

Роберт Каплан  
Дейвид Нортон

# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

КЛАССИКА  
МЕНЕДЖМЕНТА



**Дейвид П. Нортон**  
**Роберт Стивен Каплан**  
**Сбалансированная**  
**система показателей. От**  
**стратегии к действию**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67584738](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67584738)*

*Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию:*

*Олимп-Бизнес; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9693-0358-4*

### **Аннотация**

Книга Роберта Каплана и Дейвида Нортон, создателей сбалансированной системы показателей эффективности организации (ССП), стала настольной для менеджеров предприятий, конкурирующих на рынках информационной эпохи. Переросшая рамки обычной оценочной системы, СПП обеспечила новый подход к стратегическому управлению компаниями любой сложности, оперирующими в разных отраслях деятельности. Р. Каплан и Д. Нортон предложили систему, основанную на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она

складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями. Авторы учат, как использовать эти показатели, чтобы привести в соответствие цели каждого работника, бизнес-единицы и всего предприятия, как выявить новые процессы и инициативы, ведущие к удовлетворению клиентов и акционеров. Особое значение Каплан и Нортон придают созданию обратной связи, необходимой для проверки правильности и жизнеспособности выработанной стратегии.

Книга предназначена для руководителей и менеджеров организаций, преподавателей и студентов высших учебных заведений, всех, кто интересуется проблемами стратегического менеджмента.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Список сокращений	9
Предисловие	10
Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век	17
Конкуренция в эпоху информации	19
Деятельность компаний в новых условиях	22
Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета	29
Сбалансированная система показателей	31
Сбалансированная система показателей как система управления	33
Заключение	51
Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей эффективности	54
Финансовая оценка	55
Сбалансированная система показателей	60
Финансовая составляющая	63
Клиентская составляющая	64
Составляющая внутренних бизнес- процессов	65

Составляющая обучения и развития персонала	68
Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией	70
Причинно-следственные связи	71
Факторы достижения результатов	74
Следует ли исключить финансовые показатели из ССП?	75
Четыре составляющие: достаточно ли этого?	80
Организационная единица для ССП	83
Стратегическое позиционирование или ключевые сферы компетентности/способности?	85
Приложение ограничения финансовых показателей оценки результатов бизнеса	88
Часть первая. Оценивая стратегию бизнеса	92
Компании, где действует сбалансированная система показателей	95
Глава 3. Финансовая составляющая	99
Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании	101
Управление рисками	106
Стратегические направления финансовой составляющей	107
Конец ознакомительного фрагмента.	123

**Дейвид П. Нортон,  
Роберт С. Каплан  
Сбалансированная  
система показателей. От  
стратегии к действию**

© 1996 by the President and Fellows of Harvard College

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

All rights reserved.

© Перевод на русский язык, оформление, издание. Издательство «Олимп-Бизнес», 2003, 2009, 2014, 2016, 2017, 2018, 2019

# Предисловие к русскому изданию

Заслуги профессора Роберта Каплана говорят сами за себя:

- Профессор – стипендиат фонда Марвина Бауэра (Marvin Bower) по подготовке руководящих кадров Гарвардской школы бизнеса.

- Работает на факультете Гарварда в течение 18 лет после того, как прослужил 16 лет в Graduate School of Administration (GSA) при университете Carnegie – Mellon. С 1977 по 1983 год являлся деканом GSA.

- Получил степени бакалавра и магистра наук по электротехнике в MIT и проводил исследование в Корнелле, результатом которого явилась докторская степень. В 1994 году ему было присвоено почетное звание доктора университета Штуттгарта.

- Опубликовал 10 книг и более 120 статей, в том числе 10 статей в «Harvard Business Review». К его последним книгам относятся: «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию», «Стратегически ориентированная организация: как компании, использующие сбалансированную систему показателей, выживают в новых условиях бизнеса», «Использование себестоимости и результата в интегрированной системе себестоимости для достижения прибыльности и эффективности».

В Москве в марте 2003 года профессор Роберт Каплан блестяще провел лекцию, посвященную концепции сбалансированной системы показателей. В своем выступлении он рассказал об эволюции сбалансированной системы показателей и создании стратегически ориентированной организации; разработке стратегии и этапах ее внедрения; системе параметров, отражающих эффективность внедрения стратегии в жизнь, и так далее.

На лекции присутствовало более 400 топ-менеджеров ведущих российских компаний. По окончании доклада развернулось его оживленное обсуждение.

К приезду Роберта Каплана издательство «Олимп-Бизнес» приурочило выход в свет перевод книги «Сбалансированная система показателей», написанной им в соавторстве с Дейвидом Нортоном. Главным результатом лекции стало то, что первый тираж книги разошелся со «сверхзвуковой» скоростью. Это подтвердило востребованность концепции, разработанной авторами, и ее актуальность для крупных и средних российских компаний. Они находят в этой концепции удобную систему оценки эффективности своих предприятий и ясный стратегический подход к управлению бизнесом.

