, театр должен заручиться поддержкой сообщества и разработать образовательные программы для детей, их семей и школ.

Определив потребительские цели трех основных групп, команда проекта могла приступить к формулированию задач для трех стратегических направлений *Укрепление взаимоотношений с клиентами* способствовало достижению цели привлечения верных и щедрых спонсоров; процессы, относящиеся к направлению *операционного совершенства,* обеспечивали постановки инновационных

Рисунок 15.1. Стратегическая карта Бостонского оперного театра

1. Цель — щедрые и преданные спонсоры/будущие «доноры»
2. Ориентация на привлечение новых членов совета
3. Создать репутацию высочайшего артистизма
4. Внедрить уникальную программу концертной деятельности для артистов
5. Представить разнообразный репертуар
6. Обеспечивать сотрудничество
7. Обеспечить поддержку сообщества
8. Ориентация на образовательные программы/коммуникацию для «Большого» Бостона
9. Совершенствовать системы распространения билетов/подарков
10. Расширить личные контакты
11. Усилить системы поддержки совета
12. Разработать интернет-систему «обслуживание/продукт»
13. Привлекать лучшие таланты
14. Разработать инновационные процессы
15. Увеличить рентабельность/гарантировать качество
16. Запустить широкомасштабную рекламную кампанию
17. Разработать новые продукты/программы
18. Разработать программу повышения квалификации
19. Использовать совет для проведения образовательных тренингов и поиска новых спонсоров
20. Разработать стратегический коммуникационный план
21. Оценивать качество по значительным театральным событиям
22. Разработать план по развитию персонала
23. Инвестировать в стратегические технологии
24. Разработать официальную программу концертной деятельности
25. Увеличить доход
26. Систематизировать финансовые процессы
27. Обеспечить многолетние источники финансирования
28. Разработать долгосрочную стратегию инвестирования
29. Разработать реалистичные планы
30. Институционализировать многолетний бюджет

качественных спектаклей, которые должны получить национальное и международное признание, а направление *узнаваемость брэнда* указывало на реализацию образовательных программ и получение поддержки сообщества Бостона. Три перечисленные стратегические направления скрепили взаимосвязь между внутренней и клиентской составляющими стратегической карты театра.

Цели обучения и развития имели непосредственное отношение к развитию человеческого капитала, организационному соответствию и использованию технологий, которые влияли на результаты важнейших внутренних процессов. И наконец, *финансовая составляющая* — цели профессионального финансового менеджмента и роста — являлась основанием стратегической карты.

Результаты

Команда проекта распространила ССП методом «каскада» в различные подразделения театра, в том числе каждому художественному руководителю. Благодаря этому процессу удалось добиться единства целей, которого прежде не было. Совет директоров стал более профессиональным и информированным о трех приоритетах компании. Теперь инициативы, направленные на их реализацию, более не считались второстепенными. Все подразделения театра были приведены в стратегическое соответствие и нацелены на воплощение стратегии в жизнь.

Генеральный директор Бостонского оперного театра Джанис Дель Сесто каждый раз перед встречей с сотрудниками и артистами писала на большой белой доске в конференц-зале названия трех стратегических направлений, напоминая всем: «Я хочу, чтобы сегодня мы говорили только о том, что имеет отношение к данным стратегическим направлениям. Только так можно сконцентрировать все усилия на достижении поставленных целей». Дель Сесто отмечала, что до внедрения сбалансированной системы показателей результаты мероприятий по сбору средств и привлечению спонсоров практически никак не оценивались и не были связаны со стратегией. После внедрения ССП установленные приоритеты направляли эту деятельность на привлечение «щедрых и верных доноров».

Теперь подразделения театра не распыляли и без того скудные ресурсы на разрозненные программы, которые были не слишком доходны. Только сейчас члены труппы осознали, что их ежедневная работа имеет непосредственное влияние на развитие бизнеса Бостонской оперы и выполнение миссии. Теперь все сотрудники сконцентрировали свои усилия на реализации инициатив и мероприятий, которые обеспечивали достижение поставленных целей. Появились и межфункциональные инициативы: один молодой сотрудник разработал новое программное приложение для базы данных, которое усовершенствовало работу с информацией о спонсорах. Отдел развития начал более активно сотрудничать с отделом маркетинга и кассами театра по организации VIP-мест. Кроме того, были предложены инициативы по просвещению спонсоров. От людей стало поступать огромное количество предложений. Так, один из молодых постановщиков «Волшебной флейты» Моцарта предложил организовать для членов совета и перспективных крупных спонсоров экскурсию за кулисы театра, чтобы показать им, как «делается волшебство». Для достижения цели взаимодействия с сообществом в течении двух вечеров в центральном парке Бостона в сентябре 2000 г. была показана новая программа «Кармен для всех». Программу бесплатно посмотрели 130 000 человек. Для многих это был первый в жизни оперный спектакль.

Сбалансированная система показателей стала инструментом расстановки приоритетов среди инициатив, мотивации персонала, согласования действий совета, поиска внешней поддержки от спонсоров для новых постановок и работы с сообществом.

Мы благодарим руководство театра в лице Джанис Манчини Дель Сесто (генеральный директор), Сью Далинг-Салливан (заместитель генерального директора), а также членов совета Бостонского оперного театра Шерифа Нада (председатель) Кена Фрида (комитет по планированию) и Эллен Каплан (консультант по внедрению ССП).

«УЧИ РАДИ АМЕРИКИ»

История

Организацию «Учи ради Америки» основала в 1989 г. Венди Копп. Основой послужила ее дипломная работа в университете Принстона'. Главная идея Венди Копп заключалась в том, чтобы всем детям Америки обеспечить условия получения отличного образования. «Учи ради Америки» набирает в свои ряды молодых талантливых мотивированных выпускников старших курсов университетов, которые обязуются в течение двух лет работать учителями в городских и сельских школах. За последние годы это был один из самых успешных некоммерческих проектов. К 2002 г. более 8000 молодых людей стали членами этой организации, приступив к обучению более миллиона учащихся в 16 городских и сельских районах.

Стратегия

Стратегия «Учи ради Америки» основывалась на четкой модели социальных изменений, в рамках которой члены организации играли две роли. Во-первых, они должны в течение двух лет улучшить качество обучения и образ жизни учащихся. Во-вторых, они должны внести свой вклад в фундаментальную реформу образования своей профессиональной деятельностью и активной добровольной работой.

