

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
СБАЛАНСИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Оценка эффективности
деятельности
КОМПАНИИ



 WILEY

Нильс-Горан Ольве
Жан Рой
Магнус Веттер

ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО
ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
СБАЛАНСИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Оценка эффективности деятельности КОМПАНИИ

После выхода основополагающей работы Р. Каплана и Д. Нортона сбалансированная система показателей приобрела широкую популярность в деловом мире. До этого многие компании ориентировались в своей деятельности преимущественно на текущие финансовые цели, которые слабо увязывались с долгосрочными целями компании. Как правило, это приводило к разрыву между разработкой стратегии компании и ее практической реализацией. Стратегические карты, построенные на основе системы сбалансированных показателей, дают полное представление о положении компании, отражая не только ее финансовые возможности, но и отношения с потребителями, организацию внутренних бизнес-процессов, перспективы развития и обучения. Стратегические карты обеспечивают концентрацию усилий менеджеров на достижении успеха в будущем, а следовательно, будут инструментом управленческого контроля и реализации корпоративной стратегии.

В этой книге авторы поделились своим богатым опытом внедрения сбалансированной системы показателей в различных компаниях, подробно описали этапы ее разработки и внедрения. Рассмотрены многочисленные примеры из реальной деловой жизни компаний *ABB, Coca-Cola, Electrolux, British Telecom, Nat West, Skandia, Volvo*. Стратегический контроль на основе сбалансированной системы показателей должен дать полную и динамичную картину бизнеса всем сотрудникам компании, определить действительные стратегические цели, описать возможности применения полученной информации для адаптации компании к условиям быстро изменяющейся деловой среды.

Приведенный в этой книге анализ внедрения и использования сбалансированной системы показателей может быть полезен не только коммерческим компаниям, но и любым организациям, стремящимся усовершенствовать свою систему управления. Широко рассматриваются также вопросы измерения эффективности деятельности, управленческого контроля, содержания и разработки деловой стратегии, стратегического планирования, реализации стратегии на практике, управления знаниями, интеллектуального капитала и управления качеством.



www.williamspublishing.com



www.wiley.com/compbooks/

ISBN 5-8459-0432-3



Практическое руководство
по использованию сбалансированной
системы показателей

Оценка
эффективности
деятельности
КОМПАНИИ

Performance Drivers

A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard

Nils-Goran Olve Jan
Roy Magnus Wetter

Wiley & Sons, LTD

New York ♦ Chichester ♦ Wemheim ♦ Brisbane ♦
Singapore ♦ Toronto

Практическое руководство
по использованию сбалансированной
системы показателей

Оценка эффективности деятельности КОМПАНИИ

Нильс-Горан Ольве
Жан Рой
Магнус Веттер

Издательский дом "Вильяме"
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2004



ББК 88.5я75
0-56 УДК 681.3.07

Издательский дом "Вильяме"

Зав. редакцией Н. В. Шульпина

*Перевод с английского Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы
Научный редактор Э. В. Кондукова*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильяме" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус

0-56 **Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус** _ Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильяме", 2004. — 304 с. : ил. — Парал. тит. англ. ISBN 5-8459-0432-3 (рус.)

После выхода основополагающей работы Д. Каштана и Р. Нортонa сбалансированная система показателей приобрела широкую популярность в деловом мире. До этого многие компании ориентировались в своей деятельности преимущественно на текущие финансовые цели, которые слабо увязывались с долгосрочными целями компании. Как правило, это приводило к возникновению разрыва между разработкой стратегии компании и ее практической реализацией. Стратегические карты, построенные на основе системы сбалансированных показателей, дают полное представление о положении компании, отражая не только финансовые возможности компании, но и ее отношения с потребителями, организацию внутренних бизнес-процессов, перспективы развития и обучения. Однако, стратегические карты — это не просто система показателей для оценки деятельности компании. Они обеспечивают концентрацию усилий менеджеров на достижении успеха в будущем, а следовательно являются инструментом управленческого контроля и реализации стратегии компании.

ББК 88.5,75

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства John Wiley&Sons, Inc.

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patent Act 1988 or under the terms of a licence issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK without the permission in writing of the publisher.

Authorized translation from English language edition published by John Wiley&Sons, Inc., Copyright © 1999.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2003.

ISBN 5-8459-0432-3 (рус.)
ISBN 0-4714-9542- 5 (англ.)

© Издательский дом "Вильяме", 2003
© Copyright 1999 by John Wiley&Sons, Ltd, Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO 19 UD, England, 2000

Оглавление

Предисловие авторов	11
Об авторах	15
Структура книги	16
Часть I. Введение и основные понятия	19
Глава 1. Концепция стратегических карт	21
Глава 2. Стратегические карты: контроль за реализацией миссии компании	31
Часть II. Разработка стратегических карт	53
Глава 3. Процесс разработки стратегических карт	55
Глава 4. Примеры применения стратегических карт в компаниях разных отраслей	93
Глава 5. Основные проблемы разработки стратегических карт	115
Глава 6. Стратегические карты как инструмент управленческого контроля	139
Глава 7. Причинно-следственные связи в системе показателей стратегических карт	173
Часть III. Внедрение стратегических карт	205
Глава 8. Информационные системы и технологии для стратегических карт	207
Глава 9. Создание обучающейся компании	227
Часть IV. Другие возможности применения стратегических карт	249
Глава 10. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям	251
Глава 11. Стратегические карты в государственном секторе	263
Часть V. Выводы и рекомендации	275
Глава 12. Внедрение стратегических карт — путь к преуспеванию	277
Приложение. Примеры показателей для различных аспектов деятельности	291
Библиография	299
Предметный указатель	304

Содержание

Предисловие авторов	11
Об авторах	15
Структура книги	16
Часть I. Введение и основные понятия	19
Глава 1. Концепция стратегических карт	21
Актуальность модели стратегических карт	21
Истоки: концепция стратегических карт Р. Каштана и Д. Нортон	23
Итоговые показатели или основные факторы деятельности?	25
Прогнозные возможности и гибкость модели стратегических карт	28
Глава 2. Стратегические карты: контроль за реализацией миссии компании	31
От финансового контроля к стратегическому контролю	31
Критика традиционной системы управленческого контроля	32
Стратегическая карта — регистрация фактов или стратегический анализ?	34
Модель стратегических карт Каштана и Нортон	35
Другие варианты модели стратегических карт	37
Модель стратегических карт Л. Мейселя	37
Пирамида деятельности	39
ЕР ² М	40
Понимание природы бизнеса	41
Интеллектуальный капитал и стратегические решения	44
Оправданный риск в бизнесе	49
Часть II. Разработка стратегических карт	53
Глава 3. Процесс разработки стратегических карт	55
Общая характеристика этапов разработки стратегических карт	56
Разработка стратегии	57
Системы управленческого контроля	57
Роль информационных технологий в совершенствовании систем управленческого контроля	57
Обучающаяся организация	58
От миссии компании к плану конкретных действий	58
Выбор подразделения	60
Оптимальная организация работ и состав участников	61

Исходные предпосылки	62
Этап 1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней	65
Этап 2. Разработка и подтверждение миссии компании	68
Этап 3. Определение ключевых аспектов деятельности компании	71
Этап 4. Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей	72
Этап 5. Определение ключевых факторов успеха	79
Этап 6. Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей	82
Этап 7. Разработка корпоративной стратегической карты	82
Этап 8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений	83
Этап 9. Определение конкретных целей	87
Этап 10. Разработка плана мероприятий	88
Этап 11. Внедрение стратегических карт	90
Резюме	91
Глава 4. Примеры применения стратегических карт в компаниях разных отраслей	93
ABB	94
Halifax	97
Skandia	10
Electrolux	10
British Airways	10
Coca-Cola Beverages Sweden	10
SKF	11
Резюме	11
Глава 5. Основные проблемы разработки стратегических карт	11
Организация разработки стратегических карт	11
Ключевые аспекты и фокусы деятельности	11
Может ли компания самостоятельно выбрать ключевые аспекты деятельности	11
Понятие показателей деятельности	12
Кто отвечает за отбор показателей	12
Оптимальное количество показателей для ключевых аспектов деятельности и стратегических карт различных уровней	12
Декомпозиция показателей для низовых организационных уровней	13
Индивидуальные стратегические карты	13
Показатели как инструмент установления целей деятельности	13
Резюме	13
Глава 6. Стратегические карты как инструмент управленческого контроля	13
Новое в управленческом контроле	13
Особенности стратегических карт как системы управленческого контроля	14

Стратегические карты как инструмент управления в условиях множественности целей	155
Стратегические карты и другие теории внутрифирменного планирования	157
Стратегические карты вместо системы бюджетов компании	158
Отражение вертикального или горизонтального подхода к управлению в стратегических картах	164
Модель стратегических карт как общая система управленческого контроля	166
Резюме	171
Глава 7. Причинно-следственные связи в системе показателей стратегических карт	173
Движущие факторы и итоговые показатели деятельности	174
Общая характеристика системы показателей стратегических карт	175
Показатели в аспекте финансовой деятельности	176
Показатели в аспекте отношений с потребителями	178
Показатели в аспекте организации бизнес-процессов	180
Показатели в аспекте инноваций и развития	182
Показатели в аспекте отношений с работниками	183
Показатели в аспекте информационных технологий	185
Показатели в аспекте окружающей среды	187
Причинно-следственные связи между показателями	188
Небольшое отступление от темы: оценка отношения потребителей	194
Использование стратегических карт в моделировании хозяйственной деятельности	197
Стратегические карты, "стратегические диалоги" и сценарии	198
Моделирование динамики стоимости акционерного капитала	200
Резюме	202
Часть III. Внедрение стратегических карт	205
Глава 8. Информационные системы и технологии для стратегических карт	207
Условия эффективного применения стратегических карт	208
Обобщающий анализ содержания понятий и методики расчета показателей	210
Проверка надежности и адекватности систем и методов оценки	211
Информационные технологии и модель стратегических карт	213
Первое поколение: интерфейс пользователя	215
Второе поколение: системы управленческой информации	216
Третье поколение: имитационные модели	222
Резюме	224
Глава 9. Создание обучающейся компании	227
Стратегические карты, стратегическое развитие и обучение	227
Обучение организации как часть информационного менеджмента	229

Использование стратегических карт в информационном менеджменте	231
Информационные системы в информационном менеджменте	234
Стратегические карты и система стимулирования сотрудников	236
Организация ответственности на основе стратегических карт	239
Роль контролера-бухгалтера при использовании стратегических карт	241
Стратегические карты: постоянный или периодический анализ	244
Резюме	246
Часть IV. Другие возможности применения стратегических карт	249
Глава 10. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям	251
Стратегические карты в традиционной финансовой отчетности	251
Информация из стратегических карт в отчетах для собственников	253
Информация из стратегических карт для анализа и принятия управленческих решений	257
Для кого предназначена дополнительная информация в годовом отчете?	259
Информация из стратегических карт в отношениях с контрагентами	261
Резюме	262
Глава 11. Стратегические карты в государственном секторе	263
Применение стратегических карт в общественных организациях	263
Местное самоуправление	264
Применение стратегических карт в центральных органах власти	267
Изменения, вносимые в модель стратегических карт для государственного сектора	269
Для кого предназначена эта информация?	272
Резюме	273
Часть V. Выводы и рекомендации	275
Глава 12. Внедрение стратегических карт — путь к преуспеванию	277
Значение стратегических карт для стратегического и операционного контроля	278
Условия успешного внедрения стратегических карт	282
Поддержка и сотрудничество персонала	283
Четкое определение приоритетов	284
Состав инициативной группы	284
Масштабы реализации проекта стратегических карт	284
Связь с корпоративной стратегией	285
Ясно и последовательно сформированная система показателей	285
Сбалансированность и причинно-следственные связи между показателями	286
Установление обоснованных и реальных целей	286

Связь с существующей в компании системой управленческого контроля	286
Гибкость показателей и методик их оценки	287
Информационные технологии и компьютерные системы для стратегических карт	287
Обучение и коммуникации в процессе внедрения	288
Создание обучающейся компании	288
Анализ результатов внедрения стратегических карт	288
Резюме	289
Приложение. Примеры показателей для различных аспектов деятельности	291
Аспект финансовой деятельности	292
Аспект отношений с потребителями	293
Аспект внутренних бизнес-процессов	294
Аспект обучения и развития	295
Аспект трудовых ресурсов	296
Библиография	299
Предметный указатель	304

Предисловие авторов

Концепция стратегических карт появилась в 1992 году. С того времени многие компании на собственном опыте убедились в разнообразии и жизненности заложенных в ней идей, их удивительной способности адаптироваться к конкретным условиям. В самой идее объединения нескольких показателей в систему, позволяющую дать адекватную характеристику состояния компании, нет ничего особо нового или оригинального. В то же время в последние годы появились новые эффективные формы организации управленческого контроля. Их трудно уложить в классическую модель стратегических карт, поскольку они в большей мере связаны с процессом применения, а не с содержанием и структурой этих карт. В частности, в отличие от традиционных форм, новые формы управленческого контроля предусматривают такие особенности.

- Ориентация системы управленческого контроля на стратегическую перспективу.
- Постановка перед каждым работником четкой цели его (ее) деятельности.
- Обсуждение будущих выгод от формирования базисной компетенции компании, развития отношений с потребителями, создания информационных систем.
- Организация обучения персонала в процессе систематического анализа ключевых факторов успеха и обсуждения его результатов.
- Признание того факта, что часто самые значительные события и действия компании не приводят к немедленному росту объема продаж или снижению издержек.
- Поиск новых путей и способов информирования заинтересованных лиц о том, что собой представляет компания и на что она способна. Такая информация расширяет и дополняет характеристику финансового положения компании, представленную в финансовой отчетности.

Все эти требования не так просто реализовать в повседневной деятельности. Именно благодаря им модель стратегических карт оказалась в центре оживленных дискуссий на научных конференциях, послужила основой многочисленных программ переподготовки персонала и объектом исследования в дипломных работах выпускников бизнес-школ. Тем не менее все еще нет единого мнения о том, что же такое модель стратегических карт.

В этой книге мы стремились представить теоретические основы концепции стратегических карт, описать процесс их разработки и применения в ряде компаний. Ее написание потребовало обобщения нашего собственного опыта работы, а также содействия и помощи множества людей в компаниях и организациях, с которыми мы сотрудничали. Каждая компания вносила нечто свое в традиционную модель стратегических карт, поэтому мы стремились максимально широко представить различные варианты и способы применения исходной модели на практи-

ке. Примеры стратегических карт послужили одновременно материалом для развернутых ситуаций для анализа и аргументами в обсуждении тех или иных проблем практического применения стратегических карт.

Мы придаем большое значение сравнительному анализу модели стратегических карт с другими аналогичными моделями или концепциями, поскольку такой анализ позволяет дать более широкую картину современных методов и форм управленческого контроля.

Предыдущее издание этой книги в Швеции (1997 год) вызвало значительный интерес. У нас сложилось впечатление, что стратегические карты наиболее широко применяются в англоязычных странах и в Скандинавии. В этом издании добавлены новые примеры из опыта деятельности английских компаний, а также сохранены примеры ситуаций с крупнейшими шведскими компаниями, многие из которых активно оперируют на зарубежных рынках.

По нашему мнению, глобальная цель внедрения модели стратегических карт состоит в создании обучающейся организации. Информация в формате стратегических карт предназначена для более глубокого и детального понимания сущности бизнеса компании и для вовлечения в его обсуждение большинства сотрудников.

- *Комплексная и глубокая картина состояния и развития бизнеса.* Как работа каждого сотрудника вписывается в общую деятельность компании? Понимает ли он, почему предпринимаются те или иные действия и насколько они обоснованы?
- *Долгосрочная перспектива.* Все больше рабочего времени сотрудники тратят на то, чтобы подготовить компанию к будущему. Формирование базисной компетенции и развитие связей с потребителями представляют собой инвестиции, результаты от которых не всегда очевидны. Как убедить сотрудников и инвесторов компании в их необходимости? Как мобилизовать весь персонал на формирование будущих конкурентных преимуществ?
- *Опыт.* Как эффективнее всего использовать накопленные знания? В настоящее время многие сотрудники компании напрямую контактируют с потребителями и контрагентами, получая в результате этих контактов бесценный опыт и информацию. Могут ли другие сотрудники и компания в целом воспользоваться этими приобретениями?
- *Гибкость.* Ориентация на долгосрочную перспективу и использование накопленных знаний для обучения должны органично сочетаться со способностью быстро реагировать на происходящие в деловой среде изменения.

При написании этой книги мы использовали собственный опыт деятельности в различных отраслях. Вместе с коллегами из шведской консалтинговой компании *Серю* (Стокгольм) мы принимали участие в ряде проектов по внедрению стратегических карт и приобрели бесценный опыт их внедрения в компаниях различных отраслей и масштабов деятельности. Некоторые из наших коллег оказывали нам содействие в написании этой книги. Необходимые материалы и информация также получены от ряда университетов и исследовательских организаций. Особую признательность мы хотели бы выразить Ричарду Уолтмену, благодаря которому книга

вышла на английском языке. Мы надеемся также, что нашли хорошее применение знаниям и опыту всех, кто обсуждал с нами модель стратегических карт. Примите, пожалуйста, нашу самую искреннюю благодарность!

Недавно проводившийся в скандинавских странах опрос компаний зафиксировал устойчивый интерес к модели стратегических карт; 63 компании или подразделения (27% из принимавших участие в опросе) уже внедрили какой-либо вариант стратегических карт, а 145 компаний (61%) предполагали внедрить их в течение ближайших двух лет (Kald and Nilsson, 2000, p. 124). Можно надеяться, что и в других странах последуют примеру шведских компаний. Подтверждением этому служит огромное количество писем и электронных сообщений из самых разных концов света, полученных нами в течение года после выхода первого издания этой книги. В 2000 году книга была переведена на испанский, японский и другие языки, что также говорит о большом интересе к данной теме. В будущем мы надеемся провести исследование о взаимосвязи между особенностями применения стратегических карт и национальными особенностями стиля управления в отдельных странах.

Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер
Стокгольм, апрель 2000 года

Об авторах

Нильс-Горан Ольве (Nils-Goran Olve) занимает должность адъюнкт-профессора в Университете Линкопинга. Он давно работает над усовершенствованием методов управления, является соавтором вышедшей в 1997 году в издательстве *Wiley* книги "Virtual Organizations and Beyond" ("Виртуальные компании и их окружение"). Его научные интересы включают проблемы управленческого контроля, в частности стратегические карты, менеджмент информационных технологий и нематериальных активов.

Жан Рой (Jan Roy) работал исполнительным директором нескольких шведских компаний, преимущественно в розничной торговле. Как консультант, он в основном занимается вопросами стратегического развития компаний.

Жан Рой и Нильс-Горан Ольве активно сотрудничают с *ConcoursCepro*, консалтинговой компанией из Стокгольма, где Жан Рой занимает должность исполнительного директора. *ConcoursCepro* входит в состав *Concours Group* (www.concours-group.com), эта консалтинговая компания быстро расширяет свою деятельность в США и Европе и специализируется на проблемах стратегического и тактического использования трудовых ресурсов и информационных технологий. Стратегические карты играют важную роль во многих проектах, выполненных этой компанией.

Магнус Веттер (Magnus Wetter) — консультант по менеджменту, специализирующийся на проблемах стратегического развития и реализации стратегических программ. Он получил степень магистра делового администрирования от Ландского университета, а также учился в университете Мак-Гилла, в Монреале.

e-mail: company@cepro.se

Web-страница компании: www.cepro.se (см. также www.concoursgroup.com)

Структура книги

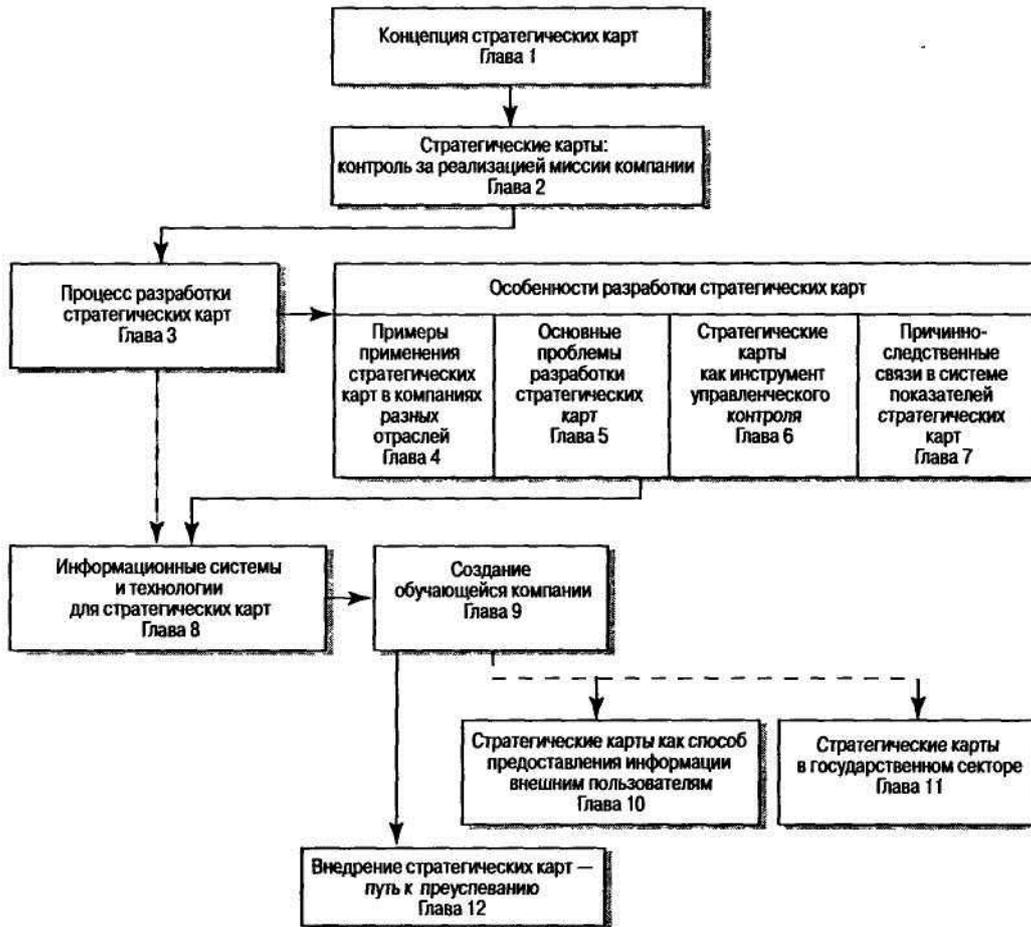
Структура этой книги отражает разнообразие способов применения стратегических карт. На рисунке показаны взаимосвязи между ее отдельными разделами. Книга начинается с характеристики основных понятий и обоснования актуальности темы на современном этапе (часть I, главы 1 и 2).

Первые модели стратегических карт (часть II) появились в результате стремления *усилить ориентацию компании на стратегические цели ее деятельности и улучшить контроль за их реализацией*. Если читатель нуждается прежде всего в практических рекомендациях в этой области, то ему лучше начать изучение книги с главы 3; в ней последовательно изложена суть стратегических карт с иллюстрациями их применения на примере шведской розничной компании *KappAhl*. В главе 4 рассматриваются различные деловые ситуации, иллюстрирующие отдельные особенности метода стратегических карт, а в главе 5 рассмотрена методика их разработки и особенности формата.

В некоторых из рассмотренных деловых ситуаций стратегические карты выступают в первую очередь в качестве инструмента текущего управленческого контроля, дополняющего и расширяющего возможности финансового контроля. Стратегические карты, несомненно, могут применяться при решении стратегических проблем, однако эта книга посвящена проблемам их применения в текущей деятельности компании. Часто создается впечатление, что в основном стратегические карты применяются, чтобы получить краткую характеристику общего состояния компании. Этот вопрос рассмотрен в главе 6 на примере нескольких деловых ситуаций; та же тема продолжается и в главе 7 с акцентом на взаимосвязях отдельных показателей.

Модель стратегических карт так или иначе должна включать практическую методику оценки успехов компании в реализации своей стратегии (при том, что разработка стратегических карт начинается с определения стратегии компании). Читателю, желающему ознакомиться с начальными этапами разработки стратегических карт, лучше перейти от главы 3 непосредственно к части III (глава 8), а затем вернуться к главам 5-7. Этот маршрут также отражен на рисунке.

Мы считаем, что для успеха любого проекта, связанного с стратегическими картами, очень важно четко определить позиции менеджеров компании по вопросам, рассмотренным в главах 8 и 9. В главе 8 рассматриваются информационные технологии как вспомогательные инструменты для внедрения и использования стратегических карт. Глава 9 посвящена приобретающим все большее значение вопросам корпоративного обучения и управления этим процессом.



Часть I
Введение
и основные
понятия

Часть II.
Разработка
стратегических
карт

Часть III.
Внедрение
стратегических
карт

Часть IV.
Другие возможности
применения
стратегических
карт

Часть V.
Выводы
и рекомендации

Общая структура книги

Часть IV включает две главы, посвященные специальным возможностям стратегических карт. Большинство читателей могут рассматривать эти главы как дополнительный материал. В главе 10 обсуждается включение какой-либо сводной информации из стратегических карт в финансовую отчетность компании. Иногда в научной литературе обсуждается использование стратегических карт для оценки бизнеса или интеллектуального капитала компании. На этом основании некоторые исследователи предлагают приводить часть нефинансовых показателей в финансовой отчетности компаний в типичном для стратегических карт формате. Мы считаем эту дискуссию весьма интересной, однако уверены в том, что на современном этапе стратегические карты лучше применять в основном для внутреннего управления компанией. По этой же причине стратегические карты применимы и в государственном секторе (глава 11), поскольку государственный аппарат в целом или отдельные муниципалитеты могут рассматриваться как организации, сопоставимые с крупной промышленной корпорацией или группой корпораций.

Наконец, в части V (глава 12) подводятся итоги обсуждения применения стратегических карт в управленческом контроле. Один из основных выводов этой главы состоит в том, что стратегические карты могут применяться как для стратегического, так и для текущего контроля, причем методика разработки должна отражать особенности их применения.

Часть I

Введение и основные понятия

1

Концепция стратегических карт

В этой главе мы попытаемся ознакомить читателя с понятием стратегических карт и их использованием для определения направлений развития бизнеса. Идея описать деятельность компании с помощью стратегических карт впервые появилась в 1992 году и вызвала большой интерес. Причина этого, по всей видимости, кроется в том, что большинство менеджеров осознали необходимость получения более детальной и систематизированной информации по сравнению с той, которая приводится в стандартных оперативных отчетах.

АКТУАЛЬНОСТЬ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Ответственность и доверие — вот ключевые слова в лексиконе менеджеров современных компаний. Но за что конкретно несут ответственность менеджеры? Десятилетиями обсуждалась организация ответственности менеджеров по центрам возникновения затрат и прибыли. Обычно результаты деятельности, в том числе и менеджеров, измерялись в стоимостной форме. Отчеты о прибылях и убытках, подготавливаемые для отдельных подразделений компании, имеют в своей основе ту же структуру, что и отчет о прибылях и убытках компании в целом.

Достаточно ли этого? Действительно ли миссия отдельных подразделений компании состоит лишь в том, чтобы генерировать прибыль и обеспечивать достаточную доходность на вложенный капитал? Во многих случаях ответ, видимо, будет отрицательным. Дальновидные руководители понимают, что их компания должна формировать конкурентные преимущества, необходимые для обеспечения будущего процветания. Правда, такая стратегия не приносит прибыли немедленно, хотя и требует значительных затрат.

В этом и состоит основной ответ на вопрос, зачем компании нужны стратегические карты. Необходимость в них тем более очевидна для тех организаций, для которых прибыль не является главной целью деятельности (например, правительственных учреждений или вспомогательных подразделений промышленных компаний). Чтобы ответить на вопрос, какие текущие цели должна ставить перед собой компания и насколько успешно они реализуются, необходимо проделать дополнительную работу.

Возможно, раньше эта проблема не стояла так остро. Показатели объема продаж и производства продукции рассматривались прежде всего в краткосрочной перспективе. Планированием на длительную перспективу занимались в основном отделы стратегического развития, сосредоточив в своих руках принятие решений об инвестировании средств.

Однако сейчас такой подход устарел. Понятие стратегического планирования значительно расширилось и включает планирование инвестиций в интеллектуальный капитал компании, установление системных отношений с потребителями и создание современных информационных систем. Большая часть этой работы осуществляется за пределами центральных офисов компаний. Возникла реальная опасность того, что стремление к получению прибыли сейчас и немедленно помешает компании принять правильные решения на долгосрочную перспективу.

В этой книге будет рассматриваться совершенствование системы традиционных финансовых показателей для приведения их в соответствие с более важными для развития компании целями. Кроме того, для большинства сотрудников компании цели их деятельности, описанные с помощью нефинансовых показателей, будут более ясными и убедительными. Именно такие показатели используются в стратегических картах. Стратегические карты — это способ согласования целей деятельности и контроля за их достижением.

Использование нефинансовых показателей для описания деятельности компании нельзя назвать чем-то совершенно новым. Можно припомнить множество ныне забытых показателей, предназначенных для характеристики деятельности предпринимательских структур и учреждений государственного сектора. Отличие состоит в том, что стратегические карты содержат систему тщательно отобранных показателей (немногочисленных, но достаточных для выполнения контрольных функций) и что эта система показателей используется для реализации и пропаганды согласованной концепции стратегического развития компании. По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной сбалансированности множества различных экономических факторов¹. Достижение такой сбалансированности и является стратегической целью компании.

¹ В англоязычной литературе существует несколько вариантов термина, переведенного как "стратегические карты", в том числе *balanced scorecards* (в этой книге) и *performance scorecards*. Поскольку используемый в англоязычном варианте термин буквально переводится как "карты сбалансированных показателей деятельности", в данном случае речь идет о достижении баланса показателей, что отражено в самом термине. — *Прим. ред.*

В состав стратегической карты должны быть включены показатели, дополняющие информацию из финансовых отчетов и снижающие риск принятия решений, нацеленных на краткосрочные приоритеты. Одновременно они помогают работникам компании глубже осознать смысл своей работы и ее связь с общей стратегией развития компании. В связи с этим некоторые исследователи говорят о замене экономического контроля стратегическим контролем. Однако правильнее было бы говорить об углублении понятия экономического контроля, выходящего за пределы банального текущего контроля стоимостных показателей. Качественный экономический контроль предполагает эффективное управление экономическими ресурсами компании. Современная компания — это нечто большее, чем просто сумма денег, инвестированная в бизнес. Все большее значение приобретает управление интеллектуальным потенциалом, политикой компании на рынке и накопленными знаниями.

Пример

В течение ряда лет компания *Product* стремилась, чтобы все ее работники осознали важность контроля за уровнем рентабельности. Оборачиваемость капитала находилась на удовлетворительном уровне, производственные издержки постоянно снижались. Занятый сбытом персонал сосредоточил основные усилия на продвижении наиболее рентабельных видов продукции.

Но благополучную картину портила одна деталь. Компания с большой неохотой модернизировала свои производственные мощности, а отдел сбыта в первую очередь заботился о сохранении уже имеющихся покупателей. Такая политика оправдывалась необходимостью поддержания высокого уровня рентабельности. Естественно, *Product* старалась избегать крупных капиталовложений в рискованные проекты, сулившие отдачу лишь в будущем. Исполнительный директор понимал опасность такого положения в случае возникновения непредвиденных осложнений с имеющимися производственными мощностями или потери части постоянных покупателей. Совет директоров как раз приступил к обсуждению миссии компании и ее стратегии в новом столетии. Однако задумывался ли над этими же вопросами кто-нибудь из сотрудников компании?

Исполнительный директор обсудил этот вопрос со своим заместителем по финансам. Последний тоже считал, что система финансового контроля компании направлена на достижение главным образом краткосрочных целей. Оба менеджера полагали, что есть способ расширить систему финансового контроля, включив в нее дополнительные показатели и добившись равновесия между сохранением текущего уровня прибыли и задачами стратегического развития. В качестве выхода из ситуации было предложено использовать стратегические карты. Обязательным условием их внедрения было участие всех сотрудников в разработке миссии и стратегии компании.

ИСТОКИ: КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ Р. КАПЛАНА И Д. НОРТОНА

Первоначально концепция стратегических карт была представлена Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в первом номере *Harvard Business Review* за 1992 год. Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности (рис. 1.1).

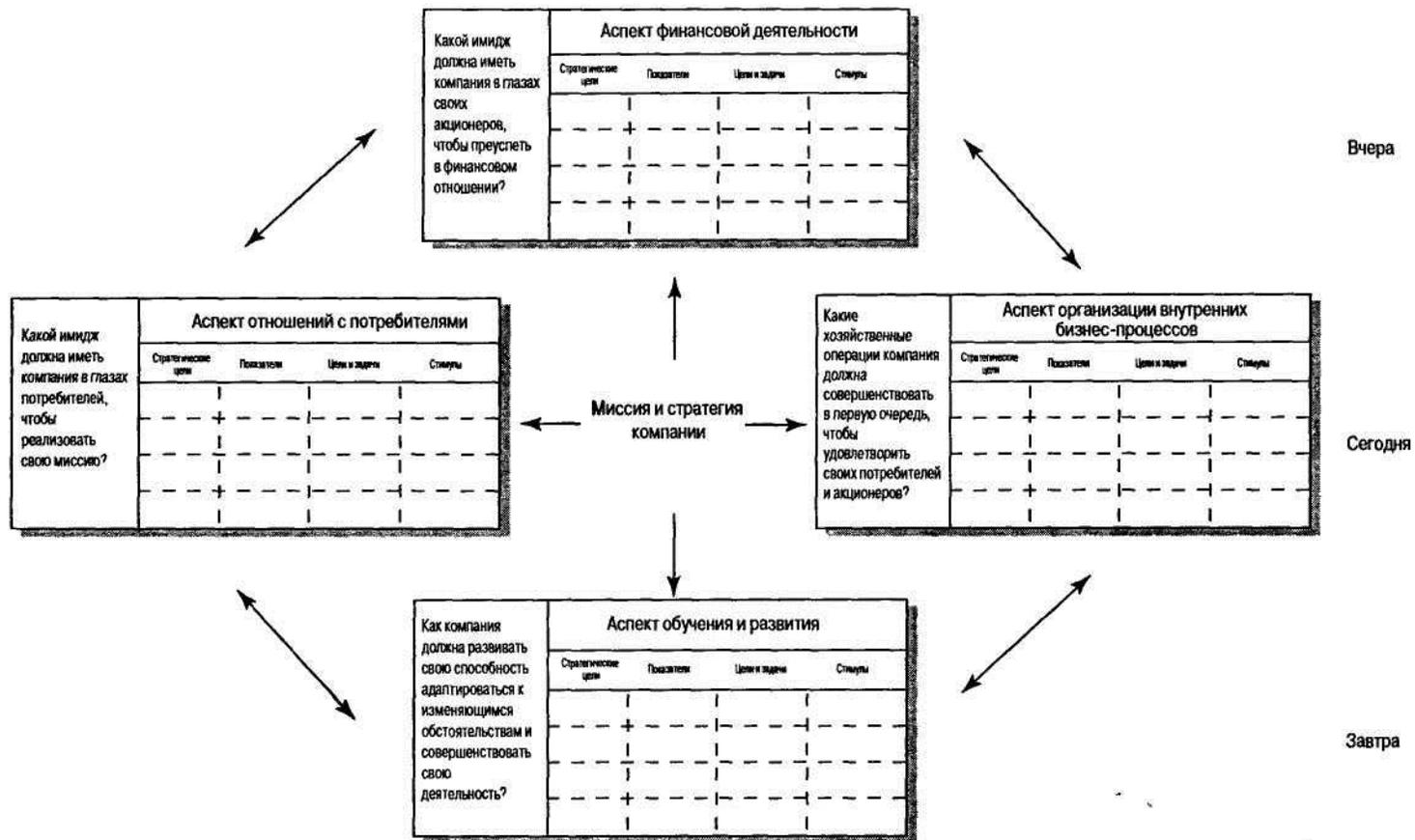


Рис. 1.1. Стратегические карты

Источник. Цитируется с разрешения по статье Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January–February 1996, p. 76.

Таким образом, усилия компании сосредотачивались на достижении нескольких основных целей в приоритетных направлениях. Иными словами, компания получала возможность контролировать влияние текущих операций на ее перспективы. Стратегические карты отражают три момента во времени: вчера, сегодня и завтра. Усилия, предпринимаемые компанией сегодня для улучшения своего финансового положения завтра, могут не дать очевидного результата вплоть до послезавтра. Поле зрения менеджеров компании таким образом значительно расширилось, что позволило увеличить количество контролируемых показателей.

Нефинансовые показатели не являются чем-то абсолютно новым. Давно известно, что деятельность компании не сводится к получению прибыли в краткосрочной перспективе; следовательно, и необходимость использования нефинансовых показателей в управленческом контроле также не нова. Однако организационная структура большинства компаний в 1980-х годах основывалась на децентрализации ответственности за получение прибыли по отдельным подразделениям. Компания рассматривалась как совокупность подразделений, каждое из которых вело себя как маленькая самостоятельная компания. Этот принцип применялся, как ни странно, не только в крупных компаниях, но и в предприятиях среднего и малого бизнеса. Но в 1990-х годах потребовались новые подходы к организации бизнеса.

Начиная с 1992 года интерес к модели стратегических карт значительно возрос. Необходимо отметить, что эта модель затрагивает работу менеджеров на всех уровнях организационной иерархии. Менеджеры среднего звена особенно восприимчивы к ней, поскольку их текущую деятельность легко выразить в терминах стратегических карт как определенный компромисс между различными приоритетами компании. Менеджеры высшего звена не сразу восприняли эту модель, поскольку идея использования нефинансовых показателей для текущего контроля, казалось, противоречила более типичному для бизнеса представлению о приоритетности контроля рентабельности и доходности. Таким образом, очень важно правильно определить, каких именно результатов ждать от применения стратегических карт и какие трудности могут встретиться на пути их внедрения в деловую практику.

Простота исходной концепции привела к тому, что менеджеры разных компаний стали вкладывать разное содержание в это понятие. Мы лично сталкивались с несколькими удачно усовершенствованными модификациями модели; в то же время некоторые новации оказывались неудачными. По этой причине в данной книге особое внимание уделяется применению модели стратегических карт на практике.

ИТОГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИЛИ ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

В стратегических картах итоговые показатели приводятся вместе с показателями, характеризующими использование ресурсов или виды деятельности компании. Тео-

ретически первая группа показателей должна располагаться в картах сверху (см. рис. 1.1), а показатели второй и третьей групп — внизу. Но иногда ставится цель оценить результаты конкретного мероприятия в составе карты "Обучение и развитие", и одновременно эти же показатели используются как исходные для карт "Маркетинг" или "Производство", т.е. карт, посвященных внутренним процессам компании. Термин "основные факторы деятельности" подразумевает необходимость количественной оценки тех факторов, которые будут влиять на результаты деятельности компании в перспективе.

Традиционно к ключевым задачам управленческого контроля относится получение прибыли в каждом центре прибыли. Это означает, что классический управленческий контроль ориентирован прежде всего на финансовые результаты деятельности. На рис. 1.2 показана причинно-следственная связь целей и показателей в рамках традиционной модели "затраты-выпуск", начиная с объема привлеченных ресурсов и заканчивая показателями эффективности деятельности (под показателями эффективности деятельности понимаются различные относительные итоговые показатели: например, превышение плановых показателей прибыли, улучшение имиджа компании, сокращение вредных выбросов в окружающую среду). Некоторые из них, в свою очередь, влияют на показатели деятельности компании в будущем, становясь исходными данными для следующего планового периода. Эта взаимосвязь еще отчетливее видна на примере показателей эффективности бизнес-процессов, к которым принадлежат новые навыки и опыт, усовершенствование технологических процессов, большой объем получаемой информации или привлечение новых потребителей.

Вообще говоря, делать какие-либо выводы лучше, имея данные о результатах (справа на рис. 1.2). Только по полученным результатам можно судить о том, насколько обоснованно был определен объем необходимых ресурсов или насколько успешно велось управление операциями. Но иногда ожидаемых результатов нельзя достичь немедленно либо они не очевидны. Более того, некоторые менеджеры довольно обоснованно утверждают, что результаты их деятельности должны оцениваться по тому, насколько эффективно (в том числе экономически эффективно) они справились с порученными им хозяйственными операциями. Ответственность же за то, насколько необходимы и экономически эффективны сами эти операции, возлагается на топ-менеджеров, которые отдали распоряжения об их выполнении. Таким образом, требуются показатели, характеризующие эффективность выполнения хозяйственных операций, в том числе эффективность использования ресурсов.

На практике часто целесообразно организовывать управленческий контроль на основе показателей, размещенных на рис. 1.2 слева. Иногда разделение на показатели исходных условий и показатели результатов носит несколько искусственный характер. Можно предположить, что удовлетворенные покупкой потребители сохраняют приверженность продуктам компании и в будущем, однако утверждать это наверняка нельзя. Можно предположить также, что быстрая доставка заказа увеличит количество удовлетворенных потреби-

телей, но точная формула зависимости между скоростью доставки и степенью удовлетворенности потребителей неизвестна или, по крайней мере, требуется определенное количество наблюдений для ее установления. Именно поэтому показатели, расположенные на рис. 1.2 слева, могут рассматриваться в качестве основных факторов деятельности. Понимание их природы и адекватное управление ими приведет к росту эффективности деятельности компании, а со временем — и к лучшим конечным результатам.

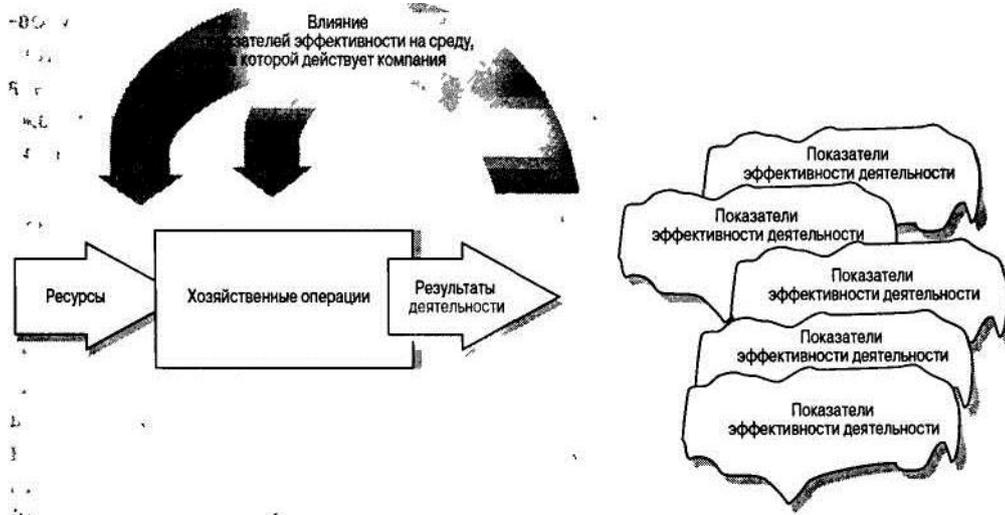


Рис. 1.2. Модель "затраты-выпуск"

Ориентированный на немедленное получение прибыли управленческий контроль не обеспечивает проведения такого глубокого анализа различных аспектов деятельности компании. Прибыль — хороший критерий эффективности деятельности, однако он не всегда пригоден для оценки эффективности управления. Во всяком случае это справедливо в тех случаях, когда оценивается эффективность выполнения операций, требующих длительного времени для своего завершения.

Удачно составленные стратегические карты характеризуют одновременно итоговые показатели (в частности, прибыль) и основные факторы деятельности. Часто между этими двумя группами показателей трудно провести границу, поскольку между ними существует причинно-следственная связь. Для менеджера по материально-техническому снабжению время доставки — это итоговый показатель. Однако для менеджера по работе с потребителями время доставки может быть одним из основных факторов деятельности, который способен улучшить отношение потребителей к компании. По нашему мнению, стратегические карты в значительной мере способны выявить степень соответствия между теоретическими предположениями о связи различных по-

казателей и реальным характером этой связи; эти теоретические предположения, в свою очередь, помогут выбрать методы контроля бизнеса.

ПРОГНОЗНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ГИБКОСТЬ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Все уже привыкли, что мы живем в век перемен. Технологические новшества изменяют нашу жизнь гораздо сильнее, чем можно было предположить еще несколько лет назад. Рынки многих отраслей приобретают все более фрагментированный характер, поскольку потребители стремятся наиболее полно удовлетворить свои индивидуальные потребности. Темпы этих изменений представляют собой серьезное испытание для способности компаний адаптироваться в условиях изменяющейся среды. Компания должна поддерживать связь с каждым отдельным потребителем. Это требование касается не только компаний, производящих товары для промышленного использования, но и компаний, производящих товары широкого потребления. Обратная связь компании с каждым отдельным потребителем укрепляет их уверенность в том, что приобретенные продукты будут соответствовать индивидуальным требованиям или будут специально произведены по их индивидуальному заказу.

Возможности для удовлетворения подобных требований постоянно расширяются. Но нельзя на этом основании считать, что компания должна отказаться от планирования своей деятельности и лишь пассивно реагировать на изменения рынка. Индивидуализированный, построенный на поддержании постоянных связей с потребителями маркетинг дает компании возможность управлять формированием своего сегмента потребителей и номенклатурой продуктов в соответствии с рыночным спросом. Здесь нет стандартных рецептов или общих решений. Решающими факторами все чаще становятся информационное обеспечение и интеллектуальный потенциал компании. К ним же необходимо отнести и репутацию фирмы, созданную за счет поддержания взаимовыгодных отношений с потребителями.

Все эти факторы могут действовать лишь в рамках динамичной компании с высокой степенью самостоятельности отдельных работников в принятии решений. В такой ситуации традиционный финансовый контроль не дает результата, и не только потому, что создаваемая в его системе информация часто оказывается устаревшей и слишком неточной, чтобы служить обоснованием принимаемых решений; помимо этого менеджеры, принимающие решения, требуют иных задач и стимулов деятельности, чем стоимостные показатели прибыли или доходности капитала, рассчитанные по данным финансовой отчетности. Для воплощения в жизнь комплексной миссии или концепции бизнеса необходимы другие ориентиры. Все подразделения компании должны понимать общую стратегию действий, знать правила игры и действовать согласованно. Такая согласованность возможна лишь на основе установления общепризнанных приоритетов.

Все это поясняет, почему стратегические карты получили такое широкое признание. Они послужат действенным средством достижения согласия во взглядах на будущее компании и ее рыночной среды, а также основой организации стратегического управленческого контроля.

Стратегические карты: контроль за реализацией МИССИИ КОМПАНИИ

Модель стратегических карт не только включает систему показателей деятельности в определенном формате, но и характеризует возможности и условия ее применения. Концепция стратегических карт, таким образом, становится частью системы стратегического управленческого контроля и своеобразным ответом на критику в адрес традиционной системы управленческого контроля. Интересно сравнить оригинальную модель стратегических карт Каплана и Нортон с аналогичными моделями других авторов, а также с моделью интеллектуального капитала компании. С появлением модели стратегических карт система целей деятельности и методов контроля за их реализацией значительно расширилась. Нельзя сказать, что финансовые показатели утратили свою значимость, но теперь они приводятся в соответствие с системой стратегических показателей как финансового, так и нефинансового характера.

ОТ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ КОНТРОЛЮ

В 1990-х годах значительно усилилась критика традиционной системы управленческого контроля из-за слишком узкой ориентированности на финансовые показатели. Контроль лишь финансовых показателей оказался недостаточным в условиях изменения характера экономической деятельности по сравнению с теми временами, когда сформировалась традиционная система управленческого контроля.

В XX веке традиционная система управленческого контроля действовала в условиях зрелых рынков и медленно изменяющихся технологий [Hally, 1994]. Иногда даже говорят, что традиционная система управленческого контроля остановилась в своем развитии где-то в 1925 году. К этому моменту сформировались все основные ее инструменты, используемые и по сей день: бюджетирование, расчет себестоимости по ме-

тому "стандарт-кост", трансфертное ценообразование, модель Дюпона и т.п. [Johnson & Kaplan, 1987]. Роль управленческого контроля сводилась к поддержанию эффективности функционирования компании; в результате основное внимание менеджеров было обращено на затраты и поиск путей их сокращения, а значение роста объема продаж недооценивалось. После Второй мировой войны промышленность вступила в эпоху глобальных технологических перемен, размеры компаний увеличились, а их организационная структура стала более сложной. Изолированные технологии и производственные процессы предъявляли новые требования к корпоративным системам управленческого контроля. Финансовые показатели отражали результаты ранее принятых решений, но они не могли адекватно отразить процессы долгосрочного стратегического развития бизнеса. Многие менеджеры начали понимать, что сохранение конкурентоспособности компании требует представления более полной информации о различных аспектах ведения бизнеса. По этой причине в 1980-х годах сформировался целый ряд новых концепций и инструментов управленческого контроля; в качестве примера можно привести концепцию Кайдена, концепцию *всеобщего контроля качества* (Total Quality Management — TQM), концепцию *гибкого производства* (lean production) и концепцию *реинжиниринга производственных процессов* (Business Process Redesign — BPR). Инициатива перемен редко исходила от бухгалтерии или отдела финансового контроля. Цели новых методов зачастую вступали в противоречие с целями традиционного управленческого контроля, или, по меньшей мере, их взаимоотношения до последнего времени оставались неопределенными. Стратегия компании, основанная на высокой самостоятельности работника в принятии решений, плохо согласуется с традиционным краткосрочным планированием, порождаемым приоритетностью финансовых показателей.

Однако устоявшаяся система управленческого контроля подвергалась критике не только с точки зрения эффективности внутреннего контроля. Новая стратегия требовала новой информации для разработки планов, принятия решений, мониторинга хозяйственных процессов и организации контроля. Таким образом, функции системы управленческого контроля расширялись за счет анализа внешних факторов и накопления стратегической информации, позволяющей судить о перспективах сохранения компанией конкурентоспособности в будущем.

КРИТИКА ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Современная деловая среда выдвигает новые и разнообразные требования к системе управленческого контроля, используемой компанией. В 1990-х годах критика традиционной системы управленческого контроля все усиливалась, и ниже приводятся основные критические замечания в ее адрес. Считается, что традиционной системе управленческого контроля присущи такие недостатки¹.

¹ Под традиционным управленческим контролем понимается контроль за принятием решений и повседневной деятельностью организации с целью роста прибыли, рентабельности и укрепления финансового положения.

- *Недостоверность информации для принятия решения.* Информация об издержках, объеме продаж и рентабельности составляет основу для принятия решений менеджерами. Традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в предшествующие периоды. Информация такого рода может привести к принятию решений, не отвечающих стратегическим целям [Goldenberg & Hoffecker, 1994].
- *Неспособность учитывать современные требования организации бизнеса и стратегии компании.* Задачи финансового контроля противоречат задачам стратегического планирования. Например, на основе данных финансового контроля могут принять решения о сокращении затрат на исследования и разработки, подготовку персонала, отмене эмиссии акций, отложить решения об инвестировании средств. Таким образом, основная проблема заключается в согласовании долгосрочных и краткосрочных целей [Peters, 1987].
- *Опора на информацию, полученную в системе бухгалтерского учета.* Управленческий контроль осуществляется на основе данных бухгалтерского учета, который ведется в соответствии с законодательно установленными требованиями. Акционеры же хотят постоянно получать информацию о ходе дел компании с тем, чтобы сравнивать альтернативные варианты капиталовложений. Одни только финансовые показатели не дают полной и адекватной картины развития бизнеса [Johnson & Kaplan, 1987].
- *Недостоверность информации о распределении затрат и контроле за инвестициями.* Традиционно контроль затрат не включал анализ причин возникновения затрат, он просто регистрировал их сумму и место возникновения. Традиционный принцип распределения затрат, когда косвенные затраты распределяются пропорционально прямым, в настоящий момент устарел. Взаимосвязь между прямыми и косвенными затратами изменилась в результате роста расходов на исследования и разработки, синергического эффекта, упрощения схем производственных процессов и т.п. Производство различных видов продуктов на тех же или частично совпадающих технологических линиях затрудняет расчет рентабельности каждого отдельного изделия. Более того, зачастую просто нельзя определить полную стоимость разработки продукта в долгосрочном аспекте. Необходимо разработать новый метод распределения затрат, отличный от традиционных методов списания накладных расходов, таких как метод ABC [Johnson & Kaplan, 1987].
- *Предоставление работникам лишь обрывочной информации.* Финансовые показатели мало о чем говорят большей части сотрудников компании, поэтому им трудно уловить связь между результатами своего труда и цифрами в квартальных и ежемесячных финансовых отчетах. Финансовые показатели слишком сложны для понимания и препятствуют принятию быстрых мер в случае необходимости [Shank & Govindarajan, 1993].
- *Недостаточное внимание к деловой среде, в которой функционирует компания.* Традиционная система финансовых показателей не отражает возможного поведения потребителей и конкурентов в будущем, а следовательно, не может предупредить о

возможных изменениях в отрасли и деловой среде. Ключевые финансовые показатели, используемые в большинстве таких систем, ориентированы скорее на внутренние проблемы компании, чем на внешние. Они предназначены для сравнения текущих показателей с предшествующими периодами на основе нормативов, разработанных для внутреннего употребления. На их основе трудно провести объективное сравнение компании с ее основными конкурентами, хотя такой анализ не менее важен, чем анализ реализации поставленных целей [Eccles & Ryburn, 1992].

- *Ориентация на текущие результаты деятельности.* Лидеры рынка в настоящее время отдают предпочтение ежемесячным и квартальным отчетам, что приводит к принятию краткосрочных инвестиционных решений. Кроме того, ориентация на краткосрочную перспективу подталкивает менеджеров к манипулированию финансовыми показателями для приукрашивания текущего состояния компании, а в результате принимаются ошибочные управленческие решения [Smith, 1992].

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА — РЕГИСТРАЦИЯ ФАКТОВ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ?

"Запись выигранных очков (как в игре)", — так в словаре Мэрриана и Вебстера определяется понятие *score* (счет). Для глагола *score* ("оценивать, считать") есть еще одно значение — "ранжировать". Когда речь идет об стратегической карте (счете) деятельности, это означает, что ранжирование должно отражать равновесие между несколькими существенными параметрами деятельности. Мы считаем, что нельзя рассматривать стратегические карты лишь как форму записи достигнутых результатов. Не менее важно то, что они позволяют планировать получение тех или иных результатов. Стратегические карты могут служить иллюстрацией к бизнес-плану компании, характеризовать цели и задачи, стоящие перед ее отдельными подразделениями. Поэтому стратегические карты иногда используются как своеобразная альтернатива составлению бюджета (кроме того, формат стратегической карты оказывает влияние на весь процесс составления бюджетов в целом). Они помогают установить правильное соотношение между краткосрочными и долгосрочными целями, согласовать стратегическое направление деятельности для каждого подразделения. Часто информация из стратегических карт вызывает оживленные дискуссии (возможно, они возникли бы и без стратегических карт, но тогда они наверняка были бы менее содержательными). Поэтому простая запись значений показателей за прошлый период может напоминать стратегическую карту по формату, но не по существу.

Мы не считаем своей первоочередной задачей разработку новой системы показателей деятельности. Книга имеет прежде всего практическую направленность и обобщает наш опыт сотрудничества со многими компаниями. Следует заметить, что модель стратегических карт обсуждается многими специалистами (в том числе за пределами США и Великобритании), и этот термин часто используется для обозначения разных по смыслу понятий. На своем собственном опыте мы убедились, что стратегические карты могут пригодиться в самых разных практических ситуациях (многие из них описаны в книге). Все эти ситуации, как правило, имеют общую черту: стратегические карты начали применять в последние годы те компании, ко-

торые осознали необходимость нескольких различных систем показателей для оценки своей деятельности на всех этапах ее планирования и контроля.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ КАПЛАНА И НОРТОНА

Первое ставшее широко известным описание метода стратегических карт принадлежит Роберту Каплану и Дэвиду Нортоу и опубликовано в журнале *Harvard Business Review* за 1992 год. Оба автора успешно занимаются исследовательской и консалтинговой деятельностью. Они сотрудничали с целым рядом компаний в программах разработки методов оценки деятельности "компаний будущего". Кроме вышеупомянутой, авторы опубликовали и еще несколько статей на эту же тему, а в 1996 году обобщили результаты своих исследований в книге. Ранее уже шла речь о выделенных ими четырех ключевых аспектах деятельности компании.

- Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?
- Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии?
- В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?
- Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

Таким образом, четко сформулированная миссия и стратегия лежат в основе всех четырех ключевых аспектов деятельности. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система показателей и план действий.

Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех четырех аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности. В книге, вышедшей в 1996 году, Р. Каплан и Д. Нортон характеризуют эту модель как неразрывную последовательность действий (рис. 2.1). Миссия компании получает наглядное воплощение и может быть доведена до ведома всех сотрудников. Она представлена в виде конкретных целей и стимулов для их достижения. Это необходимо для сосредоточения усилий в наиболее важных направлениях распределения ресурсов и установления целей. В результате сотрудники обучаются стратегически мыслить и могут внести собственные идеи и дополнения в формулировку миссии и стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к ее переосмыслению на новом уровне. На каждом этапе своего использования стратегические карты служат средством широкого распространения миссии и стратегии компании.

Для обучения особенно существенна взаимосвязь между различными показателями деятельности компании. Если компания стремится стать прибыльной, она должна добиваться лояльности со стороны потребителей; для того чтобы потребители сохраняли лояльность по отношению к компании, необходимо улучшать качество их обслуживания. Чтобы добиться улучшения качества обслуживания, необходимо разработать и эффективно осуществлять операции по всей цепочке ценностей компании, а для этого потребуются развитие знаний, навыков и способностей работников. "Таким

образом, грамотно составленная стратегическая карта должна содержать информацию о прошлой и будущей стратегиях конкретного хозяйственного подразделения компании. Она должна определять и ясно представлять последовательность гипотез и концепцию причинно-следственной связи между показателями, измеряющими результаты деятельности, и теми внутренними движущими силами, которые привели к этим результатам. Каждый показатель, включенный в стратегическую карту, должен представлять собой звено той цепи причинно-следственных зависимостей, которая связывает стратегию данного хозяйственного подразделения и стратегию компании в целом" [Kaplan & Norton, 1996а, р. 31].

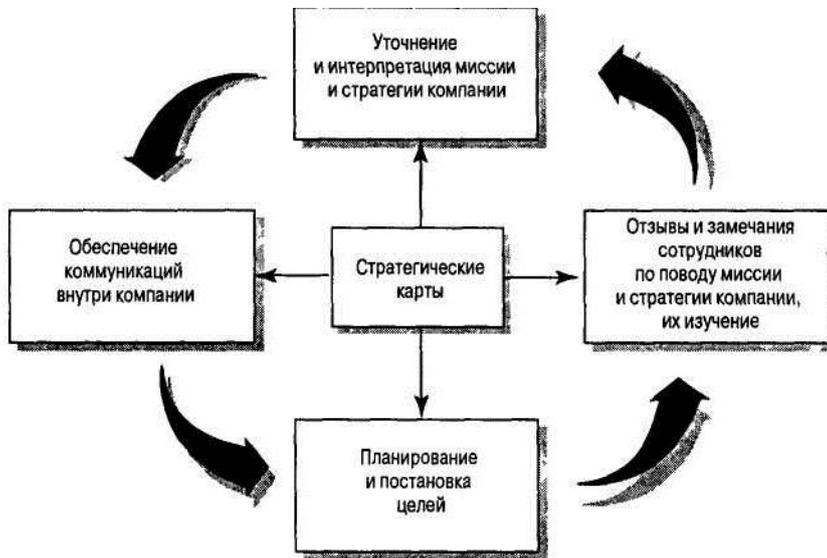


Рис. 2.1. Характеристика метода стратегических карт в модели Каплана и Нортон
 Источник. Адаптировано по статье Robert S. Kaplan, David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review*, January-February 1996, p. 77.

Из этого следует, что показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как *достигнутые результаты*, так и обусловившие их *основные факторы*.

Прочное финансовое положение компании относится к категории долгосрочных целей, однако существует целый ряд показателей, которые могут оперативно сигнализировать о неблагоприятных тенденциях и позволяют вовремя реагировать на их появление. Отнюдь не все возможные показатели, в том числе и ключевые финансовые коэффициенты, включаются в состав стратегических карт: компании доступно множество других методов анализа своего положения. Стратегические карты предназначены для сосредоточения внимания на тех сторонах деятельности компании, которые действительно наиболее важны в настоящий момент и в перспективе.

Мы рекомендуем применять стратегические карты в качестве стимула к обсуждению и распространению информации о миссии и стратегии компании. Этот аспект их применения будет изложен в следующей главе. Р. Каплан и Д. Нортон описывают более чем двухлетний опыт применения стратегических карт, что дает представление о годовом цикле планирования и контроля на их основе. Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании, с инициативы топ-менеджеров. Примерно через три месяца в процесс вовлекаются менеджеры среднего звена, каждое хозяйственное подразделение разрабатывает собственную стратегическую карту на основе общекорпоративной. В то же время топ-менеджеры прекращают выполнение проектов, которые не актуальны с точки зрения заложенной в стратегических картах стратегии, или, наоборот, открывают новые проекты там, где это необходимо. В конце первого года внедрения все хозяйственные операции компании на разных организационных уровнях анализируются с точки зрения стратегии, заложенной в стратегических картах. Заключение по результатам этого анализа доводится до ведома всех сотрудников компании. В течение второго года внедрения наиболее реальные цели трансформируются для каждого подразделения и организационного уровня компании вниз по организационной цепочке, вплоть до отдельного работника. Одновременно разрабатываются соответствующие методы стимулирования и контроля.

Мы в значительной мере разделяем основные инновационные идеи Р. Каплана и Д. Нортон, заложенные в концепции стратегических карт. По сути, эти идеи довольно просты и сводятся к тому, что стратегические карты обеспечивают:

- удобный формат для пропаганды содержания стратегии компании;
- анализ причинно-следственных зависимостей среди прочих факторов в качестве необходимого условия, а также стратегическое видение в качестве основы выбора направления движения;
- систематическое обсуждение достижения поставленных в стратегических картах целей, которое может заменить традиционные методы планирования и контроля чисто финансовых показателей.

ДРУГИЕ ВАРИАНТЫ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

В научной литературе по данной теме можно найти множество моделей, подобных модели Д. Каплана и Р. Нортон. Все они предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией.

Модель стратегических карт Л. Мейселя

Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортон. Как и они, Л. Мейсель выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании (рис. 2.2). Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции,

формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

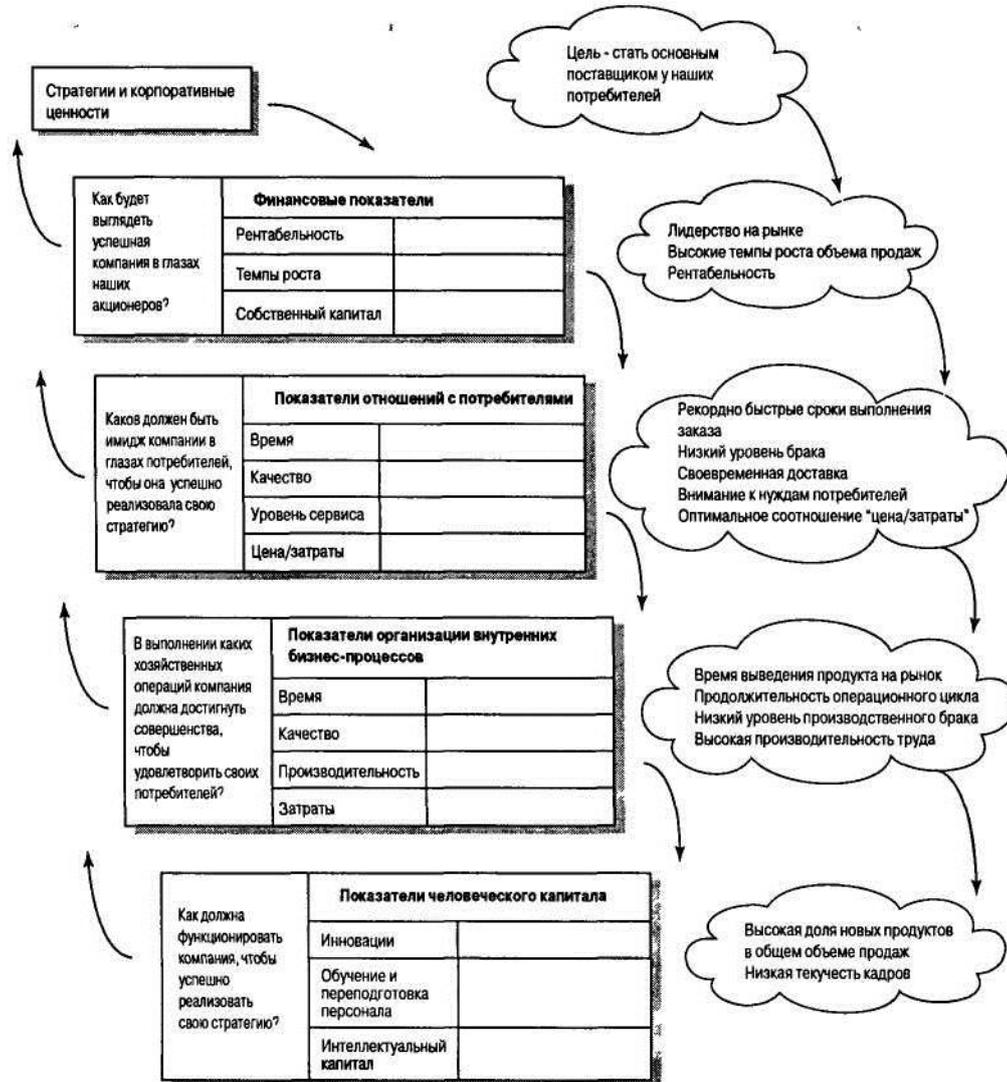


Рис. 2.2. Модель стратегических карт Л. Мейселя

Источник. Воспроизведено с согласия автора по статье Lawrence S. Maisel, "Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach", *Journal of Cost Management*, Summer, 1992, p. 50.

Пирамида деятельности

В статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса [McNair, Lynch & Cross, 1990] приведена модель под названием "Пирамида деятельности компании" (рис. 2.3). Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.



Рис. 2.3. Пирамида деятельности компании

Источник. Приведено с согласия авторов по статье С.Ж. McNair, CMA, R.L. Lynch, K.F. Cross, "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?", *Management Accounting*, November 1990, p. 30.

Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности. Иными словами, цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.

На высшем уровне топ-менеджеры формулируют корпоративную миссию. На втором уровне цели хозяйственных подразделений выражены через финансовые и маркетинговые показатели. Это обусловлено тем, что именно такие показатели

используются потребителями и акционерами, т.е. внешними по отношению к компании лицами, в процессе анализа ее деятельности.

Третий уровень, собственно говоря, не соответствует какому-либо уровню организационной иерархии. Скорее представленная здесь группа показателей отражает некоторые качественные характеристики, общие для всех или для части уровней организационной иерархии. К этим качественным характеристикам относятся удовлетворение потребителей, гибкость и производительность. Они выступают в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды. Эти качественные характеристики играют основную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании, т.е. целей второго уровня. Кроме того, такие показатели четвертого уровня, как качество, время доставки, операционный цикл и уровень брака, прямо вытекают из них. В частности, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций.

На нижнем уровне пирамиды, посвященном операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за день, за неделю или за месяц. На верхних уровнях оценка проводится не так часто и с использованием преимущественно финансовых показателей. С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы показателей, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях увязывались бы с финансовыми показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль.

EP²M

К. Адаме и П. Роберте в 1993 году [Adams & Roberts, 1993] предложили еще одну модель, которую они назвали EP²M (Effective Progress and Performance Measurement — *оценка эффективности деятельности и роста*) (рис. 2.4). Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

- во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
- снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

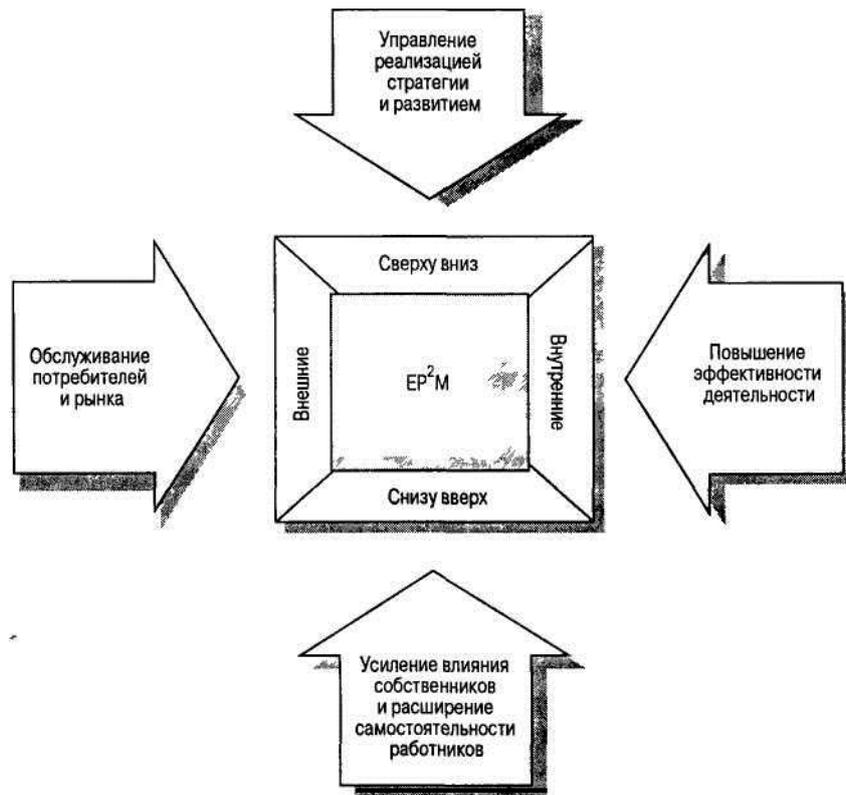


Рис. 2.4. Цели оценки эффективности деятельности и экономического роста *Источник*. Christopher Adams, Peter Roberts, "You are what you measure", *Manufacturing Europe*, 1993, p. 505.

ПОНИМАНИЕ ПРИРОДЫ БИЗНЕСА

Основная задача модели стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех компании. Хотя финансовые показатели чрезвычайно важны для компании, функционирующей в рыночной среде, но и нефинансовые показатели, приведенные на рис. 1.1, имеют не меньшее значение и могут на ранних стадиях сигнализировать о действии неблагоприятных факторов, не улавливаемом еще финансовыми показателями. Планы компании должны учитывать влияние таких факторов и включать возможные меры противодействия.

До сих пор речь шла преимущественно о применении концепции стратегических карт для *внутренних* нужд компании. Однако способ объективной оценки успехов компании в совершенствовании хозяйственных операций или связей с потребителями мог бы пригодиться и во взаимоотношениях с акционерами.

Не все согласятся с утверждением, что миссию компании и ее успешную реализацию можно выразить с помощью лишь немногих показателей, как это делается в стратегических картах. Установить задание по прибыли и организовать

контроль за его выполнением намного проще, а менеджеры компании, возможно, получают при этом большую свободу действий. Можно также усовершенствовать систему финансовых показателей таким образом, чтобы они более точно отражали успехи компании в привлечении новых потребителей, совершенствовании технологических процессов, разработке новых продуктов и т.п. Внутри компании такие достижения приводят к увеличению ее активов и могут считаться своеобразными инвестициями. Во внешней среде рынок ценных бумаг, располагая полной информацией об эмитентах, дает надежные способы оценить истинные успехи компаний, а курс акций отражает их долгосрочные перспективы развития. Попытки увеличить объем информации, раскрываемой в финансовой отчетности, разработать более совершенные финансовые коэффициенты призваны установить возможно более тесную связь между "правильным" направлением развития компании и курсом ее акций. Одним из примеров такого рода является теория добавленной экономической стоимости (EVA), к которой мы еще вернемся.

В соответствии с этой теорией модифицированные показатели прибыли и доходности инвестиций даже лучше соответствуют особенностям деятельности небольших подразделений компании. Децентрализация ответственности за показатели прибыльности обеспечивает более качественное управление капиталом. При правильной организации система контроля, основанная главным образом на финансовых целях, неизбежно вовлечет в свою сферу разнообразные по характеру внутренние операции компании, механизмы трансфертного ценообразования и т.п. Иногда, конечно, топ-менеджеры будут вынуждены устанавливать правила деятельности подразделений, ограничивающие ориентацию исключительно на рыночные механизмы. Но в общем случае хозяйственное подразделение может действовать как самостоятельная компания. При таком подходе особое значение приобретает организация контроля за выполнением установленных заданий по прибыли и доходности инвестиций; по сути, это приводит к возникновению внутри крупной компании множества мелких.

В противоположность этому, модель стратегических карт исходит из предпосылки о наличии гораздо более значимых управленческих целей, чем просто получение прибыли. В частности, к ним относятся формирование корпоративных знаний и опыта, завоевание доверия потребителей и сотрудников, разработка образа компании в будущем. Если эти цели не принимаются во внимание, то сумма прибыли, полученная компанией, будет не так важна. Очень трудно, да и не нужно оценивать все эти разнообразные цели в денежном измерении. Вместо этого имеет смысл создать широкую картину того, насколько успешно растет и развивается бизнес!

Заложенный в стратегических картах подход легко может вызвать нежелательный эффект — сформируется система скрупулезного контроля и стиль управления, при котором высшее руководство непрерывно отдает указания подчиненным, как именно им следует действовать. Одной из причин децентрализации ответственности за достижение показателей прибыли в 1970-1980-х годах как раз и стало стремление предоставить менеджерам среднего звена более широкие полномочия и ограничить круг поставленных перед ними задач. Вообще говоря, такой подход считается преимуществом рыночной экономики, в то время как

сложная система контроля с помощью множества показателей и множества поставленных целей считается характерной для плановой экономики. В сущности, ни один из этих двух вариантов не встречается на практике в чистом виде. Менеджерам необходима достаточная свобода действий и четко сформулированные цели, в том числе и финансовые. Централизованное руководство в определенных вопросах необходимо, чтобы избежать превалирования краткосрочных целей. Компания не может предоставить менеджерам среднего и низшего звена полную свободу действий в решении таких вопросов, как определение круга потенциальных покупателей, заданий по снижению затрат, определение направлений инвестирования средств и формирование интеллектуального капитала компании. К сожалению, рынок подтверждает правильность или ошибочность действий менеджеров только тогда, когда уже нельзя что-либо изменить. Тем не менее модель стратегических карт будет полезна при принятии решения по любому из этих вопросов.

Конечно, задача непростая. Как получить точную информацию о деятельности каждого подразделения, отдела или филиала? Каким должно быть содержание стратегических карт, чтобы они не подталкивали менеджеров к достижению эффективных, но недолговечных результатов? Какой должна быть система стимулов, чтобы охватить всех сотрудников компании и побудить их действовать прежде всего для достижения наиболее приоритетных целей? Даже сама характеристика компании (или подразделения) через систему показателей, содержащихся в стратегической карте, поможет решить, какие же цели компании *на самом деле* считать приоритетными. Мы уже показали, что финансовые показатели больше не способны решить эту задачу.

В расширенном названии модели стратегических карт есть термин "сбалансированные" в основном потому, что она позволяет достичь баланса между традиционным управленческим контролем финансовых показателей и новой формой контроля, ориентирующейся на принципиально другую систему показателей. Эта новая форма контроля должна обеспечить достижение целей, значимых в долгосрочном аспекте, но не находящихся воплощения в показателях текущей прибыли и рентабельности. Такие цели очень разнообразны, и необходимо их сбалансировать не только с финансовыми целями, но и между собой как по содержанию, так и по срокам реализации.

Внедрение модели стратегических карт не должно приводить к централизации функций, более эффективно реализуемых на уровне подразделений. С другой стороны, она должна помочь менеджерам выявить ключевые долгосрочные факторы, которые, по всей видимости, часто игнорируются на локальном уровне из-за стремления к максимальной деловой самостоятельности.

Основное внимание в этой книге уделено проблемам внутреннего контроля. Прежде чем сделать вывод о полезности содержания стратегических карт для внешнего пользователя или для раскрытия в финансовой отчетности, мы считаем нужным убедиться, что это содержание полезно и необходимо для внутренних целей компании. Но в главе 10 будет рассмотрено и использование стратегических карт внешними пользователями, поскольку в некоторых случаях это играет *важную роль в проектах внедрения стратегических карт* в деловую практику.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Достаточно очевидно, что рыночная стоимость любой компании, независимо от сферы ее деятельности, зависит от целого ряда факторов, с трудом поддающихся точному описанию. Именно эти факторы обычно перечисляются в нижней части стратегических карт (например, на рис. 3.14 — блок ключевых факторов успеха).

Обычно долгосрочные стратегические решения принято считать крупномасштабными и хорошо заметными на фоне других; к ним относятся решения об инвестировании средств в новые производственные мощности, освоение новых рынков или в крупные проекты разработок и исследований на уровне корпорации в целом или ее отдельных подразделений.

Однако в настоящее время многие корпорации сталкиваются со стратегическими решениями иного рода. Как используются компьютерные технологии в процессе поддержания связей с потребителями? Поощряет ли компания своих сотрудников уделять больше внимания долгосрочным планам их работы, даже если результат ожидается лишь в отдаленном будущем? Какая информация о встречах с имеющимися и потенциальными покупателями собирается и распространяется среди сотрудников компании? Какая часть рабочего времени персонала выделяется для обучения работе в локальной компьютерной сети компании?

Подобные усилия требуют значительных затрат, а эти направления деятельности часто игнорируются, особенно если у сотрудников нет никаких стимулов ими заниматься или если результаты их усилий могут легко присвоить "последователи". Для того чтобы накопленный опыт приносил пользу другим, его необходимо закрепить документально; свой собственный опыт каждый, как правило, хорошо помнит и так. Работа с перспективными покупателями или анализ опыта предшествующих продаж могут принести большую пользу не только непосредственным исполнителям, но и широкому кругу сотрудников компании, в том числе и работающих в других подразделениях.

Все изложенное выше приобретает особую значимость в условиях, когда конкурентная борьба перемещается главным образом в сферу накопления интеллектуального потенциала и установления долговременных контактов с потребителями. Стратегические решения, традиционно разрабатываемые компаниями, были гораздо "более материальными" и легко просчитывались. Существовали устоявшиеся процедуры согласования и принятия решений об инвестиционных и исследовательских проектах, а также система ответственности за их реализацию. Тем не менее соблюдение всех процедур выделения средств на определенные проекты не гарантирует эффективного использования интеллектуального потенциала и связей с потребителями. Это достигается лишь в результате повседневной деятельности каждого сотрудника на своем рабочем месте. Правильные решения возможны лишь в том случае, если каждый сотрудник осознает свою ответственность за сбалансированность долгосрочных и текущих целей компании. В решении этой проблемы большую помощь может оказать концепция стратегических карт.

Термин "интеллектуальный капитал" в настоящее время весьма популярен и получил особенно широкое распространение за последние годы. Отдельные исследователи дают несколько различающиеся определения этого понятия, однако

чаще всего встречается определение, данное Т. Стюартом [Stewart, 1997, p. 67]: интеллектуальный капитал — это "накопленные полезные знания". Такое определение подразумевает, что именно наличие интеллектуального капитала может послужить причиной несоответствия стоимости суммы активов компании, отраженных в ее финансовой отчетности (пусть даже в текущей рыночной оценке), и ее реальной рыночной стоимости.

Шведская страховая компания *Skandia* считается признанным на международном уровне экспертом по проблемам оценки интеллектуального капитала. С 1994 года в пояснительных записках к ежегодным финансовым отчетам эта компания приводит стоимость своего интеллектуального капитала в качестве обоснования более высокого курса своих акций на фондовой бирже. Ниже рассматривается опыт применения стратегических карт в *Skandia* для обоснования принятой модели бизнеса (рис. 2.5).

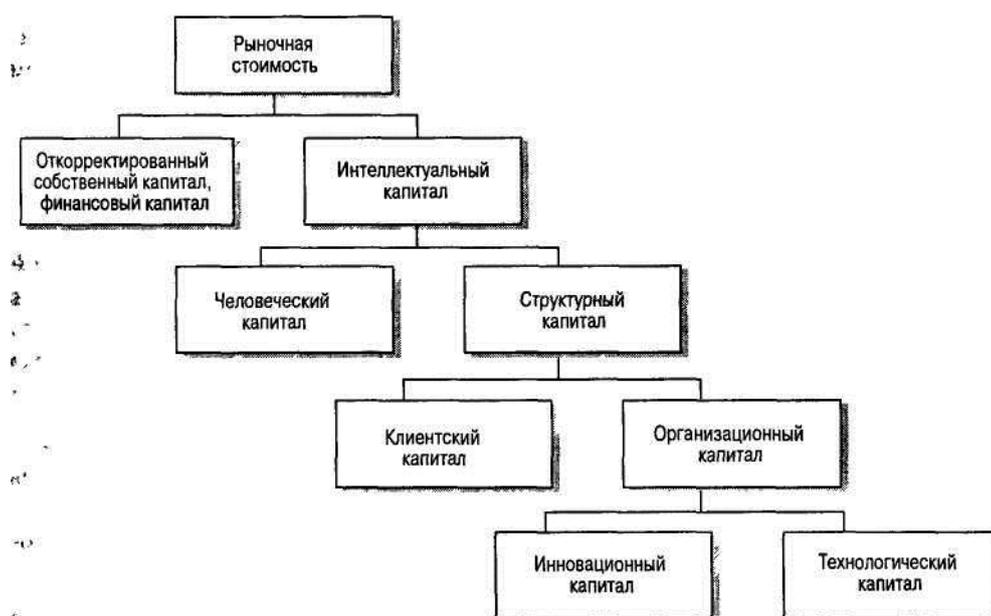


Рис. 2.5. Интеллектуальный капитал как составная часть рыночной стоимости компании (на примере страховой компании *Skandia*)

Источник. Пояснительная записка к финансовому отчету компании за 1995 год "On Processes Which Create Value". Публикуется с разрешения компании.

Отчасти интеллектуальный капитал формируется в процессе отбора и подготовки персонала компании или, иначе говоря, в процессе формирования *человеческого капитала*. Однако человеческий капитал относят к неустойчивым экономическим ресурсам, поэтому компания нуждается в накоплении компетенции, навыков и опыта на более стабильной основе. Формирование структурного капитала может рассматриваться с *внешней* по отношению к компании точки зрения, например, как инвестирование в формирование имиджа компании в глазах потребителей, т.е. в

распространение информации о компании среди наиболее широкого круга потребителей, усиление привлекательности имиджа компании или любые другие меры по обеспечению лояльности потребителей. Ценность этой работы многократно возрастет, если удастся преобразовать информацию, полученную в ходе встреч с потребителями, в особого рода нематериальный актив, например в хорошо организованную базу данных о потребителях. Такие "знания о потребителях" становятся ресурсом компании в целом, тогда как в противоположном случае они могли бы считаться ресурсом разве что отдельного агента по сбыту. Так происходит преобразование человеческого капитала в структурный капитал.

Структурный капитал непосредственно связан и со *внутренней* деятельностью, знаниями и навыками компании. Инвестиции в компьютерные технологии, как правило, приводят к прогрессу во всех этих областях. Значительные средства, затраченные на приобретение программного обеспечения и переподготовку персонала, редко отражаются в финансовой отчетности как активы; однако упомянутая компания *Skandia* рассматривает такие затраты как вложения в структурный капитал в той мере, в которой они увеличивают ее рыночную стоимость. В этом смысле подход *Skandia* служит основой определения рыночной стоимости компании. Если покупатель готов платить больше за акции компании, то причиной этого может оказаться, во-первых, занижение ее реальной рыночной стоимости при оценке по показателям чистой стоимости активов и собственного капитала в финансовой отчетности; во-вторых, компания располагает активами, не отраженными в финансовой отчетности и относящимися к категории гудвилла. Предполагается, что интеллектуальный капитал будет играть все возрастающую роль в будущем, однако такое утверждение трудно пока назвать однозначным. Существует несколько причин, по которым рыночный механизм не может дать точную оценку интеллектуального капитала.

- Трудности идентификации и оценки знаний и опыта компании, укрепления ее позиций на рынке. Ожидаемое влияние этих факторов на будущую прибыль зависит от того, какая модель поведения компании на перспективу будет выбрана, как изменится рыночная среда и какую сумму средств компания сможет инвестировать в эти проекты.
- Поскольку факторы, связанные с интеллектуальным капиталом, несомненно служат оружием в конкурентной борьбе, компании неохотно раскрывают информацию о них.
- Собственность или контроль компании над таким видом капитала существенно ограничены. Идеи и решения легко воспроизвести, а сотрудники могут уволиться из компании. Таким образом, если речь идет об интеллектуальном капитале, не упомянутом в финансовой отчетности, то надо учитывать, что и другие компании могут предъявить права собственности на него или на его часть. На рис. 2.6 показано, что усилия компании по формированию интеллектуальных ресурсов приводят не только к появлению интеллектуального капитала в составе ее активов, но и к возможным обязательствам перед его создателями в составе пассивов. Речь идет прежде всего о работниках, которые

могут предъявить претензии на авторские права или на интеллектуальные ресурсы. Кроме того, в некоторых случаях партнеры компании также могут предъявить права на часть выгод, полученных компанией от инвестиций в интеллектуальный капитал.

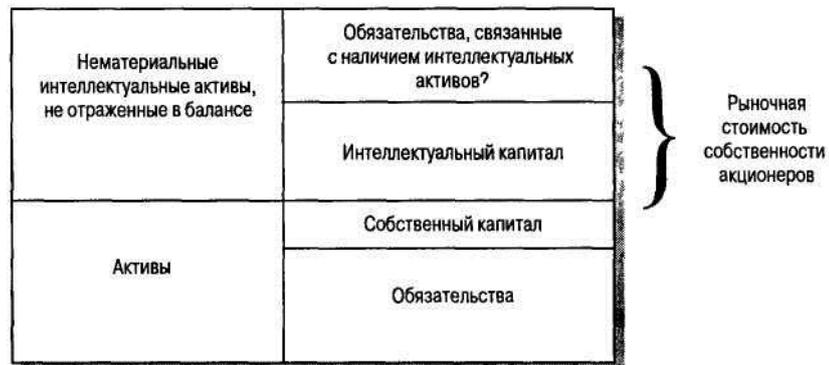


Рис. 2.6. Интеллектуальный капитал как один из видов активов компании

Рассмотрим некоторые проблемы, связанные с оценкой величины интеллектуального капитала. Активы в традиционном понимании этого слова отражаются в финансовой отчетности по остаточной стоимости, т.е. по стоимости приобретения за вычетом начисленной амортизации. Конечно, можно таким же образом оценить и накопленные знания, навыки, рыночную позицию и прочие компоненты интеллектуального капитала. Однако их истинная ценность для будущего развития компании может коренным образом отличаться от полученной оценки как в большую, так и в меньшую сторону. Такая же неопределенность характерна для определения рыночной стоимости компании через механизм рынка.

Существуют и другие методики оценки интеллектуального капитала. Например, К. Свейби [Sveiby, 1997] отдает предпочтение термину "нематериальные активы", которые он подразделяет на внутреннюю инфраструктуру, внешнюю инфраструктуру и навыки персонала. Большое значение имеет вопрос о том, должен ли персонал компании рассматриваться как самостоятельный актив, отличный от организационной структуры и технологических процессов (как будет показано, это важно и для разработки стратегических карт).

Есть определенные признаки того, что рынок создает свои механизмы оценки интеллектуального капитала. Одним из таких признаков служит растущий интерес к отраслям, предприятия которых не располагают значительными материальными активами, например в сфере услуг или информационных технологий. Другой признак — растущее количество исследований взаимосвязи между курсом акций и чистой стоимостью компании по данным финансовой отчетности. Такие сравнения всегда неоднозначны, поскольку выявленные отклонения можно объяснить целым рядом причин. Однако мы придаем большое значение выводам солидной консалтинговой компании *American research* о значительном росте доли

интеллектуального капитала в общей стоимости компаний в течение 1982—1992 годов (рис. 2.7).