# Список сокращений

ССП – сбалансированная система показателей

BET – break-even time, период безубыточности

EDI – electronic data interchange, электронная система обмена данными

EVA – economic value-added, экономическая добавленная стоимость

MBO – management-by-objectives, управление через постановку целей

MCE – manufacturing cycle effectiveness, эффективность операционного цикла

OTD – on-time-delivery, своевременная доставка товара

ROCE – return-on-capital-employed, доходность используемого (занятого) капитала

ROI – return-on-investment, рентабельность инвестиций

# Предисловие

Своими истоками эта книга уходит в 1990 год, когда Институт Нолана Нортон (Nolan Norton Institute), научное подразделение KPMG<sup>1</sup>, предложил провести исследование по теме «Показатели деятельности организации будущего». Для этого он выделил средства, работа должна была вестись в течение года. Необходимость такого исследования назрела потому, что существующие подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, неизбежно устаревали. Участники исследования полагали, что эти методы тормозили развитие организаций. Дейвид Нортон, директор Института Нолана Нортон, был руководителем проекта, Роберт Каплан – научным консультантом. Представители десятка компаний<sup>2</sup> – производственных и сервисных, тяжелой индустрии и высоких технологий – встречались ежемесячно в течение 1990 года, для того чтобы совместно выработать новую модель оценки деятельности предприятия.

На начальном этапе проекта мы изучили несколько ин-

---

<sup>1</sup> Kleiveld Peat Marwick Goerdeler – одна из крупнейших в мире аудиторских фирм. – *Примеч. переводчика.*

<sup>2</sup> Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, SIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard и Shell Canada.

новационных систем оценки деятельности. В основу одной из них – системы компании Analog Devices<sup>3</sup> – были заложены показатели изменений при постоянном совершенствовании всех сторон деловой активности. Новая корпоративная система в дополнение к традиционным финансовым характеристикам включала в себя показатели своевременной доставки товара или услуги клиенту, качества продукции и временных циклов производственных процессов, а также эффективность разработки новых продуктов. На одной из встреч присутствовал Арт Шнейдерман, вице-президент Analog Devices, который поделился опытом использования новой системы. На первых стадиях исследования были выдвинуты разнообразные идеи, в том числе предложено включение показателей создания стоимости для акционеров, производительности и качества, однако очень скоро все пришло к выводу, что самой оптимальной является многофункциональная система оценки деятельности.

Совместные обсуждения в результате вылились в то, что мы назвали «Сбалансированная система показателей» (ССП), построив ее на основе четырех главных составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также составляющей обучения и развития. Название системы отражает то равновесие, которое было сохранено между краткосрочными и долговременными целями, финансовыми и

---

<sup>3</sup> R. S. Kaplan. Analog Devices: The Half-Life Metric // Harvard Business School Case #9-190-061, 1990.

нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности. Несколько участников дискуссий реализовали пилотные проекты по созданию ССП в своих компаниях, а затем рассказали о результатах эксперимента. В декабре 1990 года работа завершилась и было сделано заключение об эффективности применения сбалансированной системы показателей для оценки деятельности предприятия.

Результаты нашей работы были изложены в статье «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance», опубликованной в «Harvard Business Review» (1992, January/February). Тогда же к нам обратились руководители нескольких организаций с просьбой помочь внедрить новую систему показателей. Это послужило толчком к следующему этапу исследования. Норман Чамберз, в то время один из руководителей Rockwater, и Ларри Брейди, исполнительный вице-президент компании FMC Corporation, который впоследствии был назначен ее президентом, особенно активно принялись вводить ССП в своих организациях, причем оба рассматривали ее как нечто большее, чем система показателей. Оба стремились с помощью ССП использовать стратегию для развития компаний, предлагая ориентированные на потребителя товары и услуги высочайшего качества по соответствующим ценам, а не для достижения краткосрочных целей снижения себестоимости и конкуренции на основе низких цен. Наша совместная работа с Чамберзом и Брей-

ди высветила важность взаимосвязи показателей предложенной системы оценки эффективности и стратегии. Несмотря на кажущуюся очевидность этого наблюдения, многие организации, даже те, что применяли новые системы оценки деятельности, не связывали конкретные показатели со своими стратегиями.

Большинство компаний пытались улучшить эффективность своей работы, снижая издержки, занимаясь качеством, сокращая сроки выполнения заказов, но не выделяли при этом подлинно стратегические процессы, которые и должны выполняться исключительно хорошо для успешной реализации организационной стратегии. Об этом мы написали во второй нашей статье, напечатанной в «Harvard Business Review» под названием «Putting the Balanced Scorecard to Work» (1993).