Еще до составления сбалансированной системы показателей организация установила пять основных приоритетов и систему оценки результатов для каждого из них. Вот эти приоритеты:

1) обеспечить преодоление различий между возможностями учащихся, с которыми работают преподаватели из «Учи ради Америки», и учащихся привилегированных районов;
2) укреплять лидерство выпускников в осуществлении систематических изменений, необходимых для осуществления видения организации;
3) обеспечить этническую и расовую диверсификацию организации;
4) развивать базу устойчивого финансирования организации;
5) создать преуспевающую диверсифицированную организацию, демонстрирующую великолепные результаты.

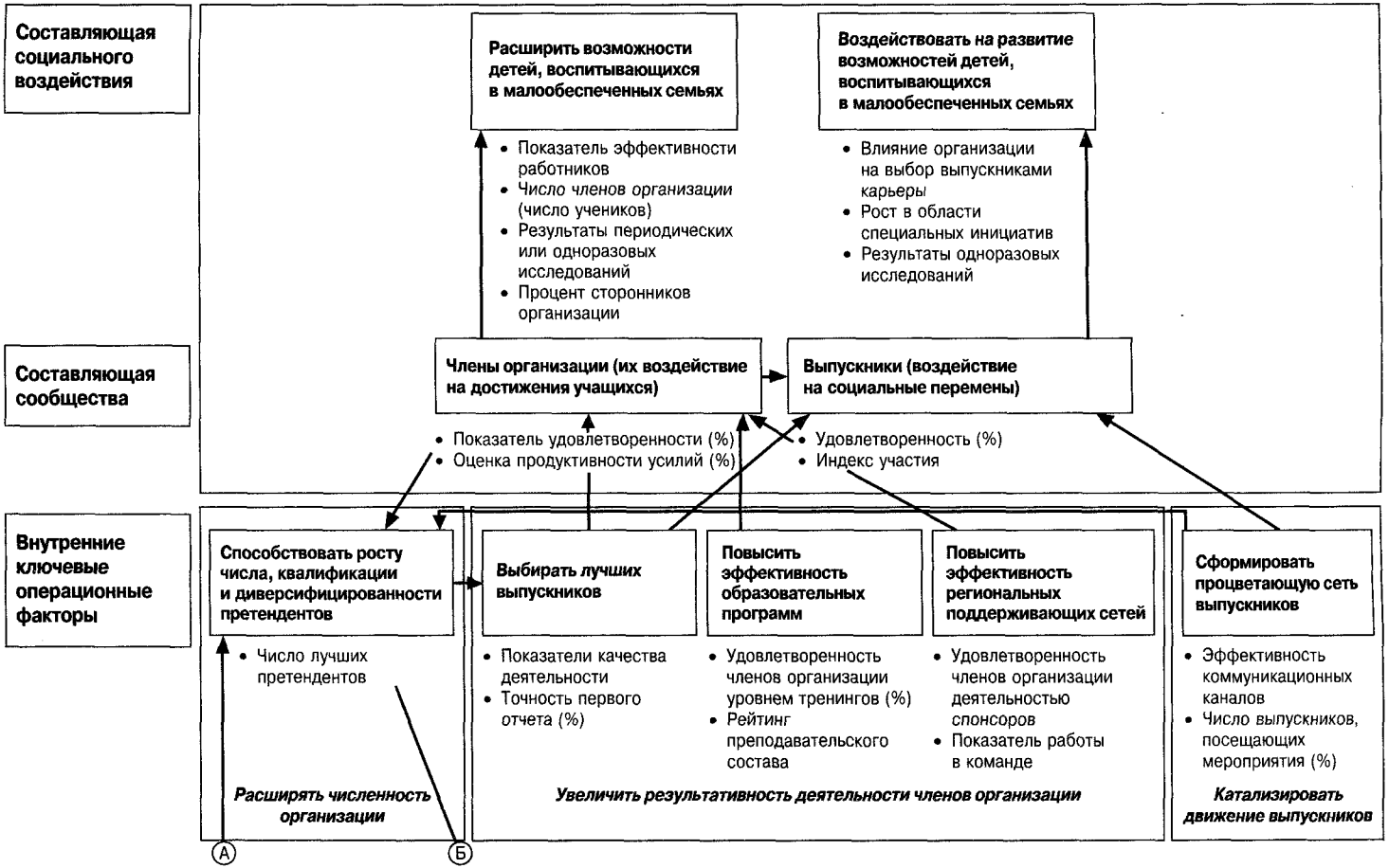
Сотрудники «Учи ради Америки» приступили к реализации конкретных инициатив по каждому из перечисленных направлений.