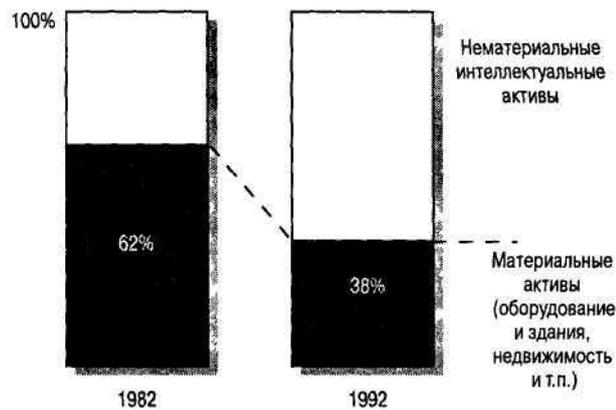


Рис. 2.7. Взаимосвязь стоимости материальных активов с рыночной стоимостью промышленных и горнодобывающих компаний США
Источник. Составлено на основе данных Blair, Brookings Institution, приведенных в статье Т. Stewart, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", *Fortune*, October 3, 1994.

В последующих главах будет рассматриваться полезность стратегических карт деятельности для ведения финансового учета. Однако главная цель настоящей книги — анализ их применения в системе управленческого контроля. Очевидно, что формирование капитала, не отражаемого в традиционной финансовой отчетности, приобретает все большее значение для многих компаний, и это приводит к расширению функций управленческого контроля. Если компания использует данные финансового учета в управленческом контроле, это означает, что ей придется пересмотреть традиционные представления о сферах ответственности менеджеров. В отличие от финансового учета, материальные активы не являются главным объектом управленческого контроля. В стратегической перспективе значимость формирования интеллектуального капитала еще больше возрастает.

Очевидно, еще и поэтому стратегические карты получили такое широкое распространение именно сейчас. Не менее важную роль сыграл и растущий скептицизм по поводу традиционных методов планирования. Многие менеджеры воспринимают планирование деятельности, организованное по центрам прибыли по методике составления отчетности о прибылях и убытках с использованием бухгалтерских терминов и показателей, как наиболее консервативную форму управленческого контроля. Это также будет рассматриваться в последующих главах книги. В некоторых случаях менеджеры не хотят даже обсуждать организацию управленческого контроля методами финансового учета. Именно это имел в виду исполнительный директор шведской компании *ABB* Питер Фаллениус, говоря: "В настоящее время мы переходим от финансового контроля к управленческому".

Кроме прочего, он упоминал в этом контексте и внедрение модели стратегических карт (выступление на конференции в Веннберге, 1994 год). Такое утверждение заставляет задуматься о том, что входит в понятие управленческого контроля, традиционно считавшегося частью *экономики управления*. Если знания и навыки, связи с потребителями признаются объектами управленческого контроля, то они автоматически признаются видами экономических ресурсов компании. В этом случае включение нефинансовых показателей в систему управленческого контроля просто неизбежно.

ОПРАВДАНЫЙ РИСК В БИЗНЕСЕ

Основная идея стратегических карт состоит в том, что компания должна аккумулировать капитал, необходимый для долгосрочного развития. Сущность идеи в значительной степени выражалась в нескольких "ключевых словах", бывших в ходу в 1980-х годах: ориентация на потребителя, децентрализованная ответственность, гибкое производство, быстрый оборот средств. Результаты исследований того времени до сих пор не получили полного воплощения; более того, уже доказанные тезисы приходится доказывать снова и снова. Часто исследование начиналось с анализа потребителей, затем на этой основе делались выводы о том, какой должна быть компания. Определялись цель бизнеса, деловая стратегия и задачи деятельности, на основе чего компания осваивала свой потенциальный рынок и завоевывала позиции в конкурентной борьбе. Такие исследования были полезны и информативны, однако в настоящее время этого уже недостаточно.

Можно повторить такое исследование несколько раз и, возможно, получить похожие результаты. Однако точное определение природы спроса — не главное условие достижения успеха в бизнесе. Компания должна прежде всего ответить на вопрос, каковы ее отличительные особенности как поставщика определенного товара или услуги. Иначе говоря, вопрос ставится не просто "Что необходимо на рынке?", но, кроме того, и "Почему именно мы?". Ответ на него зависит от интеллектуального капитала компании и того, насколько эффективно она его использует. Можно определить, какие именно знания, опыт и навыки необходимы, но нельзя сформировать их в течение одной ночи. Предпосылки долговременного и устойчивого успеха необходимо создавать заранее. Подвижность и гибкость компании на рынке достигается лишь в результате должной подготовки.

В 1990-х годах появилось несколько публикаций, в которых развивалась эта идея. Дж. Куинн [Quinn, 1992] ссылался на исследования *Intelligent Enterprise* и подчеркивал важность формирования и развития базисной компетенции. Даже промышленные компании все в большей мере ощущают себя лишь звеньями в цепочке ценностей отрасли и попадают во все большую зависимость от предоставляемых им услуг интеллектуального характера. Дж. Куинн доказывает, что компания не может выжить на рынке, не добившись положения мирового лидера в каком-либо аспекте своего бизнеса. Именно такой интеллектуальный капитал должен быть сформирован внутри компании. Все остальное можно приобрести у поставщиков. Р. Хэмел и С. Прахалад [Hamel & Prahalad, 1994, p. 31], ведущие американские профессора в сфере деловой стратегии, обрисовали пути формирования базисной компетенции

компания: "Конкуренция за место в будущем — это конкуренция скорее за удачную возможность, чем за долю рынка. Какие новые виды компетенции должна сформировать компания, как должно измениться понятие ее целевого рынка, чтобы возможности компании в будущем расширились?"

Когда Р. Хэмел и С. Прахалад [Hamel & Prahalad, 1994] говорят о компетенции компании, они имеют в виду кропотливое и постоянное накопление знаний, понимание того, каким образом можно их получить. Менеджеры должны задать себе вопрос: "Что мы можем сделать для того, чтобы затруднить ведение бизнеса другим компаниям?" Своевременное формирование необходимой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке.

Завоевание лидерства, в свою очередь, требует сосредоточения усилий на одном или нескольких видах компетенции, даже если амбиции компании ограничиваются завоеванием лидерства в своем регионе. К счастью, сейчас нетрудно найти поставщиков для того, чтобы они выполнили остальную часть работы — это еще один результат совершенствования коммуникаций в современном мире. Нет смысла самостоятельно пытаться делать то, что кто-то другой сделает лучше.

Таким образом, концепция базисной компетенции опять актуализирует тезис о необходимости формирования *интеллектуального капитала*. Приведенные ниже цитаты дают представление о точке зрения одного из ведущих специалистов в этой области Р. Румельта [Rumelt, 1994].

- Базисная компетенция компании связана с несколькими видами деятельности или продуктами.
- Отдельные продукты или виды услуг — это не что иное, как временное воплощение базисной компетенции компании; ее формирование требует больше времени, но она долговременнее, чем отдельные продукты.
- Базисная компетенция — это знания, а знания совершенствуются в процессе их применения.
- В долгосрочной перспективе именно базисная компетенция, а не отдельные продукты, будет решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

Каким образом можно стимулировать инвестирование средств компании в формирование интеллектуального капитала, несмотря на связанный с этим риск? С помощью каких показателей можно контролировать реализацию таких проектов? Какое значение компьютерные технологии получают при организации взаимодействия между независимо мыслящими и творческими людьми? Можно ли считать коммерческую компанию адекватной формой организации венчурного бизнеса, если для последнего прибыль — не главный приоритет? Явление, именуемое американскими экономическими журналами "новой экономикой", пока что вызывает больше вопросов, чем предлагает ответов². Компания должна максимально использовать имеющиеся знания и инициативы работников, иначе она рискует упустить чрезвычайно ценную для себя информацию. Кроме того, работ-

² См., например, обширный материал, опубликованный в *Economist* 28 сентября 1996 года.

ники подобной компании лишены того мощного стимула к действию, который порождается участием в открытой дискуссии о целях и направлениях развития компании. Одна из основных причин внедрения стратегических карт состоит в том, что с их помощью больше работников сможет принять участие в разработке и реализации тех исходных предпосылок, на которых будут базироваться дальнейшие действия компании. Концепция стратегических карт дает возможность расширить сферу действия управленческого контроля; вовлекая больше людей в открытую дискуссию, она заставляет их понять, на чем основан выбор будущего облика и образа действий компании.

Часть II

Разработка стратегических карт

Процесс разработки стратегических карт

В этой главе дана общая характеристика процесса разработки стратегических карт. Не следует воспринимать изложенный в главе материал как подробную инструкцию для разработки, скорее это описание чаще всего встречающихся этапов этого процесса и возможных проблем. Широкая популярность концепции стратегических карт отчасти объясняется как раз тем, что и сами стратегические карты, и процесс их разработки в каждом отдельном случае адаптированы к особенностям конкретной компании — как к особенностям ее положения на рынке, так и к особенностям ее внутренней организации.

Разработка стратегических карт часто плавно переходит в процесс их использования в повседневной деятельности. Поскольку мы убеждены в правильности такого подхода, в данной главе использование стратегических карт в текущей деятельности рассматривается как последний этап их разработки в разделе "Внедрение стратегических карт". Однако эта тема сама по себе довольно обширна, поэтому мы еще вернемся к ее рассмотрению в части III.

Уже доказано, что стратегические карты вооружают компанию пониманием логики ведения бизнеса в долгосрочном аспекте, необходимым для формирования ее уникальной компетенции и достижения успеха на рынке. Это весьма существенно как для разработки стратегических планов компании, так и для ведения текущих операций. В идеальном случае стратегические карты внедряются в каждом подразделении и виде деятельности в качестве эффективного и понятного средства формирования уникальной компетенции компании. Поэтому стратегические карты служат инструментом как стратегического, так и операционного контроля; мы убеждены в оптимальности такого сочетания. Некоторые из рассмотренных практических ситуаций подтверждают, что разработка стратегических карт дает наилучшие результаты, если последние ориентированы на принципиально важные в стратегическом плане параметры бизнеса.

При разработке стратегических карт часто обнаруживается необходимость корректировки стратегии компании, и мы сочли уместным в данной главе показать, как это происходит. В качестве примера была выбрана шведская сеть розничных магазинов одежды *KappAM*.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Стратегические карты помогают наилучшим образом довести информацию о положении и стратегических планах компании до всех ее сотрудников. Это совершенно необходимо, если компания стремится к динамизму, способному обеспечить ее конкурентоспособность в долгосрочном аспекте. Стратегические карты также представляют собой эффективный способ документирования и контроля, обеспечивающих наиболее быстрое достижение поставленных целей и реализацию миссии компании.

В результате применения стратегических карт текущие операции согласуются с долговременными целями компании. Выбранное направление развития становится понятным и реальным для всех сотрудников. В дополнение к этому, стратегические карты, диверсифицированные по видам деятельности, обеспечивают более надежный контроль за текущими операциями, чем предшествующие модели управленческого контроля. Работники лучше понимают цели компании, приобретают дополнительные стимулы к их реализации, легче воспринимают происходящие перемены и настойчиво проводят их в жизнь. Компания в целом становится более восприимчивой к новой информации и последовательной в формировании новых видов компетенции в своем бизнесе. Разработка и внедрение стратегических карт затрагивают различные стороны деятельности компании. На рис. 3.1 мы попытались показать схему разработки стратегических карт и аспекты деятельности компании, которые при этом затрагиваются.

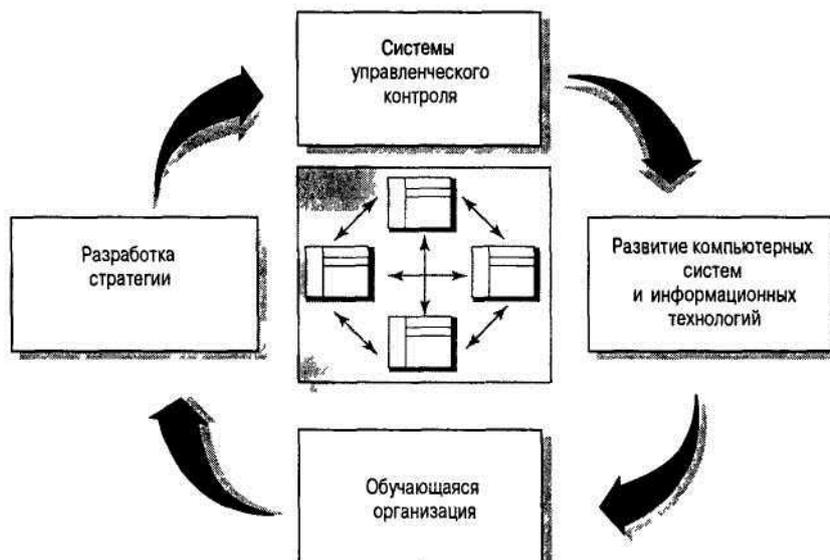


Рис. 3.1. Процесс разработки стратегических карт

Разработка стратегии

Система управленческого контроля начинает функционировать только после определения миссии и стратегии компании, а стратегические карты рассматриваются именно как инструмент управленческого контроля. По собственному опыту мы знаем, что необходимость изложить миссию и стратегию компании в формате стратегических карт часто приводит к появлению новых идей по поводу миссии компании и к переосмыслению ее стратегии.

Поэтому первые этапы разработки стратегических карт посвящены определению стратегии компании. К этому моменту стратегия компании иногда уже сформулирована в процессе стратегического управленческого планирования. В этом случае разработка соответствующих элементов стратегических карт сводится к подтверждению выбранного курса и, возможно, уточнению формулировки ключевых целей и основных факторов их достижения.

Системы управленческого контроля

В главе 2 обоснована необходимость формирования новой системы управленческого контроля и ее связь с концепцией стратегических карт, а также других аналогичных концепций. Описание хода разработки стратегических карт прежде всего призвано привлечь внимание к способам изложения стратегии компании на языке конкретных целей, показателей и обязанностей, понятных менеджерам на различных уровнях организационной иерархии. Теоретически этот процесс можно повторить на любом уровне организационной иерархии, в результате чего каждый работник получает представление о своей роли в реализации корпоративной стратегии. В этом плане весьма существенна задача увязки показателей, установленных для отдельных аспектов деятельности компании и для отдельных подразделений.

Обсуждение формирования корпоративной компетенции и концентрации имеющихся ресурсов для реализации ограниченного количества задач, приведенное в главе 2, послужит отправной точкой для дальнейшего изложения. Для решения этих задач привлекаются многие работники компании, причем каждый из них может внести свой вклад в достижение успеха. Стратегические карты, посвященные соответствующим видам деятельности, должны достаточно ясно описывать ожидаемое участие каждого работника в общем деле, чтобы играть роль дополнительных стимулов в этом процессе. В главах 6 и 7 эти вопросы рассматриваются более подробно.

Роль информационных технологий в совершенствовании систем управленческого контроля

Практическое применение стратегических карт требует, чтобы процедуры оценки деятельности компании с их помощью были достаточно удобными и не слишком сложными. Способы обработки информации должны обеспечивать ее документирование, возможность проверки и доведения до сведения заинтересованных лиц. Обычно стратегические карты разрабатываются на основе данных, уже использовавшихся в процессе контроля, и вновь введенных показателей, некоторые из них по своей природе достаточно неформальны.

При разработке стратегических карт для стратегического контроля необходимо учесть уже имеющийся опыт сбора информации и проанализировать существующие информационные системы. Это особенно полезно на начальном этапе работ, когда менеджеры компании еще не вполне ясно представляют себе формат и содержание разрабатываемых стратегических карт. Однако даже на этом этапе необходимо найти практические решения для проблем, связанных с техникой проведения оценки и ответственностью за ее результаты: как часто ее проводить, какие контрольные процедуры использовать, кто будет отвечать за ее проведение и т.п. Эти вопросы более подробно рассматриваются в главе 8.

Обучающаяся организация

Основная функция стратегических карт — это обеспечение контроля за операционной деятельностью компании. Стратегические карты описывают планируемые и уже полученные результаты, на основе чего определяется ответственность каждого работника за реализацию миссии компании.

Например, создание базы данных по потребителям или по привлечению потребителей из нетрадиционных для компании сегментов рынка может оказаться неприбыльным в краткосрочном аспекте, но вполне оправдывается с точки зрения будущих выгод. Стратегические карты позволяют обоснованно оценить такого рода деятельность на фоне других функций компании и довести полученную оценку до сведения менеджеров.

Концепция стратегических карт имеет и своего рода кумулятивный эффект. По мере того как обрабатывается информация о новых потребителях или о динамике объемов продаж в новых для компании сегментах рынка, первоначальные предположения о причинно-следственных связях в этих областях подтверждаются или опровергаются. Здесь стратегические карты также очень полезны. С их помощью можно точнее оценить результативность предпринимаемых усилий как на уровне компании в целом, так и на уровне отдельного работника.

Как видим, применение стратегических карт открывает широкие возможности. Для их внедрения необходимы правильная мотивация работников и рациональные, практические рекомендации по обработке собранной информации; тогда разработка стратегических карт пройдет гладко. Мы вернемся к рассмотрению этих вопросов в главе 9.

ОТ МИССИИ КОМПАНИИ К ПЛАНУ КОНКРЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Прежде чем приступить непосредственно к рассмотрению отдельных этапов разработки стратегических карт, полезно получить общее представление об этом процессе (рис. 3.2).

- *Миссия компании.* В верхней части схемы на рис. 3.2 помещена миссия компании, т.е. представление компании о своем будущем. Цель разработки миссии заключается в руководстве, контроле и мотивации продвижения компании как единого целого к реализации поставленных и согласованных целей.

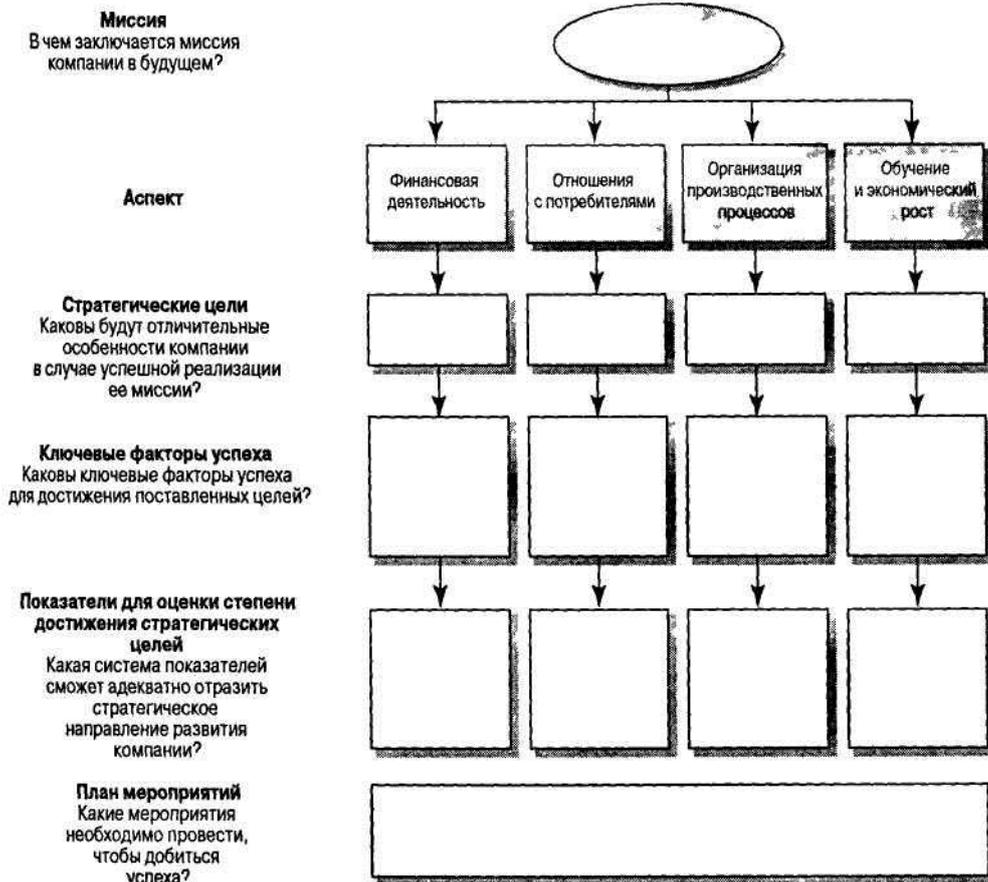


Рис. 3.2. Общая характеристика этапов разработки стратегических карт

- *Ключевые аспекты деятельности.* Общая миссия рассматривается и описывается в нескольких аспектах деятельности компании. Чаще всего к ним относятся финансовая деятельность и взаимоотношения с акционерами, отношения с потребителями, внутренняя организация бизнеса, обучение и развитие. Некоторые компании добавляют сюда еще отношения с сотрудниками или формирование человеческого капитала. Более детальная классификация ключевых аспектов деятельности компании приведена в главе 5.
- *Стратегические цели.* Миссия компании представлена в виде совокупности более конкретных стратегических целей деятельности. Это помогает ее реализовывать.
- *Ключевые факторы успеха.* На этом этапе выделяются наиболее существенные с точки зрения миссии факторы достижения поставленных целей.
- *Стратегические показатели.* В этой части стратегических карт отражаются показатели и цели, устанавливаемые перед управленческим персоналом для мо-

билизации ключевых факторов успеха. В главе 7 мы продолжим обсуждение системы этих показателей и методов их определения.

- *План действий.* Наконец, завершает стратегическую карту раздел, описывающий этапы и конкретные мероприятия, подлежащие реализации в будущем.

ВЫБОР ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Определение перечня видов деятельности, подразделений и порядка внедрения стратегических карт в значительной мере зависит от размеров и положения компании на рынке. Небольшая компания, видимо, может начать непосредственно с разработки корпоративной стратегической карты, в то время как крупная компания или ее филиал будут разрабатывать стратегические карты, начиная с одного или двух наиболее подготовленных к этому подразделений. В последнем случае при выборе наиболее подготовленных подразделений необходимо учитывать как желание сотрудников подразделения участвовать в этом проекте, так и объективную готовность подразделения. Лишь в этом случае его передовой опыт сослужит добрую службу в процессе реализации проекта. В дальнейшем будет крайне полезен опыт как подразделения, выполняющего внутренние функции, так и подразделения, работающего со многочисленными контрагентами компании.

Наш опыт свидетельствует о том, что вторым решающим фактором при выборе подразделения для пилотной реализации проекта внедрения стратегических карт служит ситуация в компании на момент запуска проекта. Если компания занята внутренними преобразованиями, то параллельное внедрение стратегических карт даст ей дополнительные преимущества. В этом случае подготовка персонала к использованию стратегических карт поможет пропагандировать и проводить обсуждение будущей стратегии компании, направлений и темпов происходящих преобразований. В такой ситуации целесообразнее начинать с разработки корпоративной стратегической карты с ее последующей детализацией для низовых уровней. Разработка и представление корпоративной стратегической карты даст возможность топ-менеджерам подготовиться к предстоящим преобразованиям и получить поддержку сотрудников для их проведения. В процессе ее обсуждения могут появиться весьма ценные идеи о наиболее эффективных путях проведения преобразований. Обсуждение лучше всего организовать по отдельным подразделениям, обратив особое внимание на то, каким образом поставленные цели и задачи затрагивают деятельность данного подразделения и какой вклад оно может внести в реализацию корпоративной стратегии. Можно вынести на обсуждение также вопросы более эффективной и разумной организации работы. Только после завершения серии этих обсуждений в подразделениях можно переходить непосредственно к намеченным преобразованиям. Как правило, такая последовательность преобразований значительно упрощает их, обеспечивает поддержку сотрудников и позволяет сочетать преобразования со внедрением стратегических карт в отдельных подразделениях компании.

Продолжительность периода внедрения зависит от многих факторов. При любых условиях лучше не торопиться. Как уже упоминалось, сам по себе процесс внедрения очень важен, и каждый его участник должен иметь достаточно времени для осозна-

ния своей роли и функций. Кроме того, продолжительность периода внедрения зависит от размеров компании и текущей ситуации. В небольшой компании он может составлять около шести месяцев, а в компании больших размеров потребуется несколько лет, прежде чем все ее подразделения будут вовлечены в процесс внедрения. Необходимо также заметить, что полная завершенность противоречит сущности процесса внедрения стратегических карт. В исследовании Темплтонского колледжа (Оксфордский университет) описываются внутренние преобразования в нескольких крупных компаниях, причем отмечается, что в самых успешных случаях большую роль сыграло внедрение стратегических карт. В некоторых компаниях эти преобразования продолжались от четырех до шести лет. Поскольку стратегические карты служат одним из инструментов стратегического контроля, актуальность их содержания и постоянное обновление имеют особое значение.

ОПТИМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ И СОСТАВ УЧАСТНИКОВ

Процесс разработки формата и содержания стратегических карт сам по себе составляет одно из главных преимуществ проекта, поскольку позволяет вовлечь большинство сотрудников в обсуждение положения компании и ее перспектив.

Кроме обсуждения и понимания миссии компании, основная часть работы по внедрению стратегических карт заключается в углубленном анализе и идентификации стратегических перспектив и ключевых факторов успеха компании. Поэтому желательно, чтобы в работе принимало участие как можно больше сотрудников, а сама работа завершилась бы достижением консенсуса по основным вопросам стратегии. В частности, большое значение придается тому, чтобы причинно-следственные отношения и приоритеты, выявленные при обсуждении, получили бы широкую поддержку и были понятны большинству сотрудников. Если это условие не соблюдается, то внедрение обещает быть очень тяжелым, а риск провала — высоким.

Чтобы добиться успеха в выявлении связи между миссией компании и ее повседневными операциями, важно также, чтобы преобразования происходили одновременно с двух сторон. Сначала топ-менеджеры организации разрабатывают миссию компании и доводят ее до ведома всех сотрудников. Затем организуется обсуждение с акцентом на то, как именно корпоративная миссия влияет на текущие операции компании и какие из них имеют наибольшее значение для ее успешной реализации. Значение личного участия и заинтересованности топ-менеджеров в данном случае нельзя переоценить. Исполнительный директор должен лично контролировать внедрение стратегических карт на всех его этапах и принимать непосредственное участие в разработке их основных компонентов. Кроме того, он должен убедиться в том, что все менеджеры осознали приоритетность этой работы и принимают в ней активное участие.

Кто конкретно должен принимать участие во внедрении стратегических карт? Как подчеркивалось выше, сам процесс разработки формата и содержания стратегических карт составляет одно из главных преимуществ проекта. Поэтому особенно важно правильно определить состав участников и время проведения работ. Кроме активного участия и заинтересованности высших менеджеров, существенное значение имеет также привлечение к работе как можно большего количества

неформальных лидеров в отдельных подразделениях, особенно на начальном этапе. Это позволит надеяться на то, что впоследствии они сыграют роль активных "миссионеров" новой идеи. По мере подключения ко внедрению проекта других подразделений большинство сотрудников будет в большей или меньшей степени вовлекаться в работу. Хотя степень их индивидуального участия может быть различной, наш опыт свидетельствует о том, что уже само по себе участие сотрудников в обсуждении связи стратегических целей компании с ее текущими операциями, а также обсуждение возможного вклада отдельных работников и подразделений в общее дело имеют неоценимые преимущества.

Часто участие в таком обсуждении помогает его участникам с совершенно новой точки зрения посмотреть на ситуацию.

В зависимости от размеров и сложности организационной структуры компании имеет смысл возложить ответственность за общее осуществление проекта на специально созданную инициативную группу сотрудников. Отбор кандидатур для этой группы в значительной степени предопределяет успех или неуспех всего мероприятия; при этом топ-менеджеры должны убедиться в том, что в инициативной группе представлены все основные подразделения компании. Поэтому нецелесообразно формировать инициативную группу только из представителей, например, ревизионного отдела, даже если именно этот отдел инициировал весь проект. Уместно напомнить, что одно из преимуществ концепции стратегических карт как раз и состоит в том, что они позволяют сформулировать поставленные цели с помощью понятных для неспециалистов в бухгалтерском учете терминов, в отличие от традиционного языка финансовых показателей и учетных категорий. Инициативная группа будет постоянно контролировать реализацию проекта, давать советы и рекомендации в случае необходимости, а также обеспечивать внутреннюю согласованность системы стратегических карт.

Обобщенное описание отдельных этапов разработки и внедрения стратегических карт приведено ниже. Необходимо подчеркнуть, что оно носит самый общий характер и в каждом конкретном случае следует его адаптировать к уникальным особенностям каждой отдельной компании: форме собственности, отрасли, масштабу операций и т.п.

ИСХОДНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Исходной предпосылкой разработки стратегической карты для высшего уровня организационной иерархии является предварительное согласование точек зрения всех участников относительно отличительных особенностей отрасли и самой компании. Отсюда следует, что все топ-менеджеры должны иметь достаточно времени, чтобы собрать необходимую информацию и выработать обоснованное мнение по этому вопросу.

Судя по нашему опыту, менеджеры часто недооценивают те преимущества, которые получает компания, если участники реализации проекта имеют возможность составить комплексную картину реального положения дел внутри компании и вне ее. Часто это связано с конфиденциальностью необходимой для этого информации. Менеджеры иногда не осознают масштаба стоящих перед компанией проблем, поэтому к такой информации должны иметь доступ и другие сотрудники. Это позволит им при-

нимать правильные решения, максимально быстро и гибко реагировать на растущие запросы потребителей. Доступ к информации приобретает особое значение, если ожидается, что работники должны так или иначе изменить свое отношение к работе. Недостаточно просто повторять, что отныне надо относиться к работе по-другому. Поведение человека обусловлено системой его ценностей и шкалой оценок, которые в свою очередь формируются на основе предшествующего опыта (рис. 3.3). Чтобы добиться желаемых перемен, необходимо культивировать деловую среду, способную сформировать у работников опыт нового типа, а затем привести к изменению их поведения и отношения к работе. Часто для формирования опыта нового типа требуется внешнее вмешательство. Поэтому одна из целей разработки стратегических карт — это создание условий для появления столь необходимых новаторских идей. Если компания постоянно отслеживает и комментирует результаты изменившегося отношения к работе, то процесс может стать самовоспроизводящимся.

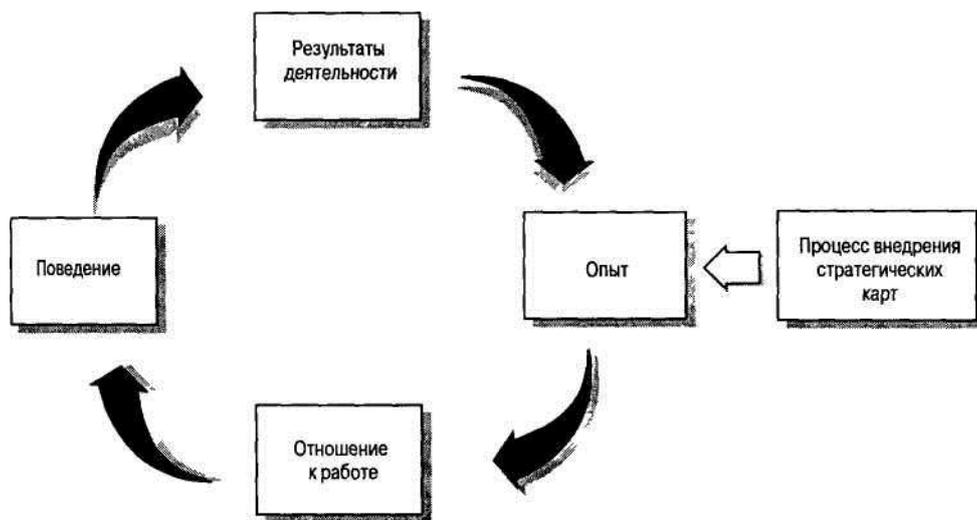


Рис. 3.3. Факторы перемен в отношении сотрудников к своей работе

Кроме того, на основе предшествующего опыта мы пришли к однозначному выводу, что качество работы в целом значительно повысится, если работники предварительно изучат необходимые материалы, зададут интересующие их вопросы и смогут предложить собственные усовершенствования. Лучшее понимание общей ситуации за счет распространения необходимой информации и предоставления времени на ее изучение даст свои результаты позже, после того как внедрение проекта будет завершено и его участники вернуться к своей повседневной работе.

В табл. 3.1 приведен общий обзор этапов внедрения проекта стратегических карт с указанием содержания выполняемых работ и ориентировочного времени их выполнения. Как уже отмечалось, конкретные формы работы на отдельных этапах и необходимое для их завершения время определяются с учетом отличительных особенностей и текущего положения каждой компании.

Таблица 3.1. Этапы внедрения стратегических карт

Этап	Описание видов работ	Используемые приемы и методы	Ориентировочное время выполнения
1	Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней	Интервью с как можно большим количеством респондентов, по возможности проведенные сторонней компанией для получения максимально объективных результатов. Исследование положения в отрасли и тенденций ее развития	1 -2 месяца
2	Разработка и подтверждение миссии компании	Совместный семинар формальных и неформальных лидеров компании	1 -2 семинара продолжительностью 1 -2 дня каждый
3	Определение ключевых аспектов деятельности компании	Семинар, проводимый совместно топ-менеджерами, членами инициативной группы и лицами, имеющими опыт внедрения проектов стратегических карт	1-2 дня
4	Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей	Семинар в том же составе, что и на этапе 2	См.ниже
5	Определение ключевых факторов успеха	Семинар (этап 4)	Включая время на реализацию этапа 4 — 2-3 дня
6	Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей	Семинар (этап 4), если это возможно. Однако некоторый перерыв между этими этапами бывает полезен	Входит в период, указанный для этапа 5, в противном случае 1 -2 дня
7	Разработка корпоративной стратегической карты	Топ-менеджеры и инициативная группа (желательно при участии консультантов, имеющих предварительный опыт работы в такого рода проектах) определяют формат и содержание стратегической карты	1 -2 дня 1
8	Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений	Под руководством инициативной группы определяются подразделения, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к пилотным подразделениям проекта. Предпочтительнее, чтобы в каждом подразделении в этой работе участвовало максимальное количество сотрудников; оптимальная форма проведения этой работы — семинар. Топ-менеджеры контролируют и координируют процесс. Помощь опытных консультантов особенно важна при идентификации ключевых факторов успеха и разработке системы показателей	2 месяца и больше. Семинар в каждом отдельном подразделении — 1 -2 дня

Этап	Описание видов работ	Используемые приемы и методы	Ориентировочное время выполнения
9	Определение конкретных целей	Предложения ответственных за реализацию проекта на уровне отдельных подразделений	Не устанавливается
10	Разработка плана мероприятий	Готовится инициативной группой каждого подразделения	Не устанавливается
11	Внедрение стратегических карт	Постоянный контроль под общим руководством топ-менеджеров	Не устанавливается

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, РОЛИ КОМПАНИИ В НЕЙ

Цель этого этапа — формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. Выработка единого мнения о путях развития отрасли в будущем позволяет создать надежную основу для разработки миссии компании и ее стратегии. Наиболее целесообразная форма проведения этой работы — индивидуальные интервью преимущественно с топ-менеджерами компании, а также с неформальными лидерами из различных подразделений.

При проведении интервью необходимо сформировать видение компании и ее отличительных особенностей с самых различных точек зрения. Некоторые из описанных ниже моделей пригодны для этих целей. Простота и наглядность часто превращают их в своеобразные катализаторы внедрения, поэтому они послужат хорошей отправной точкой при выработке адекватных методов этого анализа. В наши задачи не входит углубленный стратегический анализ деловой среды или методов моделирования ситуации отрасли в рамках этой книги. Однако надо отметить, что на методологию стратегического анализа большое влияние оказала модель SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, конкурентные возможности и угрозы) [Andrews, 1980], разработанная в начале 1970-х годов (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Модель SWOT-анализа

Источник. К R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. (Homewood, IL: Irwin, 1987). Приведено с разрешения издательства McGraw-Hill.

С помощью этой модели компания разрабатывает план действий по мобилизации внутренних ресурсов (сильные и слабые стороны компании), а также по использованию возможностей внешней деловой среды (внешние конкурентные возможности и угрозы). В начале 1980-х годов М. Портер [Porter, 1980] представил свою популярную модель пяти ключевых конкурентных сил, в которой рассматривается зависимость прибыльности компании от структурных преобразований в отрасли ее функционирования (рис. 3.5).

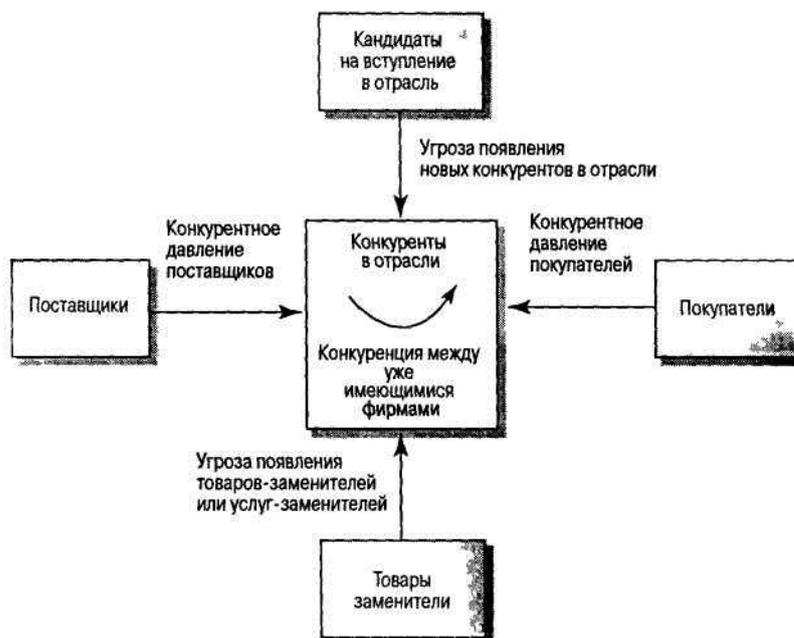


Рис. 3.5. Модель пяти конкурентных сил, определяющих среднюю рентабельность компаний отрасли

Источник. Приведено с разрешения издательства по книге Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Этот подход переключил внимание исследователей с анализа положения собственно компании на анализ конкурентной ситуации в отрасли в целом.

В конце 1980-х и начале 1990-х годов наметился возврат к ресурсо-ориентированному подходу в разработке стратегии, а в фокусе внимания исследователей опять оказались внутренние ресурсы и возможности компании в отличие от ее внешнего делового окружения (рис. 3.6) [Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, Collis & Montgomery, 1995].

Некоторые исследователи считают этот подход чем-то средним между моделью SWOT-анализа и моделью пяти конкурентных сил Портера. Во взаимоотношениях со внешней деловой средой компания пытается сформировать свое конкурентное преимущество на основе внутренних ресурсов и возможностей.

В 1990-х годах Г. Хэмел и С. Прахалад [Hamel & Prahalad, 1994], а также другие авторы развивали эту концепцию, используя термин "базисная компетенция" (рис. 3.7). До некоторой степени эти идеи основываются на ресурсо-ориентированном подходе к разработке стратегии.

-а-

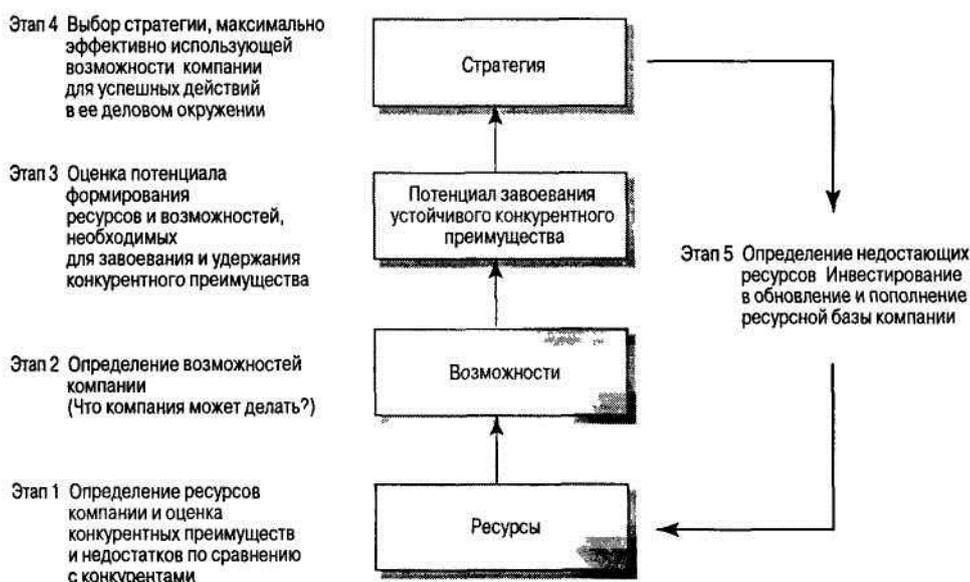


Рис. 3.6. Общая схема ресурсо-ориентированного анализа

Источник. Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell Publishers, 1993), p. 120. Публикуется с разрешения автора.

Правда, эта теория не предназначена для разработки подробных долгосрочных стратегических планов. Вместо этого ее авторы говорят о важности создания условий, способствующих развитию у сотрудников компании стратегического мышления как основы повседневно принимаемых решений и текущей деятельности. В результате компания приобретает динамизм и решительность, необходимые для успешной работы в большинстве отраслей экономики.

Крайне желательно документировать проведенные интервью и высказанные в их ходе мнения, в особенности нестандартные точки зрения, чтобы можно было их использовать для проведения семинара на следующем этапе. Эта процедура представляет собой сочетание исследований и интервью с заинтересованными лицами и сотрудниками различных уровней организационной иерархии. Чтобы избежать давления на интервьюируемых и получить неискаженные ответы на поставленные вопросы, можно начинать интервью с открытого вопроса: "Каковы, с вашей точки зрения, направления развития отрасли в будущем?" Кроме прочего, такой вопрос помогает выявить однородность мнений участников группы. Поэтому не рекомендуется однозначно определять, что имеется в виду под "отраслью" или "будущим". Преимущество более абстрактного подхода состоит в

том, что каждый может вложить в эти слова свое собственное понимание. Впоследствии на этой основе можно будет обсудить направления развития бизнеса, в частности способов обслуживания потребителей в будущем и, как следствие, форм взаимодействия с потребителями. Во время проведения самого семинара широкая картина, нарисованная интервьюируемыми, обобщается в виде итогового документа. Дискуссию между участниками семинара можно с успехом организовать вокруг обсуждения основных положений этого документа.

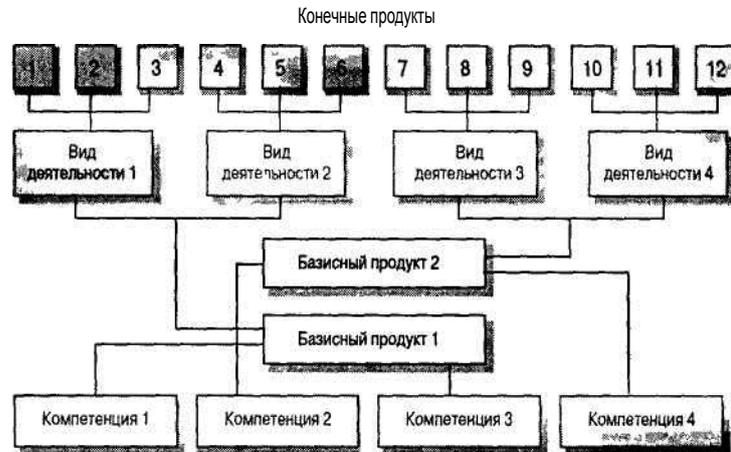


Рис. 3.7. Основные виды продукции компании производятся на основе ее базисной компетенции и приводят к формированию структуры производственных подразделений *Источник*. Приведено с разрешения по статье Gary Hamel, С.К. Praha-lad, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 81.

ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы. Стратегические карты помогают сосредоточить усилия на основных направлениях деятельности, и поэтому ошибочное определение этих направлений может дорого обойтись компании. Если к этому моменту разработка миссии компании не завершена, то это прекрасный случай совместить два важных мероприятия.

Из описания первого этапа видно, что существует множество моделей и методов для разработки миссии компании. Поскольку описание и оценка эффективности этих методов не входит в задачи данной книги, мы лишь кратко коснемся этого вопроса.

Примеры определений

Миссия — вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции.

Формулировка миссии

Описывает бизнес, который ведет компания в настоящем или будет вести в будущем, наряду с ожиданиями и ценностью компании в глазах всех заинтересованных лиц

Стратегия

Основные методы реализации поставленных целей и задач компании в течение установленного периода времени.

Цели и задачи

Более конкретное, по сравнению с миссией компании, определение целей, к которым стремится компания, и сроков их достижения

Как уже говорилось, прежде чем сформулировать миссию компании, необходимо добиться обоснованного и согласованного понимания внутреннего и внешнего положения компании. При разработке миссии необходимо учесть ряд факторов (рис 3.8).

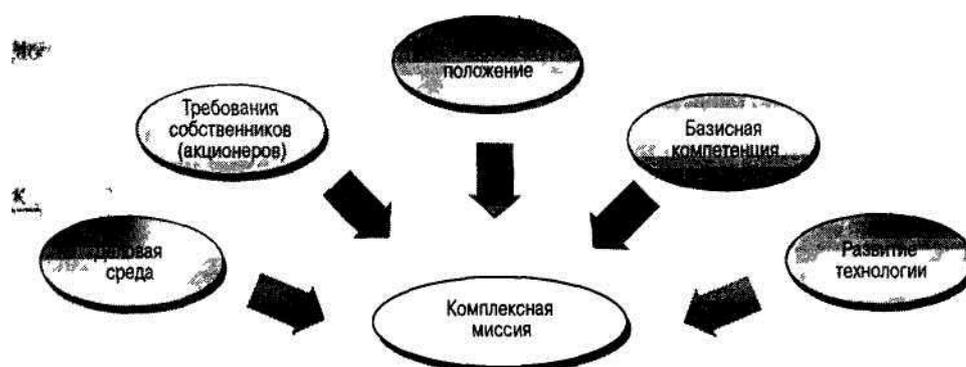


Рис. 3.8. Факторы, на основе анализа которых проводится обсуждение и разрабатывается формулировка миссии компании

Например, целый ряд вопросов, которыми нельзя пренебречь, касается влияния развивающихся информационных технологий на компанию или ее отрасль. В частности, мы обнаружили множество примеров того, что потребители предъявляют все более индивидуализированные требования к продуктам и услугам. Это приводит к фрагментации рынка во все новых и новых отраслях и создает как новые проблемы, так и новые возможности для большинства компаний. Разработка направлений развития компании в будущем должна начинаться с детальной характеристики ее текущего положения. С учетом этого делаются предположения о том, каким образом изменятся вкусы и предпочтения потребителей в будущем. Радикальные изменения в деловой среде, как уже свершившиеся, так и ожидаемые, должны приучить менеджеров постоянно корректировать планы развития, стараться сохранить общее направление развития и максимально использовать прошлый опыт. Высокие темпы происходящих перемен предъявляют особые требования к привлечению возможно большего количества сотрудников к обсужде-

нию будущих путей развития бизнеса. По этой же причине менеджеры должны приложить все усилия к поиску подходящих форм такого обсуждения. Интересные возможности в этом плане предоставляет такой метод, как анализ сценариев (он будет рассматриваться подробнее в последующих главах).

Важность четко определенной миссии компании совсем не означает, что она должна жестко привязать компанию к сегодняшнему направлению развития. Компания добьется успеха в том случае, если сможет организовать реализацию своей миссии, сформулированной на основе анализа внутренней и внешней ситуации, определения ключевых факторов успеха. При этом сотрудники компании должны прийти к общему мнению относительно выводов из проведенного анализа. Мобилизация усилий на реализацию миссии придает компании гибкость и динамизм, а это непереносимое условие выживания в изменяющейся деловой среде.

Сформулировав миссию, полезно еще раз удостовериться в ее положительном восприятии сотрудниками, прежде чем продолжить работу. Например, можно предложить всем участникам семинара написать эссе о том, как будет выглядеть компания в случае успешной реализации своей миссии. В эссе желательно дать характеристику ключевых аспектов деятельности компании, в том числе финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации бизнес-процессов, развития. Полезно также предложить всем участникам сформулировать миссию компании для отдельных ключевых аспектов деятельности с помощью нескольких ключевых слов, а затем проранжировать их по степени приоритетности. Это помогает выявить резкие расхождения во мнениях среди присутствующих.

Ответы на приведенные ниже вопросы пригодятся для проверки правильности определения миссии.

- Дает ли формулировка миссии компании уверенность в правильности выбранного курса?
- Дает ли формулировка миссии компании необходимый стимул для ее дальнейшего развития?
- Помогает ли формулировка миссии компании соответствующим образом сформулировать персональные цели сотрудников?
- Имеет ли миссия смысл для сотрудников и можно ли считать ее органично присущей компании?

КаррАhl: этапы 1-2

В предисловии мы обещали подкреплять изложение теоретического материала примерами из опыта деятельности различных компаний. В этой главе мы воспользуемся опытом внедрения стратегических карт шведской компанией *КаррАhl*.

КаррАhl, сеть розничных магазинов одежды, основана в 1954 году и служит одним из самых ярких примеров достижения успеха в бизнесе среди шведских компаний в 1950-1960-е годы. Само название много говорит читателю об имидже этой компании. Название *Карр* происходит от шведского слова *карра* — "пальто" или "верхняя одежда для женщин", т.е. непереносимого и довольно утилитарного предмета одежды. *Аhl*— это фамилия основателя компании Пер-Олафа Ахла. К 1990 году компания значительно увеличила масштабы своей

деятельности. Когда ее основатель достиг преклонного возраста, он продал компанию *KF (Swedish Cooperative Wholesale Society)*. К этому моменту времена громкой славы были уже позади, и, несмотря на удачную реформу системы управления, компания не могла похвастаться высокими показателями прибыльности.

Осенью 1995 года был назначен новый исполнительный директор. На этот момент компания располагала 150 магазинами и обеспечивала 2000 рабочих мест в Швеции, Норвегии и Финляндии. Объем продаж превышал 2 миллиарда шведских крон, а доля рынка составила около 5%, благодаря чему компания превратилась в одного из крупнейших специализированных розничных торговцев в северных странах. Однако убытки постоянно росли, составив в 1995 году около 150 миллионов шведских крон. Новая команда менеджеров провела реорганизацию компании: административный аппарат в штаб-квартире был сокращен на 25%, а сама штаб-квартира получила название "сервисного центра". Однако этого оказалось мало. Параллельно с реструктуризацией зимой 1995-1996 годов решено было внедрить стратегические карты. Два консультанта, приглашенных для интервьюирования сотрудников, провели небольшой опрос общественного мнения. На основе полученных результатов был проведен первый из последующей серии семинаров; в его задачи входила формулировка миссии компании. В семинаре приняло участие 25 сотрудников, в том числе новые менеджеры. Участники проанализировали сильные и слабые стороны конкурентной позиции компании, конкурентные возможности и угрозы ее деловой среды; затем им предложили сформулировать свое видение будущего компании. В результате обсуждения сформировалось общее мнение присутствующих о том, что компания слишком много усилий уделила попыткам воспроизвести политику конкурентов по производству товаров для молодежной группы потребителей. Конкурентное преимущество и уникальные особенности *KappAhl* гораздо ярче проявлялись бы в случае изменения ее имиджа — компания могла приобрести репутацию поставщика современной одежды для самых широких слоев населения.

К осени 1996 года видение, миссия и генеральная стратегия компании были сформулированы и утверждены. Топ-менеджеры сформировали инициативную группу, в состав которой вошли менеджер по программам экономического роста, заведующий финским филиалом компании, бухгалтер-ревизор из отдела материально-технического снабжения и руководительница проекта (группы), имевшая значительный опыт работы в компании на разных должностях, а в своем новом качестве подчинявшаяся непосредственно исполнительному директору. Перед инициативной группой была поставлена задача организовать внедрение стратегических карт с такими целями.

- Обеспечить согласованные усилия для реализации миссии компании несмотря на сложности, порождаемые ее децентрализованной структурой.
- Разработать методы оценки и показатели соответствия текущих операций выбранному курсу развития и его темпам.
- Провести детализацию корпоративной миссии до уровня отдельных подразделений.
- Расширить круг контролируемых показателей за счет включения нефинансовых параметров.
- Сформировать систему предупреждения о неблагоприятных тенденциях, более оперативную, чем традиционный бухгалтерский учет.

ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

После того как корпоративная миссия сформулирована и разработана модель бизнеса, можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности компании, отобрав те из них, для которых будут разрабатываться стратегические карты.

Как уже отмечалось, исходная модель Нортон и Каплана содержала четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов, обучение и развитие. Однако некоторые компании отдали предпочтение другим аспектам деятельности, например отношениям с сотрудниками или формированию человеческого капитала (этот вопрос детально обсуждается в главе 5). При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться прежде всего логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. В аспекте развития должны описываться методы, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов. Затем эти цели следует проанализировать с финансовой точки зрения. По нашему мнению, любые изменения в перечне ключевых аспектов допускаются лишь по причинам стратегического характера, а отнюдь не из-за изменения состава лиц, принимающих участие в разработке и реализации миссии компании. Отсюда следует, что вряд ли существует слишком настоятельная необходимость в выделении аспекта человеческого капитала, поскольку человеческий капитал уже учтен как один из экономических ресурсов компании при разработке аспектов обучения и развития, а также организации бизнес-процессов.

ЭТАП 4. ДЕТАЛИЗАЦИЯ МИССИИ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Уже подчеркивалось, что модель стратегических карт представляет собой прежде всего инструмент для разработки миссии и стратегии компании, определения на их основе набора конкретных целей и показателей. Иными словами, качественно разработанная стратегическая карта содержит краткое изложение стратегии компании. Задача этого этапа — перевести обобщенную миссию компании на более практический уровень, обеспечить тем самым баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, для чего и предназначены стратегические карты. Это одно из двух важнейших направлений практической работы по совершенствованию модели бизнеса; второе направление — это формулировка стратегии компании.

Трудно дать однозначное определение понятия стратегии. Первоначально оно означало искусство ведения военных операций: каждая битва должна служить для достижения стратегической цели — победы в войне. Подобно этому, в менеджменте стратегия обеспечивает связь между миссией компании и ее планом действий на текущий период. Иначе говоря, стратегия описывает основные правила, действия и решения, необходимые для перехода от современного положения компании к определенному миссией положению в будущем.

Разработка стратегии, как правило, — достаточно сложное дело и требует немалых ресурсов из-за необходимости учитывать все многообразие аспектов деятельности компании и возможных вариантов развития событий. Как и во многих других случаях, не существует регламентированного порядка разработки стратегии для любой компании. Тем не менее, любая компания при разработке стратегии неизбежно сталкивается с вопросом о том, как ей завоевать и удержать существенное конку-

рентное преимущество. Это центральный вопрос разработки и формулирования стратегии. Наш опыт свидетельствует о том, что метод стратегических карт обладает наиболее значительными преимуществами именно с этой точки зрения. Метод помогает трансформировать обобщенную миссию компании в конкретные, реалистичные стратегии, понимаемые и принимаемые сотрудниками компании.

На этом этапе участников семинара часто просят описать основные правила и способы, позволяющие легче и эффективнее реализовать сформулированную миссию. Описание должно затрагивать все ключевые аспекты деятельности и выделять мероприятия, характерные для каждого из них. Удобной отправной точкой для этого служит миссия компании. Основные способы и стратегии можно охарактеризовать с различных позиций: прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, способов ведения конкурентной борьбы (например, методов установления цен и времени доставки заказа), организационной структуры компании, видов имеющейся или подлежащей формированию компетенции. Разрабатываются также стратегии для видов деятельности, в которых компания планирует создавать новые продукты или услуги, одновременно назначаются ответственные за эту работу. В результате инициативная группа получит описание каждого ключевого аспекта деятельности с указанием основных применяемых стратегий и их приоритетности.

По своей сути, все стратегии должны быть основаны на миссии компании. Конкретизация миссии, ее простое и близкое к жизни описание принесет большую пользу компании. Разработка стратегий для каждого ключевого аспекта описана ниже.

Финансовая деятельность

Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, например возникновение отрицательного денежного потока. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности и т.п. Иными словами, этот аспект включает множество традиционных инструментов управленческого контроля, в частности финансовых показателей и ключевых финансовых коэффициентов. Р. Каплан и Д. Нортон упоминают три стратегических направления в рамках этого аспекта деятельности: темпы роста продаж и номенклатура продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционная стратегия. Этот аспект деятельности компании иногда определяется как "финансовая деятельность и интересы акционеров" и имеет две основные особенности. Помимо общих требований к уровню доходности, собственники могут иметь и более конкретные требования к компании. Иногда эти требования касаются охраны окружающей среды или социальных последствий деятельности компании. Если речь идет о компании, входящей в состав финансовой группы, то менеджеры головной компании также могут установить ей дополнительные стратегические цели в этом ключевом аспекте, например освоение определенного сегмента рынка и т.п.

Отношения с потребителями

В этом аспекте описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить. Таким образом, исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании формируются именно здесь. Некоторые авторы утверждают, что именно этот ключевой аспект является центральным в системе стратегических карт. Если компания не сможет предложить потребителям удовлетворительные продукты и услуги по оптимальной цене как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, то объемы ее продаж сократятся, она придет в упадок и обанкротится. На исследование путей завоевания и сохранения лояльности потребителей было затрачено немало усилий. Для того чтобы понять, что компании надо предпринять в этом направлении, полезно в общих чертах познакомиться с этапами процесса совершения покупки. Необходимо точно представлять, как выглядит конкретный продукт или услуга в глазах потребителей. Если компания производит продукты промышленного назначения, то важно знать, какую роль они играют в цепочке ценностей компаний-потребителей. Насколько важна для потребителя цена по сравнению с такими характеристиками продукта, как качество, функциональность, срок поставки, престижность, связи с поставщиком и т.п.? Не ответив на эти вопросы, компания не может переходить к разработке деловых стратегий для других аспектов деятельности. Очень важно также, чтобы такой анализ был основан на достоверных данных о предпочтениях потребителей, а не просто на общепринятых мнениях или суждениях сотрудников самой компании.

Деловые стратегии разрабатываются на основе результатов проведенного анализа и включают характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, а также установленных правил и конкретных действий. Для каждой деловой стратегии определяется система показателей, дающая наиболее полную и адекватную картину отношений с потребителями. Желательно организовать сбор данных по следующим показателям.

- Доля рынка.
- Лояльность потребителей, например, оцененная с помощью количества повторных покупок.
- Приток новых потребителей.
- Удовлетворенность потребителей продуктом или услугой.
- Рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей.

Кроме того, очень важно как можно раньше получать информацию о любых изменениях в потребительских предпочтениях или поведении. Информацию об изменениях ценности продукта в глазах покупателя можно получить по-разному, в том числе проводя периодические опросы и рассчитывая индекс удовлетворенности потребителя. Кроме того, компания должна анализировать влияние на удовлетворенность потребителя любых изменений в качестве продукта, сроках его

доставки, объемах заказа, количестве возвратов продукта и т.п. Крайне желательно, чтобы компания сумела отреагировать на полученную информацию до того, как она потеряет значительную часть своих покупателей и понесет значительные убытки; иначе говоря, она должна настороженно относиться к любым, даже незначительным тревожным симптомам и тенденциям, своевременно на них реагировать. Более того, компания не должна слишком сильно зависеть от постоянных потребителей и давно производимых видов продукции. Она должна располагать ресурсами (включая квалификацию и опыт работников), необходимыми для привлечения новых потребителей и выведения на рынок новых продуктов. Напомним, что эти возможности уже анализировались на этапе 2.

Организация бизнес-процессов компании

Какие бизнес-процессы создают необходимую потребителям ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров? Анализ этого ключевого аспекта деятельности компании даст возможность ответить на заданный вопрос. Сначала необходимо дать общую характеристику бизнес-процессов компании. Модель цепочки ценностей М. Портера подходит для этой цели [Porter, 1985, p. 36] (рис. 3.9). Модель описывает последовательность всех бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей. Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.



Рис. 3.9. Цепочка ценностей компании в общем виде *Источник.* Приведено с разрешения издательства по книге Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Отдельные бизнес-процессы характеризуются с помощью показателей затрат, операционного времени, методов контроля качества и т.п. Это дает возможность определить методы их количественной и качественной оценки.

Особенно важно проанализировать и описать те процессы, которые непосредственно приводят к возрастанию количества потребителей и влияют на их лояльность. В качестве примеров можно привести технологический процесс, доставку продуктов, сервисные работы. Кроме того, большое значение имеет совершенствование продуктов и приведение их в соответствие с потребительскими ожиданиями. В ключевом аспекте организации бизнес-процессов в основном анализируются внутренние процессы компании. Такой анализ включает выявление внутренних резервов и ресурсов (в предшествующих главах обсуждался ресурсно-ориентированный подход к разработке стратегии). Однако на практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов компании с внутренними бизнес-процессами ее партнеров, которую нельзя игнорировать. Возникает вопрос, к какому аспекту деятельности компании относятся такие связи? Их с равным основанием можно рассматривать в рамках отношений с потребителями и организации бизнес-процессов.

Если по-прежнему исходить из того, что в аспекте отношений с потребителями речь идет только о проблемах связей с потребителями товаров и услуг компании, то можно ли расширить содержание аспекта организации бизнес-процессов и включить в него взаимосвязи с партнерами компании по бизнесу, постоянными поставщиками, подрядчиками, выполняющими работы на отдельных этапах производственного цикла, и т.п.?

Можно ли, в противоположность этому, считать, что аспект отношений с потребителями включает вообще все внешние связи компании, а следовательно, и стратегии их развития, в то время как аспект организации бизнес-процессов касается исключительно внутренних вопросов развития компании.

В последние годы в литературе, посвященной проблемам разработки стратегии, отмечается повышенный интерес к устойчивым хозяйственным связям между компаниями. Р. Норман и Р. Рамирес [Normann & Ramirez, 1993] используют термин "созвездия, создающие ценность" для обозначения совокупности компаний, связанных партнерскими взаимоотношениями в общей цепочке создания ценности для потребителя. В качестве популярного примера можно привести сотрудничество образовательных учреждений, телекоммуникационных компаний, налоговых служб и органов стандартизации технических систем в развитии электронной коммерции. Такую ситуацию трудно прокомментировать в рамках традиционного понимания конкуренции и использования экономических ресурсов. Иногда это результат долговременного и тщательно планируемого сотрудничества всех заинтересованных сторон. Однако часто решающим фактором ее возникновения служат потребности рынка.

Менее емкая форма сотрудничества между различными компаниями, используемая для организации производства или сбыта отдельного продукта или услуги, получила название "виртуальной фирмы". Производители и поставщики отдельных узлов такого продукта совместно взаимодействуют с потребителями, чтобы у

последних создавалось впечатление ведения дел с единой компанией, хотя в традиционном смысле ее не существует. Б. Хедберг и его соавторы [Hedberg et al., 1997] подчеркивают, что такие объединения выдвигают новые требования к менеджменту, поскольку компания носит виртуальный характер и существует в сознании потребителей лишь потому, что кто-то из ее участников взял на себя труд поддерживать иллюзию ее существования.

В этом случае возникают объективные трудности разработки стратегической карты на корпоративном уровне. Если компания предпочитает полагаться на своих партнеров или просто зависит от них, то ей наверняка придется разрабатывать стратегии не только для себя. Если компании сотрудничают для совместного создания потребительской ценности, взаимосвязи между ними должны развиваться в нескольких направлениях. Это должно быть отражено в стратегической карте в виде системы целей и показателей развития этих взаимосвязей. В такой ситуации показатели стратегической карты могут описывать процессы, строго говоря, находящиеся за пределами собственно данной компании, но протекающие в рамках всей "виртуальной организации". Некоторые особенности возникают также и при определении стратегии обучения и экономического роста (этому посвящен следующий раздел).

Обучение и развитие

Аспект обучения и экономического роста характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане. В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау, обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность для потребителя. Поскольку ноу-хау в современном мире устаревают очень быстро, все большую актуальность приобретает базисная компетенция, которую должна сформировать компания для своего процветания в будущем [Hamel & Prahalad, 1994]. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее базисную компетенцию.

Своеобразный баланс компетенций и возможностей компаний используется как вспомогательный инструмент для этого направления стратегического планирования (рис. 3.10). Идея этого баланса взята из традиционного управленческого контроля: анализ бухгалтерского баланса всегда был надежным средством оценки положения компании. В ходе такого анализа оценивалась величина собственного капитала, которая после ряда корректировок приводилась к рыночной стоимости компании. Анализировалась также динамика этого показателя. Показательным с точки зрения оценки стоимости компании считался ее финансовый леверидж, т.е. отношение собственного капитала к общей сумме активов. Если этот показатель был слишком низок, компания считалась восприимчивой к возможным колебаниям рынка. Слишком высокое значение этого показателя также не считалось преимуществом: если доля собственного капитала слишком высока, то компания должна получать прибыль выше средней по отрасли, чтобы сохранить темпы рос-

та на уровне среднеотраслевых. Компании, целиком финансирующие свою деятельность за счет собственных средств, встречаются редко.

	Активы	Обязательства
Объем продаж	Временно используемая компетенция	
Сервис		
Производство	Компетенция в области информационных технологий	
Совершенствование продуктов		
Управление	Партнеры	
	Собственные виды компетенции	

Рис. 3.10. Баланс компетенций и возможностей компании

На основе аналогии между активами, с одной стороны, компетенцией и возможностями — с другой, можно составить баланс компетенций и возможностей компании (см. рис. 3.10). В активе отражаются возможности и компетенции, необходимые для достижения успеха. В пассиве отражаются источники финансирования соответствующих возможностей и компетенций. Обычно компании создают свой ноу-хау практически полностью за счет внутренних ресурсов. По мере сокращения сроков устаревания ноу-хау такой подход будет вызывать все большие сомнения. Как и в случае полного самофинансирования в традиционном смысле этого слова, есть основания опасаться, что такая политика относительно финансирования создания компетенции может затормозить развитие компании. Приведенный на рис. 3.10 "баланс" применяется для анализа структуры "активов" относительно того, какие именно знания и возможности должны быть включены в базисную компетенцию компании. Затем принимаются стратегические решения, какие ее компоненты можно получить от контрагентов, приобретением лицензий и т.п.

Таким образом, стратегия компании определяет те сферы, в которые компания будет инвестировать средства и формировать компетенцию собственными силами, а также те сферы, в которых компетенция будет формироваться за счет сотрудничества с партнерами и привлечения сторонних организаций. Для разработки эффективной стратегии формирования компетенций полезно предварительно получить ответы на следующие вопросы.

- Из каких компонентов состоит компетенция в данной сфере деятельности?
- Как она может использоваться?
- Каким образом ее использование повлияет на ценность, предоставляемую компанией потребителям?

- Является ли она узко специализированной?
- Как она изменяется со временем?
- Как часто она может использоваться в деятельности компании?
- Как на нее влияет внедрение информационных технологий?

Еще одна модель, доказавшая свою практическую пригодность для разработки стратегий формирования компетенции, называется матрицей Хэмела и Прахалада [Hamel & Prahalad, 1994] (рис. 3.11).

1	Рынок	
	Существующий	Новый
Новый	Какую новую базисную компетенцию необходимо сформировать компании, чтобы удержать и расширить ее позиции на уже имеющихся рынках?	Какие виды новой базисной компетенции потребуются создать компании, чтобы завоевать позиции на наиболее привлекательных рынках в будущем?
Базисная компетенция	Есть ли возможность улучшения конкурентной позиции компании на уже имеющихся рынках за счет лучшего использования имеющейся базисной компетенции?	Какие новые виды продуктов и услуг может выпускать компания на основе уже имеющейся базисной компетенции?
Существующий		

Рис. 3.11. Матрица компетенции Хэмела и Прахалада ("Определение сущности базисной компетенции компании")

Источник. Приведено с разрешения по книге Gary Hamel, С.К. Prahalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press: Boston, 1994), p. 227.

В дополнение к стратегии формирования компетенции, рассмотренной выше, полезно охарактеризовать внутреннюю инфраструктуру компании, в которой передается информация и принимаются решения. Такую инфраструктуру можно определить как организационную структуру и совокупность условий, которые превращают компанию в непрерывно обучающуюся организацию. Без такого превращения компания не сможет защищать свои конкурентные позиции, обеспечивать эффективную мотивацию работников и стимулировать их стремление реализовать общую миссию компании.

ЭТАП 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

На этом этапе происходит переход от общего определения и описания стратегий, рассмотренных выше, к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Иначе говоря, на этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности. Работа начинается с формирования небольших групп сотрудников, которым поручается, например, перечислить пять факторов, наиболее значимых для реализации стратеги-

ческих целей. Затем проводится совместный семинар с участием всех групп, на котором подводятся итоги их работы. В ходе этого семинара обычно удается достичь единого мнения относительно перечня ключевых для достижения успеха факторов. Имея такой перечень, можно приступить к разработке системы ключевых показателей.

Определение порядка размещения ключевых факторов по горизонтали и вертикали в стратегической карте

Прежде чем приступить к разработке системы ключевых показателей, необходимо разместить ключевые факторы в стратегической карте в определенном порядке по вертикали и горизонтали. Это помогает убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию.

Расположение факторов по вертикали не вызывает особых сложностей, поскольку они уже перечислены участниками обсуждения в порядке приоритетности. Для того чтобы определить их размещение по горизонтали, проще всего изобразить стратегическую карту в виде блок-схемы (рис. 3.12) и проанализировать ее на предмет выявления взаимосвязи отдельных блоков. Крайне важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов; это еще более существенно для системы показателей, которую предстоит разработать.

КаррАbl: этапы 3-5

Осенью 1996 года инициативная группа завершила этап разработки стратегической карты корпоративного уровня. Чтобы участники группы могли полностью сосредоточиться на этой работе, им пришлось уехать в гостиницу в горах. Разработанный вариант стратегической карты был еще раз тщательно проанализирован в качестве основы для дискуссии сотрудников компании, приглашенных на семинар. При этом рассматривались различные варианты структуры корпоративной стратегической карты, но в конце концов инициативная группа остановилась на типичных пяти ключевых аспектах деятельности, сформулировав для каждого из них стратегию. Были определены следующие стратегические цели.

- Финансовая деятельность: высокий и устойчивый уровень объемов продаж.
- Отношения с потребителями: растущая доля рынка и удовлетворенность потребителей.
- Человеческий капитал: удовлетворенность персонала.
- Организация бизнес-процессов: ритмичный производственный процесс. Короткий операционный цикл.
- Развитие: активная инновационная деятельность, обучающаяся организация.

При ближайшем рассмотрении оказалось, что в каждом из этих аспектов деятельности есть целый ряд проблем, настоятельно требующих решения. *КF*— крупная финансовая группа, в обычных обстоятельствах имеющая волю и возможности противостоять временным финансовым трудностям; однако на то время компания оказалась в тяжелом положении, поскольку несколько ее дочерних фирм одновременно понесли убытки. Как это должно отразиться на финансовой деятельности компании в целом и ее перспективах, особенно с учетом того, что на финансовую деятельность в первую очередь обращают внимание акционеры? Сколько времени отводилось *КаррАbl* на исправление положения и какова ее роль в общем плане действий финансовой группы? В аспекте отношений с потребителями приобрел особую актуальность вопрос о том, должна ли компания стараться удовлетворить потребности покупателей всех сегментов или сконцентрироваться на некоторых из них. Именно на этом этапе начала складываться идея о "возвращении компании к своим истокам".

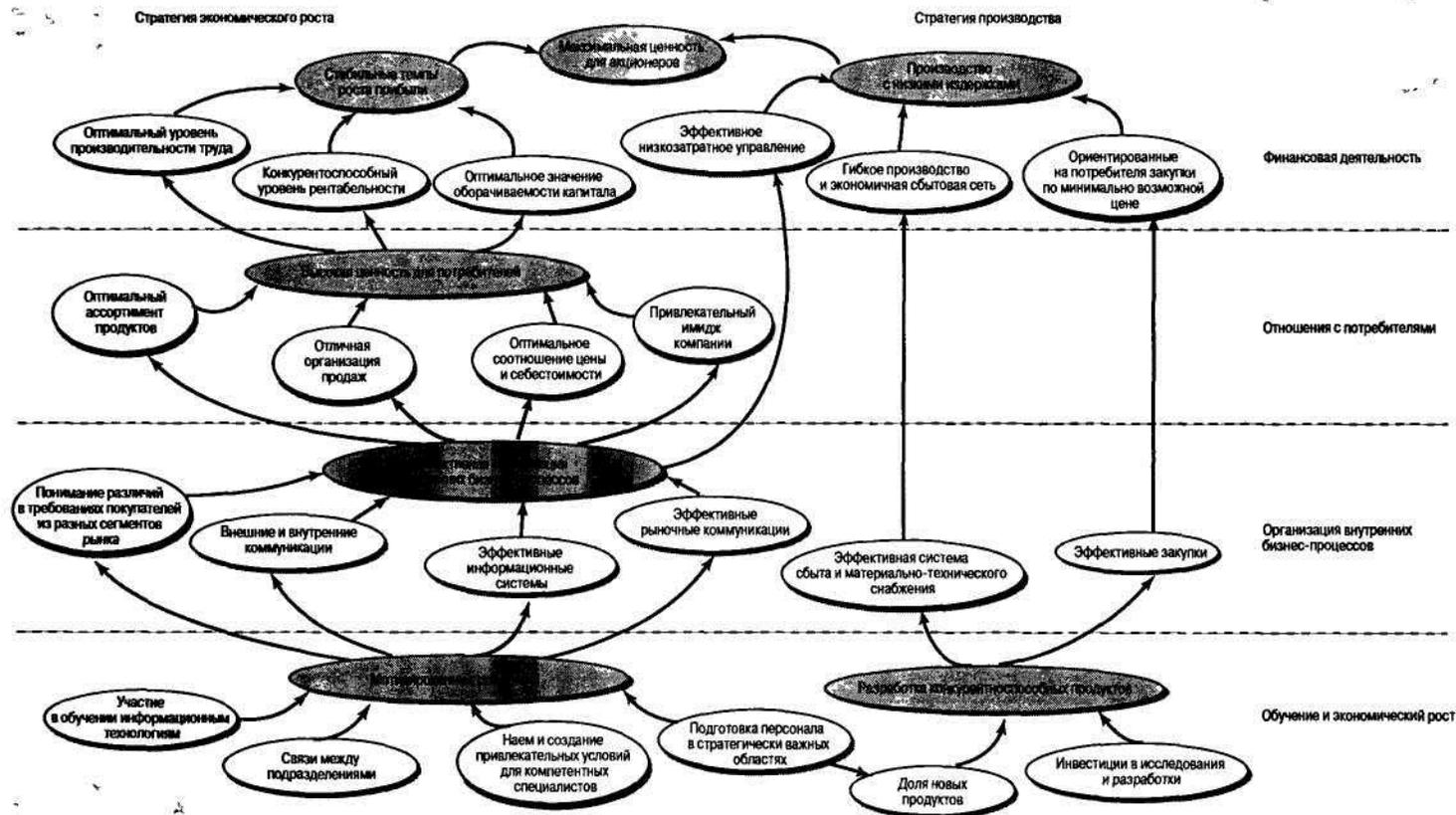


Рис. 3.12. Причинно-следственные взаимосвязи между стратегическими факторами и характеризующими их показателями

С точки зрения организации бизнес-процессов ключевые факторы успеха связывались с приверженностью покупателей к определенным магазинам компании. Как можно развить и укрепить эту лояльность? Как должна действовать компания, чтобы на шаг опережать своих конкурентов? Стоит ли раньше всех представлять новинки моды, новые направления в одежде? В чем потенциальные преимущества активной инновационной деятельности, например внедрения прогрессивных технологических процессов?

Для каждого аспекта деятельности определили три-четыре ключевых фактора успеха. Например, три ключевых фактора достижения заданного уровня рентабельности и объема денежных поступлений выглядели следующим образом: "меньшая зависимость ассортимента от сезона", "меньший процент скидок", "усиление коммерческого подхода". Ключевой фактор успеха в аспекте отношений с потребителями определялся, как "сервис, оправдывающий ожидания потребителя", т.е. компания должна стать более внимательной к запросам потребителя. Особенно подчеркивалось употребление термина "сервис", а не просто "покупка".

ЭТАП 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ, СОГЛАСОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах. Как и на некоторых других этапах, целесообразно начать с мозгового штурма, когда никакие идеи не отвергаются и используются впоследствии. Лишь в конце этапа можно окончательно отобрать и проранжировать показатели, наиболее адекватно отражающие реальное положение дел, позволяющие постоянно отслеживать их динамику и имеющие устоявшиеся процедуры измерения. Более подробное описание процедуры отбора показателей приводится в главе 7.

Большую сложность представляет задача определения причинно-следственных связей и согласования показателей выбранных аспектов деятельности между собой. Поэтому очень важно провести дискуссию о том, можно ли сформировать систему показателей так, чтобы выраженные с их помощью краткосрочные цели не вступали в противоречие с долгосрочными. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании. На рис. 3.12 приведен пример того, как проанализировать и графически изобразить причинно-следственные связи между стратегическими целями и отобранными для их оценки показателями.

Мы рассматриваем этот этап как единое целое, хотя на практике часто целесообразнее разделить его на две части. В первой части предлагается система показателей и проверяется практическая возможность собрать информацию о значениях каждого из них (см. рис. 3.12). Во второй части проводится проверка логической непротиворечивости разработанной системы показателей. При этом широко используются количественные методы оценки причинно-следственных связей.

ЭТАП 7. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам. Для облегчения внедрения

стратегических карт очень важно, чтобы каждый сотрудник компании хотя бы кратко определил свое отношение к проделанной работе и наметил пути своего дальнейшего участия в ней. Очень полезно также подготовить различные дополнительные материалы к стратегической карте, например комментарии, описание различных подходов к ее разработке, предложения об организации разработки стратегических карт для различных уровней организационной иерархии и подразделений компании.

ЭТАП 8. РАЗРАБОТКА ФОРМАТА И СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям. В качестве иллюстрации к этому этапу на рис. 3.13 приведены пять уровней организационной иерархии компании: корпоративный, хозяйственного подразделения, отдела или хозяйственной функции, группы работников и отдельного работника. Поскольку понимание работниками того, как корпоративная миссия и стратегические цели влияют на текущие операции — одна из целей внедрения модели стратегических карт, логично на основе корпоративной стратегической карты разработать систему стратегических карт подразделений, содержащих более близкие и понятные каждому сотруднику цели и показатели.

Если компания невелика по размерам и имеет простую организационную структуру, то каждый ее работник может непосредственно оценить значение корпоративной стратегической карты для своей текущей деятельности. В этом случае ее дальнейшая декомпозиция не требуется. Однако такие случаи встречаются довольно редко. Как правило, требуется декомпозиция корпоративной стратегической карты для нижестоящих уровней организационной структуры, если, конечно, компания намеревается в полной мере реализовать заложенные во внедряемой модели преимущества. Кроме того, разработка стратегических карт для отдельных организационных уровней предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт.

Конкретные значения отдельных показателей деятельности, как правило, зависят от целого ряда факторов, действующих в разных подразделениях и на разных уровнях организационной иерархии. Если поставлена задача показать большинству сотрудников, как их повседневная деятельность позволяет компании достичь заданных значений ключевых показателей, то эти показатели необходимо адаптировать к особенностям как можно большего количества подразделений. Поэтому универсальность каждого включенного в корпоративную карту показателя приобретает большое значение: можно ли его адаптировать для отдельного отдела, подразделения или сотрудника?



Рис. 3.13. Пример диверсификации показателей в аспекте отношений с потребителями для различных уровней организационной иерархии

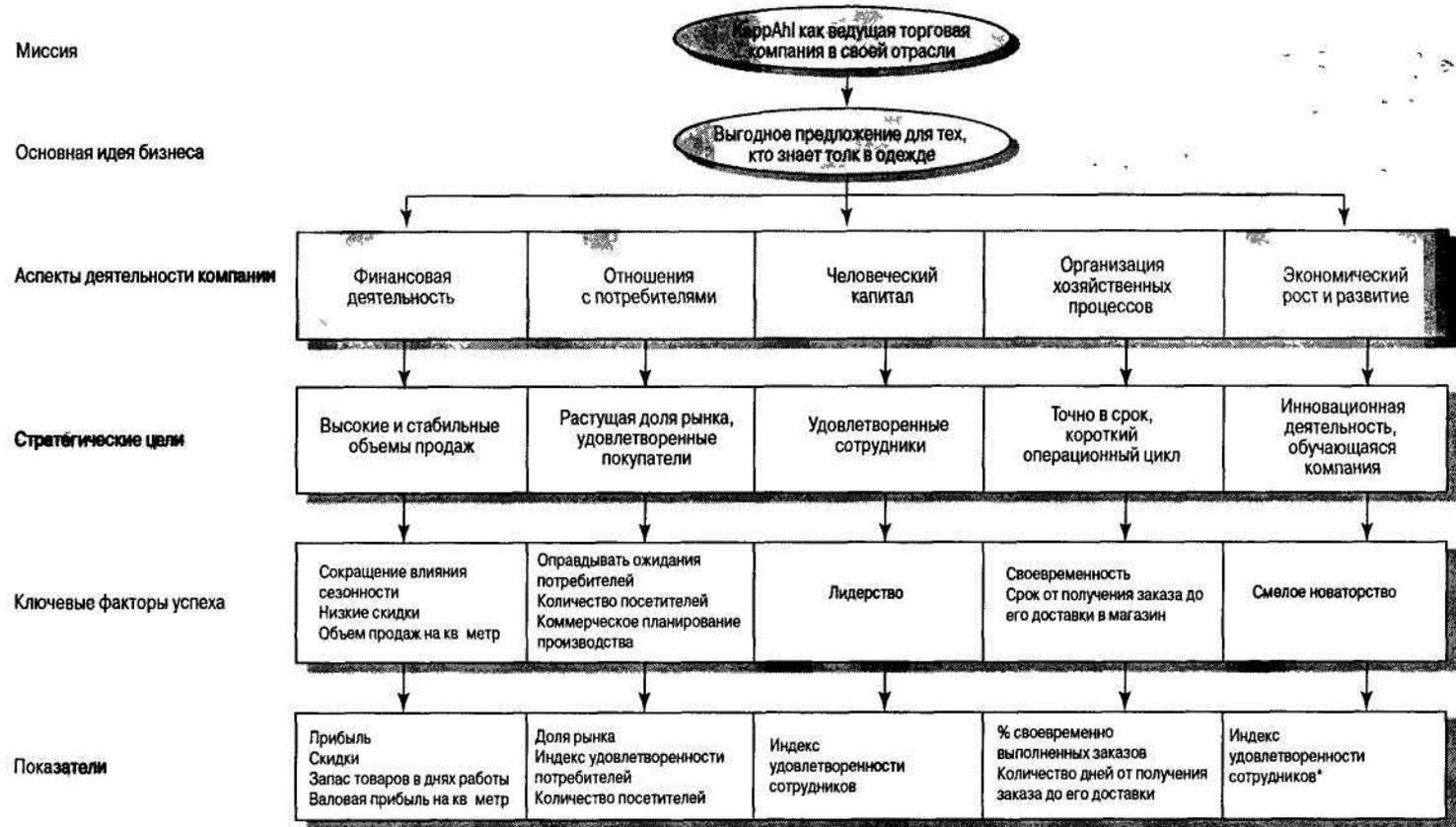
Нам часто задают вопрос, с какого уровня лучше начинать декомпозицию стратегических карт. Можно ли начать со средних уровней организационной иерархии и разработать, например, миссию и на ее основе стратегическую карту для функционального подразделения? Или разработка стратегических карт всегда должна начинаться с определения корпоративной миссии и стратегических задач? Как и во многих других случаях, ответ зависит от конкретных обстоятельств. Если компания состоит из нескольких функциональных подразделений, каждое из которых независимо от других в том смысле, что действует в своем отдельном сегменте рынка, то связь между содержанием и показателями корпоративной стратегической карты и стратегическими картами отдельных подразделений скорее всего будет незначительной. В таком случае правомерно разработать для каждого подразделения свою стратегическую карту, не связанную с какими-либо корпоративными целями и показателями. Если же отдельные подразделения компании тесно связаны общей цепочкой ценностей, разумно вначале разработать корпоративную миссию и стратегические цели. Затем отдельные подразделения формулируют видение своей роли в достижении запланированных на корпоративном уровне результатов. Если необходимо, подразделения вводят дополнительные ключевые факторы успеха в свои стратегические карты.

Мы настоятельно рекомендуем разработать рекомендации конкретным подразделениям для отдельных этапов внедрения стратегических карт. Эти рекомендации должны включать как можно больше вопросов, начиная от техники декомпозиции корпоративной карты для низовых организационных уровней до ожиданий компании относительно деятельности каждого сотрудника. Чтобы избежать недоразумений, полезно также составить небольшой словарь часто используемых терминов и понятий.

***КаррАhl*: этапы 6-8**

Инициативная группа считала, что презентация проекта корпоративной стратегической карты для широкого круга сотрудников должна состояться прежде, чем ее окончательный формат и система показателей будут утверждены на заседании 25-ти топ-менеджеров компании. Ключевые факторы успеха, показатели и цели развития были уже определены, однако вплоть до этого момента члены инициативной группы сознательно откладывали разработку плана конкретных действий, поскольку эта часть работы отводилась для управленческого персонала соответствующих подразделений и должна была проводиться уже после утверждения корпоративной стратегической карты. Некоторые элементы корпоративной стратегической карты показаны на рис. 3.14.

Включенные в нее показатели не полностью раскрывают различные аспекты деятельности или ключевые факторы успеха компании, но они, несомненно, отличаются простотой и понятностью. Например, для аспекта финансовой деятельности определены такие показатели, как "прибыль", "предельный процент скидок" и "валовая прибыль на квадратный метр торговой площади". Для каждого из этих показателей определен метод расчета и проверена доступность соответствующих исходных данных. Отметим интересную особенность корпоративной стратегической карты *КаррАhl*— она включает несколько частных показателей, характеризующих деятельность отдельных подразделений и даже отделов. Менеджеры компании пришли к выводу, что ключевые факторы, характеризующиеся этими показателями, имеют принципиальное значение не только для отдельных подразделений, но и для компании в целом. Если корпоративная стратегическая карта не содержит какого-либо показателя, характеризующего прогресс компании в целом, то она может включать несколько таких показателей, отражающих прогресс наиболее значимых для общего успеха подразделений.



*На основе ответов на вопросы анкеты

Рис. 3.14. Обобщенная схема корпоративной стратегической карты компании KarpAhl

Всю эту информацию предоставили в распоряжение 15-ти отдельных инициативных групп, созданных в структурных подразделениях компании. К этому времени завершилась разработка перспективной организационной структуры компании, ориентированной на конечный результат и отличающейся высоким уровнем децентрализации. Инициативные группы получили задание описать возможный вклад их подразделений в реализацию миссии компании, закрепленную в корпоративной стратегической карте. До этого момента вся работа шла в основном в сервисном центре (бывшей штаб-квартире) компании в Гетебурге, поскольку там собрались представители всех подразделений компании. Каждая группа по-своему решала проблему адаптации корпоративной стратегической карты к особенностям своего подразделения. В работу были вовлечены все сотрудники сервисного центра, принимавшие участие в однодневных семинарах различной тематики. Головная инициативная группа выступала на этом этапе (проходившем осенью 1996 года) в качестве рупора идей.

Например, группа сотрудников отдела закупок выделила соответствие заказанного ассортимента товаров реально полученному в качестве ключевого фактора успеха в аспекте отношений с потребителями. В аспекте организации бизнес-процессов та же группа выделила в качестве ключевого фактора успеха создание новых видов программного обеспечения и сокращение на этой основе времени выполнения заказов.