К середине 1993 года Нортон стал директором новой организации Renaissance Solutions, Inc. (RSI), одной из функций которой было консультирование по вопросам стратегии. В качестве средства реализации этой стратегии использовалась ССП. Союз между Renaissance и Gemini Consulting открыл новые возможности для демонстрации того, как ССП, имеющая 20–25 показателей в каждой из четырех своих взаимосвязанных составляющих, помогает реализовать стратегию. Сбалансированная система показателей, связанных по принципу «причина – следствие», описывает траекторию стратегии компании: каким образом инвестиции в пе-

реобучение персонала, информационные технологии, инновационные продукты и услуги способствуют кардинальному улучшению ее финансовой деятельности.

Опыт компаний, применивших ССП, показал, что она может использоваться не только для того, чтобы сформулировать стратегию, но и для управления процессом ее реализации. В дополнение к уже перечисленным компаниям мы наблюдали действие системы в Brown & Root Energy Services (материнская компания по отношению к Rockwater), Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores и Pioneer Petroleum (названия изменены в целях сохранения конфиденциальности). Руководители этих компаний сейчас используют ее как основной инструмент менеджмента. Их опыт мы обобщили в нашей третьей статье «Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System», опубликованной в «Harvard Business Review» (1996, January/February).

Быстрое развитие ССП в систему стратегического менеджмента привело нас к мысли, что мы можем поделиться значительно большей информацией, чем позволяет формат статьи. К тому же к нам поступали многочисленные просьбы, связанные с формированием и внедрением ССП. Все это явилось причиной написания данной книги.

Стараясь сделать эту книгу полной и всеобъемлющей, в течение последних трех лет мы тем не менее стали свидетелями широкого распространения сбалансированной системы показателей и того, как компании, отличающиеся инно-

вационным подходом, расширяют структуру системы и области ее применения. Возможно, через несколько лет читатели увидят книгу «Balanced Scorecard: The Sequel» («Сбалансированная система показателей эффективности предприятия: Продолжение»).

Мы обязаны многим людям и организациям, оказавшим нам помощь в этом интеллектуальном путешествии. Это руководители и лидеры проектов компаний FMC (Ларри Брейди и Рон Мамбу), Rockwater (Норман Чамберз и Сьян Ллойд Риз) и Analog Devices (Рей Стата, Джерри Фишман и Арт Шнейдерман). Нам очень хотелось бы с благодарностью назвать имена руководителей компаний Metro Bank, National, Kenyon Stores, Pioneer Petroleum и некоторых других, однако мы не можем это сделать из соображений конфиденциальности. Благодаря их усилиям ССП стала краеугольным камнем системы менеджмента этих компаний.

Мы искренне признательны профессионалам из RSI Микаэле Контрада и Ребекке Стейнфорт, которые обобщили опыт применения системы, Лоре Даунинг и Мариссе Хендриксон, которые показали, как следует использовать ССП в некоммерческих организациях Massachusetts Special Olympics. Соучредители RSI Гарри Ласкер и Дейвид Лубин помогли в работе над главой 11, где описываются стратегическая обратная связь и обучающие системы. Неоценимая помощь в дальнейшем расширении концепции системы в комплексный процесс преобразований была оказана Фрэн-

сис Гуэллар из Gemini Consulting.

Многие люди сыграли большую роль в подготовке книги. Кэрол Франко, директор Harvard Business School Press, с энтузиазмом поддерживала нас и оказывала редакторскую помощь на протяжении всего проекта. Холлис Хеймбауч, наш редактор, давал бесценные указания и советы по содержанию и оформлению книги. Профессиональные комментарии Теда Франкавила, Тома Валерио и профессоров Уильяма Брунза, Роберта Саймонза и Робина Купера позволили нам сделать важные изменения в окончательном варианте рукописи.

Натали Гринберг, как обычно, очень тщательно корректировала рукопись и, помимо ценных замечаний, следила за тем, чтобы избежать повторов, что так свойственно авторам этой книги. Барбара Рот постоянно контролировала график работ, эффективно управляя производственным процессом, а ее замечательные советы относительно редактирования и художественного оформления книги были поистине бесценны. Роуз Фицпатрик из Renaissance Solution помогла разобрать записи и цифры черновиков, написанные ужасным почерком, и «перевести» их на нормальный язык в окончательной версии рукописи. Поистине ее терпение служило нам источником силы и вдохновения. Всем этим людям мы говорим спасибо.

*Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон*

*Бостон и Линкольн, Массачусетс, февраль 1996 года*

# Глава 1. Критерии оценок и управление в информационный век

Представьте себя в кабине современного реактивного самолета, в которой на приборной доске один-единственный датчик. Захотите ли вы отправиться на таком самолете в полет да еще после следующего разговора с пилотом:

– Как же вы управляете самолетом? Ведь на приборной доске всего один датчик.