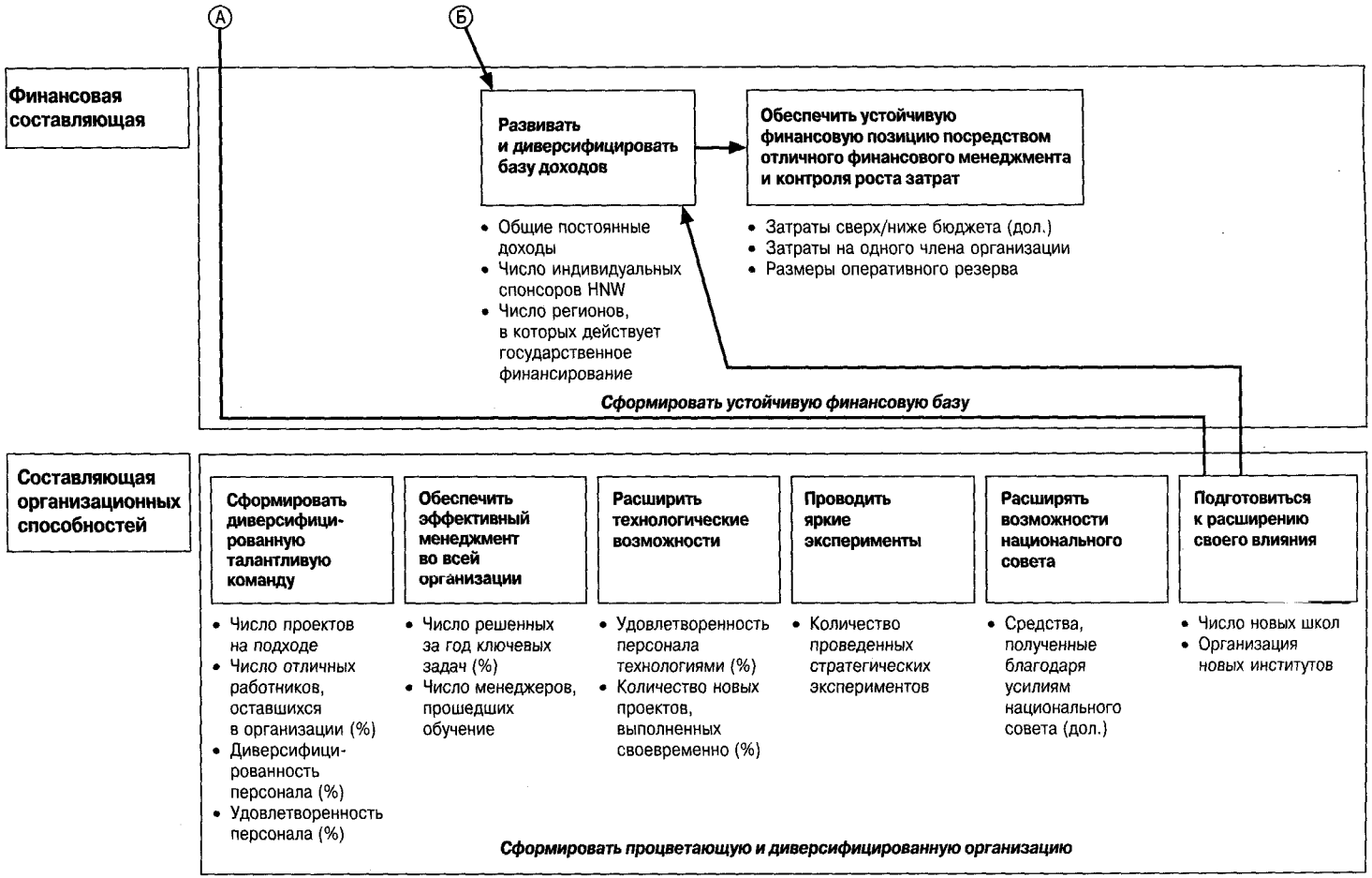
Стратегическая карта

С таким отличным опытом формулирования стратегии и создания системы оценки деятельности было вполне естественно представить приоритеты и показатели в виде стратегической карты. Руководители организации перевели видение, миссию и приоритеты в стратегическую карту сбалансированной системы показателей, отражающую взаимосвязь целей и задач (см. рис. 15.2).

Составляющая социального воздействия, размещенная в верхней части карты, четко разделила две цели на два уровня: улучшить образовательный процесс для сегодняшних и расширить образовательные возможности для завтрашних учащихся. Первую цель было довольно сложно оценить из-за отсутствия стандартизированных объективных показателей в школах, регионах, различия предметов и систем проставления оценок в баллах. В связи с этим был выбран субъективный параметр «узнаю, когда увижу». В конце года в личных беседах сотрудники «Учи ради Америки» просили преподавателей рассказать о том, какой уровень знаний был у учащихся в начале года, какие успехи они демонстрировали в течение учебы, с какими результатами пришли концу года и как удалось распознать прогресс. Тот, кто мог представить реальные доказательства достигнутых успехов, учитывался по этой методике.

Рисунок 15.2. Стратегическая карта организации «Учи ради Америки»




А
Б
Финансовая составляющая
Развивать и диверсифицировать базу доходов
Обеспечить устойчивую финансовую позицию посредством отличного финансового менеджмента и контроля роста затрат
• Общие постоянные доходы
• Число индивидуальных спонсоров HNW
• Число регионов, в которых действует государственное финансирование
• Затраты сверх/ниже бюджета (дол.)
• Затраты на одного члена организации
• Размеры оперативного резерва
Сформировать устойчивую финансовую базу
Составляющая организационных способностей
Сформировать диверсифицированную талантливую команду
Обеспечить эффективный менеджмент во всей организации
Расширить технологические возможности
Проводить яркие эксперименты
Расширять возможности национального совета
Подготовиться к расширению своего влияния
• Число проектов на подходе
• Число отличных работников, оставшихся в организации (%)
• Диверсифицированность персонала (%)
• Удовлетворенность персонала (%)
• Число решенных за год ключевых задач (%)
• Число менеджеров, прошедших обучение
• Удовлетворенность персонала технологиями (%)
• Количество новых проектов, выполненных своевременно (%)
• Количество проведенных стратегических экспериментов
• Средства, полученные благодаря усилиям национального совета (дол.)
• Число новых школ
• Организация новых институтов
Сформировать процветающую и диверсифицированную организацию

Вторая цель высшего уровня — обеспечить социальные изменения — предполагала использование нескольких показателей:

- число выпускников (бывших членов организации), занимающих в настоящее время высокие позиции и способных влиять на социальные изменения;
- число выпускников — участников специальных инициатив;
- результаты одноразового исследования.

Ежегодно организация «Учи ради Америки» оценивала карьерные пути выпускников, чтобы определить, насколько высокие позиции они занимают и могут ли влиять на изменения в обществе. Руководителями были выбраны четыре специальных показателя для оценки дальнейшего профессионального роста выпускников: работа на государственной службе или в политике, участие в руководстве департаментами образования, карьера выдающегося преподавателя и публикации на тему образования бедных слоев общества. Третий параметр базировался на специальных исследованиях, проводимых, например, Surdna Foundation* или Станфордом (социальные исследования образования) с целью выявить влияние «Учи ради Америки» на дальнейшую карьеру студентов.

Показатели воздействия на социум помогали осуществлять дальнейшую коммуникацию с персоналом, спонсорами и особенно с участниками программы — ведь успех не ограничивался двумя годами их работы в организации. Для реализации ее концепции необходимо чтобы все, кто к ней причастен, стали «пожизненными» проводниками инновационных идей и изменений.

Составляющая внутренних процессов была представлена в виде трех стратегических направлений, связанных с организационными приоритетами:

- расширять организацию и обеспечивать ее диверсифицированность;
- увеличивать результативность деятельности ее членов;
- катализировать движение выпускников.

Составляющая способностей организации содержала типичные цели обучения и развития, связанные с воспитанием талантов, использованием передовых технологий и установлением соответствия между целями сотрудников и стратегией. Одна из новых задач — расширение возможностей совета директоров.