KappAb1 не стремилась использовать одни и те же виды показателей на всех уровнях организационной структуры. Более важным считалось обеспечение логической непротиворечивости системы показателей на различных уровнях. Сотрудники имели действенные стимулы и реальную возможность высказать свое мнение о потенциальном вкладе каждого подразделения и сотрудника в общее дело. И раньше не было недостатка в идеях по улучшению работы или повышению ее эффективности, часто сотрудники выражали недовольство из-за того, что не все такие предложения реализовывались. Но крайне редко сотрудники могли воочию убедиться в том, что их предложения способны улучшить положение дел в компании. Не все понимали сложность ситуации и необходимость проявлять терпение и настойчивость при проведении преобразований.

Кроме того, внедрение стратегических карт помогает сотрудникам убедиться, что совсем не обязательно каждый из них должен понимать и представлять себе все стратегические цели компании и ключевые факторы успеха; вместо этого каждый сотрудник должен сосредоточить свои усилия на тех из них, которые непосредственно связаны с его повседневной деятельностью. В то же время важно видеть общую картину, и модель стратегических карт дает такую возможность.

Сотрудники сервисного центра *KappAhl* еще в течение полугода отработывали различные компоненты стратегических карт, прежде чем их начали внедрять в многочисленных магазинах компании. Поскольку условия деятельности во всех трех странах более или менее одинаковы, инициативная группа решила выбрать один магазин в каждой из трех стран в качестве пилотного, поручить его сотрудникам подготовить проект стратегической карты для своего подразделения и представить его в сервисный центр на экспертизу. По этой причине большинство магазинов компании не приступали к реализации проекта до осени 1997 года, т.е. в течение почти двух лет с момента его запуска.

ЭТАП 9. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ

Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних (как это показано на рис. 3.15). Как уже отмечалось, существенное значение имеет согласованность конкретных целей и задач с

общей миссией и стратегией компании. Поэтому конкретные цели определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Важно также создать систему ответственности за установление конкретных целей и контроль их реализации. При этом надо ответить на следующие вопросы: как; для каких подразделений; как часто. Недостаточно просто спросить, кто будет это делать.

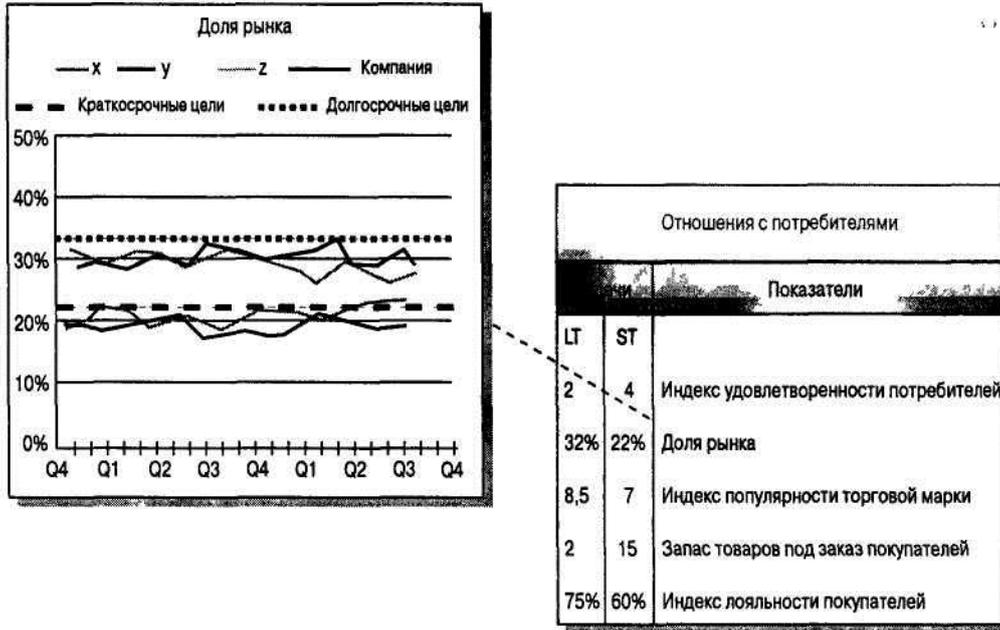


Рис. 3.15. Пример постановки задачи и оценки результата для показателя доли рынка.

Выбор показателей и разработка процедур их расчета рассмотрены также в главе 8.

ЭТАП 10. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. План мероприятий должен также предусматривать ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов. Поскольку эти планы обычно оказываются весьма обширными и амбициозными, инициативная группа может договориться о приоритетности тех или иных мероприятий и графике их проведения. Это поможет избежать ненужных разочарований и обид впоследствии. Вместе с системой ключевых показателей этот план мероприятий служит наиболее действенным инструментом контроля со стороны топ-менеджеров.

КаррАhl: этапы 9-10

При разработке стратегических карт для своего уровня инициативные группы в 15-ти подразделениях постоянно поддерживали контакт с головной инициативной группой. Это давало возможность обмениваться опытом и контролировать ход работ. Головная группа также наблюдала за тем, чтобы сохранялась логическая взаимосвязь содержания корпоративной и локальных стратегических карт. Каждой группе было поручено подготовить письменный отчет о достигнутых результатах, чтобы головная инициативная группа могла убедиться в правильной постановке целей и рациональном подборе показателей. Например, трудно спорить с тем, что необходимо стремиться к сокращению времени выполнения заказа в аспекте отношений с потребителями; однако можно ли считать этот показатель ключевым и легко поддающимся измерению? В конечном итоге в качестве ключевого был выбран показатель, легче поддающийся измерению, — время между получением заказа и появлением соответствующего товара в магазине.

Очень важно также вовремя выявить потенциально возможные противоречия между поставленными задачами. Например, задача максимизации объема персональных продаж может оказаться несовместимой с задачей максимизации средней суммы одной покупки. Если при индивидуальных продажах удастся убедить колеблющегося покупателя сделать покупку, то ее сумма, как правило, оказывается небольшой и снижает показатель средней суммы одной покупки. В этом случае необходимо четко определить приоритетность целей или исходить из того, что каждый из двух показателей необходим для описания какой-либо цели более высокого уровня.

Интересно, что через некоторое время *КаррАhl* решила добавить пятый ключевой аспект деятельности— человеческий капитал, в стандартный набор из четырех ключевых аспектов. Связь показателей, характеризующих деятельность отдельных подразделений, с моделью бизнеса компании в целом (рис. 3.16) также отражена в схеме комплексной цепочки ценностей компании (см. рис. 3.9) и в блок-схеме причинно-следственного анализа (см. рис. 3.12).

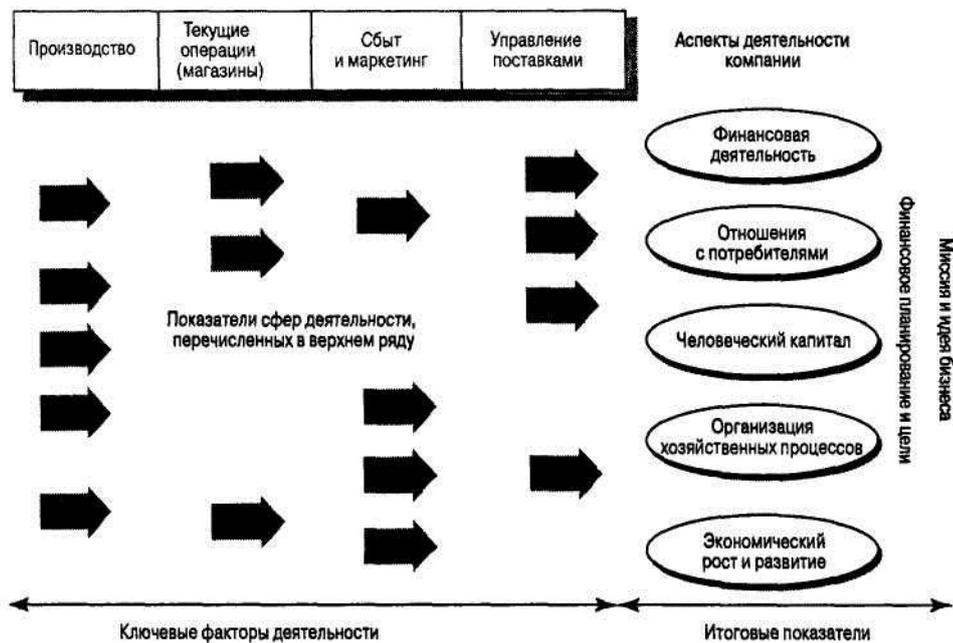


Рис. 3.16. Участие отдельных подразделений компании *КаррАhl* в формировании содержания различных аспектов деятельности

ЭТАП 11. ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. Тогда она станет одним из самых действенных инструментов управления. Однако это возможно лишь в случае разработки соответствующих информационных технологий для сбора необходимых данных и подготовки отчетов (подробности — в главе 9).

Очень важно также, чтобы стратегические карты использовались во всех подразделениях компании для принятия текущих управленческих решений. Если текущая деятельность в каждом подразделении будет планироваться на основе стратегических карт, это приведет и к подготовке отчетов на их основе, сделав их инструментом воздействия на текущие мероприятия. План мероприятий по внедрению стратегических карт должен включать порядок и процедуры контроля за тем, чтобы управление на их основе стало частью повседневной работы компании. Наконец, перечень показателей, отобранных в первую очередь для текущего контроля, постоянно должен служить предметом обсуждения, а в случае необходимости отдельные показатели должны заменяться более актуальными.

Все сказанное выше имеет большое значение и не может рассматриваться только лишь как этап внедрения. Мы хотели бы особенно подчеркнуть, что лишь в том случае, если стратегические карты становятся динамичной и функционирующей частью повседневной жизни компании, можно считать их внедрение законченным. Гораздо сложнее превратить стратегические карты в постоянно действующий инструмент управленческого контроля (этот вопрос рассматривается в главах 8 и 9).

КаррАhl — этап 11

КаррАhl не приступала ко внедрению новых более регламентированных процедур отчетности до тех пор, пока стратегические карты не были внедрены во всех магазинах компании (зима 1997-1998 года). Внедрение стратегических карт в сервисном центре не вызвало особых затруднений. Однако ожидания от их внедрения во всей компании были не слишком оптимистическими — понятие стратегической карты было неизвестным, а менеджеры скептически относились к нему еще и потому, что уже пытались внедрять проекты всеобщего контроля качества и некоторые другие. Однако, тем не менее, в условиях ухудшения положения компании и прихода новой команды менеджеров большинство сотрудников положительно восприняли этот проект, а его влияние на поворот ситуации к лучшему было настолько очевидным в большинстве подразделений, что не требовалось организовывать специальный контроль за его внедрением. Начинание оказалось настолько успешным, что уже в 1997 году компания показала в отчете о прибылях и убытках прибыль в более чем 100 миллионов шведских крон.

Заинтересованное отношение исполнительного директора компании ко внедрению проекта сыграло огромную роль. Его заинтересованность и действия инициативной группы привели к тому, что проект реализовали успешно. Члены инициативной группы всеми силами (и административными методами, и убеждением) обеспечивали приоритетную реализацию этого проекта. Интересно отметить, что бухгалтеры компании, хотя и внимательно наблюдали за внедрением стратегических карт, но не играли первую скрипку в этом процессе. Например, руководитель инициативной группы не был бухгалтером. Хотя ведущее значение аспекта финансовой деятельности признавалось всеми, не меньшее внимание было уделено отбору нефинансовых показателей для характеристики аспектов человеческого капитала и отношений с потребителями.

Более того, модель стратегических карт удачно вписалась в новый образ компании, основанный на концепции гибкого производства, который формировался в это же время. Развитие производства, планирование и оперативный (ежемесячный) мониторинг результатов деятельности теперь велась на основе стратегической карты соответствующего подразделения. С другой стороны, не удалось добиться связи содержания стратегических карт со стратегическими целями предприятия, хотя такая задача и ставилась.

Спустя два года после начала реализации этого проекта, в середине 1998 года, начинается новый этап применения модели стратегических карт: они становятся основным инструментом стратегического контроля. Стратегические цели были пересмотрены, на их основе разработаны системы показателей для различных уровней организационной структуры. Новые процедуры оценки и контроля прошли опробование наряду с новыми методами планирования торговой площади и информационными базами данных. Менеджеры освоили методику причинно-следственного анализа.

РЕЗЮМЕ

Стратегические карты не гарантируют выработку успешной миссии и стратегии компании, однако сама их разработка и внедрение уже дают компании немалые преимущества. Внедрение этой модели представляет собой эффективное средство формулирования миссии и стратегии компании в понятном и отражающем реальное положение виде, а также обеспечивает поддержку большинства сотрудников компании. Рассмотрение различных аспектов деятельности компании и в различном временном ракурсе обеспечивает недостижимое другими способами понимание бизнеса компании как единого целого. Компания получает общепонятный язык и основу для обсуждения реального положения. Рядовые сотрудники и менеджеры могут определить свое место и роль в общей модели бизнеса, а также представить свои задачи в общем деле достижения поставленных целей.

4 Примеры применения стратегических карт в компаниях разных отраслей

В последние годы растет количество компаний, внедряющих в практику своей деятельности стратегические карты. Многие компании используют этот метод под другими названиями и разработали свой собственный формат карты, иногда лишь отчасти напоминающий исходную модель Каплана и Нортонна. Типичный пример такого рода — рассмотренная в предыдущей главе компания *КаррАМ*. В розничной торговле одеждой, где она действует, успех достигается прежде всего за счет завоевания хорошего отношения покупателей и способности эффективно организовать ведение дел; однако показатели, характеризующие эти аспекты бизнеса, не входят в традиционную систему управленческого контроля. Но формирование интеллектуального капитала происходит не только в компаниях, занятых в розничной торговле. Поэтому если стратегические карты сослужили добрую службу *КаррАМ*, то и компании других отраслей могут извлечь из них не меньше преимуществ. Промышленные компании все больше зависят от установления хороших отношений с потребителями, способности к инновационной деятельности и созданию ноу-хау; одновременно сокращается их зависимость от материальных активов. В компаниях в сфере сервиса или правительственных учреждениях эта тенденция проявляется еще ярче.

В этой главе приведен целый ряд конкретных примеров применения стратегических карт или других аналогичных моделей. С нашей точки зрения, все эти модели имеют одну общую особенность: они дают возможность измерить и контролировать такие параметры деятельности компаний, которые не рассматриваются традиционной системой финансовых показателей. Традиционная система управленческого контроля не охватывала именно те параметры, которые, по мнению топ-менеджеров, имели большую ценность в долгосроч-

ной перспективе, а именно — выгоды доминирующей позиции компании на рынке, собственность на ноу-хау, создание информационных систем, распространение среди сотрудников наиболее ценного опыта работы, перманентное и настойчивое совершенствование модели бизнеса, учитывающее возможные варианты развития отрасли в будущем.

Кроме того, большую часть этих примеров мы будем использовать для иллюстрации изложения и в последующих главах книги. Различные нестандартные ситуации, связанные с использованием стратегических карт, снабжены дополнительными примерами.

ABB

ABB — это транснациональная корпорация, действующая в электротехнической отрасли. В 1997 году ее объем продаж составил 31 миллион долларов. В 1998-1999 годах *ABB* начала реализацию программы "Потребители в фокусе внимания" под руководством исполнительного директора Перси Барнвика. Программа включала три основных направления: тайм-менеджмент (Time-Based Management— TBM), всеобщий контроль качества (TQM) и управление поставками. Управленческая философия Барнвика всегда основывалась на децентрализованном подходе к управлению, т.е. делегированию большого объема полномочий на нижние уровни управленческой иерархии. Организационная структура корпорации — наглядное воплощение этой философии, поскольку в ее состав входят около 1000 компаний.

В шведском филиале *ABB* программа "Потребители в фокусе внимания" была представлена под названием *T-50*. "Т" (time) означало "время", а 50— задачу сократить продолжительность операционного цикла на 50%, чтобы ценность, создаваемая для потребителей, возросла. Сокращение продолжительности операционного цикла вдвое было специфической стратегической целью компании, реализация которой требовала более жесткого контроля качества работ, а также установления более тесных связей с поставщиками.

В шведском филиале компании проект *T-50* восприняли весьма положительно, однако вице-президент Питер Фаллениус считал, что проект не может заменить комплексную систему управленческого стратегического контроля, охватывавшую не только показатели объема продаж и затрат. Остро необходимо было внедрить такую систему управленческого контроля, которая одновременно обеспечивала бы эффективность внутренних хозяйственных операций и удовлетворение требований потребителей. В рамках *T-50* предлагалось ввести в действующую систему контроля множество новых показателей, однако им недоставало системности, внутренней логики и ориентации на конечный результат. Для решения этой проблемы была сформирована специальная инициативная группа, начавшая свою деятельность в 1994 году.

В инициативную группу входили руководитель проекта и еще пять человек из различных звеньев управленческой структуры *ABB*. Цель проекта состояла в том, чтобы разработать принципы и логическую структуру информационной базы показателей стратегической и текущей деятельности для финансового и стратегического контроля на всех уровнях управления. Раз в неделю назначались заседания инициативной группы для разработки концепции стратегического контроля *ABB* на основе идей программы *T-50*.

В июне 1994 года инициативная группа представила на обсуждение свою версию этой концепции, которая в основном напоминала концепцию стратегических карт Каплана и Нортон. Проект получил название *EVITA* — аббревиатура термина "финансовый и стратегический контроль" на шведском языке. *EVITA* разрабатывалась шведским филиалом компании преимущественно для внутреннего использования.

Первоочередные цели проекта EVITA включали следующие.

- Разработку методики анализа компании для целого ряда ключевых аспектов или ключевых сфер ее деятельности.
- Разработку системы контроля и управления для каждого отдельного подразделения.
- Разработку системы контроля, которая основывалась бы на миссии компании и ее комплексной стратегии.
- Разработку формы презентации идей, разрабатываемых топ-менеджерами, широкому кругу сотрудников.
- Разработку информационной системы, доводящей информацию о деятельности компании и ее целях до сотрудников.

Согласно подходу компании *ABB*, проект EVITA рассматривался как система контроля за операциями на отдельном уровне организационной структуры, но, кроме того, она могла использоваться и как инструмент управления.

Ведущая цель проекта состояла в создании системы управленческого и финансового контроля, способной обеспечить реализацию идеи T-50. Ориентация на потребителей и сотрудников была краеугольным камнем этой концепции. Исходя из этого, определили пять ключевых аспектов деятельности компании: отношения с потребителями, организация хозяйственных процессов и поставок, человеческий капитал, инновации и развитие, финансовая деятельность. Рассматривался также шестой аспект — деловая среда, однако было решено рассмотреть связанные с ним проблемы в других аспектах деятельности.

Проект EVITA предполагает, что каждое подразделение, для которого определены стратегические цели, самостоятельно разработает систему контрольных показателей, адекватно отражающих положение дел в различных аспектах своей деятельности. Для управления этим процессом инициативная группа модифицировала и усовершенствовала модель Каплана и Нортон (рис. 4.1). Комплексная миссия и стратегия компании — это основа для разработки миссии и стратегий отдельных ее подразделений. Затем обсуждаются отдельные вопросы, касающиеся миссии, ключевых факторов успеха и плана мероприятий по их мобилизации; после этого можно определить систему контрольных показателей. Менеджеры *ABB* рекомендуют устанавливать минимум один и максимум пять показателей в каждом аспекте, а всего каждое подразделение устанавливает около 10 показателей во всех аспектах. Менеджеры *ABB* считают, что контроль большинства показателей необходимо осуществлять ежемесячно. Тем не менее, динамика продаж крупным потребителям, прибыль и показатели человеческого капитала оцениваются лишь один или два раза в год; особенности этих показателей таковы, что было бы затруднительно определять их чаще.

Для презентации EVITA было проведено несколько конференций. Первая из них состоялась в октябре 1994 года, и на нее пригласили бухгалтеров-контролеров из всех подразделений шведского филиала компании. Присутствующие изучали предложенные материалы и обменивались мнениями в малых группах. Два филиала — *ABB Control* и *ABB Coiltech* — вызвались выступить в качестве пилотных в реализации этого проекта. Эти филиалы имеют ряд общих особенностей и ряд отличительных черт. В *ABB Control* примерно 500 сотрудников, ее объем продаж составляет около 500 миллионов шведских крон, она занимается в основном производством запчастей к электротехническим приборам. Масштабы деятельности *ABB Coiltech* примерно в два раза меньше. Производственные процессы в этих фирмах также различны: в *ABB Coiltech* главным образом проводятся сварочные и металлообрабатывающие работы.

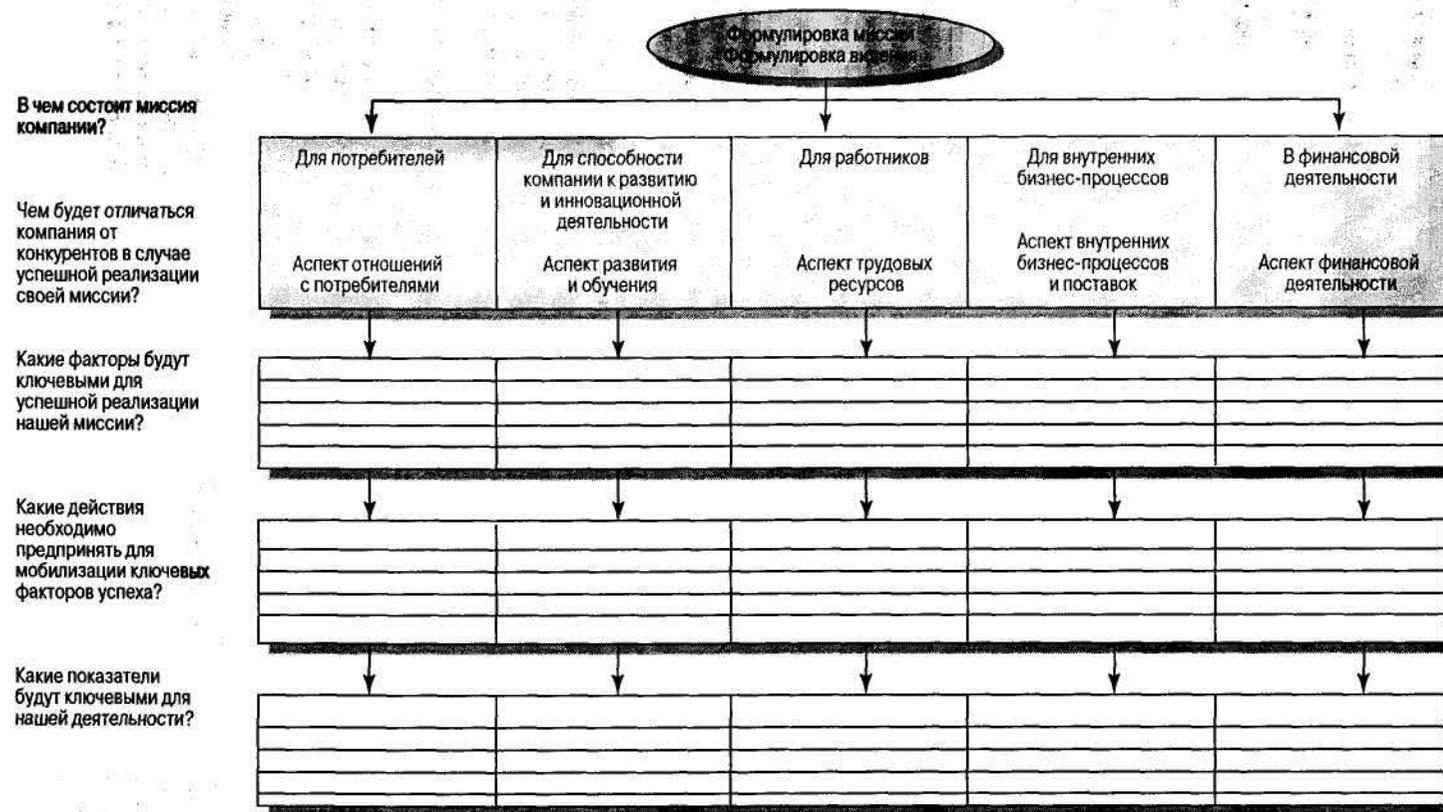


Рис. 4.1. Разработка новой структуры показателей в компании ABB

По всей видимости, со временем все филиалы и подразделения компании организуют свою деятельность на основе модели EVITA. Аналогичная модель, ориентированная на достижение компанией лидирующих позиций на мировом рынке электротехнической продукции, была представлена топ-менеджерами шведского филиала. В начале 1997 года подразделения начали представлять в шведский офис доклады о своем видении путей достижения этой цели в каждом из ключевых аспектов деятельности. Каждое подразделение и филиал определяли, предпочтительно на основе модели EVITA, в чем конкретно выражается достижение ими мирового уровня, как можно количественно или качественно оценить этот процесс. Такие доклады представлялись раз в квартал. Раз в год система показателей тщательно анализировалась на предмет соответствия отдельных показателей уточненной миссии и стратегии компании. *ABB* считает, что модель EVITA служит средством наглядной демонстрации роли отдельных подразделений в общей структуре компании и их направлений развития в будущем. Большинство филиалов компании в Швеции приняли основные идеи этой концепции. Правда, во многих случаях они разрабатывали собственные аналогичные модели и давали им собственные названия. EVITA способна одновременно пропагандировать и организовывать переход к более открытому стилю менеджмента и децентрализации принятия управленческих решений. Опыт *ABB* показал, что в первую очередь достоинства модели оценили более молодые сотрудники компании и небухгалтерские работники. Менеджеры *ABB* подчеркивают, что идеи, лежащие в ее основе, составляют главное преимущество модели. Сам процесс декомпозиции генеральной миссии компании для ключевых аспектов ее деятельности, определение целей в рамках каждого такого аспекта имеют огромное значение. Каждое подразделение самостоятельно решает, как перейти от слов к делу. Это означает, что разработка детального плана мероприятий также очень важна. Существенна возможность применения модели на всех уровнях организационной структуры компании, однако особое внимание уделяется ее внедрению на уровне функциональных подразделений. Модель EVITA представляет собой прекрасный инструмент организации и контроля реализации корпоративной миссии и стратегических целей на уровне функциональных подразделений.

Halifax

Halifax— это компания со штаб-квартирой в Великобритании и пятью основными видами деятельности: банковское обслуживание широкого круга клиентов, потребительский кредит, страхование физических лиц, страхование долгосрочных вкладов, управление вкладами. Банковское обслуживание клиентов включает проведение ипотечных операций, обслуживание текущих сбережений и ведение счетов мелких клиентов. В августе 1995 года произошло слияние *Halifax* с *Leeds Permanent Building Society*, целью которого было приобретение статуса открытой публичной компании (что и произошло в 1997 году). В 1997 году объем продаж *Halifax* составил 2,957 миллиарда фунтов стерлингов, численность персонала — 27,3 тысяч человек. Имея 1000 отделений в разных регионах страны, *Halifax* обслуживала 18 миллионов клиентов ежегодно.

В 1993 году один из менеджеров *Halifax* после обучения в Гарвардской школе бизнеса возвратился в компанию убежденным сторонником модели стратегических карт. Его энтузиазм нашел отклик у остальных топ-менеджеров, в том числе и у исполнительного директора компании. На тот момент система контрольных показателей компании ориентировалась на рост объема финансовых услуг и финансовые показатели деятельности. Она предназначалась в основном для подведения итогов деятельности отдельных подразделений, вместо того чтобы служить инструментом конструктивного управления и повышения эффективности операций. Кроме того, она соответствовала сложившимся в компании традициям управленческого контроля.

В начале 1994 года *Halifax* решила разработать новую "систему управления текущей деятельностью", основанную на методе стратегических карт. Ее цели состояли в следующем.

- Сохранение имеющихся клиентов и развитие связей с ними. Привлечение новых клиентов.
- Формирование новой корпоративной культуры.
- Совершенствование управления и улучшение результатов в отдельных видах деятельности.
- Усиление ориентации на клиентов и повышение уровня обслуживания.
- Стимулирование повышения профессиональной подготовки персонала.
- Сокращение документооборота в компании.

Первым собственную стратегическую карту разработал Отдел банковского обслуживания клиентов, представлявший основной вид деятельности компании. Это подразделение стало пилотным не только поэтому, но и потому, что его коллектив пользовался авторитетом среди сотрудников других подразделений. Начальник Отдела банковского обслуживания сразу же назначил руководителя проекта стратегических карт.

В течение двух лет руководитель проекта посвящал все свое рабочее время исключительно работе над проектом: начиная с разработки идеи и заканчивая этапом внедрения. Ему помогала инициативная группа, состоявшая из 13 постоянных членов, работавших на различных должностях. Большинство участников инициативной группы оказались менеджерами среднего звена. Кроме того, часть сотрудников привлекалась к участию в проекте на его отдельных этапах, когда для выполнения определенной работы требовались специалисты в узкой области.

В отличие от других компаний, *Halifax* не собиралась использовать стратегические карты в качестве инструмента стратегического планирования и контроля; модель изначально предназначалась для организации оперативного управленческого контроля менеджерами регионального уровня, руководителями отделений и менеджерами отдельных видов деятельности. Иными словами, *Halifax* стремилась внедрить скорее подход "снизу вверх", чем "сверху вниз" (см. рис. 2.4 в главе 2). Причиной этого послужило недовольство рядовых сотрудников системой оперативного управления. Компания не была готова к пересмотру своей миссии и глобальной стратегии. Формулировка миссии была лишь незначительно уточнена советом директоров.

В 1998 году, после четырех лет работы над проектом на функциональном уровне и прихода нового исполнительного директора, *Halifax* приступила к реализации стратегического аспекта модели стратегических карт.

Совет директоров разработал новую корпоративную миссию и стратегию (рис. 4.2). Эти разработки были переданы инициативной группе в качестве отправного пункта для дальнейшей работы над проектом. Инициативная группа начала с определения ключевых факторов успеха и разработки системы показателей для четырех ключевых аспектов деятельности: финансовой деятельности и деловой активности, отношений с клиентами, организации хозяйственных процессов, повышения квалификации и совершенствования навыков персонала. В отличие от Нортон и Каплана, *Halifax* не сочла нужным включать аспект обучения и экономического роста в стратегические карты корпоративного и функционального уровня. Менеджеры считали аспект повышения квалификации и совершенствования навыков персонала более важным для компании. Отдел банковского обслуживания включил в свою стратегическую карту не просто показатель качества обслуживания посетителей, но и формирование фирменного стиля обслуживания.

Этап разработки корпоративной стратегической карты занял от шести до девяти месяцев. По мнению топ-менеджеров *Halifax*, этот этап оказался самым важным, поскольку его результаты в значительной степени повлияли на всю последующую работу. Поэтому инициативная группа постоянно сообщала о ходе работы начальнику Отдела банковского обслуживания клиентов и совету директоров компании.

В чем состоит миссия компании?

Чем будет отличаться компания от конкурентов в случае успешной реализации своей миссии?

Какие факторы являются ключевыми для успешной реализации нашей миссии?

Какие показатели являются ключевыми для нашей деятельности?

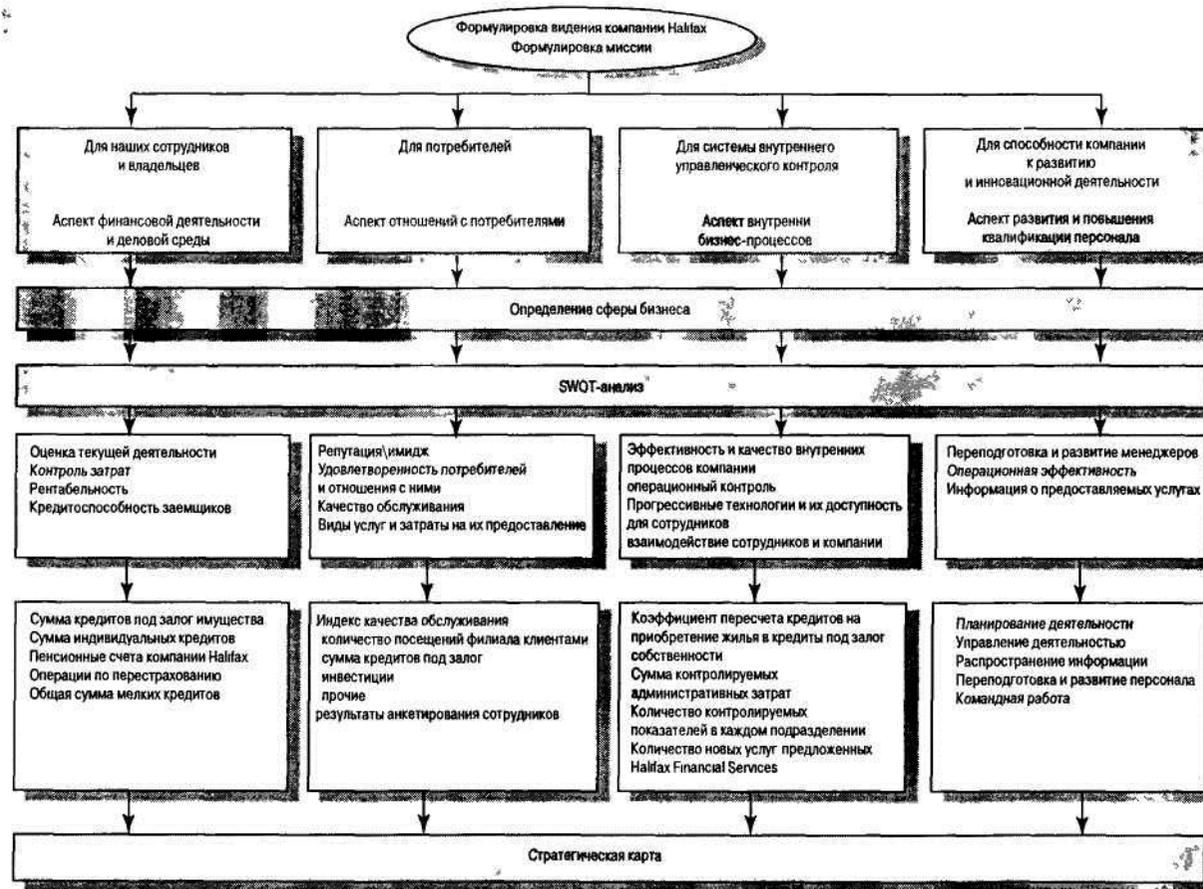


Рис. 4.2. Этапы разработки стратегической карты корпоративного уровня в Halifax

По окончании этапа разработки компания получила корпоративную стратегическую карту, включавшую перечень ключевых факторов успеха и систему показателей для оценки деятельности компании по всем четырем аспектам (см. рис. 4.2). Около 75% всех показателей были позаимствованы из старой системы контроля. Их адекватность и эффективность доказывались практикой, поскольку и в 1998 году все они продолжали использоваться. На этапе разработки системы показателей устанавливались следующие принципы: соответствие содержания показателей их назначению в системе; последовательное применение "каскадного" принципа; комплексное определение объектов анализа, вспомогательных показателей и источников информации; возможность использования трендового анализа или анализа данных за предшествующие периоды. Критерии эффективности системы показателей включали:

- доступность и точность информации;
- связь с ключевыми факторами успеха;
- приоритетность и существенность показателя;
- способность влиять на принимаемые решения;
- возможность пользователей информации контролировать измеряемые процессы или объекты.

В настоящее время *Halifax* применяет два-пять показателей для характеристики каждого ключевого аспекта своей деятельности, вся же стратегическая карта содержит 16 показателей. Совет директоров контролирует динамику 12-ти из них. Некоторые контролируются постоянно (например, объем финансовых услуг), другие же измеряются относительно редко (показатели аспекта отношений с клиентами определяются дважды в год).

Некоторые из показателей используются при составлении бизнес-плана на очередной год (главным образом, нефинансовые показатели). Другие показатели (в основном, финансовые) используются при составлении бюджетов на следующий год. Плановые значения всех показателей устанавливаются на год, однако ежеквартально пересматриваются и уточняются. Назначаются исполнительные работники, отвечающие за планирование, мониторинг, сбор данных и оценку динамики каждого ключевого показателя. При этом бюджетирование по-прежнему играет ведущую роль в управлении компанией, а стратегические карты используются как вспомогательный инструмент. В результате внедрения стратегических карт компания получила возможность не просто анализировать и оценивать результаты деятельности за прошлый период, но и управлять своей деятельностью на основе этого анализа.

Skandia

Skandia, шведская страховая компания, получила широкую известность и за пределами Швеции как один из лидеров внедрения стратегических карт и как один из разработчиков концепции интеллектуального капитала (опыт ее работы анализировали Р. Каплан и Д. Нортон [Kaplan & Norton, 1996a], а также Л. Эдвинссон и М. Мэлоун [Edvinsson & Malone, 1997]). Такая популярность вызвана тем, что компания достаточно давно работает с стратегическими картами и рассматривает их как часть более широкой концепции "интеллектуального капитала *Skandia*"; кроме того, менеджеры компании вполне сознательно способствуют распространению этой популярности, регулярно публикуя в прессе статьи и проводя конференции. Стратегическая карта *Skandia* получила название *Navigator*, поскольку менеджеры компании считали ее прежде всего инструментом управленческого контроля, а название "стратегическая карта" казалось им неподходящим для этой роли (этот вопрос подробно рассматривается в главе 2).

Численность персонала *Skandia* достигает 9000 человек. Интерес компании к концепции интеллектуального капитала в немалой степени обусловлен ее сущностью "виртуальной", или "имиджевой", компании, которая проводит обширную экспансию на международном рынке,

опираясь на широкую сеть своих партнеров и возможности информационных технологий (см. [Hedberg et al., 1997, p. 2ff]).

После нескольких лет экспериментов компания опубликовала пояснительную записку к своему годовому отчету за 1994 год "Оценка интеллектуального капитала компании *Skandia*". Пояснительные записки аналогичного содержания к последующим годовым и полугодовым отчетам выходили регулярно; было также выпущено два компакт-диска. В этих публикациях, дублировавшихся на английском языке, данные по различным подразделениям компании приводились в формате стратегических карт. Они были непосредственно связаны с *Navigator*, которая, помимо четырех традиционных ключевых аспектов деятельности по Ка-плану и Нортону, включала еще и пятый — человеческий капитал (рис. 4.3).

Одной из причин решения о добавлении этого аспекта было желание менеджеров компании показать взаимосвязь между человеческим капиталом и остальными аспектами деятельности компании. Например, описываются множественные связи между аспектами человеческого капитала и организации бизнес-процессов. Результаты деятельности компании зависят прежде всего от усилий компетентного персонала, ориентированных на потребителя.

Таким образом, менеджеры компании рассматривают стратегические карты одновременно как инструмент внутреннего управленческого контроля и как способ доведения информации о положении в компании до сведения всех заинтересованных лиц. Баланс компании не полностью отражает имеющиеся у нее экономические ресурсы, поскольку они, в основном, относятся к категории нематериальных активов.

Рыночная ценность компании, по мнению экспертов, состоит из капитала пяти видов, которые соответствуют пяти ключевым аспектам ее деятельности, отраженным в модели *Navigator* (рис. 4.4). Конечная цель этой концепции состоит в стоимостной оценке интеллектуального капитала *Skandia*, или, иными словами, определении стоимости ее гудвилла. Надо отметить, что рыночная стоимость компаний, действующих в сфере услуг, вообще очень значительно отличается от суммы, отраженной в их балансе, даже если элементы их активов оцениваются по рыночной стоимости. В пояснительной записке к годовому отчету *Skandia* приводятся различные системы показателей для оценки рыночной стоимости отдельных подразделений компании; эти показатели сгруппированы по пяти ключевым аспектам ее деятельности. В большинстве случаев для характеристики разных подразделений используются различные показатели, однако есть и повторяющиеся. При этом предполагается, что итоговую обобщающую оценку проведет сам пользователь.

Изо всего вышеизложенного ясно, что модель *Navigator* предназначена прежде всего для системы внутреннего контроля, которую *Skandia* называет "навигационной". Этот инструмент используется во внутреннем планировании деятельности компании с осени 1995 года, когда несколько подразделений впервые провели такой эксперимент. С помощью модели *Navigator* каждое подразделение устанавливает плановые значения ключевых показателей внутреннего управленческого контроля. Цель состоит в преодолении с помощью модели *Navigator* традиции планирования деятельности исключительно на базе стоимостных показателей. Каждое подразделение самостоятельно определяет наиболее существенные для него показатели, исходя из установленных для себя ключевых факторов успеха. Внедрение проекта еще не завершено; до сих пор не все подразделения *Skandia* перешли на модель *Navigator*. С осени 1998 года компания стремится сделать модель *Navigator* единой целостной системой планирования деятельности.

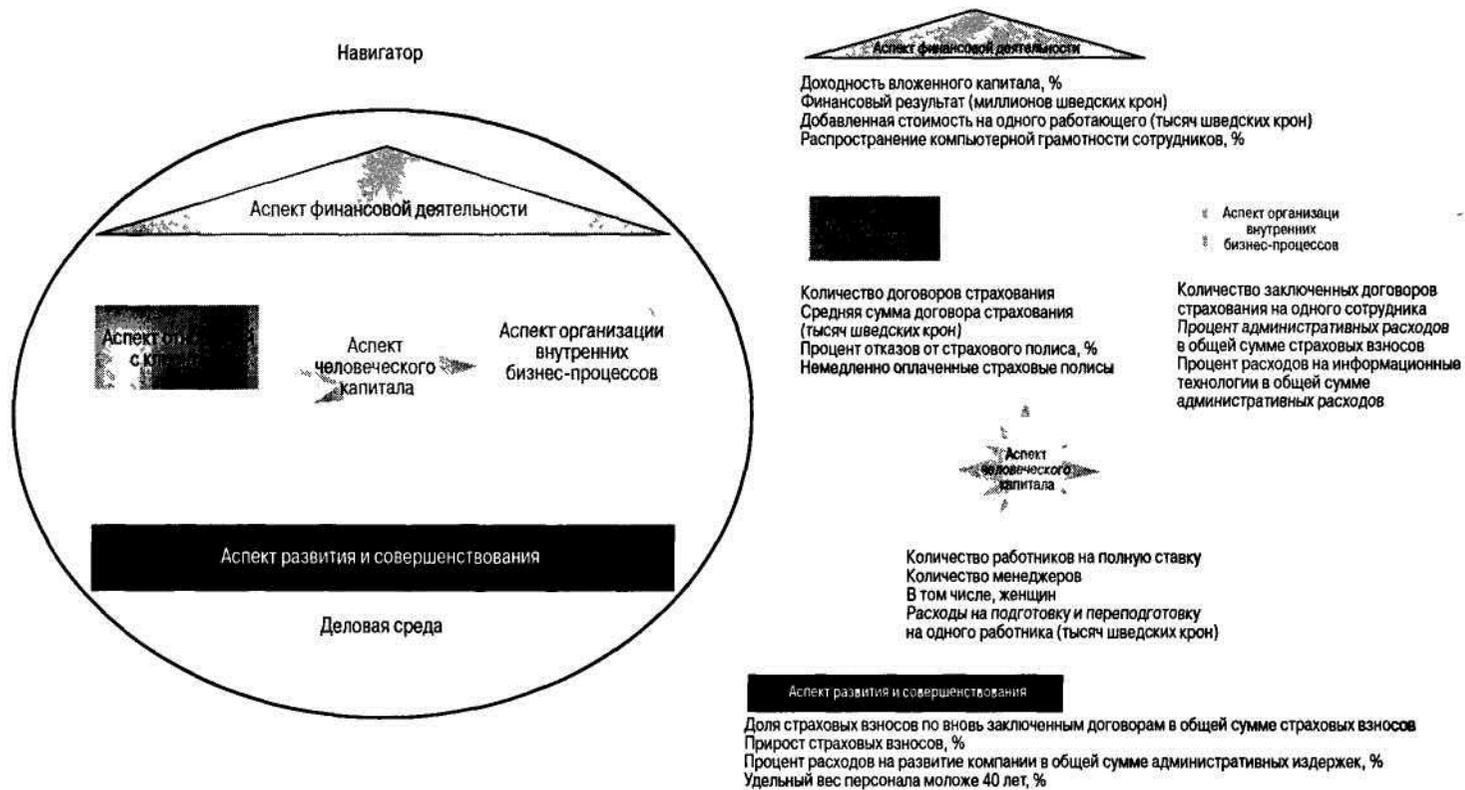


Рис. 4.3. Модель Navigator компании Skandia (версия подразделения компании в США)

Источник. Пояснительная записка к годовому отчету Skandia за 1996 год, раздел "Ценность для потребителей". Приведено с разрешения компании.

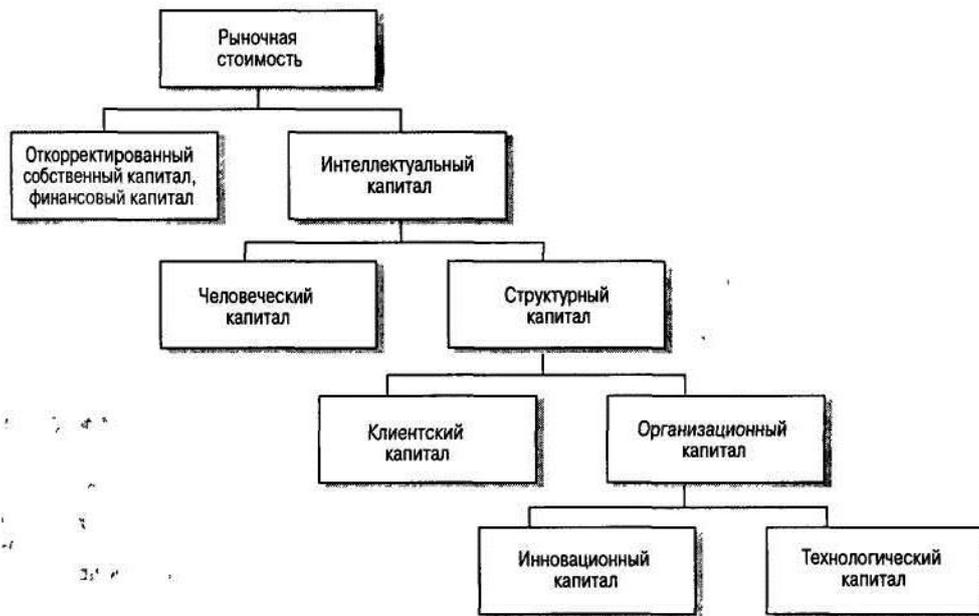


Рис. 4.4. Схема оценки интеллектуального капитала компании как одного из компонентов ее рыночной стоимости в *Skandia*

Источник. Пояснительная записка к годовому отчету *Skandia* за 1995 год, раздел "Процессы, создающие ценность для потребителей". Приведено с разрешения компании.

Skandia определила шесть требований к управлению интеллектуальным капиталом [Edvinsson & Malone, 1997, p. 54], при этом разные подразделения в различной степени овладели этим искусством.

- Приверженность идее.
- Оценка.
- Лидерство.
- Информационные технологии.
- Капитализация.
- Ориентированность на перспективу.

Отдельные подразделения находятся на разных этапах реализации проекта, есть и такие, которые еще не приступили к работе. Основная причина здесь заключается в том, что топ-менеджеры считают это делом добровольным. Инструкторы в ходе многочисленных ролевых игр продемонстрировали персоналу различные варианты Navigator, после чего в большинстве подразделений планирование и отчетность стали переводить в его формат. В американском отделении *Skandia* менеджеры дополнили Navigator интегральным показателем деятельности компании, рассчитываемым на бонусной основе: каждый из пяти ключевых аспектов деятельности дает 20% общего максимального балла.

В рамках комплексного проекта с участием отделов стратегического развития подразделений *Skandia* организовала представление отчетности в формате Navigator и включила ее в годовые отчеты компании как дополнительный материал. Там же было приведено понятное пользователям описание концепции интеллектуального капитала.

Ларс-Эрик Петерсон, управляющий и исполнительный директор *Skandia*, подчеркивает, что Navigator предназначен прежде всего для внутреннего использования. Поэтому он считает представление информации внешним пользователям в формате Navigator скорее дополнительным преимуществом, чем осознанно выбранной тактикой стимулирования роста курса акций компании. Хотя один из результатов внедрения Navigator — информирование субъектов рынка о работе компании по формированию своего интеллектуального капитала, но основное его значение по-прежнему определяется возможностями использования во внутренней системе контроля. Опыт *Skandia* подтвердил, что эти возможности весьма обширны. На текущем этапе реализации проекта перед менеджерами ставится задача овладения двумя "языками" показателей — оперативного контроля и стратегического контроля. По словам Петерсона, ожидаемые результаты наверняка будут получены; кроме того, совершенно очевидно, что подразделения компании, активно участвующие в реализации проекта, достигли значительных успехов в формировании своих стратегических целей и программ их достижения. Одним из результатов проекта стало также широкое осознание сотрудниками того, что в современных условиях от них требуется гораздо более высокий уровень компетентности, а расширение состава потребителей, равно как и инновации становятся важнейшими факторами прогресса.

Skandia совершенствует Navigator, используя терминологию этой модели при подготовке бюджетов компании на 1997 и 1998 годы. Топ-менеджеры компании используют эту модель для ежеквартального контроля за показателями деятельности компании. В настоящий момент разработка унифицированного варианта стратегической карты для всех подразделений компании не считается приоритетной задачей. Это отложено на будущее. Пока Navigator представляет собой прежде всего инструмент планирования и контроля для каждого менеджера и в перспективе — для каждого подразделения в корпорации *Skandia*.

Как упоминалось выше, *Skandia* предприняла некоторые попытки оценить элементы своего интеллектуального капитала в стоимостном выражении. Помимо всего прочего, таким образом компания пыталась оценить эффективность специфической системы *проектного менеджмента* (task management) [Dahlgren et al., 1997]. Однако перечень объектов, подлежащих оценке, оказался слишком широким. Несмотря на накопленный опыт в этой области, компания все еще ищет наиболее адекватные методы согласования своей рыночной стоимости с показателями Navigator.

Как уже отмечалось, характеристика подразделений *Skandia*, полученная на основе Navigator, хорошо увязывается с показателями отдельных элементов интеллектуального капитала, представленными на рис. 4.3. В соответствии с этой схемой, приведенная совокупность параметров служит обоснованием рыночной оценки акций компании. В последних публикациях менеджеров компании отмечается, что на основе совокупности этих показателей можно разработать обобщающий индекс (см. также [Roos et al., 1997]). Тенденции развития всех пяти ключевых аспектов деятельности американского отделения компании в последние несколько лет, а также динамика обобщающего индекса интеллектуального капитала показаны на рисунке в отчете компании за прошлый год. (Подробнее этот индекс рассматривается в последующих главах.)

Electrolux

Electrolux — одна из крупнейших компаний в мире, производящих технику для дома. В настоящее время в компании работает около 100 тысяч человек, а ее отделения расположены более чем в 60-ти странах мира. Как и многие другие компании, *Electrolux* действует в быстро изменяющейся отрасли, для которой способность улавливать изменения в потребностях покупателей и устанавливать с ними добрые отношения становится все более важным фактором конкурентной борьбы. По этим причинам в 1993 году компания начала широкомасштабный проект, включавший в качестве отдельных задач разработку миссии

компании, ее стратегии и методов контроля качества. Из самой постановки задачи было ясно, что компания больше заинтересована в информации стратегического характера, чем в анализе данных за прошлые годы. В это время в компании не применялись специальные показатели качества продукции и отношений с потребителями. Не было также показателей совершенствования продуктов и мотивации персонала. Оценка деятельности компании проводилась исключительно с помощью финансовых показателей.

В 1994 году началась реализация еще одного проекта, получившего впоследствии название GIMS (Global Integrated Measurement System — комплексная интегральная система оценки). GIMS оказался пилотным проектом в рамках общего пересмотра стратегии в секторе газовых плит, холодильников и другой кухонной техники. Небольшая группа менеджеров была командирована на крупнейшие американские предприятия (*Johnson & Johnson*, *Federal Express* и *Херох*) для ознакомления с передовым опытом. В марте 1995 года результаты их поездки были обобщены и изданы в виде брошюры, содержащей принципы разработки стратегии для сектора кухонной бытовой техники. Менеджеры *Electrolux* считали, что основное преимущество проекта GIMS — возможность наглядно показать взаимосвязь между миссией компании, ее стратегией и содержанием краткосрочных планов.

Концепция GIMS, воплотившая в себе множество идей разных компаний, основана на следующих основных моментах.

- Непрерывное уточнение и совершенствование стратегии компании.
- Стимулирование развития технологических процессов.
- Стимулирование интеграционных процессов в компании.
- Обеспечение связи стратегии с бизнес-планами.

В последнее время GIMS подвергали пересмотру и уточнению, а также присвоили новое имя — DBM (Dynamic Business Measurement — система динамической оценки бизнеса) (рис. 4,5). Изначально GIMS предназначалась для сектора кухонной бытовой техники, однако другие секторы деятельности компании также требовали внедрения аналогичного проекта. В отличие от многих других компаний, секторы деятельности *Electrolux* неоднородны по своей структуре: они включают разнообразные каналы сбыта и ориентированы на различные сегменты потребителей. Поэтому довольно сложно разработать единую систему показателей для всей компании.

Менеджеры *Electrolux* считали существенной особенностью проекта DBM его динамичность и способность отражать перемены в деловой среде компании, что открывает возможности для постоянного обсуждения и уточнения миссии и стратегии компании. При этом, даже если перечень показателей в системе DBM остается неизменным, объект измерения изменяется одновременно с конкурентной ситуацией и деловой средой.

В настоящее время DBM включает 16 различных ключевых показателей, 12 из которых — нефинансовые. При этом в каждом из шести основных секторов деятельности компании приоритетными считаются различные показатели из этого набора. Одновременно можно добиться оптимизации не более чем пяти показателей. Менеджеры поясняют это тем, что DBM представляет меню ключевых показателей, из которого каждое подразделение или каждый сектор могут выбрать показатели, в наибольшей степени соответствующие их конкретным условиям. Поскольку организационная структура компании достаточно сложна, нет никакой возможности одновременно контролировать все эти показатели для всех секторов.

Electrolux производит и продает около 55 миллионов единиц продукции в год. В основном продукция продается через дистрибьюторов, поэтому конечные покупатели не регистрируются. Поскольку компания не имеет прямых контактов с конечными потребителями, она вынуждена учитывать различия между нуждами конечных потребителей и нуждами своих дистрибьюторов, что далеко не одно и то же. Для этой цели были разработаны два индекса, один

для оценки удовлетворенности потребителей, а второй — для оценки удовлетворенности дистрибьюторов. Пока менеджеры компании не собираются разрабатывать один общекорпоративный показатель для оценки удовлетворенности потребителей, но хотят разработать ряд специализированных показателей в этом аспекте деятельности для каждого сектора.

Аспект деятельности	Периодичность контроля	
Аспект отношений с потребителями	Динамика ключевых показателей Индекс удовлетворенности дистрибьюторов Индекс удовлетворенности конечных потребителей Две из четырех наиболее популярных моделей техники % экологически безопасных продуктов в общем ассортименте	Раз в год Ежеквартально Раз в год Раз в год Ежеквартально
Операционная деятельность	Объем продаж Доля рынка Производительность на одного работающего Темпы роста выполненных заказов Темпы роста количества служебных разговоров	Ежемесячно Ежеквартально Ежеквартально Ежемесячно Ежеквартально
Корпоративная культура	Отношение работников к компании Самооценка работников	Трижды в год Ежегодно
Финансовая деятельность	Процент выполнения плана по прибыли нарастающим итогом, % Процент выполнения плана текущей операционной прибыли, % Темпы роста расходов на слияния и поглощения других компаний, Темпы роста валовой прибыли, %	Ежеквартально Ежемесячно Ежемесячно Ежемесячно

Рис. 4.5. Система динамической оценки бизнеса в компании *Electrolux*

В 1998 году *Electrolux* отказалась от своего традиционного годовичного цикла планирования. В настоящее время процесс планирования включает разработку трех видов планов.

- Стратегический план — включает прежде всего определение стратегических целей и стратегических мероприятий по их достижению.
- Годовой план — непосредственно связан со стратегическим планом, а, кроме того, включает традиционную систему финансовых показателей.
- Квартальный текущий план — обеспечивает оперативный анализ тенденций развития.
Если для оценки нефинансовых показателей разработаны надежные и адекватные процедуры, то такая оценка проводится в рамках квартальных планов.

Менеджеры *Electrolux* не видят существенного различия между терминами "бюджет" и "план", однако считают необходимым различать термины "план" и "прогноз". Если плановые показатели можно рассчитать с высокой надежностью, то термин "прогноз" применяется в случаях, когда о степени вероятности и характере будущих событий можно только делать предположения.

Опыт проектов DBM и GIMS показал, что нельзя недооценивать роль подготовки сотрудников компании к их внедрению. Информация о ходе внедрения проекта распространяется пе-

риодически. Персонал привык к использованию финансовых показателей для контроля, поэтому очень важно показать новые возможности в этом направлении.

Небольшие группы численностью до 20 человек лучше воспринимают информацию о новшествах. Если поставлена цель распространить информацию о проекте среди всех сотрудников компании, то очень важно, чтобы связанные с этим мероприятия реализовывались систематически и последовательно, начиная с верхних уровней организационной структуры и до низовых. Самая большая проблема и одновременно преимущество этого процесса состоит в том, чтобы заставить всех сотрудников задуматься на собственной ролю и задачами в процессе достижения общекорпоративных целей. Сотрудники должны понять, что DBM — это не просто очередная идея кого-то из менеджеров, но результат напряженной работы всего руководства компании. По мнению менеджеров *Electrolux*, целесообразно отвести специальное время на то, чтобы сотрудники компании ознакомились с новой системой, поняли ее преимущества и высказали свои соображения. Иногда после этого первоначальная версия проекта уточняется или пересматривается. Показатели рассматриваются динамически, поскольку мнения потребителей и деловая среда все время изменяются. Да и сама компания представляет собой живой организм, а не застывшую конструкцию.

Vectrolux предполагает использовать внутреннее кабельное телевидение для распространения информации о проекте. Кабельная сеть позволит предоставлять отдельным подразделениям непосредственно касающуюся их информацию. Очень важно наладить взаимодействие с каждым сотрудником компании; делегирование полномочий в значительной мере зависит от того, насколько каждый сотрудник почувствует свою личную ответственность за производство продукта или предоставление услуг. Главным критерием здесь остается удовлетворенность потребителей. Если потребители не удовлетворены продуктами компании, то у нее нет никакого будущего.

British Airways

British Airways — это крупнейший международный авиаперевозчик, обслуживший в 1997 году около 24 миллионов пассажиров на международных авиалиниях. Кроме того, в 1994 году компания заняла седьмое место в мире среди грузовых авиаперевозчиков.

В феврале 1997 года *British Airways* отметила десятилетие приватизации компании. Свое движение в будущее компания собиралась осуществлять со следующей миссией: "Быть бесспорным лидером в мировых перевозках". Это свидетельствует о том, что компания намерена сохранить свои ведущие позиции в отрасли, устанавливать стандарты для других и бросать вызов каждому, кто захочет бороться за лидерство.

Изменились также стратегические цели и ценности компании; среди целей отметим такие: "быть выбором потребителей", иметь "мотивированный персонал", "устойчивую прибыльность" и действительно быть "глобальной компанией". Новые ценности компании состоят в "обеспечении безопасности и удобств потребителей", "честности и ответственности", "инновационности и сплоченности", "глобальном характере бизнеса и заботе о каждом клиенте", "доброжелательности и коммуникабельности".

Система планирования компании включает три основных аспекта ее деятельности: стратегический, коммерческий и производственный. Стратегический аспект включает долгосрочное планирование, коммерческий аспект — планирование текущих финансовых показателей, а производственный аспект обеспечивает оперативное планирование и мониторинг деятельности компании. *British Airways* не использует стратегические карты на корпоративном уровне. Четыре подразделения компании по собственной инициативе организовали свою деятельность на основе модели стратегических карт, так как в последние годы раздавалась все более жесткая критика традиционного формата ежемесячной отчетности компании за его излишнюю ориентацию на чисто финансовые показатели. Финансовый отдел также считал, что стратегические карты доказали свою эффективность в других компаниях.

Раньше других внедрило модель стратегических карт подразделение компании в крупнейшем мировом международном аэропорту Хитроу (Лондон). Компания обеспечивает около 41% объема перевозок, проходящих через этот аэропорт, и 46% всех выполняемых рейсов. В 1998 году издержки отделения компании в этом аэропорту составили около 250 миллионов фунтов стерлингов, а численность персонала — около 7000 человек. В Хитроу действуют отделы обслуживания пассажиров и грузовых перевозок. Их деятельность носит сугубо производственный характер. Люди здесь не любят рассуждать на отвлеченные темы, они просто решают одну проблему за другой по мере их возникновения. В первом полугодии 1997 года отделение компании в Хитроу оказалось в сложном положении. Со всей очевидностью проявилась неэффективность его менеджмента, в текущей деятельности возникало все больше проблем. В этой ситуации был назначен новый управляющий. Его главная задача заключалась в разработке новой системы оценки деятельности отделения. Необходимо было сосредоточить усилия персонала на действительно неотложных проблемах — и как можно скорее.

Перед своим назначением в Хитроу новый управляющий занимался внедрением стратегических карт в головном Отделении грузовых перевозок компании. Они быстро получили признание персонала на новом месте, потому что в каждый отдельный период времени обычно реализовывалась одна из поставленных целей (т.е. один год посвящался снижению затрат, второй — расширению связей с потребителями и повышению мотивации персонала, поскольку эти вопросы не затрагивались при реализации программы снижения издержек в предыдущем году, и т.п.).

Менеджеров отделения в Хитроу не пришлось долго убеждать в необходимости внедрения стратегических карт еще и потому, что они прекрасно видели всю сложность положения и понимали, что на повестке дня стоит вопрос о самом существовании их отделения. Осознание этого факта в сочетании с убежденностью нового управляющего в эффективности предлагаемой модели заставило их согласиться на разработку проекта.

Разработка и внедрение стратегических карт для отделения компании в аэропорту Хитроу начались осенью 1997 года. Исходным пунктом стали общекорпоративные стратегические цели, которые по удачному совпадению, оказались такими же, как и в головном Отделении грузовых перевозок. Управляющий уже имел опыт декомпозиции общекорпоративных целей до уровня подразделения компании и ниже, а также для выбранных ключевых аспектов ее деятельности, что очень помогло. Однако имелось существенное отличие: поскольку трудно было сделать деятельность отделения компании в Хитроу "действительно глобальной", эту корпоративную цель заменили следующей: "рациональная организация внутренних хозяйственных процессов".

Комплексная цель внедрения проекта была оформлена в виде так называемых "стратегических ступенек". В первый год закладываются основы для будущего подъема, во второй год — отделение становится конкурентоспособным в основных видах деятельности, а на третий год — выходит в лидеры рынка в своих сегментах.

Организационная структура отделения в Хитроу включала шесть функциональных отделов: эксплуатационный отдел, отдел пассажирских перевозок, отдел обслуживания воздушных судов, технический отдел, отдел информационных технологий и административный отдел. На первом этапе все начальники отделов были приглашены на выездные заседания (пять заседаний в течение 2,5 месяцев), на которых и разработали первый образец стратегической карты. Чтобы разработать стратегические карты для каждого отдела и для отделения в целом, потребовалось примерно четыре месяца.

В первый год устанавливалась лишь одна стратегическая цель в каждом ключевом аспекте деятельности. При этом требовалось сформулировать эту цель как можно проще, чтобы каждый сотрудник отделения мог понять ее смысл. В аспекте отношений с потребителями стратегическая цель звучала следующим образом: "

сделать
так,
чтобы
клиенты
почувст
во-

вали прогресс в соблюдении расписания рейсов и скорости обработки багажа". В аспекте организации бизнес-процессов — "производственные условия должны стимулировать деятельность сотрудников". В аспекте человеческого капитала стратегической целью стал лозунг: "люди — наш главный капитал". В аспекте финансовой деятельности — "эффективное и рациональное управление капиталом". В аспекте обучения и развития стратегическая цель — "одна команда и одна игра для всех в Хитроу".

Были определены менеджеры, ответственные за реализацию каждой из этих стратегических целей. Ставилась задача детализировать их для каждого уровня управления и разработать показатели, позволяющие контролировать выполнение. Каждый начальник отдела устанавливал конечные показатели деятельности своего отдела. В результате каждый отдел получил свою стратегическую карту.

Стратегическая карта для отделения в целом включала ряд показателей, взятых из стратегических карт различных отделов, а также несколько оригинальных показателей, приоритетных на тот момент времени. (К последним принадлежали: пунктуальность, затраты времени на регистрацию пассажиров, затраты на одного пассажира, затраты на перевозку одного места багажа, суммарные затраты, количество случаев утери багажа, скорость выдачи багажа, количество чрезвычайных происшествий по неустановленным причинам, количество несчастных случаев, случаев повреждения судов, больничные— всего 11 показателей.) В каждой стратегической карте было не более чем 10 ключевых показателей. Если конкретный показатель не отражал цель, поставленную для данного ключевого аспекта деятельности и не принадлежал к четырем-пяти наиболее важным показателям, он исключался из стратегической карты.

Раз в месяц управляющий в течение часа заслушивал отчет каждого начальника отдела о выполнении задач, отраженных в стратегической карте. Готовясь к этому отчету, начальник отдела составлял записку о произошедших в его отделе событиях, а также приводил плановые и фактические значения ключевых показателей. Затем стратегические карты, отчеты и обзоры складывались в папку под названием "Отчет о реализации целей стратегических карт". Раз в месяц стратегические карты отдела вместе с этим отчетом предоставлялись на проверку директору головного отделения обслуживания пассажиров и перевозок *British Airways* (даже если в этом отделе стратегические карты и не использовались в полном объеме).

Coca-Cola Beverages Sweden

Coca-Cola формально действовала на рынке Швеции на основе лицензионного соглашения с *Pripps*, ведущей шведской компанией — производителем пива. После расторжения этого соглашения весной 1996 года *Coca-Cola* приступила к сооружению собственных производственных мощностей и формированию дистрибьюторской сети на территории Швеции. Весной 1997 года новая компания начала поставки продуктов *Coca-Cola* на территории страны, а в 1998 году — и их производство.

Организуя новый бизнес, *Coca-Cola* старалась максимально использовать свой опыт деятельности в разных странах мира. Концепция стратегических карт разрабатывалась непосредственно на этапе становления новой компании *Coca-Cola Beverages Sweden* (CCBS). В течение нескольких лет другие подразделения компании действовали таким же образом. Однако корпоративных рекомендаций по обязательному применению этого метода для отчетности и контроля не существовало.

CCBS намеревалась внедрить модель стратегических карт не только для того, чтобы сформулировать комплексную стратегию компании, контролировать и оценивать ее текущую деятельность; одной из целей проекта было также формирование климата доверия и ответственности, организация коллективных усилий сотрудников компании по достижению единых целей. Иными словами, стратегические карты призваны были обеспечить децентрализацию ответственности за принимаемые решения и четко определить обязанности каждого. Ме-

менеджеры *CCBS* хотели бы, чтобы корпоративная стратегическая карта выражала уже сформулированную стратегию компании. Стратегия разрабатывалась на уровне топ-менеджеров и распространялась среди сотрудников "сверху вниз". Таким образом, нельзя утверждать, что стратегические карты в *CCBS* — это инструменты разработки прежде всего стратегии.

Когда в компании началась разработка стратегических карт, численность ее персонала составляла всего 40 человек. Специальная инициативная группа под этот проект не создава

лась, был назначен лишь менеджер проекта. Сотрудники компании быстро восприняли стратегические карты, прежде всего как инструменты управления. По мере роста компании стратегические карты стали рассматривать не только как инструмент управления, но и как инструмент контроля. Одна из основных целей проекта была, таким образом, достигнута. Численность персонала возросла до 900 человек лишь в течение одного года. *CCBS* убеж

дена в том, что стратегические основы для разработки стратегических карт необходимы, поскольку только с их помощью можно добиться децентрализации ответственности и создать самообучающуюся, растущую организацию. *K.i*

CCBS последовала рекомендациям Каплана и Нортон в части выбора ключевых аспектов своей деятельности: были определены аспекты финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации бизнес-процессов, обучения и экономического роста.

На первом этапе внедрения проекта стратегических карт топ-менеджеры *CCBS* организовали трехдневный семинар. Дискуссия проводилась на основе комплексного бизнес-плана компании. Во время семинара каждому менеджеру предлагалось:

- определить миссию компании;
- установить долгосрочные стратегические цели (примерно на три года);
- описать положение компании в настоящее время;
- описать стратегические инициативы, которые необходимо предпринять;
- определить содержание отдельных показателей и методы их расчета. *"<*>"*

В результате этих дискуссий выяснилось, что компании потребуется больше различных показателей, чем первоначально предполагалось. Учитывая, что компания переживает этап быстрого роста, менеджеры решили разработать динамическую систему показателей, включающую все основные параметры роста. На разных уровнях организационной структуры первоочередное внимание должно было уделяться наиболее существенным с точки зрения стратегической перспективы данного уровня показателям.

Топ-менеджеры особенно подчеркивали необходимость сбалансированности между собой показателей для различных аспектов деятельности. Для этого *CCBS* использовала пошаговую процедуру. Первый шаг включал формирование системы финансовых показателей, связанных со стратегическими целями компании. Исходя из этих показателей, менеджеры установили финансовые цели и разработали план мероприятий по их реализации. Такая же процедура была повторена для аспекта отношений с потребителями, где исходной проблемой было: "Как изменится мнение наших потребителей о нас после достижения установленных финансовых целей?" На третьем шаге *CCBS* определила бизнес-процессы, непосредственно создающие ценность для потребителей. Затем был поставлен вопрос о том, достаточно ли менеджмент компании уделяет внимания инновациям и стремится к совершенствованию. В результате менеджеры компании удостоверились, что все ключевые аспекты деятельности уравновешены между собой, показатели и планируемые мероприятия направлены к одной цели. Однако менеджеры считают, что иногда приходится повторить несколько раз отдельные этапы, прежде чем достигается необходимый баланс (рис. 4.6).

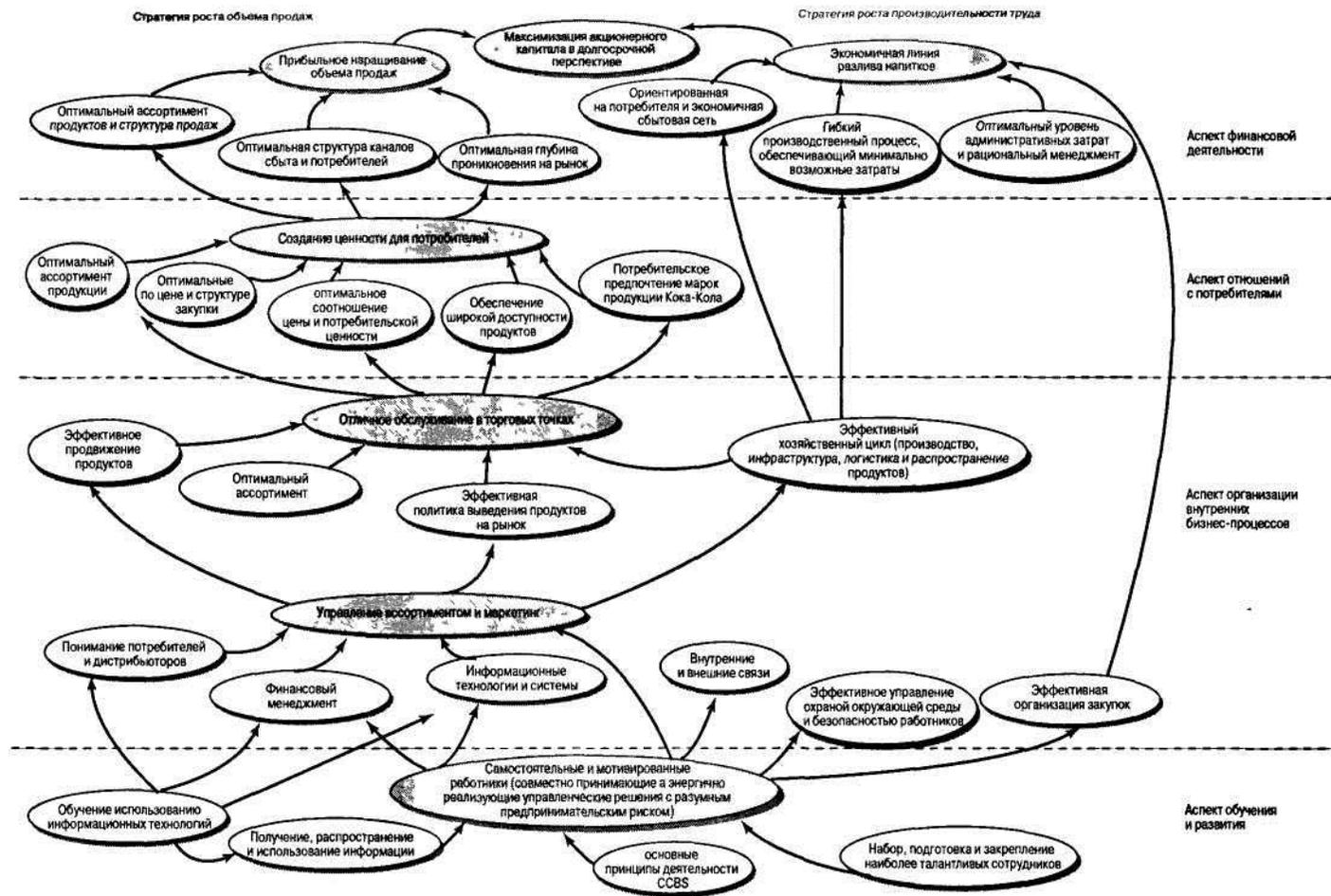


Рис. 4.6. Пример причинно-следственных связей между стратегическими целями компании и системой показателей для их оценки в CCBS

Затем начался процесс декомпозиции корпоративной стратегической карты до уровня отдельных сотрудников. Компания считала очень существенным условием оценку деятельности отдельных сотрудников с помощью непосредственно зависящих от нее показателей. На этапе индивидуальной оценки деятельности отдельного сотрудника цель состояла в том, чтобы определить ограниченный круг персональных обязанностей для каждого и показателей для оценки их выполнения. Поставив бонусные выплаты в зависимость от индивидуальных показателей деятельности сотрудника, компания ориентировала его на достижение наиболее значимых стратегических целей.

Стратегические цели устанавливаются как для корпорации в целом, так и для отдельных региональных подразделений. В настоящее время топ-менеджеры пытаются наладить ежемесячный контроль за выполнением показателей стратегических карт. Предполагается, что всех сотрудников информируют о результатах этого контроля на собраниях персонала и через внутренние издания компании.

На основе ежемесячного мониторинга индивидуальных показателей *CCBS* планирует интервью со всеми сотрудниками компании, чтобы определить возможности их карьерного роста. Если какие-либо цели не достигнуты, то ответственный за них сотрудник поясняет, в чем причина и что он собирается предпринять для исправления ситуации.

Менеджеры *CCBS* подчеркивают, что в компании ни план, ни бюджет, ни стратегические карты не рассматриваются как нечто застывшее на вечные времена; напротив, все эти документы очень динамичны, пересматриваются и корректируются в зависимости от обстоятельств. Наиболее серьезной проблемой оказалось обеспечение сбалансированности между показателями, характеризующими ключевые аспекты деятельности, и обеспечение информационной базы для их расчета. Кроме того, для успеха всего проекта очень важно, чтобы требуемая информация поступала вовремя, для чего необходимо установить персональную ответственность за этот участок работы. Личные результаты деятельности этого сотрудника должны оцениваться в зависимости от своевременности поступления необходимой информации.

SKF

SKF — крупнейший в мире производитель роликовых подшипников и в ее подразделениях по всему миру работают 44 тысячи сотрудников. Корпорация ведет три основных вида деятельности, для чего выделены девять подразделений с филиалами. В начале 1995 года топ-менеджеры компании решили, что необходимо изменить систему управленческого контроля в компании.

Для этого были по крайней мере две причины. Во-первых, менеджеров не устраивал хронологический подход к разработке бюджета, поскольку он слишком ограничивал временные рамки процесса управления. Бюджетирование оказалось неэффективным инструментом планирования, поскольку требовало значительных затрат времени и издержек; к тому же в процессе разработки бюджетов наблюдались всяческие маневры со стороны отдельных менеджеров. Поэтому топ-менеджеры искали инструмент оценки деятельности и контроля, который смог бы заменить бюджетирование и ускорить адаптацию компании к изменению внешних условий.

Во-вторых, после назначения весной 1995 года нового исполнительного директора стратегия компании была пересмотрена, а ее организационная структура реформирована. Менеджеры провели детальный анализ положения дел внутри и вне компании. На этой основе были сформулированы новая миссия и стратегия. *SKF* должна в меньшей степени ориентироваться на производство и в большей степени — на потребителя. Компетентность персонала признавалась ключевым условием стабильного экономического роста. Менеджеры компании ощущали необходимость управленческого контроля, связанного с уточненной миссией и стратегией компании.

В сентябре 1995 года *SKF* начала внедрение стратегических карт; толчком послужили несколько статей об этой концепции, попавшихся на глаза топ-менеджерам. Внедрение стра-

тегических карт было поручено организовать финансовому отделу и ряду сотрудников из других подразделений. В инициативную группу вошли шесть бухгалтеров-ревизоров из различных подразделений. На начальном этапе инициативной группе поручалось разработать стратегическую карту корпоративного уровня и организовать разработку остальных стратегических карт на ее основе. Предполагалось, что новая модель заменит бюджетирование с его многочисленными недостатками, но при этом сохранит такие достоинства, как установление целей и контроль за выполнением принятых решений.

В течение последних лет некоторые аналогичные идеи находили положительный отклик у персонала компании. SKF решила разработать собственную стратегическую карту на основе следующих четырех ключевых аспектов деятельности: отношения с акционерами, отношения с потребителями, человеческий капитал, организация бизнес-процессов (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Комплексная схема процесса внедрения стратегических карт в компании SKF

Идеи Нортон и Каплана оказали значительное влияние на реализацию этого проекта. Тем не менее концепция SKF несколько отличалась — стратегические и текущие показатели разрабатывались одновременно. После завершения их разработки менеджеры SKF подготовили план мероприятий по реализации каждой цели. Устанавливать цели и разрабатывать мероприятия по их реализации в формате стратегических карт намного легче, поскольку они позволяют сконцентрироваться лишь на нескольких ключевых проблемах. Часто устанавливались напряженные задания, позволявшие существенно улучшить положение компании. Процесс отбора параметров, установления целей и определения основных видов деятельности был итерационным и многократно повторялся. Этот этап имеет решающее значение для успеха всего проекта.

Прежде всего, компания обратила внимание сотрудников на то, что внедрение проекта таких масштабов потребует достаточно много времени. Для того чтобы изменить одновременно компанию и поведение ее сотрудников, потребуются значительные ресурсы.

Основная проблема заключается не в том, чтобы внедрить нечто новое, а в том, чтобы побудить персонал разорвать пути старых предубеждений и отказаться от традиционно применявшихся систем и процедур. Очень существенно также, чтобы топ-менеджеры требовали от всех своих подчиненных отчеты в формате стратегических карт. Вряд ли внедрение будет успешным, если компания берется за одновременную реализацию нескольких масштабных проектов. "Порядок имеет значение" для достижения успеха.

РЕЗЮМЕ

В этой главе описаны примеры использования стратегических карт в компаниях различных отраслей. Все это крупные компании, однако в некоторых случаях внедрение начиналось с одного или нескольких локальных подразделений (например, в *ABB*, *Coca-Cola*, *British Airways*). Иногда инициатором внедрения становился один отдел или функциональное подразделение (*Skandia*, *Electmlux*, *Halifax*), а затем процесс распространялся на всю компанию. В одном случае (*SKF*) была поставлена цель создать новую комплексную систему управленческого контроля для всей компании. В последующих главах приводятся примеры внедрения стратегических карт некоторыми другими компаниями.

Можно с уверенностью утверждать, что внедрение стратегических карт требует продолжительного времени. Некоторые из специалистов считают, что это неизбежно, поскольку стратегические карты представляют пример нового мышления. В процессе внедрения бесполезно оказывать давление на сотрудников, однако разъяснения и консультации необходимы и полезны.

Большинство из упомянутых в главе компаний приняло модель Нортон и Каплана в качестве исходного пункта для разработки своих моделей. Некоторые добавили еще один (пятый) ключевой аспект деятельности к четырем традиционным. *Electmlux* удачно применила свой опыт внедрения других проектов для оценки деятельности компании, некоторые другие компании использовали свой опыт внедрения систем контроля качества. Такие примеры рассматриваются и в последующих главах.

Основные проблемы разработки стратегических карт

В предыдущих главах описывался общий порядок разработки корпоративной стратегической карты. На практике, однако, корпоративная стратегическая карта может составляться по-разному. В этой главе рассматриваются проблемы, возникающие на данном этапе, и возможные варианты их решения. Эти проблемы отражены в некоторых деловых ситуациях из опыта деятельности компаний, внедривших модель стратегических карт. При этом не все упоминаемые в книге компании используют термин "стратегические карты", однако, с нашей точки зрения, в каждом приведенном случае речь, по сути, идет о данной концепции.

В зависимости от того, на каком варианте решения отдельных проблем останавливается компания, определяются и уникальные особенности внедрения модели в каждом конкретном случае. Именно они будут рассматриваться в этой главе, в том числе следующие.

- Каким образом организуется внедрение стратегических карт, в частности их декомпозиция для низовых уровней организационной иерархии?
- Некоторые компании говорят о *ключевых аспектах своей деятельности*, другие — о *фокусе деятельности*. Есть ли какое-либо различие между этими понятиями? Должна ли компания в каждом отдельном случае разрабатывать свою стратегическую карту исходя из четырех ключевых аспектов деятельности, предложенных Р. Нортон и Д. Капланом, или она может определять их самостоятельно?
- Что понимается под показателями стратегических карт? Сколько их требуется? Кто проводит их отбор?
- Насколько глубокой должна быть декомпозиция стратегических карт? Должна ли она в каждом отдельном случае доходить до уровня конкретного работни-

ка? Все ли показатели стратегических карт могут использоваться для установления целей деятельности?

ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Мы уже подчеркивали важность создания инициативной группы, посвящающей все свое время и энергию этому проекту и обеспечивающей его успешное внедрение. Участники такой группы должны пользоваться авторитетом в компании, быть независимыми от руководства отдельных подразделений, открытыми для всех высказываемых идей. Сформировать группу, удовлетворяющую этим требованиям, не так уж просто. У большинства менеджеров плотный рабочий график. Иногда они не желают свободно высказывать свои мысли всем участникам проекта.

В некоторых случаях можно решить эту проблему, поручив координирующие и направляющие функции стороннему консультанту и назначив его менеджером проекта. Преимущества такого решения неоспоримы и в тех ситуациях, когда отдельные сотрудники компании стремятся к сохранению привычной и удобной системы управленческого контроля или высказывают соображения, которые, по их мнению, будет приятно слышать начальству.

При этом недопустимо, чтобы менеджер проекта единолично отбирал необходимые показатели для стратегических карт или принимал другие ключевые решения. Его роль скорее заключается в организации внедрения проекта. Кроме того, инициативная группа (и входящие в нее топ-менеджеры пилотных подразделений) должна проводить свои заседания достаточно часто.

Организация внедрения стратегических карт имеет решающее значение для успеха проекта. Менеджеры и специалисты, пользующиеся авторитетом среди сотрудников компании, должны всячески пропагандировать проект и проявлять личную заинтересованность в его успехе. В то же время новаторский характер проекта в значительной степени определяется возможностью сотрудников внести свой вклад в его реализацию. Поэтому менеджер проекта должен внимательно прислушиваться ко мнениям всех сотрудников компании. Формулируя новые идеи, в том числе об изменении системы контрольных показателей, менеджер проекта выступает инициатором обсуждения новаций, но ни в коем случае не оракулом, преподносящим готовые решения.

Halifax

Менеджеры компании *Halifax* считают, что внедрение стратегических карт началось одновременно с запуском этого проекта. Весь персонал компании регулярно получал информацию о сути новой модели, о формате и содержании стратегических карт и о том, какое влияние их внедрение окажет на работу каждого сотрудника. Таким образом, обучение персонала велось непосредственно в процессе разработки и внедрения стратегических карт, а инициативная группа постоянно информировала сотрудников отдельных подразделений о достигнутых результатах.

Опыт компании свидетельствует, что для успеха проекта очень важна его поддержка со стороны менеджеров всех уровней; если исполнительный директор и менеджер по персоналу не поддерживают проект, то он не имеет шансов на успех. Даже если допустить, что существуют та же решения, которые можно реализовать без поддержки менеджеров, то стратегические карты к ним не принадлежат.

КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ И ФОКУСЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В своей первой статье об стратегических картах Р. Каплан и Д. Нортон говорили о *ключевых аспектах деятельности*: как выглядит компания в глазах потребителей? Каковы особенности организации ее бизнес-процессов?

Впоследствии некоторые авторы начали говорить о *фокусе деятельности*. Эти понятия не всегда означают одно и то же. Такой аспект деятельности, как отношения с потребителями, включает восприятие компании потребителями с позиций качественного сервиса, положительного имиджа отдельных продуктов или продуктовых линий компании. Отношения с потребителями как фокус деятельности могут включать главным образом *представления компании о своих потребителях*. Каково проникновение продуктов компании на рынок в различных возрастных сегментах потребителей или потребителей из различных отраслей? Растет ли число потребителей продуктов компании? Насколько компания зависит от немногочисленной группы основных потребителей?

Несмотря на такое различие, в дальнейшем изложении термины "ключевой аспект деятельности" и "фокус деятельности" будут использоваться как синонимы. На практике — по крайней мере, в тех компаниях, с которыми мы сотрудничали, — так оно и есть.

Естественно, компания должна учитывать обе позиции — "как потребители воспринимают компанию" и "как компания представляет своих потребителей". Такие показатели, как продолжительность операционного цикла и качество продуктов, одновременно отражают конкурентоспособность компании по сравнению с другими операторами рынка и соблюдение ее внутренних стандартов. Какие внутренние стандарты необходимо установить, чтобы гарантировать успех компании на рынке? Окончательный приговор в этом вопросе выносят, конечно, потребители и конкуренты. Тем не менее трудно предугадать, каким будет этот приговор, на этапе внедрения нового проекта или инвестирования средств в разработку нового продукта. Компания может принять решение о развитии нового вида деятельности с тем, чтобы встретить во всеоружии всплеск спроса, или об инновационной модернизации своих бизнес-процессов (например, вступлении в Internet-экономику).

Мы считаем, что хорошая стратегическая карта обеспечивает равновесие между несколькими сторонами деятельности компании и, в первую очередь, между ее четырьмя ключевыми аспектами. Кроме того, компания стремится к оптимальному сочетанию долгосрочных и краткосрочных показателей, а не просто старается добиться максимально возможного уровня текущих финансовых показателей. Равновесие бывает нескольких типов, в частности это равновесие между оценкой компании внешними лицами (в различных аспектах деятельности) и ее оценкой сотрудниками (различных фокусов деятельности).

На основе стратегических карт можно достичь еще одного типа равновесия — равновесия между статикой и динамикой, между некоторым исходным положением и темпами его изменения. Система показателей характеризует как положение компании в отдельный момент времени, так и его изменение за определенный период времени, аналогично тому, как в рамках финансового учета баланс характеризует состояние активов и пассивов в статике (на определенную дату), а

отчет о прибыли и убытках — текущую деятельность компании в динамике (за определенный период). Например, можно ввести в стратегическую карту показатели, отражающие количество покупателей компании на конкретный момент времени и одновременно прирост или снижение их численности за определенный период. В предыдущих главах уже шла речь о концепции интеллектуального капитала. Оценка величины этого капитала отражает его состояние на какой-то момент времени, однако весьма интересно узнать, как он изменяется за отчетный период. Стратегические карты не позволяют оценивать компанию лишь по краткосрочным результатам ее деятельности, установив равновесие между статическими и динамическими показателями ее деятельности. Вне формата стратегических карт многие инвестиции в развитие компании показываются лишь как затраты отчетного периода вплоть до того момента, когда они начнут давать отдачу. Представление таких инвестиций в их истинном свете привлекает к ним внимание менеджеров, позволяет организовать более эффективное управление и, возможно, даже инициировать новые инвестиционные проекты.

