



Роберт Каплан, Дэвид Нортон

Сбалансированная система показателей

От стратегии к действию

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Сбалансированная система
показателей. От стратегии
к действию. Роберт
Каплан, Дэвид Нортон**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Роберт Каплан, Дэвид Нортон / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Роберта Каплана и Дэвида Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Мир стоит на пороге Industry 4.0 – четвертая промышленная революция обещает глобально изменить бизнес. Ядром компаний становятся данные, менеджмент получает все больше обратной связи от потребителей, устройств, производства, решения в экономике все больше ориентируются на различные виды информации. Появление концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) стало закономерным явлением – ее разработали еще в конце прошлого века гарвардские профессора Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Ее основной принцип – последовательное доведение до совершенства всех направлений деятельности компании. В своей книге «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» исследователи детально объясняют суть системы и дают множество полезных инструментов, примеров и схем для ее использования в компании. Сегодня сбалансированные показатели эффективности пережили уже третью модификацию и применяются не только в бизнесе, но и для оптимизации других сложных систем. Прочитайте саммари этой книги, чтобы понять принципы и последовательность внедрения системы, – в новом, динамичном и напичканном информацией мире она может очень пригодиться. Зачем читать • получить доступ к уникальным инструментам оценки деятельности компании; • научиться мыслить категориями стратегического менеджмента; • понять, как определяются ключевые показатели для мониторинга эффективности бизнеса и его стратегии; • сбалансированно использовать финансовые, трудовые, интеллектуальные и информационные ресурсы компании для прорывных инноваций и увеличения прибыли. Об авторах Роберт Каплан – профессор

Гарвардской школы бизнеса, исследователь стратегического менеджмента и разработчик подходов BSC (система сбалансированных показателей) и ABC (расчёт себестоимости по видам деятельности), является лауреатом многочисленных международных наград, сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом). Дэвид П. Нортон – обладатель степени DBA Гарвардского университета, разработчик BSC (система сбалансированных показателей), основатель и генеральный директор консалтинговой компании Palladium Group, Inc. (ранее Balanced Scorecard Collaborative). Научные работы и книги автора изданы тиражом более миллиона. Авторы были удостоены наград Американского общества по обучению и развитию (ASTD), признаны одними из 12 самых влиятельных мыслителей в мире по версии Top Media's Thinkers 50.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Оптимизировать сложные системы	7
Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век	8
Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей	9
Глава 3. Финансовая составляющая	10
Глава 4. Клиентская составляющая	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Краткое содержание книги: Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Роберт Каплан, Дэвид Нортон

Оригинальное название:

The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action

Автор:

Robert Kaplan, David Norton

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Оптимизировать сложные системы

Великие предприниматели всегда двигаются вперед, ошибаются, но никогда не сдаются. В своем стремлении к бизнес-прорыву они совершили технологическую революцию. Благодаря им индустриальную эпоху сменила информационная, и современный мир столкнулся с необходимостью пересмотра всех принципов и подходов к системам управления.

Но невозможно управлять тем, что нельзя измерить, поэтому появление концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) стало закономерным явлением. Ее основной принцип – последовательное доведение до совершенства всех направлений деятельности компании. Система помогает эффективно использовать не только финансовые, но и нематериальные активы: бизнес-процессы, отношения с клиентами, сильные бренды, высокие технологии, знания и опыт персонала.

Своими истоками книга уходит в 1990 год, когда Nolan Norton Institute инициировал исследование показателей организаций будущего. Так возникла методология, на основе которой уже с 1993 года фирма Renaissance Solutions, Inc. (RSI) стала консультировать компании по вопросам сбалансированной системы показателей.

Обширная практика и популярность метода побудила его разработчиков, Роберта Каплана и Дэвида Нортон, написать книгу и детально разъяснить миру бизнеса суть своего открытия. Книга содержит множество примеров, схем, диаграмм, полезных инструментов и анализ ошибок.

Почему так важна эта книга? На сегодняшний день сбалансированные показатели эффективности пережили уже третью модификацию и применяются не только в бизнесе, но и для оптимизации других сложных систем. Книга поможет читателю понять основы, ключевые принципы и последовательность внедрения системы.

Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век

Для успешного ведения бизнеса компании должны иметь адекватную систему оценки своей деятельности. Показатели эффективности, сбалансированные по таким направлениям, как финансы, взаимоотношения с клиентами, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала – идеальный инструмент. Помимо финансов, он обеспечивает эффективное использование нематериальных активов, что позволяет:

- сохранять и развивать потребительскую базу и лояльность клиентов;
- постоянно обновлять продукцию и виды услуг, создавая спрос;
- управлять качеством и снижать себестоимость, внимательно изучая потребности потенциальных потребителей;
- мотивировать сотрудников на обучение и развитие, развивая кадровый потенциал;
- внедрять инновации, автоматизировать процессы, создавать базы данных.

Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета

Финансовая отчетность до сих пор остается в тисках системы бухгалтерского учета, разработанной столетия назад. Неповоротливая модель исключает учет нематериальных и интеллектуальных активов. Чтобы восполнить этот пробел, все больше и больше компаний внедряют сбалансированную систему показателей (ССП).



Рисунок 1. Схема сбалансированной системы показателей эффективности (ССП) для перевода стратегии компании в термины операционного процесса

Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей

Если показатели выбраны правильно, то компания успешно достигает баланса между:

- долговременными и краткосрочными целями;
- желаемыми результатами и условиями для их достижения;
- жесткими объективными и более мягкими субъективными показателями.

Составляющие сбалансированной системы показателей

Составляющая	Описание	Примеры
Финансы	Показатели оценивают экономические последствия деятельности и показывают, насколько она соответствует стратегии компании	Измеряется операционная прибыль, доходность займов, добавленная стоимость, объем продаж, поток наличности
Клиенты	Оценивается результат деятельности компании относительно потребительской базы и сегментов рынка, в которых она конкурирует	Измеряется удовлетворенность потребителей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, объем и доля целевого сегмента рынка, сроки доставки, регулярность обновления ассортимента
Внутренние бизнес-процессы	Определяются ключевые внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства	Улучшаются существующие процессы, выявляются ключевые для успешного выполнения стратегии, нередко запускаются абсолютно новые или инновационные процессы
Обучение и развитие персонала	Определяется инфраструктура для развития человеческого капитала компании, чтобы ликвидировать разрыв между первыми тремя составляющими и возможностями людей	Комплекс показателей, измеряющих качество переобучения персонала, его мотивацию и удовлетворенность работой, текучесть, используются показатели возможностей информационных систем

Глава 3. Финансовая составляющая

Финансовые цели и показатели ССП играют двойную роль. С одной стороны, они определяют ожидаемые финансовые результаты от выбранной стратегии, с другой – являются базой для определения целей и показателей остальных трех составляющих системы. Единым вектором всех четырех составляющих становятся следующие финансовые критерии:

- рост доходов;
- снижение себестоимости;
- повышение производительности;
- использование основных средств;
- сокращение рисков.

Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании

Финансовые цели могут сильно отличаться друг от друга. Это зависит от того, на каком этапе развития бизнеса находится компания. Условно цикл можно разделить на три стадии: рост, устойчивое состояние, сбор «урожая».

Для каждой из трех стадий Каплан и Нортон выделяют три финансовых стратегических направления (цели). Взаимосвязь этих направлений и стадий можно представить в виде матрицы финансовых показателей.

СТАДИИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Показатель роста объема продаж в сегменте рынка ✓ Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Доходы ✓ Персонал 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Инвестиции (процент продаж) ✓ Исследование и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Доля целевых клиентов ✓ Перекрестные продажи ✓ Процент дохода от нового использования уже существующего продукта ✓ Прибыльность продукта и клиента 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Собственные издержки против издержек конкурентов ✓ Сокращение издержек ✓ Косвенные издержки (процент продаж) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ✓ ROCE по основным категориям активов ✓ Коэффициент использования активов
Рост	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прибыльность продукта и клиента ✓ Процент неприбыльных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Себестоимость единицы (единицы производства, сделки) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Окупаемость ✓ Производительность

Рисунок 2. Матрица показателей стратегических финансовых направлений

Показатели управления рисками

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Поэтому многие компании включают в финансовую составляющую показатели риска стратегии, например, диверсификации направлений бизнеса, источников дохода, базы клиентов или расширения географического размещения.

Глава 4. Клиентская составляющая

Составляющая определяет круг клиентов и сегменты рынка, где компания собирается работать. Здесь ключевые показатели служат важнейшими индикаторами потребительской ценности предложений (value propositions), оценки эффективности работы с клиентами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.