Результаты

«Учи ради Америки» применила ССП и стратегическую карту во всех своих региональных отделениях, чтобы проинформировать сотрудников о направлении деятельности и представить им будущие трудные проблемы. Например, на главной встрече «инвесторов», которые внесли большие суммы на развитие

---

* Частный фонд, основанный в 1917 г. Джоном Эмори Андрусом для филантропических целей. — *Примеч. переводчика.*

организации, презентация ССП вызвала горячие споры о том, как оценивать вклад выпускников. В конечном счете был сформулирован новый показатель оценки деятельности выпускников, который удовлетворил все заинтересованные стороны. Другая дискуссия по стратегической карте была посвящена ключевым внутренним процессам. Прежде старшие руководители считали «распределение» выпускников по школам частью единого процесса их дальнейшего обучения и поддержки. После того как «распределение» стало восприниматься как отдельный ключевой фактор, организация стала предпринимать всевозможные усилия для того, чтобы этот процесс проходил более гладко.

Несмотря на то что в течение последних лет наблюдается сокращение финансирования некоммерческих организаций, программа «Учи ради Америки» продолжает процветать. Число заявлений на вступление в организацию возросло с 5000 в 2001 г. и 13 800 в 2002 г. почти до 16 000 в 2003 г. Это позволило увеличить численность организации с 900 до 1900 человек (то есть цель 2004 г. довести число участников до 2000 была достигнута на год раньше запланированного). Цель роста эффективности деятельности сотрудников подчеркнула особую необходимость в возобновлении программ повышения квалификации и усиления поддержки региональных сетей. Движение выпускников продолжает набирать силу благодаря программе «Карьерные и гражданские возможности». Несмотря на осторожность в прогнозах, руководители «Учи ради Америки» надеются увеличить благотворительные сборы на 30% в год и перевыполнить задачу 2003 г., собрав 28 млн дол. против 12 млн дол. в 2000 г. Кроме того, организация продолжает расширять свои возможности, устанавливая технологическую инфраструктуру, привлекая новых одаренных членов и приглашая выдающихся людей в совет директоров.

Мы благодарим Джерри Хозера, директора по оперативным вопросам организации «Учи ради Америки», за поддержку и предоставленную информацию.

Примечание

1. *Wendy Kopp.* One Day All... Children: The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way. New York: Public Affairs, 2001.

Указатель имен

А

Айсом Джерри (Isom Gerry) 391, 392
Алуик Антони (Ulwick Anthony) 148
Аргирис Крис (Argyris Chris) 303

Б

Бакингем Треси (Buckingham Tracy) XXI
Бакши Раджив (Bakshi Rajiv) XXI, 371
Баруа Сэнди К. (Baruah Sandy K.) XX, 446
Бек Дебора (Beck Deborah) XX, 425, 426
Болдридж Малкольм (Baldrige Malcolm) 450
Бонассар Джейн (Bonassar Jane) XXII
Боньянно Марио (Bognanno Mario) XIX, XX, 36, 446
Боньянно Том (Bognanno Tom) XIX, 36
Боссиди Ларри (Bossidy Larry) 12
Брайан Дж. Стюарт, III (Bryan J. Stewart, HI) XX, 431,435
Бранденбургер Адам (Brandenburger Adam) 354
Браум Том (Braum Tom) 145
Бродбент Мэрианн (Broadbent Marianne) XXII, 271, 278, 279
Бронсон Джон (Bronson John) 243, 259
Буш Джордж У. (Bush George W.) 442, 443
Буш Патрисия (Bush Patricia) XX, XXI, 114, 174,418,435
Бэрчард Билл (Birchard Bill) 175

В

Вайль Питер (Weill Peter) XXII, 271, 278, 279
Васелла Даниэль (Vasella Daniel) 179
Вирсема Фред (Wiersema Fred) 338, 366

Г

Гейтс Билл (Gates Bill) 86
Герстнер Лу (Gerstner Lou) 12
Говард Саймон (Howard Simon) 449
Голдблатт Дана (Goldblatt Dana) XX, 145
Гоулд Роберт С. (Gold Robert S.) XXI, 290
Грусон Джефф (Gruson Geoff) XX, 442
Грэм Джон Х., IV (Graham John H., IV) XIX, 33, 36
Грэм Карлос (Graham Carlos) XIX, 210
Гудж Дейв (Goudge Dave) XIX, 381, 382

Д

Далинг-Салливан Сью (Dahling-Sullivan Sue) XIX, 457, 460
Даунинг Лора (Downing Laura) XXI, 418
Дель Сесто Джанис Манчини (Del Sesto Janice Mancini) XIX, 456, 459, 460
Джонсон Линдон (Johnson Lyndon) 442
Джонсон Лорен Келлер (Johnson Lauren Keller) XXI, 114, 430, 449

Джонсон Мэри (Johnson Mary) 67
Дзакарделли Дж. (Zaccardelli G.) XX, 438, 442
Дисней Уолт (Disney Walt) 87
Дисслер Розмари (Dissler Rosmarie) XXI
Долингер Стивен (Dolinger Stephen) 450
Донлон Барнаби (Donlon Barnaby) XIX, XXI, 32, 386
Доулан Роберт (Dolan Robert) XXII
Друек Джина (Drewek Gina) XX, 145
Дхингра Арун (Dhingra Arun) XX, 426

З

Зайферт Шелли (Seifert Shelley) XX, 261, 264
Зор Эд (Zore Ed) XX, 423, 426

И

Ингемансон Бьорн (Ingemanson Bjorn) XXI, 427, 430

К

Каплан Эллен (Kaplan Ellen) XIX, 457, 460
Кейн Джон М. (Keane John M.) 418
Келли Джон (Kelly John) XIX, 236, 239
Керр Стив (Kerr Steve) 321
Ким У. Чан (Kim W. Chan) 150, 338
Клайес Рик (Claes Rick) XXI, ПО, 114
Кларк Ким (Clark Kim) XXII
Кларк Майкл А. (Clark Michael A.) XX, 334
Кларк Пол (Clark Paul) 264
Клаузевиц Карл фон (von Clausewitz Carl) 13
Кокко Розанн (Kokko Rozanne) XX, 145
Кокран Билл (Cochrane Bill) XX, 169, 172, 174
Коллинз Джим (Collins Jim) 373
Контрада Майкл (Contrada Michael) XXII
Копп Венди (Kopp Wendy) 460
Коубелл Данетт Р. (Koebele Danette R.) XX, 446
Коули Рон (Coley Ron) XXI
Кох Джанис (Coch Janice) XIX, XX 174, 239, 435
Крамер Марк (Kramer Mark) 199, 200, 201
Кристенсен Клейтон (Christensen Clayton) 148
Кук Дез (Cook Des) XXI, 449
Кумбер Джон (Coomber John) XXI