ABB

Компания *ABB* считает, что контроль за развитием отдельных видов бизнеса по всем установленным пяти ключевым аспектам деятельности имеет важнейшее значение. Такой контроль требует понимания взаимосвязи между отдельными ключевыми аспектами. Аспекты организации бизнес-процессов, отношений с сотрудниками и инноваций создают ценность для потребителей, которая, в свою очередь, в долгосрочной перспективе служит основой роста прибыли компании. Эта взаимосвязь показана на рис. 5.1.

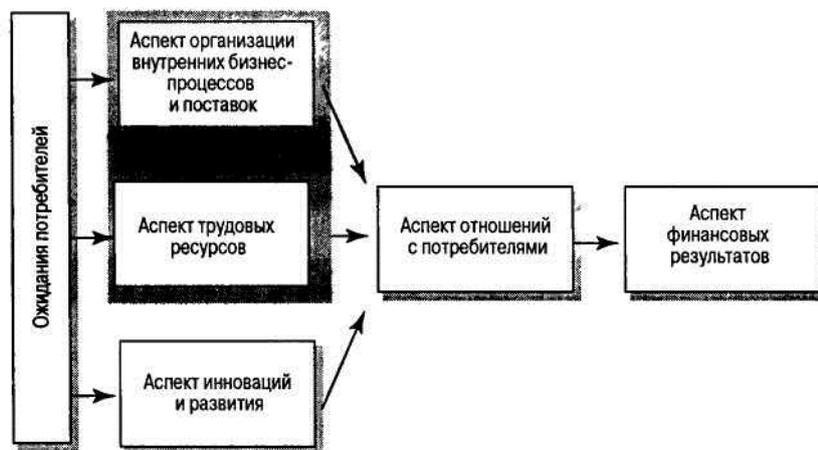


Рис. 5.1. Взаимосвязь между ключевыми аспектами деятельности в модели EVITA

Volvo Car Corporation¹

В компании *Volvo* основной проблемой считается придание нефинансовым показателям такого же веса, как и традиционным финансовым показателям. Последние лучше адаптированы к

¹ Основная часть описания ситуации с *Volvo* приводится в главе 6.

требованиям управленческого контроля, чего пока нельзя сказать о первых. Хотя связь между всеми показателями деятельности в стратегических картах неоспорима, *Volvo* считает, что практически нельзя обеспечить равновесие и добиться достижения оптимальных значений сразу всех показателей. Эта задача особенно сложна в такой крупной и сложной по своей структуре корпорации, как *Volvo*. Основная цель ежемесячных корпоративных отчетов состоит в доведении до каждого подразделения информации о результатах его деятельности на основе системы специальных показателей; эта система показателей позволяет судить о том, каков вклад подразделения в деятельность и общие результаты компании. Различные подразделения компании, как правило, задают высшему руководству одни и те же вопросы: каковы результаты нашей деятельности и к чему мы должны стремиться в будущем?

В современном изменчивом мире оперативность управления приобретает все большее значение, поэтому *Volvo* считает ежемесячный корпоративный отчет действенным инструментом оперативного контроля и управления. Тем не менее этот документ основывается на долгосрочных стратегических планах компании. Менеджеры считают, что сотрудникам сложно одновременно сконцентрироваться на каких-либо текущих проблемах деятельности и тут же переключаться на стратегические перспективы в отдаленном будущем.

МОЖЕТ ЛИ КОМПАНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫБРАТЬ КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегические карты в модели Каплана и Нортонa включают четыре ключевых аспекта деятельности компании; *Skandia*, *ABB*, а в последнее время и *KappAhl* предпочли добавить пятую — человеческий капитал. *Volvo* не считает стратегические карты инструментом согласования различных аспектов деятельности компании или краткосрочных и долгосрочных целей, поэтому разработала для них свой собственный формат. Иногда ключевые аспекты деятельности выделяются для решения какой-либо одной проблемы.

Рассмотрим показатели для оценки отношений с работниками и развития информационных технологий. Можно ли включить их в какой-либо из традиционно выделяемых аспектов деятельности или надо выделить для них отдельные ключевые аспекты?

С нашей точки зрения, основная цель применения стратегических карт — это акцент на стратегическом направлении развития бизнеса. Если отношения с работниками или информационные технологии находятся в фокусе стратегического развития компании, то желательно определить специальные показатели для их оценки и контроля. Показатели отношений с работниками или развития информационных технологий применимы на любом уровне — отдельного подразделения, филиала, компании или корпорации в целом. Необходимо также определить связь аспектов отношений с работниками или информационных технологий с остальными ключевыми аспектами, в том числе инновациями и развитием, отношениями с потребителями.

Поскольку, как уже отмечалось, стратегические карты предназначены для управления развитием бизнеса, вполне естественно появление новых ключевых аспектов деятельности или фокусов внимания. Выделение компанией *Skandia* пяти ключевых аспектов деятельности непосредственно связано с ее концепцией человеческого капитала (см. рис. 2.5). Менеджеры компании считают, что чело-

веческий капитал оказывает значительное влияние на материальные активы и на способность компании к развитию: без него эти ресурсы имели бы меньшую ценность. Тем не менее мы считаем целесообразным сохранить четыре исходных ключевых аспекта деятельности компании из модели Каплана и Нортона, так как существуют другие пути расширить их содержание при необходимости.

Исходная модель Каплана и Нортона обладает мобилизующими свойствами, поскольку одна из ее основных целей состоит в сосредоточении усилий компании на решении ограниченного числа ключевых проблем. Поскольку стратегическая карта в этой модели содержит итоги прошлого периода в верхней части, текущие цели и задачи — в середине и стратегические цели — в нижней части, на ее основе легко установить соответствие между краткосрочными и долгосрочными целями. Итоги прошлого периода представлены в виде традиционных финансовых показателей, рассчитанных на основе информации из финансовой отчетности. Аспекты отношений с потребителями и организации внутренних бизнес-процессов отражают соотношение между внешними и внутренними факторами деятельности компании в настоящее время. Кроме того, они показывают, что текущее положение компании на рынке и направления ее дальнейшего развития зависят как от внутренних, так и от внешних факторов, и это понятно и работникам компании, и ее потребителям. Например, компания может улучшить свое положение на рынке как за счет внутренних факторов, так и за счет умелого использования факторов внешней среды. Наконец, в нижней части стратегической карты показано стратегическое направление развития компании с выделением основных внутренних и внешних факторов. Однако по большей части здесь учитываются внутренние факторы, действие которых планируется и контролируется самой компанией.

Человеческий капитал имеет большое значение во всех четырех аспектах. Если компания добавляет к четырем основным еще самостоятельный аспект человеческого капитала, то потом бывает трудно сформировать содержание аспекта обучения и развития в нижней части карты. В особенности на нижних уровнях организационной иерархии становится очевидно, что формирование компетентности и навыков работников — это самое важное направление обучения и роста компании в целом. Видимо, одна из наиболее существенных задач достижения равновесия состоит в том, чтобы оптимальным образом распределить рабочее время персонала на решение стратегических проблем, установление отношений с потребителями и совершенствование организации бизнес-процессов. Этого трудно добиться, если в стратегических картах выделяется самостоятельный аспект человеческого капитала.

Время от времени появляются предложения о включении других ключевых аспектов деятельности. В качестве примера можно привести аспект внешней деловой среды. Виртуальные компании, как правило, считают необходимым, наряду с аспектом отношений с потребителями, ввести самостоятельный аспект отношений с контрагентами, в рамках которого рассматриваются проблемы формирования межфирменных систем коммуникаций. Однако мы считаем, что модель стратегических карт не должна превращаться в некое подобие комплексного плана деятельности компании. Если аспекты отношений с контрагентами или внешней

деловой среды имеют решающее значение для достижения успеха, то имеет смысл расширить содержание четырех традиционных ключевых аспектов деятельности вместо того, чтобы вводить дополнительные. В противном случае стратегические карты утратят свои мобилизующие качества.

В первую очередь можно расширить содержание аспекта отношений с потребителями, включив в него задачи развития долговременных отношений с контрагентами, общественными организациями и другими лицами, принимающими существенные для развития бизнеса компании решения.

Некоторые компании предпочитают включать эти задачи в аспект организации бизнес-процессов компании, поскольку их эффективность прямо зависит от способности компании разрешать подобные проблемы. Несомненно, эти факторы в значительной степени определяют успех бизнеса компании. Иногда показатели эффективности организации бизнес-процессов, например время доставки, характеризуют взаимоотношения с отдельными контрагентами компании. Некоторые показатели характеризуют процессы, формально не принадлежащие к внутренним бизнес-процессам компании, например время доставки продуктов потребителям.

Мы убеждены в том, что необходимо стремиться одновременно к эффективности организации внешних связей и к продуктивности внутренних бизнес-процессов компании, причем размещение этих аспектов в центре стратегической карты помогает привлечь внимание менеджеров к проблеме. Управление факторами внешней деловой среды отнюдь не сводится к проведению эффективной маркетинговой политики и поддержанию добрых отношений с потребителями. Сюда входит также формирование межфирменных коммуникационных систем, иногда называемых "виртуальными компаниями" [Hedberg et al., 1997]. В связи с этим вспомним уже обсуждавшийся баланс компетенции и возможностей, где рассматривалось привлечение определенных компетенций со стороны. В современной деловой стратегии такие возможности рассматриваются как альтернатива совершенствованию внутренних бизнес-процессов. Компания, активно привлекающая внешние ресурсы для решения внутренних проблем, должна удостовериться в том, что эта особенность адекватно отражена в ее стратегических картах.

ПОНЯТИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегическая карта включает показатели, характеризующие различные существенные для ведения бизнеса аспекты и условия деятельности. Уже говорилось о том, что сами по себе показатели не играют ведущей роли в модели стратегических карт. Просто перечисление на бумаге плановых и фактических значений нескольких показателей еще не станет стратегической картой. Сущность модели стратегических карт состоит в организации контроля за выполнением установленных показателей и в сопутствующей дискуссии о составе и динамике наиболее существенных для реализации стратегии компании показателей.

Тем не менее роль показателей в модели стратегических карт весьма существенна. Поэтому имеет смысл сначала описать наиболее специфические показатели для отдельных аспектов деятельности, которые не использовались в системе традиционного управленческого контроля. При этом немедленно возникает мно-

жество сомнений в целесообразности включения тех или иных показателей в стратегические карты, поскольку все они в чем-то несовершенны, не в полной мере отражают особенности того или иного аспекта деятельности, а методика их расчета субъективна. Однако это не такая уж серьезная проблема. Часто хорошее отвергается ради лучшего. Конечно, надо стремиться отобрать наилучшие показатели из имеющихся, однако это не значит, что надо отбрасывать в целом подходящие показатели только по причине того, что они не идеальны.

Под *показателями* в данном случае понимаются краткие характеристики хозяйственных процессов в количественном или в качественном выражении. Хозяйственные процессы отражают определенную сторону деятельности, например здоровье работников или прибыльность компании. Часто показатели получают на основе обобщения наблюдений за некоторым количеством аналогичных объектов, например компаний в определенной отрасли. Показатели представляют в обобщенном виде определенные *свойства* объектов наблюдений. Обычно они имеют количественное выражение, как, например, кровяное давление или объем прибыли. Но иногда показатели выражены словесно, например, отличная оценка студента на экзамене.

Определение необходимых показателей формирует специальный язык, с помощью которого можно сообщить свое мнение об объекте исследования кому-то другому. Чтобы понять друг друга, необходимо условиться о значении и методике расчета показателей. Например, иногда название показателя несет в себе скрытый подтекст, касающийся особенностей его расчета или содержания, и большинство людей ожидают, что их собеседник поймет и согласится с этим подтекстом. В качестве иллюстрации можно привести язык описания компании в ее финансовой отчетности или язык, с помощью которого в газете сообщается о продаже компьютера или дома. Достаточно четкое и точное описание объекта в данном случае дает читателям уверенность в том, что они получают "достоверное и полное"² представление о предмете разговора.

Таким образом, намерения и потребности пользователей определяют адекватность языка, т.е. набора показателей. Чем шире предполагаемая сфера использования, тем сложнее отобрать и определить показатели, соответствующие критерию однозначности содержания и методики расчета. Часто из-за неоднозначного толкования показателей возникают недоразумения, например, широкий круг пользователей может не знать технических характеристик компьютерной техники или методики расчета продолжительности операционного цикла. Однако недоразумения возникают и в случае, когда показатель не дает той информации об объекте, в которой нуждается пользователь. Например, дискуссия об "интеллектуальном капитале" (глава 2) ставит вопрос о том, может ли современный формат финансовой отчетности дать "правдивое и достоверное" представление о компании, будущее которой зависит от развития базы данных о потребителях или компьютерной грамотности сотрудников.

² "Достоверность и полнота" представляет собой официальное требование к ежегодной финансовой отчетности компаний в странах Европейского Союза. В их законодательстве специально подчеркивается, что баланс и отчет о прибыли и убытках, которые не обеспечивают "достоверную и полную" картину положения компании, должны сопровождаться дополнительными пояснениями.

Показатели характеризуют определенные стороны объекта исследования и провоцируют считать именно эти стороны наиболее существенными. Часто показатели дают объективное представление об объекте исследования. Методика определения показателей основана на проведении периодических наблюдений объекта. Но разработка показателей и методики их расчета всегда преследует определенную цель: иногда это потребность пользователей в данной информации, а иногда — желание направить внимание пользователей в нужное русло. Компании уже долгое время используют систему финансовых показателей в управленческом контроле. Проводились многочисленные исследования для выявления эффективности показателей прибыли как стимулов к действию для сотрудников компании. Эффективность системы стимулирования зависит от связи между достижением определенных показателей и выплатой бонусов или вознаграждений.

Однако определение показателей является не единственным важным условием достижения взаимопонимания. Лица, оценивающие значения тех или иных показателей на основе наблюдения за объектом, часто попадают под влияние обычной практики. Врачи определяют состояние здоровья пациента на основе данных различных анализов. В результате их выводы зависят от выбора видов анализов. Аналогично этому, отдельный преподаватель или весь преподавательский состав факультета имеет некоторые устоявшиеся представления о методах проверки знаний студентов и о том, какие ответы считать правильными. В свою очередь, недобросовестные студенты имеют свои способы списывания на экзамене.

Для пояснения можно позаимствовать характеристику различий между данными, информацией и знанием, приводимую в теории систем. Результаты измерений представляют собой *данные*, однако данные можно представить и в менее структурированном виде. Когда преподаватели выражают свое мнение об успеваемости студентов в течение года, выставляя им итоговые оценки, цель этого заключается в донесении информации до третьих лиц. Однако количественная оценка может считаться *информацией* только в том случае, если ее адресат знает применяемую методику оценивания. Не имея информации о стандартах оценивания в данном университете или у данного преподавателя, нельзя судить о степени успеваемости в каждом конкретном случае. Например, читатель может не знать, является ли оценка "1" максимальной или минимальной в применяемой шкале или насколько часто встречается та или иная оценка в среднем и т.п. Новое *знание* возникает лишь тогда, когда новая информация имеет значение для получающего ее лица. Однако подтверждение сформулированных предположений также служит новой информацией, поскольку уменьшает степень существовавшей до этого неопределенности. Иногда говорят о *ценности* данных или информации для пользователя, причем эта ценность частично определяется через психологическую реакцию пользователя, а частично — через эффект, оказываемый на последующие действия пользователя.

Например, рассмотрим с этой точки зрения резюме, предоставляемое при поступлении на работу. Претендент имеет средний балл 3,5. Сама по себе цифра понимается однозначно, однако какую новую информацию о претенденте она дает? Конечно, требования к претенденту на определенную должность — вещь достаточно относительная, однако точно так же относительны и стандарты оценивания того колледжа,

который закончил претендент. Если оценка дает представление об уровне знаний претендента и имеет, таким образом, определенную ценность, то она должна влиять на поступки людей, получивших эту информацию. Если претендент хорошо известен по его работе в течение испытательного срока, то его оценки из колледжа могут представлять некоторый интерес, однако они дают относительно меньше новой информации, чем в ситуации с совершенно новым человеком.

Эти соображения имеют важное значение при разработке системы показателей деятельности, аналогичной той, которая используется в стратегических картах. Поставленную задачу легче решать, если известно, что стратегическая карта предназначена для людей с аналогичной подготовкой и жизненным опытом, чем в случае, когда она представлена широкому коллективу компании или опубликована в составе ежегодной финансовой отчетности. Правда, в последнем случае есть то преимущество, что стратегическая карта послужит катализатором оживленных дискуссий относительно значения включенных в нее показателей. Как разработчик, так и пользователь стратегической карты может легко забыть о том, что множество показателей не вошло в ее состав, поэтому очень важно правильно задать систему координат для такого обсуждения.

В этом состоит причина того, что каждый показатель необходимо проанализировать с точки зрения его назначения и предполагаемого применения. Мы уверены, что пример системы координат, приведенный на рис. 5.2, окажется полезным.



Рис. 5.2. Некоторые примеры различного назначения и способов применения отдельных показателей

Источник. Адаптировано по работе Olve & Weston (1996).

На рисунке приведены примеры показателей, разработанных так, чтобы описание объекта было максимально нейтральным и нельзя было определить ценность предоставляемой ими информации. В других случаях цель использования

показателя заключается в том, чтобы провести сравнение оцениваемых объектов, установить цели или оценить степень их достижения. Последняя ситуация типична для показателей, предназначенных для внутреннего использования в компании. Поскольку круг пользователей в этой ситуации достаточно ограничен, появляется возможность использовать показатели, предполагающие знакомство пользователей с методикой их расчета. С другой стороны, если показатели предназначены для опубликования, т.е. в случае включения показателей стратегических карт в финансовую отчетность компании, то особое внимание необходимо уделить предупреждению возможных неверных толкований — особенно в оценке уровня показателей, приведенных в верхней части рис. 5.2.

На рис. 5.2 приведены примеры разного назначения показателей. Одним из них может быть использование в стратегических картах. Смысл рисунка, помимо прочего, состоит в том, что к показателям предъявляются различные требования в зависимости от их предполагаемого назначения, например, для внутреннего использования или широкого опубликования. В первом случае круг пользователей немногочислен и состоит из хорошо информированных лиц; в качестве примера можно привести ситуацию, когда руководство торговой ассоциации готовит обзор положения в отрасли для своих членов или консалтинговая фирма проводит семинар для своих клиентов. В данном случае пользователи хорошо подготовлены и способны понять смысл приводимых показателей, что, однако, не гарантирует понимания тех же показателей широкой публикой в случае их опубликования. Показатели, предназначенные исключительно для внутреннего пользования, требуют меньше времени на разработку, поскольку пользователи уже имеют предварительный опыт знакомства с характеризующим объектом.

В верхней части рис. 5.2 приведены показатели, к которым предъявляются более строгие требования. "Ты получишь то, что просишь", — если в качестве цели установлен неверно выбранный показатель, то цель будет достигнута в лучшем случае частично, несмотря на приложенные усилия. Если показатели предназначены для использования в переговорах со сторонними компаниями, в отчете ежегодному собранию акционеров или в коммерческом договоре, то их способность представить "достоверную и адекватную" оценку приобретает еще большее значение. По всем этим причинам по мере продвижения к верхнему правому углу рис. 5.2 требования к разработке показателей становятся все более жесткими и сложными.

Разрабатываемые показатели различаются и по целому ряду других критериев, в связи с чем возникают дополнительные проблемы. Как часто надо обновлять состав показателей стратегических карт? Какие методы их разработки должны применяться? Можно ли непосредственно измерить интересующий параметр или придется использовать косвенные оценки? Например, можно ли прямо подсчитать количество сотрудников с определенным профилем образования вместо того, чтобы оценивать их навыки и умения? Преимущества первого показателя состоят в простоте расчета, устойчивости значений и доступности информационной базы, однако он носит косвенный характер, поскольку навыки и умения зависят не только от полученного образования, но и от опыта практической деятельности, способностей работника и т.п. Применение этого показателя требует меньших затрат и в большинстве случаев вполне допустимо.

Система показателей стратегических карт, кроме прочего, разрабатывается и для того, чтобы получить доступ к информации, имеющейся у отдельных сотрудников компании и неизвестной остальным, а иногда и не воспринимаемой на сознательном уровне даже ее носителем. Можно поставить цель объединить интуитивные догадки сотрудников и создать на этой основе новое знание. Если источник и получатель информации одинаково воспринимают определенные явления, то такой подход может дать результат.

SKF

Компания SKF признает важность однозначного определения используемых показателей. Для этого отдел стандартизации компании собрал все используемые определения для отдельных показателей и обобщил их в виде списка. В списке оказалось около 70 показателей, для каждого из которых было приведено определение и контактный телефон сотрудника, отвечающего за его расчет и анализ.

Еще одна проблема, с которой столкнулась компания, состояла в отсутствии показателей оценки многих существенных для деятельности компании параметров. В этом случае очень важно подобрать адекватные показатели для различных видов деятельности. Необходимо установить периодичность их расчета и назначить ответственного за его проведение. Через некоторое время станет ясно, насколько удачно выбран показатель и насколько адекватно он отражает особенности соответствующего вида деятельности.

Electrolux

Система показателей *Electrolux* называется системой динамической оценки бизнеса (Dynamic Business Measurement — DBM) и предназначена прежде всего для отслеживания изменений в быстро меняющейся деловой среде. В отличие от комплексной интегральной системы оценки (Global Integrated Measurement System — GIMS) около 50% показателей DBM являются новыми или модифицированными. Сегодня DBM включает 16 различных ключевых показателей, в том числе 12 нефинансовых. Одновременно оптимизировать все эти показатели нельзя, поскольку *Electrolux* выпускает около 20 продуктовых линий. Можно добиться одновременной оптимизации не более чем семи показателей. DBM рассматривается компанией как меню ключевых показателей, среди которых можно выбрать нужные для отдельных подразделений или периодов времени. Невозможен контроль за динамикой всех этих показателей для всех подразделений компании.

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ОТБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Основные этапы отбора показателей стратегических карт описаны в предыдущих разделах. В частности, уже говорилось о том, как проводится декомпозиция миссии и корпоративной стратегической карты до уровня ее отдельных подразделений. Этот процесс включает движение информации не только сверху вниз, но и снизу вверх, поэтому нельзя воспринимать его как пример предельно централизованного стиля руководства.

Существуют различные мнения о том, можно ли одинаковые показатели применять на всех уровнях корпоративной структуры. Большое значение имеет соответствие и взаимосвязь показателей стратегических карт с особенностями бизнеса компании. Исходя из этого соображения, можно оставить выбор показателей для стратегических карт целиком на усмотрение подразделений, однако в таком слу-

чае наверняка возникнут проблемы сопоставимости систем показателей отдельных подразделений. Например, *Skandia* начала разработку стратегических карт одновременно в нескольких подразделениях, однако впоследствии, когда возникла необходимость в сравнительном анализе подразделений, их менеджеры стали самостоятельно искать пути унификации своих показателей. Часто инициаторами такой унификации выступают топ-менеджеры компании.

По нашему глубокому убеждению, особенно важно требование единства методики расчета и оценки одинаковых показателей, применяемых в различных подразделениях компании. С этой точки зрения особое внимание уделяется обмену опытом разработки систем показателей между подразделениями и составлению централизованного списка возможных показателей, среди которых каждое подразделение может выбрать наиболее подходящие. Кроме того, топ-менеджеры рекомендуют использовать определенные показатели из этого списка; такая система напоминает традиционный вариант организации разработки контрольных показателей, когда допускалась определенная свобода в выборе показателей и одновременно сохранялись некоторые обязательные требования, например стандартный формат отчета о прибылях и убытках.

ОПТИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЕЙ

Часто задают вопрос о том, каково оптимальное количество показателей для каждой стратегической карты и ключевого аспекта деятельности. Ответ на этот вопрос в значительной мере зависит от уровня корпоративной иерархии, для которого разрабатывается стратегическая карта. Иначе говоря, количество показателей может изменяться в зависимости от того, для какого уровня организационной иерархии и ключевого аспекта деятельности предназначены данные показатели.

Наш опыт говорит о том, что на корпоративном уровне и на уровне отдельных подразделений обычно используются 15—25 показателей, на уровне функционального отдела их количество сокращается до 10—15, а на уровне участка или отдельного работника требуется еще меньше — 5—10 показателей.

Почему количество показателей в стратегических картах сокращается по мере продвижения по иерархической лесенке вниз? Объяснение этого факта связано с тем, что в стратегической карте каждого уровня должны значиться лишь те показатели, на динамику которых работники данного уровня оказывают непосредственное и определяющее влияние. Очень важно не допускать включения в стратегические карты таких показателей, на которые работники данного уровня никак не могут воздействовать.

Кроме того, мы часто сталкивались с попытками разработать в рамках каждого ключевого аспекта деятельности один интегральный показатель или коэффициент, включив в него несколько самостоятельных показателей и определив для него шкалу значений; иначе говоря, часто наблюдается стремление сократить количество показателей по отдельному аспекту деятельности до одного. Мы рассмотрим этот подход в главе 7, однако предварительно полезно выяснить, сколько же показателей используют в стратегических картах различные компании.

ABB

Менеджеры этой компании рекомендуют использовать не меньше одного и не больше пяти показателей по каждому ключевому аспекту деятельности с таким расчетом, чтобы стратегическая карта отдельного подразделения включала около 10 показателей по всем аспектам. Кроме того, в *ABB* считают необходимым проводить оценку большинства таких показателей не реже раза в месяц. Только показатели объемов реализации по отдельным потребителям, прибыли и человеческого капитала определяются один или два раза в год; исходя из их особенностей, более частая оценка нецелесообразна.

Xerox

В 1990 году компания *Xerox* провела комплексный анализ принимаемых мер по повышению качества продукции. В результате проделанной работы была разработана управленческая модель на основе идей М. Болдриджа, Э. Деминга, *Xerox Green Book*, ISO (International Organization for Standardization — Международной Организации по стандартизации) и EFQM (European Foundation for Quality Management— Европейской ассоциации управления качеством). Модель получила название "Сертификат качества для бизнеса" и помогла топ-менеджерам компании сконцентрировать свои усилия на 42 частных показателях деятельности. До настоящего момента в нее внесли ряд усовершенствований и она была переименована в модель менеджмента компании *Xerox* (ХММ). ХММ включает 31 частных показателя, объединенный в шесть категорий (рис. 5.3). Поскольку модель применяется в одном и том же формате в подразделениях *Xerox* по всему земному шару, можно выделить похожие по условиям ведения бизнеса подразделения и распространить на них опыт внедрения этого проекта. Модель также включает обязательное проведение сертификации подразделения раз в год, ежеквартальный анализ и обновление системы показателей в отчетах подразделений.

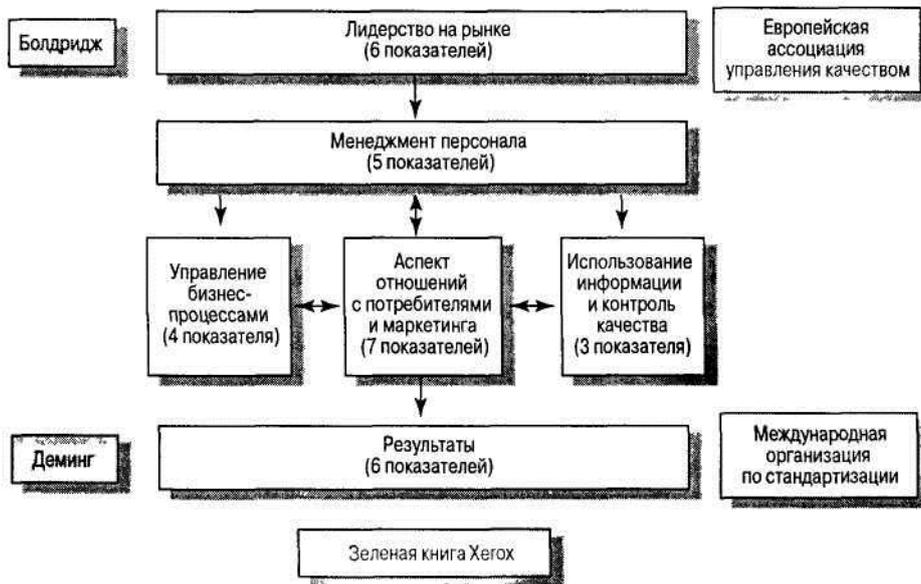


Рис. 5.3. Модель управления Xerox

По каждому показателю устанавливается стратегическая цель. Раз в год определяются прогнозные задания по всем показателям в трех направлениях: прогнозное значение показателя,

методика его расчета и широта внедрения. Значения показателей устанавливаются в процессе самооценки и сравнительной оценки деятельности подразделения с аналогичными подразделениями других компаний. Для этого используется 7-балльная шкала, где значение "7" соответствует мировому уровню. Поскольку эта шкала одинакова для всех подразделений компании, можно сравнивать достигнутые результаты и обмениваться опытом их достижения.

За каждой категорией и показателем закреплен ответственный работник (обязательно входящий в совет директоров компании). Этот работник готовит квартальный аналитический отчет о тренде и динамике показателя, причинах, ее обусловивших (причинно-следственный анализ), и в том числе о положительных факторах (конкурентных преимуществах), резервах улучшения показателя, ответственных и сроках проведения мероприятий (рис. 5.4).

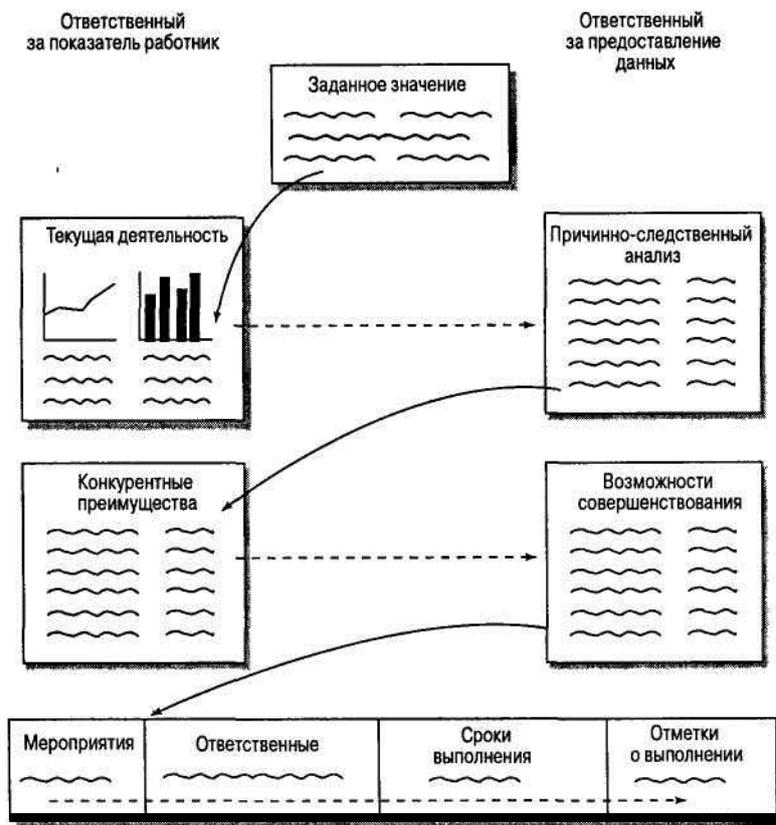


Рис. 5.4. Система контроля за выполнением показателей в компании Xerox

SKF

Показатели для каждого ключевого аспекта деятельности отбирались в ходе общей дискуссии, организованной по инициативе топ-менеджеров и охватившей всех сотрудников компании. Были отобраны пять ключевых показателей, рекомендованных к внедрению во всех девяти подразделениях компании. В их число вошли: доходность на вложенный капитал, денежный поток, один из показателей организации бизнес-процессов, один из показателей человеческого капитала и один из показателей удовлетворенности потребителей. На основе этой модели

контролируется деятельность подразделений, причем они освобождены от необходимости представлять бюджеты своей деятельности в штаб-квартиру компании. Периодичность расчета каждого показателя зависит от масштабов подразделения и отрасли его деятельности. Чтобы адаптировать стратегические карты к особенностям отдельных подразделений, топ-менеджеры разрешают их руководителям самостоятельно вводить дополнительные обязательные показатели так, чтобы их совокупное количество не превышало 10-15.

Естественно, существуют многочисленные расхождения во взглядах между менеджерами отдельных компаний на то, какая именно информация нужна менеджерам и как ее представлять. Особенно это касается показателей, для которых устанавливается интервал приемлемых значений с последующим контролем попадания фактической величины в этот интервал. Однако вопрос о том, надо ли включать такие показатели в каждый отчет, по меньшей мере спорен. Мы убеждены, что количество показателей можно ограничить, если компания поочередно сосредотачивает усилия на достижении заданного уровня того или иного ключевого показателя, отводя на каждый из них разумный период времени. Р. Каплан и Д. Нортона также подчеркивают, что компания может использовать множество показателей, не входящих в стратегические карты.

Интересен вопрос о том, должны ли топ-менеджеры лично контролировать динамику показателей из стратегических карт отдельных подразделений и отделов компании. Необходимость вникать в особенности показателей отдельных подразделений, отслеживать их изменения и помнить поставленные по ним цели повышает риск ошибки или просто потери интереса к концепции стратегических карт. В обоих случаях стратегические карты теряют значительную часть своих достоинств. По этой причине мы считаем весьма целесообразным разумное сокращение количества показателей и их унификацию; их оптимальное количество для каждого ключевого фактора деятельности составляет от трех до пяти.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ НИЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УРОВНЕЙ

Декомпозиция показателей для использования на низовых уровнях организационной иерархии уже обсуждалась в предшествующих главах. На практике некоторые компании начинают процесс разработки стратегических карт с нескольких подразделений нижнего уровня, и в результате сталкиваются с необходимостью агрегировать установленные для них показатели, адаптируя их для более высоких уровней управления. Однако, поскольку процесс разработки стратегических карт в этой книге описывался начиная с разработки миссии компании, мы принимаем как основополагающий подход "сверху вниз" и считаем, что все показатели для нижних уровней управления должны разрабатываться на основе согласованной миссии и стратегии компании. (Под уровнями управления в данном случае понимается компания в целом, хозяйственное подразделение, отдел или функциональное отделение, бригада работников и отдельный работник.)

Конечно, использование одинаковых показателей на нескольких уровнях управления способствует их лучшему пониманию. С этой точки зрения традиционные финансовые показатели имеют неоспоримое преимущество, поскольку используются в неизменном виде для оценки деятельности самых разных подразделений и компании в целом. Практически очень трудно добиться такого уровня унификации для нефинансовых показателей, даже если используются одинаковые единицы измерения.

Например, показатель продолжительности операционного цикла очень важен для многих компаний и их подразделений, однако их сопоставление по этому по-

казателю часто не имеет смысла из-за различий в технологическом процессе. Возникает также вопрос о согласованности значений этого показателя на верхних и нижних уровнях управления. Предположим, компания в целом хочет сократить продолжительность операционного цикла: как должно быть сформулировано это задание для различных уровней и подразделений? Вряд ли можно добиться желаемого, установив одинаковое задание по сокращению этого показателя для всех подразделений. Скорее компания должна будет установить различные задания для подразделений с учетом сложной связи между продолжительностью операционного цикла компании в целом и продолжительностями операционных циклов каждого подразделения. Доля новых продуктов в общем объеме реализации представляет собой еще один пример широко распространенного показателя, который с трудом поддается адаптации для нижних уровней управления. Расчет среднего значения этого показателя для компании в целом не представляет сложности, но его декомпозиция для отдельных подразделений вызывает множество вопросов.

Иногда имеет смысл сформулировать показатель для верхнего уровня управления следующим образом: "доля торговых агентов, заключивших сделки не менее чем с тремя новыми покупателями за отчетный период"; непосредственно для торговых агентов этот показатель формулируется как "количество вновь привлеченных покупателей за период". Сложность заключается в том, чтобы установить взаимосвязи между показателями для разных уровней управления и в то же время добиться их простоты, реальности и осмысленности в глазах непосредственных исполнителей. Эти показатели могут использоваться и для установления целей и не только в виде однозначно определенного показателя, иногда задается некоторый допустимый интервал его значений.

Часто показатели в функциональных подразделениях достаточно специфичны (например, количество дефектов, выявленных при сборке), а показатели на высших уровнях управления, наоборот, носят более обобщенный характер (количество выполненных и оплаченных заказов). Если между показателями на различных уровнях управления удастся установить причинно-следственную взаимосвязь, это значительно облегчает мотивирование работников и мобилизацию их усилий на достижение поставленных целей. Например, показатель времени устранения дефектов за прошлый период времени очевидно связан с показателем количества повторных покупок. Можно также установить показатель дополнительной ценности для потребителей, создаваемой в результате сокращения времени простоев. Демонстрация таких взаимосвязей помогает сотрудникам осознать значение ключевых факторов успеха, выраженных через соответствующие показатели.

При обсуждении взаимосвязей между показателями часто возникает вопрос временного лага между определенным событием и изменением значения соответствующего показателя. Р. Каплан и Д. Нортон проводят различие между ключевым фактором и вызванным им изменением показателя, т.е. между показателями, позволяющими предвидеть возникновение определенного эффекта, и показателями, лишь регистрирующими эффект уже произошедшего события. Различие между ними весьма существенно, и конечно, менеджеры предпочитают первую группу показателей, называемых еще опережающими индикаторами. Вся нижняя половина стратегической карты успешной компании посвящена именно опере-

жающим индикаторам финансовых результатов. Однако опережающие индикаторы всегда дают лишь самую общую картину будущего, поэтому приходится выбирать между преимуществами раннего предупреждения о тенденциях развития и недостатками неоднозначности и туманности такого предупреждения.

ABB

В модели EVITA, применяемой компанией, изначально не заложена возможность унифицировать показатели различных операционных подразделений, поскольку каждое подразделение само решает, какие из них в наибольшей степени соответствуют особенностям хозяйственной деятельности. Таким образом, менеджеры ABB разделяют точку зрения Р. Каплана и Д. Нортон относительно нецелесообразности разработки общекорпоративных показателей.

Volvo Car Corporation

В некоторых сегментах рынка и в некоторых подразделениях Volvo менеджеры разработали дезинтегрированную систему показателей для стратегических карт различных уровней управления. Однако топ-менеджеры компании не настаивают на декомпозиции системы показателей до уровня отдельных работников, оставляя решение этого вопроса на усмотрение руководителей подразделений. Именно те решают, будет ли такая глубокая декомпозиция показателей эффективным средством доведения политики компании до отдельных работников. При этом роль штаб-квартиры компании ограничивается предоставлением консультаций о том, какие из показателей смогут наиболее наглядно воплотить миссию и стратегию компании. Наиболее глубоко дезинтегрированная система показателей в компании Volvo разработана в ее дилерском отделении в Великобритании.

SKF

С осени 1995 года реализация модели стратегических карт в SKF вступила в фазу разработки стратегических карт отдельных подразделений на основе корпоративной миссии и стратегии. К декабрю 1997 года стратегические карты внедрены как в производственных, так и административных отделах компании, заменив собой их бюджеты. В качестве примера можно привести подразделение компании под названием *Spherical Rolling Bearings (SRB)*. SRB производит роликовые подшипники, его объем продаж составил 750 миллионов шведских крон в 1996 году. Продукция SRB применяется в машиностроении и производстве оборудования, например прокатных станков, прессующих валов для картонно-бумажных заводов, камнедробилок, железнодорожных вагонов.

Первоначально модификация модели стратегических карт, разработанная компанией, носила название PFU (аббревиатура от слов "планирование, постановка целей и контроль" на шведском языке). Термин "стратегическая карта" обозначал сам по себе формат этого документа, в то время как PFU означал прежде всего процесс внедрения и использования стратегических карт (рис. 5.5).

Процесс планирования в SRB включает выявление связей между ключевыми факторами успеха и глобальными целями, воплощенными в миссии и стратегии компании, с одной стороны, и тактическими целями на текущий год — с другой. Установление целей включает декомпозицию корпоративных целей для всех уровней иерархической структуры, их пропаганду и обсуждение до тех пор, пока все сотрудники соответствующих уровней не включатся в работу по их реализации. Наконец, контроль, как следует из его названия, включает мониторинг выполнения поставленных задач и проведение корректирующих мероприятий при необходимости. С 1998 года модель стратегических карт в SKF действует как составная часть процесса стандартизации.

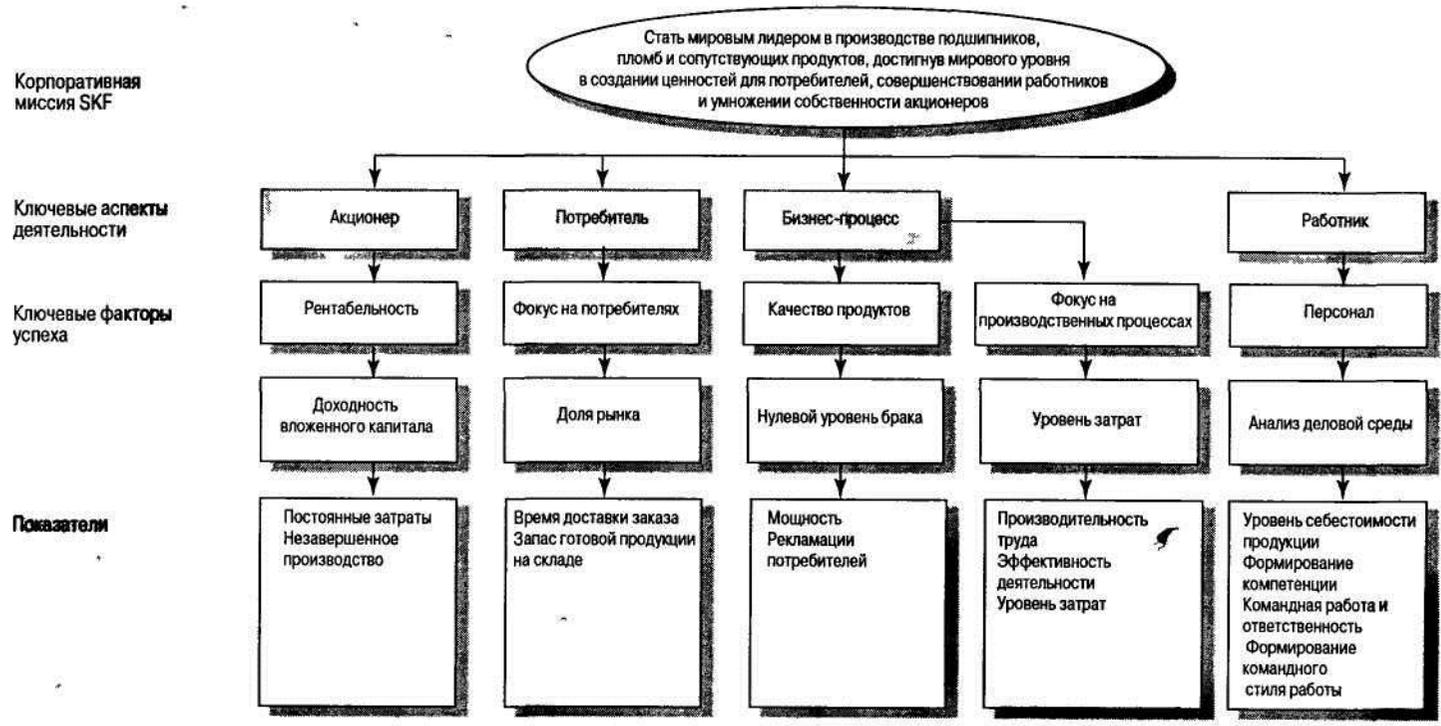


Рис. 5.5. Комплексная схема модели стратегических карт в SRB

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ

Некоторые компании ищут пути декомпозиции стратегических карт вплоть до уровня отдельных работников. Целесообразность такого подхода зависит от особенностей конкретного вида деятельности. Для торговых агентов и консультантов, которые чаще всего выступают как своеобразные и независимые центры прибыли, такой подход более естествен, чем для работников крупной компании, результат труда каждого из которых зависит не только от него самого, но и от его коллег. Отдельные элементы этого подхода могут применяться в управлении персоналом для иллюстрации ожидаемых результатов работы каждого сотрудника. Например, стратегическая карта может продемонстрировать распределение рабочего времени сотрудника на контакты с потребителями, ведение документации, повышение квалификации и т.п.

Некоторые из компаний, с которыми мы сотрудничали, собирались внедрить стратегические карты на индивидуальном уровне, да и мы также проводили эксперименты в этом направлении. Такой подход наиболее оправдан в тех ситуациях, когда работники действуют автономно, занимаются установлением контактов с потребителями или формируют собственную уникальную компетенцию в определенной области. Стратегические карты — это удобная форма проведения бесед с работниками об их карьере либо для их самооценки подобно тому, как спортсмен-любитель записывает время своих тренировок и достигнутые результаты. Правда, некоторые компании намеренно отказываются от установления зависимости между показателями индивидуальной оценки работников и комплексной системой показателей деятельности компании.

Electrolux

Менеджеры компании считают, что организационная структура их компании естественным образом ограничивает декомпозицию показателей стратегических карт. Этот предел проходит на уровне функциональных отделов, созданных в четырех основных видах деятельности компании. Однако в одном из этих четырех видов деятельности — производстве бытового кухонного оборудования — менеджеры считают возможным углубить декомпозицию до уровня отдельных сбытовых точек или производственных участков. Компания имеет в Европе 25 заводов по производству бытовой кухонной техники и три завода по производству пылесосов, для нее характерен массовый тип производства. Поэтому доведение показателей до каждого отдела или участка и их постоянный контроль достаточно затруднены.

Если стратегические карты доведены до уровня отдельных работников, то компания неизбежно сталкивается с вопросом, надо ли увязывать материальное стимулирование работников с достижением показателей, отраженных в их стратегических картах. По сути, этот вопрос состоит из двух: во-первых, необходимо ли вообще внедрять систему индивидуального материального поощрения, а во-вторых, если да, то надо ли увязывать ее с какими-либо другими показателями, кроме финансовых. Например, следует ли выплачивать торговому агенту премию за установление контактов с перспективным клиентом или премия должна выплачиваться только после заключения сделки, отгрузки товара и получения оплаты? В некоторых отраслях, работающих на экспорт, или в строительстве разница во времени между этими моментами значительна.

Мы рассматриваем стратегические карты и как способ выявить и поощрить долговременные усилия, поэтому, чтобы оставаться последовательной в этом вопросе, компания должна по-

ощрять энергичные действия работников с самого начала. Но если часть премии выплачивается авансом, еще до получения компанией соответствующего дохода, то размер премии, выплачиваемой после завершения сделки, соответственно уменьшается. Работникам, увольняющимся из компании до завершения сделок, такой порядок покажется привлекательным и логичным. Правда, мы сомневаемся в том, что найдется много компаний, способных признать ценность незавершенной сделки.

Часто менеджеры стараются найти способы поощрить коллективные действия сотрудников; в этом случае логично связать выплату премии с достижением определенных результатов на более высоком уровне управления. Однако нефинансовые показатели позволяют отразить вклад отдельного работника в общий результат и соответственно установить для него индивидуальную премию.

Если стратегические карты применяются в системе материального поощрения работников, то точность измерения базовых показателей приобретает особое значение. Например, иногда возникают возможности обеспечить заданный уровень одних показателей за счет пренебрежения другими, не контролируемые так часто. При желании можно рассматривать вероятность возникновения такой ситуации как тест стратегической карты на качество. Тем не менее, мы убеждены в том, что использование стратегических карт хотя бы только для привлечения внимания сотрудников к определенным аспектам ведения бизнеса уже гарантирует компании определенные преимущества. Поэтому возможность ее применения в системе материального поощрения работников не рассматривается как критерий целесообразности ее внедрения.

NatWest Life

В соответствии с точкой зрения менеджеров *NatWest Life (NWL)*, система показателей для оценки деятельности компании является решающим фактором успеха их инновационных проектов. Возрождая принципы многофункционального стиля управления и управленческого тренинга, стратегическая карта менеджера используется для самооценки и объективной характеристики управленческих качеств руководителя. *NWL* имеет шкалу оценок каждого из 10-ти качеств, которыми должен обладать хороший менеджер в *NWL*. Менеджер по персоналу проставляет сотруднику баллы за каждое такое качество. Кроме того, подчиненных данного сотрудника тоже просят оценить своего босса. Поскольку процедура оценки проводится каждый месяц, можно контролировать динамику изменения оценок каждого сотрудника.

ПОКАЗАТЕЛИ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТАНОВЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мы уже подчеркивали важность установления как краткосрочных, так и долгосрочных прогнозных значений по каждому включенному в стратегическую карту показателю. Планы мероприятий, разрабатываемые в ходе внедрения стратегических карт, включают фамилии лиц, ответственных за мониторинг каждого показателя, периодичность его расчета и соответствующие этому показателю цели.

Как правило, стратегические карты включают разнообразные показатели с различными темпами изменения; поэтому не всегда целесообразно устанавливать одинаковую для всех периодичность расчета. Например, оценка отношения работников или потребителей к компании, как правило, — довольно дорогостоящее и сложное мероприятие; разве что численность респондентов достаточно велика, чтобы постоянно формировать новый состав выборки для проведения опросов.

Кроме того, частое фиксирование быстро изменяющихся мнений респондентов имеет смысл лишь в тех случаях, когда речь идет об их отношении к каким-либо конкретным событиям. Чтобы убедиться в этом, достаточно проанализировать результаты опросов населения о голосовании на предстоящих выборах.

Конечно, существует риск того, что ответственные за проведение таких опросов менеджеры попытаются повлиять на их результаты в желательную для себя сторону. Однако такой же риск существует и для финансовых показателей по мере приближения сроков составления финансовой отчетности. Мы убеждены, что использование стратегических карт значительно снижает этот риск. Надо надеяться, что каждый менеджер заинтересован в получении объективной картины положения компании для ее открытого обсуждения и определения дальнейших действий. Более широкий обзор состояния дел, представляемый стратегическими картами, затруднит манипулирование показателями в чьих-либо интересах.

Ниже приведены примеры использования показателей для установления целей в некоторых компаниях. В последующих главах мы рассмотрим возможности использования стратегических карт вместо составления бюджетов.

Херох

Единственный ключевой аспект деятельности, в котором *Херох* практикует декомпозицию корпоративной миссии и стратегии вплоть до уровня отдельных работников, — на основе их индивидуальных планов работы (табл. 5.1). Обычно эта работа начинается в октябре. К середине декабря все работники представляют список нескольких жизненно важных для компании мероприятий. В результате формируется так называемая личная "Голубая книга", подписываемая непосредственным начальником работника до конца января. "Голубая книга" служит основой для подведения итогов работы сотрудника и принятия решения о его материальном стимулировании.

Поскольку каждый сотрудник ежегодно проходит через эту процедуру оценки и анализа своей работы, естественно использовать ее для установления текущих и долгосрочных целей на следующий год. В *Херох* цели деятельности, будучи раз установленными, не подлежат изменению. Иными словами, они не пересматриваются в течение года. В этом отношении установление целей напоминает традиционное бюджетирование, однако отличие состоит в том, что используются не только финансовые показатели.

Каждый сотрудник перечисляет до пяти жизненно важных мероприятий, одно из которых должно быть направлено на решение текущих проблем, а остальные — на долгосрочную перспективу. Для каждого мероприятия указывается ожидаемый результат, процедура оценки и способ установления цели, отвечающий за проведение контроля работник и срок реализации.

Таблица 5.1. Декомпозиция миссии компании *Херох* до уровня работников

Этапы разработки (формулирование стратегических задач и включение их в годовой план)	Приоритетные направления
1. Определение главных приоритетов целей и стратегия. Цель на текущий год и жизненно важные задачи (не более 5-ти)	1. Удовлетворенность потребителей 2. Удовлетворенность персонала 3. Доля рынка 1

Этапы разработки (формулирование стратегических задач и включение их в годовой план)		Приоритетные направления
2. Разработка плана меро-действий	Разработка последовательных приятии и их согласование с жизненно важными задачами	4. Доходность активов
3. Управление процессом (ежемесячно и еже-реализации)	Регулярный анализ (квартально).	
Подведение итогов за год		

SKF

Топ-менеджеры и руководители подразделений проводят ежеквартальные совещания для обсуждения результатов деятельности отдельных подразделений и их соответствия целям, установленным в стратегических картах. Хотя оценка реализации некоторых целей, выраженных через нефинансовые показатели, проводится раз в год, как правило, подразделения проводят мониторинг большинства показателей ежемесячно. Если установленные цели не достигнуты, то план мероприятий подразделения подлежит пересмотру. Таким образом топ-менеджеры пытаются в кратчайшие сроки выявлять все неблагоприятные тенденции. Менеджеры SKF считают, что их тактические цели рассчитаны на реализацию за 6-18 месяцев, а в течение этого периода должны пересматриваться и уточняться.

NatWest Life

Все тренинги персонала, мероприятия по переподготовке сотрудников и формирование кадрового резерва *NatWest Life (NWL)* основываются на миссии и стратегии компании. Все вновь нанимаемые на работу сотрудники проходят однодневные ознакомительные курсы под названием "Миссия *NWL* и ты". При приеме на работу каждый новичок получает буклет, описывающий основные принципы деятельности компании, ожидаемые от него результаты работы и его обязанности.

Каждый сотрудник компании имеет профиль своей должности, своего рода описание должностных прав и обязанностей. В профиле указывается цель его деятельности и система показателей, с помощью которой будет оцениваться степень ее реализации. Кроме того, каждому работнику устанавливается перечень текущих целей на год, разрабатываемых в ходе составления годового плана. Текущие цели, в свою очередь, устанавливаются на основе глобальных целей компании, отраженных в ее корпоративной стратегической карте. Раз в квартал каждый менеджер обсуждает со своими подчиненными результаты их деятельности. Для каждой должности установлен также ряд обязательных навыков и качеств — как правило, около 15-ти видов. (В качестве примеров можно привести коммуникабельность, умение работать в команде, аналитическое мышление и т.п.) Среди них выделяются пять базисных качеств, определяющих успешность работы сотрудника. Перечень этих качеств пересматривается каждый год, определяются мероприятия и тренинги, необходимые для их развития. Последние согласовываются с каждым работником. (Таким образом процесс планирования и установления целей в корпоративной стратегической карте увязывается с персональными целями и задачами каждого работника.)

РЕЗЮМЕ

В этой главе более подробно рассматривались некоторые проблемы, уже затронутые в обзоре этапов разработки стратегической карты.

Даже выбор термина "фокус" или "аспект" может повлиять на выбор соответствующих показателей для стратегической карты. С этим надо считаться при выборе ключевых аспектов деятельности, особенно с учетом дискуссии, которая сопровождает внедрение стратегических карт в компании. С помощью стратегических карт можно подчеркнуть необходимость достижения равновесия, например, между показателями за различные периоды времени. В главе также еще раз анализировалось оптимальное *количество ключевых аспектов деятельности* и сделан вывод о достаточности в большинстве случаев четырех традиционных ключевых аспектов, выделенных Р. Капланом и Д. Нортоном.

Затем рассматривалось понятие *показатель* — это краткое выражение результатов наблюдений за объектом. Показатели разрабатываются и отбираются для стратегических карт с таким расчетом, чтобы они пропагандировали корпоративные цели и стратегию. Приоритеты и знания сотрудников, которые будут обеспечивать реализацию этих целей, также весьма важны. *Количество показателей в рамках каждого аспекта деятельности* также имеет большое значение. По нашему опыту, их должно быть не больше 5—10, иначе существует опасность распыления усилий компании и провала действительно ключевых направлений работы.

Кратко были рассмотрены процессы разработки и отбора показателей. К ним мы еще вернемся впоследствии. Показатели отбираются так, чтобы отвечающий за их выполнение сотрудник легко понимал, что от него требуется. Стремление к сопоставимости показателей деятельности по вертикали и горизонтали организационной структуры может ограничить их количество. Очень важно *установление персональной ответственности* за достижение заданного уровня показателей, *процедура декомпозиции* корпоративных показателей для нижних уровней управления, а также взаимосвязь показателей на смежных уровнях управления. Отмечалась возможность использования показателей для *установления целей* деятельности. В последующих главах обсуждение значения стратегических карт в системе планирования и контроля будет продолжено.

Стратегические карты как инструмент управленческого контроля

Модели стратегических карт предшествовали несколько различных концепций, так или иначе напоминавших ее. В этой главе мы определим свое отношение к этим концепциям и, в первую очередь, к модели всеобщего контроля качества, технологическому подходу к управлению, бизнес-планированию. Если компания уже внедрила модель всеобщего контроля качества или нечто похожее, это несомненно облегчит разработку и внедрение прогрессивной модели управленческого контроля. В рамках же последней, по нашему глубокому убеждению, всегда может найти применение и концепция стратегических карт. Некоторые исследователи рассматривают стратегические карты как альтернативу бюджетированию, однако мы считаем, что они скорее дополняют систему бюджетов и способствуют повышению их надежности. На рис. 6.1 воспроизведена схема разработки стратегических карт из главы 3, начинающаяся с определения миссии и стратегии компании. В этой и следующей главах рассматриваются в основном вопросы использования стратегических карт в системе управленческого контроля. В главах 8—10 мы рассмотрим некоторые другие возможности применения стратегических карт.

НОВОЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНТРОЛЕ

Можно с уверенностью утверждать, что интерес учетных работников к нефинансовым показателям объясняется лишь желанием быть в курсе проблем, долгое время волнующих менеджеров. Разве менеджеры по качеству не использовали в течение последних 20-ти лет такие показатели, как трудоемкость изготовления продукции или процент брака? Конечно же, менеджеры по маркетингу всегда интересовались отношением потребителей к компании и долей рынка определенного вида продукции;

всегда в центре внимания находились новые разработки в операционном менеджменте, маркетинговых исследованиях и менеджменте персонала. Постоянно совершенствовалась система финансовых показателей деятельности компании.

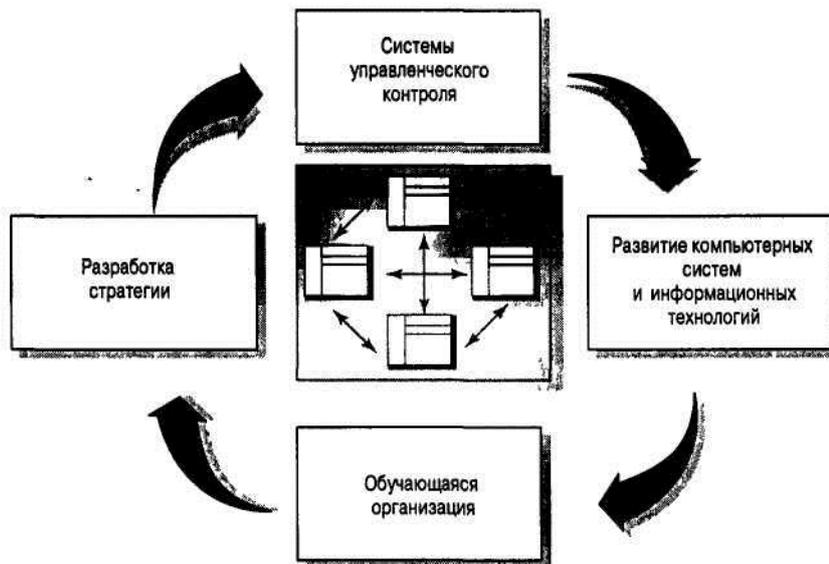


Рис. 6.1. Процесс разработки стратегических карт

71

Более того, многие из этих показателей адаптировались для использования на разных уровнях управления компанией, а многие менеджеры и руководители вели неформальные записи, чтобы их использовать в дополнение к официальным отчетам.

С нашей точки зрения, новизна модели стратегических карт заключается в обеспечении *сбалансированности* развития компании, в комплексности и стратегическом подходе. Успех в борьбе за сокращение простоев или уровня брака приходит в том случае, если на какое-то время компания сосредоточивает свои усилия на этих немногих показателях. Но для современных компаний не менее важна и общая картина их развития. Определение стратегических приоритетов нельзя оставлять на усмотрение одного менеджера, это — предмет коллективного обсуждения. Но для этого необходимо иметь неформальное и понятное большинству сотрудников описание бизнеса компании. Модель стратегических карт поможет в решении этой задачи, дав представление о следующем.

- В чем особенности управления одновременно финансовыми и нефинансовыми активами компании?
- Как компания видит себя в будущем и какой она видится со стороны?
- Каково состояние компании на текущий момент времени, динамика и темпы его изменения?
- Каковы долгосрочные и краткосрочные перспективы развития компании?

Комплексный подход позволяет привлечь внимание к этим вопросам. Ценность концепции стратегических карт состоит не только в системе ключевых показателей, но и в процедуре их обсуждения. Сейчас уже недостаточно, чтобы только топ-менеджеры имели представление о перечисленных выше проблемах; их должны осознавать все сотрудники компании. Стратегические карты служат надежным инструментом для организации широкого обсуждения текущего положения компании и ее перспектив на будущее. Необходимость вовлечения широкого круга сотрудников в такое обсуждение обусловлена тем, что их повседневная деятельность имеет стратегически важное значение для будущего компании.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ КАК СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

В предыдущих главах особое внимание уделялось представлению различных видов показателей, создающих комплексную картину бизнеса компании, в формате стратегической карты. Существенно и то, что в фокусе этой картины оказываются приоритетные для компании проблемы. Наш опыт говорит о том, что стратегические карты, разработанные для управленческого контроля, быстро находят свое место и в системе стратегического контроля.

Идея объединить несколько разнородных показателей в одном документе не нова сама по себе, и мы не хотели бы акцентировать внимание на различиях между системой показателей стратегических карт и системами показателей других моделей, включавшими основные финансовые коэффициенты, показатели качества продукции и т.п. Система показателей была центральным элементом в целом ряде моделей, разработанных за последние годы, в том числе в модели всеобщего управления качеством (TQM), модели управления бизнес-процессами (Business Process Management — BPM), модели европейского стандарта качества (European Quality Assurance — EQA), сертификата Международной организации стандартизации (ISO) и др. Кроме того, отделы маркетинга и персонала все чаще разрабатывают системы специализированных показателей для собственных нужд. Консалтинговые фирмы также разрабатывают собственные показатели отношения работников к компании, индексы удовлетворенности потребителей и т.п. Отчасти эта тема будет обсуждаться в главе 7. Читатель, желающий получить информацию о показателях для оценки специфических параметров деятельности, найдет много полезного в изданиях, посвященных TQM, реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и т.п.

Все эти концепции, несомненно, отражают понимание происходящих изменений, аналогичное тому, которое заложено в концепции стратегических карт. Некоторые из них представляют собой комплексные модели управления бизнесом. Любой менеджер, имеющий позитивный опыт работы хотя бы с одной такой моделью, наверняка заинтересуется дополнительными возможностями, предоставляемыми моделью стратегических карт. Наш собственный опыт недостаточен, чтобы сделать окончательные выводы об их сравнительной эффективности. Некоторые из компаний, с которыми мы работали или просто обсуждали модель стратегических карт, применяли также модель TQM или аналогичные ей.

Херох

Херох— это одна из наиболее быстро растущих американских компаний за весь послевоенный период. Бизнес компании построен на технологии ксерокопирования, т.е. изготовления копий на стандартной бумаге. Эта технология была разработана Честером Карлсоном, потомком эмигрантов из Швеции. Название *Херох* происходит от греческого слова, означающего "сухое письмо".

В первые годы *Херох* была монополистом в своей отрасли, что позволило компании добиться 25-30% доходности активов. Однако в конце 1970-х годов срок действия патента Карлсона истек. Японские компании вышли на тот же рынок и в 1979 году представили первую ксерокопировальную машину, основанную на идее Карлсона. Благодаря своему монопольному положению на рынке, *Херох* сначала не сочла японское вторжение серьезной угрозой, однако скоро выяснилось, что японские продукты продаются по цене, равной издержкам производства самой *Херох*. Кроме того, они отличались превосходным качеством. В конце концов, доходность активов компании резко упала, достигнув уровня 4% к 1983 году.

В середине 1970-х годов *Херох* удачно приобрела 50% акций японской компании *Fuji Xerox*, получившей в 1980 году премию Эдвардса Деминга (*Deming Award*) — высшую награду за качество в Японии. С 1979 по 1983 годы, когда компания находилась в глубоком кризисе, менеджеры пытались запустить проект "лидерство по качеству".

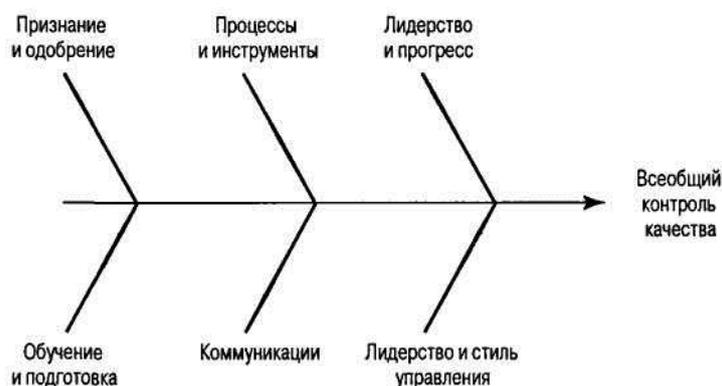


Рис. 6.2. Шесть принципиально важных стратегических аспектов деятельности *Херох*

Херох провела сравнительный анализ собственного производства с производством *Fuji Xerox*, за счет чего добилась повышения рентабельности до 18%. По мнению менеджеров *Херох*, это достижение стало возможным благодаря настойчивому проведению политики, разработанной в 1983 году. Повысилась не только рентабельность компании, возросшее качество ее продукции было признано присуждением ей наград за качество — премии Малькольма Балдриджа (*Malcolm Baldrige Award*) в 1989 году и Европейской премии за качество (*EFQM European Quality Award*) в 1992 году.

Определив цель компании как "лидерство по качеству", менеджеры компании приступили к разработке стратегии ее реализации. Для этого сформировали группы менеджеров из всех подразделений компании. В результате их работы были определены шесть ключевых аспектов деятельности компании, для которых необходимо разработать стратегические цели. Эти материалы были изданы в виде так называемой "Голубой книги" *Херох* (рис. 6.2). Впоследствии было решено, что компания должна сконцентрировать свои усилия на четырех ключевых аспектах — удовлетворении нужд потребителей, мотивации персонала, доле рынка и доходности активов.

В последние годы все возрастающее значение приобретает аспект деловой среды. Каждый год акционеры получают специальный отчет о достижениях компании в этом направлении.

Оглядываясь назад, компания считает ошибкой стремление реализовать концепцию стратегического планирования в течение одного года. Первоначально предполагалось, что через год каждый сотрудник компании будет планировать свою деятельность на основе идей "Голубой книги", однако и через два года после начала реализации проекта удалось добиться лишь того, чтобы каждый сотрудник знал о существовании этого проекта и в общих чертах представлял себе его содержание¹. Исходя из этого опыта, компания рекомендует своим последователям в первый год ограничиться внедрением проекта на уровне топ-менеджеров и ведущих специалистов и рассматривать его в качестве инструмента планирования деятельности менеджеров высших уровней управления, не пытаясь организовать на его основе всеобщий контроль за функционированием компании.

На практике как модель стратегических карт, так и другие аналогичные модели адаптируются к условиям конкретной компании, поэтому нельзя их непосредственно сравнивать. Однако мы считаем модель стратегических карт наиболее универсальной по сравнению с другими. Методика оценки, используемая Европейской ассоциацией обеспечения качества (European Quality Assurance) и ее отделениями в отдельных странах, с одной стороны, применима для коммерческих компаний и для общественных организаций, а с другой — широко распространена в отраслях машиностроения. В противоположность этому, показатели отношений с потребителями редко включаются в какие-либо системы оценки бизнеса. Это отчасти объясняет, почему некоторые модели не удается распространить за пределы узкого круга топ-менеджеров компании. Это весьма поучительно для менеджеров, оценивающих возможности внедрения модели стратегических карт. Недостаточно просто записать набор показателей в формате стратегической карты. Дискуссия, разгорающаяся вокруг ее внедрения, — вот что определяет успех или неуспех проекта.

Еще в 1960 году была выдвинута идея определения ключевых факторов успеха в виде *ключевых показателей деятельности*. В некоторых компаниях, например, в *General Electric*, эта идея возникла еще раньше. Проведенные в 1970-х годах исследования ключевых показателей деятельности привели к появлению концепции, много позднее получившей название *бенчмаркинга*; иными словами, сравнительного анализа ключевых показателей, характеризующих различные аспекты ведения бизнеса, в различных компаниях. В некоторых отраслях такой сравнительный анализ стал уже устоявшейся практикой благодаря деятельности торговых ассоциаций. Аналогичная идея лежит в основе проекта анализа влияния маркетинговой стратегии компании на ее прибыльность (Profit Impact of Market Strategy — PIMS), в рамках которого позднее аккумулировалась информация о различных показателях деловой активности для межотраслевого сравнительного анализа. Связь между рентабельностью компании и показателями, характеризующими различные аспекты ее деятельности, например инвестиции в развитие рынка и т.п., становилась основным предметом анализа.

¹ Обсуждение вопросов размещения бизнеса и "Голубой книги" см. в разделе, посвященном компании *Xerox* в конце главы 5.

Сторонники той или иной модели часто подчеркивают комплексное и структурное влияние своих систем показателей на улучшение положения компании; например, в руководстве по присуждению Сертификата качества в Швеции подчеркивается [Helling, 1995], что топ-менеджеры обязательно должны принимать непосредственное участие в сборе и анализе информации о состоянии их бизнеса, используя таким образом этот этап для самообучения. Методика оценки претендентов на эту награду включает ряд вопросов, касающихся фундаментальных проблем вовлечения персонала в борьбу за качество, личного участия топ-менеджеров, долгосрочного подхода и стремления к постоянному совершенствованию. Как и многие другие, эта модель возникла под влиянием японской концепции лидерства по качеству, получившей широкую популярность в западных компаниях в 1970-х годах.

Различные модели управленческого контроля могут восприниматься читателями как весьма ценные или как нереальные, в зависимости от темперамента и конкретной ситуации в компании. Еще раз подчеркнем то, о чем уже говорилось выше: важно найти ту модель, которая наилучшим образом подходит именно вашей компании. Нам приходилось сталкиваться и с такими случаями, когда из отчетов о внедрении стандартов качества становилось совершенно очевидно, что все мероприятия проводились с единственной целью — продемонстрировать активность топ-менеджеров; при этом в действительности мало что изменялось. Одни и те же модели вполне могут одинаково успешно применяться в различных компаниях. Однако тут возникает один принципиальный вопрос. Стандарт ISO 9000 по структуре напоминает некоторые другие стандарты (для атомной и военной промышленности, например), т.е. он также включает требования документирования, постановки задач, наличия специальной подготовки персонала, выполнения определенных контрольных процедур в соответствии с установленными правилами и т.п. Проверка выполнения этих требований легко превращается в рутинную процедуру без понимания реальной связи между ними и конечными результатами. Это подавляет творческое мышление и энтузиазм в поиске новых методов работы. Может быть, лучше оценивать только конечные результаты деятельности компании, предоставив при этом полную свободу действий исполнительным директорам? Все изложенное в этой книге подтверждает, что достоверная информация о состоянии компании необходима задолго до того, как результаты ее деятельности станут очевидными, что иногда нельзя установить прямую связь между предпринимаемыми действиями компании и результатами ее деятельности.

По этим причинам разумно начать анализ моделей с одной из давно разработанных моделей контроля качества. Стандарт ISO 9000 содержит главным образом требования к производству и не включает критерии для оценки системы управления. Таким образом, он не обеспечивает сбор значительной части информации, необходимой для совершенствования систем контроля. Чтобы заполнить этот пробел, необходимо внедрять модель TQM, EQA или подобную им. Все эти модели напоминают процедуру сертификации по ISO, поскольку требуют определенных контрольных процедур, однако, в отличие от нее, они принимают во внимание и другие аспекты бизнеса, оценивая его с различных точек зрения. Однако, сравнив требования этих моделей с концепцией стратегических карт, легко прийти к выводу, что они все же уделяют намного меньше внимания таким аспектам бизнеса, как отношения с потребителями

или компетентность персонала. Ввиду стратегического характера понятия "качество" необходимо предварительно договориться о его содержании. Каким считать это понятие — абсолютным или относительным? Кто будет верховным арбитром?

Присуждение любой награды за качество основывается на оценке ряда индексов, характеризующих различные аспекты функционирования компании. Как все относительные показатели, эти индексы представляют собой интегральные оценки, отражающие функциональную связь между несколькими исходными показателями и позволяющие проводить сравнения за разные периоды времени или по разным объектам. Исходные показатели должны быть сопоставимы, а форма функциональной связи должна учитывать их значимость. В качестве примера такого показателя можно привести индекс потребительских цен. Это сравнение также иллюстрирует разное отношение специалистов к возможностям относительных показателей: некоторые экономисты считают, что оценка роста цен за год в процентном выражении не позволяет корректировать экономические показатели, поэтому сейчас рассматриваются различные варианты индекса потребительских цен. Фактически любой интегральный показатель так или иначе основан на ряде предположений о причинно-следственных связях. Последние служили главным предметом обсуждения при анализе процесса разработки стратегических карт, и их обсуждение продолжается в главе 7.

Уже упоминавшиеся модели сертификации качества, по сути, предполагают разработку одного интегрального показателя на базе ряда различных показателей. Часто, когда применяется целый ряд критериев, процедура сертификации начинает напоминать выставление контрольных отметок по ряду параметров. Тем не менее в число этих параметров может входить и некоторый средневзвешенный индекс качества. Например, европейская модель TQM (опубликованная в 1998 году *EFQM* (European Foundation for Quality Management — Европейский фонд управления качеством)) предполагает распределение общей суммы в 100 баллов между различными взвешенными факторами, как показано на рис. 6.3.



Рис. 6.3. Модель оценки качества *EFQM*

Источник. Приведено с разрешения и на основе *EFQM Self-assessment Guidelines*.

EFQM отмечает, что разработка модели и распределение баллов завершились только после "интенсивных консультаций со всеми европейскими странами; кроме того, она подлежит ежегодному пересмотру". Из публикаций *EFQM* очевидно, что процедура разработки модели началась с ее словесного описания с последующим переводом словесных характеристик в количественные показатели, а уже на их основе был разработан интегральный средневзвешенный индекс. Показатели в основном оцениваются экспертным методом.

Первой компанией, выигравшей Европейскую премию за качество в 1992 году, стала *Xerox*. Заявка на получение этой награды включала обширное описание структуры и положения компании, в том числе показатели эффективности бизнес-процессов в целом ряде видов деятельности. В документе описывались различные методики их оценки, формы для заполнения, процедуры согласования и т.п. Таким образом, компания самостоятельно определяет уровень своих притязаний по каждому из аспектов деятельности, однако никто не обратил внимания на то, что компания может намеренно пытаться придавать определенным аспектам деятельности больший удельный вес, чем другим. Например, аспектам организации бизнес-процессов или деловой среды может присваиваться больший удельный вес, чем показывает индекс. Мы считаем, что эта практика противоречит самой идее стратегических карт.

Подведем итоги. Внимание, уделяемое в концепции стратегических карт обсуждению и отбору системы показателей, сближает ее с теориями контроля качества, которые были созданы за последние 20 лет. Мы не видим причин для конкуренции между этими концепциями и концепцией стратегических карт. Однако те компании, которые применяют их одновременно, должны решить, как они будут взаимодействовать.

- Мы рекомендуем разрабатывать стратегические карты для логического и последовательного обоснования стратегии бизнеса. Есть подозрение, что некоторые концепции контроля качества предназначены для решения локальных задач и используют те показатели, которые представляются наиболее важными отдельным подразделениям компании. (В то же время применение стратегических карт наряду с TQM или такими радикальными концепциями, как BPR, усиливает их стимулирующее воздействие на выработку нового типа мышления в компании.)
- Процедура сертификации ISO концентрирует внимание на бизнес-процессах, наиболее значимых для обеспечения текущих отгрузок продукции потребителям. Но и другие бизнес-процессы требуют не меньшего внимания.

В такой ситуации всегда возникает дилемма — всегда, когда речь идет о качестве, — каковы критерии эффективного с точки зрения качества бизнес-процесса и, в частности, как достичь согласия по этому вопросу, если в подразделении есть несколько менеджеров, влияющих на принятие решений. Даже если верить в силу логического подхода и найти логичное обоснование той или иной стратегии, все равно большинству людей требуется некоторое время, чтобы взвесить альтернативы и прийти к определенному решению. Это утверждение справедливо как в

частной жизни (решения о покупках, выбор работы), так и при выборе деловой стратегии. Однако в последнем случае к обсуждению необходимо привлечь как можно больше заинтересованных лиц. Важно также сформулировать различные варианты моделей бизнеса так просто и конкретно, как только можно. Все модели, обсуждавшиеся выше, послужат в качестве исходного материала при разработке компанией своей собственной версии на их основе.

NatWest Life

NatWest Life (NWL) — молодая компания. В сентябре 1991 года было объявлено, что *NWL* учреждается в составе *National Westminster Group* и подписка на ее акции началась в январе 1993 года. *NWL* занимается страхованием жизни, пенсионными вкладами, долгосрочными инвестициями в Великобритании. За первые четыре года деятельности *NWL* аккумулировала больше 200 миллионов фунтов стерлингов нераспределенной прибыли, и к 1997 году в ней работало около 500 сотрудников. *NWL* — сертифицированный член Инвестиционного общества Великобритании и выиграла Европейскую премию за качество, а также награду Британской ассоциации качества в 1996 и 1997 годах.

Изначальная стратегия компании изложена в виде деловой ситуации, разработанной *NatWest Group* в качестве пособия для менеджеров *NWL*. Деловая ситуация была подготовлена командой менеджеров в 1992 году и содержала среди прочего следующую формулировку стратегических намерений компании: "Мы создадим уникальную страховую компанию 1990-х годов и поднимем существующие отраслевые стандарты на новую высоту".

После принятия решения о сфере деятельности *NWL* была сформулирована и миссия компании (август 1992 года). Это было предпринято для того, чтобы удостовериться, что компания имеет солидное основание для формирования стандартов ведения бизнеса в виде квалифицированного персонала и знания техники страхового дела. Первая формулировка миссии выглядела как ряд обязательств перед лицами, заинтересованными в развитии компании. Эти обязательства можно было кратко изложить следующим образом: "Мы будем лидерами в своих сегментах рынка финансовых услуг — лучшим выбором для потребителей точки зрения первоклассного обслуживания, инновационных услуг и наивысшей доходности инвестиций, который они смогут найти".

В течение 1996 года команда менеджеров продолжала анализ формулировки миссии и основных принципов деятельности компании в рамках общекорпоративной программы совершенствования деятельности. При этом учитывались и мнения сотрудников, полученные после ежегодного интервьюирования персонала. В результате была разработана новая краткая формулировка миссии: "Лучший выбор в жизни". Эта миссия служит трем целям.

- Она учитывает мнение сотрудников, будучи легко узнаваемой и запоминаемой.
- Она констатирует тот факт, что успех бизнеса *NWL* будет зависеть от долговременных партнерских отношений между клиентами и персоналом компании.
- Она отражает сущность бизнеса *NWL*.

В рамках общекорпоративной программы совершенствования деятельности были пересмотрены и принципы ведения бизнеса. Основанные на философии *NWL*, принципы ведения бизнеса ориентированы на ключевые бизнес-операции компании, на руководство принятием решений и на формирование компании, в которой стремились бы работать люди. Каждый из девяти основных принципов включает цель деятельности и ответственность за ее достижение.

С самого начала было решено, что компания должна действовать на основе фундаментальных принципов модели TQM. Менеджеры были убеждены, что качественное выполнение всех основных операций будет основным источником конкурентных преимуществ компании.

Руководимая этим основополагающим убеждением и согласованной с ним стратегией, *NWL* подала заявку на членство в *EFQM* и в 1992 году стала членом этой организации. В 1994 году *NWL* стала одним из учредителей Британской ассоциации качества.

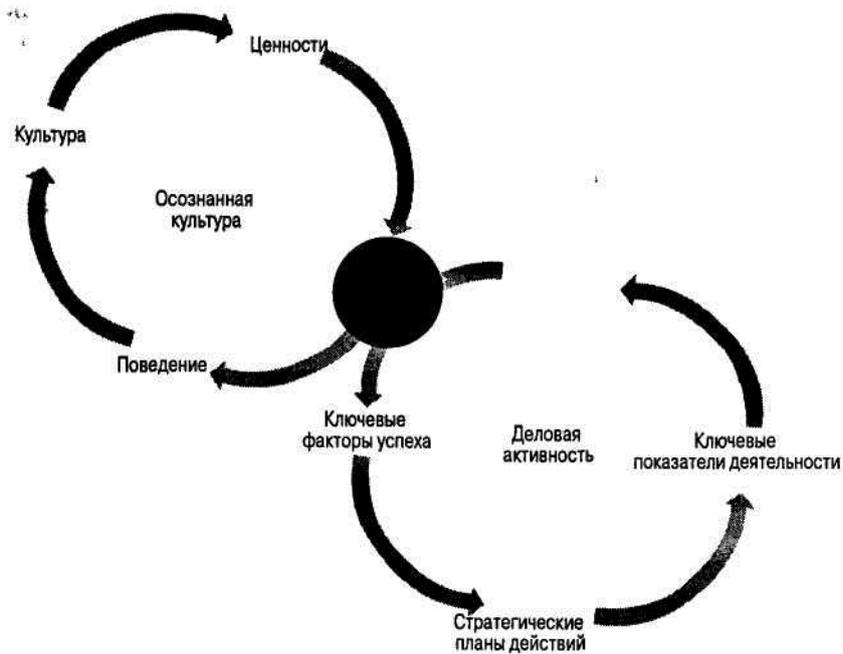


Рис. 6.4. Круги добродетелей *NWL*

На раннем этапе своей деятельности *NWL* придерживалась убеждения, что лидеры отрасли должны одновременно стремиться достичь удовлетворительного уровня основных финансовых и экономических показателей, а также прогресса в мало поддающейся формализации области создания и развития определенной корпоративной культуры. В соответствии с этим убеждением была разработана модель так называемых "кругов добродетели" (рис. 6.4).

С 1992 года *NWL* применяет в своей деятельности стратегические карты, разработанные для текущего управленческого контроля специалистами *NatWest Group*. Когда начиналась разработка стратегических карт, инициативная группа создавалась преимущественно из топ-менеджеров и менеджеров среднего звена (всего в нее вошло 8 человек). Инициативная группа провела семинар под названием "Реализация миссии компании на практике". На этом семинаре были определены четыре ключевых аспекта деятельности: финансовый, отношений с потребителями, внутренних стандартов качества и организационного развития. Затем миссию детализировали для ключевых аспектов деятельности (что необходимо для достижения успеха в долгосрочной перспективе?). По итогам этого семинара был принят один из наиболее важных для развития компании документов, определивших политику оценки и контроля результатов деятельности компании.

К этому моменту *NWL* стала первой из крупных компаний в системе *NatWest Group*, представлявшей внутреннюю отчетность в формате стратегических карт. В течение 1991-1992 годов *NatWest Group* провела несколько экспериментов для адаптации своей управленческой и организационной структуры к требованиям модели стратегических карт. Сначала стратегические карты использовались для понимания сущности бизнеса, классификации

Аспект финансовой деятельности

- Финансовые результаты

Аспект внутренних стандартов качества

- Ресурсы
- Бизнес-процессы
- Нефинансовые результаты

Аспект отношений с потребителями

- Удовлетворение потребителей
- Влияние на общество

Аспект организационного развития

- Лидерство
- Политика и стратегия
- Эффективность управления
- Удовлетворенность сотрудников

сования этих вопросов обоими Советами они публикуются в корпоративном бюллетене и доводятся до сведения всех работников компании.

Пропаганда стратегии и тактики компании считается очень действенным инструментом, который необходимо эффективно использовать. В соответствии с принятой менеджерами концепцией, информационная политика с самого начала считалась одним из существенных элементов корпоративной культуры. При этом она рассматривается в трех измерениях: снизу вверх, сверху вниз и в пределах одного уровня управления.

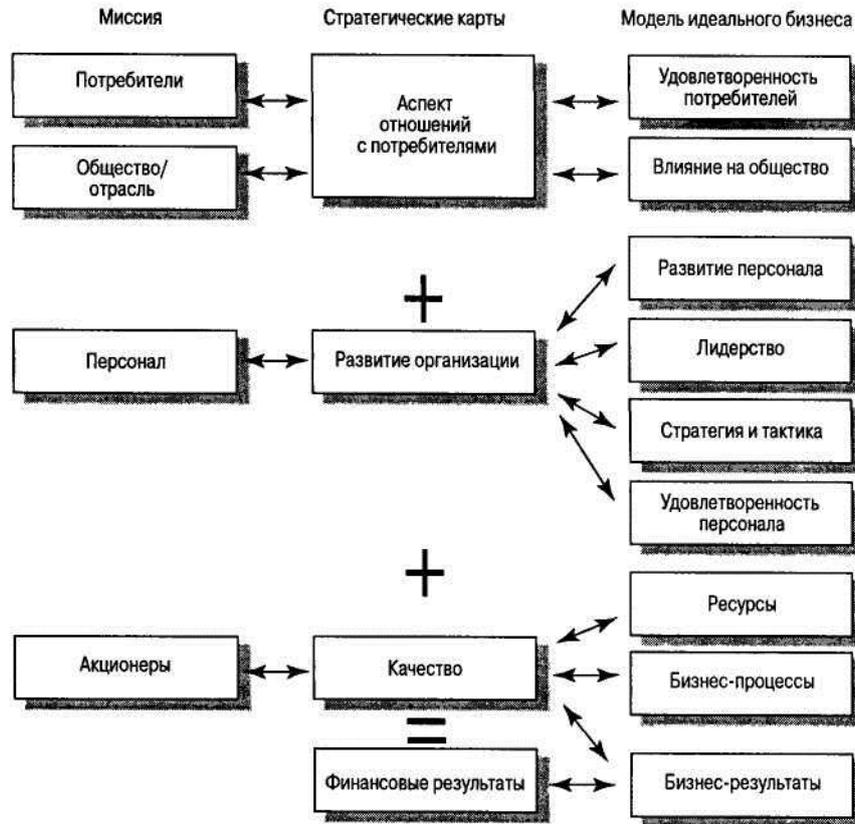


Рис. 6.5. Система связей между миссией компании, корпоративной стратегической картой и моделью идеального бизнеса, согласно теории менеджеров N.W.L.

Информационная политика снизу вверх проводится через множество различных каналов, в том числе индивидуальные отчеты менеджеров, регулярные собрания, опросы мнения сотрудников и смешанные совещания, в которых участвуют менеджеры различных уровней управления. Сверху вниз информация передается так же и, кроме того, через ежегодные собрания персонала, ежемесячные совещания менеджеров среднего звена, публикации в корпоративных бюллетенях, рассылку по электронной почте. Методы распространения информации корректируются с учетом замечаний сотрудников, причем последние отдают предпочтение таким способам получения важной информации, как личные встречи и совещания в узком кругу.

Стратегические карты в *NWL* не считаются основным инструментом управленческого контроля. Кроме того, выяснилось, что менеджеры низового звена считают модель идеального бизнеса слишком сложной для понимания. Поэтому эти модели используются для разных целей. Поскольку модель стратегических карт воспринимается легче, она и используется для организации системы материального стимулирования в компании; модель идеального бизнеса используется для более сложных целей, например для планирования необходимых мероприятий.

British Telecom

"Лишь немногие компании предприняли такую глубокую внутреннюю перестройку, как *British Telecom (BT)*, государственная компания, прошедшая приватизацию в 1984 году. Со времени приватизации компания добилась снижения издержек, реорганизовала свой медлительный бюрократический аппарат и заняла доминирующие позиции в мировой индустрии телекоммуникаций" (*New York Times*).