Л

Лавман Гари (Loveman Gary) 128
Лал Раджив (Lai Rajiv) XXII
Ламотт Галль (Lamotte Gaelle) XXI
ЛаПиана Роуз (LaPiana Rose) XXII
Лейв Лестер (Lave Lester) XXII
Ленард Дороти (Leonard Dorothy) 148
Лук Бет (Luke Beth) XXI

М

Макгиннис Пэм (McGinnis Pam) XXI, 290
Макдоннел Билл (McDonnel Bill) XX
Маккормик Алан (MacCormick Alan) XXII
Мангелс Матиас (Mangels Mathias) XIX, 210
Мелтер Пол (Melter Paul) XX, 170, 172, 173, 174
Мобурн Рене (Mauborgne Renee) 150, 338
Мозес Рондо (Moses Rondo) XXI, 386
Моура Хулио (Moura Julio) 207
Мунир Мухамед (Muneer Muhamed) XXI, 371
Мьюлброук Лайза (Meulbroek Lisa) XXII, 84

Н

Нагумо Такехико (Nagumo Takehiko) 26, 32
Нада Шериф (Nada Sherif) 460
Нарандас Дас (Narandas Das) XXII
Невиус Энн (Nevius Ann) XX, XXI, 71

Нейгел Майк (Nagel Mike) XX, 145, 377
Нейлбафф Барри (Nalebuff Barry) 354
Нирмул Энтош (Nirmul Antosh) XXI

О

Остин Джим (Austin Jim) 201
Обата Наотака (Obata Naotaka) XIX, 32

П

Павлик Ро (Pavlick Ro) XXI, 386
Паладино Роберт (Paladino Robert) 238, 239
Пейн Томас М. (Payne Thomas M.) 453, 454
Пейтман Эндрю (Pateman Andrew) XX, 442
Персон Питер (Person Peter) XXI, 67, 70, 71
Портер Дейвид (Porter David) XXII
Портер Майкл (Porter Michael) XXII, 12, 43, 189, 199, 200, 201, 337, 338, 340, 365, 366
Поссин Барбара (Possin Barbara) XXI, 71
Поттер Майк (Potter Mide) XXI, 449

Р

О'Райли Чарлз (O'Reilly Charles) XXII, 305, 329
Райе Дон (Rice Don) XX, 334
Рассел Рэнди (Russel Randy) XIX, 382
Рейнхардт Форест (Reinhardt Forest) XXII, 189, 190
Роберте Кевин (Roberts Kevin) 169
Роджерс Джон (Rogers John) XX, 377
Розенстайн Пол (Rosenstein Paul) 145
Росс Джудит (Ross Judith) XXI, 71
Роулендз Шэрон (Rowlands Sharon) 384

С

Салас Роберто (Salas Roberto) XIX, 210
Сампсон Дейвид А. (Sampson David A.) XX, 443, 446
Сенге Питер (Senge Peter) 317
Сёдерберг Марианне (Soderberg Marianne) XXI, 427, 430
Смит Пол (Smith Paul) XX, 9
Соцоньи Брант (Sonzogni Brant) XX
Строум Стив (Strome Steve) XX, 145

Т

Теббит Кевин (Tebbit Kevin) XXI, 449
Тейлор-Гринуэй Марта (Taylor-Creenway Martha) XX, 450, 454
Тернер Дейвид (Turner David) 386
Тирлинк Ричард (Teerlink Richard) 12
Томке Стефан (Thomke Stefan) XXII
Торнтон Джеймс Х. (Thornton James H.) 110
Треси Майкл (Treacy Michael) 338, 366

У

Уайт Томас Э. (White Thomas E.) 414
Уилд Дин (Wilde Dean) 338, 353, 354
Уилльямз Кимберли (Williams Kimberlee) 243, 259
Уилльямз Скотт (Williams Scott) XIX, 382
Уилрайт Стивен (Wheelwright Stephen) XXII
Уэйзер Джей (Weiser Jay) XX, 377
Уэлч Джек (Welch Jack) 12, 90, 321
Уэрсман Мэри Энн (Worsman Mary Ann) XX

Ф

Фенуик Джефф (Fenwick Geoff) XX, 145
Форд Генри (Ford Henry) 99
Франгос Кассандра (Frangos Cassandra) XIX, XX, XXI, 264
Франко Кэрол (Franko Carol) XXII
Фрид Кен (Freed Ken) 460

Х

Хакс Арнольдо (Hax Arnoldo) 338, 353, 354
Харрингтон Дик (Harrington Dick) XXI, 382, 386

Харрис Боб (Harris Bob) XX, 377
Хаутаниеми Ээро (Hautaniemi Eero) XX
Хеймбауч Холлис (Heimbouch Hollis) XXII
Хелыегрен Карл-Фредерик (Helgegren Carl-Frederik) XXI, 430
Хенкель Херб (Henkel Herb) XX, 331, 334
Хескетт Джим (Heskett Jim) XXII
Ховард Саймон (Howard Simon) XXI
Хозер Джерри (Hauser Jerry) XXI, 465
Хоуви Роб (Howie Rob) XXII

Ш

Шаффер Дейв (Shaffer Dave) XXI 383, 386

Э

Эзвелт Терри (Esvelt Terry) XIX
Эпштейн Марк (Epstein Marc) ХХИД75

Я

Ямамото Хидео (Yamamoto Hideo) 26
Янсити Марко (Iansity Marco) XXII

Указатель компаний, организаций и учреждений

А

Административная группа Калифорнийского университета в Беркли 255, 256, 259
Американская диабетологическая ассоциация XIX, 21, 33—36

Б

Бостонский оперный театр XIX, 15, 455, 456-460

Г

Гарвардская школа бизнеса XXII, 201

Д

Департамент образования графства Фултон XX, 436, 437, 450-454

К

Комитет финансирующих организаций комиссии Тредуэя 31, 32
Королевская канадская конная полиция XX, 15, 436, 437-442

М

Массачусетский технологический институт XXII
Международная организация по стандартизации 187. *См. также* ISO
Международная торговая палата 188
Министерство обороны Великобритании XX, 436, 437, 446-449