BT — один из мировых лидеров предоставления услуг стационарной и мобильной связи. В Великобритании компания предоставляет услуги примерно 27 миллионам постоянных абонентов, владеет 60% акций *Cellnet*, крупнейшего оператора сотовой связи и обеспечивает около 3 миллионов подключений мобильных телефонов. Главный вид ее деятельности — это телефонные услуги на короткие и дальние расстояния (прямое соединение более чем с 230 странами мира) и поставки оборудования для телефонных линий и локальных телефонных сетей для дома и офиса. *BT* считает себя компанией, находящейся на переднем крае разработки и предоставления современных высокотехнологичных услуг, уникальных массивов информации, мультимедийных решений и прочих технологий будущего в своей отрасли. Это крупнейший *Internet*-провайдер в Великобритании, с темпами роста объема предоставляемых услуг, превышающими 100% в год. Мультимедийный сегмент также развивается быстрыми темпами, обеспечивая свыше 10 миллионов отправок сообщений по электронной почте в Великобританию.

Организационная структура компании включает три подразделения, работающих непосредственно с клиентами (Отдел по работе с внутренними абонентами, обслуживающий абонентов внутри страны; Отдел корпоративных клиентов, обслуживающий английские компании; Отдел глобальных операций, обслуживающий мультинациональные и транснациональные компании), и один большой вспомогательный отдел — сетей и систем, обеспечивающий функционирование локальных систем и телефонных сетей.

Компания значительно изменилась со времени приватизации в 1984 году.

- Оборот услуг и продукции возрос более чем вдвое, с 6,9 миллиардов (1983-1984 годы) до 15,6 миллиардов (1997-1998 годы) фунтов стерлингов.
- Прибыль до налогообложения возросла более чем в три раза, с 1,0 миллиарда до 3,2 миллиардов фунтов стерлингов.
- Количество занятых сократилось почти в два раза, с 241 тысячи человек до 125 тысяч человек.

BT рассматривает свои достижения за период после приватизации как первый этап воплощения представления о совершенной корпорации. Компания стала одним из учредителей *EFQM* и пионером внедрения модели идеального бизнеса (см. рис. 6.3). *BT* — крупнейшая компания, когда-либо выигрывавшая Европейскую премию за качество два года подряд, в 1996 и 1997 годах. Кроме того, в 1997 году два ее подразделения были удостоены наград за качество в Великобритании.

Причины неизменного успеха *BT* в условиях жесточайшей конкуренции на глобальном рынке телекоммуникаций коренятся в целеустремленной работе по реализации своей миссии: "Стать самой успешной корпорацией на мировом рынке телекоммуникаций". Эта миссия

служит основой для разработки стратегии, которая, по словам исполнительного директора компании Питера Бонфилда, достаточно проста:

"...использовать все возникающие возможности роста на рынке телекоммуникаций в мире, что означает и рост спроса на эти услуги в Великобритании; выходить на новые растущие рынки в других странах Европы, удерживать лидирующие позиции в обслуживании транснациональных корпораций. На всех этих рынках мы стремимся использовать преимущества бурного роста спроса на высокотехнологичные услуги, такие как мобильная связь, информационное обслуживание, мультимедийные сети и Internet".

Несмотря на свои размеры и быстрое изменение технологий и характера конкуренции на глобальном рынке телекоммуникаций, *BT* сохраняет организационную целостность благодаря общим четко определенным стратегическим целям и широкому внедрению эффективных бизнес-процессов. *BT* разработала уникальную систему стратегического планирования и управления, чтобы обеспечить понимание и активное участие в реализации своей стратегии сотрудников компании. Эта система получила признание таких авторитетных организаций, как Американский центр производительности и качества и *EFQM*.

В 1995 году *BT* представила эту систему под названием SPAM (Strategic Planning And Management — стратегическое планирование и управление). SPAM разработана на основе проекта реинжиниринга бизнес-процессов, носившего название Breakout ("Прорыв"). обстоятельные интервью со старшими менеджерами из всех подразделений позволили сделать вывод о необходимости обеспечения связи между процессами разработки стратегии, планирования и бюджетирования (рис. 6.6). Они также позволили выделить ключевую проблему стратегического планирования — разработку и поддержание четких взаимосвязей между корпоративными, локальными и индивидуальными целями деятельности. Модель SPAM разрабатывалась прежде всего для решения этой проблемы.



Рис. 6.6. Элементы модели SPAM, применяемой в *BT*

Масштаб этой проблемы становился тем больше, чем шире оказывался круг вопросов, необходимых для ее решения, — участие менеджеров корпоративного аппарата, руководителей подразделений и отдельных участков в разработке стратегии, получение обратной связи после внедрения моделей идеального бизнеса и стратегических карт, организация бизнес-планирования, маркетингового планирования, бюджетирования и планирования производственных операций. Модель SPAM давала возможность создать структуру для координиро-

вания и объединения всех этих направлений деятельности, а также индивидуальных усилий для решения поставленных задач.

Цель SPAM состояла в том, чтобы сделать стратегию компании центральным пунктом и движущим фактором установления целей, планирования, бюджетирования и операционной деятельности во всей компании. Модель стратегических карт сформировалась как ключевой элемент SPAM, выполняя роль связующего звена между стратегией и прочими видами управленческой деятельности. Стратегические карты на настоящий момент внедрены на уровне корпорации, подразделения и отдела. С их помощью устанавливаются приоритетные задачи в четырех взаимосвязанных аспектах деятельности: финансы и отношения с акционерами, отношения с потребителями и прочими контрагентами, внутренние бизнес-процессы, организационное обучение. Эти четыре аспекта создают замкнутый круг процесса совершенствования: удовлетворенные потребители дают компании возможность генерировать объем продаж и обеспечивать высокую доходность на вложенный капитал для акционеров; рост объема продаж, в свою очередь, позволяет инвестировать средства в совершенствование бизнес-процессов и обучение организации; прогрессивные бизнес-процессы и обучение помогают персоналу удовлетворять запросы потребителей на высоком уровне.

На операционном уровне менеджеры используют стратегические карты в качестве руководящих указаний для установления и пересмотра целей и задач подразделений и отделов. Традиционно на этом уровне больше внимания уделялось финансовым целям; сейчас же всячески поощряется более широкий взгляд на деятельность подразделений. Усиление роли нефинансовых показателей одновременно привело к более глубокому пониманию скрытых движущих факторов деятельности; так, например, установление индекса удовлетворенности потребителей привело к проведению маркетингового исследования для определения факторов, в наибольшей мере влияющих на удовлетворенность или неудовлетворенность потребителей. В свою очередь, такой анализ дал толчок совершенствованию внутренних бизнес-процессов. Примерно такие же результаты получены и на основе анализа показателей удовлетворенности работников.

Стратегические карты на уровне компании, подразделения и отдела дают общую картину, в рамках которой менеджеры соответствующего уровня устанавливают командные и индивидуальные цели — так операционная деятельность компании приводится в соответствие с корпоративными целями. Иными словами, компания может успешно пройти тест под условным названием "разговор в лифте": если работник, с которым вы едете в лифте, определенным образом отзывается о положении корпорации, а менеджер на верхнем этаже рассказывает вам нечто совершенно иное, то возникает вопрос, каково же истинное положение дел, какие цели преследует компания и насколько доступна эта информация ее персоналу.

Как уже упоминалось, *BT* стала одним из соучредителей *EFQM* и активным сторонником модели идеального бизнеса, начиная с момента ее разработки. Эта модель считается мощным инструментом диагностики положения в компании, обеспечивающим жесткий и систематический подход к проведению самооценки — самооценки, основанной на более прочном фундаменте, нежели чье-то субъективное мнение. Модель широко используется в компании для анализа конкурентных преимуществ и угроз, совершенствования деятельности. При первом знакомстве с моделями идеального бизнеса и стратегических карт создается впечатление, что они предназначены для одной и той же цели, а следовательно, компании нет смысла внедрять их одновременно. Однако через некоторое время *BT* пришла к выводу, что параллельное использование этих моделей имеет свои преимущества и создает определенный синергический эффект. *BT* рассматривает модель идеального бизнеса как мощный инструмент комплексного анализа бизнеса. Она позволяет получить представление о таких сторонах деятельности компании, на которые обычно не обращают внимания, причем с учетом ретроспективы ее развития. Предъявляемые жесткие требования заставляют проводить как сравнительный, так и трендовый анализ за определенный период времени по ряду клю-

чевых показателей — результаты такого анализа служат основой для установления целей в процессе разработки стратегических карт. Стратегические карты ориентированы в будущее компании и описывают мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей. Взаимосвязь между двумя моделями проиллюстрирована на приведенном ниже примере, где с каждым ключевым аспектом деятельности соотносится один или несколько критериев из модели идеального бизнеса.

Финансовая деятельность и отношения с акционерами	Отношения с потребителями и ключевыми контрагентами
• Результаты деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение потребителей • Влияние на общество • Удовлетворенность работников
Организация внутренних бизнес-процессов	Обучение и развитие
• Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство • Тактика и стратегия • Менеджмент персонала • Ресурсы

С 1995 года ВТ разработала целый ряд стратегических карт для различных уровней управления. Разработка велась сверху вниз — начиная с корпоративной карты, затем пошли стратегически* карты для подразделений и, наконец, для отделов и функциональных служб. Весь процесс разработки проходил под руководством небольшой группы, состоявшей главным образом из привлеченных консультантов и отдельных топ-менеджеров компании. По ходу дела топ-менеджеры по степенно оттеснили консультантов на второй план и приняли на себя основную нагрузку по реализации проекта. Тот же прием применяли для передачи полученных навыков менеджерам среднего и низового звена. Из теории менеджмента известно, что нельзя передать навыки с помощью теоретических объяснений или самостоятельного знакомства с предметом. Участие менеджеров, на личном опыте знакомых с предметом изучения, приносит очень большую пользу.

На рис. 6.7 показаны основные этапы внедрения стратегических карт; на уровне компании или подразделения они достаточно похожи, а внедрение стратегических карт на уровне индивидуальных работников может проходить по-разному из-за различий в требованиях руководителей подразделений. Экспериментируя с вариантами внедрения стратегических карт инициативная группа пришла к выводу, что вполне можно привлечь к участию в этом процессе намного больше сотрудников и отделов.

Со временем была создана схема разработки стратегической карты, включавшая возможность выбора из нескольких вариантов показателей по каждому аспекту и облегчавшая подразделениям и отделам процесс разработки.



Рис. 6.7. Комплексный процесс разработки стратегических карт

Поощрялась разработка стратегических карт без помощи таких схем-подсказок по той причине, что круг обсуждаемых показателей, целей и задач в этом случае оказывался намного шире, а полученные результаты воспринимались работниками как свои собственные. Разработка и анализ программ, связанных со внедрением стратегических карт, также проводилась в этом случае более системно. Но самостоятельная работа, как правило, требовала больших затрат труда и средств.

ВТ имеет долгую историю развития операционного менеджмента. На протяжении этой истории разрабатывались сотни всевозможных показателей, объединенных в разнообразные системы, — это неудивительно, принимая во внимание масштабы компании и высокотехнологичный характер ее операций. Это значит, что многие из показателей, включенных в стратегические карты в рамках тех или иных ключевых аспектов деятельности, уже когда-то использовались. Тем не менее система показателей для четырех ключевых аспектов, а именно финансовой деятельности и отношений с акционерами, отношений с потребителями и контрагентами, внутренних бизнес-процессов и обучения, разрабатывались изолированно и в разное время. Каждый из них использовался автономно, в рамках определенного подразделения или отдела. Обобщающие показатели на уровне компании в целом использовались для оценки достижения целей, также поставленных в разное время в отрыве одна от другой. Сама оценка деятельности на основе этих показателей возлагалась на руководителей подразделений и функциональных отделов. Все это означает, что топ-менеджерам было сложно получить целостную картину положения дел в компании, проанализировать ее причины и перспективы. От внедрения модели стратегических карт компания получила три основных преимущества.

t Анализ деятельности проводится на комплексной, всесторонней основе.

- Топ-менеджеры сосредоточили внимание на немногих приоритетных целях, показателях и задачах.
- Топ-менеджеры осознают возросшее значение управления нефинансовыми показателями деятельности, в особенности в сфере интеллектуального капитала.

В настоящее время в *ВТ* стратегические карты превратились в неотъемлемую часть стиля и системы управления. Культивируя атмосферу постоянного совершенствования, компания проводит все новые эксперименты и учится извлекать все новые преимущества из применения модели стратегических карт.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ МНОЖЕСТВЕННОСТИ ЦЕЛЕЙ

Практическое применение показателей наподобие тех, которые включаются в стратегические карты, — довольно сложное дело. Причина кроется не в том, что выражение миссии компании в виде нескольких стратегических целей представляет собой нечто новое. Это делалось не раз многими компаниями, в том числе и *Swedish Post Office*, которая с 1990 года провозгласила и настойчиво реализует три свои стратегические задачи: прибыльность, удовлетворенность потребителей и удовлетворенность сотрудников работой. Со временем задача достижения прибыльности стала формулироваться как "достижение адекватной прибыльности", что подчеркивает необходимость баланса между всеми тремя стратегическими задачами. Естественно, что адекватная прибыльность в краткосрочном аспекте в сочетании с удовлетворенностью потребителей создает все условия для достижения более высокой прибыльности в перспективе, чем при стремлении достичь максимальной прибыльности немедленно.

Для оценки степени удовлетворенности потребителей *Swedish Post Office* попытались в 1989 году разработать Барометр удовлетворенности потребителей, своеобразный инструмент анализа, подробно рассматриваемый в главе 7. Эта модель, авторство которой принадлежит профессору Клаусу Форнеллу из Университета штата Мичиган, в настоящее время трансформирована в модель ACSI (American Customer-Satisfaction Index — Индекс удовлетворенности американских потребителей), применяемую в 190 компаниях США (*Fortune*, 16 February 1998, p. 83-88). Как и во многих других странах, разнообразные показатели применялись для оценки степени удовлетворенности работников. Простые по методике расчета показатели, относящиеся к каждой из трех целей, были внедрены во всех подразделениях компании, а их постоянный мониторинг и анализ вменялся в обязанность менеджерам соответствующего уровня.

В любом бизнесе, ведение которого связано с соблюдением какого-либо графика, качество обслуживания, очевидно, принадлежит к числу ключевых факторов успеха. Для работников, занятых текущими операциями, важной частью их обязанностей является контроль за финансовыми показателями (издержками) и показателями организации внутренних бизнес-процессов (своевременное выполнение заказов и прочие показатели, непосредственно влияющие на удовлетворенность потребителей). Таким образом, мобилизация ключевых факторов успеха выдвигается на первый план. Добавление в стратегическую карту еще нескольких показателей, относящихся к аспектам инноваций и развития, не представляет труда.

Можно провести и еще *некоторые далеко идущие параллели. Как немецкие, так и англоязычные научные издания содержат многочисленные примеры Kennzahlen, или ключевых показателей, разработанных еще в 1950-х годах, (см. дополнительно [Mossberg, 1977]). Цель их разработки состояла в том, чтобы обеспечить систематическую и точную информацию для управленческого контроля. В этих публикациях подчеркивается, что отбор показателей проводился на основе опыта исследователей, их предположений о приоритетности тех или иных направлений анализа, а также исходя из предпосылки о необходимости глубокого понимания предоставляемой информации субъектом анализа. Такое понимание может включать интерпретацию информации как:*

- *тревожный сигнал, требующий проведения более тщательного обследования;*
- *диагноз, который можно включить в итоговый документ анализа;*
- *дополнительные данные о том, какими должны быть значения показателей при нормальных условиях, что помогает правильно оценить их и разработать план действий на будущее [Mossberg, 1977, p. 40ff].*

От этого оставался лишь один шаг до дискуссии, развернувшейся в 1960-1970-х годах о соподчиненности отдельных показателей и взаимосвязях между ними. Однако далеко не всегда удавалось свести причинно-следственные связи между показателями в какой-либо компании в иерархическую модель. Точнее говоря, в приведенной в главе 3 модели сделана именно такая попытка, и в случае успеха она позволит сконцентрировать усилия компании на приоритетных направлениях. Деловые ситуации, рассматриваемые в этой книге, содержат примеры неудав-

шихся попыток подобрать показатели, иерархически зависимые между собой и связанные со стратегическими целями.

Попытки развития теории управления в условиях множественности целей в основном прекратились в 1980-х годах, однако отнюдь не по причине тех трудностей, о которых говорилось выше. Скорее менеджеры переключились на поиск более простых путей представления причинно-следственных взаимосвязей, в том числе различных вариантов внутренних хозрасчетных отношений с трансформацией центров прибыли и хозяйственных подразделений в самостоятельные филиалы или дочерние компании. По нашему мнению, некоторые идеи 1970-х годов сегодня стоит освежить в памяти.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И ДРУГИЕ ТЕОРИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Логическая последовательность "миссия — ключевые факторы успеха — план мероприятий — цели и методика оценки их реализации" упоминается во многих теориях внутрифирменного планирования. Она была справедлива для компаний начиная с 1960-х годов, когда деловой мир приступил к активному обсуждению проблем стратегического планирования и внедрению идей, задолго до этого разработанных компаниями военно-промышленного комплекса.

Некоторые из этих теорий рекомендуют начинать с анализа деловой среды, чтобы определить требования потребителей к продуктам компании; затем переходят к логическому обоснованию миссии и стратегии. Модель стратегических карт отличается от предшествующих подобных теорий двумя основными чертами. Во-первых, эта модель предполагает, что стратегические карты в каждом конкретном случае разрабатываются по-разному, в зависимости от особенностей компании. Четыре традиционных ключевых аспекта деятельности представляют собой визитную карточку этой модели, по которой ее легко узнать. Это может показаться тривиальным, однако на практике именно такой способ компактного, но тщательно проработанного представления наиболее существенных показателей деятельности доказал свою эффективность для плодотворных обсуждений положения в компании.

Во-вторых, концепция стратегических карт содержит настоятельную рекомендацию получить ясное представление о причинно-следственных связях в бизнесе в стратегической перспективе. Как уже неоднократно подчеркивалось, в нижней части стратегической карты отражены стратегические задачи в ключевых аспектах деятельности. Часто они включают создание основы для глобального ведения бизнеса в том масштабе, которого компания надеется достичь в будущем. Вполне понятно, что эта задача неизбежно будет обсуждаться и в рамках многих других подходов и теорий планирования. Однако последние часто основываются лишь на информации о потребителях, имеющихся у компании на настоящий момент, и их требованиях. Настойчивое и последовательное стремление к формированию базисной компетенции и завоеванию рыночной позиции в будущем с трудом вписывается в рамки таких подходов, поскольку они не включают оценку стратегических рисков, о чем говорилось в главе 2.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ ВМЕСТО СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ КОМПАНИИ

На научных конференциях в последние годы модель стратегических карт несколько раз презентовалась как своеобразный заменитель бюджетного процесса. Последний характеризовался как жесткая, не адекватная существующим условиям, бюрократическая форма управленческого контроля. Такая точка зрения оправдана, если рассматривать бюджетирование как принятие окончательных и бесповоротных решений по расходованию средств на различные цели задолго до момента совершения этих расходов. Однако сейчас бюджетирование понимается совсем по-другому. Еще в 1973 году специалисты характеризовали бюджетирование как программу действий, основанную на определенных предпосылках и предположениях, сформулированных на языке финансовых показателей, хотя и не обязательно в стоимостном выражении. Необходимость сохранять гибкость и возможность выбора адекватных действий в меняющемся мире не означает, что компания сможет действовать, не имея никакого утвержденного плана. Может быть, формат стратегических карт позволит рассматривать их как заменитель системы бюджетов.

Многие воспринимают термин "бюджет" как нечто жестко определенное и тесно связанное с определенными статьями расходов и, как следствие, стараются не употреблять его, заменив термином "бизнес-план" или чем-либо похожим. Конечно, выбор того или иного термина не имеет особого значения. Однако определение тех областей деятельности, в которых должны приниматься управленческие решения, и разработка плана действий на будущий период времени имеют большое значение. В главе 2 доказывалось, что решения такого рода должны приниматься прежде всего в тех областях, в которых компания формирует свою компетенцию и контингент потребителей. Такие области деятельности лучше описываются в нефинансовых терминах, хотя и требуют определенных затрат как денежных средств, так и других ресурсов. Для них требуется разработка плана или бюджета в той или иной форме.

Критики бюджетирования любят подчеркивать, что ежегодная разработка бюджета быстро вырождается в чисто рутинный процесс. Конечно, можно выбрать более соответствующий естественному ритму хозяйственной деятельности период, и в некоторых случаях изменения в деловой среде могут потребовать определения плановых периодов в зависимости от ситуации, а не просто по календарю. Период планирования на основе стратегических карт тоже зависит от особенностей бизнеса. Р. Каплан и Д. Нортон, например, рекомендуют годичный цикл, аналогичный принимаемому для бюджетирования. Мы считаем, что некоторые компании должны проводить анализ своей деловой стратегии чаще, чем раз в год, а некоторые — реже. Однако все зависит от особенностей конкретной компании, поэтому окончательное решение остается за ней.

Если компания принимает решение публиковать стратегические карты и информацию об интеллектуальном капитале в составе пояснительной записки к годовому отчету, то необходимо установить связь между показателями стратегических карт и финансовой отчетности. На рис. 6.8 приведен пример такой связи.

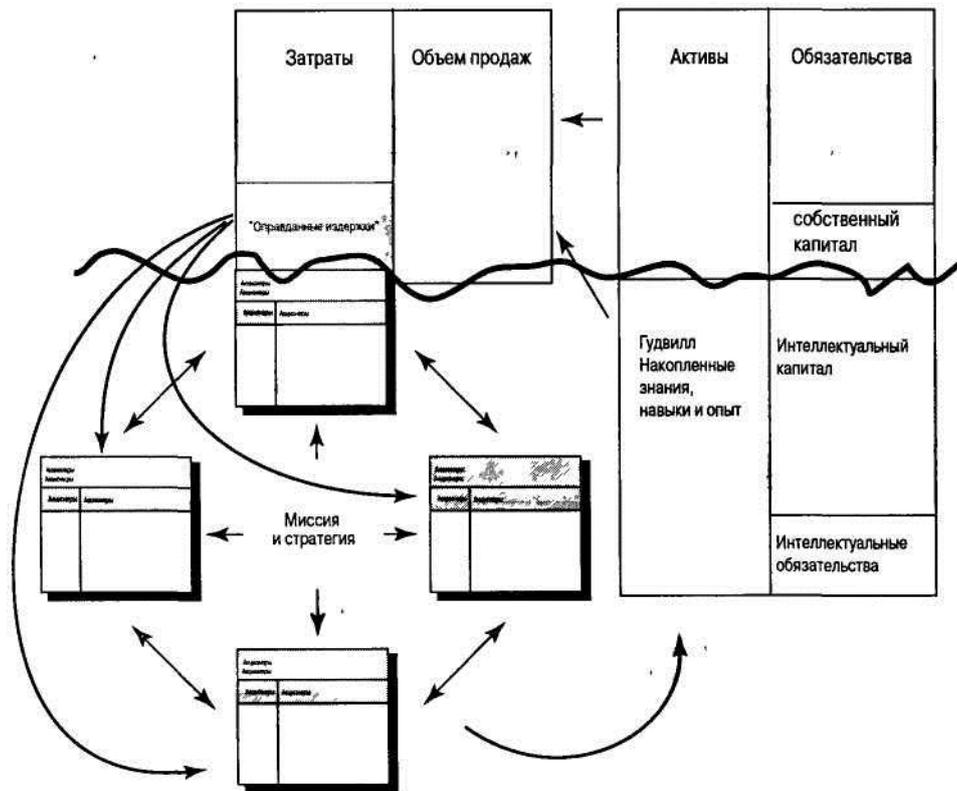


Рис. 6.8. Стратегические карты и традиционные формы финансовой отчетности

Стрелки на рисунке показывают, каким образом некоторые элементы затрат, приводимые в отчете о прибылях и убытках, влияют на совершенствование бизнес-процессов компании, формирование контингента ее потребителей, а впоследствии увеличивают стоимость ее нематериального, или интеллектуального, капитала и улучшают перспективы роста объема продаж и прибыли в будущем.

На рис. 6.8 изображена условная река или водоем, чтобы лучше показать различие в характере информации, предоставляемой обоими видами отчетности: традиционный финансовый учет показывает то, что находится над поверхностью воды. Стратегическая карта, равно как и концепция интеллектуального капитала, представляют собой попытки показать часть того, что скрыто в глубине.

На практике стратегические карты компаний часто включают определенные показатели, характеризующие их интеллектуальный капитал в дополнение к показателям, характеризующим текущую деятельность. Таким образом, стратегические карты принимают на себя часть функций, выполнявшихся традиционными формами финансовой отчетности. Активы могут включать стоимостную оценку доли рынка компании, ее компетенций в отдельных областях, задела научно-исследовательских и прикладных работ и прочих аналогичных элементов, что делает их информационно более насыщенными. Однако общепринятой

методики расчета таких показателей пока не существует, и их значение в каждом отдельном случае зависит от точки зрения специалистов компании. Несомненно, что финансовая отчетность содержит некоторые пробелы. Расходы на подготовку к будущему могут быть показаны как издержки — исследования и разработки, тренинг персонала, закупки программного обеспечения. Через несколько лет в случае удачи эти издержки дадут результат в виде увеличения объема продаж. Однако они не отражаются в финансовой отчетности в связи с генерированными благодаря им объемами продаж. Это создает опасность того, что весьма важные элементы активов не получают соответствующего внимания и должного управления.

Эти издержки, дающие компании возможность в долгосрочной перспективе получить прирост активов, должны быть показаны не как затраты, а как инвестиции. В главе 10 рассматривается применимость такого подхода для составления финансовой отчетности. Можно трактовать эти издержки как инвестиции для управленческого контроля, даже если они и показаны как издержки в финансовой отчетности. Тем не менее многие компании не спешат менять сложившуюся практику, в основном из желания сохранить единство принципов финансового и управленческого учета. Другая причина кроется в убеждении, что контроль затрат придет в хаотическое состояние, если компании начнут показывать как инвестиции расходы на пока еще не материализовавшиеся или нематериальные, или — если использовать термин из главы 2 — интеллектуальные по своей сути активы.

Эти возражения не всегда справедливы. Если интеллектуальный капитал показывается как актив, он автоматически подпадает под финансовый контроль в течение всего срока своего существования, надо оценивать эффективность его использования и назначать ответственных за ее контроль. Реформированные *стоимостные* показатели в этом случае становятся надежным инструментом контроля за инвестициями в развитие компании. Если компания не хочет заходить так далеко, можно попытаться организовать по крайней мере учет этих затрат как затрат на будущие нематериальные активы, и вести его отдельно от операционных затрат, которые компания всегда пытается по возможности сократить или исключить. Эффективное использование имеющихся ресурсов также имеет большое значение в случае затрат на создание нематериальных активов. Однако компания должна воздерживаться от искушения исключить их из расчета прибыли от текущих операций. Вместо этого можно попытаться показать, что компания получит в будущем за счет этих затрат, связав их различные элементы с прогнозными показателями отношений с потребителями, совершенствования бизнес-процессов и развития. Эта связь показана стрелками на рис. 6.8.

Volvo Car Corporation

Корпорация *Volvo* претерпела целый ряд значительных изменений с тех пор, как в 1993 году были отменены планы ее слияния с *Renault*. Много времени и усилий было потрачено на формулирование миссии и стратегии для отдельных филиалов и дочерних компаний *Volvo Group*. В результате в 1995 году *Volvo Car Corporation (VCC)* презентовала новую формулировку своей миссии: "Быть самой престижной и преуспевающей торговой маркой автома-

шин". Основанная на этой миссии детализированная стратегия разрабатывалась для каждого подразделения компании. Бизнес-планы по видам деятельности сыграли большую роль в доведении миссии до сведения всех сотрудников компании.

В процессе формулировки стратегии менеджеры корпорации поняли, что их система бюджетирования и планирования не может дать надежного прогноза развития на будущее. Система управленческого контроля не принимала во внимание в должной мере те изменения в технологии, продукции и бизнес-процессах, которые были необходимы Volvo для поддержания конкурентоспособности на рынке. Компания нуждалась в гибком инструменте управленческого контроля, на основе которого можно было бы разработать различные сценарии развития и смоделировать реакцию на быстрое изменение деловой среды. Все эти соображения привели к внедрению нового механизма, названного "новым процессом планирования".

Новый процесс планирования принадлежал к тем системам отчетности и контроля, при которых компания готовит одновременно краткосрочные и долгосрочные прогнозы по меньшей мере четыре раза в год, при этом *уточняя цели и задачи* и разрабатывая планы *текущих операций*. Новый процесс планирования сделал необязательным составление бюджетов; было объявлено, что "не требуется представления бюджетов". По мнению менеджеров, бюджетирование давно уже превратилось в формальный процесс, некий ежегодный ритуал, не позволявший эффективно контролировать деятельность компании.

С помощью внедрения нового процесса планирования Volvo хотела переместить центр внимания с деталей на стратегические цели. Менеджеры Volvo считали, что управленческие решения должны приниматься прежде всего с ориентацией на потребителя. Такой императив требует от системы управленческого контроля ранних сигналов, предупреждающих о негативных тенденциях; как только реальные события начинают отклоняться от прогнозируемых, необходимо принимать проективные решения для возвращения компании на заданный курс.

Управленческий контроль в Volvo проводится с помощью оценки деятельности отдельных подразделений и филиалов на основе системы показателей деятельности, включенных в их стратегические карты в графическом виде (рис. 6.9). Показатели деятельности должны быть адекватными и легко измеряемыми, они могут быть как стоимостными, так и качественными. Они должны быть прямо или косвенно связаны с показателями финансовой деятельности и инвестированного капитала в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

Стратегические задачи устанавливаются по каждому ключевому показателю. Процесс постановки стратегических задач начинается с четкого определения желаемого положения подразделения в будущем; часто эта операция уже выполнена в ходе разработки стратегии и прогнозирования развития компании. Следующий этап состоит в определении ключевых факторов успеха, которые обеспечат достижение заданных целей. Ключевые факторы успеха затем выражаются через систему поддающихся количественной оценке целей. При этом должна быть возможность влиять на процесс достижения поставленных целей, последние должны быть понятны и должны поддаваться декомпозиции для филиалов и дочерних компаний, а также для различных уровней организационной иерархии. Для достижения каждой цели устанавливается конечный срок и проводится постоянный анализ ее реализации в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Прогнозы разрабатываются поквартально, с последующей разбивкой на месяцы для текущего и следующего года. Долгосрочные прогнозы разрабатываются на последующие два года. Таким образом, в каждый момент времени в поле зрения менеджеров находится пятилетний период: данные за два прошедших года, текущий год и прогноз на два года вперед. Так менеджеры компании могут своевременно получать информацию о перспективных тенденциях развития и принимать проективные решения. В течение года деятельность компании контролируется на постоянной основе, а прогнозные значения, динамика за прошлый период и контрольные показатели за текущий период периодически анализируются по каждому ключевому показателю.

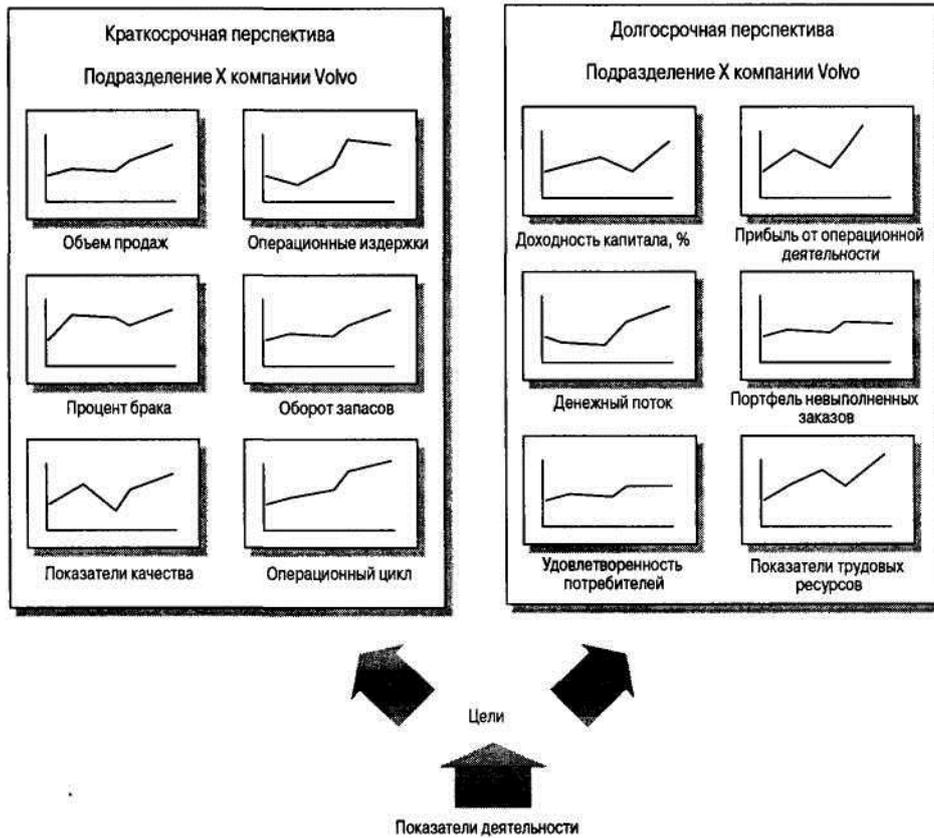


Рис. 6.9. Графическое изображение показателей деятельности компании в долгосрочном и краткосрочном периоде

Тенденции изменения основных показателей представляются затем в ряде итоговых документов.

- Бизнес-план покрывает период в четыре года и уточняется дважды в год. Динамика его показателей анализируется один или два раза в год. Большинство показателей этого документа нефинансовые.
- Отчет о текущей деятельности VCC посвящен характеристике бизнеса как такового. Он охватывает двухлетний период и уточняется 11 раз в год. Динамика его показателей анализируется ежемесячно. Содержит в основном финансовые показатели, тренды показаны в виде графиков и таблиц.
- Каталог проектов отражает степень реализации всех начатых в компании проектов. Уточняется шесть раз в год.

В дополнение в перечисленным документам готовится стандартный отчет под названием "Деловая ситуация компании". В нем делается попытка представить пять основных финансовых показателей и пять ключевых факторов достижения успеха, отобранных менеджерами по критерию связи с приоритетными показателями или важности для будущего развития. Таким путем Volvo пытается достичь равновесия между финансовыми и нефинансовыми показателями, а также между тактическими и стратегическими целями.

Отчет о текущей деятельности VCC включает отчеты основных филиалов и подразделений компании. Каждое подразделение оценивает свою деятельность на основе показателей, отраженных в его стратегической карте (эти показатели отбираются заранее бухгалтером-контролером компании). Кроме показателей, приводятся комментарии динамики отдельных показателей, пояснения негативных результатов и описание заслуживающих упоминания событий. По каждому негативному результату разрабатываются мероприятия для исправления ситуации. Такой отчет можно предоставлять не только в письменном, но и в устном виде на ежемесячных совещаниях, проводимых исполнительным директором или его заместителем по финансам. Ряд показателей из этого отчета включается в отчет для руководства корпоративной группы, в том числе прибыль, индекс удовлетворенности потребителей, качество, затраты и оборотный капитал.

Постоянные сравнения фактических данных с прогнозными позволяют компании убедиться в эффективности мероприятий, проводимых для достижения поставленных целей. По мнению менеджеров Volvo, эта черта коренным образом отличает отчет о текущей деятельности от отчета о выполнении бюджета. Необходимо также отметить, что краткосрочные и долгосрочные цели всегда остаются неизменными, а прогнозы могут изменяться с изменением ситуации. Это позволяет оценить эффективность проводимых для исправления ситуации мероприятий.

По убеждению менеджеров компании, отчет о текущей деятельности VCC представляет собой скорее инструмент управления, чем контроля. Оценивая ключевые показатели деятельности, представленные в стратегических картах, менеджеры получают информацию о реальном положении дел, что позволяет им в случае необходимости принимать меры. К тому же, они могут оценить результаты принятых мер, что и составляет суть процесса управления.

Цель составления Отчета о текущей деятельности VCC — представить комплексную картину положения компании в настоящий момент читателю, могущему выделить на ее изучение лишь около 15 минут. Приложения к отчету предоставляют дополнительную информацию заинтересованным лицам.

Описание системы планирования и отчетности в VCC основано на информации, полученной из бесед с ее менеджерами. На локальном уровне изменения в системе управленческого контроля могут оцениваться по-разному. Некоторые подразделения решили использовать традиционные показатели качества в рамках нового процесса планирования, и разница оказалась не столь уж велика. Даже если получено уведомление о необязательности разработки бюджета, локальное подразделение может по-прежнему его разрабатывать, чтобы иметь возможность рассчитать хотя бы стандартные издержки. Однако теперь разработка бюджета проводится только на локальном уровне, а стратегические карты служат средством обмена информацией между отдельными подразделениями и на корпоративном уровне.

Вопрос о том, насколько корпоративная группа заинтересована в презентации дел в отдельных подразделениях в формате стратегических карт, весьма важен. Конгломерат компаний может трактовать отдельные дочерние компании как объект инвестирования и интересоваться исключительно дивидендами, которые они приносят. С другой стороны, если стремление к использованию синергетического эффекта входит в корпоративную стратегию, топ-менеджеры на уровне корпорации могут не только интересоваться финансовыми показателями, но и участвовать в обсуждении будущей стратегии. Это соображение влияет не только на выбор показателей, но и на всю систему управленческого контроля². Однако даже топ-менеджеры конгломерата могут счесть, что нефинансовые показатели полезны хотя бы с той точки зрения, что они заранее предупреждают о возможных изменениях в динамике прибыли, способствуя повышению внимания к долгосрочным аспектам деятельности компании.

² Эта концепция детально разработана Ф. Нильсоном и Б. Раппом в 1998 году.

ОТРАЖЕНИЕ ВЕРТИКАЛЬНОГО ИЛИ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТАХ

Бюджетирование обычно соответствует вертикальной иерархической структуре бизнеса: каждый бюджет представляется на утверждение руководителю вышестоящего уровня. Дополняя традиционную финансовую отчетность, стратегические карты могут выступать в качестве дополнительного обоснования необходимости выделения средств тому или иному подразделению, например для инвестирования в интеллектуальный капитал.

В противоположность этому, *ABB* представила свою модель стратегических карт *EVITA* как часть *горизонтального* подхода к управленческому процессу, при котором подразделения разрабатывают свои стратегические карты автономно, консультируясь с коллегами того же уровня организационной иерархии.

В пользу обоих подходов можно найти аргументы, однако надо учитывать, что они послужат основой разработки отличающихся по формату и назначению стратегических карт. Многие компании считают, что стратегические карты, разработанные на основе вертикального подхода, аналогичного используемому при составлении бюджетов, в большей степени фокусируют внимание менеджеров на проблемах долгосрочного развития. Обеспечение текущей прибыли для акционеров не должно вступать в противоречие с инвестиционной политикой, направленной на формирование конкурентных преимуществ компании в будущем. Аналогичная проблема возникает в случае принятия решений о размещении производственных или торговых мощностей, количестве складов или магазинов и т.п. Стратегические карты, разработанные на основе вертикального подхода, ориентированы на решение именно таких проблем.

Горизонтальный подход применяется для других целей. Поскольку он основан на цепочке ценностей компании, стратегические карты на его основе предназначены прежде всего для определения требуемого уровня обслуживания потребителей, составления графиков выполнения отдельных бизнес-процессов, формирования компетенций внутри компании и т.п. Для этих хозяйственных процессов характерен более ограниченный временной горизонт.

Иногда горизонтальная перспектива может расширяться, включая в поле зрения другие компании. Мы убеждены, что стратегические карты могут сыграть положительную роль при разработке общих целей совместно с другими компаниями (например, с поставщиками), стимулировать более тесное сотрудничество между ними — например, при создании виртуальной компании.

Мы не встречали ни одной компании, в которой полностью достигнуто равновесие между вертикальным и горизонтальным подходом. Эта проблема — одна из глубинных проблем любой организации матричного типа. Тем не менее на практике возникает настоятельная необходимость определить соотношения между этими подходами и трансформировать стратегические карты в зависимости от значимости каждого из них.

Поэтому целесообразно начинать с опроса заинтересованных лиц о том, какова основная цель внедрения стратегической карты в данном подразделении. Если существует опасность, что традиционная организация планирования и бюджет-

ные показатели, отличающиеся более узким, краткосрочным характером, будут оказывать преимущественное влияние на политику компании, их стоит дополнить моделью стратегических карт, разработанной на основе вертикального подхода. Возможна ситуация, когда подразделение должно выполнить задания, выдвигаемые, с одной стороны, вышестоящим (по вертикали) управленческим звеном а с другой — бизнес-процессом (по горизонтали). Мы сталкивались с подобными случаями в машиностроительных корпорациях, где производители комплектующих поставляют их другим компаниям той же корпорации, причем сроки поставки и качество опосредованно влияют на удовлетворенность конечных потребителей. Такие же ситуации характерны для пассажирских служб аэропорта, где на степень удовлетворенности пассажира влияют многие события, происходящие от момента посадки в самолет до прибытия в пункт назначения. (Это также пример того, как юридически независимые компании могут участвовать в одном и том же бизнес-процессе.)

Основные причины разработки стратегических карт в такой ситуации состоят в следующем.

1. Организация взаимодействия и взаимной ответственности подразделений компании (по горизонтали). Сроки выполнения работ и качество продукции обычно трудно связать с финансовыми показателями одного отдельно взятого подразделения. Даже сложные системы штрафов и бонусов дают лишь частичный эффект, что негативно влияет на общие результаты деятельности компании. Необходимо создать общий центр приложения усилий для обеспечения эффективности бизнес-процессов *в целом* и объединения их вокруг цели создания ценности для потребителя. Стратегическая карта может содержать показатели эффективности всей цепочки ценностей. Контроль с помощью финансовых показателей прибыльности в этом случае дополняется, а иногда и заменяется организацией ответственности подразделений одного уровня иерархии на основе стратегических карт.
2. Инвестиции в будущее, не отраженные в финансовой отчетности (имеющей вертикальную структуру). Чтобы достичь успеха в своем бизнесе, подразделение должно прилагать усилия для формирования своей компетенции, обновления материальных активов и совершенствования организационной структуры. Затраты на эти цели могут представлять собой инвестиции в будущее, о которых уже говорилось. Этот вид долгосрочных вложений представляет интерес для собственников, а потому для его отражения в отчетности должны использоваться различные дополнительные формы и показатели, помимо информации из традиционной системы управленческого контроля.
3. Косвенное влияние текущих операций на степень удовлетворенности потребителей, формирование баз данных и т.п. (как по горизонтали, так и по вертикали). Важно, чтобы все сотрудники находили время документально оформить то, чему они научились, подготовить предложения по совершенствованию деятельности, исправить допущенные ошибки, улучшить отношения с потребителями, помочь созданию приятного морального климата в компании. Можно сказать,

что, кроме основного продукта или услуги, компания производит еще и эти дополнительные блага. Традиционные показатели часто не в состоянии отразить эти преимущества. С другой стороны, если необходимость их создания игнорируется, то вред от этого станет рано или поздно очевидным.

Анализ этих видов нефинансовой деятельности подразделения наглядно подтверждает, что показатели стратегических карт, внедренные в матричной организации, способны передавать информацию как по вертикали, так и по горизонтали, по ходу создания ценности. Показатели организации бизнес-процессов, включая некоторые показатели качества, в глазах потребителя связаны преимущественно со взаимодействием подразделений по горизонтали. Финансовые показатели, а также некоторые показатели компетенции, организационной структуры больше связаны с вертикальной структурой компании. Эта дихотомия отражает двойственность, присущую многим компаниям и характеризующую, с одной стороны, вертикальной перспективой — "создание и накопление ресурсов", а с другой — горизонтальной перспективой — "потребление ресурсов и поставка требуемой потребителями продукции". Стратегические карты помогают установить равновесие между этими процессами.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ КАК ОБЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Уже подчеркивалась способность стратегических карт выступать в качестве общепонятного языка бизнеса — лаконично сформулировать миссию компании и показать пути ее реализации. Для характеристики процесса разработки стратегических карт, описанного в главе 3, каждый раз использовался "диалект" конкретной компании.

Этот язык бизнеса, или его диалект, может служить орудием разработки совместно разделяемой концепции оптимальной стратегии бизнеса. На основе этого формулируются миссии для отдельных подразделений, теоретически в направлении сверху вниз. У сотрудников возникает множество вопросов, касающихся затрат, рентабельности, видения компании в долгосрочной перспективе, что характерно и для процесса составления бюджетов. При этом необходимо учитывать результаты и подводить итоги использования ряда инструментов и методов, использовавшихся многими компаниями в управленческом контроле.

Когда мы начинали проекты внедрения стратегических карт в ряде компаний, часто оказывалось, что последние, наряду с моделью стратегических карт, уже запустили в реализацию какие-либо проекты, основанные на концепции технологического процесса, новых видах контроля и т.п. Возникал вопрос, как сочетать все эти новации с моделью стратегических карт. Часто менеджеры компаний испытывали недоверие к любым моделям, обозначаемым аббревиатурой из трех букв, — особенно в тех компаниях, которые уже имели опыт внедрения TQM, BPR, ABC и т.п. Приходилось объяснять механизм действия модели стратегических карт в качестве общей системы управленческого контроля.

В свою очередь для этого необходимо ясное представление о характере взаимодействия различных элементов системы управленческого контроля.

- Определение схем производственных процессов и видов деятельности (*ориентация на бизнес-процессы*) является естественной исходной точкой для поиска адекватных показателей, характеризующих бизнес.
- ABC (Activity-Based Costing — *учет затрат по видам деятельности*) дает возможность определить затраты на произведенные продукты и оказанные услуги, а также выявить детерминанты затрат, или скрытые причинно-следственные взаимосвязи в хозяйственной деятельности.
- *Методика планирования инвестиционных расходов* имеет большое значение для установления равновесия между текущей операционной деятельностью компании и ее будущим развитием. В задачи управленческого контроля входит оценка влияния капитальных инвестиций на будущие денежные потоки компании. Многие компании оценивают их влияние на косвенные затраты, такие как оплата консультантов, на сокращение трудоемкости выполняемых работ после введения в эксплуатацию нового оборудования. Мы по традиции полагаем, что "нематериальные инвестиции", не реализовавшиеся в каких-либо материальных объектах, не отражаются в бюджете инвестиционных затрат.
- Некоторые косвенные затраты трудно связать с выпускаемыми в настоящий момент продуктами или существующими потребителями. Многие издержки на освоение и подготовку производства попадают в эту категорию. В то время как цель ABC состоит в установлении детерминантов таких косвенных затрат, определение их величины и ее контроль по-прежнему осуществляются в рамках бюджетирования. Иногда эта статья расходов называется *дискреционными расходами*³.
- Обязанность вести учет и контроль за затратами и денежными потоками требует соответствующей методики составления отчетности, желательно дополненной показателями из стратегических карт. Совершенствование содержания финансовой отчетности за счет приведения *прогнозов* деятельности компании, информации о событиях после даты отчета, заблаговременных сигналов о грядущих событиях широко распространено в настоящее время. Такая методика отличается от традиционной жесткой привязки отчетных данных к отчетному периоду, при этом детальная информация о возникших отклонениях традиционно приводится в комментариях к бюджету.

Некоторые крупные компании в настоящее время изучают возможности внедрения ориентированного на бизнес-процессы подхода с одновременным совершенствованием классификации затрат по детерминантам затрат. Некоторые пы-

³ Дискреционные расходы — это расходы, распределяемые по объектам калькулирования по усмотрению ответственного за это работника, поскольку трудно установить какую-либо объективную связь между этими расходами и отдельными объектами калькулирования. — *Прим. ред.*

таются сочетать определение схем бизнес-процессов с изучением детерминантов затрат в рамках модели ABC на корпоративном уровне⁴.

Уже упоминалось о том, что большинство компаний выделяют значительные ресурсы на подготовку к грядущим изменениям деловой среды, технологии и т.п. Часто это приводит к отсутствию какой-либо осмысленной связи между большей частью их видов деятельности и затрат, с одной стороны, и *выпускаемыми в настоящее время* продуктами или имеющимися потребителями — с другой. Во всяком случае анализ взаимосвязи бизнес-процессов и потребляемых ресурсов на основе метода ABC не дает возможности выявить такую связь. Большая часть производимых в текущем периоде затрат представляет собой инвестирование в будущую компетенцию компании или в создание желаемого имиджа компании в краткосрочной перспективе, т.е. "нематериальные инвестиции". Иначе говоря, это как раз те показатели, которые включаются в формат стратегических карт. Чтобы принять на их основе обоснованные решения, компания должна согласовать, какие приоритеты она выделяет и как они связаны между собой. По нашему мнению, стратегические карты очень удобны для такого анализа: какие задачи были выполнены и с какими затратами. Анализ инвестиций необходим и при принятии решений о конкретных мероприятиях, и при оценке их выполнения — стоит ли возможный выигрыш в стратегической перспективе тех жертв, которые приходится приносить ради его получения сейчас.

Р. Каплан и Д. Купер [Kaplan & Cooper, 1998, p. 311—312] солидарны в этом вопросе, хотя и не развивают его дальше. Они отметили, что метод ABC лучше всего подходит для тех видов деятельности, которые "находятся под непосредственным влиянием со стороны требований потребителей, продуктов и услуг. Кроме того, ... работники, занятые составлением бюджетов, должны провести оценку суммы дискреционных затрат на следующий год. Эти затраты, как правило, включают расходы на поддержание связей с потребителями, на продвижение торговой марки и на содержание высших уровней организационной иерархии". Они также охарактеризовали возможности использования стратегических карт для установления целей и определения приоритетных со стратегической точки зрения бизнес-процессов [Kaplan & Cooper, 1998, p. 155].

Это, безусловно, сложная задача. Как ABC, так и анализ схем бизнес-процессов могут рассматриваться отчасти как методы повышения эффективности деятельности. Предположим, что в процессе анализа видов деятельности и связанных с ними затрат отдельного подразделения или компании в целом выявляется существенная часть затрат, не связанных непосредственно с производством продукции или обслуживанием имеющихся потребителей. Менеджеры заявляют, что эти затраты представляют собой инвестиции в будущее компании, предназначенные для формирования ее интеллектуального капитала. С помощью различных показателей, включаемых в стратегические карты, можно даже показать связь этих затрат с отдельными показателями деятельности, например с улучше-

⁴Например, *ABB*. Эта работа завершена осенью 1997 года и основана на программе, предложенной шведской компанией *ProDacapo*. Аналогичная процедура описана Р. Каштаном и Д. Купером (1998).

нием осведомленности потребителей о продуктах компании и их ассортименте, с сокращением сроков доставки и формированием баз данных. Однако остается вопрос о том, каким образом менеджер должен соотнести эти затраты с краткосрочными целями обеспечения прибыли, за выполнение которых он по-прежнему отвечает?

На этот вопрос можно дать несколько ответов.

Если менеджеры убеждены в необходимости этих затрат, то им придется убедить собственников и фондовый рынок определить источники их финансирования. Информационные технологии представляют собой пример отрасли, в которой компании ухитряются в течение нескольких лет подряд терпеть убытки и при этом наращивать вложенный капитал. По крайней мере внутри компании стратегические карты могут использоваться для наглядного представления целей менеджеров и оценки их обоснованности с точки зрения требуемых затрат.

Если менеджеры не совсем уверены в необходимости таких затрат или не могут убедить в этом акционеров, тогда надо найти какой-либо компромисс между их позициями. Метод ABC или анализ схем бизнес-процессов доказали свою полезность для оценки затрат на инвестиции в будущее. Можно связать эти затраты с теми показателями стратегических карт, на которые они оказывают непосредственное влияние. Таким образом можно достигнуть консенсуса по поводу их необходимости, а впоследствии проанализировать правильность принятого решения.

Вполне возможно, что анализ на основе схем бизнес-процессов и ABC покажет нецелесообразность определенных нематериальных инвестиций, недостаточность их сумм для достижения поставленной цели, нескоординированность процесса инвестирования, необходимость привлечения других подразделений компании и т.п. Если осуществить такие инвестиции, они могут оказаться напрасной тратой средств. Стратегические карты стимулируют менеджеров к проведению анализа таких дискреционных затрат и их согласованию с имеющимися ресурсами.

Эти же аргументы полезны и в дискуссиях между руководителями подразделений и топ-менеджерами корпоративного уровня.

Мы предлагаем следующий рецепт координирования различных аспектов управленческого контроля.

- *Анализ схем бизнес-процессов.* Прежде всего необходимо провести анализ бизнеса. Можно использовать результаты, уже имеющиеся в распоряжении менеджеров; если же их нет, то краткое описание технологических процессов и видов деятельности не требует значительного времени для подготовки. Такое описание дополняется общей схемой распределения затрат или ресурсов, используемых в различных видах деятельности, а также характеристикой детерминантов затрат. Эту информацию можно получить из уже внедренной модели ABC.
- *Бизнес-план и бюджет.* Процессы бюджетирования или составления бизнес-плана, проводимые, как правило, ежегодно, включают обсуждение повышения эффективности деятельности или сокращения затрат, генерируемых отдельными продуктами или потребителями. При этом учитываются упоминавшиеся выше косвенные результаты, например, влияние на удовлетворенность потребителей или обучение организации, которые описываются в стратегических картах. Од-

нако стратегические карты в этом плане принципиально отличаются тем, что в них отражаются инвестиции в материальные и нематериальные активы и прогнозируются возможные результаты этих инвестиций. Эта часть процесса включает также классификацию различных осязаемых активов и объем необходимых ресурсов для их формирования. Подробное описание достигнутых результатов и планов на будущее делается по меньшей мере раз в год.

- *Отчетность в течение года.* В течение года очень важно поддерживать оптимальное сочетание затрат и прибыли, тем самым добиваясь оптимального уровня эффективности деятельности. Эта цель достижима в том случае, если в компании четко распределена ответственность и организована система оперативной отчетности. Роль стратегических карт в этом процессе зависит от того, насколько можно практически провести оценку соответствующих показателей и насколько необходима менеджерам информация о происходящих изменениях. Как уже упоминалось, контроль на основе стратегических карт может проводиться как по вертикали, так и по горизонтали организационной структуры.
- *Постоянно уточняемые прогнозы.* Чтобы прогнозировать будущие финансовые потоки, операции на зарубежных рынках, возможные источники финансирования и т.п., компании часто требуется постоянно обновляемая прогнозная информация. Некоторые компании разрабатывают такие прогнозы независимо от бизнес-планирования или финансового учета. Цель в данном случае состоит в том, чтобы избежать влияния на прогноз данные тактических соображений и получить максимально объективную информацию. Использование стратегических карт способствует автономности прогнозных расчетов.

Продолжающаяся дискуссия по поводу соотношения между различными методами управленческого контроля представлена в обобщенном виде на рис. 6.10.



Рис. 6.10. Формирование системы управленческого контроля

Ключевой вопрос эффективности управленческого контроля состоит в том, достижимо ли гармоничное объединение его отдельных элементов в единое целое. В главе 9 рассматривается взаимосвязь системы материального стимулирова-

ния и системы показателей стратегических карт. На рис. 6.10 сделана попытка показать, каким образом финансовые прогнозы, необходимые для планирования денежных потоков и операций с иностранной валютой, могут увести компанию в сторону от приоритетов, выделенных в стратегических картах. В таких ситуациях очень важно, чтобы система материального стимулирования опиралась на показатели, отраженные в стратегических картах (это могут быть и какие-либо показатели денежного потока, однако, как правило, в качестве фактора, лимитирующего развитие компании). / РЕЗЮМЕ

Модель стратегических карт имеет много привлекательных черт, однако ее применение на практике — не такое уж простое дело. Приведем некоторые соображения о том, как ее использовать.

- Стратегические ресурсы находятся под влиянием усилий многих сотрудников компании. Принципиально важная черта стратегических карт состоит в том, что они позволяют сравнивать различные идеи о природе бизнеса, в котором функционирует компания. Если топ-менеджеры уже составили себе полное представление об этом, то стратегические карты помогут многим другим сотрудникам понять, *почему* называемые важными вещи действительно важны. Опыт свидетельствует о том, что менеджеры далеко не всегда понимают это лучше всех.
- Если стратегические карты уже разработаны, то возникает вопрос их использования для управленческого контроля. Должны быть установлены цели и должен быть организован контроль за их достижением. Наступает момент доказывать то, что было провозглашено. Недостаточно просто объявить все поставленные цели одинаково важными. Для достижения равновесия между ними необходимо оценить их *относительную* важность. Речь не идет о постоянном измерении каких-либо показателей; наоборот, контрольные функции можно свести до проверки соответствия значений нескольких обобщенных индексов заданному уровню. Но топ-менеджеры должны быть готовы решить, например, вопрос о том, какие средства инвестировать в формирование будущей компетенции компании или в привлечение новых потребителей, не забывая при этом о финансировании обычных инвестиционных проектов. Бюджетирование на основе модели стратегических карт позволяет анализировать капитальные затраты. В процессе этого анализа оцениваются перспективы "нематериальных инвестиций", в том числе инвестиций в совершенствование бизнес-процессов, привлечение новых потребителей, формирование компетенции компании в определенных областях.
- Переименование идеи стратегических карт в концепцию отнюдь не поможет найти показатели, адекватно описывающие все ключевые аспекты деятельности компании. Как правило, проще всего набрать *избыточное* количество показателей — которые, тем не менее, не способны дать комплексную картину бизнеса. Очень важно отсеять те из них, которые не несут особой смысловой нагрузки. Отобранные в конце концов показатели должны быть так или иначе

связаны со стратегически важными вопросами развития компании. Тот факт, что некоторые показатели могут оказаться не слишком надежными индикаторами изменений, в данном случае не имеет большого значения. Критерий отбора показателей один — они лучше других должны описывать бизнес, стимулируя тем самым обсуждение его природы и перспектив развития. Этот тезис применим к процедуре определения целей в той же мере, что и к процедуре оценки деятельности компании. Использование нескольких ключевых показателей поможет избежать ограниченности в оценке положения, а также сосредоточить все усилия для достижения успеха в реализации поставленных задач.

Причинно-следственные связи в системе показателей стратегических карт

В этой главе подробно рассматриваются показатели оценки деятельности компании для каждого из четырех ключевых аспектов, или фокусов, деятельности. Отчасти эти показатели уже рассматривались в главе 5 (методика оценки удовлетворенности потребителей путем интервьюирования лиц, принадлежащих к различным социальным группам). Показатели стратегических карт должны давать возможность проведения сравнительного анализа, например с данными за прошлый год, или расчета относительных показателей, например показателей уровня затрат. В главе 6, при обсуждении модели стратегических карт по сравнению с моделью TQM и прочими аналогичными моделями оценки качества, затрагивались вопросы, связанные с использованием индексов такого рода. В этой главе основное внимание уделено проблемам взаимосвязи отдельных показателей, поскольку это важно при отборе показателей для включения в стратегические карты.

Вначале определим основные требования к системе показателей для стратегических карт.

- Однозначность содержания и одинаковая методика расчета во всех подразделениях компании.
- Охват всех ключевых аспектов бизнеса и ключевых факторов успеха, учитываемых при разработке стратегии.
- Связь показателей, используемых для оценки различных ключевых аспектов деятельности, между собой. Стратегические карты дают реалистическое описание бизнеса со всеми его уникальными особенностями в настоящее время, одновременно показывая, каким он станет в будущем. Это описание должно логично и убедительно объяснить, почему мероприятия, перечисленные в

нижней части стратегических карт, обеспечивают успешную реализацию целей, указанных в их верхней части.

- Пригодность показателей для установления целей, которые выглядели бы реалистическими и убедительными в глазах ответственных за их достижение менеджеров.
- Простота и легкость расчета значений показателей, возможность их использования в различных информационных подсистемах, например в локальной сети компании, базе данных на складе и т.п.

В этой главе мы детально проанализируем эти требования (кроме последнего — оно подробно рассматривается в главе 8).

ДВИЖУЩИЕ ФАКТОРЫ И ИТоговые Показатели Деятельности

Мы часто говорили о необходимости равновесия между движущими факторами деятельности и достигнутыми результатами — иными словами, между показателями, характеризующими условия деятельности и ее результаты. Это положение сформулировано в главе 1, а его иллюстрация приведена на рис. 1.1. Строго говоря, движущие факторы и результаты деятельности находятся в неразрывной связи: результаты, достигнутые на нижних организационных уровнях, выступают в роли движущих факторов для конечных показателей деятельности компании в целом или высших уровней ее иерархии. Такие причинно-следственные связи иногда нелегко выявить, причем одна из трудностей состоит в том, что итоговые результаты находятся под влиянием не только внутренних, но и внешних факторов. Однако причинно-следственные связи лежат в основе любого действия, направленного на достижение определенной цели.

На первый взгляд может показаться, что оценка результатов деятельности имеет больший смысл, чем оценка самого процесса деятельности или движущих факторов. Но стратегические карты полезны при обсуждении того, каким образом сегодняшние действия повлияют на завтрашние результаты. Иногда требуется оценить возможные результаты еще до того, как они получены. Поощрение сотрудников также более оправданно непосредственно в момент совершения ими тех или иных действий, например проведения маркетинговой кампании, позволившей расширить осведомленность потребителей о продуктах и услугах компании, и хотя и не приведшей еще к росту объемов продаж, но совершенно очевидно позволяющей надеяться на это. Кроме того, менеджеры должны считаться с риском того, что маркетинговая кампания, какой бы талантливой и хорошо организованной она ни была, может не привести к желаемым результатам по причинам, не зависящим от работников (например, изменения в технологии или в общем состоянии экономики).

Поэтому стратегические карты должны включать информацию о наиболее значимых движущих факторах деятельности. Как правило, проще договориться о составе включаемых в стратегическую карту движущих факторов в том случае, если они представляют краткосрочные и приводящие к осязаемым результатам процессы. Совокупность движущих факторов и результатов деятельности, по-

видимому, будет различной в разных основных аспектах деятельности. В общем случае, долгосрочные ключевые аспекты деятельности, в частности, аспект обучения и развития, должны включать больше движущих факторов.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Уже говорилось, что для каждого ключевого аспекта деятельности существует несколько критериев отбора показателей, характеризующих соответствующие факторы успеха. Например, такие показатели должны достаточно детально показывать, как выглядит компания в глазах потребителей и какими она видит своих потребителей, давать возможность проводить сравнительный анализ за отдельные периоды времени и относительно других компаний, должны связываться причинно-следственными взаимоотношениями и характеризовать как состояние компании на определенный момент времени, так и его изменения. Часто предпочтение отдается относительным показателям, в самих себе уже содержащим возможность сравнения — процентам, коэффициентам, рейтинговым показателям. Однако это лишь общие соображения по поводу критериев отбора показателей. В очень значительной степени пригодность или непригодность тех или иных показателей зависит от ситуации и выбранной стратегии компании. Кроме того, как правило, самостоятельно разработанные, а не рекомендованные экспертами со стороны показатели вызывают больше доверия у сотрудников.

Далее мы рассмотрим показатели, которые можно и желательно использовать для того или иного ключевого аспекта деятельности. При этом одни и те же показатели могут использоваться в нескольких ключевых аспектах (фокусах) деятельности. Это подтверждается несколькими примерами, приведенными Р. Капланом и Д. Нортоном [Kaplan & Norton, 1996a].

- Показатели аспекта финансовой деятельности включают доли рынка в различных покупательских сегментах и коэффициент использования мощности по производству отдельных продуктов, — хотя эти же показатели чаще можно найти в составе аспекта организации бизнес-процессов или отношений с потребителями.
- Рентабельность продаж в различных потребительских сегментах рекомендуется в качестве показателя аспекта отношений с потребителями, — но этот же показатель приводится и в рамках аспекта финансовой деятельности.
- Среди возможных показателей для аспекта организации бизнес-процессов часто встречается объем продаж новых видов продуктов, — еще чаще этот показатель встречается в аспекте развития, особенно если речь идет о компании, для которой инновационная деятельность относится к критическим факторам успеха.
- Компетенция и время реализации проектов по совершенствованию бизнес-процессов (сколько времени необходимо для сокращения в два раза затрат, уровня брака, отказов техники и т.п.) рассматриваются в составе аспекта обучения и развития, — кроме того, их часто можно встретить в аспекте организации бизнес-процессов.

Отсюда можно сделать вывод о важности анализа причинно-следственных связей. Компетенция и способность к совершенствованию представляют собой факторы более длительного действия, чем доля рынка новых продуктов, которая в свою очередь позволяет судить о прибылях компании в будущем. Такое рассуждение оправдывает выбор аспекта для этих показателей. Очень важна выработка единого мнения о характере причинно-следственных связей, желательно выраженных в графической форме. Уже упоминалось о том, насколько они важны для моделирования ситуации. Мы не встречали случаев моделирования на основе стратегических карт, однако неформализованные попытки такого рода несомненно есть. Они могут послужить основой для разработки методики моделирования ситуаций по мере накопления соответствующего опыта. То же самое рассуждение справедливо для декомпозиции показателей стратегических карт вниз по уровням организационной структуры. Показатели операционных карт нижних и высших уровней организационной структуры редко связаны между собой функциональной зависимостью или математическими формулами. Однако постоянно предпринимаются попытки установления между ними логической мотивированной связи. На этой основе можно ставить очень специфические цели, например, совмещение работниками нескольких видов деятельности для развития их профессиональных навыков и умений, формирование специализированных баз данных и т.п. Таким образом, в идеале такого рода показатели должны иметь очевидную причинно-следственную связь с показателями верхнего уровня организационной иерархии.

Когда связи между показателями выявляются и обсуждаются заинтересованными сотрудниками, создается основа для развития организации. В некоторых случаях можно математически оценить тесноту связи между показателями и рассчитать период времени между начальными действиями и получением ожидаемых результатов. Например, проведенное исследование показывает, что удовлетворенные покупатели аккуратно оплачивают свои счета. В этом случае установление добрых отношений с покупателями немедленно приносит выгоду компании, а, кроме того, позволяет надеяться на успешное развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

В Приложении приведен примерный список показателей, используемых для различных ключевых аспектов деятельности.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В стратегических картах различных компаний, приводившихся в качестве примеров в этой книге, данный ключевой аспект содержал различные модификации показателей прибыли (убытков), доходности инвестиций и т.п. Это — стоимостные показатели или показатели, построенные на основе стоимостных. Исследователи обычно включают в этот аспект показатели выручки на одного сотрудника, рентабельности объема продаж в различных сегментах рынка и им подобные, однако аналогичные показатели могут встретиться и в аспекте отношений с потребителями или отношений с персоналом. Это вполне понятно, поскольку такие показатели представляют собой вариации классических показателей рентабельности; все они оценивают результаты уже свершившихся событий. Кроме того, они рассматриваются как показатели ключевых факторов успеха в

аспектах отношений с потребителями или организации бизнес-процессов, да и в других ключевых аспектах.

Финансовые показатели не всегда находят отражение в системе финансового учета компании. В стратегической карте компании, чьи акции котируются на фондовой бирже, как правило, важное место занимает рыночный курс ее акций. Если есть возможность определить стоимость интеллектуального капитала (см. главу 2) компании или ее подразделения, то его текущая рыночная стоимость и ее изменения будут вполне адекватными показателями в аспекте финансовой деятельности.

Для показателей выручки и издержек периода применяются различные правила расчета в управленческом и финансовом учете. В рис. 6.4 использовался термин "оправданные издержки" для характеристики косвенных затрат, связанных, например, с формированием компетенции, разработкой программного обеспечения, т.е. теми видами затрат, которые должны, в сущности, рассматриваться как инвестиции¹. Конечно, можно в стратегических картах использовать методологию управленческого учета, отличную от методологии финансового учета, хотя многие менеджеры предпочитают сводить такие расхождения к минимуму. "Оправданные издержки", или инвестиции в нематериальные активы, осуществляются с расчетом на то, что в будущем они принесут выгоду компании. Если они показываются в финансовой отчетности как амортизируемые активы, то финансовое положение компании отражается более достоверно. К тому же, прозрачность в отражении этих активов позволяет организовать эффективное управление ими. Недостаток такого отражения состоит в том, что возникают расхождения с показателями отчета о прибыли и убытках; однако можно их отдельно раскрыть в пояснительной записке к финансовому отчету.

Эта проблема стала причиной многих дискуссий в последние годы, особенно после того, как некоторые проведенные в США исследования выявили более тесную связь между прибылью компании и рыночной стоимостью ее акций в том случае, если в ее финансовой отчетности такие издержки показывались как инвестиции и соответственным образом влияли на сумму прибыли. Методика такого преобразования финансовой отчетности получила название методики добавленной экономической ценности (Economic Value Added — EVA) и вызвала всеобщий интерес [Stewart, 1991]. Она также пропагандировалась как один из инструментов управления компанией, — если все менеджеры будут контролировать влияние их действий на EVA компании, то тем самым они будут действовать в интересах собственников; например, в этом случае они скорее санкционируют инвестирование средств в развитие компании, чем если будут обращать внимание только на показатели финансовой отчетности.

Сторонники этой методики без особого восторга относятся к концепции стратегических карт. Это объясняется тем, что если действия по развитию компетенции компании в будущем выражены через финансовые показатели, то другие виды показателей не нужны. Сторонники EVA считают, что материальное стимули-

¹ Эта точка зрения подробно изложена в [Falk, T. & Olve, N.-G., 1996]. В главе 10 этот же вопрос рассматривается в связи с проблемой составления финансовой отчетности.

рование менеджеров должно зависеть именно от этого показателя, причем в идеальном варианте — на всех уровнях организационной иерархии. Однако такое предложение плохо согласуется с необходимостью и других показателей для управленческого контроля; да и теоретическая обоснованность использования EVA для оценки истинных заслуг менеджеров вызывает сомнения.

Те же самые проблемы возникают в связи с использованием других финансовых и нефинансовых показателей на различных уровнях организационной иерархии. Может оказаться, что более детальное описание бизнеса в стратегических картах необходимо на уровне участков и отделов, где даже самые распространенные и простые финансовые показатели могут показаться абстрактными и непонятными. В то же время на высших уровнях управления финансовые показатели могут играть ведущую роль, поскольку на этом уровне трудно провести сравнительный анализ с помощью другой системы показателей. С помощью финансовых показателей деятельность менеджеров оценивается собственниками и рынком. Чем больше возможностей имеют менеджеры для усовершенствования финансовых показателей в плане отражения будущих конкурентных условий, тем меньше их заинтересованность во внедрении модели стратегических карт. Соответственно модель стратегических карт может внедряться лишь на более низких уровнях организационной иерархии. Тем не менее, мы убеждены в том, что EVA (и аналогичные показатели) может использоваться наряду с стратегическими картами для дополнительной проверки обоснованности чисто финансовых показателей.

Иногда в аспекте финансовой деятельности требуется более подробно отразить отношения компании с акционерами или собственниками, особенно если ожидания собственников не связываются исключительно с финансовыми показателями. Это справедливо также для организаций общественного сектора (что детально рассматривается в главе 11). Например, учредители торговых ассоциаций и отдельных компаний в составе финансовых групп связывают с ними не только финансовые ожидания. В качестве примера из сферы бизнеса можно привести достижение "критической массы" объема продаж компании в новом для себя бизнесе или на рынке, где она не оперировала раньше. Если стратегическая карта описывает организацию, собственники которой рассчитывают на получение иных выгод, нежели чисто финансовые, мы рекомендуем включить соответствующие показатели в состав расширенного аспекта "финансовой деятельности и отношений с собственниками". В качестве альтернативы можно рассматривать собственников как одну из категорий потребителей, рассчитывающих на получение специфической ценности и инвестирующих для этого средства. Опыт показывает, что расширение аспекта финансовой деятельности путем включения в него отношений с собственниками очень полезно и легко воспринимается пользователями стратегических карт.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Многие компании отбирают показатели для этого аспекта из числа разработанных для других целей. Часто компания уже имеет опыт сотрудничества с консалтинговой фирмой, специализирующейся на исследованиях отношения потребителей, и т.п. Уместно вспомнить то, о чем уже говорилось в главе 5: аспект от-

ношений с потребителями может также трактоваться как сфокусированность на отношениях с потребителями, т.е. компания должна учитывать одновременно, как она выглядит в глазах потребителей и как она сама видит своих потребителей. Это позволяет одновременно оценивать состояние дел на определенный момент времени и происходящие в нем изменения — например, как изменяется восприятие компании потребителями в течение длительного времени и каков рейтинг компании в глазах потребителей в настоящий момент; при этом отношение потребителей и их поведение одинаково важны.

Таким образом, состав показателей различен в зависимости от того, задает ли компания себе классический вопрос Р. Каплана и Д. Нортон "Как выглядит преуспевающая компания в глазах своих потребителей?" (ключевой аспект отношений с потребителями) или вопрос "Как компания видит своих потребителей?" (фокус на потребителях). Компания оценивает свой имидж в глазах потребителей, анализируя их покупательское поведение (количество жалоб, частота повторных покупок и т.п.) либо проводя опросы об отношении к себе. Отношение потребителей к компании можно также оценить через процент продуктов компании в общем объеме закупок потребителя, долю рынка в ключевых потребительских сегментах и т.п.

NatWest Life

Продукты, предлагаемые *NatWest Life* (страхование жизни, пенсионные планы, долговременные инвестиции), приносят потребителям ценность через достаточно продолжительное время. Поэтому отношение потребителей и методика его оценки имеют первостепенную важность для компании.

NWL применяет различные методы для выявления потребительского восприятия предлагаемых продуктов, услуг и отношения к компании. В частности, к ним относятся опросы потребителей об удовлетворенности продуктами компании, карточки обратной связи, потребительские фокус-группы, опросы о степени удовлетворенности сотрудников компании, опросы лиц, не являющихся клиентами компании, клиентов конкурирующих компаний и т.п.

NWL проводит эксперименты с карточками обратной связи, обеспечивающими постоянную обратную связь в виде откликов потребителей в промежутках между периодическими опросами. Сначала *NWL* выпустила маленькие карточки, вкладывавшиеся в пакеты предоставляемых клиентам документов. Процент ответов на них был довольно скромным (около 9%). В настоящее время *NWL* использует цветные анкеты формата А4, а процент ответов возрос до 23%.

Полученные из всех источников данные анализируются, и на их основе разрабатываются программы мер по улучшению ситуации; все тенденции и отзывы фиксируются, регистрируются, нумеруются и передаются сотрудникам, ответственным за мониторинг соответствующего показателя. Менеджеры *NWL* не сомневаются в результативности такого подхода. Философия компании состоит в том, что каждый отзыв о деятельности компании таит в себе возможности для ее улучшения.

Electrolux

V O

В отличие от других компаний, *Bectrolux* не имеет представления о составе конечных потребителей своей продукции. И в будущем компании придется полагаться на добрую волю своих потребителей в регистрации своих покупок, выражении отношения к ним, присылке отзывов и комментариев. Могут возникнуть юридические сложности, если потребители не регистрируются в момент покупки. Из опыта компании известно, что только 10-15% потребителей берут на себя труд

отослать обратно заполненные анкеты, а такой объем выборки не репрезентативен. Поэтому компания использует опросы по телефону для получения дополнительной информации.

Поскольку отрасль, в которой оперирует *Electrolux*, находится где-то посередине цепочки ценностей между отраслями, производящими потребительские товары, и отраслями, производящими капитальные товары, проведение опросов потребителей представляет собой немалую сложность (если не считать нескольких видов деятельности — например, товары для лесного и паркового хозяйства, где потребители представлены в основном профессиональными работниками в этих отраслях. Эта категория потребителей весьма заинтересована в качестве приобретаемых продуктов). Исполнительные менеджеры в остальных видах деятельности отмечают важность этой проблемы.

Херох

Xerox поставила на корпоративном уровне цель достигнуть 100%-ной удовлетворенности потребителей. В настоящее время этот показатель находится на уровне 98%. Поскольку одинаковый подход используется на всех уровнях компании, появляется возможность для сравнительного анализа отдельных подразделений. В результате его проведения было установлено, что подразделения с высоким уровнем лояльности потребителей отличаются также и высоким процентом удовлетворенных потребителей. Категория "удовлетворенных потребителей" включает "полностью удовлетворенных" и "в целом удовлетворенных" потребителей. В 1999 году половина из 98% удовлетворенных потребителей заявляла о своей полной удовлетворенности, а на 2000 год ставилась цель довести численность этой подкатегории до 70%.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Как упоминалось в главе 6, показатели для этого ключевого аспекта позаимствованы главным образом из модели TQM и аналогичных ей. В качестве примера можно привести трудоемкость изготовления продукта, качество продукта и процент брака. Если необходимо дать характеристику отдельных процессов, то можно выбрать из широкого круга возможных показателей наиболее адекватные. Чаще других встречаются следующие показатели.

- Продуктивность, рассчитываемая как количество произведенного в единицу времени продукта или как затраты на единицу произведенного продукта.
- Качество: процент годных изделий в общем объеме производства либо показатели, отражающие отношение потребителей к продукту (количество повторных покупок, количество рекламаций).
- Уровень применяемой технологии в сопоставлении с наиболее прогрессивными ее образцами.
- Глубина проникновения на рынок: процент потребителей целевого сегмента, отдающих предпочтение продукту компании.
- Процент своевременно выполненных заказов.
- Портфель невыполненных заказов и срок их выполнения.
- Доля ресурсов или рабочего времени, затрачиваемая на определенный технологический процесс или операцию, как внутри отдельного подразделения, так и в рамках отдельных звеньев или полной цепочки ценностей компании.

Аналогичные приведенным показатели применимы для характеристики отдельных бизнес-процессов, а иногда и производимых с их помощью видов продукции. Результаты ведения бизнес-процессов можно скорее увидеть в аспекте отношений с потребителями или в аспекте финансовой деятельности. Тем не менее, даже эти показатели позволяют сделать выводы о следующем:

- совершенствуются ли бизнес-процессы компании, — если сопоставляются данные за ряд периодов;
- какова степень прогрессивности бизнес-процессов по сравнению с аналогичными бизнес-процессами конкурентов или других подразделений, — если можно сопоставить данные по отдельным подразделениям, желательно входящим в состав других компаний, признанных лидеров в этой области (*сравнительный анализ, или бенчмаркинг*);
- выполнены ли установленные задания по данным показателям (если таковые имелись).

Наиболее широкое распространение среди показателей бизнес-процессов получили динамические показатели; это и понятно, поскольку они характеризуют ведение бизнеса и одновременно достигнутые результаты за определенный период. Однако они должны быть дополнены показателями интеллектуального капитала в сфере бизнес-процессов: технологическая документация, базы данных и программное обеспечение для автоматизации рутинных операций. На эти показатели компания обращает внимание не так часто, как хотелось бы. В разделе "Показатели в аспекте информационных технологий" мы вернемся к этому вопросу.

British Airways

Укомплектование персоналом операций регистрации пассажиров служит примером удачной разработки показателя и процедур его оценки в подразделении компании в аэропорту Хитроу. Летом 1997 года во время регистрации и посадки пассажиров в самолет возникало множество проблем, в том числе длинные очереди и недовольство пассажиров. Поэтому руководитель отдела обслуживания пассажиров отдал распоряжение о 100%-ном обеспечении рабочих мест на регистрационных стойках персоналом на протяжении всего рабочего дня. Это решение оказалось дорогостоящим, однако руководитель отдела обслуживания считал, что оно поможет улучшить имидж компании. Вопрос заключался в том, каким образом оценить степень укомплектованности этих рабочих мест персоналом. Исполнительный менеджер не видел возможности такой оценки, поскольку, согласно принятой методике регистрации, считалось, что у стойки нет персонала компании, если в этот момент через нее проходил пассажир любой другой компании. Когда управляющий отделением компании в Хитроу узнал об этом, он порекомендовал менеджеру выделить специальных наблюдателей, регистрирующих присутствие персонала компании у стойке. Таким образом, сначала этот показатель определялся на основе фотографий рабочего дня персонала, особенно в часы пик. Затем этот показатель был включен в стратегическую карту исполнительного менеджера. Управляющий дал ему задание организовать круглосуточный контроль этого показателя, соответствующим образом изменяя, если потребуется, систему управленческого контроля.

В течение месяца этот показатель оценивался на основе визуальных наблюдений в часы пик. На второй месяц методику его оценки изменили, введя круглосуточный контроль. В настоящее время исполнительный менеджер утверждает, что наивысшее значение обеспеченно-

сти стоек персоналом достигается в часы пик и колеблется на уровне 90%, а наименьшее составляет около 50%. Иными словами, в настоящее время ситуация анализируется глубже и качество принимаемых управленческих решений значительно повысилось.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ИННОВАЦИЙ И РАЗВИТИЯ

При разработке системы показателей для этого ключевого аспекта деятельности (называемого также аспектом обучения и развития) часто приходится использовать косвенные показатели (например, сумма затрат на подготовку и переобучение персонала) вместо показателей, прямо оценивающих результаты этих процессов. Иногда рассчитывается доля объема продаж новых продуктов в совокупном объеме продаж в качестве своего рода показателя развития и совершенствования деятельности компании. Однако действительная способность компании к инновационной деятельности или усвоению новых знаний — вещь трудноуловимая, особенно если ставится задача оценить ее полезность в стоимостной форме или определить ее влияние на будущие финансовые результаты деятельности.

Оценить инновации, обучение и развитие можно лишь в том случае, если содержание этих понятий четко определено. Что получит компания в результате осуществления "оправданных затрат" на эти цели? Информация лишь о сумме понесенных затрат не позволяет судить об их эффективности, в отличие от информации о полученных от таких затрат выгодах. По этой причине растущее количество научно-исследовательских разработок долгое время оценивалось по количеству полученных патентов или — в случае проведения фундаментальных исследований — по количеству опубликованных в научной периодике статей.

Мы считаем важным не забывать о поставленной цели пропагандировать принятую стратегию развития компании среди ее сотрудников. Конечно, показатели, аналогичные упомянутым выше, в некоторых случаях могут оказаться вполне подходящими. Однако развитие состоит не только в этом, но и в расширении круга компетенции компании, начале операций в новых отраслях и сферах бизнеса, на новых рынках, а возможно, в совершенствовании системы управленческого контроля (например, за счет внедрения стратегических карт). Далее приведены некоторые примеры характеризующих эти процессы показателей:

- доля сотрудников, регулярно использующих в работе Internet;
- доля сотрудников, чьи должностные обязанности изменялись на протяжении года;
- количество соглашений о сотрудничестве с новыми партнерами;
- среднее время отсрочки реализации проектов по совершенствованию бизнес-систем компании;
- доля заказов, полученная через Internet.

Как и в случае с интеллектуальным капиталом в бизнес-процессах, желательно также разработать ряд показателей накопления своеобразного "капитала развития". Примерами такого рода являются количество новых видов продуктов или производственных решений, готовых к внедрению, либо количество со-

трудников с университетским образованием. Как уже отмечалось, такие показатели особенно полезны в случае, если они дают возможность проводить сравнение за отдельные периоды времени, между отдельными подразделениями или с другими компаниями.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

В главах 4 и 5 говорилось о таких компаниях, как *Skandia* и *ABB*, которые внедрили в системе стратегических карт самостоятельный ключевой аспект отношений с работниками. Его необходимость менеджеры *Skandia* обосновывают тем, что необходимо подчеркнуть уникальность персонала как одного из экономических ресурсов компании и его взаимодействие с такими видами капитала, как интеллектуальный капитал бизнес-процессов. Чтобы компания достигла преуспевания, она должна иметь высокие показатели по обоим видам капитала.

Это взаимодействие обычно обсуждалось прежде всего как основа для построения системы показателей в каждом ключевом аспекте. Позитивное восприятие компании потребителями, отлаженные бизнес-процессы и активная инновационная деятельность требуют взаимодействия персонала и организационной структуры компании. Выделение такого аспекта дает более детальную картину отношений с работниками, однако оно же приводит к неполной и неточной оценке ситуации в других ключевых аспектах деятельности.

Изучение бизнес-планов компаний показывает, что цели, касающиеся обучения персонала и формирования новых видов компетенции, редко бывают четко сформулированными [Hansson, 1997]. Учет трудовых ресурсов появился в конце 60-х годов и предусматривал, в числе прочих задач, их стоимостную оценку. Делались попытки составить своего рода баланс компетенции персонала и с помощью специальных расчетов оценить влияние прогулов и нарушений трудовой дисциплины, а также текучести кадров на финансовые результаты деятельности. (Обзор современного состояния этого вопроса приведен в [Johanson et al., 1998]. По нашему мнению, некоторые из этих попыток зашли слишком далеко в слепом копировании методов бухгалтерского учета. По всей видимости, здесь предпочтительнее использовать показатели и устанавливать цели качественного характера, а именно касающиеся отношений, впечатлений, знаний и навыков.

Мы уже отмечали, что стратегические карты, по крайней мере, отчасти основываются на проведенных исследованиях отношения потребителей к компании. Иногда компании поручают одной и той же консалтинговой фирме исследовать отношения с персоналом и оценивать отношение потребителей к своим продуктам. В таких исследованиях есть место для применения как ключевых относительных, так и абсолютных показателей. Между ними обязательно должна поддерживаться связь. С помощью методов статистической выборки несложно получить достоверную картину всех подразделений компании, проведя не слишком дорогостоящее исследование. В компаниях, где большая часть работников ежедневно использует Internet или локальную сеть,

анкеты можно рассылать и собирать быстро и легко. Многие компании уже проводили ряд полезных в этом плане исследований: что работники думают о своих начальниках, об атмосфере в компании или о возможностях внесения каких-либо предложений по улучшению ее деятельности. К сожалению, в пределах данной главы нет возможности подробно рассмотреть все показатели и методы их оценки, применяемые в подобных случаях.

Halifax

Инициативная группа потратила немало времени на поиски приемлемых показателей для аспекта обучения персонала и развития компании. Первые несколько показателей — количество дней переподготовки, количество прогулов и коэффициент текучести кадров — были определены без труда. Однако все эти показатели легко откорректировать в нужную сторону; менеджеры отчитываются о достижении поставленных целей, не задумываясь при этом, отражают ли эти показатели реальный прогресс (т.е. формирование компетенции, соответствующей потребностям компании). Поэтому *Halifax* разработала несколько анкет для выяснения мнений сотрудников о качестве управления. В настоящее время *Halifax* фактически ввела оценку деятельности менеджеров отдельных подразделений их непосредственными подчиненными. Было разослано четыре анкеты по вопросам планирования и установления целей, текущего управления, подготовки и оценки персонала со стороны менеджеров, личного совершенствования менеджеров. Сотрудники подразделений заполняют одну из этих анкет раз в квартал. Вопросы, касающиеся наиболее актуальных для данного подразделения проблем, повторяются во всех четырех анкетах, чтобы обеспечить постоянный контроль за их решением.

Electrolux

Мотивация работников была одним из нефинансовых показателей в модели GIMS. По крайней мере, в краткосрочной перспективе этот показатель был заменен показателем отношения работников к компании (Employee Attitude Survey — EAS), поскольку исследование мотивации работников сторонней компанией обходилось слишком дорого. В рамках EAS работники три раза в год отвечают на 16-18 вопросов не слишком сложной анкеты.

Volvo Car Corporation

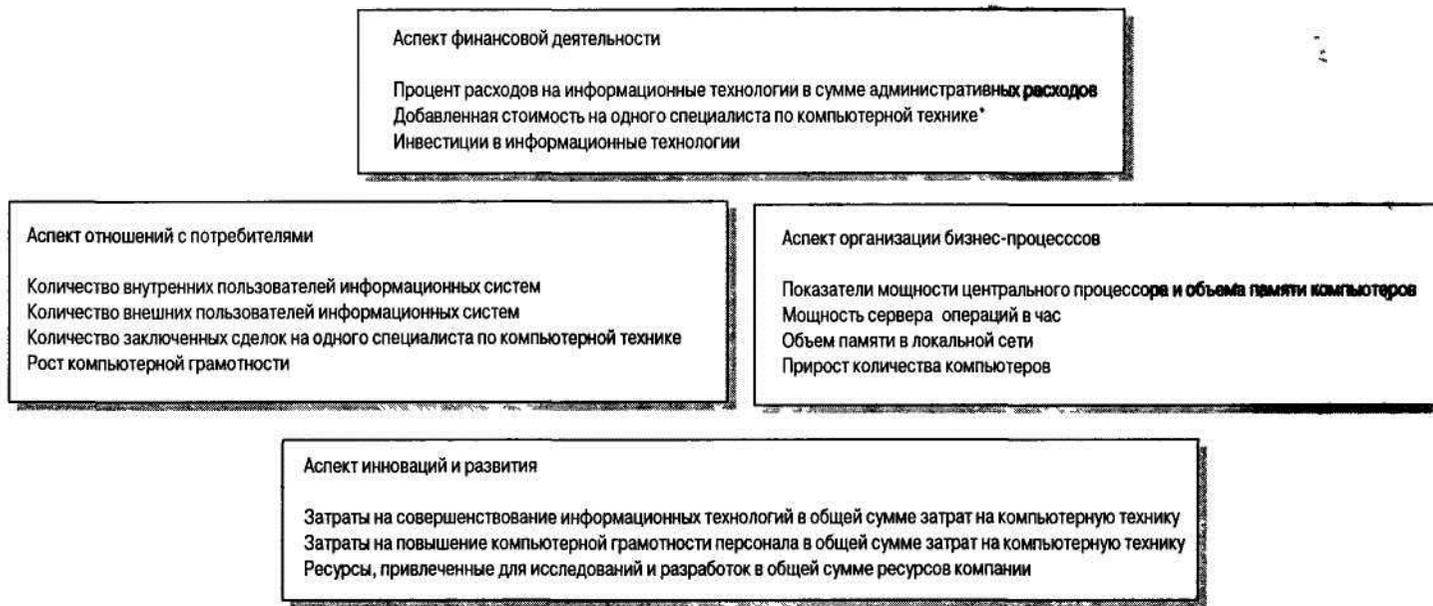
Ежегодно *Volvo* проводит анкетирование сотрудников под названием "Взгляд вовнутрь". Цель этого анкетирования заключается в получении каждым производственным подразделением более полной информации и более целостной картины деятельности компании вообще и своей собственной в частности. Проводится также оценка работы каждого сотрудника с указанием направлений деятельности, требующих совершенствования, и тех, в которых достигнуты значительные успехи. Ежегодное анкетирование проводится во всей компании и охватывает пять основных областей.

- Мотивация и обязанности.
- Лидерство.
- Эффективность работы.
- Ориентация на потребителя.
- Обобщающая оценка качества работы.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В докладе, представленном правительственной комиссии Швеции [Nilsson & Rapp, 1998], перечислялось около 500 показателей, применявшихся или рекомендовавшихся для контроля и принятия решений в информационных технологиях. Многие из них вполне подошли бы и для стратегических карт. Однако лишь в одном случае такие показатели использовались на практике. Речь идет об стратегической карте *American Skandia*, опубликованной в одной из пояснительных записок компании к ее годовому отчету (см. главы 4 и 10); на рис. 7.1 показан процесс принятия решения об использовании информационных технологий в этом подразделении. Почти так же часто встречается описание информационных технологий как одного из направлений деятельности компании. Определенные показатели компетенции и использования информационных технологий можно включить в стратегическую карту, прежде всего в аспект организации бизнес-процессов, хотя они могут встречаться и в аспектах отношений с потребителями, обучения и развития.

Большая часть показателей, упомянутых в докладе, характеризует количество установленных компьютеров, количество компаний и людей, активно работающих с информационными технологиями, и т.п. По нашему мнению, этот перечень можно дополнить и другими показателями, поскольку опыт свидетельствует о том, что успешное внедрение информационных технологий в такой же мере имеет отношение к обработке информации, как и к производственным технологиям. В табл. 7.1 показана структура показателей, рекомендованная в указанном докладе для оценки данного объекта. В случае *American Skandia* используются в первую очередь показатели количества компьютеров, специалистов по информационным технологиям и результатов внедрения последних. Большинство показателей отражают затраты компании на эти цели. Показатели в табл. 7.1 отбирались по данным ряда компаний и национальной статистики. Структура показателей в этой таблице приведена исключительно для того, чтобы выявить группы наиболее распространенных. Их приемлемость или неприемлемость во многом зависит от условий их применения в каждом конкретном случае. Количественные показатели отражают как статику, так и динамику положения компании. В случае с *American Skandia* эти две группы показателей используются одновременно, например, в аспекте организации бизнес-процессов. Различные технические показатели характеризуют мощность предприятия как его годичный экономический ресурс и используются в сочетании со стоимостными показателями движения активов.



* Добавленная стоимость означает прирост количества компьютеров в стоимостном выражении.
 Все данные в тысячах долларов США

Рис. 7.1. Пример комплекса стратегических карт компании American Skandia

Источник Приведено по данным раздела "Оценка интеллектуального капитала" в годовом отчете компании за 1994 год.

Таблица 7.1. Примеры показателей, предложенных для оценки аспекта внедрения информационных технологий и сгруппированных по объектам оценки

А. Виды деятельности, связанные с информационными технологиями)						
	Компьютерная техника	Программное обеспечение	Сбор данных	Специалисты по компьютерной технике	В целом, информационные технологии	
f	Количество компьютеров на одного работника	Количество прикладных программ	Базы данных, Мбайт листов по компьютерной технике	Всего, численность специалистов по компьютерной технике	Всего, бюджет затрат на информационные технологии	
	Мощность	Показатель бы-стродействия компьютеров на одного работника	Эксплуатация программ		Часы работы центральной базы данных	
	Полезное использование	Количество операций в час	Количество операций через банковские автоматы	Количество случаев использования персональных баз данных по потребителям	Количество часов обслуживания, в веко-месяцах	Количество сетевых пользователей в расчете на...
В. Результаты деятельности по внедрению информационных технологий						
	Прямые		Косвенные			
Внутренние	Количество контактов с потребителями с помощью компьютерной техники		Прибыль на доллар затрат на информационные технологии			
Внешние	Количество подписчиков на электронные газеты		Сокращение количества поездок на работу и обратно как результат работы в Internet			
<i>Источник.</i> N.-G. Olve, C.-J. Westin, IT-matt, Hur kan IT-anvandning beskrivas? (Measures of IT. How can IT use be described?). Доклад №96/2, представленный правительственной комиссией Швеции по информационным технологиям.						

По нашему мнению, назрела необходимость найти адекватные способы отражения роли информационных технологий в финансовой и текущей отчетности компании [Falk & Olve, 1996]. Однако наибольшую роль в стимулировании обсуждения проблем информационных технологий играют отнюдь не технические показатели, а те, которые показаны в нижней части табл. 7.1.

ПОКАЗАТЕЛИ В АСПЕКТЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Мы не советуем выделять окружающую среду в отдельный ключевой аспект деятельности, однако подобные показатели вполне естественно выглядят в других аспектах, так же как и показатели информационных технологий. Различие между ними в данном случае состоит в том, что информационные технологии и информация главным образом генерируются и используются внутри компании, а значительная часть показателей окружающей среды связана с воздействием бизнеса на его окружение.

В работе [Jansson, Nilsson & Rapp, 1997] утверждается, что показатели окружающей среды характеризуют ряд особенностей деятельности компании, в том числе:

- состав и использование производственных ресурсов;
- выбросы вредных веществ в результате производственной деятельности;
- свойства продуктов и возможности их использования;
- эффективность и экологические последствия различных способов транспортировки продуктов и сырья;
- побочные продукты;
- административные процессы, например экологический аудит, судебные процессы и т.п.

Очевидно, что большинство из этих показателей связано с аспектом организации бизнес-процессов. Кроме того, состояние окружающей среды может в некоторых случаях влиять на отношения с потребителями и приводить к дополнительным затратам; поэтому эти показатели могут присутствовать и в аспектах отношений с потребителями и финансовой деятельности. Если стратегия компании включает такие намерения, то аспект развития может включать специальные показатели для отражения прогресса компании в разработке экологически безопасных продуктов и бизнес-процессов.

Electrolux

Electrolux разработала специальный показатель окружающей среды под названием "Зеленое кольцо", который в свою очередь входит в систему показателей влияния на окружающую среду (Environmental Performance Indicators— EPI). Менеджеры *Electrolux* подчеркивают важность различия между показателями, предназначенными для внутреннего управленческого контроля, и показателями соответствия деятельности компании критериям внешних экспертов.

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

Равновесие между различными показателями и аспектами деятельности, включенными в стратегические карты, имеет очень большое значение. Чаще всего компания более или менее настойчиво стремится установить приоритеты и выявить связи между различными ключевыми факторами успеха.

- Насколько неотложен вопрос повышения компьютерной грамотности персонала?
- В какой степени деятельность отдела обслуживания покупателей влияет на частоту повторных покупок?
- Что принесет большую прибыль в долгосрочной перспективе — совершенствование бизнес-процессов или стратегия снижения цен?

Таким образом, логично попытаться создать схему, отражающую взаимосвязи отдельных показателей стратегической карты: если потребители удовлетворены, то они покупают больше, увеличивая тем самым прибыли компании (пример с

компанией *Xerox*, приведенный в этом разделе, дальше). Эта схема подчеркивает также значимость отдельных показателей. Например, качество обслуживания в региональных отделениях банка характеризуется показателем, разработанным на основе индекса удовлетворенности потребителей, результатов проведенного аудита и своевременности представления годовых отчетов в головной офис (пример компании *Nordbanken* в главе 9).

Взаимосвязи между показателями могут быть двух видов. Один вид включает взаимосвязи, в той или иной степени *поддающиеся оценке* и выявляемые на основе имеющегося опыта или специальных исследований; например, влияние роста компьютерной грамотности работников на созданную ими добавленную стоимость или реакция потребителей на предоставленные услуги. Другой вид включает *предполагаемые* взаимосвязи. Например, можно предположить, что растущее количество посетителей Web-страницы компании будет стимулировать менеджеров компании к исследованию новых деловых возможностей и инвестированию дополнительных средств именно в развитие Internet-технологий. Можно перечислить целый ряд предполагаемых последствий такого решения, однако никакое исследование не сможет подтвердить или опровергнуть эти предположения.

Таким образом, выводы о взаимосвязи и соотношении между различными показателями в стратегической карте вытекают из опыта и результатов специальных исследований, но при этом всегда остается некоторая неопределенность.

Исследование причинно-следственных связей между показателями может продвигаться в двух направлениях. При декомпозиции миссии и стратегии до уровня отдельных показателей и целей деятельности компании происходит переход от общих понятий к более конкретным. Когда впоследствии миссия и стратегия компании пропагандируются в ее различных подразделениях с помощью стратегических карт, приведенные в них показатели вызывают цепочку действий, ведущих к реализации миссии. Показатели стратегических карт обеспечивают взаимосвязи между различными ключевыми аспектами деятельности. Рис. 7.2 иллюстрирует это положение; стрелки на рисунке показывают, кроме наличия связи, еще и длительность процесса во времени.

Возрастание ценности трудовых ресурсов компании и ее потенциала развития становится основной причиной роста интеллектуального капитала в отношениях с потребителями, а также в рентабельности. Некоторые консалтинговые компании заявляют о том, что им удалось выявить эти взаимосвязи.

Хотя все эти примеры, безусловно, интересны, они представляют лишь частные случаи, поскольку иллюстрируют какой-либо один аспект проблемы. По той же причине не имеет смысла слепо копировать приведенные образцы. Если развитие компании в значительной степени зависит от развития ее институционального капитала в форме, например, информационного обеспечения, то накопленные сотрудниками знания и навыки будут не единственным важным фактором. Необходимо также оценить качество, доступность и эффективность использования ресурсов информационных технологий. Этот пример со всей очевидностью подтверждает необходимость формирования системы показателей, способных достаточно полно отразить все значимые аспекты бизнеса.

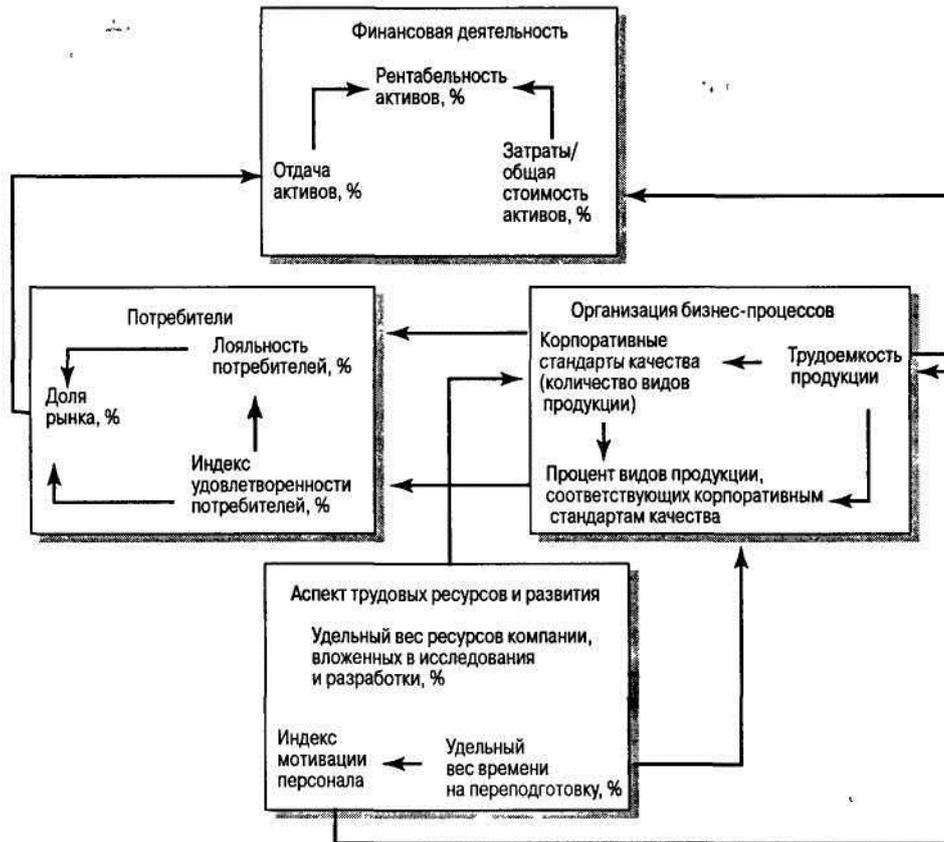


Рис. 7.2. Причинно-следственные связи между стратегическими показателями

Надо ли описывать взаимосвязь между показателями непосредственно в самих стратегических картах? Некоторые стратегические карты содержат по несколько не связанных между собой показателей. Эта особенность является одним из преимуществ модели стратегических карт по сравнению с традиционными финансовыми отчетами. Если можно выявить взаимосвязь между отдельными показателями, то такие параметры, как компьютерная грамотность персонала или качество обслуживания потребителей, выражаются в стоимостной форме. В общем случае лучше будет оставить определение таких показателей на усмотрение пользователей стратегических карт. Выявление приоритетов, по сути, остается одним из основных преимуществ разработки стратегических карт. Выбор того или иного приоритета означает, что разработчики отдают предпочтение определенным возможным результатам. Например, если компания решает улучшить обслуживание потребителей, то совершенствованию бизнес-процессов или снижению цен будет уделено относительно меньше внимания. Если исходить из предположения о рациональности поведения компании, то выводы о приоритетности стоящих перед ней задач должны диктовать ту или иную последовательность ее действий.

Нежелательность чрезмерного сокращения количества показателей в стратегических картах объясняется и тем, что дополнительные показатели позволяют сотрудникам компании больше узнать о ее бизнесе. Можно провести открытую дискуссию о характере связи между отдельными показателями. Если показатель определяется на основе статистических исследований, рекомендуется провести такие исследования.

Херох

Херох сосредоточивает свои усилия в четырех ключевых областях: удовлетворение потребителей, мотивация работников, завоевание доли рынка, доходность активов (Return On Assets — ROA). *Херох* уделяет особое внимание этим направлениям деятельности для того, чтобы укрепить и расширить приверженность потребителей своей торговой марке; при этом приверженность потребителей находится в прямой связи с уровнем их удовлетворенности, которая в свою очередь влияет на долю рынка компании и в конечном итоге влияет на уровень ROA. По опыту менеджеров *Херох* известно, что рост индекса потребительской удовлетворенности на 1% означает усиление приверженности потребителей на 0,5%. Иными словами, *Херох* пытается найти причинно-следственную связь между различными показателями (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Пример причинно-следственных взаимосвязей между показателями стратегических карт компании *Херох*

Halifax

Даже при том, что внедрение стратегических карт готовилось очень тщательно — проводились различные семинары, публиковались статьи в корпоративной прессе, раздавались пропагандистские материалы и т.п., — *Halifax* обнаружила, что сотрудники воспринимают показатели различных ключевых аспектов деятельности изолированно один от другого. Поэтому в начале 1997 года *Halifax* презентовал программу под названием "Модель Z". Основное содержание программы состояло в том, чтобы заставить сотрудников осознать взаимосвязи между всеми ключевыми аспектами деятельности компании (рис. 7.4). Логика рассуждений авторов программы сводилась к следующему: если, во-первых, компания наняла на работу квалифицированных сотрудников, обеспечила соответствующую мотивацию и возможности для развития (аспект отношения с персоналом и развития) и, во-вторых, эффективно организовала свою внутреннюю деятельность (аспект организации бизнес-процессов), то покупатели отдадут предпочтение ее продуктам, приверженность покупателей возрастет (аспект отношений с потребителями) и компания получит возможности для развития своего бизнеса (аспект финансовой деятельности).

Цель состояла в том, чтобы "облегчить работу персонала". Для лучшего понимания логики "Модели Z" на ее основе был разработан логотип, наносимый на все документы, связанные с стратегическими картами. С точки зрения менеджеров *Halifax*, стратегические карты не

стали частью жизни компании до тех пор, пока не была разработана "Модель Z". После этого сотрудники различных подразделений компании осознали единство всех четырех ключевых аспектов деятельности, в то время как раньше они обращали внимание главным образом на финансовые показатели и организацию внутренних процессов.



Рис. 7.4. "Модель Z разработана для того, чтобы облегчить работу наших сотрудников"

В настоящее время *Halifax* решает проблему выявления специфических взаимосвязей между показателями из различных ключевых аспектов деятельности. Менеджеры надеются, что эта работа поможет проанализировать механизм влияния показателей из различных аспектов деятельности на финансовые показатели компании.

British Airways

Менеджеры отделения в Хитроу также провели определенную работу по выявлению причинно-следственных связей между отдельными показателями. Менеджеры пытались разработать механизм управления показателями в аспекте организации внутренних бизнес-процессов с тем, чтобы достичь заданного уровня показателей в аспекте отношений с потребителями. Иными словами, показатели организации внутренних процессов представляют собой движущие силы, а показатели отношений с потребителями — результаты деятельности. В Хитроу оценке итоговых показателей уделяется особое внимание, поскольку именно они позволяют судить о том, насколько успешно действует компания.

В Хитроу оборудование, трудовые и прочие виды ресурсов рассматриваются как показатели на входе в систему. Такие же параметры, как соблюдение графика полетов, удовлетворенность потребителей и т.п., рассматриваются как показатели на выходе из системы (рис. 7.5). Основная задача для менеджеров состоит в выявлении разнообразных связей внутри системы. В Хитроу эта задача называется "интеллектуальным тестом для менеджеров". Управляющий отделением анализирует конечные показатели, чтобы оценить работу персонала.

Если итоговые показатели неудовлетворительны, он интересуется показателями на входе в систему, чтобы выяснить, в чем причина. По логике стратегических карт, конечные показатели расположены в аспекте отношений с потребителями, а показатели на входе в систему представлены в аспекте организации внутренних бизнес-процессов. На этом основании управляющий и менеджеры отделения обсуждают типы взаимосвязей, существующие между показателями на выходе и на входе. Работу менеджера нельзя оценивать по конечным показателям отделения до тех пор, пока менеджер не представляет себе, какие движущие факторы обусловили их динамику. Если он не может пояснить причины изменений тех или иных конечных показателей, то управляющий просит его еще раз проанализировать показатели на входе в систему и возможные взаимосвязи показателей внутри системы.

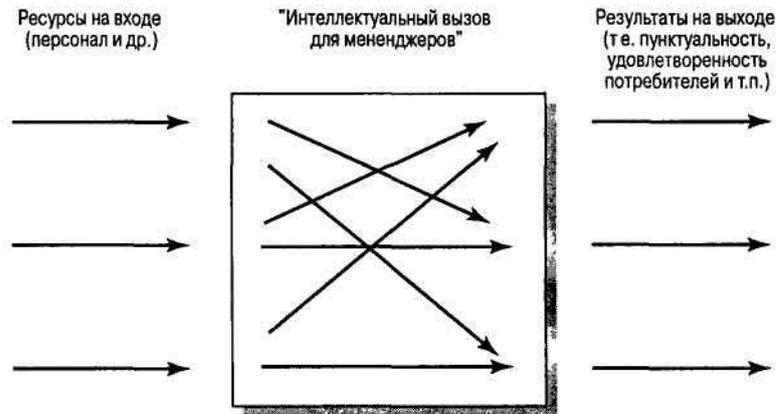


Рис. 7.5. "Черный ящик" компании *British Airways*

При расчете многих итоговых показателей и индексов на высших уровнях организационной иерархии учитываются как предположения о причинно-следственных связях, так и достоверно установленные связи. Широко применяемые показатели удовлетворенности потребителей или человеческого капитала часто представляют собой количественную оценку результатов анкетирования об отношении потребителей к тем или иным сторонам деятельности компании. Например, баллы за компетентность сотрудников могут рассчитываться как невзвешенная средняя баллов, предоставленных за ответы на определенные вопросы анкеты. Если балл за компетентность персонала в среднем по компании составляет 80% и при этом 75% менеджеров отвечают утвердительно на вопрос о том, есть у них знания и опыт, необходимые для их работы, значит, здесь у компании есть очевидные резервы совершенствования своей деятельности. Всегда ли желателен более высокий процент ответивших утвердительно на такой вопрос? Существует несколько причин возможного отрицательного ответа на этот вопрос.

1. Большинство сотрудников осознают недостаточность своих знаний в отдельных областях и стремятся исправить этот недостаток.
2. Организация труда неэффективна либо ее принципы непонятны персоналу, поэтому сотрудники выполняют работу, для которой у них нет соответствующей подготовки и которую они не должны бы выполнять.

3. Персонал компании имеет повышенные притязания и стремится повысить свой профессиональный уровень.

Последние две причины вполне правдоподобны. Если причина 2 играет основную роль при отрицательном ответе на поставленный вопрос, то начинать программу развития профессиональных знаний и навыков, очевидно, не стоит; гораздо больший эффект принесет перераспределение обязанностей между сотрудниками либо совершенствование организации труда. Если основную роль играет причина 3, то программа развития профессиональных знаний и навыков будет вполне уместна, причем 25% неудовлетворенных своим уровнем подготовки — это скорее аргумент в пользу компании. Тем не менее, видимо, не стоит стремиться повысить этот показатель до 75%.

Эти рассуждения не должны подрывать веру в результативность проводимых исследований вообще, скорее это повод задуматься о том, как иногда интерпретируются их результаты. Кроме того, это еще раз подтверждает необходимость точного определения объекта измерения. Большое значение имеет также возможность разработки одного обобщающего индекса на базе нескольких частных показателей.

НЕБОЛЬШОЕ ОТСТУПЛЕНИЕ ОТ ТЕМЫ: ОЦЕНКА ОТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В первой публикации Р. Каплана и Д. Нортон о модели стратегических карт авторы определили сущность аспекта отношений с потребителями следующим образом: "Как наши потребители воспринимают нас?" Конечно, этот вопрос становился предметом исследований задолго до появления концепции стратегических карт. Компании, специализирующиеся на исследованиях отношения потребителей, существуют во всех странах, и очень полезно использовать результаты их исследований при отборе показателей для различных ключевых аспектов деятельности. Более того, такие компании предпринимали многочисленные попытки разработать обобщающий индекс на основе ряда частных показателей и установить связи между предпринимаемыми действиями и полученными результатами. Некоторые консалтинговые компании продолжают попытки разработать собственные модели, аналогичные модели стратегических карт, на основе отбора системы показателей с помощью тех же методов, что и в концепции стратегических карт.

В качестве примера можно привести индекс потребительской удовлетворенности, разработанный на основании статистических данных по методу, предложенному профессором Клаусом Форнеллом из университета штата Мичиган и применяемому в настоящее время во многих странах. Сложные методы статистического анализа не только позволяют прогнозировать индекс удовлетворенности потребителей, но и анализировать влияние различных потребительских свойств продукта и качества обслуживания на его динамику.

На основе выводов из проводившихся исследований компании могут усовершенствовать свою стратегию и переориентировать свой бизнес в соответствии с выявленными требованиями потребителей. Например, если время выполнения заказа при доставке его по почте или время, затрачиваемое на регистрацию в аэропорту,

имеет большое значение для потребителей, то можно с высокой степенью надежности прогнозировать, как улучшение этих параметров повлияет на удовлетворенность потребителей и их приверженность компании. Пример такого анализа взаимосвязей, позаимствованный из исследования факторов удовлетворенности потребителей в Швеции, приведен на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Предполагаемые взаимосвязи между отдельными показателями в шведской модели барометра потребительского отношения

Индекс приверженности потребителей торговой марки компании рассчитывается как частное от деления количества потребителей, отдающих предпочтение продуктам данной компании, к общему количеству потребителей данных продуктов. Эта доля, в свою очередь, связана с клиентским капиталом в аспекте отношений с потребителями, оцениваемым как произведение средней продолжительности периода приверженности потребителя продуктам компании на объем покупок, совершаемых этим потребителем. Данный показатель помогает определить направления развития бизнеса, необходимость инвестирования средств в исследования и разработки, а иногда и изменения определенных потребительских свойств продукта или даже прекращения его производства, если он не обещает удовлетворительных финансовых результатов.

Компании очень нуждаются в выработке однозначного представления о взаимосвязях между различными факторами, определяющими потребительские предпочтения — потребительскими свойствами продукта, временем выполнения заказа, ценой и качеством обслуживания — и собственно предпочтениями, удовлетворенностью потребителей, количеством повторных покупок. Степень удовлетворенности прямо влияет на приверженность потребителей к данной торговой марке, а через нее — на рентабельность, хотя потребители могут быть удовлетворены продуктом, но не проявлять приверженности к компании. Единственный показатель приверженности к компании — это количество повторных покупок. Обычно привлечение новых потребителей обходится компании дороже, чем сохранение уже имеющихся. Таким образом, оценка приверженности потребителей имеет огромное значение.

Барометр потребительского отношения разработан в основном по результатам исследований, проводившихся в Швеции, однако получил распространение в компаниях США, Норвегии, Германии и Тайваня. Более того, Директива Ш Европейского Союза включает описание показателей удовлетворенности потребителей, — в странах Европейского Союза все чаще встречаются компании, обслуживающие потребителей не только в своей, но и в нескольких зарубежных странах.

Другие показатели потребительского отношения обычно основаны на предполагаемых и выявленных взаимосвязях: *Xerox* считает, что прирост индекса удовлетворенности потребителей на 1% обеспечивает 0,5% прироста приверженности потребителей продуктам компании. Последний показатель можно оценить в стоимостном выражении: рост приверженности потребителей означает, что больше покупателей совершат повторные покупки и тем самым увеличат объем продаж компании. Можно также сопоставить затраты на привлечение новых потребителей с затратами на сохранение приверженности уже имеющихся; вполне возможно, что второй вариант окажется более выгодным. Менеджеры *Xerox* утверждают, что обширный опыт компании в продаже аналогичных продуктов во всем мире позволяет подкрепить этот вывод статистическими выкладками. Консалтинговые фирмы в настоящее время используют такой же подход. В розничной торговле проводятся исследования, показывающие, что индекс удовлетворенности потребителей может подсказать конкурентную стратегию по завоеванию части потребителей конкурирующих компаний, а также помочь прогнозировать потерю части имеющихся потребителей.

Однозначные предположения о характере взаимосвязей между различными факторами дают возможность оценить клиентский капитал в стоимостной форме. Вероятность совершения повторных покупок, наряду с данными о частоте совершения покупок и объеме выручки, можно использовать для расчета текущей стоимости такого капитала. Говоря о надежности таких расчетов, необходимо иметь в виду, что они основаны на предположениях. Результат таких расчетов представляет собой оценку тесноты связи отдельных звеньев цепочки причинно-следственных связей, например, инвестиций в улучшение обслуживания потребителей и долгосрочных перспектив развития компании. Стимулирование широкого обсуждения этих проблем — одна из основных целей метода стратегических карт. Можно также оценить влияние мероприятий по улучшению обслуживания потребителей на клиентский капитал компании, т.е. провести оценку своеобразного инвестиционного проекта. В следующем разделе продолжается обсуждение этой проблемы.

Xerox

Xerox проводит практически все исследования отношения потребителей собственными силами. Менеджеры хотят полностью контролировать их проведение, чтобы быстрее реагировать на жалобы потребителей. Вся информация о потребителях собирается в компьютерной программе, известной под названием LICA (Life Care — забота о качестве жизни). Затем информация группируется по ассортиментным группам, обслуживающим подразделениям и отдельным ответственным сотрудникам. Эта процедура обеспечивает каждому ответственному сотруднику быструю и устойчивую обратную связь, а также полную информацию о любом потребителе.

Сбор информации осуществляется по телефону. В течение 48 часов после доставки заказанного продукта потребители опрашивают, насколько они удовлетворены продуктом и

обслуживанием компании. Любые жалобы должны быть рассмотрены в течение 48 часов. Через 30, 90 и 365 дней всем потребителям предлагается ответить на 15 вопросов анкеты. Кроме того, одни и те же вопросы неоднократно задаются потребителям, которых компания обслуживает в течение от одного до пяти лет. Полученная информация заводится в LICA, после чего любые жалобы можно переадресовать менеджеру, отвечающему за соответствующий участок работы. Раз в год приглашается сторонняя консалтинговая фирма для оценки и анализа отношений *Херох* с потребителями в сопоставлении с аналогичным аспектом деятельности других компаний. Эта фирма также использует тот же набор вопросов.

Для *Херох* крайне важно выяснить, насколько потребители удовлетворены набором продуктов, предлагаемым компанией. Поэтому ни у кого не возникает сомнения в целесообразности затрат времени, сил и денег на проведение таких исследований.

Компании меньших размеров либо не видят необходимости в таких исследованиях, поскольку имеют всего нескольких потребителей, либо считают такие исследования слишком дорогим удовольствием. В случае, если на рынок выводятся новые товары и услуги, можно просто не найти респондентов для опроса. Тогда менеджеры могут сформулировать исходные предположения о взаимосвязи показателей в стратегических картах, основываясь на собственном опыте и знаниях. Как инвестирование средств в разработку Web-страницы компании влияет на ее объем продаж? Большинство компаний получают ответ на этот вопрос только через несколько лет. В лучшем случае они могут выяснить, сколько людей посещают эти страницы, как часто их посещают и как оценивают их содержание. Возможно, впоследствии эти факторы окажут влияние и на финансовые показатели, однако достаточно длительное время компания будет вынуждена действовать лишь на основе предположений менеджеров.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В МОДЕЛИРОВАНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Определенные на основе опыта взаимосвязи между действиями и их результатами весьма полезны при прогнозировании последующих событий при условии, что компания четко определила цели своей деятельности в стратегических картах. Речь при этом идет о взаимосвязях, наличие которых установлено с большей или меньшей степенью определенности. Однако, как отмечалось в начале этой главы, наличие некоторых взаимосвязей можно лишь *предположить*. Например, когда окупятся инвестиции в конкретный проект развития компании? Если бы можно было точно определить этот момент в будущем, то можно было бы рассчитать соответствующие показатели в стратегических картах. Этот метод *моделирования* представляет собой очень интересную возможность расширения сферы применения стратегических карт, особенно если вспомнить о том, что многие из текущих затрат являются лишь инвестициями в будущее. На рис. 6.8 эти затраты названы "оправданными затратами". Они включают текущие затраты на повышение эффективности деятельности, расходы на расширение присутствия компании на рынке, на переподготовку сотрудников, формирование базы данных по потребителям, составление документации по бизнес-процессам и формализацию аналогичной информации, которая раньше в лучшем случае отрывочно заносилась в отдельные базы данных компаний (институциональный капитал), а чаще хранилась в памяти сотрудников как их индивидуальный опыт и знания. Сроки окупаемости таких расходов можно оценить только предположительно. Если компания имеет однозначное представление о характере взаимосвязи отдельных факто-

ров, то она сможет моделировать будущие процессы. Компьютерные программы оказывают большое содействие при решении такой задачи.

В качестве примера "оправданных затрат" можно рассмотреть расходы на разработку и администрирование нашей персональной Web-страницы с информацией о новых бизнес-проектах, ссылками на аналогичные Web-страницы, а также программой курса, экзаменационными вопросами и другими методическими материалами для преподавателей, решивших использовать эту книгу в учебных целях. Мы уверены, что показатели в аспекте отношений с потребителями в стратегической карте авторов или издателей книги зависят от одобрения или неодобрения читателями самой книги или услуг по ее распространению. Это одобрение или неодобрение скорее всего выразится в количестве повторных покупок; например, университетские преподаватели могут рекомендовать книгу в качестве обязательного учебника по курсу и тем самым обеспечить распродажу тиража. Если известен размер прибыли издателя от каждого экземпляра книги, то легко рассчитать доходность инвестиций в разработку Web-страницы, — если существует методика расчета влияния Web-страницы на объем продаж через привлечение внимания и интереса читателей. Эта задача непростая, и она возникает всякий раз, когда компания приступает к разработке Web-страницы. Иногда полезно обсудить основополагающие допущения и протестировать их, понаблюдав за реакцией на них различных людей.

Существует несколько компьютерных программ для решения таких задач. Например, мы использовали американскую программу iThink, которая сейчас модифицирована под модель стратегических карт. С помощью этой программы можно легко прогнозировать доходность различных видов инвестиций. Принцип, заложенный в основу этой программы, напоминает тот, который обычно применяется в деловых играх по инвестиционным проектам в маркетинге и менеджменте. На его основе можно сформировать ряд интересных вариантов описаний бизнеса в стратегических картах, а также смоделировать последствия разных вариантов управленческих решений по инвестициям. В такую модель можно встроить как точно определенные, так и предполагаемые взаимосвязи между различными показателями стратегических карт. Предположения, сформулированные различными менеджерами, сравниваются для отбора наиболее адекватных. Все инвестиционные проекты до некоторой степени основываются на предположениях, поэтому возможность выслушать мнения нескольких компетентных лиц по их поводу намного повышает надежность анализа. Мы можем привести много примеров, когда мнения отдельных лиц в значительной степени пересматривались после коллективного обсуждения проектов. Обсуждение этой книги на нашей Web-странице было приведено в качестве маленького примера дискуссии, способной повлиять на последующие управленческие решения. Тем более необходима такая дискуссия, когда речь идет о гораздо больших суммах инвестиций, однако как редко это случается на практике!

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ, "СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДИАЛОГИ" И СЦЕНАРИИ

Мы неоднократно подчеркивали роль стратегических карт в вовлечении широких кругов сотрудников в обсуждение проблем развития компании, т.е. в то,

что можно назвать "стратегическими диалогами" и что выходит за рамки обсуждения показателей текущей деятельности. Этот метод имеет много общего с методом сценариев и содержит разнообразные и интересные возможности применения. Иногда он определяется как "искусство стратегического диалога" [Van der Heijden, 1996] — способ вынесения суждений о будущем. "Стратегические диалоги" отличаются от методов прогнозирования, применяемых для обоснования решений, и скорее напоминают разработку нескольких равно вероятных направлений будущего развития.

Чаще всего начинается обсуждение одного или двух ключевых аспектов деятельности, имеющих наибольшее значение для развития компании и к тому же отличающихся высоким уровнем непредсказуемости. На этой основе составляется диаграмма сценариев (рис. 7.7). Пример на рисунке посвящен ситуации с Web-страницей для данной книги. Можно спорить о том, сколько читателей захотят использовать ее для преподавания, а следовательно, какова потенциальная необходимость в дополнительной информации по теме книги. Дополнительную информацию, кроме того, не обязательно можно получить через Web-страницу, но и просто отправить по почте в ответ на письменный запрос. Неизвестно также, сколько читателей в целевом сегменте будут использовать Internet как первоочередной источник информации в ближайшие годы. (Мы не рассматриваем возможность использования такой Web-страницы для рекламы книги среди тех потенциальных читателей, которые еще не приобрели ее.) Четыре квадранта на рис. 7.7 представляют очевидные различия между несколькими вариантами "правильной" программы действий. Можно даже представить себе новые виды продуктов в качестве реакции компании на сценарий развития событий, изложенных в правом нижнем квадранте. (В дальнейшем анализ верхних квадрантов приведет читателя к мысли о том, как изменится роль книг в качестве распространителей информации в будущем. Но этот вопрос выходит за пределы рассматриваемой темы.)

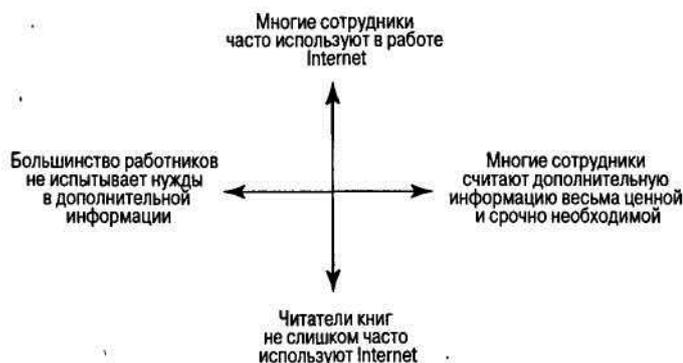


Рис. 7.7. Пример возможной диаграммы сценариев для принятия решений о разработке Web-страницы авторов или издателей данной книги

Метод сценариев предназначен для выявления вопросов, решения по которым необходимо принять *сейчас*, а также для анализа влияния этих решений на различные равновероятные варианты развития событий в будущем. Какие проблемы, требующие неотложного решения, одинаково существенны во всех вариантах развития событий? По каким из них нельзя принимать решения до тех пор, пока не определены запасные варианты поведения на случай, если события отклонятся от предполагаемого сценария? Часто менеджер, принимающий решения, абсолютно убежден, что предполагаемый им сценарий развития события единственно возможен.

В любом случае метод сценариев включает определенные контрольные сигналы, которые способны заранее предупредить менеджера о корректировке курса, как только начнет вырисовываться более или менее отчетливая картина происходящего. Материалы для будущей Web-страницы могут использоваться и иначе, если один из сценариев в нижних квадрантах окажется ближе к действительности.

Связь между методами стратегических карт и сценариев состоит в обсуждении предполагаемых взаимосвязей. Варианты в нижних квадрантах анализируются потому, что логика ведения бизнеса приводит аналитика к выводу о полезности таких действий. Необходимо использовать все возможности аккумуляции ценных идей участников обсуждения. Метод сценариев поможет стимулировать такие "стратегические диалоги", а также точнее определить ключевые факторы успеха; например, сценарии помогают определить, какие ранние сигналы восприятия продуктов рынком или решения, предложенные работниками, должны тщательнее изучаться и служить основой дальнейших действий.

Таким образом, принятие обоснованных решений по вопросам стратегии и широкое ознакомление с ними всех сотрудников компании требует установления связей между всеми показателями стратегических карт, анализа этих связей на основе предшествующего опыта и некоторых исходных допущений. Это также полезно в том случае, если предполагается использование стратегических карт в системе управленческого контроля и принятия управленческих решений. Наблюдая за развитием событий, необходимо сопоставлять ожидавшиеся и реально полученные результаты. Предшествующий опыт и допущения следует постоянно пересматривать в свете новых событий. Соответственно уточняется и схема предполагавшихся взаимосвязей. Таким образом, дискуссия по проблемам внедрения стратегических карт становится основой для обучения сотрудников (этот аспект будет рассматриваться в главе 9).

МОДЕЛИРОВАНИЕ ДИНАМИКИ СТОИМОСТИ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

Если можно разработать комплексную модель на основе принципов, изложенных на рис. 3.12 и 4.6 (*Coca-Cola*), то на ее основе проводится моделирование динамики стоимости акционерного капитала под воздействием всех предполагаемых действий компании. Можно ли считать показатели стоимости акционерного капитала основными критериями эффективности предпринятых усилий? Хотя мы и считаем дискуссию такого рода плодотворной и полезной, однако с нашей точки ответ на этот вопрос скорее должен быть отрицательным.

Большинство компаний, с которым мы сотрудничали, заинтересованы прежде всего в росте акционерного капитала в долгосрочной перспективе. Однако ценность стратегических карт, с их точки зрения, состоит в предоставлении *многомерной* картины бизнеса. Коммерческие компании, судя по всему, совершенно убеждены в том, что достижение заданной "сбалансированной" динамики нескольких показателей обеспечит и соответствующий рост стоимости акционерного капитала, однако характер причинной связи между этими параметрами не слишком часто обсуждается. Более того, вряд ли такое обсуждение принесет пользу, поскольку менеджеры и акционеры имеют различное представление о долгосрочной перспективе деятельности компании; зато они вполне могут найти общий язык при определении краткосрочных целей деятельности.

Можно спорить о необходимости обсуждения мер, способных привести к росту акционерного капитала, однако во многих случаях ценность методов моделирования состоит в разработке и анализе многомерной картины бизнеса и его деловой среды, в отличие от анализа одномерной "ценности" роста акционерного капитала.

Это тем более справедливо для многочисленных случаев применения стратегических карт в организациях общественного сектора, а также тех подразделений компаний, которые оказывают разнообразные услуги основным подразделениям (например, административные отделы). Многие компании считают, что они создают разные виды ценности для разных акционеров. Акционеры больше не пользуются безусловным приоритетом при определении целей компании.

Изю всего сказанного в главе 2 следует, что вполне возможно выделение отношений с акционерами как самостоятельного ключевого аспекта деятельности. Его особенностью будет то, что ресурсы, предоставляемые акционерами, компания не приобретает, если не считать тех случаев, когда работники, получающие зарплату, одновременно выступают акционерами, или компания заключает обычные коммерческие соглашения с компаниями — ее учредителями. Анализ бизнеса с этой точки зрения включает оценку эффективности использования интеллектуального капитала и гудвилла. Такой анализ поможет увеличить ценность, распределяемую между акционерами, и его можно считать средством максимизации акционерного капитала. Хотя ценность такого анализа покажется небольшой по сравнению с анализом финансового капитала, тем не менее и он заслуживает внимания.

Значит ли это, что методы моделирования теряют ценность в глазах аналитика? Вовсе нет. Чтобы сравнить разные взгляды на какой-либо предмет (например, как степень удовлетворенности потребителей влияет на будущий объем продаж), а может быть, и согласовать их, очень важно рассматривать цели деятельности компании в качестве динамичного компромисса между интересами лиц, заинтересованных в деятельности компании в различной форме. Правда, некоторые из них могут счесть попытку проследить связь между результатами деятельности и лишь одним из вкладов в нее непонятной затеей и пустой тратой времени.

Моделирование можно определить как системный динамичный подход, определенным образом связанный с современными идеями об информационном менеджменте (мы поговорим об этом в главе 9). Интерактивное использование программного обеспечения помогает внести ясность в туманные предположения менеджеров и проверить обоснованность интуитивно принимаемых ими решений. Выявление

таких интуитивных соображений, их сопоставление и анализ послужит важным элементом информационного менеджмента в компании. Концепция стратегических карт имеет прямое отношение к выработке взаимопонимания между представителями менеджмента разных уровней и подразделений; внедрение в дополнение к ней методов моделирования станет прекрасным средством формирования и обнародования взглядов отдельных представителей менеджмента.

При этом нельзя рассчитывать на достижение немедленного согласия по всем вопросам о причинно-следственных связях показателей (движущие факторы деятельности, конечные показатели и т.п., вплоть до проблем роста акционерного капитала).

Эти методы полезны для совершенствования и согласования предположений, обосновывающих принятие тех или иных управленческих решений.

РЕЗЮМЕ

В этой главе рассматривались вопросы, связанные с выбором показателей и методиками их оценки. При выборе показателей для определенного ключевого аспекта деятельности необходимо учитывать их причинно-следственные связи с показателями из других ключевых аспектов.

- Тщательное обоснование необходимости отбираемых показателей и их комбинаций; при этом часто полезно провести обсуждение с персоналом предполагаемых связей с показателями других аспектов деятельности.
- Учет опыта различных компаний, проводивших полезные в данном отношении исследования. Иногда требуется пригласить консалтинговую фирму для расширенного исследования оценки показателей, отобранных для включения в стратегические карты. Во многих компаниях имеется информация о проводившихся подобных исследованиях.
- Как уже отмечалось в главе 5, каждый отобранный показатель представляет собой результат выбора в пользу одних направлений деятельности и игнорирования других. Даже если показатели стратегических карт отбирались на основе тщательного анализа ключевых факторов успеха (глава 3), необходимо выяснить, насколько очевидны предположения, положенные в основу такого анализа.

Моделирование и метод сценариев, по нашему мнению, могут использоваться наряду с стратегическими картами. Напомним наиболее существенные проблемы, касающиеся отбора показателей для стратегических карт.

- Охватывают ли отобранные показатели различные аспекты бизнеса или же отражают в основном какой-то один аспект?
- Решен ли вопрос о первоочередных объектах оценки и измерения: это материальные запасы, мощность, продуктивность деятельности или конечные результаты?
- Отражают ли отобранные показатели необходимое равновесие между показателями текущего состояния и показателями темпов его изменения?
- Можно ли использовать для оценки отобранных показателей существовавшие процедуры измерения или необходимо разработать новые?

- Можно ли выявить взаимосвязи между отдельными показателями — как на основе предшествующего опыта и статистических данных, так и на основе логичной гипотезы об их характере?

Компания всегда будет ощущать потребность в ряде показателей, оставшихся за пределами стратегических карт. Некоторые компании включают в стратегические карты очень немного показателей. Однако, даже ограничив в стратегических картах количество показателей, компания рассчитывает на то, что в процессе проводимого при этом обсуждения их будет затронуто намного больше.

Часть III

Внедрение стратегических карт

Информационные системы и технологии для стратегических карт

В этой главе рассмотрен переход от использования стратегических карт в качестве инструментов стратегического планирования к их использованию в качестве инструмента управленческого контроля в повседневной деятельности компании. Особый интерес вызывает оптимальное соотношение ручных и автоматизированных методов расчета показателей, расходов на получение этой информации и ее ценности, между привлечением работников к размышлениям о стратегических проблемах компании и принятием решений на основе нефинансовых показателей в новых системах управленческого контроля.

Какие процедуры обеспечат всю необходимую информацию, требуемую для расчета показателей стратегических карт? Должны ли стратегические карты стать частью системы текущего управленческого контроля и какова их роль в повседневной деятельности компании? Ответ на эти вопросы зависит от оценки их потенциальной эффективности, а проверка правильности этой оценки требует немалых сил и времени. Затраты на внедрение модели стратегических карт в гораздо большей степени связаны именно с этим, а не с разработкой проектов развития компании и приобретением программного обеспечения. Внедрение этой модели отнюдь не ограничивается представлением нескольких показателей в формате стратегической карты либо оценкой этих показателей в действующей системе контроля с составлением соответствующего отчета. Как определить, приносит ли какую-либо пользу обсуждение отбираемых показателей и обоснование наиболее рациональной стратегии? Конечно, нет такого теста, который дал бы окончательный ответ на этот вопрос, однако очень желательно убедиться в целесообразности организации управленческого контроля на основе стратегических карт.

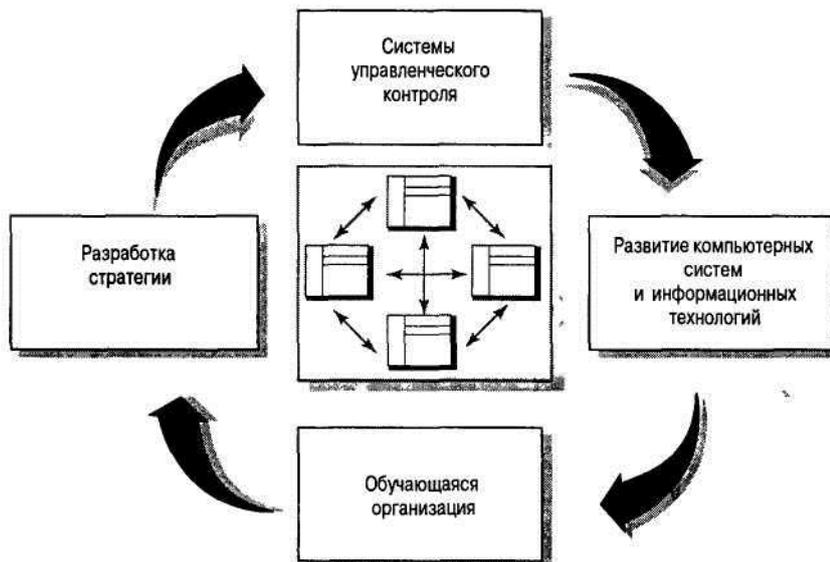


Рис. 8.1. Процесс разработки и внедрения стратегических карт

Рис. 8.1 повторяет рисунок из главы 3, где стратегические карты рассматривались в качестве стимуляторов процесса обучения. В предыдущих главах основное внимание уделялось стратегическим картам как инструменту разработки стратегии и управленческого контроля. В данной главе рассматриваются информационные системы и технологии как инструмент внедрения и эксплуатации стратегических карт.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ¹

Для эффективного использования стратегических карт необходимо постоянно обновлять и пересматривать их содержание, иначе они не смогут играть активную роль в анализе корпоративной стратегии и становлении обучающейся компании. Качественно разработанная стратегическая карта ярко отражает корпоративную стратегию и логику развития корпоративного бизнеса. Связь между различными показателями карт и стратегическими целями компании можно рассматривать как причинно-следственную зависимость между инвестициями компании сегодня и отдачу от них в долгосрочной перспективе. Компания на динамично развивающемся рынке должна постоянно анализировать и оценивать адекватность различных элементов стратегических карт. Достаточно ли этого для обеспечения их эффективного использования?

Безусловно, миссия компании и ее стратегические цели имеют важнейшее значение для выживания компании, но если они не доведены до ведома каждого сотрудника на всех уровнях организационной иерархии, то они теряют роль стимулятора необходимых для сохранения конкурентоспособности перемен. Главная проблема заключается в выборе процедур и методик оценки, позволяющих не просто собирать

¹ Использованы материалы [Westin, C.-J. & Wetter, M., 1997].

относящуюся к оперативному управлению информацией, но и доводить ее до ведома сотрудников и партнеров по бизнесу, а следовательно, влиять на их поведение желательным образом, способствуя реализации стратегии компании. Модель стратегических карт сама по себе обеспечивает лишь формат для формулирования миссии и стратегии компании с помощью определенных целей и показателей. Если выполнение показателей стратегических карт не контролируется специальными системами и процедурами, то некоторые цели игнорируются, и в первую очередь это относится к целям, установленным с помощью нефинансовых показателей, как, например, формирование компетенции компании. Кроме того, компании трудно будет провести необходимые для сохранения конкурентоспособности перемены.

Разработка стратегии и система стратегического контроля служат основой модели стратегических карт; об этом подробно говорилось в предыдущих главах. Некоторые исследователи говорят также, что именно эти вопросы приоритетны и играют основную роль в концепции стратегических карт — показатели, раньше рассматривавшиеся изолированно, сейчас раскладываются по "четырем коробкам", т.е. привязываются к определенным ключевым аспектам деятельности. По нашему мнению, применяя это положение только к последним этапам разработки стратегических карт (см. рис. 8.1), мы существенно сокращаем преимущества от их внедрения. Анализ миссии и стратегии имеет большое значение для формирования навыков и знаний работников, изменения их традиционной модели поведения, тестирования гипотез будущего развития компании.

Если компания стремится эффективно эксплуатировать стратегические карты, то она должна разработать процедуры и методы аккумулирования и оценки соответствующей информации, ее доведения до ведома всех заинтересованных лиц. Компания не может приступить к разработке информационной технологии для этой цели, не обеспечив необходимое качество информации в стратегических картах. Решение этой задачи обычно проводится в два этапа.

1. *Анализ показателей.* На этом шаге анализируются отобранные для стратегических карт показатели. Определены ли они однозначно и понятно? Отражают ли они стратегию компании? Очевидна ли связь между отдельными ключевыми аспектами деятельности?
2. *Обеспечение достоверности и адекватности систем и методов оценки.* Анализируется способность компании проводить необходимые измерения. Соответствуют ли требованиям завтрашнего дня имеющиеся системы и методы накопления и оценки информации? Оправдано ли получение той или иной информации с точки зрения экономической целесообразности? Как часто должны проводиться измерения? Кто должен нести ответственность за обработку и оценку информации по отдельным показателям?

British Airways

При отборе показателей для стратегических карт в отделении компании в Хитроу оказалось, что примерно 75% показателей уже использовались в существующей информационной и контрольной системе. Важно отметить, что ни по одному из имевшихся показателей не устанавливались цели. Философия же стратегических карт состоит в том, что цели нужно установить по всем измеряемым и оцениваемым показателям.

Менеджеры Хитроу подсчитали, что у них уже есть процедуры и методы оценки примерно для 90% ключевых показателей, в том числе для 100% итоговых показателей деятельности. Исходя из характера операций в Хитроу, измерение и оценка именно этих показателей особенно важна, поскольку они отражают достижение компанией своих целей.

Надежность полученных данных в Хитроу обеспечивается в результате следующих мер.

1. Внедрение новых процедур и методов измерения, мониторинг значений всех включенных в стратегические карты показателей — довольно дорогое удовольствие. Поэтому в Хитроу это делается только по отдельным показателям.
2. Анализ отношения потребителей к компании с помощью методов статистической выборки — при решении очень сложных проблем эти методы не дают достаточно определенных результатов. В Хитроу применяются редко.
3. Периодический опрос 100% потребителей определенного сегмента — при частом применении этот метод требует значительных затрат, однако отличается высокой информативностью, поскольку дает практически всю необходимую информацию. В Хитроу применяется очень часто.

ОБОБЩАЮЩИЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ПОНЯТИЙ И МЕТОДИКИ РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как бы амбициозно ни была сформулирована миссия компании и какой бы четкостью ни отличалась структура стратегической карты, само по себе это не приведет к желаемым переменам в компании. Перемены произойдут только в том случае, если каждый работник наглядно убедится, что он может повлиять на состояние дел и его действия помогут компании достичь поставленных целей. Работник поймет и правильно воспримет поставленные перед ним задачи лишь в том случае, если они связаны с его повседневной деятельностью. Поэтому мы абсолютно убеждены в том, что успех или провал модели стратегических карт зависят в первую очередь от того, насколько надежна и адекватна система оценки деятельности каждого работника в отдельности, групп работников и отделов с точки зрения достижения корпоративных целей.

После того как разработка стратегических карт завершена, т.е. сформулирована миссия, поставлены стратегические цели, на этой основе определены ключевые факторы успеха и отобраны показатели, — наступает следующий этап внедрения, который, к сожалению, часто игнорируется на практике. Весь персонал радуется тому, что основная часть работы завершена, и стремится скорее приступить к использованию разработанных форм; в этой ситуации часто забывают о необходимости остановиться, чтобы еще раз проанализировать предложенные инициативной группой состав показателей и формат стратегических карт с точки зрения единства содержания понятий и методики расчетов.

Показатели, отражающие специфические особенности миссии компании, ключевых факторов успеха или ее стратегических целей, редко имеют однозначную трактовку. Гораздо чаще они оказываются неоднозначными, а иногда именно поэтому и включаются в стратегические карты. Если бы отбор необходимых показателей и соответствующие измерения были простым делом, то это можно было бы сделать и без внедрения проекта стратегических карт.

В теории информации и систем определение понятий всегда считалось чрезвычайно важным. Определить понятие — означает определить его свойства, объекты, представляемые им в какой-то сфере, и взаимосвязи между ними. Так, многие компании с запозданием обнаружили, что сумма издержек на те или иные цели может различаться в зависимости от принятых методик расчета. Вот распространенный пример такого рода: допустим, головной офис корпорации хочет сравнить уровень административных расходов на одного работника по отдельным подразделениям. Все подразделения представляют отчеты по этому показателю, составленные по собственной методике его расчета. Одно подразделение применяет для расчета количество человеко-лет, отработанных сотрудниками, другое — штатную численность сотрудников на момент составления отчета, третье — численность административных работников. Однако полученная информация несопоставима, поскольку составлена на различной методологической основе. Разработка единой методики расчета основных показателей и подготовка на ее основе управленческой информации были сочтены слишком дорогостоящим делом. В результате компания вообще не в состоянии провести какой-либо сравнительный анализ.

Потребность в четком определении основных понятий лишь возрастает, если компания переходит к оценке своей деятельности на основе нефинансовых показателей. Ни одна компания не может быть уверена в том, что все ее подразделения — не говоря уже обо всех ее работниках — одинаково трактуют понятия, широко используемые в повседневной деятельности, например, такие как счет, потребитель, акцепт, время начала заседания и т.п.

Унифицированная система понятий необходима для того, чтобы периодически проводимые измерения и оценки показателей, предусмотренные стратегическими картами, имели какой-то смысл. Если поставлена задача организовать контроль за выполнением показателей, то совершенно необходимо удостовериться в адекватности положенных в их основу причинно-следственных связей. Одним из преимуществ выявления внутренней логики стратегических карт является то, что в этом случае работники смогут понять, как их усилия повлияли на финансовый результат деятельности компании (см. рис. 7.2). Если работники не убеждены в реальности положенных в основу стратегических карт предположений о причинно-следственных связях показателей, то они не станут прилагать усилия для достижения заданного уровня нефинансовых показателей. В этом случае вряд ли внедрение стратегических карт что-то изменит. Необходимо отчетливо показать связь этих показателей с корпоративной миссией, а следовательно, и с рентабельностью в долгосрочной перспективе, если менеджеры хотят иметь уверенность в обоснованности решений, принимаемых на основе нефинансовых показателей в аспектах отношений с потребителями, организации бизнес-процессов и развития компании.

ПРОВЕРКА НАДЕЖНОСТИ И АДЕКВАТНОСТИ СИСТЕМ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ

Значительную часть информации, на основе которой рассчитываются показатели в трех новых ключевых аспектах деятельности (кроме финансового), трудно получить из традиционной системы управления компанией. Если данные для их

расчета собирались раньше или сами показатели уже использовались в системе контроля, то можно использовать эту информацию.

Одно из последствий внедрения новой системы показателей деятельности состоит в том, что компания должна установить взаимосвязи между новыми и старыми показателями, а это требует значительного объема работ, причем проводимых вручную. В результате затраты на внедрение новой системы показателей могут изначально занижаться. Полученную с ее помощью управленческую информацию необходимо постоянно анализировать с точки зрения ее необходимости, и ее полезность должна сопоставляться с затратами на ее получение. Проиллюстрируем это утверждение на следующем примере. Сотрудники компании, продающей товары длительного пользования, уверены в том, что, чем больше продолжительных разговоров ведут их торговые агенты с посетителями торговых залов, тем больше покупок будет совершено. Естественно, нельзя автоматически зафиксировать количество "продолжительных разговоров". Компания, таким образом, сталкивается с выбором — или фиксировать такие разговоры вручную или продолжать работать как раньше, не учитывая эти данные. В последнем случае один из ключевых факторов успеха — "продолжительные разговоры" с потребителями — остается вне поля зрения менеджеров, нельзя проанализировать его динамику и изменения в зависимости от проводимой рекламной кампании, например организации массовой рекламы на телевидении. (Обеспечивает ли массовая реклама на телевидении увеличение количества продолжительных разговоров с потребителями?) Компания приняла решение регистрировать длительные беседы с потребителями вручную; после каждой такой беседы торговый агент кладет специальный жетончик в коробку, стоящую рядом с кассой. Каждую неделю количество жетончиков в коробке подсчитывается, и таким образом получают информацию о количестве длительных бесед с потребителями в магазине. Эта регистрация отнимает у торгового агента время, которое можно было бы потратить на что-нибудь другое, например на беседу со следующим покупателем. Торговый агент всегда теряет несколько секунд на то, чтобы подойти к кассе и опустить жетончик в коробку; вполне возможно, что он считает это время потраченным неэффективно. Поэтому компания должна объяснить агентам, почему так важно получить эту информацию, и показать, как соблюдение требования о ее регистрации поможет компании достигнуть поставленных целей. Поскольку составление еженедельного отчета о количестве жетончиков также увеличивает административную работу, очень важно разработать максимально простые процедуры регистрации этой информации, отнимающие у персонала как можно меньше времени. Ручная регистрация операций прямо во время их осуществления — это очень простой и быстрый способ.

Также желательно максимально использовать имеющуюся в электронном виде информацию. Например, не измерять интенсивность коммуникаций, регистрируя количество писем или телефонных разговоров, а перевести сотрудников на общение через электронную почту. Система электронной почты в автоматическом режиме формирует журнал, где отражается количество писем; при этом исчезает необходимость регистрировать отправителей. Чтобы сократить объем административной работы в компании, менеджеры должны требовать представления инфор-

мации преимущественно в электронном виде, поскольку в этом случае нет необходимости обрабатывать данные вручную.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Модель стратегических карт предоставляет компании лишь формат для выражения ее миссии и стратегии по отдельным направлениям деятельности через систему конкретных целей и показателей. Однако сама по себе она не обеспечивает сбор необходимой информации и доведение ее до персонала и контрагентов. Информация, как правило, доводится до пользователей, чтобы определенным образом повлиять на их поведение, и для достижения этой цели информация должна отвечать ряду требований.

- Представление в *наглядной и доступной* форме — с помощью цифр, графиков, рисунков или средств мультимедиа, дающих возможность составить общую картину.
- Представление в формате, *дружественном* по отношению к пользователю, — простой и знакомый интерфейс.
- *Легкодоступность* информации — пользователь должен получать информацию независимо от места своего нахождения.
- *Экономическая эффективность* сбора и обработки информации — нефинансовые показатели часто требуют создания специальной системы их измерения и оценки. Стоимость сбора и обработки информации не должна превышать полезный эффект от ее получения.

Чтобы правильно выбрать соответствующую информационную технологию, важно также решить, для кого предназначена данная информация. Иногда менеджеры стремятся широко распространить информацию, содержащуюся в стратегических картах, чтобы дать сотрудникам общее представление о бизнесе компании, а иногда стратегические карты содержат информацию, не подлежащую широкой огласке.

Существует три основных вида, или поколения, информационных технологий, которые можно использовать совместно с стратегическими картами (рис. 8.2). Они отражают три различных уровня притязаний: первый из них отражает самый низкий уровень, а третий — наивысший.

1. *Интерфейс пользователя.* Иными словами, технология, позволяющая представить информацию и провести сравнительный анализ отдельных подразделений и отдельных периодов времени. Существующие разновидности интерфейса напоминают панель инструментов. Такая система может использовать данные, полученные из нескольких источников, в том числе из автоматической и ручной систем сбора информации.
2. *Система обработки управленческой информации.* Кроме формата представления данных, такая система обеспечивает получение данных из автоматических систем сбора информации. Более сложные варианты стратегических карт опираются на большее количество таких систем; мы рекомендуем разрабаты-

вать интерфейс системы управленческой информации с учетом требований стратегических карт вместо того, чтобы разрабатывать специальное приложение для модели стратегических карт. Такое решение допускает включение баз данных пользователей с низших уровней управления в общую систему. В результате топ-менеджеры получают возможность анализировать данные низших уровней управления, выясняя причины той или иной динамики показателей стратегических карт высших уровней. При этом широко используются современные Web-технологии.

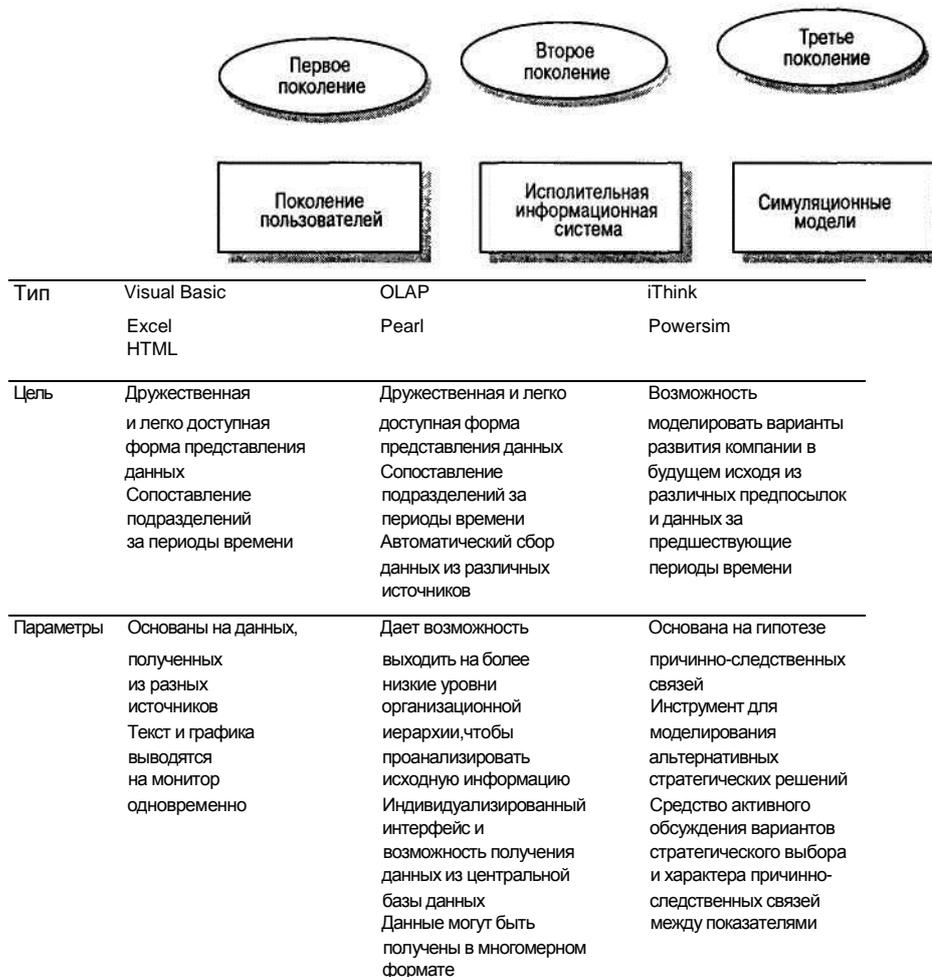


Рис. 8.2. Характеристика вариантов информационных технологий, которые могут использоваться совместно с моделью стратегических карт

3. *Системы моделирования.* С их помощью можно моделировать динамику показателей стратегических карт в будущем и анализировать влияние изменения

одних показателей на динамику других. Для такого анализа необходимы некоторые исходные допущения, например, надо установить срок окупаемости инвестиций в проекты развития компании и получения соответствующих финансовых результатов. В главе 7 кратко описывались различные варианты методов моделирования. В этой главе продолжается обсуждение конкретных моделей и методов моделирования.

Информационные технологии, о которых шла речь, принадлежат преимущественно к первому поколению. Получение данных из системы управленческой информации (второе поколение) в формате стратегических карт требует решения проблем формата внутренней отчетности и обеспечения достоверности данных, полученных помимо традиционных систем их сбора. До настоящего времени мы сталкивались лишь с несколькими случаями использования информационных систем третьего поколения. Проблемы, связанные с их разработкой, делятся на две основные категории.

1. Объединение в рамках систем нескольких источников получения информации. Логическая структура, легкость восприятия, периодичность сбора данных из различных источников могут быть различны, а разные компьютеризованные системы обработки информации — технически несовместимы.
2. Обобщение значений показателей по иерархической цепочке уровней управления. Многие показатели в стратегических картах нельзя рассчитать простым суммированием, а некоторые показатели, рассчитанные для высших уровней управления, теряют всякий смысл с экономической точки зрения.

Первое поколение: интерфейс пользователя

Внедрение стратегических карт, как правило, начинается на уровне функциональных подразделений с целью комплексного представления показателей, включенных в стратегическую карту. Под интерфейсом пользователя в данном случае понимается легкость доступа к данным и их представление в удобном для пользователя формате. Для этого необходимо создать исходную базу данных, но приложения для ее обработки легко создаются на базе распространенных программных продуктов, таких как Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML и т.д. Принципиальное требование в данном случае заключается в том, что программы должны позволять интеграцию и одновременный вывод текстовых и графических данных, а также сравнительный анализ отдельных подразделений за отдельные периоды времени. Образец такого интерфейса есть в программе EVITA компании ABB.

ABB

С помощью программы подготовки презентаций, самостоятельно разработанной компанией, можно просто и логично представить ее деятельность в пяти ключевых аспектах всем сотрудникам компании. Такой результат достигается с помощью визуальной презентации значений различных контрольных показателей, оформленных в виде автомобильных спидометров, диаграмм и рисунков. Данные по контрольным показателям приведены за текущий период по сравнению с предыдущим. Краткосрочные цели привязаны к долгосрочным. Можно ознакомиться с планом мероприятий по достижению заданного уровня контрольного показателя. Иными словами, система презентаций представляет собой простой и эффек-

тивный способ демонстрации достижений и неудач каждого подразделения. Фрагменты такой презентации приведены на рис. 8.3.

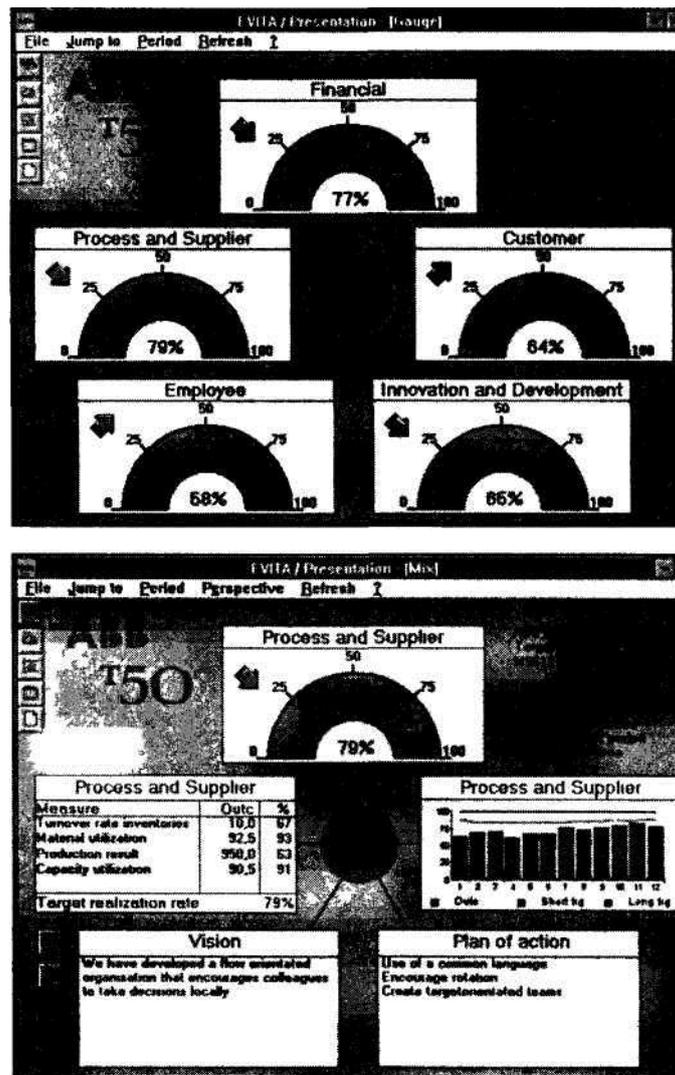


Рис. 8.3. Фрагменты презентации из компьютерной системы презентаций компании ABB

Второе поколение: системы управленческой информации

Системы управленческой информации объединяют, с одной стороны, системы презентаций, аналитические инструменты, базы данных, а с другой — источники информации для них. Содержание этой информации зависит от того, какие именно показатели включены в стратегическую карту, однако в общем

случае это информация из системы финансового учета, систем расчетов с поставщиками и потребителями, систем производственного контроля. Вполне возможно, что информацию о персонале и потребителях, особенно об отношениях последних к компании и т.п., также можно представить в форме, позволяющей включить ее в общую систему управленческой информации. В рамках этой системы компания рассматривает варианты внедрения новых или альтернативных систем и процедур оценки показателей, применяя для их популяризации компьютерные презентации (см. раздел "Условия эффективного применения стратегических карт" в начале этой главы).

По сути, анализируемая система управленческой информации не содержит каких-либо компонентов, принципиально отличающих ее от других *систем управленческой информации и обеспечения управленческих решений*. Она связана с моделью стратегических карт через принципы отбора информации и дизайн интерфейса.

После завершения внедрения стратегических карт на всех уровнях управления компанией, как правило, возникают дополнительные требования к обслуживающим их информационным технологиям. Кроме простоты и дружелюбности интерфейса, добавляется требование различного дизайна для различных подразделений компании. Информация, необходимая для расчета показателей на нижних уровнях организационной иерархии, должна быть многомерной и более объемной. Многие исходные данные одинаковы для всех подразделений, но методика их обобщения и расчета на их основе тех или иных показателей отличается для различных подразделений.

Принятая информационная технология обеспечивает для каждого подразделения индивидуальный пользовательский интерфейс, одновременно сохраняющий данные этого подразделения в общей базе данных и тем самым обеспечивающий логичность и достоверность хранящейся в ней информации. Структура системы "Клиент/сервер" в одном из вариантов технологии под названием "Коллективная обработка данных" (рис. 8.4) соответствует этому требованию, поскольку часть этого приложения, поддерживающая базу данных и содержащая методику расчетов показателей, размещается на корпоративном сервере, в то время как приложение-клиент, содержащее меню программы, устанавливается на локальном компьютере в подразделении.

Этот вариант дает некоторые дополнительные преимущества по сравнению с классическим вариантом использования информационной технологии исключительно для предоставления информации. Завершив расчет различных показателей, пользователь может затребовать информацию об их трендах, или прогнозе на будущее. Предоставление такой информации требует более сложной информационной технологии по сравнению с той, что обеспечивает лишь хранение и выведение данных. С этой точки зрения лучше всего подходит технология OLAP (On-Line Analytical Processing — аналитические расчеты в онлайн-режиме). В этой технологии данные доступны в многомерном формате наподобие типичной электронной таблицы, но более чем в двух измерениях. Она позволяет получать трендовые показатели и прогнозы с помощью статистических расчетов.

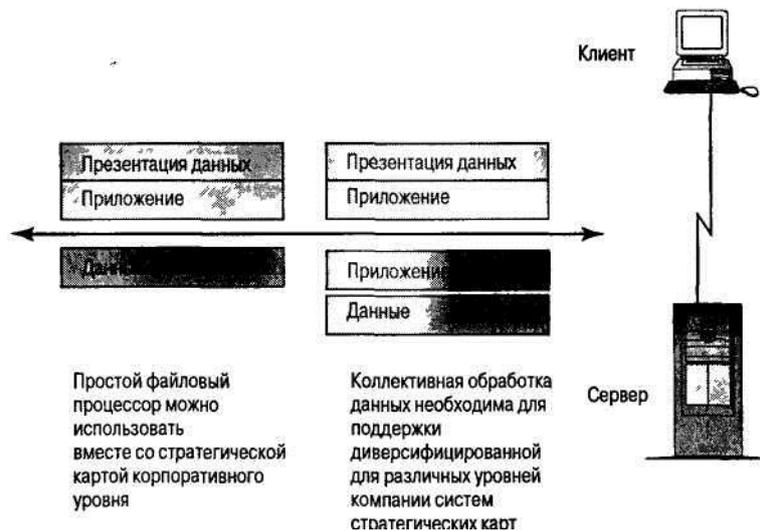


Рис. 8.4. Структура системы "Клиент/сервер", поддерживающей функционирование модели стратегических карт

С точки зрения совместного использования со стратегическими картами представляет интерес приложение для оптимизации различных показателей на основе модели, отражающей их взаимосвязь. Для этих целей подходит и приложение OLAP. Модели, отражающие, например, связь между удовлетворенностью потребителей и рентабельностью компании, помогут определить оптимальную комбинацию значений этих показателей. Например, вряд ли имеет смысл добиваться 100%-ной удовлетворенности потребителей, если модель показывает, что при значениях этого показателя выше 90% рентабельность компании начинает снижаться. Видимо, компания должна поставить цель усовершенствовать организацию своих бизнес-процессов таким образом, чтобы рентабельность росла и при превышении 90%-ного уровня удовлетворенности потребителей. OLAP дает возможность определять наилучшую комбинацию различных ключевых аспектов деятельности на основе методов моделирования и оптимизации.

В условиях функционирования локальной сети компании применение таких информационных технологий открывает еще большие возможности, поскольку нет необходимости хранить всю информацию на пользовательском компьютере: ее можно загружать по мере необходимости с сервера или открывать через Web-браузер с помощью технологий Java. Основное преимущество использования Internet заключается в том, что она предоставляет область и язык общения, которые легко воспринимаются пользователями. Компании — разработчики информационных технологий отреагировали на этот факт, адаптировав практически все свои программы к использованию в Internet. Использование Internet дает возможность:

- получать без больших затрат труда и средств данные, не поддающиеся экспорту из других систем;

- использовать автоматизированные процессы сбора информации из различных систем, равно как и некоторые возможности распространения информации на нижестоящие уровни управления;
- использовать простой в обращении инструмент с дружественным интерфейсом для презентации данных;
- представлять результаты расчетов и тренды показателей в формате стратегических карт, наряду с комментариями по поводу полученных результатов и рекомендаций по поводу требуемых мероприятий.

На рис. 8.5 показан один из возможных вариантов сочетания различных информационных технологий (OLAP и Internet) в рамках одной системы. С помощью Web-браузера пользователь может как получать, так и передавать данные. Возможен также доступ в такую систему через интерфейс OLAP. С помощью программы OLAP можно проводить обширный многомерный анализ, однако при этом нельзя вводить дополнительные данные. Различные системы — OLAP и Internet — связаны между собой и с базой данных. База данных также доступна и из других систем, например, системы финансового учета, управленческой системы и системы контроля производства.

Halifax

Инициативная группа с самого начала осознала необходимость усовершенствования действующих информационных систем. Один из этапов внедрения проекта стратегических карт был посвящен разрешению комплексных проблем, например, разработке соответствующих процедур обработки данных и компьютерной системы, способной рассчитать основные показатели из всех четырех секторов стратегических карт. Эта система должна давать доступ к информации различным категориям сотрудников на различных уровнях управления. Например, каждое функциональное подразделение испытывает потребность в детальной информации о своей деятельности, а региональные менеджеры нуждаются в сводной информации по своей территории и т.п.

Для разработки новой системы *Halifax* пригласила внешних консультантов, использовавших программное обеспечение OLAP. Поскольку требовалось рассчитывать возрастающее количество параметров, система постоянно развивалась. Менеджеры *Halifax* тем не менее стараются не допускать широко распространенную ошибку, ограничиваясь измерением и оценкой немногих показателей. Кроме того, компания разработала контрольные процедуры, позволяющие удостовериться в том, что оцениваются все необходимые параметры. Правильная постановка задачи с самого начала позволяет избежать расходов на совершенствование системы впоследствии.

В настоящее время розничная сеть магазинов *Halifax* оснащена компьютеризированной моделью стратегических карт с доступом в нее с любого компьютера локальной сети, с сервера и с ноутбуков региональных менеджеров. Доступ в систему имеет также весь персонал соответствующего подразделения. В ней нет паролей или каких-либо ограничений. Каждый сотрудник в любое время может получить отчет о состоянии дел на текущий момент. В стартовом окне системы на экране монитора размещается перечень показателей для каждого из четырех секторов стратегической карты. Из стартового окна можно перейти в окна, отражающие данные по любому из 60-ти показателей, сгруппированных по четырем ключевым аспектам деятельности, причем можно выбрать необходимую степень детализации каждого

показателя. В дружественном интерфейсе пользователя информация приведена по месяцам и помогает менеджерам оценить состояние и темпы развития бизнеса.

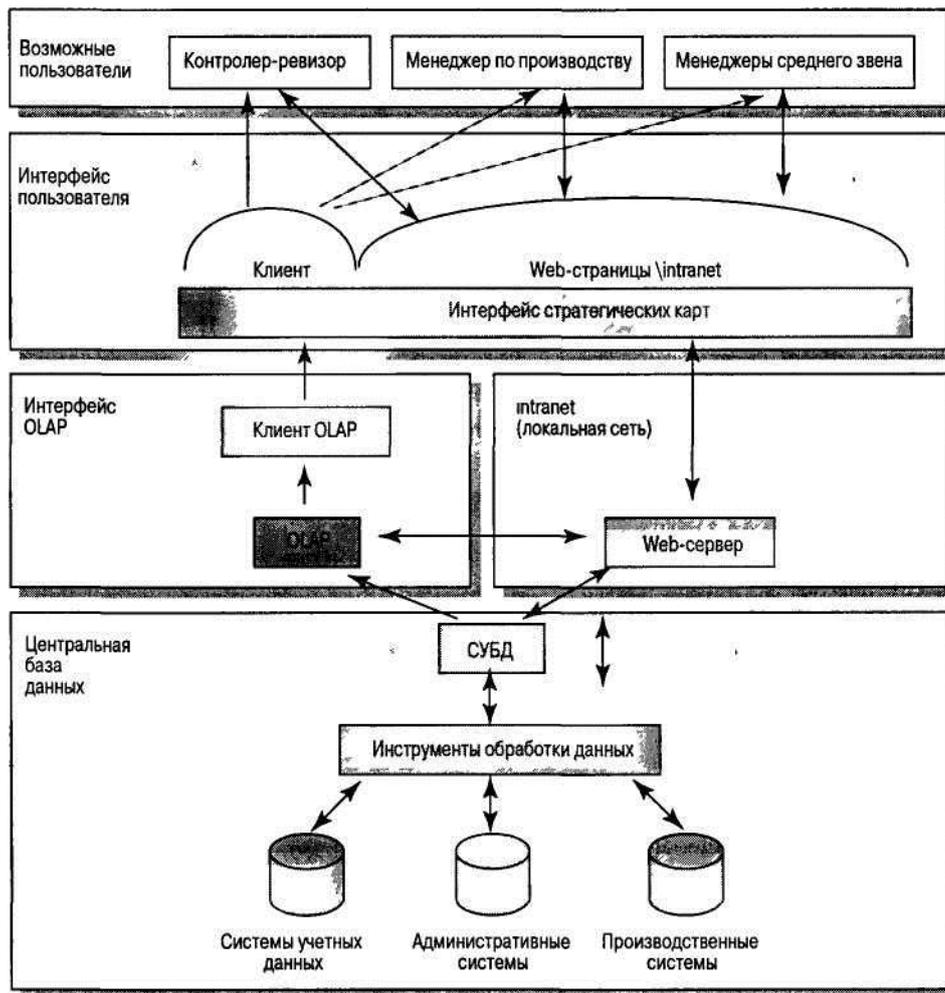


Рис. 8.5. Логическая схема компьютеризованной модели стратегических карт

Поскольку система построена на основе многомерных баз данных OLAP, есть возможность декомпозиции любого показателя корпоративного уровня для использования на низших уровнях управления. Информация о большом количестве показателей хранится в нескольких базах данных. Некоторые показатели, и в том числе касающиеся оценки отношения потребителей к компании, характеризуют состояние дел в филиалах компании, не подсоединенных к локальной сети компании; данные по этим показателям обновляются за счет передачи их на дисках. В рамках действующей системы нельзя применять методы моделирования. С точки зрения менеджеров методы моделирования применимы в первую очередь в стратегическом планировании деятельности, поэтому компания не имеет особой нужды в них. В ближайшем будущем планируется интеграция системы в онлайн-овую внутреннюю сеть.

Новая система внедрялась с 1995 года, в процессе проведения серии встреч с сотрудниками отдельных подразделений, в которых участвовало около 1400 сотрудников. Каждому менеджеру были вручены ознакомительные материалы, проводилась презентация системы по локальной кабельной сети. С конца ноября 1995 года до начала 1997 года старая и новая системы функционировали параллельно. Администраторы сети имели, таким образом, возможность приобрести опыт работы с новой сетью еще до ее официального ввода в эксплуатацию. Менеджерам тоже было легче ликвидировать недостатки новой системы в условиях, когда две системы работали параллельно.

После официального запуска новой системы в начале 1997 года члены инициативной группы провели собеседования с каждым администратором сети, объясняя принцип работы стратегических карт, методику постановки целей и задач, планирования действий и контроля. С тех пор система несколько раз модифицировалась на основе отзывов пользователей.

Оглядываясь назад, менеджеры *Halifax* считают выбор момента для запуска проекта стратегических карт очень удачным, поскольку он совпал по времени со слиянием с компанией *Leeds* в середине 1995 года. Поскольку системы управления в двух слившихся компаниях весьма различались, имелась настоятельная необходимость создать единую систему управления. Стратегические карты стали удачным решением этой проблемы для персонала обеих компаний. Они помогли ослабить напряжение, поскольку обе компании начинали практически с нуля. С этой точки зрения трудно было выбрать более удачный момент для их внедрения.

NatWest Life

В *NWL* изучали опыт применения стратегических карт и динамику всех ключевых показателей с 1994 года. Новая информация заводилась в систему ежедневно, и любой имеющий допуск менеджер мог пройти по всем уровням организационной иерархии, чтобы выяснить причины той или иной динамики любого показателя.

В первый год своего существования система играла очень большую роль в обучении персонала основам ведения бизнеса и получению необходимой информации. *NWL* обнаружила, что расходы на эксплуатацию системы были неоправданно высокими из-за частого обновления информации, — ведь большинство показателей не меняются ежедневно. Со временем некоторые функции системы отпали, и сейчас отчеты о динамике ключевых показателей представляются в основном на бумаге. В соответствии с концепцией *NWL* это практичнее и требует меньших затрат. Важно подчеркнуть, что *NWL* продолжает контролировать динамику тех же показателей; просто они больше не выводятся на экран монитора.

Другая причина отказа от компьютеризованной системы управленческого контроля состоит в том, что она вводила работников в заблуждение, когда сообщала о выполнении всех поставленных задач. *NWL* предпочитает подчеркивать, что картина может быть лишь настолько отчетливой, насколько позволяет масштаб увеличения. По мнению менеджеров компании, недооценка сложности возникающих проблем очень опасна. Поэтому большое значение придается периодическим ревизиям ключевых факторов успеха, ключевых показателей деятельности и ее результатов.

Volvo Car Corporation

В автомобильной отрасли необходимо контролировать несколько ключевых показателей. Еще важнее контролировать их тренды. В настоящее время *Volvo* измеряет сотни показателей, информация о которых в установленное время передается в центральную базу данных. Некоторая часть этой информации обрабатывается вручную, причем этот процесс требует значительных затрат. После внедрения новой автоматизированной информационной системы *Volvo* занялась формированием "культы фактической информации", при котором любая

информация должна быть доступна любому сотруднику компании в любое время. Факты — бесспорная вещь, их нельзя долгое время игнорировать, считают менеджеры компании. Поэтому очень важно одновременно использовать те или иные показатели и адаптировать их к потребностям различных пользователей в различных ситуациях в подразделениях компании по всему миру. Внедрение такого образа мыслей стало целью измерения сотен параметров и организации доступа к ним в центральной базе данных. Сегодня в локальной сети компании размещается только "Отчет о деятельности Volvo". Однако даже в сети Отчет доступен не всем сотрудникам, поскольку существуют различные уровни доступа. Отчет не обновляется автоматически; новая информация сначала анализируется центральным офисом и используется для финансового планирования.