Н

Национальная городская корпорация XX. *См. также* National City Corporation

С

Сеть клиник св. Марии города Дулута XX, 66-71
Сухопутные войска США 414-418

У

Университет Карнеги—Меллона XXII
Университет Раиса XXII
Управление по охране окружающей среды США 182
Управление США по технике безопасности и охране труда 193, 204. *См. также* OSHA
Управление экономического развития Министерства торговли США XX, 436, 442-446
«Учи ради Америки» XX, 15, 455, 460-465

А

Accenture 299
Acme Chemicals 123, 125, 126, 129, 130, 132
AlliedSignal 12
Amanco XIX, 206-210
Amazon.com 44, 136, 343
America On-line (AOL) 361, 362
American Airlines 354
American Diabetes Association. *См.* Американская диабетологическая ассоциация

Analog Device 104, 105
Apple Computer 177, 200, 352, 361, 363
AT&T 363

B

Bain & Company 12
Bajaj Auto 368
Balanced Scorecard Collaborative XIX, XXII, 32, 36,71, 114, 145, 174, 210, 216, 239, 259, 264, 290
Bank of Tokyo-Mitsubishi XIX, 21, 25-32
BAS (Berkeley's Administrative Services group) XX, 255, 256, 257, 258, 259. *См. также* Административная группа Калифорнийского университета в Беркли
Bayer North America 202
BBC 235, 238
BellSouth 177
Ben & Jerry 41
Best Buy 139, 140
Bidwell Training Center 202
Big Brothers and Big Sisters 196
Bloomberg 383
Boeing 354
Boise Office Solutions XIX, 366, 377-382
Bonneville Power Administration (BPA) XIX, 315, 316
Boston Lyric Opera. *См.* Бостонский оперный театр
Boys & Girls Clubs of America 196
BP 190
Bristol-Myers Squibb 181, 183, 184, 194, 196, 197
British Telecom 235
BT 188, 195
Business in the Community 195

C

Canon 162, 191
CARE 202
Carnegie—Mellon University. *См.* Университет Карнеги—Меллона
Caterpillar 331
Chemical Bank 119
Chemico Inc. 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 257
Cigna Property and Casualty 120, 391, 392, 393, 396
Cingular 235
Circus Enterprises 121
Cisco Networking Academy 363
Cisco Systems 128, 200, 298, 352, 353 363, 364
City Year 201
Coca-Cola 179, 196, 362
The College Fund 202
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *См.* Комитет финансирующих организаций комиссии Тредуэя
Consumer Bank 223, 224, 226, 229, 231, 272, 273, 275, 278, 280, 281, 283, 394-412
Cordiant Communication 169, 170
Costco91, 108, 110, 341
Crown Castle International XIX, 234, 235-239, 295, 296
Crysler 120

D

Datex-Ohmeda XX, 218, 219, 220
Dell Computer 49, 117, 121, 215, 268, 341, 343
Delta 353
DHL 117
Diageo 188
Digital Equipment Corporation 200, 361
Drager 218
Dunkin' Donuts 111
DuPont 179, 182, 193, 194

E

eBay 51, 162, 338, 352, 354, 359, 362
Economic Development Administration of the U.S. Department of Commerce. *См.* Управление экономического развития Министерства торговли США
EDS 298, 299
Enron 329

F

Faurecia Group 368
FedEx94, 117, 270
Fiat India 368
Fidelity Investments 286

First Community Bank (FCB) 318, 320
Foggini Group 368
Ford Credit International 426
Ford Motors 120
Freeview 239
Fulton County School System. *См.* Департамент образования графства Фултон

G

Gartner XXII
General Elecric (GE) 12, 90, 321, 322
General Motors 120, 343, 368
Georgia-Pacific 202
Gillette 353
Goldman Sachs 49, 215, 349
Gray-Syracuse XX, 9, 10, 251, 253, 254, 255, 257
Grupo Nueva 206, 207
GS255

H

Handleman Company XX, 139, 140-145
Harcourt Learning Direct 382
Harley-Davidson 12
Harrah's Entertainment 121, 126, 127, 128
Harvard Business School Press XXII
Hewlett-Packard (HP) 183, 185, 191, 193, 202
Home Shopping Network 268
Honda 120, 162
Honeywell International 12

I

IBM 12, 49, 183, 191, 197, 215, 298, 299, 348, 352, 363
Information Management Services (IMS) 298, 299, 300
Ingersoll-Rand (IR) XX, 277, 295, 296, 297, 329, 330-334
Instrumentarium Corporation 218
Intel 49, 277, 338, 340, 345
International Chamber of Commerce. *См.* Международная торговая палата
ISO (International Organization for Standartisation) 187
International Youth Foundation 197

J

John Deere 331
J. P. Morgan Chase 119

K

Kmart 140
Kroger 108, 110

L

Land's End 136, 268
Levi Strauss 117, 268
Linux 354
Lloid Register Quality Assurance 188

M

Marine Engineering 121, 122, 126, 128, 130, 131
Mayo Clinic 218
McDonald's 49, 215, 341
MDS XX, 366, 371, 373-377
Media General XX, 296, 297, 421, 431-435
Meijer 108
Mercedes 49, 345
Merck 202
Metro Bank 123, 124, 128, 130, 132
MG Rover 368
Microsoft 86, 87, 157, 177, 338, 340, 352, 354, 360, 363
Mirage Resorts 121
Mobil 46, 119, 136, 349
Motorola 37
Mutual Funds 341

N

NASDAQ (National Association of Security Dealers Automated Quotation) 10
National City Corporation XX, 259, 260-264
The National Science Resource Center 202
The Nature Conservancy 202
Neiman Marcus 47
New Profit Inc. 199, 203
Nissan 120
Nokia 181, 197, 198

Northwestern Mutual XX, 421, 422-426
Nova Chemicals 175, 187
Novartis 177, 181, 182, 197

O

OSHA (Occupational Safety and Health Administration) 193

P

Patagonia 190
Philips 218
Polaroid 353
Publicis Group S. A. 169, 172

R

Race for Opportunity 195
Reading is Fun 202
Real Player 360
Reuters 383
Royal Canadian Mounted Police. *См.* Королевская канадская конная полиция
Royal Dutch/Shell 193, 195

S

Saatchi & Saatchi XX, 167, 169-174
Scandia Group 427
Shell 190
Siemens 194, 195, 218
Society for HR Management 216
Sony 49, 183, 185, 186, 345
Southwest Airlines 47, 49, 91, 121, 128, 341
Special Olympics 196
Staples 46
Starbucks 202
St. Mary's Duluth Clilnics (SMDS). *См.* Сеть клиник св. Марии города Дулута
Surdna Foundation 464
Swedish Volvo 426
Swiss Re XX, 84, 85