British Airways

Большинство показателей операционной деятельности в Хитроу вводится в компьютеризованную систему, разработанную подразделением самостоятельно. В этой системе есть функции контроля показателей в режиме реального времени и декомпозиции их до определенного уровня организационной иерархии. Система не поддерживает формат стратегических карт. Эта функция все еще находится в стадии разработки. Доступ к системе имеют практически все сотрудники компании. Например, компьютеры установлены во всех комнатах отдыха для сотрудников.

Третье поколение: имитационные модели

Информационные системы третьего поколения, а именно имитационные модели, используют вспомогательные средства для характеристики причинно-следственных связей. При этом важно помнить о фундаментальной особенности стратегических карт: они помогают анализировать несколько ключевых аспектов деятельности одновременно и рассматривать различные формы взаимосвязей между ними. Как упоминалось в главе 7, имитация возможной динамики различных показателей в течение определенного времени рассматривается прежде всего как средство организации обсуждения и выработки общей точки зрения по поводу гипотезы, положенной в основу модели. Как повлияет маркетинговая программа компании на объем продаж и как долго будет ощущаться это влияние? Что произойдет, если компания сократит срок доставки заказов или выведет на рынок новые продукты? В настоящее время существуют многочисленные возможности совместного использования имитационного моделирования и стратегических карт. В качестве примера можно привести программное обеспечение iThink, основанное на принципе системного мышления и допускающее интеграцию с отдельными элементами стратегических карт.

Основной принцип системной динамики состоит в том, чтобы выявить закономерность, скрытую в глубинах бизнеса, — там, где все остальные видят лишь изолированные события, мириады отдельных фактов, действий и тенденций. Иными словами, системная динамика — это наука, занимающаяся анализом совокупности, воплощенной в различных подсистемах, с которыми контактирует аналитик. Системная динамика предоставляет метод и методику моделирования, изучения и координации целостной системы взаимоотношений в течение определенного времени. Таким образом, эта дисциплина помогает выявить и понять взаимосвязь между различными явлениями вместо того, чтобы рассматривать ка-

ждый из них изолированно, наблюдать процессы изменения и воспринимать действительность как цепь последовательных *событий*, а не просто отдельных стоп-кадров [Senge, 1990].

Применение идей системной динамики к модели стратегических карт дает возможность воспринимать изменчивость бизнес-процессов. Конечно, *нельзя*

повысить качество принимаемых решений, используя принципы системной динамики и инструменты имитационного моделирования для тестирования вариантов управленческих решений в качестве основы для прогнозирования будущих событий. Короче говоря, интеграция этих двух составляющих позволяет получить:

- методику исследований, идентифицирующую причинно-следственные связи между стратегическими целями и показателями, а также позволяющую достичь равновесия между ними;
- простую методику тестирования прогнозных результатов или имитационную модель динамики показателей, включенных в стратегические карты;
- методику обучения персонала на основе исследования многомерных стратегий, отражающих конкурентную ситуацию компании и многомерную экономическую реальность;
- основу для проведения дискуссии о способах разработки плана текущих мероприятий по увеличению создаваемой для потребителей ценности.

Программы iThink и Powersim предоставляют компьютеризованные имитационные инструменты, основанные на принципах системной динамики. Использование iThink, созданной с помощью простого языка моделирования, позволяет разрабатывать имитационные модели и визуальные средства анализа. Программа позволяет структурировать и контролировать комплексные многомерные системы. Вряд ли можно без помощи компьютера контролировать систему показателей и выявить все причинно-следственные связи, лежащие в ее основе. Имитационные программы иллюстрируют и уточняют конкретные формы и силу влияния предпринятого действия на различные переменные системы.

Программа представляет собой трехуровневую систему. На верхнем уровне можно разработать интерфейс для пользователя, облегчающий имитационное воспроизведение моделей, разработанных на среднем уровне. В процессе имитационного воспроизведения некоторые переменные модели изменяются, например, себестоимость единицы продукта, численность персонала компании или сумма инвестиций в маркетинговые программы. С помощью пользовательского интерфейса можно наглядно представить результаты имитационного моделирования в форме таблиц или графиков. На среднем уровне программы разрабатываются модели причинно-следственных связей (рис. 8.6). Для разработки этих моделей выполняются простые последовательности операций, включающие показатели на данный момент времени (т.е. накопленные активы и т.п.) и показатели, отражающие их изменения. На нижнем уровне модели в программу можно ввести уравнения для прогнозирования конечных показателей.

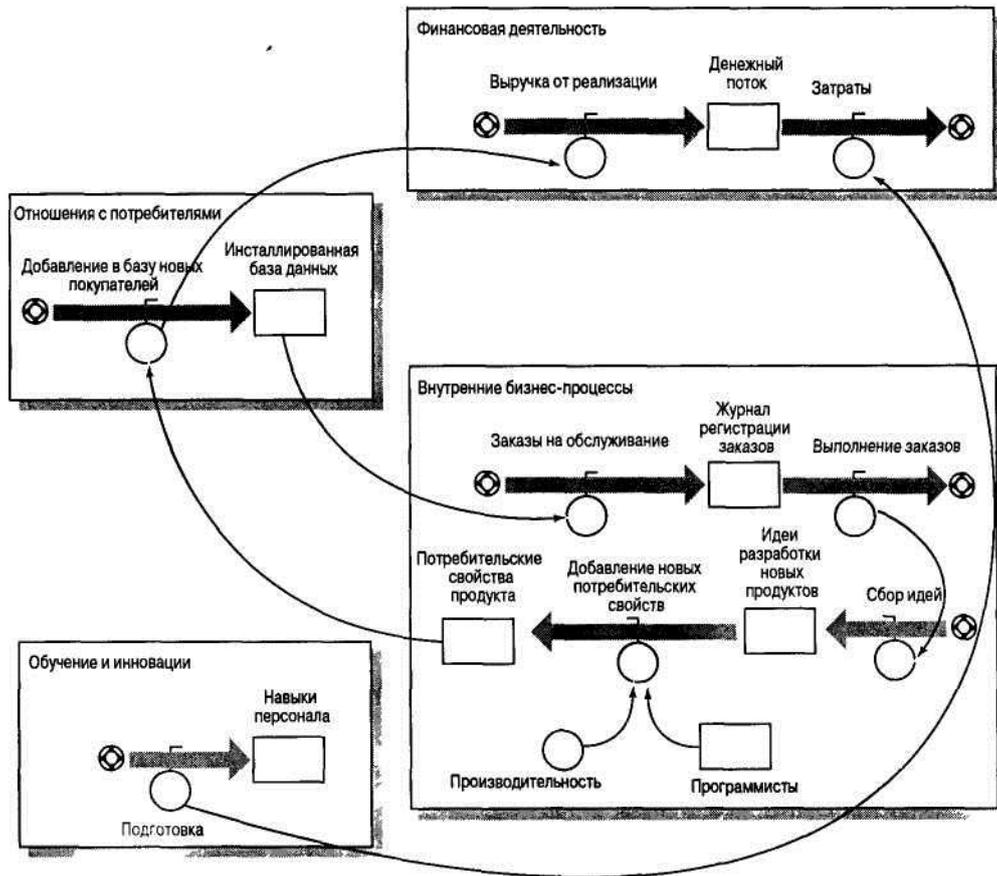


Рис. 8.6. Модель причинно-следственных связей, разработанная в программе iThink, для иллюстрации основополагающих взаимосвязей в системе стратегических карт

РЕЗЮМЕ

Если стратегические карты становятся органичной частью процесса стратегического планирования и обучения компании, они требуют постоянного обновления и уточнения. Поэтому для компании большое значение имеет вопрос о том, какие процедуры и системы измерений нужно разработать, чтобы они не только собирали информацию, но и обеспечивали доступ к ней сотрудников и контрагентов. В этой главе обсуждалось значение качества и достоверности данных для таких систем. Рассмотрены три поколения информационных систем, пригодных для использования совместно с стратегическими картами. На первом этапе разрабатывались управленческие системы, включавшие лишь пользовательский интерфейс для проведения презентаций. На следующем этапе разработаны системы, использующие форму и содержание стратегических карт для распространения управленческой информации через локальные сети или Internet. На третьем этапе

используются имитационные модели, разработанные на основе анализа причинно-следственных связей между показателями.

Компания получает возможность эффективно эксплуатировать стратегические карты лишь после того, как обеспечит соответствующую поддержку этой модели определенной информационной технологией. Основное содержание предшествующих этапов внедрения проекта сводилось главным образом к разработке формата и содержания комплексной системы стратегических карт. Удостоверившись в наличии надежных процедур и систем сбора и обработки информации, компания приступает к формулированию гипотез о будущем развитии (отраженных в корпоративной стратегии). Иначе говоря, недостаточно просто включить в стратегическую карту ряд показателей и использовать их в той или иной информационной системе. Преимущества стратегических карт проявляются лишь в том случае, если на их основе удастся организовать обсуждение динамики ключевых показателей, обосновать выбор той или иной стратегии, определить объем знаний, которые необходимо усвоить.

Создание обучающейся компании

Содействие превращению компании в обучающуюся организацию — одна из основных целей создания модели стратегических карт. Обучающаяся организация находится в процессе постоянного развития и совершенствования, что позволяет ей сохранять конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Сама по себе модель стратегических карт представляет собой систематизированное изложение миссии и стратегии компании понятными и реалистическими словами. На языке стратегических карт сотрудники компании обсуждают ее будущее и достигают взаимопонимания, поскольку все они заинтересованы в ее процветании. Именно сотрудники воплощают корпоративную миссию и стратегию в конкретных действиях. Это часто требует от них изменить свое поведение, овладеть новыми для себя знаниями и навыками. В этой главе мы поговорим о том, насколько важно сделать компанию обучающейся организацией и как разработка и внедрение стратегических карт помогают в выполнении этой задачи.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ

На рис. 9.1 в очередной раз воспроизводится аналогичный рисунок из главы 3, где стратегические карты рассматриваются как стимул процесса обучения компании. Характеризуя этапы разработки стратегических карт (глава 3), мы подчеркивали значение этого процесса для разработки стратегии компании. Стратегические карты структурируют и оживляют обсуждение, позволяют выработать ясное понимание стратегии, применяемых показателей и предполагаемых действий.

Мнения исследователей о том, до какой степени стратегия компании поддается планированию, расходятся. Х. Минцберг [Mintzberg, 1994, p. 286ff] считает стратегию постоянно развивающейся концепцией и рассматривает ее разработку как процесс обучения. Он сравнивает стратегии с бурьяном, прорастающим без разрешения и "со временем проникающим достаточно глубоко, чтобы в

значительной степени предопределять действия компании". Можно управлять этим процессом, а можно пустить его на самотек — в данном случае "управлять" означает "признать существование и вмешиваться лишь в случае необходимости". Признавая, что такое определение отражает крайнюю точку зрения на стратегию, Минцберг, тем не менее, считает, что понимание разработки стратегии как плана действий будет не меньшей крайностью: "Определение двух точек в континууме, между которыми должны лежать все действия компании". Независимо от того, к какой из этих точек зрения склоняется читатель, важно пояснить сотрудникам, каково содержание избранной стратегии и какие предпосылки положены в ее основу. По нашему мнению, стратегические карты стимулируют привлечение работников к разработке стратегии, а следовательно, облегчают ее реализацию впоследствии.

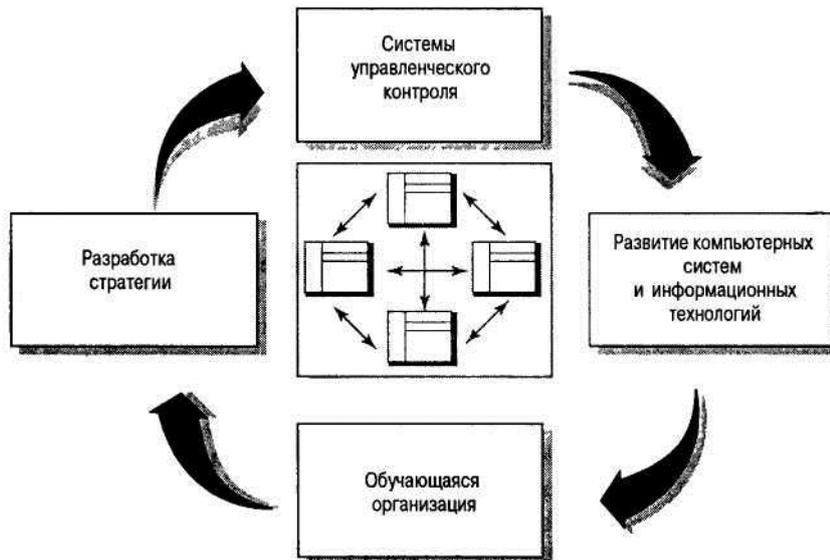


Рис. 9.1. Процесс разработки стратегических карт

В цикле, показанном на рис. 9.1, после разработки стратегии следует контроль за процессом ее реализации. Включение стратегических карт в *систему управленческого контроля* вызвало повышенный интерес к фазе контроля. В главе 6 мы обсуждали, как стратегические карты расширяют понятие управленческого контроля, включив в него привлечение работников к выявлению приоритетных проблем, стоящих перед компанией. Кроме того, стратегические карты помогают сбалансировать краткосрочные и долгосрочные планы действий, оптимизировать программы развития необходимой компетенции, освоения новых рынков, внедрения информационных систем и т.п.

В главе 8 отмечалось, что постоянное применение стратегических карт требует внедрения соответствующих технических средств, чтобы они стали привычным средством решения повседневных задач сотрудников. *Информационные технологии*

и системы могут стать решающим фактором успеха во внедрении стратегических карт. Только с их помощью компания обеспечит текущий контроль за реализацией установленных целей, получит необходимые данные для принятия управленческих решений. Для сравнения напомним, традиционная система управленческого контроля предполагает лишь обсуждение целей, установленных финансовыми показателями бюджета, и периодический анализ вызывающих тревогу направлений деятельности и показателей. В результате она не может сфокусировать внимание менеджеров и работников на действительно важном в настоящий момент. Поэтому компании придется приложить значительные усилия для создания эффективной системы внутренней оперативной отчетности. Пока такая система не будет положена в основу модели стратегических карт, вряд ли можно рассчитывать на серьезное отношение к ней работников.

Мы убеждены, что все эти особенности стратегических карт окажутся полезными в становлении компании как *обучающейся организации*. С этой точки зрения проводится переоценка стратегии, особенно если менеджеры, как и Минцберг, считают ее разработку непрерывным процессом. В этом случае имеет смысл привязать переоценку стратегии к какому-либо этапу установившегося цикла ежегодного планирования деятельности: накопленные компанией знания могут вызвать потребность в более частом уточнении текущих целей и задач. Рассмотрим этот вопрос подробнее наряду с вопросом о том, на кого из менеджеров целесообразно возложить ответственность за этот процесс.

ОБУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЧАСТЬ ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие "обучающейся организации" часто встречается в современной литературе по менеджменту. Д. Гарвин [Garvin, 1993, p. 80] определяет обучающуюся организацию как "организацию, специализирующуюся на создании, сборе и передаче знаний и навыков, а также постоянно изменяющую модель своего поведения в соответствии с вновь полученными знаниями". Иными словами, обучающаяся организация дает возможность компании лучше реагировать, приспосабливаться и извлекать преимущества из перемен в ее внутренней и внешней среде. Использование слова "обучающаяся" подчеркивает значение знаний и компетенций, что связано с уже обсуждавшейся концепцией интеллектуального капитала. При этом, по нашему мнению, применение к компании эпитета "обучающаяся" не значит, что главную роль в ней играет индивидуальное обучение отдельных работников, приводящее к накоплению человеческого капитала (см. рис. 2.5). Хотя индивидуальное обучение важно как основа для коллективного обучения, в долгосрочной перспективе оно приносит не так уж много пользы компании. Гораздо важнее обеспечить доступ всех работников к накопленным знаниям и сделать эти знания собственностью компании на возможно более продолжительный срок (структурный капитал).

Обучающаяся организация должна иметь процедуры и инструменты, которые, помимо прочего, позволят ей следующее.

- Чутко улавливать изменения, происходящие в деловой среде, особенно через контакты персонала с потребителями, поставщиками, партнерами и перспективными кандидатами на рабочие места в компании.
- Побуждать работников, имеющих доступ к информации, сравнивать свои наблюдения, анализировать их с точки зрения предшествующего опыта компании.
- Документировать саму информацию и проведенный анализ, чтобы дать возможность и другим работникам ознакомиться с этими материалами.
- Оценивать темпы накопления знаний и их уровень, чтобы удостовериться в действительном приросте интеллектуального капитала компании.

Все это входит в понятие информационного менеджмента. Эпитет "информационный" вызывает проблемы понятийного характера. Что такое информация, что такое данные, что такое знания? Для наших целей обсуждения нет необходимости различать эти понятия. Вполне подойдет определение знаний, данное Т. Девенпортом [Davenport et al., 1998, p. 43]: "Знания — это информация в сочетании с опытом, интерпретацией и формой ее выражения применительно к определенной ситуации". Б. Манвиль и Н. Фут [Manville & Foote, 1996] определяют информационный менеджмент как "систематический процесс, направленный на накопление и контроль возможностей и способностей работников аналогично тому, как компания контролирует свои материальные запасы, оборудование, инвентарь и другие виды материальных активов". Манвиль и Фут называют такой подход "постмодернистским реинжинирингом", в котором очень важную роль в совершенствовании бизнес-процессов и качестве обучения компании играет технология.

К. Свейби [Sveiby, 1997] описывает два существующих определения информационного менеджмента. Они характерны для двух различных групп специалистов: одни рассматривают информационный менеджмент как *управление информацией*, а другие — как *управление людьми*. Как правило, первой точки зрения придерживаются специалисты в области компьютерных наук или теории систем. По их мнению, информация состоит из отдельных элементов, которые можно идентифицировать и обрабатывать с помощью компьютеров. Специалисты этой группы считают такой подход относительно новым. В настоящее время численность сторонников этого подхода быстро растет, причем они заняты в основном информационными технологиями.

Специалисты второй группы, как правило, изучали философию, психологию, социологию или теорию организаций и менеджмента. С их точки зрения, обучение представляет собой процесс совершенствования сложных и динамичных человеческих способностей, поведения и т.п. Управление обучением в этом случае осуществляется в процессе взаимодействия с отдельными работниками компании. Этот подход к информационному менеджменту не нов, и количество его сторонников более или менее стабильно.

Б. Манвиль и Н. Фут [Manville & Foote, 1996], так же как и К. Свейби, склоняются к первому подходу, т.е. трактовке информационного менеджмента как управления информацией, особенно с помощью компьютерных систем. Этот же подход

чаще встречается в книгах и последних периодических изданиях. В публикациях по компьютерной тематике он предельно упрощен. Часто речь идет о "компьютерных базах данных", где целенаправленный поиск позволяет найти новые знания. Однако можно ли считать базы данных эквивалентом знаний компании? Можно ли пересматривать их, управлять ими или оценивать их по определенным критериям пригодности для принятия обоснованных стратегических решений?

Стратегическая ценность информации вызывает в настоящее время повышенный интерес по целому ряду причин. Технология предоставляет все новые возможности, одновременно заставляя компании создавать такие конкурентные преимущества, которые трудно будет воспроизвести конкурентам (в отличие от близости местонахождения компании к потребителям или традиционно высококачественных продуктов и услуг). Роботы на производстве, автоматизированное управление задачами и прочая электроника обеспечивают достижение успеха там, где компании прежде побеждали в конкурентной борьбе с помощью традиционных технологий. Если общественность индустриально развитых стран продолжает соглашаться на высокую оплату труда работников, то единственным оправданием этому служит их умение делать что-либо лучше, чем компьютеры или работники в развивающихся странах, получающие все лучшее образование. Компания может лишь создать организационную структуру для своих работников — арену их взаимодействия, оснащенную техникой и снабженную накопленной информацией.

На протяжении всей своей истории человечество повышало свое благосостояние именно за счет этого. Люди отличаются от животных главным образом своей способностью предвидеть события, общаться друг с другом и умением использовать внешние источники информации — книги или электронные базы данных. Все это значительно увеличивает ограниченные от природы способности человеческого мозга по обработке информации. Рассказы старейшин племени о том, что и как делалось раньше, уже представляли собой образец информационного менеджмента. Сейчас мы имеем в своем распоряжении неизмеримо более сложные технически, но такие же, по сути, инструменты. При этом все очевиднее растущие трудности компаний, связанные с использованием этих инструментов. (Интересные материалы по этим проблемам приводятся в работах [Davenport & Prusak, 1998] и [Quinn et al., 1998].)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ИНФОРМАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Если компания ищет более рациональную политику информационного менеджмента, то прежде всего она должна спросить себя: "Зачем нам нужна информация?" Ценность активов, используемых компанией для получения прибыли, определяется текущей стоимостью будущих сумм прироста прибыли, генерированных при их использовании. Компания инвестирует миллионы долларов в создание баз данных только потому, что рассчитывает на прирост прибыли в будущем, например в результате снижения затрат и/или увеличения объемов продаж. Как можно в данном случае описать связь между инвестированием средств и

полученной выгодой? Прежде чем вкладывать деньги, полезно решить, что мы хотим получить.

Речь не идет о том, чтобы логически строго доказать наличие такой связи — это невозможно. Однако можно выработать согласованную *гипотезу* о характере этой связи. Иначе нельзя будет организовать согласованные усилия по достижению поставленной цели. Сама по себе информация не обеспечит прироста прибыли; он будет достигнут за счет определенной работы с этой информацией, причем использовать ее будут многие работники компании, а иногда и ее партнеры или потребители. Для этого им потребуется обработать информацию, накопленную и представленную компанией, т.е. ввести данные в компьютер, проанализировать их и использовать полученные результаты в принятии управленческих решений и ведении бизнеса.

Все это приводит к росту инвестиций в информационные системы и подготовку работников. Даже процедура найма новых работников влияет на возможное использование информации. Для определения цели инвестирования этих средств необходимо, чтобы все заинтересованные стороны объединились и обсудили стратегическую роль информации в будущем. Мы уже говорили о важности таких обсуждений в предыдущих главах. Их можно провести с использованием, например метода сценариев, или просто сопоставив мнения топ-менеджеров и рядовых работников по этому поводу.

Каким образом топ-менеджеры могут развить полученные таким образом идеи? Как уже упоминалось, Свейби выделяет две основные "школы", или подхода: один из них обращает больше внимания на данные и информацию, а второй — на людей, обрабатывающих эту информацию. Можно согласиться с тем, что оба подхода имеют свои преимущества, однако необходимо отметить, что существует еще и третий подход.

Повторимся, что первая школа, или подход, акцентирует важность работы по обработке данных, пока еще не ставших информацией, а тем более знаниями, и состоящих из отдельных фактов, которые сохранялись и распространялись с помощью информационных систем (компьютерных и других). В теории систем, уделившей много внимания выработке дефиниций, можно найти подтверждения того, что иногда даже простые понятия (например, покупатель) определяются настолько туманно, что анализировать связанные с ними данные не имеет смысла. Некоторые исследователи даже утверждают, что успех компаний на рынке зависит от того, насколько они умеют сопоставлять и анализировать доступную для всех информацию. Р. Грант [Grant, 1996] утверждает, что существует иерархическая система информации, состоящая из нижних отдельных блоков (например, описаний простых операций, выполняемых при инсталляции программного продукта) и поднимающаяся до управления ведущими проектами; по его мнению, способность компании к построению такой системы является ее отличительной особенностью. Блоки системы не обязательно должны располагаться внутри компании, важна лишь способность компании генерировать необходимые знания так, чтобы была ясна взаимосвязь между данными, информацией и возникшими на их основе знаниями. Еще один американский исследователь Е. ван Хиппель [von Hippel, 1994] считает, что информа-

ция сама по себе носит очень *специализированный* характер и не может легко передаваться повсюду в организации, где она нужна.

Вторая школа, или подход, подчеркивает важность человеческого капитала, в том числе подготовки персонала, навыков использования информационных технологий, корпоративной культуры, стимулирующей распространение знаний в организации в противоположность их ревнивому хранению в базах ограниченного доступа. Знания, особенно в форме навыков, а не просто теоретических сведений, часто бывают интуитивными, невербальными, а возможно, и неосознанными. Многие исследователи, занимающиеся проблемой обучающейся организации, тщетно бьются над вопросом, как можно распространять невысказанные мысли и идеи. Не потеряет ли интуитивная догадка свою ценность, если попытаться выразить ее словами и цифрами? По нашему убеждению, умение выразить словами свои интуитивные догадки отличает настоящего профессионала. Только в этом случае человек может проверить истинность своих рассуждений и повторить их в случае необходимости — а возможно, объяснить, как он пришел к тем или иным заключениям, и научить этому других. Настоящий профессионал должен уметь делать все это и знать, на что еще он способен и как этого достичь. В долгосрочной перспективе гораздо больше уверенности (и спокойного сна по ночам) придает сознание того, что мы понимаем, как мы добились тех или иных успехов, чем просто осознание самого их факта.

Третья школа, на которую мы хотели бы обратить внимание читателей, в основном рассматривает ту структуру, которая окружает людей и информацию. Какие инструменты, какую инфраструктуру необходимо создать для работников? Как стимулировать создание ими нового знания? Эффективно ли публиковать различные "истории успеха", иллюстрирующих пользу широкого распространения знаний в компании? Эта сторона проблемы в гораздо меньшей степени привлекает внимание исследователей. Немногие авторы, которых нам удалось найти, в основном говорят о том, что Т. Девенпорт [Davenport, 1997] определил как *информационную экологию*: совокупность окружающей среды и условий нашей жизни также учитывается компанией при обработке данных и создании нового знания.

В теории это выглядит довольно просто. Любой сотрудник компании в каждый отдельный момент находится под влиянием массы разнообразных эмоциональных воздействий, из которых на сознательном уровне воспринимается лишь ничтожная часть (обычно называют величину 10^{-7}). Возникает вопрос, как в такой ситуации контролировать следующие параметры.

1. Фокусирование внимания сотрудников. Какие эмоциональные воздействия влияют на него?
2. Отбор тех внешних воздействий, о которых сотрудник считает нужным сообщить коллегам или задокументировать их, чтобы сделать эту информацию доступной для последующих пользователей.
3. Возможности использования информации о таких воздействиях самим сотрудником и последующими пользователями.

На практике нельзя найти формулу успеха, позволяющую решить все поставленные вопросы. Понятие *информационный менеджмент* включает все стороны деятельности сотрудников компании, а также часть процессов, протекающих в ее компьютерной системе. В то же время, как правило, именно эти вопросы требуют первоочередного внимания топ-менеджеров. Цель разработки стратегии состоит в том, чтобы создать нечто уникальное и не поддающееся воспроизведению. Не стоит надеяться, что это окажется простым делом! Топ-менеджеры должны четко представлять себе, чего именно они хотят добиться.

Мы убеждены, что формула успеха включает информацию, персонал и организационную структуру, объединенные в единое целое. Компания должна исходить из предпосылки о многочисленности вариантов развития событий в будущем и необходимости подготовиться к любому из них. Будет ли компания создавать ту или иную базу данных, те или иные навыки персонала или развивать направление информационной экологии, зависит от прогнозов о ее потребностях в будущем. Поскольку это касается большинства сотрудников компании, важно организовать обсуждение этих проблем.

В этом стратегические карты могут сыграть важную и обусловленную их особенностями роль. Развитие компетентности работников, создание баз данных и организационных структур рассматриваются с точки зрения намерений компании и их отражения в ее стратегии.

"Информационные компании" и "интеллектуальные фирмы" не стоит считать чем-то уникальным — все компании в той или иной мере основаны на знании. Однако, если перед менеджментом ставится задача сознательно организованного контроля взаимодействия между людьми и информацией, то это заставляет обратить внимание на множество нюансов, прежде не считавшихся особо важными или не сформулированных в словесной форме. Это требует предварительно широкого обсуждения, причем оно не обязательно будет касаться лишь инвестирования средств в базы данных, переподготовки персонала или расширения использования локальных сетей компании. Стратегические карты могли бы представить сбалансированную картину намерений компании на будущее.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ИНФОРМАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Внутренняя причина большей части изменений, происходящих с компанией, состоит в том, что центр внимания перемещается с бизнес-процессов самих по себе к базисной компетенции, лежащей в основе каждого из них. Это выдвигает новые требования к информационным системам компании.

Б. Манвиль и Н. Фут [Manville & Foote, 1996] установили следующие требования к современным информационным системам.

1. *Новая структура информации*, обеспечивающая новый язык, категории и описания идентификации и оценки компетенции компании и навыков ее персонала.
2. *Новая техническая структура*, более социальная по своему характеру, например Internet. Иными словами, такая структура более прозрачна, открыта и

приспосабливаема, она имеет более дружественный характер по отношению к пользователю, стимулирует его к переменам и развитию.

3. *Новая структура приложений*, ориентированная прежде всего на приложения для решения бизнес-проблем и их презентации, в противоположность прежней ориентации на вывод результатов и передачу информации.

Традиционный "реинжиниринг" часто понимается как сбор и обобщение обычной информации новым, более дешевым или более простым путем, что позволяет быстрее доставлять информацию более широкому кругу пользователей. Базисная компетенция основана на обучении и опыте: обычно оказывается, что традиционный подход к сбору и хранению информации мало пригоден в этом случае. Поэтому следует разработать новый тип информационной системы, позволяющей сотрудникам компании обмениваться не только информацией, но и опытом деятельности и помогающей им в этом. В таких системах приоритет отдается людям и их нуждам, а уже затем технологиям. Б. Манвиль и Н. Фут [Manville & Foote, 1996] следующим образом описывают различия между традиционными информационными системами и альтернативными системами нового типа (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Сравнение разных типов информационных систем

Традиционные информационные системы, ориентированные на бизнес-процессы	Альтернативные информационные системы, ориентированные на базисную компетенцию
<ul style="list-style-type: none">• Передача данных• Интегрированная логистика• Технологические процессы• Стандарты безбумажной технологии	<ul style="list-style-type: none">• Создание систем коммуникаций• Обсуждение и обучение в процессе• Локальные сети, объединяющие• Стандарты обмена опытом

British Telecom

BT получила два основных преимущества от внедрения системы SPAM — эффективность и синергетический эффект. SPAM обеспечила лучшую согласованность между отдельными звеньями процесса планирования сравнительно с технологией планирования, применявшейся раньше. Такая согласованность достигнута за счет того, что упростились коммуникации между отдельными субъектами планирования, они получили пояснения о важности создаваемой ими информации, сроках ее представления и путях использования. Внедрение стратегических карт помогло сотрудникам лучше понять, на что направлены текущие усилия компании. Синергетический эффект возник в результате использования общей информационной базы для разработки стратегических карт, самооценки сотрудников, планирования мероприятий, разработки стратегии и контроля за текущими операциями. Сосредоточение информации в одной базе данных стало главным преимуществом, а внедрение прогрессивной системы коммуникаций позволило использовать это преимущество шире и быстрее. Например, в дополнение к стратегическим картам компании в целом и ее отдельных подразделений большинство отделов и функциональных подразделений также представили свои стратегические карты в локальной сети. Локальные сети доказали свою эффективность при обмене опытом и формировании клубов по интересам.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Если корпоративная культура поощряет новые инициативы, то группы сотрудников и отдельные индивидуумы стремятся по собственной инициативе сравнивать достигнутые результаты с принятыми обязательствами. Информация о результатах деятельности и текущем положении в компании в этом случае нужна прежде всего для самооценки сотрудников и лишь во вторую очередь — для проверки согласованности действий отдельных подразделений и сотрудников с общей стратегией компании. Увидеть оценку результатов своего труда — сама по себе награда для работника. Представьте, что вы играете в гольф со своим другом. Вы ведете счет своим мячам и сравниваете текущий результат со своими лучшими играми. Это возможно только потому, что каждую лунку на поле легко оценить как по количеству очков, так и по сложности попадания в нее по сравнению с другими лунками. Кроме того, каждый игрок получает бонус, отражающий уровень его персонального мастерства в игре. Иначе говоря, в гольфе существует система оценки индивидуального мастерства. В бизнесе такая система предназначена для направления усилий работников (команд) на реализацию наиболее значимых для будущей конкурентоспособности целей.

В главе 5 мы говорили об индивидуальных стратегических картах работников. Сейчас мы возвращаемся к этому, обсуждая связи между системой стимулирования работников и показателями в их стратегических картах. В частности, можно обсудить форму возможного вознаграждения работников за успешное выполнение операций. Но каков критерий успешного выполнения операций? Только ли достижение запланированного уровня всех включенных в карту показателей? Возможны ли какие-либо компромиссы? Одна из подобных проблем связана с возможным нарушением динамического равновесия между несколькими различными показателями при их интеграции в единый индекс для стимулирования. Разработка такого индекса необходима, если надо увязать материальное стимулирование работника с результатами его деятельности. В конечном итоге, в отличие от показателей стратегической карты, вознаграждение работника измеряется лишь в одном — в деньгах.

Это утверждение верно по меньшей мере для расчета интегрального индекса как взвешенной средней различных показателей. Часто условием получения вознаграждения служит достижение некоторых пороговых значений различных показателей стратегических карт. Вполне возможно, что работник будет прилагать значительные усилия для достижения пороговых значений, но немедленно после достижения он теряет всякий интерес к дальнейшему их улучшению. Иногда эта ситуация достаточно наглядно отражает достижение требуемого равновесия между всеми включенными в стратегические карты показателями.

NatWest Life

В соответствии с точкой зрения *NWL* способность компании выполнить свой бизнес-план — решающий критерий успешности ее деятельности. Поэтому выполнение показателей бизнес-плана становится одним из условий выплаты вознаграждений персоналу. В 1993 году было установлено, что, для получения вознаграждений необходимо добиться выполнения показателей бизнес-плана не менее чем на 85%.

Система управления в *NWL* основана на связи между деятельностью отдельного работника, группы работников и компании в целом. Важную роль в поддержании этой связи имеет система материального вознаграждения, включающая ряд ключевых показателей корпоративного уровня наподобие тех, которые используются в модели стратегических карт и в модели идеального бизнеса. Кроме того, общая сумма средств, предназначенных для выплаты вознаграждений, зависит от обобщающих результатов деятельности компании.

Разработанную в 1993 году, систему сначала опробовали на менеджерах, имевших достаточно большие базовые ставки оплаты труда и высокий процент доплат в зависимости от результатов деятельности компании. В 1994 году ее распространили на всех сотрудников компании.

Ежемесячно на совещаниях персонала сообщается о результатах деятельности компании. Это помогает работникам осознать влияние их труда на общие результаты деятельности. Показатели для системы материального стимулирования тщательно отбираются ответственными менеджерами из показателей стратегических карт, что обеспечивает сосредоточение усилий работников на сбалансированном наборе целей. Система этих показателей пересматривается ежегодно на заседании топ-менеджеров и в нее вносятся необходимые изменения с учетом приоритетов компании на конкретный год. Изменения прежде всего касаются удельного веса тех или иных показателей в стратегических картах (рис. 9.2).

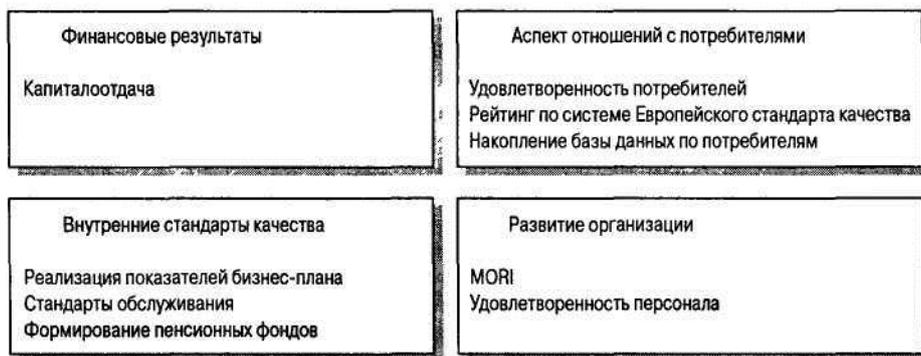


Рис. 9.2. Показатели стратегических карт, отобранные для системы материального стимулирования в *NWL* (1996 год)

Halifax

Каждый работник в *Halifax* имеет индивидуальный план, включающий мероприятия во всех четырех ключевых аспектах деятельности компании. Это означает, что стратегические карты разрабатываются не только для подразделений, но и для каждого работника. Оценка деятельности работника на основе этих показателей служит основанием для повышения его заработной платы и выплаты бонусов. В будущем *Halifax* намеревается сделать связь между стратегическими картами работников и системой их материального стимулирования еще теснее. Каждый работник ежемесячно проходит собеседование со своим непосредственным начальником, на котором анализируются результаты его работы, оценивается выполнение поставленных индивидуальных целей, обсуждаются планы на будущее.

В недалеком прошлом некоторые менеджеры *Halifax* считались прекрасными руководителями, несмотря на то, что они заботились лишь о выполнении показателей финансовой деятельности и внутренних бизнес-процессов. После внедрения новой системы стимули-

рования многие из них не смогли изменить свой стиль руководства и покинули компанию. В настоящее время каждого принимаемого на работу сотрудника информируют о том, как будет оцениваться его деятельность и чего ожидают от него руководители. На этом основании можно сделать вывод о том, что стратегические карты влияют и на процедуру найма сотрудников на работу.

British Airways

В настоящее время связь между системами стратегических карт и материального стимулирования в компании не отличается особой сложностью. Некоторые из показателей стратегических карт используются и для оценки работы отдельных сотрудников. В конце года эти показатели учитываются при определении премиальных (в производственных подразделениях процент премий в общей сумме заработной платы не слишком велик— около 5%). Примерно 60% суммы премии зависит от выполнения заданий по нефинансовым показателям, а остальная часть— от выполнения программы персонального совершенствования, способности работника работать в команде и т.п.

Хероx

Чтобы влиять на значимые виды операций на ранней стадии их выполнения, *Хероx* разработала комплексную систему материального стимулирования. Оценка деятельности сбытовых агентов основывается на показателе лояльности покупателей. Каждый сбытовой агент и сервисный отдел получают плановые задания по количеству проданных машин на квартал. Разработана балльная оценка результатов продаж в зависимости от количества проданных изделий и их стоимости, на основе которой проводится сравнительный анализ по кварталам. Сбытовые агенты, выполнившие установленные задания, получают надбавки к основной зарплате. *Хероx* разработала собственную программу подготовки сбытовых агентов (в Швеции у компании около 160 агентов). Они объединены в группы по 6-8 человек, и каждая группа отвечает за свой регион. Показатели удовлетворенности потребителей рассчитываются для каждого региона, а следовательно, для каждой команды сбытовых агентов. Команды, выполнившие установленные показатели по индексу потребительской удовлетворенности, получают доплаты. Таким путем компания делегирует ответственность за принятие решений о продажах тем лицам, которые имеют наиболее тесный контакт с потребителями. При внедрении системы стимулирования в Швеции *Хероx* допустила ошибку, не установив персональную ответственность за выполнение заданий и не разработав план мероприятий по их выполнению. Затем эту ошибку исправили в процессе переподготовки персонала. Например, для получения полномочий по самостоятельному принятию решений члены группы должны пройти три уровня тестирования.

Раз в год *Хероx* измеряет степень удовлетворенности своих сотрудников, поскольку предполагается, что удовлетворенные сотрудники работают более производительнее. Оценка удовлетворенности проводится на основе ответов сотрудников на 15 вопросов небольшой анкеты. Потом рассчитывается OSI (Overall Satisfaction Index— интегральный индекс удовлетворенности), используемый в системе управленческого контроля.

Материальное стимулирование менеджеров уже долгое время организовано на основе трех показателей — удовлетворенность потребителей, мотивированность персонала и доходность активов. Общая сумма премиальных выплат составляет около 30% от годовой зарплаты, причем по 6% начисляется за выполнение показателей удовлетворенности потребителей и работников, а 18% — за выполнение показателя доходности активов. Однако в качестве обязательного условия выплаты премии выдвигается требование 100%-ного достижения всех персональных целей.

Зарплата отдельных работников не зависит от суммы прибыли, полученной компанией. С точки зрения менеджеров, такая политика заставляет работников полностью сосредоточиться на выполнении задач, стоящих перед их подразделениями.

Заработная плата сбытовых агентов на 8% зависит от показателей лояльности потребителей и на 3% — от выполнения персональных целей. Перед менеджерами любого уровня, кроме того, ставится задача на 5% повысить мотивацию подчиненных ему работников по сравнению с предшествующим годом. Если эта цель реализуется, то менеджер получает фиксированную доплату в виде премии.

Nordbanken

Nordbanken — один из ведущих банков в Швеции — применяет сложную систему показателей для фокусирования внимания сотрудников на решении первоочередных задач [Wenpberg, 1996]¹. Хотя ее нельзя считать стратегической картой в полном смысле слова, однако некоторая аналогия несомненно присутствует. Региональные отделения банка соревнуются в так называемом "Чемпионате", включающем четыре вида состязаний:

- в развитии новых видов бизнеса;
- в повышении качества услуг;
- в разработке стратегии;
- в прибыльности.

Обобщающий показатель деятельности региональных отделений рассчитывается суммированием рейтинга отделения в каждом виде состязаний и деления полученной суммы на четыре. Однако рейтинг в каждом виде состязаний определяется в результате довольно сложной процедуры. Например, рейтинг по качеству услуг рассчитывается по формуле нелинейной зависимости, включающей показатели удовлетворенности клиентов, своевременности предоставления отчетов в головной офис и результатов аудита подразделения. Практически нельзя перекрыть низкие результаты по одному показателю за счет высоких оценок по другому показателю.

Формальной связи между результатами "Чемпионата" и системой материального стимулирования в компании не существует. Региональный менеджер утверждает, что "...для большинства сотрудников само участие в "Чемпионате" — уже награда".

Опыт показывает, что иногда обнародование информации о результатах работы сотрудников и подразделений уже влияет на поведение людей, даже если за этим не следует выплата денежного вознаграждения. Видимо, большинство людей рассуждает примерно так: "Они видели, на что я способен, поэтому, если я останусь в компании и покажу такие же результаты и в будущем году, то наверняка получу вознаграждение".

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

После внедрения стратегических карт необходимо решить ряд проблем, связанных с организацией ответственности на их основе.

- *Ответственность за операции, охватываемые стратегической картой.* Стратегическая карта заменяет план деятельности, определяя цели деятельности и показатели для оценки их реализации. За их реализацию отвечает старший

¹Недавно *Nordbanken* объявил о слиянии с финским банком *Merita*.

менеджер подразделения, хотя в ряде случаев устанавливается коллективная ответственность работников.

- *Ответственность за разработку и применение стратегической карты в текущей деятельности.* В данном случае речь идет об ответственности за "технику" внедрения и использования стратегических карт, т.е. определение терминологии и этапов процесса внедрения. В частности, если стратегические карты внедряются в масштабах всей компании, то может потребоваться разработка единого списка определений, тщательно отобранных на основе накопленного опыта различных подразделений. Эта функция входит в систему контроля, если принимать последнюю шире, чем это обычно принято. Тем не менее, мы отнюдь не имеем в виду, что вся полнота ответственности за внедрение проекта стратегических карт и их использование ложится на контролера-ревизора компании (об этом речь идет ниже). К тому же, по крайней мере, вначале целесообразно назначить менеджера, отвечающего за координацию реализации проекта. Такой вариант был предложен компанией *KappAhl*.
- *Ответственность за измерения показателей и доведение результатов до ведома сотрудников компании.* Этот вид ответственности, как правило, реализуется с помощью информационных технологий, поскольку речь идет о сборе и распространении информации. Этот вопрос подробно обсуждался в главе 8. По нашему мнению, эта ответственность не носит персонального характера, поскольку нет необходимости специально назначать отвечающего за эту функцию менеджера. Скорее эта ответственность будет возложена на администраторов информационных систем компании. Однако необходимо отметить еще одну сторону этой проблемы. Информационные системы не всегда способны проводить измерение показателей в автоматическом режиме, часто для этого требуется участие человека. Как упоминалось в главе 8, привлечение к этой работе возможно более широкого круга работников и создание заинтересованности в ее результатах является важной составной частью работы с стратегическими картами и одновременно частью системы контроля за деятельностью компании.
- *Ответственность за использование стратегических карт в системе текущего управленческого контроля.* Реальное использование стратегических карт в повседневной деятельности часто зависит от того, есть ли у работников для этого достаточно серьезные стимулы. Традиционные формы контроля значительно изменяются после внедрения модели стратегических карт, поскольку критерием успешной деятельности отныне служат не только финансовые показатели и выполнение бюджета. Иногда видоизменяется система материального поощрения, однако так же часто пересматриваются критерии успешной деятельности и материального стимулирования, приводя к изменению корпоративной культуры. Наблюдение за этим процессом также входит в функции контроля текущей деятельности.
- *Ответственность за становление обучающейся компании.* В этой главе уже рассматривалось содействие становлению обучающейся компании как одна из основных целей внедрения стратегических карт. На то, чтобы проанализиро-

вать накопленный в процессе обучения опыт, требуется время, и этот процесс также можно рассматривать как объект ответственности. Правда, назначение персонально ответственного за это менеджера может вызвать трудности. Видимо, активную роль в этом будет играть контролер-ревизор компании, хотя в конечном итоге превращение компании в обучающуюся организацию зависит от усилий старших менеджеров функциональных подразделений и отделов. Ответственность последних оговаривается при разработке стратегических карт для соответствующих подразделений и отделов.

В обзоре различных видов ответственности за внедрение и использование стратегических карт несколько раз упоминалась роль и функции контролера-ревизора компании. На эту тему стоит поговорить подробнее.

РОЛЬ КОНТРОЛЕРА-БУХГАЛТЕРА ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Мы уже говорили о том, что были бы рады видеть бухгалтеров и контролеров-бухгалтеров среди активных поборников внедрения образа мышления, основанного на стратегических картах. Этот тезис обсуждался также на нескольких пользовавшихся популярностью научных конференциях на тему вроде "Контролер-бухгалтер завтрашнего дня". Часто на таких конференциях модель стратегических карт презентовалась как заменитель традиционного планирования и бюджетирования. Такие дискуссии очень полезны, хотя, по нашему мнению, и заходят иногда слишком далеко (глава 6).

В скандинавских странах и Германии английский термин "контролер" вошел в обиход в 1970-х годах из-за необходимости подчеркнуть более активную роль бухгалтеров и экономистов в обосновании управленческих решений. Эта тенденция отражала убеждение (неважно, соответствующее действительности или нет) в том, что в англоязычных странах бухгалтеры уже давно не ограничиваются лишь ведением бухгалтерских книг.

Основная функция контролера-бухгалтера в бизнесе состоит в обеспечении его управляемости. Контролер-бухгалтер добивается этого, влияя на информацию, получаемую менеджерами и их подчиненными. Информация собирается во внешней деловой среде или создается внутри компании после расчета тех или иных показателей по методике, определенной контролером, и доводится до пользователей через информационные системы компании. Кроме того, контролер-бухгалтер несет ответственность за то, чтобы деловая практика компании и ее система материального поощрения стимулировали людей уделять больше внимания получаемой информации. Если корпоративная культура требует от сотрудников проводить тщательный анализ ситуации, прежде чем предпринимать те или иные действия, то контролер-бухгалтер обычно принимает участие в подготовке персонала и его обучении навыкам такого анализа. Сегодня локальные компьютерные сети компании принимают на себя значительную часть обязанностей контролера-бухгалтера. Во многих компаниях бухгалтеры проводят все меньше расчетов и аналитических процедур вручную, перекладывая их на информационные системы. Взамен этого на бухгалтеров ложатся новые обязанности — рекомендовать, разрабатывать и внедрять автоматические инструмен-

ты контроля, включающие в себя все: от интегрированных, сложных информационных систем до новых показателей и алгоритмов их расчета. Затем менеджеры, отвечающие за те или иные участки работы, самостоятельно рассчитывают и анализируют необходимые показатели с помощью этих инструментов. Некоторые контролеры-бухгалтеры говорили нам, что все большая часть их работы приходится на управление разработкой таких инструментов контроля.

С этой точки зрения можно по-новому взглянуть на дискуссию о замене бюджетирования стратегическими картами. Ведущий шведский банк *Svenska Handbanken* отменил обязательную процедуру составления бюджетов еще 25 лет тому назад, поскольку считал ее слишком дорогой, трудоемкой и выдающей планы деятельности, устаревающие в момент своего появления на свет. В последние годы некоторые шведские компании, и в том числе ведущие транснациональные компании *ABB* и *Volvo*, заявляли о намерении заменить бюджетирование новым видом бизнес-планирования (в главе 6 описывается новый процесс планирования в *Volvo*). *Handbanken* намеревается реорганизовать процесс планирования еще основательнее, сократив количество плановых процедур и выдвинув вместо плановых заданий требования гибкости, приспособляемое™ к внешним условиям и разработки системы контроля, основанного на прогнозах деятельности. Тем не менее даже *Handbanken* не отрицает необходимости предварительной проработки определенных управленческих решений, а следовательно, проведения определенных плановых процедур. Их количество и масштабы различаются в разных отраслях, и они могут потребоваться не только для глобальных решений о многомиллионных инвестициях, но и в случаях, когда необходимо, например, установить почасовые ставки оплаты консультантов из других подразделений. Таким образом, даже компании, отказавшиеся от обязательного составления бюджетов, все же сохраняют некоторые формы планирования, напоминающие бюджетные расчеты. Иногда создается впечатление, что некоторые компании стараются избегать употребления термина "бюджет", но не самого по себе процесса бюджетирования. Часто менеджеры заявляют не только об ограничении бюджетного планирования небольшим объемом прогнозных расчетов, требующим незначительных затрат, но и о полной его отмене. Это не мешает им тут же внедрять какую-либо новую форму бизнес-планирования, по масштабам мало отличающуюся от бюджетирования.

В этой ситуации стратегические карты могут найти широкое применение. Если мы устанавливаем цели в формате и терминах стратегических карт или используем разработку стратегических карт для определения приоритетных видов деятельности на следующий плановый период, то это вполне можно считать новой, прогрессивной формой составления бюджетов. Классические определения бюджетирования [Anthony et al., 1992, ch. 9] сводятся к тому, что "бюджет — это финансовый план, охватывающий, как правило, период в один год", определяющий ответственность менеджеров за его выполнение и структурированный по центрам ответственности. Он разрабатывается на основе стоимостных показателей, однако может содержать и натуральные показатели. Принципиальное отличие модели стратегических карт от бюджета заключается в том, что она исходит из невозможности эффективного использования ресурсов только на основе контроля стоимостных показателей: необходимо контролировать и нефинансовые

показатели. Многие работники и во многих случаях могут воспринимать финансовые показатели как нечто абстрактное, и даже смущающее.

Таблица 9.2. Сравнение финансовых и нефинансовых показателей

Финансовые показатели	Показатели стратегических карт
Сложность для понимания, а следовательно, возможность использования только специалистами	Каждый может оценить их целесообразность, нет необходимости привлекать экспертов
Нормативный характер, а следовательно, необходимость контроля и обоснования реалистичности	Отбор по усмотрению компании и оформление в произвольной форме
Показатели составляют целостную систему, основанную на логических связях	Показатели с трудом поддаются объединению в систему, их связь и оценка в стоимостной форме проводится на уровне разработки стратегии
Основное преимущество: предохранение компании от банкротства и финансовых потерь	Основное преимущество: помощь в достижении успеха

Компании, решившие внедрить стратегические карты, рано или поздно приходят к необходимости каким-либо образом увязать их содержание с процессом бюджетирования и составления традиционной отчетности. В главе 10 рассматривается возможность использования стратегических карт для характеристики бизнеса в годовом отчете. В связи с этим бухгалтерам и контролерам часто задают вопрос о том, как они видят свою профессиональную деятельность в будущем. Заинтересованы ли они во внедрении новых показателей? Сравнение показателей финансовой отчетности и стратегических карт приведено в табл. 9.2. В левой колонке перечислены некоторые преимущества финансовых показателей. Контролеры-бухгалтеры отдают предпочтение финансовым показателям, поскольку они по-прежнему необходимы и при этом хорошо знакомы. Связь с нормативными документами и отработанная методика устранения ошибок гарантируют внимание и интерес к ним менеджеров. Для контролера-бухгалтера возможность ограничиться финансовыми показателями выглядит преимуществом, поскольку он хорошо разбирается в них и может прокомментировать любую ситуацию с их помощью. Некоторые контролеры-бухгалтеры ценят финансовые показатели за то, что, будучи удобным инструментом контроля, они одновременно позволяют переадресовать неприятные вопросы при возникновении каких-либо трудностей. В ситуации, когда компания несет убытки или испытывает нехватку денежных средств, контролеры-бухгалтеры привлекают к себе общее внимание на собраниях руководящего персонала, выступая с заявлениями об этом. Однако ответственность за такое положение, как правило, ложится на менеджеров. С другой стороны, при применении стратегических карт каждый может принять участие в дискуссии, поэтому исчезает возможность уклоняться от неприятных вопросов, ссылаясь на недоступность специальной (например, бухгалтерской) информации для непосвященных.

В долгосрочной перспективе использование исключительно финансовых показателей не только лишает компанию многих возможностей, но и становится рис-

кованным. Возможно, это проявляется не так ярко при подведении итогов за год, когда на первый план выступают показатели прибыли. Но если компания хочет сохранить свое место в бизнесе на следующий год и дольше, ей необходимы идеи, заложенные в стратегических картах. В этом случае даже бухгалтеры с течением времени привыкнут мыслить в формате стратегических карт и будут воспринимать это как часть своих профессиональных обязанностей по формированию системы контроля компании. Мы убеждены, что контроль и анализ нефинансовых показателей особенно полезны, если компания озабочена сбором и анализом мнений хорошо информированных специалистов и просто заинтересованных лиц. Собственно говоря, и при традиционной системе бюджетирования также признавалась польза анализа таких мнений. Прямой обязанностью бухгалтеров становится внедрение и популяризация любых прогрессивных методов стимулирования дискуссий относительно показателей и перспектив компании.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ: ПОСТОЯННЫЙ ИЛИ ПЕРИОДИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Из приведенного выше обсуждения можно сделать вывод о том, что стратегические карты органично интегрируются в процесс планирования деятельности компании. Мы выявили также возможные связи между составлением бюджетов и разработкой стратегических карт. Из всего этого логично вытекает вопрос о том, каковы перспективы использования стратегических карт в повседневном или оперативном планировании. Или, напротив, стратегические карты применимы лишь для проводимого время от времени тематического анализа деятельности компании? Можно ли на основе данных стратегических карт анализировать положение в компании в целом или только в ее отдельных подразделениях и отделах? Одинаково ли необходим такой анализ для всех подразделений компании и во всех случаях?

В действительности не так уж много компаний продвинулись дальше использования стратегических карт для проводимого время от времени и ограниченного по масштабам анализа. Поэтому нам недостает практического опыта для достоверного прогноза на будущее. В практике анализа использовалось множество различных методов и процедур, иногда формально напоминающих стратегические карты и не принесших компаниям ощутимой пользы, кроме еще одного отчета о состоянии бизнеса (что в общем-то тоже не лишне). Естественно, в пору внедрения этих методов и процедур их авторы надеялись, что они будут использоваться достаточно долго. Такие надежды существовали и по поводу различных методов бюджетирования, в том числе составления так называемых "нуль-бюджетов", методов формулирования стратегии, целевого управления (Management By Objectives — MBO). Однако через некоторое время после начала использования они теряли новизну и превращались в своего рода формальный ритуал, применяемый в своих отдельных частях, когда возникает какая-то конкретная потребность, например обоснование заявки на выделение ресурсов. Возможно, причина этого кроется в том, что человек просто ощущает потребность время от времени заняться чем-нибудь новым и поддерживать таким образом интерес к жизни.

Тем не менее нам хотелось бы верить, что какая-либо форма мышления, воплощенного в стратегических картах, и в будущем станет вызывать живой интерес. Причем вряд ли это будет вопрос о количестве ключевых аспектов деятельности; скорее это будет стремление к организации широкого общения сотрудников компании по стратегическим вопросам, изложенным в стратегических картах в структурированной форме (сами вопросы могут меняться много раз). В отличие от применявшихся в прошлом методов и процедур, эти обсуждения будут вовлекать больше и больше сотрудников в "стратегические диалоги" (сравните с материалами в главе 8). Для этого всегда будет необходим язык показателей и целей.

Очень немногие компании соглашались на трудоемкую разработку стратегических карт лишь для того, чтобы переформулировать свою стратегию и на этом остановиться. Даже вновь сформулированная стратегия имеет свойство быстро устаревать в результате непрерывно происходящих вокруг нас изменений. Конечно, при разработке стратегических карт первые дискуссии будут гораздо горячее, чем впоследствии, особенно если такая форма работы с персоналом не применялась. В отличие от традиционного составления бюджетов с их громоздкой системой показателей, планирование лишь нескольких показателей стратегических карт позволит избежать всякого рода интриг и рутинных расчетов, особенно, если оно будет повторяться ежегодно. (Пока мы не располагаем достаточной информацией, чтобы подтвердить это положение.)

Если стратегические карты будут внедрены в качестве основного инструмента планирования, то неминуемо потребуются внедрение соответствующих информационных технологий. Нет необходимости оценивать все показатели одинаково часто, например компетенция компании формируется довольно медленно, а вот отношение потребителей меняется очень быстро, особенно в некоторых отраслях. То же самое можно сказать об отношении персонала. Сфокусированная на приоритетных направлениях картина бизнеса в стратегических картах напоминает менеджерам о необходимости постоянной реализации долгосрочных целей, хотя соответствующие измерения не обязательно проводятся так часто.

В большинстве видов деятельности есть такие операции, которые вряд ли будут часто упоминаться в стратегических картах. В первую очередь, к ним относятся операции, выполнение которых поручено контрагентам и которые не считаются стратегически важными; в частности, к ним можно отнести закупки, внутренние грузопотоки компании и т.п. Возможно, для таких операций вполне достаточно оценки в финансовых показателях. Однако, если компания стремится видеть дальше, чем другие, она наверняка захочет как можно раньше получать информацию о возможных в будущем переменах. Такую информацию можно получить, задокументировав беседы персонала с поставщиками, потребителями, работниками внутренних подразделений и т.п. Она будет иметь большую ценность, по крайней мере, для непосредственно заинтересованных сотрудников или подразделений.

Отсюда можно сделать вывод, что стратегические карты приносят неодинаковую пользу различным подразделениям и видам деятельности. С практической точки зрения вполне обоснованно начать их внедрение на тех участках, где ожидается получение наибольшей отдачи, и не дискредитировать проект поспешным внедрением там, где особой нужды в нем не ощущают. Правда, такое неодновременное вне-

дрение проекта вызывает сложности с определением самостоятельной миссии и стратегии для пилотных подразделений. Многие компании, начавшие внедрение модели стратегических карт с одного или нескольких пилотных подразделений, вынуждены были остановиться, чтобы выработать четкое понимание роли этих подразделений в компании в целом. Кроме того, обычно в дискуссию по поводу внедрения проекта втягиваются не только сотрудники пилотных подразделений, но и наиболее активные сотрудники из других подразделений, что также дает компании большие преимущества. Внедрение проекта в отдельно взятом подразделении предъявляет жесткие требования к простоте, ясности и современности формулировки корпоративной миссии и стратегии, иначе пилотное подразделение не сможет определить свой вклад в ее реализацию. По этой причине стратегические карты иногда характеризуют как процесс, идущий "сверху вниз". Мы считаем, что решение, внедрять ли стратегические карты *сверху вниз* или *снизу вверх*, относится к компетенции каждой отдельной компании. В любом случае одной из целей процесса является аккумуляция ценных предложений, идей и критики снизу, а к первоочередным целям принадлежит формулировка стратегии, как основы для обсуждения во всей компании. Поэтому на топ-менеджеров ложится серьезная ответственность за формулировку миссии и стратегии.

Необходимо отметить, что модель стратегических карт станет естественной и логичной частью управленческого контроля, ответственность за который несут контролеры-ревизоры компании. При этом ответственность за сам по себе процесс разработки и использования стратегических карт лежит на старших менеджерах функциональных подразделений. В некоторых компаниях нам говорили, что вряд ли бухгалтеры будут играть слишком большую роль во внедрении стратегических карт, поскольку им трудно осознать необходимость использования нефинансовых показателей.

РЕЗЮМЕ

Концепция стратегических карт имеет много преимуществ, однако ее не так легко применить на практике. Обобщим рекомендации по ее применению.

- Стратегические ресурсы компании находятся под влиянием многих сотрудников компании. Принципиальное отличие концепции стратегических карт в том, что она стимулирует сопоставление и анализ различных идей относительно будущего компании. Если топ-менеджеры уже пришли к окончательному выводу о направлении движения компании, то стратегические карты помогут остальным понять, почему вещи, называемые важными, действительно важны. Но менеджеры далеко не всегда выбирают оптимальное направление движения.
- После завершения разработки стратегических карт появляется проблема их использования в системе управленческого контроля. Необходимо установить цели и организовать контроль за их выполнением. Следует определить приоритетные цели. Недостаточно просто объявить все цели одинаково важными. Для достижения равновесия между ними необходимо определить *относительную важность* каждой. Нет необходимости организовывать постоянное изме-

рение или анализ всех показателей; в идеале управленческий контроль сводится к простым процедурам проверки или к контролю за динамикой обобщающего индекса. Однако топ-менеджеры должны иметь представление о том, какую сумму средств можно инвестировать в развитие компетенции или в привлечение новых потребителей, не ущемляя финансирования текущих "традиционных" проектов. Составление бюджетов на основе модели стратегических карт включает анализ инвестиционных проектов. Кроме того, оно предполагает сбор предложений и обсуждение проектов, не требующих значительных финансовых ресурсов — например, совершенствование производственных процессов, мероприятия по поддержанию связей с потребителями, формированию компетенции.

Простое переименование идеи стратегических карт в концепцию отнюдь не облегчает нам поиск показателей, способных адекватно охарактеризовать существенные аспекты бизнеса. Как правило, легче всего отобрать *слишком много* показателей — и не получить при этом полной картины бизнеса. В этой ситуации важно не ограничиваться хорошо известными показателями. Прежде всего предпочтение должно отдаваться показателям, характеризующим стратегически важные аспекты деятельности. С другой стороны, проблема адекватности показателей не играет особой роли. Отобранные показатели должны стимулировать обсуждение положения, и это имеет решающее значение не только на этапе установления целей, но и на этапе оценки результатов. Применение нескольких показателей поможет избежать опасности приукрашивания реального положения дел.

Необходимо очень внимательно подойти к ответственности за внедрение проекта стратегических карт. Иногда возложение ответственности на контролеров вполне естественно, однако нельзя допускать, чтобы их взгляд на бизнес доминировал и в системе стратегических карт. Цели, показатели и планы действий разрабатываются с обязательным учетом точки зрения линейных менеджеров.

Стратегические карты могут рассматриваться как прогрессивная форма составления бюджетов, в которой цели деятельности устанавливаются с помощью нефинансовых показателей. Тем не менее нецелесообразно разрабатывать сложный механизм планирования текущей и перспективной деятельности компании на основе модели стратегических карт. По нашему мнению, компания должна осторожно подходить к объединению модели стратегических карт с другими методами планирования и бюджетирования.

Часть IV

**Другие возможности
применения
стратегических карт**

10

Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям

В главе 2 отмечалось, что у третьих лиц также возникает потребность понять особенности деятельности компании. Можно ли считать зарегистрированный на бирже курс акций абсолютно надежной оценкой перспектив развития компании со стороны участников рынка, каким-то образом получивших всю необходимую информацию? Едва ли, если только компания не помогла им, опубликовав данные о своей деятельности. В практике составления финансовых отчетов появилась тенденция к предоставлению более полной информации. Принесут ли пользу стратегические карты при предоставлении дополнительной информации третьим лицам? В этой главе речь пойдет главным образом о шведской страховой компании *Skandia*, одной из немногих внедривших эту модель.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ В ТРАДИЦИОННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Приводя стратегические карты в качестве дополнительной информации о компании, предоставляемой третьим лицам, компания в каком-то смысле стремится найти равновесие между финансовыми и нефинансовыми показателями (более подробно это обсуждалось в главе 2). Менеджеры отвечают за управление капиталом компании, и в первую очередь за управление ее денежными потоками. Но капитал, инвестированный в компанию владельцами, был вложен в различные по экономической сути активы. Что же владельцы (и другие заинтересованные стороны) должны знать об этих активах, кроме их остаточной стоимости? Участники рынка, получившие представление о компании в концепции стратегических карт, обладают несомненным преимуществом. Разные люди могут оценивать компанию на основе своих собственных прогнозов и ожиданий. Например,

не противоречит ли повышенное внимание к клиентам и стремление развить определенное направление деятельности представлению о перспективах компании, сложившемуся у данного эксперта по оценке собственности? Даже если с этим все в порядке, у третьих лиц остается ряд вопросов, связанных с доверием к руководству компании. Сегодня в аудиторском отчете приводятся только финансовые показатели, которые подлежат проверке по закону.

Skandia

Возможно, *Skandia* — это единственная в мире компания, приложившая огромные усилия, чтобы публично представить свою деятельность в концепции стратегических карт. Будет ли эта информация и в дальнейшем включаться в годовые отчеты компании? *Skandia* утверждает, что все, ранее публиковавшееся как дополнение к годовым и промежуточным отчетам, со временем станет основным содержанием отчета, а традиционный финансовый отчет будет приводиться в качестве дополнения. Руководство компании отмечает, что Комиссия по ценным бумагам и биржам США (Securities and Exchange Commission — SEC) призывает зарегистрированные на бирже компании изучить опыт *Skandia* в этой области.

Skandia начала работу с интеллектуальным капиталом еще до внедрения стратегических карт. Понятие "интеллектуальный капитал" подразумевает, что основной задачей с самого начала было описание активов, не представленных в бухгалтерском балансе, а не "учет прибыли", заработанной различными подразделениями *Skandia*. Но уже в дополнении к основному отчету за 1994 год говорилось о внедрении стратегических карт в различных подразделениях *Skandia*. Как уже говорилось, модель получила название *Skandia Navigator*: она включала различные аспекты деятельности компании, в том числе трудовые ресурсы, за счет чего и была установлена связь между стратегическими картами и понятием интеллектуального капитала. В отчетах о деятельности компании описываются стратегические карты для разных подразделений *Skandia*.

Чего же добилась *Skandia*, опубликовав данные из своих стратегических карт? Руководство компании утверждает, что дополнения вызвали огромный интерес, в том числе и среди финансовых аналитиков, и распространяются почти так же широко, как и сам годовой отчет. Более детальный обзор деятельности компании, представленный в дополнениях, представляет особый интерес для инвесторов, заинтересованных в ее долгосрочной стабильности. Никто не думает о риске, связанном с раскрытием секретной информации о намерениях компании. Главное — не упустить инициативу. Такой формат отчетности обладает динамической энергией, способствующей повышению рыночной стоимости акций компании. Он обеспечивает внутренних и внешних пользователей информацией, позволяющей им быстрее и полнее оценить перспективы получения прибыли *Skandia*.

Здесь возникает ряд вопросов. Для того чтобы подобную информацию поняли и восприняли на рынке, она должна быть лаконичной, проверяемой и основанной на известных показателях. Традиционная финансовая отчетность отвечает этим требованиям, а также юридическим нормам, в соответствии с которыми лицо, владеющее капиталом компании, владеет и самой компанией. Капитал, отраженный в отчетности, на законных основаниях принадлежит владельцам компании; на него не имеют прав ни клиенты, ни сотрудники (за исключением прав, обусловленных деловыми контрактами и трудовыми договорами). Можно ли разработать модель стратегических карт, одновременно отвечающую этим требованиям и в то же время сохраняющую свои преимущества?

Особый интерес представляет проблема проверяемости информации стратегических карт. Будут ли назначены независимые контролеры для ее проверки? Возможно, ими станут не сегодняшние аудиторы, а более специализированные фирмы?

Если компания должна инвестировать средства в обучение сотрудников или в бизнес-процессы, то получить финансирование будет гораздо легче, когда руководство сможет обосновать необходимость этих инвестиций, объяснить, как они способствуют развитию компании и какую пользу принесут в будущем. Компании испытывают тревогу по поводу раскрытия подобной информации или предоставления ее проверяющим. Активы, создаваемые компанией, предназначены для того, чтобы в будущем приносить прибыль, и как только информация о них обнародована, конкуренты смогут без труда их воспроизвести. Но в эпоху развития промышленности компании не могли скрывать от конкурентов свои инвестиции в фабрики. Неужели сейчас все совсем по-другому? И, возможно, политика *Skandia* по крайней мере выражает новаторскую позицию руководства, что само по себе уже привлекает внимание инвесторов.

СJ

СJ (Statens JSrnvagar) — это государственная железная дорога Швеции, а точнее, оператор, обеспечивающий соответствующий вид перевозок, после того как в 1988 году вся железнодорожная инфраструктура была выделена в отдельную компанию. Следуя примеру своих коллег из *Skandia*, сотрудники *SJ* также публикуют дополнение к своему годовому отчету, называемое *Достижения и разработки SJ. О чем умалчивает бухгалтерский баланс*. Его главная цель — предоставление дополнительной информации, в том числе данных, не вошедших в годовой отчет, и таким образом создание более полного представления о компании. По мнению руководства *СJ*, основные финансовые показатели создают упрощенное представление о функционировании компании, не отображая других ключевых аспектов ее деятельности.

Применяемые показатели во многом сходны с теми, что используются в текущих отчетах советов директоров. Так, например, в графе "Персонал" приводятся следующие данные:

- распределение по возрасту и полу;
- стаж работы в *СJ*;
- текучесть кадров;
- количество служащих;
- количество служащих с высшим образованием в различных подразделениях.

ИНФОРМАЦИЯ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ОТЧЕТАХ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ

Опыт приведения нефинансовой информации в финансовой отчетности и примечаниях к ним существовал задолго до возникновения концепции стратегических карт [Johanson et al, 1998]. В 1970-е годы некоторые компании составляли расширенную форму годового отчета в рамках так называемого "общественного аудита"¹, в котором в систематизированном виде приводились некоторые нефинан-

¹ Для получения более подробной информации см. работу [Ljung & Oftedal, 1976].

нансовые показатели, однако интерес к этому виду отчетности быстро угас. В дальнейшем к рассмотрению этой проблемы вернулись, при этом основное внимание обращалось на воздействие деятельности компании на окружающую среду. Аудиторы стали заниматься не только экологическим аудитом, но и экологически приемлемой стратегией развития предприятия, а также управлением природоохранной деятельностью и т.п.

Экологический аудит — это средство информирования общественности о политике компании по охране окружающей среды; кроме того, он позволяет получить общее представление о воздействии деятельности компании на окружающую среду. Такой отчет содержит информацию о современном состоянии природоохранных систем компании и может стать ценным дополнением к финансовой информации при оценке стоимости компании [Nilsson, Jansson & Jansson, 1996, p. 22].

Компания особенно заинтересована в представлении такой информации своим деловым партнерам, организациям по охране окружающей среды, средствам массовой информации, а также проживающему вблизи населению и различным органам власти. В главе 7 мы говорили о показателях, которые могли бы подойти для этой цели. Сегодня в годовых отчетах чаще всего говорится о том, как компания решает проблемы, связанные с выбросом в атмосферу вредных газов и утилизацией отходов. Вышеупомянутые дополнения к отчетам, публикуемые *Skandia* и *SG*, представляют собой единственные в своем роде попытки систематизированного представления, в том числе и экологической, информации в соответствии с концепцией стратегических карт.

Сегодня наибольший интерес у экономистов вызывает совершенствование форм и показателей финансовой отчетности. Чтобы усовершенствовать, например, оценку нематериальных активов, необходимо сначала определить и описать их с помощью других показателей. В 1991 году Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants — AICPA) создал организацию, впоследствии названную Комитетом Дженкинса (Jenkins Committee). Комитет провел опрос среди пользователей информации, содержащейся в американских бухгалтерских отчетах, в основном среди инвесторов и кредиторов. Комитет предложил, чтобы в отчетах компаний, помимо других сведений, приводились "максимально точные оперативные данные и критерии эффективности, используемые руководством компании для управления ее деятельностью" [AICPA, 1994, ch. 5, tabl. 1], поскольку эту информацию можно использовать при оценке будущих перспектив компании. Такая информация должна описывать торговую и промышленную деятельность компании и использоваться для того, чтобы:

- проводить независимый анализ этой деятельности;
- понять характер торговой и промышленной деятельности компании;
- установить взаимосвязь между проводимыми мероприятиями и деятельностью компании, а также оценить воздействие этих мероприятий на финансовые показатели;

- выявить тенденции, влияющие на деятельность предприятия;
- понять точку зрения руководства.

В идеале информация должна быть достоверной, существенной и сопоставимой. Однако Комитет Дженкинса отмечает, что пользователи придают больше значения динамике развития компании, чем сравнению ее показателей с показателями других компаний. Желая провести такое сравнение могут самостоятельно откорректировать все необходимое. Кроме того, включение нематериальных активов в баланс не считалось необходимым. Эту задачу посчитали слишком субъективной и сложной, и действительно гораздо важнее влияние этих активов на движение денежной наличности в будущем. Пользователям скорее нужна информация о характере нематериальных активов, их происхождении и сроке их полезного использования. Комитет Дженкинса приводит следующие примеры показателей, характеризующих деятельность предприятия, которые можно использовать для этого.

- Статистика по видам деятельности, связанная с получением дохода, например качество, доля рынка, удовлетворенность клиентов, дефекты или брак.
- Статистика по видам деятельности, связанная с затратами, например количество служащих, объем и цены используемых материалов.
- Статистика, связанная с производительностью и трудоемкостью основных операций.
- Статистика, связанная с количеством и качеством основных ресурсов, в том числе трудовых ресурсов; например средний срок службы основных активов.
- Показатели, относящиеся к инновациям, например процент изделий, произведенных в текущем году, но разработанных в течение последних трех лет.
- Показатели, касающиеся персонала, например степень удовлетворенности со трудников предприятия.
- Показатели стабильности во взаимоотношениях с поставщиком, например степень удовлетворенности поставщика (введены в работе [AICPA, 1994, ch. 3]).

Эти вопросы также привлекли внимание Комиссии по ценным бумагам и биржам. В 1996 году один из членов этой комиссии Стивен Уоллмен заявил об уменьшении значения бухгалтерских и финансовых отчетов для пользователей в связи с трудностями при ответе на следующие вопросы.

- *Что представляет собой компания?* Другими словами, как можно определить ее внешние границы: виртуальные фирмы, так же как и другие организации, сильно зависят от других компаний.
- *Что подлежит оценке и включению в отчет?* Ни одному из показателей в финансовых отчетах пользователи не придают такого же значения, как диснеевскому Микки-Маусу.
- *Какой должна быть периодичность предоставления отчетов?* При стремительном развитии событий даже квартальные отчеты устаревают. Есть ли необходимость подавать отчеты в режиме реального времени?

- *Куда надо направлять финансовые отчеты и каков должен быть их формат?* Опытные пользователи прилагают немало усилий, детализируя информацию, собранную компаниями, затратившими на это не меньше труда. Следует ли распространять гораздо больше информации, которая будет еще слабее обработана?

С. Уоллмен сравнивает сегодняшние финансовые отчеты с черно-белой фотографией, на которой отсутствуют полутона. Необходимо перейти от сегодняшнего "черно-белого" представления отчетов к "цветному", даже если не все "цвета" информации можно и нужно проверять.

Исследования, проведенные среди пользователей информации, обнаружили, что у них более осторожный подход, чем у бухгалтеров, в среде которых зарождаются вышеупомянутые идеи. Многие не верят в то, что нефинансовая информация может быть сопоставимой; они, главным образом, опасаются, что такую информацию нетрудно исказить, и, таким образом, представить компанию в слишком радужном свете. Однако эти выводы основаны, как правило, на заявлениях крупных инвесторов и финансовых аналитиков, у которых безусловно есть дополнительные источники информации. Многие компании регулярно организуют информационные встречи для специально приглашенных аналитиков. Однако такую практику следует считать недопустимой с точки зрения этики, поскольку она дает преимущества приглашенным и оказывается несправедливой по отношению к остальным. Может быть, другие стороны также нуждаются в дополнительной информации? Если это так, то могут ли они ее интерпретировать? И как решить проблему проверки информации?

Каждый раз, включая в отчет одни показатели, компания пренебрегает другими. Поэтому, описывая свою деятельность, компания оказывает влияние на пользователя, независимо от точности предоставляемой информации. Об этом уже говорилось в главе 5. Мы привели правила ведения бухгалтерского учета, уменьшающие риск того, что пользователи получают недостоверную информацию. При описании различных аспектов деятельности компании, аналогично тому, как это делается в стратегических картах, предполагается, что пользователь сам будет интерпретировать предоставленную ему информацию. Конечно, остается опасность того, что пользователь будет введен в заблуждение, даже если сообщенные ему данные проверены.

Однако альтернативой остается куда менее полное представление о компании, получаемое при прочтении традиционного финансового отчета. А если в баланс будут включены дополнительные виды нематериальных активов, то тем самым ответственность за достоверность их оценки падет на человека, ее проводившего. Мы считаем, что единственный выход в данной ситуации — это детализация информации за счет увеличения количества показателей, в частности, содержащихся в стратегических картах. Это дает читателю возможность самостоятельно выбрать метод оценки информации. При этом весьма полезной оказалась бы помощь руководства компании, например, в виде описания вероятных сценариев развития событий, на основе которых оно планирует свои дальнейшие действия. Однако неизвестно, насколько откровенным может быть руководство — ведь разглашается секретная информация по стратегическим вопросам. Получение информации такого рода потребует больших усилий от пользователя.

ИНФОРМАЦИЯ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В разделе главы 7, посвященном финансовым показателям, говорилось о разработанных в последнее время модификациях стоимостных показателей, таких как EVA. Если систему финансовых показателей можно было бы изменить так, чтобы она точнее отражала будущие доходы, это устранило бы необходимость включения в отчет показателей из стратегических карт. Можно было бы даже сказать, что финансовые отчеты используются по назначению — предоставляют достоверную и надежную информацию о положении компании, которая послужит основой для принятия решений финансистами, деловыми партнерами и другими сторонами.

В этом случае структуру созданных компанией нематериальных активов в балансе можно было бы пересмотреть радикальнее. Затем эти изменения можно было бы учесть и отразить во *внутреннем*, управленческом учете. Во многих странах все еще существуют значительные различия в определении активов для целей *внешнего*, финансового учета предприятия. Например, в годовой отчет за 1997 год шведской телекоммуникационной компании *Ericsson* было включено следующее дополнение.

В соответствии со шведскими нормами финансового учета, затраты на разработку программного обеспечения вычитаются из полученного дохода. Согласно общепринятым принципам бухгалтерского учета США (Generally Accepted Accounting Principles — GAAP), FAS № 86 *Учет затрат на компьютерное программное обеспечение, предназначенное для продажи, аренды и т.д.*, эти затраты капитализируются после того, как указанный продукт достигает определенной технической готовности. Когда продукт попадает к потребителю, капитализация прекращается и начинается амортизация. Капитализация, составившая 5,232 миллиардов шведских крон, увеличила доход, а амортизационные отчисления, составившие 3,934 миллиардов шведских крон, были вычтены из дохода за период, когда размер дохода определялся в соответствии с нормами финансового учета США.

В результате чистая прибыль увеличилась более чем на 160 миллионов долларов, что после уплаты налогов составит около 10% от годовой прибыли.

Однако у компании *Ericsson* есть и другие проектно-конструкторские работы; она несет расходы, направленные на развитие в будущем, которые также могут считаться инвестициями в нематериальные активы. По нашему мнению, для эффективного управления такими расходами большая их часть должна быть отнесена к категории активов. Тем не менее, нужно проявлять осторожность, когда речь заходит об информации для внешних пользователей. Когда такой отчет не предоставляется, это скорее всего объясняется трудностями, связанными с проверкой наличия этих активов и выявлением тех, кто ими распоряжается. Расхождение во мнениях по поводу их текущей ценности не должно вызвать дополнительных проблем только потому, что эти активы нематериальные, — стоит подумать обо всех сооружениях и оборудовании специального назначения, практически не имеющих рыночной стоимости, но требующих огромных затрат для своей замены в случае выхода из строя.

Это одна из основных причин того, почему стратегические карты играют столь важную роль в качестве дополнения к годовому отчету. Для выявления истинных значений данных при составлении баланса потребуется прогноз будущего компании, одобренный всеми заинтересованными сторонами. Поскольку будущее обычно неопределенно, расчет значений показателей для такого прогноза будет представлять собой своего рода дисконтирование будущей стоимости с учетом текущей стоимости. Пользователи этого прогноза должны будут согласиться с длинным перечнем допущений², в том числе таким: денежная оценка остается ведущей для благ, создаваемых этой компанией, причем необходимо учитывать возможность изменения стоимости денег в будущем.

Можно сказать, что рынок, по сути, сам решает, какой из методов оценки следует применять. Инвесторы с разными целями могут инвестировать средства в разные компании в зависимости от того, насколько те соответствуют их предпочтениям. Но зачастую инвесторы страдают от нехватки информации, а рынок акций интересующих их компаний функционирует нестабильно. В лучшем случае бухгалтерский баланс представляет картину, нарисованную в соответствии с определенными правилами, которую понимают те, кто знаком с этими правилами; однако он не полностью отражает стоимость компании. Определить реальную стоимость компании помогла бы дополнительная информация, однако компании, согласившиеся предоставить ее, видимо столкнутся с риском раскрытия внутренней информации, о чем уже говорилось выше. Например, должны ли компании предоставлять специализированную информацию финансовым аналитикам и не будет ли такая практика нарушением этики рынка?

Какие решения пользователей требуют более подробной информации в виде показателей из стратегических карт? Видимо, можно очертить круг возможных пользователей этой информации. Вряд ли среди них будет много крупных организаций-инвесторов, у которых есть другие способы получения нужной им информации (хотя им, вероятно, тоже было бы легче интерпретировать данные, представленные в более структурированной форме, в частности модель стратегических карт, чем анализировать разнородную информацию, зачастую представленную в довольно *специализированном* формате). А небольшие инвесторы с диверсифицированными портфелями ценных бумаг, возможно, не смогут воспользоваться более подробной информацией. Мы считаем, что основными пользователями этой информации будут *акционеры средней величины*, которые обращаются к открытым источникам за дополнительной информацией о компании и ее положении на рынке. Эти пользователи заинтересованы в оценке деятельности компании, которую они могут провести на основе показателей стратегических карт, и у них есть время, для того чтобы уделить ей должное внимание. *Крупные кредиторы* могут воспользоваться стратегическими картами для оценки степени своего риска. *Служащим и деловым партнерам* компании стратегические карты помогут ответить на вопрос: "Соответствует ли стратегия компании нашим собственным ожиданиям и инвестирует ли компания достаточно средств, чтобы обеспечить достижение наших целей в будущем?"⁶

² Обсуждение показателей, требующих согласия сторон, читатель найдет в главе 5.

Этим объясняется сравнительно невысокий интерес к стратегическим картам в составе финансовых отчетов, о котором говорилось выше. Однако мы считаем, что важно представить ясную и полную картину положения компании или корпорации на рынке, смотря о чем идет речь. Представленная информация должна отражать объем инвестиций компании в нематериальные активы (интеллектуальный капитал) за последние несколько лет и должна раскрывать аспекты деятельности, в которых эти инвестиции способствовали созданию активов стратегического характера. К числу этих аспектов могут принадлежать, например, основные бизнес-процессы, отношения с потребителями или информационные технологии. Необходимо предоставить достоверную информацию об этих активах, даже если сложно найти заслуживающие доверия показатели.

Одна из проблем заключается в том, что информация о таких инвестициях секретна с точки зрения стратегии. Р. Каплан и Д. Нортон в своей книге [Kaplan & Norton, 1996a] рассказали о финансовом директоре, который совершенно не переживал из-за того, что забыл в самолете внутренние отчеты компании, но очень волновался из-за забытой вместе с ними отчетности в формате стратегических карт: по его мнению, конкурент, обладающий этой информацией, получит полное представление о стратегии компании. В основном так же дело обстоит, когда компании осуществляют инвестиции за рубежом, нанимают исследователей или строят фабрики для производства определенного вида продукции. Разница лишь в том, что эти действия ни от кого не скрывают. Потенциальные вкладчики (покупающие акции на фондовой бирже или инвестирующие средства по-другому) также должны иметь возможность решить, будут ли они помогать компании инвестировать средства в программное обеспечение, обучение, новую продукцию или в любые другие нематериальные активы. Следовательно, эти инвестиции необходимо описать и, возможно, прокомментировать в годовом отчете; кроме того, следует объяснить, почему приобретенные нематериальные активы так нужны для будущего компании.

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ?

Уже задолго до того, как впервые заговорили о концепции стратегических карт, многие понимали, что компании, по крайней мере, действующие в сфере услуг, должны представлять в отчетах более полную картину своей деятельности. В 1970-е годы предпринимались попытки общественного аудита и включения в отчет дополнений о взаимодействии компании с окружающей средой, в 80-е годы в отчет включались данные о использовании трудовых ресурсов. В 90-е годы в финансовых отчетах некоторых шведских компаний появилась дополнительная информация по таким вопросам, как квалификация сотрудников и воздействие компании на окружающую среду. К. Свейби [Sveiby, 1997, p. 185] приводит некоторые примеры такого рода и отмечает, что "даже крупнейшие в мире компьютерные компании, занимающиеся консалтингом, такие как *EDS* и *Cap Gemini Sogeti*, в своих отчетах ограничиваются немногочисленными упоминаниями о том,

что у них работают люди". Таким образом, обсуждаемые здесь концепции пока еще не нашли широкого применения.

Хотя в целом мы приветствуем эту тенденцию, все же есть определенные оговорки. Показатели, приводимые некоторыми компаниями, можно с небольшой натяжкой считать вариантами стратегических карт. Однако эти показатели не лишены недостатков, и все эти годы их использование было ограниченным. Основное возражение против их применения состоит в том, что они не удовлетворяют упомянутым выше требованиям, а именно — не позволяют руководству компании обосновать необходимость инвестиций в различные виды интеллектуального капитала с учетом вероятных вариантов развития компании. Возможно, нам потребуются новые экспертные учреждения, которые будут давать объективные, насколько это возможно, заключения по поводу обоснованности такой аргументации. Но кто будет наделять такое учреждение соответствующими полномочиями? Возможно, это сделает руководство компании, которое стремится убедить в своей правоте третьих лиц, подобно тому, как оно нанимает аудиторов для ревизии бухгалтерских книг (хотя формально аудиторы назначаются на ежегодном собрании акционеров). Возможно, необходимо ознакомить третьих лиц с планами и системами компании, предоставив им гораздо более детальную информацию, чем они надеялись получить.

Своего рода рекомендация по проведению такого рода аудита содержится в последней публикации одной из крупнейших аудиторских фирм *KPMG*: "Сегодняшний аудитор при формировании мнения о правильности выводов, сделанных в финансовом отчете, должен уделять больше внимания информации об отрасли специализации и компании клиента, а также о взаимодействии компании с окружающей средой" [Bell et al., 1997]. Таким образом основное внимание по-прежнему уделяется финансовому аудиту. Но *KPMG* утверждает, что в аудиторский отчет следует включать, помимо прочего, обзор внутренних бизнес-процессов, степень осведомленности компании о своих потребителях и отношения с работниками, выявленные в ходе исследований. Фактические данные, полученные в результате проведения такого аудита, следует соотнести с планируемыми показателями, принимая во внимание стратегии, сформулированные руководством. В противном случае компаниям, конкурентоспособность которых сильно зависит от интеллектуального капитала, будет трудно убедить участников рынка в своей инвестиционной привлекательности. Компании, испытывающие сильнейшую зависимость от своего интеллектуального капитала, обычно недостаточно привлекательны для акционеров, следовательно, им будет сложно получить финансирование на фондовой бирже. Чем больше специализированных показателей использует компания, тем выше должна быть профессиональная квалификация и осведомленность пользователей ее отчетов. Конечно, такие требования не представляют никаких проблем для небольшой группы инвесторов. Может быть поэтому информация из стратегических карт наиболее полезна для узкого круга довольно крупных акционеров, компаний-партнеров и служащих. Данные из стратегических карт могут приводиться там, где пользователи ожидают найти более подробную информацию о компании, например на ее Web-страницах в

Internet. Представляя различные подразделения крупной корпорации в корпоративной локальной сети, руководство, возможно, захочет привести информацию о них в формате стратегических карт; при этом, щелкнув на интересующем пункте меню, пользователь сможет ознакомиться с дополнительной информацией. Кроме того, информация, представленная в корпоративной локальной сети, может играть роль "клея", скрепляющего различные части воображаемой организации [Hedberg et al., 1997]. Этот вопрос будет рассматриваться в следующем разделе.

ИНФОРМАЦИЯ ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ОТНОШЕНИЯХ С КОНТРАГЕНТАМИ

Взаимоотношения независимых компаний представляют собой пример как внутреннего, так и внешнего использования стратегических карт.

- Все чаще, когда возникает потребность в координации денежных потоков с помощью стратегических карт (сравните с материалом главы 5), приходится задействовать сразу несколько компаний. Компании все чаще обращаются к субподрядчикам и часто служат звеньями в довольно длинных цепочках ценности, где работа каждого звена, а точнее качество и своевременность ее выполнения, влияют на конечный результат, представляемый клиенту. Таким образом, вид отчетности с использованием стратегических карт, над созданием которого мы работаем, будет представлять интерес для нескольких различных компаний.
- Часто такая отчетность более или менее надолго становится частью управленческой стратегии предприятия. Здесь имеются в виду *виртуальные организации* [Hedberg et al., 1997], т.е. компании, в которых компания-лидер зависит и одновременно стремится повлиять на использование ресурсов и знаний другими компаниями. Система стратегических карт может стать неотъемлемой частью управления такой структурой.
- По мере увеличения количества пользователей Internet сетевые технологии все чаще используются для распространения информации внутри компаний, в частности для того, чтобы подразделения, расположенные в отдалении, могли обмениваться информацией, если у компании нет собственной сети. За последний год большинство таких компаний разработали так называемые "корпоративные локальные сети", доступ к которым разрешен только служащим. Не менее живой интерес вызвало и создание внешних сетей, доступных как для служащих, так и для партнеров компании. Внешние сети придают виртуальной организации более реальный характер.

Таким образом, мы хотим координировать работу виртуальных компаний в значительной степени за счет частого опроса сотрудников по определенным проблемам деятельности, одним из звеньев которой они являются. Следовательно, информация может быть нематериальным, но эффективным средством воздействия в тех ситуациях, когда формальная власть ограничена.

Эти критерии должны основываться на совместно созданной ценности для потребителей, а также на особых факторах успеха для самого совместного предприятия, таких как количество совместных проектов, количество личных контактов или вклад в создание совместных баз данных. Если будет доказано, что это способствует повышению прибыльности совместного предприятия, то их применение можно считать оправданным.

РЕЗЮМЕ

В этой главе мы показали различие мнений о том, насколько необходимо и возможно дать акционерам и участникам рынка более полное представление о компании на основе модели стратегических карт. Из проведенного анализа не сложно представить себе ситуации, в которых информация такого рода будет оценена по достоинству:

- в компаниях с несколькими основными владельцами, которые требуют более полной информации и могут ее использовать;
- в компаниях с большой стоимостью интеллектуального капитала, желающих повысить свою ценность на рынке;
- в компаниях, тесно сотрудничающих со своими контрагентами и желающих предоставить им детальное описание своей деятельности и предполагаемых взаимоотношений.

11

Стратегические карты в государственном секторе

Концепция стратегических карт основана на соображении, что финансовые показатели не всегда дают представление о важных особенностях деятельности компании. Поэтому данная модель лучше всего подходит для описания тех видов деятельности, в которых главной целью остается получение прибыли. Это особенно характерно для государственного сектора. Мы опишем подходы, применяемые в таких ситуациях, и расскажем, какие изменения в модели потребуются при их реализации.

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Стратегические карты дополняют финансовую информацию о совершенной операции. Следовательно, в них меньше всего нуждаются компании, в которых первоочередной задачей является максимизация краткосрочной прибыли — как в некоторых видах торговли. Но было бы интересно узнать, в какой информации нуждаются эти компании и какие системы ее получения там разрабатываются. Мы считаем, что стратегические карты требуются в основном для описания тех операций, результат которых будет виден в будущем, а преимущества в виде роста прибыли видны не сразу. Такие операции выполняют отделы обслуживания и разработки, хотя их конечная цель также состоит в увеличении прибыли компании в долгосрочной перспективе. Занимаются этим добровольные объединения и отраслевые организации, причем ключевые показатели могут устанавливаться для видов деятельности их участников.

Все это особенно справедливо для центральных и местных органов власти. Будучи поставщиком услуг, государственный сектор имеет в основном те же требования к административному управлению, что и коммерческие компании. С начала 1950-х годов в США и других странах ведутся горячие споры о критериях эф-

фективности, определяющих успешность операций государственного сектора, и содержании анализа, проводимого при выборе экономической политики.

В настоящее время стратегические карты проходят испытание в некоторых подразделениях центральных и местных органов власти, но мы не знаем ни одного случая их более глубокого применения. В этой главе мы обсудим некоторые особенности применения стратегических карт, возникающие из-за выбора мероприятий по политическим мотивам и их финансирования за счет налогов.

МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

Окружные и муниципальные власти Швеции долгое время применяли различные критерии эффективности и характеристику операций с помощью ключевых показателей. Около 20 лет назад было много разговоров о *составлении сметы с нуля* (в отличие от метода корректировок прошлогодних данных. — *Прим. перев.*)¹. Идея заключалась в том, чтобы описать различные уровни достижения целей для каждого вида деятельности; тогда руководители проектов и политики могли бы выбрать предпочтительный уровень. Для этого требовалось составить план, где определялась бы величина необходимого капитала и затрат; это позволило бы проанализировать полученные результаты в зависимости от предоставленного объема финансирования. Тем не менее оказалось, что довольно трудно договориться о составе нужных показателей.

В последние годы значительный интерес в Швеции вызывают модели *клиент-поставщик* (Daven & Nilsson, 1996). Распорядительный отдел муниципалитета заказывает или приобретает общественно необходимые услуги и оплачивает их из налоговых поступлений. Чтобы свободно пересматривать объем предоставляемых услуг, а иногда даже самостоятельно выбирать поставщика, он освобождается от любой ответственности как поставщик услуг. Эта ответственность полностью переносится на отделы муниципалитета, предоставляющие услуги. Например, окружное управление здравоохранения можно разделить на распорядительный отдел и один или несколько отделов, предоставляющих услуги. Суть в том, что в контракте между клиентом и поставщиком должно быть четко оговорено, кто чем занимается и как нужно организовать выполнение этой операции. Цель клиента — обеспечить самое лучшее обслуживание за деньги налогоплательщиков. Для достижения этой цели нужно заключить специальные контракты и выбрать критерии оценки оказанных услуг. Хотя и распорядительные и поставляющие отделы оценивают свою деятельность в стоимостных результирующих показателях, некоторые округа сделали попытку установить не только финансовые, но и качественные параметры общественно необходимых услуг. Если оказанные услуги не соответствуют установленным качественным параметрам, то позитивный финансовый результат нельзя считать удовлетворительным. Поэтому в некоторых округах проведены исследования "степени удовлетворенности потребителей" с использованием методов, описанных в главе 7.

¹Составление сметы с нуля вначале было частью программного планирования и бюджетных систем, разработанных Министерством обороны США в 1960-х годах.

Стратегическими картами могут воспользоваться как различные распорядители услуг — органы местного самоуправления, попечительские советы школ, больниц, так и их поставщики, отвечающие перед местными властями и гражданами за предоставление качественного обслуживания. Это одно из средств предварительного определения объема необходимых ресурсов и оценки уровня ожиданий, которым нужно соответствовать. Кроме того, они позволяют выяснить, что уже достигнуто.

Ряд муниципалитетов Швеции фактически пользуется различными модификациями стратегических карт. В некоторых случаях муниципалитеты несколько лет подряд использовали ключевые показатели и критерии эффективности, которые вполне можно представить в формате стратегических карт. Считается, что основное преимущество использования стратегических карт связано со сравнительным анализом, или *бенчмаркингом*, который легче провести для муниципальных властей, чем для частных компаний. Подобные методы оценки применяются во многих районах и населенных пунктах. В этом случае не возникает проблем, связанных с раскрытием секретной информации, и легче найти муниципалитеты в различных регионах страны для проведения сравнительного анализа.

Сведения, предоставленные шведскими городскими властями, основаны на ключевых показателях, которые описывают *ресурсы, виды деятельности и восприятие общественной ответственностью их деятельности*. Другими словами, эти показатели являются частью системы, которая обычно называется моделью "затраты-выпуск" (см. рис. 1.2).

Обычно легче оценить левую часть модели — иначе говоря, затраты ресурсов и сил, а не результаты их применения. Этот факт достоин сожаления, но пользователи, знакомые с ситуацией в компании, могут извлечь ценную информацию даже из левой части модели. Используемые критерии представляют собой так называемые *косвенные показатели*. Однако в различных частях Швеции огромные усилия были направлены на разработку более точных показателей, например, того, что люди думают об услугах, предоставляемых муниципальными властями. Новейшие статистические методы применяются, например, для оценки качества услуг, предоставляемых школами. Кроме того, предлагаются традиционные вопросы для изучения субъективного мнения, как-то: нравится ли школьникам и учителям микроклимат в школе, не дразнят ли учеников одноклассники, и т.д.

Показатели и соотношения показателей, сопоставляемые муниципалитетами Швеции, четко определены и в некоторых случаях отражают себестоимость единицы продукции или услуги. Эти показатели распределены по категориям, соответствующим различным уровням применения: для городского самоуправления, местных органов власти и подразделений. Особенно показательными считают сравнения и выявление отклонений; например, несоответствие в количестве дел, рассматриваемых каждым должностным лицом, непосредственно повлияло на принятие решений о бюджете.

Показатели описывают в основном количество имеющихся в наличии помещений и единиц оборудования, а также годовые затраты на обслуживание². Среди подобных показателей, например общая протяженность дорожной сети, коли-

² Сравните с обсуждением показателей, предназначенных для оценки информационных технологий (глава 7).

чество светофоров и фонарных столбов, а затраты часто описываются ключевыми показателями, такими как отношение затрат к физической величине или количеству, например затраты на один фонарный столб. Уместность того или иного описания зависит обычно от способа использования соответствующего показателя. Однако мы считаем, что существуют интересные возможности, связанные с распределением этих показателей по разным группам, в зависимости от способов использования. Одно из преимуществ от использования этих показателей состоит в том, что результатами таких сравнений и оценок, в том числе за предыдущие годы, могут пользоваться многие органы городского самоуправления.

Эти показатели сейчас проходят испытания в нескольких муниципалитетах. Диапазон их применения варьирует от обсуждения возможностей снижения затрат или проведения других изменений до вариантов стратегических карт. Пример такого применения показателей можно найти в Совете по образованию и охране детства муниципалитета шведского города Вастервик³; в данном случае модель стратегических карт больше похожа на модель организаторов совместного дела (рис. 11.1). С помощью программы Excel Совет разработал пробную программу, предоставляющую данные о положении и результатах деятельности компании с разных точек зрения. Основные критерии измерения приведены в табл. 11.1.



Рис. 11.1. Предлагаемые сферы ориентации в модели стратегических карт для городского Совета по образованию

Критерии измерения представляют собой систему оценок по пятибалльной шкале (в основном оценки, касающиеся учащихся и служащих), процентные соотношения (финансовые показатели), суммы инвестиций (деньги, потраченные на информационные технологии) и количество (новые образовательные программы). Для этого специально выбрали приблизительные, всем понятные критерии.

Мы считаем все эти испытания очень интересными. Безусловно, то, что верно для стратегических карт, используемых для других операций, справедливо и в

³ Этот материал, нигде не публиковавшийся, предоставлен Рольфом Ларсоном (Rolf Larsson).

данном случае: критерии должны создавать общее представление об операциях, а не описывать все в деталях. На разных уровнях более сложных операций всегда будет существовать необходимость во множестве критериев измерения и ключевых коэффициентов, как в стратегических картах, так и в других методах оценки.

Таблица 11.1. Основные критерии измерения

Аспекты	Критерии измерения
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты деятельности компании по сравнению с бюджетными показателями (несколько разных соотношений)
Учащиеся	<ul style="list-style-type: none"> • Качество (знания, чувство защищенности, степень развития) • Процент довольных учеников • Проблемы • Участие родителей
Преподаватели и обслуживающий персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Квалификация и верность делу • Взаимодействие • Удовлетворение от выполнения работы • Повышение квалификации
Развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение квалификации • Инвестиции в информационные технологии • Новые методики обучения • Новые образовательные программы
Администрация учебного заведения	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность деятельности совета • Эффективность работы администрации • Расширение штата • Система оценивания

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ В ЦЕНТРАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В 1970 годах Шведский национальный ревизионный отдел (в дальнейшем мы будем называть его RRV— так звучит аббревиатура этого отдела на шведском языке) ввел систему оценки результатов деятельности, основанную на использовании нескольких различных показателей, описывающих эффективность выполнения работы [RRV, 1994]. К этой системе было составлено дополнение, аналогичное рис. 1.2. Кроме того, обсуждались вопросы, связанные с использованием структурного капитала и критериев, указывающих на желательные социальные последствия, вместо фактической их оценки. В настоящее время активно применяется подход, введенный соответствующими руководителями в центральных органах власти; в своих годовых отчетах и просьбах о выделении ассигнований им следует использовать различные показатели для описания эффективности выполнения работы и результатов деятельности.

Результаты деятельности правительственной организации определяются как ... выполняемая ею работа или ее результаты. ... Мы определяем *выполнение работы* как то, что организация производит в виде услуг и других продуктов, обычно предлагаемых самой организацией (конечные продукты или услуги). Мы определяем *результаты* ее деятельности как улучшения или изменения, которые не произошли бы, если бы не соответствующие действия организации. ... Под *завершением* мы подразумеваем, что организации определяет и описывает свою деятельность и/или ряд событий, на которые она пыталась повлиять, выполняя свою работу. Под *оценкой* мы подразумеваем, что мы также оцениваем и пытаемся объяснить работу агентства и соответствующий ряд событий [RRV, 1994, p. 41ff].

Организации нужно разработать методы измерения и результирующие показатели для завершения всех своих операций и составления отчетов о результатах. Такие показатели служат количественными и качественными критериями для оценки результатов, полученных в течение определенного времени. Их используют для сравнения, для подачи определенных сигналов при контроле за операциями и как основу для изучения результатов и проведения изменений. Следует использовать ряд взаимодополняющих результирующих показателей, чтобы проиллюстрировать различные аспекты деятельности организации.

... Зачастую результирующие показатели используют только в качестве критериев, приблизительно описывающих взаимосвязи более широкого диапазона, чем те, которые обычно описывают эти показатели. Такие критерии применяются, когда трудно измерить результаты операции, например трудно их получить, они не точны или измерение результатов требует использования методов, которые еще не до конца разработаны. В таких случаях нам приходится довольствоваться критериями, которые дают нам только приблизительное представление о результатах выполнения операций. Необходимо, чтобы пользователи и получатели информации договорились об использовании критериев и пришли к согласию по поводу их значимости. ... Поэтому пути использования информации зачастую гораздо важнее, чем сам процесс измерения, а подход и отношение к измерению более важны, чем измерение всего что попало даже с помощью самой верной методики.

При поиске путей ограничения бюджетных расходов необходимо четко указать, чего можно достичь, предпринимая различные действия, направленные на изменение ситуации в будущем. Служащие, отвечающие за выполнение этих операций, и их начальство, ответственное за принятие соответствующих решений, должны понимать, что происходит в данный момент и что может произойти в будущем. Примером может послужить деятельность муниципалитетов, обсуждавшаяся нами раньше.

RRV также выпустил в свет брошюру (1996), описывающую применение системы показателей, очень похожей на нашу модель. Однако в брошюре подчеркивается, что в случае применения в государственном секторе в метод необходимо внести некоторые изменения. Например, отправной точкой для составления стратегических карт является общая цель организации, определяемая правительством. В брошюре описываются три гипотетических случая, в которых четыре традиционных ключевых аспекта трансформируются в направления деятельности, которые рассматриваемые организации должны считать для себя наиболее важными (табл. 11.2) [RRV, 1996]. Внешнее и внутреннее направление деятельности соот-

ответствуют разделам, посвященным клиенту и процессу. RRV ввел понятие момента времени и вместо финансового аспекта выбирает направление в прошлое. Направление вперед соответствует разделам, посвященным росту компании и обучению служащих. Впоследствии эти направления описываются более детально, в соответствии с характером операций, выполняемых организацией.

Таблица 11.2. Направления деятельности различных организаций

Направление деятельности	Организация		
	Музей	Колледж	Суд
Внутри	Ориентация на выставки	Ориентация на процесс обучения	Ориентация на рассмотрение дел
Наружу	Ориентация на посетителей	Ориентация на учащихся	Ориентация на законные права
Назад	Ориентация на финансовые вопросы	Ориентация на финансовые вопросы	Ориентация на финансовые вопросы
Вперед	Ориентация на реставрацию	Ориентация на создание образовательных программ, ориентация на трудовые ресурсы	Ориентация на развитие судебной системы

Направления деятельности и критерии должны, разумеется, соответствовать той стратегии, которую сама организация считает подходящей, учитывая цели своей деятельности и собственное положение. В связи с этим трудно составить мнение об этих трех случаях. Интересным примером может послужить суд, для которого ориентация на законные права аналогична ориентации на клиента. Глядя на какую-либо группу людей, получивших прямые выгоды, нельзя определить те результаты, которые должны быть получены при надлежащем отправлении правосудия. Одним из предложенных критериев является количество дел, возвращенных на пересмотр судом высшей инстанции. Этот критерий можно считать показателем качества работы нижестоящего суда.

Поскольку цель применения стратегических карт — способствовать общению сторон при выборе стратегии и обеспечении успешного выполнения операций, нам не следует отрицательно относиться к проблемам интерпретации или трудностям, возникающим при согласовании подходящих критериев. Мы убеждены в том, что при разработке стратегических карт можно начать исключительно конструктивное и плодотворное обсуждение в какой-либо правительственной организации.

ИЗМЕНЕНИЯ, ВНОСИМЫЕ В МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Методы использования стратегических карт, применяемые местными органами власти и описанные в примерах из брошюры RRV, аналогичны методам, применяемым различными компаниями торгово-промышленного сектора. Однако потребуются некоторые изменения, чтобы привести эту систему в соответствие с требованиями организаций государственного сектора.

Во-первых, в основе концепции стратегических карт лежит понятие о том, что сопоставление различных аспектов деятельности и критериев должно способствовать не только продолжительному существованию, но и долгосрочной рентабельности компании. Организации, относящиеся к городским и центральным органам власти, преследуют разные цели. Вероятно, в данном случае необходимо найти замену аспекту финансовой деятельности.

Во-вторых, процессы принятия решений на основе стратегических карт существенно отличаются от рационального выбора стратегии, рассмотренного в главе 3. В связи с этим исследователи [Brunsson, 1985] задают вопрос: подходит ли термин "решение" для описания сути этой политики.

Рассмотрим первый момент: присущи ли четыре обычных аспекта государственному сектору или же стоит внести более существенные изменения, чем, скажем, в примерах, описанных RRV. Примерами того, что можно сделать, служат некоторые ситуации, описанные раньше в этой главе.

Как в государственном, так и в частном секторе стоит разделить модель стратегических карт на секторы "вчера—сегодня—завтра", как это было сделано в *Skandia*. Другими словами, мы считаем, что в аспекте финансовой деятельности в основном подводятся итоги прошлого, а в других аспектах — планируются мероприятия на будущее. Так же поступили и в RRV. Однако, вместо финансового аспекта, правительственная организация должна, вероятно, описать результаты своей работы или ее выполнение в более широком смысле: ее результаты в соответствии с данными модели "затраты—выпуск" (см. рис. 1.2). "Хозяином" такой организации будет все общество, представителями которого выступают законодательные органы и правительство. Они хотят, чтобы эта организация прежде всего приносила пользу обществу, а не получала прибыль. Обычно подобная деятельность выходит за рамки предоставления услуг отдельным клиентам организации. В случае школы, например, выполнение работы можно оценивать с точки зрения ее выпускников: их численности, особенностей, занимаемых впоследствии должностей. Точка зрения клиента дает представление о том, как сами выпускники оценивают свое образование. В интересах общества обеспечить достаточное количество людей с необходимыми навыками, добиться конкурентоспособности своей страны, надлежащего функционирования рынка труда и других подобных преимуществ. Вклад школ в решение подобных задач будет соответствующим образом описан в разделе, посвященном владельцам. Показатели, описанные выше, вероятно, окажутся предпочтительнее, чем денежные, несмотря на то, что центральное правительство платит сейчас колледжам и университетам за каждого выпускника, получившего степень, что позволяет рассчитать финансовый результат.

Ориентацию на клиента, пожалуй, можно заменить ориентацией на взаимоотношения. Клиентура представляет огромную важность для будущей деятельности компании. У органов городского самоуправления есть свои "клиенты" — жители города — по крайней мере до тех пор, пока они не сменили место жительства. Конечно, было бы интересно определить (больше всего в этом заинтересованы компании), сколько людей приезжает и уезжает из населенного пункта, и выяснить, насколько он привлекателен для жизни людей и размещения предприятий. Мы хотели бы включить эти данные в текущий анализ. Но, по нашему мнению,

взаимоотношения с местными предприятиями и ассоциациями, поставщиками, гражданами и так далее не следует рассматривать только как предоставление услуг (выполнение работ)⁴, более или менее необходимых обществу. Перенос внимания с клиента на взаимоотношения, мы показываем, что происходит со средой деятельности местных органов власти, и таким образом сопоставляем изменения в ней с внутренней деятельностью органов городского самоуправления.

На рис. 11.2 мы используем термин "фокус на деятельность", а не "фокус на процесс", поскольку здесь описываются различные виды деятельности органов городского самоуправления. Хотя в других сферах все чаще применяется отраслевая концепция производственных процессов, мы не думаем, что коммунальные услуги следует рассматривать с точки зрения потоков и процессов.

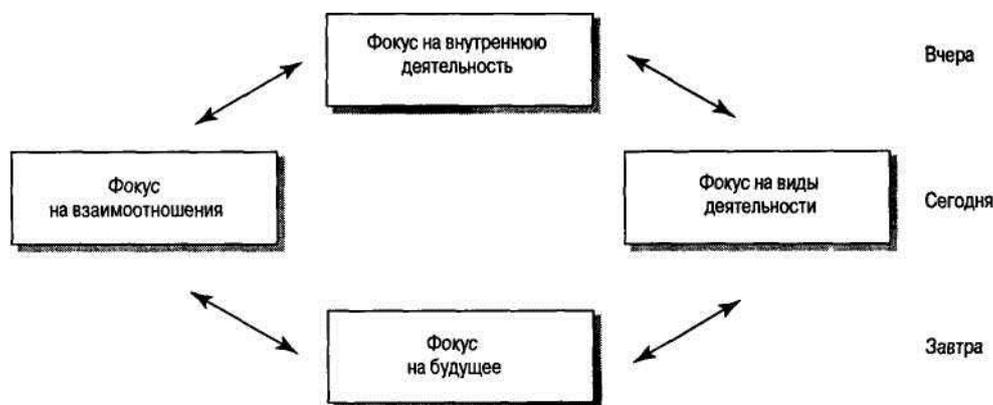


Рис. 11.2. Адаптация стратегических карт для государственного сектора

И наконец, ориентация на будущее соответствует аспектам обучения и роста. В этом мы находим основу для завтрашних действий, как происходит с обычным предприятием. Что будет представлять собой городская инфраструктура? Например, следует описать будущие потребности, связанные с содержанием и ремонтом дорог и улиц, даже (или, возможно, особенно) если на протяжении года не было отмечено никаких действий или работ.

Еще один вопрос, поставленный нами, звучал так: отличаются ли процессы принятия решений с использованием стратегических карт от рационального обсуждения стратегии, описанного выше? Другими словами, согласятся ли руководители, принимающие политические решения, занять четкие позиции и пойти на уступки, являющиеся важнейшими элементами разработки стратегических карт?

Мы задаем этот вопрос, поскольку некоторые опасения связаны с тем, что иногда руководителям, принимающим политические решения, бывает выгодно

⁴ Аналогичным образом мы могли бы рассмотреть вопрос переориентации некоторых компаний с клиента на более широкую деловую среду. В частности, так называемые "виртуальные" компании, зависящие от своих партнеров, имеют веские основания для измерения и оценки количества не только клиентов, но и других сторон, участвующих в работе обычного предприятия, а также выяснения их мнений.

избегать ясности, необходимой при разработке стратегических карт, когда приоритеты уже определены. Мы пока еще не знаем этого наверняка. Описание в формате стратегических карт вовсе не означает, что для всех ее переменных должны быть предусмотрены четкие цели. Тем не менее даже более полная и понятная картина деятельности, полученная с помощью стратегических карт, может сбить с толку, если эта информация попадет в заголовки местных газет. Все мы помним обещания политиков, касающиеся, например, сокращения времени ожидания медицинской помощи или снижения уровня безработицы. Существуют определенные критерии, позволяющие установить, были ли выполнены эти обещания, и иногда их успешно применяют. Однако дальнейшая оценка и систематическое описание необходимых компромиссов обычно вызывают затруднения.

Но, по нашему мнению, отказаться от модели стратегических карт только по этому — значит занять позицию страуса. Ответственные политические деятели и другие должностные лица имеют все основания для того, чтобы начать дискуссию и обсудить основные вопросы, воспользовавшись этим методом для более полного описания коммунальных услуг.

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА ИНФОРМАЦИЯ?

В главе 10 мы выразили некоторые сомнения по поводу того, захочет ли компания полностью раскрывать информацию, содержащуюся в стратегических картах. В государственном секторе наблюдается несколько иная ситуация, но и здесь должностные лица по-разному относятся к разглашению информации, касающейся, например, предоставляемой услуги и достижений в органах городского самоуправления или конкретной организации. Городские власти считают нынешних и будущих жителей важной группой, объединенной общими интересами, и они гораздо эффективнее, чем государственные органы, будут способствовать образованию различных групп, выбирая соответствующий способ распределения своих ресурсов в будущем — при этом у них могут возникнуть новые приоритеты. Информация, появляющаяся сейчас в Internet, свидетельствует о том, что разные органы городского самоуправления уделяют внимание разным вопросам. Предполагается, что муниципалитет, который описывает усилия, предпринятые в информационных технологиях, или свою деятельность в сфере искусства, подробно опишет эти виды деятельности в своей стратегической карте, если она у него есть.

Если RRV устанавливает правила описания операций, совершенных общественными организациями, следует сравнивать эту отчетность с управленческим и финансовым учетом компании. Переговоры между организациями и правительством⁵, особенно диалог с функциональными министерствами, в частности с министерством финансов и иногда с RRV, ведется в основном в форме обмена документами, доступными широкой общественности. Однако в то же время ведутся переговоры с так называемым "корпоративным управлением". В более подробных

⁵ В работе [Bergstrand & Olve, 1996, p. 150ff] утверждается, что цели операций, совершенных правительством, запросы на выделение ассигнований и прочее зависят от принципа составления смет в компаниях.

запросах на выделение ассигнований и при надзоре за качеством, который сейчас входит в обязанности правительственных организаций, необходимо использовать методы, в основе которых лежит модель стратегических карт.

РЕЗЮМЕ

При отражении операций, свойственных общественным организациям, целесообразно применять многоцелевой подход к использованию модели стратегических карт. Тем не менее оценка эффективности выполнения таких операций, проводимая раньше, часто вызывала затруднения. Но это еще не значит, что нужно отказаться от таких оценок в будущем. Использование стратегических карт любопытным образом связано с экспериментами по оценке эффективности работы центральных и местных органов власти. Возможно, акценты стоит расставить по-другому; так, например, финансовый аспект в своем первоначальном виде вряд ли может считаться основным критерием для общественной организации, хотя он считается таковым для коммерческой фирмы, а отношения общественной организации и граждан едва ли отражены в разделе, посвященном потребителю. Тем не менее мы видим интересные возможности, связанные с адаптацией стратегических карт для государственного сектора, причем их применение теперь не будет вызывать никаких затруднений. Остается увидеть, будет ли при принятии политических решений рациональный подход к применению стратегических карт, предусматривающий выбор целей и средств.

Часть V

Выводы и рекомендации

12

Внедрение стратегических карт — путь к преуспеванию

Стратегические карты — это язык обсуждения и популяризации стратегического мышления. Мы надеемся, что количество участников таких обсуждений будет все время возрастать, причем не только в деловом мире, но и в обществе в целом. Любой язык включает множество различных терминов и местных диалектов, в зависимости от того, что обсуждается. Если мы хотим говорить на одном языке, то надо договориться о значении основных терминов. Грамматические категории и контекст также имеют большое значение. Когда стратегические карты начинают использоваться в качестве такого языка, необходимо договориться о содержании и методике расчета отдельных показателей, выступающих в роли терминов или слов. Формат стратегических карт отличается простотой и запоминаемостью, однако их содержание должно быть подчинено определенной цели и отобрано в соответствии с определенными принципами. Вообще говоря, их цель состоит в том, чтобы напомнить пользователям о необходимости комплексного подхода ко всем ключевым аспектам деятельности компании и важности выявления взаимосвязей между ними.

В процессе обсуждения различных сторон содержания и внедрения стратегических карт несколько раз заходила речь о различных вариантах равновесия: равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями компании, между различными частями стратегической карты, между аспектом деятельности (как потребители воспринимают компанию) и фокусом (как компания воспринимает своих потребителей), наконец, между оценкой динамики показателей и оценкой их значения на определенное время. Отбор показателей, с помощью которых можно поддерживать все эти виды равновесия, — непростое дело, даже если стратегические карты и кажутся на первый взгляд простым инструментом. Точно так же непросто подобрать адекватные компьютерные системы и информационные технологии, поддерживающие модель стратегических карт, организовать постоянное обновление их содержания и обучение персонала на их основе. Их ка-

жущаяся простота создает риск неправильного применения, что и случалось со многими другими хорошими идеями. Простое распределение нескольких показателей по четырем аспектам деятельности еще не создает стратегической карты. Если компания стремится к тому, чтобы эта модель работала, то она должна создать атмосферу всеобщей поддержки ее внедрения и использования. Сотрудники должны воспринимать стратегические карты как достоверное отражение положения дел компании, причем включающее не только текущие, но и долгосрочные проблемы и цели. Менеджеры должны быть готовы преодолевать возникающие трудности, поскольку невозможно на всех участках действовать одинаково эффективно и успешно — на это у компании не хватит ни времени, ни денег.

Хотя стратегические карты появились относительно недавно, однако уже есть случаи разочарования в них, поскольку ожидания компаний не оправдались. В некоторых случаях проекты их внедрения были спасены только после повторной попытки, однако это недешево обходилось компаниям как в смысле денег, так и в смысле времени и энергии инициативных групп. В этой заключительной главе мы хотели бы обобщить свои рекомендации о том, как компаниям максимально полно использовать заложенные в стратегических картах преимущества. Деловые ситуации из опыта различных компаний, описанные в предыдущих главах, демонстрируют достаточно разнообразные подходы к этой проблеме. Рекомендации различных компаний, за исключением самых общих, зависят от положения и стратегических целей в каждом отдельном случае. По этой причине мы попытаемся изложить свои рекомендации, исходя из приоритета целей развития и самообучения компании. Для того чтобы подчеркнуть важность стратегических карт, придется повторить некоторые из основных аргументов в их пользу.

ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ

На протяжении всей книги периодически воспроизводился рисунок, иллюстрирующий основные этапы разработки стратегических карт (рис. 3.1, 6.1, 8.1 и 9.1). Стратегические карты используются в системе как стратегического, так и операционного контроля. Как показано на этом рисунке, они заставляют компанию переосмыслить свою стратегию, модифицировать систему управленческого контроля, обобщить весьма полезный опыт. Стратегические карты стимулируют общение сотрудников компании, тем самым усиливая ее способность адаптироваться к новым условиям и тестировать новые идеи.

Широко распространено убеждение, что за время своего существования компании проходят через ряд этапов, а потому должны четко определять свои приоритеты на каждом из таких этапов в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств.

В часто цитируемой статье [Greiner, 1972] описана последовательность из пяти этапов развития компании, отделяемых один от другого кризисами, которые каждый раз заставляют компанию искать новые формы организации деятельности. Каждый новый этап требует нового лидера, новой системы управления, контроля и нового образа мышления. Б. Хедберг говорит о мифических кругах роста и отмечает необходимость для компании время от времени переосмысливать свое воспри-

ятие мира [Hedberg & Jonsson, 1978]. Мы считаем, что стратегические карты играют огромную роль в такие переломные моменты развития. Содержащиеся в них показатели помогут резко ускорить обмен информацией внутри компании. Кроме того, они стимулируют процесс выявления и уточнения причинно-следственных связей. Как отмечалось в главе 7, последние могут выступать в двух формах: реально существующие (или подтвержденные практикой, — например, какова реакция потребителей на продукты или на имидж компании), и гипотетические (или предположительные, — например, пока не подтвержденная гипотеза о том, какие продукты окажутся наиболее рентабельными в будущем). При этом необходимо исходить из того, что менеджеры правильно оценивают имеющийся опыт и способны сформулировать адекватную гипотезу, положенную в основу ведения бизнеса, особенно с точки зрения развития необходимой в будущем компетенции.

Однако компания должна остерегаться слепо верить в правильность своих знаний об окружающем мире. В настоящее время рынки и технологии изменяются настолько быстро, что менеджерам приходится постоянно выдвигать и проверять все новые и новые гипотезы. Как гипотезы, так и накопленный опыт постоянно пересматриваются на предмет соответствия изменяющейся реальности. Система показателей в стратегических картах формируется именно для этого. На их основе можно получить дополнительные знания и накопить полезный опыт: например, компания может лучше понять действительную реакцию потребителей на ее продукт. Взгляды необходимо менять, если опыт доказывает их ошибочность. По мере накопления нового опыта формируются и новые формы реагирования на окружающую среду. Таким образом, управленческий контроль с помощью стратегических карт вовлекает в свою сферу и управление интеллектуальным капиталом.

Все сказанное подтверждает, что внедрение стратегических карт должно начинаться с выявления различных взглядов сотрудников на его ожидаемые результаты. В какой-то степени это вопрос изменения стратегии компании, возможно, в результате возникновения кризиса аналогично тому, как это описывает Л. Грейнер. В других случаях это помогает усовершенствовать систему операционного контроля. В главе 3 отмечалось, что на начальном этапе разработки стратегических карт в той или иной степени превалируют задачи либо стратегического, либо операционного контроля. В процессе анализа приведенных в книге деловых ситуаций выяснилось, что различные компании предпочитают начинать внедрение стратегических карт с различных фаз замкнутого цикла, показанного на часто повторяющемся в этой книге рисунке (рис. 12.1).

Компания *KappAhl* начала с того, что осознала свое вступление в фазу кризиса и по финансовому положению, и по провалу предшествующей стратегии. Компания длительное время оперировала в традиционной отрасли, поэтому менеджеры имели все основания доверять своему предшествующему опыту. В данном случае модель стратегических карт доказала свою эффективность в качестве инструмента выработки новой гипотезы относительно использования конкурентных преимуществ компании. Таким образом, *KappAhl* подчеркивала важность этапа разработки новой стратегии в процессе внедрения стратегических карт.

Новый подход к модели ведения бизнеса оказался даже еще важнее для *British Telecom*. При том что ни отрасль, ни компания не были вновь созданными с формальной точки зрения, проведенная приватизация и дерегулирование хозяйственной деятельности предъявили еще более жесткие требования к разработке нового подхода к ведению бизнеса. Мы считаем особенно примечательным то, что в *BT* модель стратегических карт полностью интегрирована в общую систему "планирования и менеджмента" как средство, помогающее топ-менеджерам определить общий для компании смысл основных терминов и довести его до сведения всего персонала. В этом случае также ярко проявилась потребность в инструменте, который мог бы заставить большую организационную структуру задуматься о новых путях в бизнесе, выразить общую стратегию компании языком конкретных задач и количественных показателей. Иными словами, *BT* уделила особое внимание проблемам разработки новой стратегии и создания новой системы управленческого контроля.

В некоторых других компаниях ситуация сложилась иначе. *Coca-Cola* создает новое подразделение в Швеции на основе своего опыта ведения бизнеса в глобальном масштабе и комплексной стратегии глобальной деятельности. Компания оперирует в высококонкурентной отрасли, где особое значение имеет соблюдение общей корпоративной стратегии всеми подразделениями компании. В данном случае стратегические карты, разработанные сначала небольшой инициативной группой, послужили инструментом для создания системы управленческого контроля и стимулирования персонала, а также для системы найма персонала. Они выступают прежде всего как инструмент оперативного контроля, предназначенный для тестирования способности компании к развитию и правильности принятой стратегии.

Наряду с шведским подразделением *Coca-Cola*, *Nat West Life* демонстрирует еще один пример недавно созданной компании. Инициативная группа разработала стратегию и одновременно систему управленческого контроля, обеспечила механизмы получения необходимой информации и привела систему материального стимулирования и найма персонала в соответствие с общими принципами и стратегией деятельности компании. Упор здесь был сделан на организацию текущего контроля в рамках уже существовавшей системы управленческого контроля. Иными словами, *NWL* сделала акцент на последних фазах замкнутого цикла, а именно — на создании самообучающейся, растущей компании, постоянно корректирующей свою стратегию.

Все сказанное в такой же мере применимо и к компании *Xerox*, где подчеркивалась важность получения управленческой информации для оперативного контроля, основанного на предшествующем опыте, распространении лучших образцов ведения бизнеса и т.п. Таким образом, модель стратегических карт *Xerox* отнюдь не предназначалась для революционного переворота предпринимательского мышления. Существующая в настоящее время система управленческого контроля создавалась в те времена, когда компания оказалась в кризисной ситуации. Компания теряла долю рынка в условиях нарастающей конкуренции в отрасли. Возникла настоятельная необходимость в разработке модели управленческого контроля, способной донести до всех сотрудников информацию о стратегических целях компании и обеспечить ее

выход из кризиса. В те времена основной акцент делался на проблемы разработки стратегии, однако в настоящее время, когда отрасль перешла в стадию зрелости, акцент сместился на проблемы операционного контроля.

Остальные деловые ситуации относятся к промежуточному типу. *Volvo Car Corporation* прошла через стадию кризиса в 1993 году. После провала планов слияния с *Renault* оказались потерянными двухлетние усилия по разработке новых моделей автомашин. После этого достаточно быстро была разработана долгосрочная стратегия компании. В условиях зрелой и высококонкурентной отрасли ощущалась необходимость прежде всего в разработке планов долгосрочного развития основных бизнес-процессов в сочетании с внедрением краткосрочного операционного контроля в производственных подразделениях. Иначе говоря, вплоть до настоящего времени стратегические карты использовались как для стратегического, так и для операционного контроля.

Halifax — это пример первоначального внедрения стратегических карт для операционного контроля с их последующей переориентацией на проблемы стратегического контроля. Основной упор делался компанией на управленческий контроль и развитие информационных систем и технологий. Созданные на этой основе инструменты дали возможность организовать текущий контроль за деятельностью крупной компании. Менеджеры считают, что им удалось создать самообучающуюся организацию, и сейчас, т.е. несколько лет спустя после начала внедрения проекта, настало время интегрировать модель стратегических карт в систему стратегического планирования деятельности компании.

Подразделение *British Airways* в Хитроу еще в большей степени отдает предпочтение использованию стратегических карт для текущего управленческого контроля. Подразделение переживало тяжелые времена, поэтому возникла настоятельная необходимость восстановить контроль за его деятельностью и сосредоточить усилия персонала на приоритетных направлениях — и чем быстрее, тем лучше. Большая проблема заключалась в том, чтобы найти правильный организационный подход ко внедрению стратегических карт, найти тот язык, который не просто дал бы возможность описать положение дел, но и увязал бы стратегические цели подразделения с его текущей деятельностью. Применив подход "снизу вверх", менеджеры Хитроу узнали неожиданно много нового о собственной компании и смогли завоевать поддержку персонала вместо сопротивления в деле улучшения ее работы.

Изыскания *Skandia* в сфере интеллектуального капитала соединяют черты стратегического и операционного подхода. В определенной степени своим появлением они обязаны тем подразделениям, чьи стратегия и организационная структура отличались как от отраслевых, так и внутрифирменных стандартов¹. Они служат примером инновационного стратегического мышления, а также настоятельной необходимости популяризации модели причинно-следственных связей, на которой основывается расширение деятельности компании за пределы внутреннего рынка. Необходимо отметить, что процесс внедрения стратегических карт распространился и на другие компании

Авторы ссылаются на опыт компании *Skandia AFS* — см. работу [Hedberg et al., 1997].

внутри холдинга, причем проходил в направлении снизу вверх и фокусировался в основном на обеспечении эффективности операций.

На основании всего изложенного можно сделать следующие выводы. Количество накопленных знаний и опыта, актуальных длительное время, постоянно возрастает, причем в первую очередь в зрелых отраслях и в компаниях с долгой историей существования. Однако накопленный опыт должен постоянно тестироваться на предмет сохранения актуальности. Сохраняется ли опыт в форме, позволяющей его использование, — это уже второй вопрос. Интересующиеся читатели могут обратиться к публикациям по проблемам управления интеллектуальным капиталом. Стратегические карты весьма полезны и в этом отношении.

Для новых компаний, особенно в недавно возникших отраслях, гипотезы о возможном развитии событий в будущем — в отличие от проверенных на опыте — играют основную роль; кроме того, такие гипотезы, как правило, касаются стратегических проблем.

Пожалуй, наибольшее значение имеет взаимосвязь между зрелой и стабильной фазой развития отрасли и фазой революционных перемен, как это описали Л. Грейнер и Б. Хедберг, каждый со своей точки зрения. Говоря о формировании обучающейся компании как одной из целей стратегических карт, мы не имеем в виду простую обработку имеющихся знаний о самой компании и ее деловой среде. Можно попытаться прогнозировать дальнейшее развитие компании в зависимости от определенных изменений внешних и внутренних условий; это можно сделать тестированием новых гипотез.

Таким образом, взаимосвязь между стратегическими и тактическими функциями стратегических карт имеет решающее значение. Замкнутый круг (см. рис. 12.1) нельзя разрывать! Однако это случается, если:

- обсуждение стратегических проблем затягивается и дело не доходит до реализации тактических текущих целей;
- стратегическая карта рассматривается лишь как развернутая форма оперативной отчетности на уровне функциональных подразделений и не применяется для тестирования базисных управленческих гипотез о путях развития компании и ее деловой среды.

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Из приведенных выше рассуждений очевидно, что стандартных решений здесь нет. Мы заявляем об этом со всей определенностью на основе всего опыта своего сотрудничества с различными компаниями. Формат и содержание стратегических карт, а также особенности процесса их внедрения будут зависеть от целого ряда факторов: отрасли, размера и срока существования компании, корпоративной культуры и т.п. Делать какие-либо обобщения здесь очень сложно. Тем не менее можно рассмотреть некоторые особенности внедрения стратегических карт, которые иногда оказываются решающими для его успеха или провала.

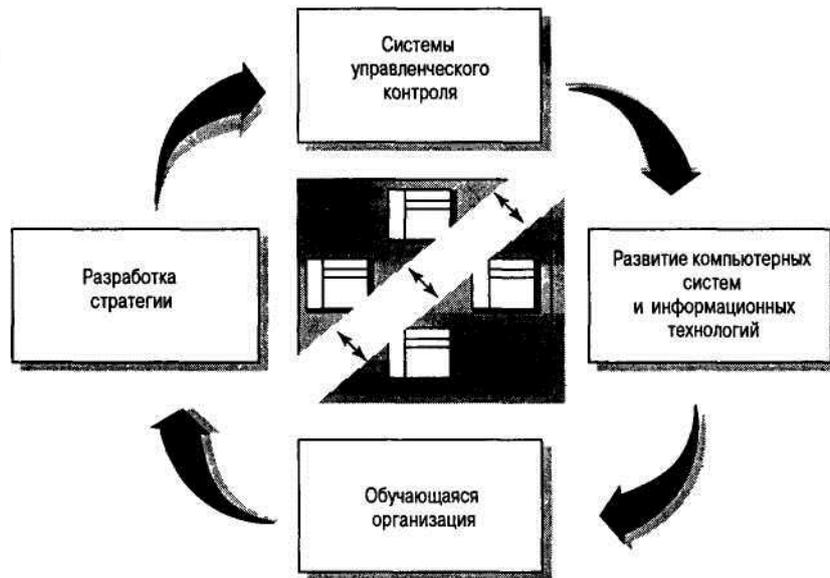


Рис. 12.1. Разрыв замкнутого круга — опасность, которой нужно избежать

Поддержка и сотрудничество персонала

Если топ-менеджеры компании не получают поддержки со стороны персонала, то реализовать такой проект, как стратегические карты, в лучшем случае очень трудно. Кроме того, часто проходит много времени, прежде чем все сотрудники компании осознают содержание этого проекта, а также его влияние на их повседневную деятельность. В течение всего этого времени крайне важно, чтобы все сотрудники компании видели поддержку ценностей, идей и управленческой философии, заложенных в проекте стратегических карт, и неизменное внимание со стороны высшего руководства. Топ-менеджеры должны выделять соответствующие ресурсы, в том числе необходимое время и возможности для подготовки ко внедрению проекта. В компаниях, не сумевших организовать необходимую поддержку проекта, как правило, не находилось достаточно энтузиастов этой идеи или по крайней мере одного представителя высшего эшелона управления, который занимался бы продвижением проекта, несмотря на все возникающие при этом трудности.

Одна из основных целей проекта стратегических карт — участие персонала в разработке миссии компании, ее стратегических целей, а также распространение информации об этом процессе. Если у сотрудников складывается неверное понимание концепции, то они могут счесть ее просто очередным инструментом контроля за их деятельностью, а не средством обеспечения продвижения компании к поставленным целям. Кроме того, существенное значение имеет участие большинства сотрудников компании в разработке формата стратегических карт, начинающейся с формирования корпоративной миссии. Таким образом компания может согласовать усилия отдельных работников, направленные на достижение

общих стратегических целей. Другой способ создать чувство причастности и желание участвовать в проекте состоит в том, чтобы объявить общекорпоративный конкурс на индивидуальное название проекта в рамках данной компании.

Четкое определение приоритетов

В последние годы многие компании претерпевают серьезные изменения. Сплошная череда преобразующих проектов, основанных на различных теориях совершенствования организационных структур, вызывает оправданное раздражение у персонала. Поэтому существует серьезная опасность того, что и проект стратегических карт воспримут как очередную скоротечную кампанию с аббревиатурой из трех букв (МСК! — модель стратегических карт), способную лишь увеличить объем их работы. Преимущества проекта могут не оценить, а шансы на то, что он окажет положительное и длительное воздействие на деятельность компании, станут призрачными. Таким образом, выбор подходящего момента для внедрения проекта имеет большое значение. Решающее значение имеет также способность топ-менеджеров просто и доходчиво объяснить цель проекта и его связь с ранее внедрявшимися проектами. Например, если компания уже использовала многомерные показатели в рамках проекта TQM, менеджеры могут сослаться на этот опыт и пояснить, какие дополнительные выгоды даст проект стратегических карт.

Состав инициативной группы

Концепция стратегических карт призвана дать как можно более полную картину положения дел в компании. Поэтому инициативная группа должна включать представителей самых различных функциональных подразделений и административных отделов, причем они должны иметь возможность высказывать свое мнение по любым возникающим в процессе разработки карт вопросам. В некоторых из тех компаний, с которыми мы работали, ощущалось преобладание бухгалтеров и экономистов в составе инициативных групп. Неудивительно, что в их стратегических картах отмечался крен в сторону финансовых показателей.

Инициативные группы обычно состояли из 4-15 человек. Вряд ли в общем случае можно определить оптимальную численность инициативной группы. С одной стороны, слишком многочисленная группа, как правило, действует неэффективно, с другой — она должна быть достаточно многолюдной, чтобы обеспечить право голоса всем основным подразделениям.

Масштабы реализации проекта стратегических карт

Если проект охватывает слишком много проблем и/или предполагает участие слишком большого количества людей, есть опасность того, что он окажется слишком раздутым и поглотит слишком много корпоративных ресурсов. Для завоевания необходимой поддержки среди сотрудников может потребоваться слишком много времени, и желаемые результаты не будут достигнуты. Проект может потребовать слишком большой доли времени топ-менеджеров, и некоторые из них воспримут его как бесполезное бремя. Некоторые компании пытаются бо-

роться с этим, запуская сначала пилотные проекты в рамках одного подразделения или отдела. Компания может извлечь полезные уроки из таких экспериментов для последующей реализации проекта в других подразделениях. Еще одно преимущество пилотного проекта состоит в том, что он помогает завоевать доверие сотрудников к идее. Соображения рядовых сотрудников относительно положительных и отрицательных сторон проекта часто значат больше для его успеха, чем самые горячие речи топ-менеджеров или сторонних консультантов.

Тем не менее некоторые компании предпочитают с самого начала внедрять проект в масштабах всей компании, аргументируя это тем, что стратегические карты включают слишком широкий круг вопросов, чтобы можно было разрешить их в рамках отдельного подразделения. Такой подход вынуждает компанию в целом менять свою философию управленческого контроля и выбирать новые стратегические цели. Недостаток его заключается в том, что весь процесс — завоевание поддержки персонала, распространение информации и формирование соответствующего морального климата — занимает слишком много времени.

Связь с корпоративной стратегией

Тезис о том, что стратегические карты основываются на корпоративной миссии и стратегических целях, остается основополагающим. Прежде чем приступить к разработке собственно содержания стратегических карт, необходимо провести декомпозицию корпоративных стратегических целей до уровня подразделений, отделов и отдельных работников и установить приемлемые для этих уровней показатели. Если стратегические карты не связаны со стратегией компании, то возникает серьезная опасность дисбаланса между целями отдельных подразделений. Принципиальным остается условие достижения равновесия между привлечением максимального количества сотрудников к обсуждению стратегии и одновременно сосредоточением усилий на текущих операциях. Опыт показывает, что многие сотрудники, к сожалению, охотно занимаются абстрактными рассуждениями на стратегические темы, при этом не уделяя достаточного внимания своим повседневным обязанностям. По этой причине некоторые компании предпочитают поручать разработку стратегии небольшой инициативной группе, в то время как все остальные сотрудники занимаются разработкой планов конкретных действий, определяют состав показателей и устанавливают локальные цели деятельности.

Ясно и последовательно сформированная система показателей

Показатели, отобранные для стратегических карт, должны быть недвусмысленными и унифицированными для всех подразделений компании. Если компания хочет сравнивать достижения отдельных подразделений и/или отделов, то содержание и методику расчета всех показателей необходимо четко определить на корпоративном уровне с самого начала. Эта информация должна быть доступной сотрудникам или через общую базу данных, или в раздаточных материалах. Если не удастся на корпоративном уровне найти подходящий показатель для какого-либо аспекта, то это не значит, что надо отказаться от внедрения каких-либо показателей вообще.

Сбалансированность и причинно-следственные связи между показателями

Стратегические цели компании традиционно устанавливаются с помощью финансовых показателей. Разработанные на такой основе системы дают возможность контролировать финансовые показатели практически ежедневно. Зато многие компании испытывают трудности с оценкой и контролем нефинансовых показателей, поскольку не имеют такого опыта, и тогда возникает риск отказа от нефинансовых показателей. Стратегические карты призваны не только расширить представление о бизнесе, но и показать характер и степень влияния одних показателей на другие.

Даже если компания не имеет данных о таком влиянии за предыдущие годы, важно обсудить этот вопрос. Даже если причинно-следственные связи нельзя (пока) установить определенно, все равно менеджеры, как правило, имеют свои предположения по этому поводу. Особое значение ориентированных на потребителя видов деятельности компании, обслуживания или развития базисной компетенции состоит в том, что в будущем они обеспечат процветание компании и рост прибыли. В качестве управленческих инструментов здесь используются более или менее формализованные методы моделирования и метод сценариев.

Установление обоснованных и реальных целей

Цели, или плановые значения, необходимо установить по каждому показателю. Для того чтобы стратегические карты вызвали доверие, эти цели должны, во-первых, соответствовать миссии компании и ее стратегическим целям, во-вторых, быть реалистичными и достижимыми. Цели должны быть достаточно амбициозными, чтобы стимулировать развитие компании; очень важно также, чтобы большинство сотрудников были убеждены в их достижимости.

Цели устанавливаются как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспектах. Краткосрочные цели рассчитаны на реализацию в течение 3—18 месяцев и носят промежуточный характер по отношению к долгосрочным целям. Для контроля за реализацией краткосрочных целей необходимо, чтобы оценка соответствующих им показателей проводилась достаточно часто, возможно даже ежемесячно. В противоположность этому, долгосрочные цели охватывают период от двух до пяти лет и должны модифицироваться и уточняться в процессе формулирования стратегии. Для того чтобы показатели выполняли контрольные функции в процессе реализации долгосрочных целей, необходимо измерять их хотя бы раз в год, а лучше — раз в квартал.

Связь с существующей в компании системой управленческого контроля

Стратегические карты представляют собой инструмент стратегического контроля бизнеса в целом или отдельных операций. Поэтому естественна его связь с существующей в компании системой управленческого контроля. Бюджеты, отчетность и система стимулирования приводятся в соответствие с показателями стратегических карт, а с течением времени даже интегрируются в их формат. В противном случае традиционная ответственность, прежде всего за выполнение

стоимостных показателей плана, будет по-прежнему доминировать, и в первую очередь за счет ослабления контроля за показателями стратегических карт. Тогда высвобождаемые ресурсы будут направлены на административные цели.

Ситуация, как правило, особенно тяжело складывается на высшем уровне управления (совет директоров, топ-менеджеры) с их типичным потребительским взглядом на бизнес, выражающимся в финансовых показателях. Более того, часто такая ситуация оказывается характерной для высшего уровня управления диверсифицированной компании, оперирующей в нескольких отраслях и на нескольких рынках. Чтобы воспрепятствовать этому, компания должна создать систему ответственности менеджеров за достижение финансовых и нефинансовых показателей на очень раннем этапе и с учетом особенностей отдельных видов деятельности и различных уровней организационной иерархии.

Гибкость показателей и методик их оценки

Чтобы стратегические карты принесли желаемый эффект, их содержание необходимо обновлять и уточнять так, чтобы они стали неотъемлемой частью процедуры принятия стратегических решений и самообучения компании. В процессе разработки стратегических карт часто появляются такие показатели, которые раньше в компании не применялись. В этом случае инициативная группа должна удостовериться, что для их расчета существует соответствующая информационная база. Иначе компания получит стратегические карты, часть показателей которых нельзя контролировать. Это повредит формированию самообучающейся компании и проверке стратегии на адекватность.

Таким образом, задача состоит в разработке простых, гибких и экономически эффективных систем и процедур для измерения и оценки показателей, имеющих необходимую базу данных — как внутреннюю, так и внешнюю — и позволяющих компьютеризовать расчеты, раньше проводившиеся вручную.

Информационные технологии и компьютерные системы для стратегических карт

Многие убеждены в том, что полная реализация всех преимуществ, заложенных в стратегических картах, невозможна без их привязки к компьютерным системам и без использования информационных технологий. Компьютерная графика, диаграммы, иллюстрации позволяют быстро и полно охарактеризовать успехи компании. Это помогает сотрудникам видеть, как результаты их труда влияют на успехи компании в целом.

Использование информационных технологий особенно актуально при ориентации стратегических карт на долгосрочную перспективу, однако все-таки очень важно, чтобы проект не получил репутацию "компьютерного" на ранних этапах внедрения. В последнем случае многие сотрудники воспримут как слишком абстрактный.

Как использовать компьютерные технологии и на каком этапе разработки решать этот вопрос, во многом зависит от конкретных условий компании. Естественно, что крупная компания со многими функциональными подразделениями предъявляет в этом плане иные требования, чем маленькая компания, опери-

рующая в одном-двух видах деятельности. Тем не менее мы убеждены в том, что вскоре появятся интересные универсальные возможности использования компьютерной техники с незначительными затратами, особенно для стратегических решений на высшем уровне управления и выявления взаимосвязи различных факторов и показателей.

Обучение и коммуникации в процессе внедрения

По нашему опыту, обучение и коммуникации в компании не бывают избыточными. Очень важно, чтобы информация в стратегических картах была доступна сотрудникам и легко воспринималась. Обучение и коммуникации организуются в виде издания разнообразных пособий, обучающих программ в локальной сети, проведения семинаров и т.п. Опыт показывает, что оптимальный размер группы, с точки зрения эффективности усвоения материала, составляет 20 человек или меньше. В более крупных группах люди чувствуют себя стесненно, высказывая свои соображения и задавая вопросы лектору.

Создание обучающейся компании

В процессе разработки стратегических карт стратегические цели диверсифицируются на нижние уровни управления с помощью системы показателей и конкретных задач. Это позволяет привлекать сотрудников к обсуждению, распространять информацию о проекте, децентрализовать процесс принятия решений и определять ответственность каждого за выполнение поставленных задач. Вслед за этим обязательно проводится анализ достижения поставленных целей с выделением тех участков работы, где достигнуты значительные успехи, и тех участков, где результаты неутешительны. Необходимо также сформулировать рекомендации по улучшению работы по тем или иным направлениям.

Анализ результатов внедрения стратегических карт

Компания должна постоянно пересматривать свою стратегию, если она хочет сохранить конкурентоспособность. Большинство компаний оперируют в конкурентной среде, которая сама по себе стимулирует этот процесс. Связь между стратегическими целями компании и показателями в ее стратегических картах можно представить как гипотезу о причинно-следственных отношениях. Если впоследствии выяснится, что такой связи нет, то это служит сигналом к пересмотру стратегической концепции бизнеса.

Заседания по этому поводу должны проводиться по меньшей мере раз в год, а лучше — каждый квартал или даже месяц. В этом случае стратегические карты не воспринимаются сотрудниками как некая застывшая конструкция; они будут представлять собой действующую модель компании.

РЕЗЮМЕ

В этой заключительной главе мы попытались обратить внимание на некоторые проблемы, о которых полезно знать до того, как компания приступит к реализа-

ции проекта стратегических карт. Еще и еще раз мы хотели бы подчеркнуть, что здесь не существует стандартных решений. Каждой компании приходится учитывать широкий круг факторов, каждый из которых в разной степени поддается ее влиянию: зрелость отрасли, возраст компании, корпоративную культуру, существующие системы управленческого контроля, возрастной состав персонала.

Стратегические карты дают компании основу для широкого обсуждения ее стратегии и миссии, выражая последние через систему стратегических и локальных целей, показателей. В результате компания может прийти к выводу о необходимости изменения стратегии под влиянием меняющегося рынка.

Значительная часть подразделений компании, как правило, воспринимает стратегию как некоторую абстракцию, документ или набор фраз, понятных лишь топ-менеджерам. Успешная реализация миссии и стратегии компании требует разработки текущих планов деятельности и организации контроля за их выполнением. При условии правильного применения стратегические карты представляют собой прекрасный инструмент для выражения абстрактной миссии и стратегии в понятной рядовым сотрудникам форме, их пропаганды во всех отделениях компании и для организации контроля за их реализацией.

По нашему мнению, привлекательность такой формы управленческого контроля, основанной на стратегии компании, стала основной причиной проведения большого количества экспериментов с различными вариантами стратегических карт в 1990-х годах. Мы особенно хотели бы подчеркнуть важность неразрывности так называемого "замкнутого круга" стратегии, контроля, оценки, обучения и повторного возвращения к стратегии в качестве залога успеха проекта стратегических карт. Если этот круг разрывается, многие преимущества стратегических карт остаются нереализованными, и напротив, если целостность круга сохранена, то модель стратегических карт позволит компании использовать все возможности современного управленческого контроля.

Приложение

Примеры показателей для различных аспектов деятельности

В заключение мы приводим примеры показателей, которые можно использовать для оценки тех или иных аспектов деятельности компании. Не следует рассматривать их как обязательный набор — изо всего изложенного очевидно, что в каждом случае показатели должны отражать стратегию и иметь связь с ключевыми факторами успеха конкретной компании. Приведенные в этом приложении показатели позаимствованы из опыта деятельности многих компаний, а также из опубликованных научных работ, посвященных стратегическим картам.

Легко убедиться, что в состав предлагаемых показателей вошли как конечные показатели, так и показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако вполне логично рассматривать преимущественно итоговые показатели в аспекте финансовой деятельности, в то время как в аспекте обучения и развития в основном сосредоточены показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако некоторые показатели, например количество полученных за определенный период патентов, могут рассматриваться как итоговые для аспектов обучения и развития за предыдущий период. В остальных ключевых аспектах чаще всего встречается сочетание итоговых показателей и показателей отдельных факторов деятельности. Например, в аспекте отношений с потребителями время на оформление заказа, видимо, характеризует один из основных факторов деятельности, а лояльность потребителей является конечным результатом. Наряду с этим, лояльность покупателей стимулирует объем продаж, наглядно подтверждая наличие причинно-следственных связей между показателями стратегических карт (глава 1).

АСПЕКТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Общая сумма активов, доллары.
2. Стоимость активов на одного работающего, доллары.
3. Капиталоотдача, %.
4. Объем продаж новых видов продуктов или услуг, доллары.
5. Производительность труда на одного работающего, доллары.
6. Рентабельность активов, %.
7. Прибыль от новых видов продуктов или услуг, доллары.
8. Прибыль на одного работающего, доллары.
9. Рыночная стоимость акций, доллары.
10. Доходность чистых активов, %.
11. Добавленная стоимость на одного работающего, доллары.
12. Доходность активов, %.
13. Доходность на вложенный капитал, %.
14. Рентабельность объема продаж, %.
15. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка за вычетом переменных расходов), %.
16. Маржинальный доход на одного работающего, доллары.
17. Денежный поток, доллары.
18. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспособность (%).
19. Доходность инвестиций, %.
20. Сумма затрат, доллары.

Можно рассматривать и другие показатели. Их более полный перечень приводится в учебниках по финансовому анализу. Однако из приведенного списка очевидно, что некоторые авторы (например, Р. Каплан и Д. Нортон) стремятся включить в этот аспект деятельности показатели, в большей степени ориентированные на рынок (рентабельность продаж в отдельных сегментах потребителей и др.). Хотя такие показатели характеризуют деятельность компании за прошедший период времени и могут быть получены (с некоторыми усилиями) из данных финансового учета компании, они имеют отношение и к аспекту отношений с потребителями.

Показатели аспекта финансовой деятельности позволяют проводить сравнительный анализ различных подразделений компании, ее сопоставление со среднеотраслевыми значениями, а также анализ за различные периоды времени. Например компания *Volvo* (глава 6) эффективно использует графики и временные ряды для презентации своей политики и стратегии. В этом аспекте могут рас-

смаиваться как показатели состояния, так и динамические показатели (т.е. рассчитываемые на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах).

АСПЕКТ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

1. Количество потребителей.
2. Доля рынка, %.
3. Годовой объем продаж на одного потребителя, доллары.
4. Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %.
5. Среднее время приемки заказа, часы.
6. Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %.
7. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупателями, %.
8. Индекс удовлетворенности потребителей, %.
9. Индекс приверженности потребителей, %.
10. Затраты на одного потребителя, доллары.
11. Количество посещений потребителей.
12. Количество рекламаций.
13. Расходы на маркетинг, доллары.
14. Индекс торговой марки, %.
15. Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.
16. Средний размер поставок одному потребителю, доллары.
17. Индекс количества потребителей, %.
18. Количество визитов потребителей в компанию.
19. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки.
20. Расходы на обслуживание одного потребителя в год, доллары.

Некоторые из перечисленных показателей характеризуют восприятие потребителями компании, в том числе индекс удовлетворенности потребителей, различные индексы отношения потребителей к компании. Их можно декомпозировать по потребительским сегментам, каналам сбыта и т.п. Такие показатели одновременно отражают текущее положение компании в отношениях с определенным сегментом или группой потребителей, а также его изменение в течение последнего периода времени. Иными словами, такие показатели одновременно представляют собой нечто вроде баланса отношений с потребителями и отчета о прибылях и убытках. Опыт свидетельствует о том, что разработка прогноза продаж требует организации постоянного мониторинга в первую очередь косвенных по-

казателей, таких как узнаваемость торговой марки и т.п. Кроме того, используются еще более глубокие косвенные показатели, например маркетинговые усилия компании или количество визитов к потенциальным покупателям. Такие показатели иногда включаются в аспект развития и обучения, особенно если они отражают сумму затрат, необходимых для выхода на определенный сегмент рынка или для репозиционирования компании.

В зависимости от ситуации (т.е. от установленных ключевых факторов успеха) могут потребоваться показатели, отражающие долю продуктов компании в общих закупках потребителей, частоту контактов с потребителями, количество работников, постоянно осуществляющих контакты с потребителями, и т.п. Такие показатели относительно редко упоминаются в литературе по маркетингу.

АСПЕКТ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %.
2. Длительность ионного цикла, затраты на его отдельные ии.
3. Удельный вес своевременно выполненных заказов, %.
4. Средняя трудоемкость изделия.
5. Средний срок разработки нового вида продукта.
6. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения.
7. Средняя трудоемкость отдельных технологических ий.
8. Периодичность поставок.
9. Среднее время принятия решения.
10. Оборачиваемость материальных запасов.
11. Рост производительности труда, %.
12. Производительность компьютерных систем (производительность процессора или объем хранимой информации).
13. Производительность компьютерных систем на одного работника.
14. Рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %.
15. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %.
16. Выброс вредных веществ в окружающую среду.
17. Влияние продуктов компании на окружающую среду.
18. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат, %.
19. Количество качественно выполненных заказов.
20. Административные расходы на одного работника, доллары.

Много из того, о чем говорилось в главе 7, имеет непосредственное отношение к этим показателям. Например, иногда целесообразно измерять и оценивать не только производительность каких-либо производственных процессов или операций в настоящий момент времени (например, длительность операционного цикла и т.п.), но имеющиеся резервы этих показателей, возможности их наращивания для выпуска большего объема продукции или расширения ее ассортимента. Как и в аспекте отношений с потребителями, представляет интерес информация о текущем состоянии компании и его изменении за определенный период времени. Если компания решила не выделять отдельный ключевой аспект персонала или трудовых ресурсов, то сюда можно включить показатели, отражающие эффективность взаимодействия работников и технологий. Очень полезно также включить сюда показатели эффективности использования информационных технологий. Потенциальные возможности развития и расширения деятельности компании часто заключаются в обучении работников методам более эффективного использования имеющихся технологий. С этой точки зрения компания заинтересована во включении в этот раздел показателей навыков работы с различными видами техники и технологии — особенно с информационными технологиями, Internet, корпоративной базой данных по потребителям и т.п.

АСПЕКТ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

1. Затраты на исследования и разработки, доллары.
2. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, %.
3. Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии, %.
4. Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни.
5. Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании, %.
6. Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями, доллары.
7. Инвестиции в исследования и разработки, доллары.
8. Расходы на подготовку и освоение новых продуктов, доллары.
9. Инвестиции в освоение новых рынков, доллары.
10. Частота прямых контактов с потребителями (в год).
11. Количество зарегистрированных патентов.
12. Средний срок действия патентов компании.
13. Количество рационализаторских предложений на одного работника.
14. Расходы на подготовку персонала на одного работника, доллары.
15. Индекс удовлетворенности работников, %.

16. Маркетинговые расходы на одного потребителя, доллары.
17. Индекс доверия работников к компании, %.
18. Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в их общей численности, %.
19. Непроизводительные расходы на одного потребителя в течение года, доллары.
20. Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %.

Как и в предыдущем аспекте, перечисленные показатели часто отражают взаимодействие людей и технологий. Часто приходится включать в стратегические карты показатели, характеризующие еще не завершенные процессы в противоположность итоговым показателям. Как известно, высокий уровень образования сотрудников отдела стратегического развития еще не гарантирует компании большого количества успешных инновационных проектов, точно так же и значительная сумма средств, инвестированная в бизнес, не гарантирует последнему успешного развития. Отобранные показатели должны давать возможность пользователям делать собственные заключения относительно достаточности и эффективности использования того или иного набора ресурсов.

Характер отобранных для этого аспекта показателей может быть достаточно различным в зависимости от природы инвестиций в будущие конкурентные преимущества. Как и в других случаях, важно охарактеризовать и состояние дел в данном аспекте, и их изменение в течение определенного времени. Отдел исследований и разработок или отдел информационных технологий обычно заинтересованы в сопоставлении своих затрат с полученными результатами работы — количеством зарегистрированных патентов, введенных в эксплуатацию информационных систем, удельным весом продаж новых продуктов, созданием новых обслуживающих подразделений и т.п. Эти показатели должны обеспечивать возможность сравнительного анализа отдельных подразделений и различных периодов времени.

АСПЕКТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

1. Индекс лидерства.
2. Индекс мотивированности персонала.
3. Количество работников.
4. Текучесть персонала, %.
5. Средний стаж работы сотрудников в компании.
6. Средний возраст сотрудников.
7. Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год.
8. Соотношение временных и постоянных работников, %.
9. Удельный вес работников с университетским образованием, %.
10. Среднее количество дней отсутствия на работе.
11. Численность женщин-менеджеров.

12. Количество заявлений о приеме на работу в компанию.
13. Индекс доверия персонала, численность менеджеров.
14. Удельный вес работников моложе 40 лет, %.
15. Удельные годовые затраты на переподготовку персонала, доллары.
16. Количество штатных сотрудников, проводящих в офисе компании меньше половины рабочего времени.
17. Доля штатных работников в общей численности персонала, %.
18. Удельные годовые затраты на проведение подготовительных, презентационных или вспомогательных мероприятий, доллары.
19. Численность временных работников на полной ставке.
20. Численность совместителей или почасовых работников.

Если компания приняла решение о выделении самостоятельного ключевого аспекта трудовых ресурсов, то его показатели должны отражать стратегически важные характеристики персонала. Одной из таких характеристик вполне обоснованно считается компетентность работников, а кроме нее используется различное группирование работников по возрасту, полу, образованию, опыту, национальности и т.п. Текучесть персонала, отношение работников к компании, перспективы служебного роста или смены вида деятельности внутри компании также имеют большое значение. В конечном итоге отобранные показатели должны находиться в причинно-следственной связи с показателями других ключевых аспектов деятельности: например, количество контактов работников с потребителями соотносится и с аспектом отношений с потребителями, умение использовать информационные системы компании — с аспектом развития и обучения.

Библиография

1. Adams C. & Roberts P. (1993). Adams C, Roberts P. *You Are What You Measure* (Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd, 1993), p. 504-507.
2. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) (1994). *Improving Business Reporting — A Customer Focus*, the comprehensive report of the AICPA Special Committee on Financial Reporting, chaired by Edmund Jenkins (a.k.a. The Jenkins Report), 1994, www.aicpa.org.
3. Andrews K.R. (1980). Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. (Homewood: Irwin, 111., 1980).
4. Anthony R.N., Dearden J. & Govmdarajan V. (1992). Anthony R.N., Dearden J., Govmdarajan V., *Management Control Systems*, 7th ed. (Homewood: Irwin, 111., 1992).
5. Barney J. (1991). Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, January 1991, p. 99-120.
6. Bell, Timothy et al. (1997). Auditing Organizations through a Strategic-Systems Lens. *The KPMG Business Measurement Process*. K. PMG Peat Marwick, 1997.
7. Bergstrand J. & Olve N.-G. (1996). Bergstrand J., Olve N.-G., *Styr baltre med battre budget* (Improved control through improved budgeting), (Maimo: Liber, 1996).
8. Brunsson N. (1985). Brunsson N., *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change* (Chichester: Wiley, 1985).
9. Collis J.D. & Montgomery C.A. (1995). Collis J.D., Montgomery C.A., Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, July-August 1995, p. 118-128.
10. Dahlgren L.E. et al. (1997). Dahlgren L.E. et al., *Make IT Profitable!* (Stockholm: Ekerlids, 1997).
11. Daven B. & Nilsson H. (1996). Daven B., Nilsson H., *Kommunerna och decentraliseringen — Irefailstudier* (The communes and decentralization — three case studies), Finansdepartementet (Swedish Ministry of Finance) Ds 1996, p. 68.
12. Davenport T. (1997). Davenport T., *Information Ecology* (New York: Oxford UP, 1997).
13. Davenport T. & Prusak L. (1998). Davenport T. & Prusak L., *Working Knowledge* (Boston, Mass.,: Harvard Business School Press, 1998).
14. Davenport T. et al. (1998). Davenport T. et al., Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, February 1998, p. 43—57.
15. Eccles R.G. & Pyburn P.J. (1992). Eccles R.G., Pyburn P.J., Creating a Comprehensive System to Measure Performance, *Management Accounting*, October 1992, p. 41—58.
16. Edvinsson L. & Malone M. (1997). Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital* (New York: Harper Business, 1997).
17. EFQM (1998). Self-assessment Guidelines. European Foundation for Quality Management (Brussels, 1999).
18. Falk T. & Olve N.-G. (1996). Falk T., Olve N.-G., *IT som strategisk resurs* (IT as a strategic resource), (Maimo: Liber, 1996).
19. Garvin D.A. (1993). Garvin D.A., Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August 1993, p. 78-91.
20. Goldenberg H. & Hoffecker J. (1994). Goldenberg H., Hoffecker J., Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, *Journal of Cost Management*, Fall 1994.
21. Grant R.M. (1993). Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell Business, 1993).
22. Grant R. (1996). Grant R., Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, July 1996.
23. Greiner L. (1972). Greiner L., Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, July—August 1972. Reprinted with author's comments, *Harvard Business Review*, May—June, 1998, p. 55-68.
24. Hally D.L. (1994). Hally D.L., Cost Accounting for the 1990s, *Finance*, December 1994, p. 129-182.

25. Hamel G. & Prahalad C.K. (1994). Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994).
26. Hansson J. (1997). Hansson J., *Skapande personalarbete. Kompetens och larande som strategi* (Stockholm: Raben Prisma, 1997).
27. Hedbeig B.L.T. & Jonsson SA (1978). Hedberg B.L.T., Jonsson SA, Designing Semi-confusing Information Systems for a Self-designing Organization, *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 21, 1978, p. 41-65.
28. Hedberg B. et al. (1997). Hedberg B. et al., *Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems* (Chichester: Wiley, 1997).
29. Helling J. (1995). Helling J., *Verksamhetsmatning* (Activity measurement), (Lund: Studentlitteratur, 1995).
30. Jansson A., Nilsson F. & Rapp, B. (1997). Jansson A, Nilsson F., Rapp B., *Implementing Environmentally-Driven Business Development. A Management Control Perspective*. Paper presented at the workshop "Environmental Management: Beyond Standardized Systems" (Arranged by School of Business, Stockholm University, 5—7 November, 1997).
31. Johanson U. et al. (1998). Johanson U. et al., *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard*. A literature survey of experience with the concepts. A report to OECD. (School of Business, Stockholm University, 1998), (draft version).
32. Johnson T.H. & Kaplan R.S. (1987). Johnson T.H., Kaplan R.S., *Relevance Lost — the Rise and Fall of Management Accounting* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1987).
33. Kald M. & Nilsson F. (2000). Kald M., Nilsson F., Performance Measurement at Nordic Companies, *European Management Journal*, January 2000, p. 113—127.
34. Kaplan R.S. & Cooper R. (1998). Kaplan R.S., Cooper R. *Cost & Effect* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998).
35. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992). Kaplan R.S., Norton D.P., The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January—February 1992, p. 71—79.
36. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993). Kaplan R.S., Norton D.P., Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October 1993, p. 134-142.
37. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996a). Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996).
38. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996b). Kaplan R.S., Norton D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January—February 1996, p. 75—85.
39. Ljung A. & Oftedal O. (1976). Ljung A, Oftedal O., *Social redovisning* (Social Accounting), (Stockholm: SPF (Swedish Personnel Managers Organization), 1976).
40. McNair C.J., Lynch R.L. & Cross K.F. (1990). McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F., Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?, *Management Accounting*, November 1990, p. 28—35.
41. Maisel L.S. (1992). Maisel L.S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, *Journal of Cost Management*, Summer 1992, p. 47-52.
42. Manville B. & Foote N. (1996). Manville B., Foote N., Harvest Your Workers' Knowledge. *Datamation*, July 1996; www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07knowl.html.
43. Mintzberg H. (1994). Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994).
44. Mossberg T. (1977) Mossberg T., *Utveckling av nyckeltal* (Development of key numbers), (Stockholm: EFI (Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics), 1977).
45. Nilsson F., Jansson N.-H. & Jansson A (1996). Nilsson F., Jansson N.-H., Jansson A., Systematisk implementering av miljöledning — en förutsättning för miljödriven affärsutveckling, *Batons*, June 1996, p. 22—27.
46. Nilsson F. & Rapp B. (1998). Nilsson F., Rapp B., Implementing Business Unit Strategies — The Role of Management Control Systems, *Scandinavian Journal of Management*, 1998 (forthcoming).
47. Normann R. & Ramirez R. (1993). Normann R., Ramirez R., *Designing Interactive Strategy* (Chichester: Wiley, 1993).
48. Olve N.-G. & Westin, C.-J. (1996). Olve N.-G., Westin, C.-J., *IT-matt. Hur kan IT-användning beskrivas?* (Measures of IT. How can IT use be described?), Report № 96/2 from the Swedish government commission on IT.
49. Peters T. (1987). Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (London: Macmillan, 1987).

50. Porter M. (1980). Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
51. Porter M. (1985). Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
52. Quinn J.B. (1992). Quinn J.B., *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992).
53. Quinn J.B., Baruch J. & Zien K.A. (1998). Quinn J.B., Baruch J., Zien K.A., *Innovation Explosion* (New York: Free Press, 1998).
54. Roos J. et al. (1997). Roos J. et al., *Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape* (London: Macmillan, 1997).
55. RRV (Riksrevisionsverket, The Swedish National Audit Office) (1996). *Balanced score card i myndigheterna — förbättrad resultatinformation för intern styrning* (Balanced Scorecard in the public authorities — improved result information for internal control). Stockholm, 1996.
56. RRV (1994). *Resultat—verksamhet—ekonomi* (Result—activities—economy). Stockholm, 1994.
57. Ruddle K. & Feeny D. (1998). Ruddle K., Feeny D., *Transforming the Organisation: New Approaches to Management, Measurement and Leadership* (Oxford Executive Research Briefings, 1998).
58. Rumelt R. (1994). Rumelt R., Foreword, in: Hamel G., Heene A. (eds.), *Competence-Based Competition* (Chichester: Wiley, 1994).
59. Senge P. (1990). Senge P., *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).
60. Shank J.C. & Govindarajan V. (1993). Shank J.C., Govindarajan V., *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993).
61. Smith T. (1992). Smith T., Accounting for Growth, *Century Business*, 1992.
62. Stewart G.B. (1991). Stewart G.B., *77ie Quest for Value* (New York: Harper Business, 1991).
63. Stewart T.A. (1994). Stewart T.A., Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital, *Fortune*, October 3, 1994.
64. Stewart T.A. (1997). Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations* (New York: Currency Doubleday, 1997).
65. Sveiby K.E. (1997). Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth* (San Francisco: Berrett Koehler, 1997).
66. Van der Heijden K. (1996). Van der Heijden K., *The Art of Strategic Conversation* (Chichester: Wiley, 1996).
67. Von Hippel E. (1994). Von Hippel E., "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving, *Management Science*, April 1994, p. 429-439.
68. Wallman S. (1996). Wallman S., *The Future of Accounting and Financial Reporting*, Part II: The Colorized Approach. Remarks of commissioner Steven M.H. Wallman before AICPA, 23rd National Conference on Current SEC Developments. www.sec.gov/news/speeches/spch079.txt.
69. Wennberg I. (1994). Wennberg I., Pa vag bort fran ekonomistyrningen (Moving away from economic controls), *Ekonomi & Styning*, February 1994, p. 6—10.
70. Wennberg I. (1996). Wennberg I., Banken mäter med fler matt än pengar (The bank measures with more metrics than money). *Ekonomi & Styning*, Yune 1996, p. 8—10
71. Wernerfelt B. (1984). Wernerfelt B., A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, May 1984, p. 171-180
72. Westin C.-J. & Wetter M. (1997). Westin C.-J., Wetter M., *Alt halla ell styrkort vid liv* (To keep a score-card alive), CEPRO.

Предметный указатель

I

теп ОПШП \44

Активы, 46

A

Б

Базисная компетенция, 49; 50
Баланс компетенций и возможностей, 77
Барометр потребительского отношения, 196
Бенчмаркинг, 143; 265
Бюджетирование, 31; 112; 158

В

Виртуальные организации, 261; 76; 121
Всеобщий контроль качества, 94

Г

Гипотезы, 279

Д

Движущие факторы, 174
состав, 174
Декомпозиция, 83 Децентрализация
ответственности, 42; 49 Добавленная
экономическая стоимость (EVA), 42

Документирование, 57

З

Сияния
ОПШП
интуитивные, невербальные, 233
понятие, 230

И

Имитационные модели
iThink, 223
Powersim, 223
качество решений, 223
применение, 222

Инвестиции в будущее, 165

Индекс приверженности потребителей, 195
Интегральный показатель, 103
Интеллектуальные фирмы, 234
Интеллектуальный капитал, 49; 50; 100;
252; 281

оценка, 46
понятие, 45

Информационная экология, 233

Информационные системы, 58
современные требования, 234

традиционные и альтернативные виды,

Информационные технологии

интерфейс пользователя, 213
система обработки информации, 213

системы моделирования, 214

требования к информации, 213

Информационный менеджмент

понятие, 230; 234
различные концепции, 230; 233

Информация

стратегическая ценность, 231
структура, 230; 232
методы обеспечения качества, 209; 210

К

Клиентский капитал, 195

Ключевой аспект, 59

обучения и развития, 77

организации бизнес-процессов, 75; 121
отношений с контрагентами, 120

отношений с потребителями, 74

финансовой деятельности, 73

человеческого капитала, 120

Ключевые аспекты деятельности, 35; 37; 95;

98; 108; ПО Ключевые показатели

деятельности, 143

Компетенция, 78

Контролер-бухгалтер

функции в условиях внедрения
стратегических карт, 243

Контроль

внутренний, 43
стратегический, 22; 29; 281

управленческий, 25; 31; 32; 48; 57; 94;
97; 228; 279; 280
финансовый, 29
цели, 98
экономический, 22
Концепция всеобщего контроля качества, 32
Концепция гибкого производства, 32
Корпоративная культура, 40
Косвенные показатели, 265

П

Лидерство по качеству, 144

--

Матрица Хэмела и Прахалада, 79
Матричная организация, 164
Метод сценариев, 200
Методика добавленной экономической
ценности, 177
Миссия компании, 23; 35; 57; 58; 70; 73
Моделирование, 197; 200
Модель
"затраты—выпуск", 26; 265
DBM, 105
EP²M, 40
Navigator, 100
SPAM, 152
SWOT-анализа, 65
Дюпона, 32
идеального бизнеса, 149
клиент—поставщик, 264
Л. Мейселя, 37
менеджмента компании Херох (ХММ),
128
пяти конкурентных сил М. Портера, 66
Р. Каплана и Д. Нортон, 31; 35

-

Обучающаяся компания, 229; 282
индивидуальное обучение, 229
Стратегические карты
внедрение, 61
децентрализация ответственности, 109
комплексность, 141
корпоративный уровень, 82; 100
организация разработки, 116
приоритеты, 29 сбалансированное
развитие, 141
система показателей, 22
согласование целей, 23
стратегический подход, 141
уровень подразделений, 83; 107; 153
уровень работника, 134
уровень сотрудников, 112
функции, 34; 37; 58

этапы разработки, 63
назначение, 21
Оправданные затраты, 197
Организации общественного сектора, 178
Организационная структура, 37; 39
Основные факторы деятельности, 25; 44

--

Пилотные подразделения, 116
Пирамида деятельности, 39
План мероприятий, 60; 88
Планирование, 106; 107
Показатели, 122
восприятия общественности, 265
внедрения информационных
технологий, 185
декомпозиция, 130
единство методики расчета, 210
инноваций и развития, 182
интегральный показатель, 127; 145
итоговые, 25
критерий стимулирования менеджеров,
238
методика расчета, 122
назначение и применение, 124
нефинансовые, 22
общественного сектора
однозначность, 122
окружающей среды, 187
опережающие индикаторы, 131
организации бизнес-процессов, 180
отношений с потребителями, 178
отношений с работниками, 183
периодичность расчета, 126
понятие, 122
ресурсов, 265
сопоставимость, 126
стоимостные, 160
традиционная система, 33
унификация, 130
финансовые, 22; 42; 120; 176
этапы отбора, 126
Потребительские предпочтения, 195
Причинно-следственная связь, 26; 36
Проект PIMS, 143
Проектный менеджмент, 104

Р

Реинжиниринг процессов, 32
Ресурсо-ориентированный подход, 66
Рыночная стоимость компании, 46

С

Система SPAM (British Telecom), 235
Система показателей, 105; 109

затраты на внедрение, 212
количество показателей, 95
критерии отбора, 175
периодичность контроля, 95
планирование, 101
предполагаемые взаимосвязи, **189**
причинно-следственные связи, 176
непротиворечивость, 82
разработка, ISO
сбалансированность, 110
требования, 173
эффективность, 100
явные взаимосвязи, 189
Системная динамика, 222
Системы управленческой информации
Internet, 218
компоненты, 216
модели, 218
Смета с нуля, 264
Стандартные издержки, 163
Стратегические карты
альтернатива бюджетированию, 242
виды ответственности, 239
внутренняя отчетность, 229
выбор подразделения для внедрения, **245**
организация ответственности, 239
отчетность о состоянии экологии, 254
планирование деятельности, 244
пользователи информации, 258
раскрытие информации в финансовой отчетности, 251
раскрытие информации о нематериальных активах, 258
раскрытие управленческой информации, 254
Стратегические показатели, 59
решения, 44
риски, 157
цели, 59; 107; 108
Стратегия компании, 23; 57; 72; 105
Структурный капитал, 45

Т

Тайм-менеджмент, 94
Теории внутрифирменного планирования, 157
Теория систем
данные, 123
знание, 123
информация, 123

Трансфертное ценообразование, 32
Трендовый анализ, 100

У

Управление поставками, 94
Управленческий процесс
вертикальный подход, 164
горизонтальный подход, 164
Условия успешного внедрения
выбор времени и места, 284
инициативная группа, 284
однозначность и унифицированность показателей, 285
оптимальный масштаб, 284
поддержка персонала, 282
управленческий контроль, 286
установление целей, 286
Учет
внешний, финансовый, 48; 257
внутренний, управленческий, 257
Учет затрат
по видам деятельности, 39

Ф

Фокус деятельности, 117

Ц

Целевое управление, 244
Цели
деятельности, 43
долгосрочные, 43
краткосрочные, 43
приоритетные, 43
управления, 42
Цепочка ценностей, 39

Ч

Человеческий капитал, 45; 120

Э

Экологический аудит, 254
Экономика управления, 49
Этапы развития компании, 278
Эффективность деятельности, 40

Научно-популярное издание

Нильс-Горан Ольве, Жан Рой,
Магнус Веттер

**Оценка эффективности деятельности компании.
Практическое руководство по использованию
сбалансированной системы показателей**

Литературный редактор Л. Н. Важенина
Верстка О. В. Линник
Художественный редактор В. Г. Павлютин
Корректоры Л. А. Гордиенко, Т. А. Корзун,
О. В. Мишутина

Издательский дом "Вильяме".
101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.
Изд. лиц. ЛР № 090230 от 23.06.99
Госкомитета РФ по печати.

Подписано в печать 15.12.2003. Формат 70x100/16.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 24,5. Уч.-изд. л. 19,7.
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 1291.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП "Печатный двор"
Министерства РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.