T

Tata Auto Plastics XX, 366, 368-371, 372
«Teach for America». *См.* «Учи ради Америки»
Thomson Financial XX, 366, 382-386
Thornton Oil Corporation XX, 108, 110-114
Timberland 201
Time to Read 202
Time Warner 202
T Mobile (Deutsche Telecom) 235
Toyota 49, 77, 120, 128, 341
T. Rowe Price XX, 284, 286-290
T. Rowe Price Investment Technologies Inc. 286, 289

U

UNICCO 243
United Airlines 354
United Kingdom Ministry of Defence. *См.* Министерство обороны Великобритании
United Way of America 196, 450
UPS 94, 117, 270
U.S. Environmental Protection Agency. *См.* Управление по охране окружающей среды США

V

Vanguard 286, 341
Verizon 235
Visa, International 202, 338
Visteon 79
Vodafone 235
Volvofinance XX, 421, 426-430

W

Wall-Mart 49, 77, 91, 108, 110, 117, 128, 139, 140, 340, 341, 343
Williams-Sonoma 243
WordPerfect 360

X

Xerox 189, 191

Y

Yellow Pages 51

Предметный указатель

А

Активы
взаимосвязанность 38
материальные 10, 37
нематериальные 1, 2, 5, 15, 20, 58
Анализ
ABC 96, 99, 100, 102, 103, 133, 138
дискриминационный 120
кластерный 120
первопричин 38, 94
совмещения 120
Аутсорсинг 54, 78, 79, 81, 235, 298

Б

Бенчмаркинг 99
«Большая тройка» 120

В

Видение 41, 43, 44
Воронка процесса разработки и развития 154, 155

Г

Группы стратегических профессий 20, 60, 135, 222, 240, 243-244, 246, 251-255

Д

«Двойное гражданство» 303, 333
Дифференциация 43, 338. *См. также* Стратегия
замкнутость 18
лидерство продукта 18, 38
полное решение для клиента 18
снижение общих издержек 18, 38, 338
«Доля в кошельке клиента» 127, 130, 133, 138, 226

З

Закон
Грэмма—Лича—Блили 32, 422
Парето 91
Защита окружающей среды 180—189
показатель случайных потерь 187
BiE 188

И

Издержки
владения 77, 79, 80
перехода 51, 352, 353, 354, 356, 358
Информационный капитал 20, 21, 58, 94, 136. 137, 165, 217, 223, 265-284, 364-365
готовность 281—284
инвестирование в 275-278, 281
соответствие со стратегией 272-281

К

«Каскадирование» 70, 104, 229, 257, 426
Кастомизация 106, 243
Категории информационного капитала
аналитические приложения 267
приложения для обработки транзакций 267, 268, 270

Категории информационного капитала (продолжение)
технологическая инфраструктура 267, 268, 271
трансформационные приложения 267, 268, 270
Комплексное управление качеством 38, 82, 103, 120. *См. также* TQM
Компьютеризированное производство 165. *См. также* CAM
Компьютерное проектирование 165. *См. также* CAD
Конвергенция 431, 435
Концепция организации. *См.* Видение
Коэффициент
выплаты процентов 88
«долг/собственный капитал» 88
оборачиваемости товарно-материальных активов 93
«объем продаж/активы» покрытия процента 87, 88
Культура 95, 136, 137, 166, 173, 218, 293, 295, 297-303
оценка 303-306

Л

Лидерство 306-317
оценка 314-317
преемственность 308
процесс развития 308, 315

М

Менеджмент
взаимоотношений с клиентами 209, 361
знания 95
инноваций 16, 19, 56, 65
информационных технологий 16
клиентов 16, 19, 56, 58, 115-145, 343
корпоративной культуры 16
на основе видов деятельности 103
операционный 16, 19, 52, 56, 65, 77-89, 362
принципы 3
разработки и продвижения продуктов 16
регулирующих и социальных процессов 362-364
социальный 16, 19, 55, 65
стоимости для акционеров 16
стратегический 5, 16
цепи поставок 94
человеческих ресурсов 16, 201
экологический 16, 189, 207
Миссия организации 2, 14, 15, 33 41,42, 43, 44
Модель
базовая ~ стратегической карты 5, 16, 17
Вайля—Бродбент 271
«водопада» 156,157
воронки 154, 155
группы стратегических профессий 250, 251
ежедневного контроля 158, 159
«каскада» 229
контрольных точек 157, 158
лидерских компетенций 306, 308, 314, 317, 324
лидерства 307, 309
описания готовности информационного капитала 265, 266, 267
описания готовности организационного капитала 292
описания готовности человеческого капитала 241, 242
профиля компетенций 247
«пяти сил» 340
стратегических ценностей 250, 255
стратегического развития человеческого капитала 250
формальная поэтапная 154, 155, 156
TWI 253

Н

Нематериальные активы 1, 2, 5, 11, 37, 58, 62
возрастающее значение 10
инвестиции в ~ 10, 38
как основной источник создания ценности 15, 22
категории 20

Нематериальные активы (продолжение)
описание 217-221
оценка 227-233
приведение в соответствие 21, 58, 60, 212-239
стоимость 20

О

Обмен знанием 318, 321-324
Обратная связь 64, 96
Опережающие индикаторы 1,15, 64, 327
Опцион 88
Организационный капитал 20, 58, 94-96, 136-137, 165-167, 218, 223, 365
готовность 291—329
отчет о готовности 324—325
развитие 326, 327
Отсроченные индикаторы 13, 38, 40,64

П

Партнерства
в развитии нового продукта 244
с клиентами 244
типа «единственный источник» 118, 122, 129, 131
План
организационных изменений 20, 222, 293, 294, 299
приобретения акций компании служащими 63
Подход
конвергенции 431, 435
«точно-в-срок» 45, 58, 78, 81, 95, 120, 391
Портфель
информационного капитала 268, 274, 278-281
информационных технологий 20, 60
категории 151—152
разработки новых продуктов 54, 116
стратегических ИТ 222
управление 150—153
Предложение потребительной ценности 4, 13, 49, 64
дифференцированное 18, 19, 46, 49, 104
замкнутость 51
инновации и лидерство продукта 49
полное решение для клиента 49, 51
Преемственность 30
Премия «Золотой стандарт» 195
Приложения 271
аналитические 267
для обработки транзакций 267, 268, 270
трансформационные 267, 268, 270
Причинно-следственные связи 4, 15, 16, 37, 40, 47, 64, 104, 236
Программа
«Карьерные и гражданские возможности» 465
«Модель совершенного роста» 450
развития человеческого капитала 250-251, 252-254, 255, 257
CAD/CAM 268
«ClassLink» 197
«Community Partnership Day» 197
«Environmental Leadership Program» 189
«KidSmart Early Learning» 197
«Make a Connection» 197, 198, 199
«Reinventing Education» 197
«Secure the Future» 196
«VisionOne» 198
Профиль
компетенций 240, 246-248
лидерских компетенций 310, 311 312, 316
организационной культуры 305, 306
Процессы
законодательные и социальные 53, 55, 175-210
инноваций 52, 54, 146—167
управления клиентами 52, 54, 117-131
управления производством 52, 77-89

Р

Работа в команде 20, 94, 116, 137, 165-166, 218, 293, 302-303, 314, 318-324
Разрыв компетенций 240, 257
Расчет издержек по видам деятельности 96, 98, 366. *См. также* ABC
Реинжиниринг 75, 100, 101, 102, 103. 107

С

Своп 88
Система
  замкнутости 18, 22, 51, 338, 352
  интерактивная 268
  оценки деятельности 3, 11, 16
  планирования производственных ресурсов (MRP) 270
  управления знанием (KMS) 268
  управления отношениями с клиентами (CRM) 268
  управления процессами 268
  управления цепочкой поставок (SCM) 270
  ERP 267, 270, 277
Составляющая ССП
  внутренних процессов 4, 12, 13, 15, 19, 29, 40, 51, 52, 56, 57, 64, 69, 104, 111, 143-144, 172-173, 359-364
  клиентская 4, 11, 18, 29, 40, 46, 51, 89, 111, 143, 161-163, 172, 347, 356-359
  обучения и развития 15, 20, 44, 51,58,64,69,93-96, 113, 133-137, 144-145, 164-167, 344, 364-365
  регулирующие социальные процессы 344, 351
  фидуциарная 15
  финансовая 11, 13, 18, 27-29, 44, 45, 51,92,93, 114, 133, 141, 163-164, 170-172, 356
«Спутники» 338, 354, 359, 360-361, 362, 363, 364, 365
Среда обмена. *См.* Центры притяжения
Стоимость (ценность)
  создание 37, 53, 56, 59, 339
  устойчивая 19
Стратегическая карта
  базовая модель 5, 16, 17
  готовность 229-233
  согласование со стратегией 337-366
Стратегические
  инициативы 61
  профессии 20
Стратегия
  гибкости и скорости 278
  дифференциации за счет
    замкнутости 18, 22, 51, 338, 352-365, 367
    лидерства продукта 18, 22, 38, 49, 56, 67, 265, 338, 345-348
    полного решения для клиента 18,22,49,51, 56,215,243, 244, 255, 265, 348-352
    снижения общих издержек 18, 22, 38,49, 56,69, 215, 265, 278, 338, 341-345
  доверительных отношений с клиентами 67, 338
  инноваций 38
  информационных технологий 12
  качества 12
  ключевых компетенций 12
  конкурентного преимущества 12
  менеджмента клиентов 12
  обучения и развития 12
  операционного совершенства 236, 336, 338
  организационных структур 12
  приобретений 236
  создания стоимости для акционеров 11, 12, 16
  управления процессами 12
  формулирование 13, 16
    «ценностных инноваций» 338
    человеческих ресурсов 12
Схема отраслевой подготовки 253. *См. также* TWI

Т

«Таинственный покупатель» 114
Теория ограничений 95

У

Управление
взаимоотношениями
с клиентами 116-145, 209. *См. также* CRM
конкурентами 191
на основе видов деятельности 81, 82, 97, 103. *См. также* ABM
на основе учета временных затрат 81
рисками 29, 77, 84-88
цепью поставок 94
человеческими ресурсами 201
экологическими рисками 191-192

Ф

Федеральный закон 1997 г. о сбалансированном бюджете 67
Финансовые показатели
BET 163
CAGR 373, 375
EBITDA 88, 288, 380, 384, 385
EPS 375
EVA 380
NPV 88, 153
ROCE 368, 370, 372
ROI 44, 62, 225
ROIC 384, 385
RONA 62
WACC 369
Франчайзинг 111, 113, 122, 124, 125
Фьючерсы 88

Х

«Хартия предпринимательской деятельности в интересах устойчивого развития» 188
Хеджирование 87, 88, 109

Ц

«Ценностные инновации» 338
Центры
затрат 298
прибылей 298
«притяжения» 51, 355, 359

Ч

Человеческий капитал 20, 21, 30, 58, 93, 135-136, 137, 164-165, 217, 223, 230-231,232, 243-364
готовность 241, 242, 249-255
развитие 250, 251, 252-254, 255, 257

Ш

«Шесть сигм» 37, 38, 44, 93, 95, 99, 104, 371

Э

Экологические риски 191—192
Электронный обмен данными. *См.* EDI

A

ABC (activity-based costing) 96, 97
ABM (activity-based management) 81, 97, 103, 107, 108

B

B2B 112, 113
B2C 112, 113

C

CAD 165, 166, 265
CAGR (compounded annual growth rate). *См.* Финансовые показатели
CAM 165, 166, 265
CRM (Customer Relationship Management) 209, 215, 268, 274, 277, 278, 351, 377, 381

E

EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization). *См.* Финансовые показатели
EDI (Electronic Data Exchange) 79, 281
EPS (earnings per share). *См.* Финансовые показатели
ERP 267, 270, 277

F

FTE (full-time equivalent personnel). *См.* Персонал на полный рабочий день

N

NPV (net present value). *См.* Финансовые показатели

R

ROCE (return on capital employed). *См.* Финансовые показатели
ROI (return on investment). *См.* Финансовые показатели
ROIC (return on invested capital). *См.* Финансовые показатели
RONA (return of net assets). *См.* Финансовые показатели

T

Time-based management. *См.* Управление на основе учета временных затрат
TQM (Total Quality Management) 38, 82, 99, 100, 101, 102, 104, 107, 108,215
TWI (Training Within Industry) 253, 255

W

WACC (weighted average cost of capital). *См.* Финансовые показатели