– Да, он измеряет скорость, и сегодняшний полет я выполняю только по этому указателю.

– Скорость – это, конечно, здорово. Но, может, и показатель высоты тоже был бы полезен?

– Я его уже отработал в прошлый раз, а теперь тренирую полет только по датчику скорости.

– Но у вас нет даже индикатора топлива!

– Конечно, ведь я же не могу выполнять одновременно несколько операций! Как только отработаю скорость так же хорошо, как высоту, непременно займусь тренировкой полетов по индикатору топлива.

Полагаю, после этой беседы вы ни за что не полетите с таким пилотом. Даже если он и достиг совершенства полета по датчику скорости, столкновение с горами, например, или падение из-за недостатка горючего вам обеспечено. Конеч-

но, подобный диалог – всего лишь фантазия, ибо ни одному летчику не придет в голову идея управлять сложнейшим реактивным лайнером в переполненном воздушном пространстве с помощью единственного указателя. В рейсе опытные пилоты без труда считывают информацию с огромного количества датчиков на приборной панели своей кабины. Руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренции сродни управлению реактивным самолетом. И не следует думать, что для этого главе предприятия требуется менее сложный набор инструментов, чем командиру воздушного корабля. Для достижения выдающихся результатов менеджеры, подобно пилотам, должны иметь все необходимые датчики, обеспечивающие их разнообразными показателями о состоянии «окружающей среды» и «ходе выполнения полета».

*Сбалансированная система показателей эффективности (ССП)<sup>4</sup>* предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции – условиях, в которых сегодня работают все компании. Именно поэтому четкое понимание целей и задач, а также методов их достижения и решения является жизненно необходимым. Сбалансированная система показате-

---

<sup>4</sup> В российской литературе встречаются различные варианты перевода термина *balanced scorecard*: сбалансированная система показателей, система сбалансированных показателей, сбалансированная оценочная ведомость, карта балльных оценок, сбалансированные счетные карты, система взаимосвязанных показателей, сбалансированный счет очков (!) и даже карта вкладов. – *Примеч. ред.*

телей, или критериев, рассматривает цели и стратегию компании сквозь призму некой всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления. Основной упор в ССП по-прежнему делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей. ССП оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала. С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста.

## **Конкуренция в эпоху информации**

Сегодня предприятия находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной. В индустриальную эру (1850–1975) залогом успеха компании являлось умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства<sup>5</sup>. Естественно, но-

---

<sup>5</sup> A. D. Chandler, Jr. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.

вые технологии имели определенное значение, но в итоге успех сопутствовал тому, кто сумел их внедрить в производство, позволявшее осуществлять массовый выпуск товаров широкого потребления.

В этот период с целью более эффективного и контролируемого размещения финансовых и основных активов<sup>6</sup> ряд компаний, в частности General Motors, DuPont, Matsushita и General Electric, разработали системы финансового контроля. Такой суммарный финансовый показатель, как доходность используемого, или занятого, капитала (return-on-capital-employed, ROCE), например, позволил, с одной стороны, наилучшим образом использовать внутренний капитал (internal capital) предприятия, а с другой – контролировать оптимальное использование подразделениями компании основных и финансовых активов с целью создания стоимости для акционеров.

Информационная эпоха, ознаменовавшая своим возникновением последние десятилетия XX века, привела к тому, что многие фундаментальные постулаты промышленной конкуренции устарели. Завоевать устойчивое преимущество в условиях рынка простым, хотя и быстрым внедрением новых технологий в производство (материальные активы) или отличным управлением финансовыми активами и пассива-

---

<sup>6</sup> См. A. D. Chandler, Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977; T. H. Johnson, R. S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

ми стало невозможно.

Производственные предприятия испытали влияние информационной эпохи в гораздо меньшей степени, чем компании по оказанию услуг. Компании, занятые в сфере транспорта, коммунального обслуживания, оказания услуг связи, а также предприятия медицинской промышленности десятилетиями существовали в комфортных условиях при отсутствии какой бы то ни было конкуренции. Их свобода в формировании цен или расширении бизнеса была сильно ограничена. Взамен государство предоставляло им легальную защиту от потенциальных конкурентов – более эффективных и новаторских – и устанавливало цены, которые обеспечивали неплохую рентабельность инвестиций и сокращали издержки. Информационные технологии посеяли «семена разрушения» в такое явление промышленной эпохи, как государственно регулируемые сервисные компании. В результате за прошедшие 20 лет появились серьезные глобальные инициативы, связанные с приватизацией компаний сферы услуг и не вписывающиеся в рамки каких-либо регламентирующих правил.

Для достижения успеха в новой информационной среде необходимы и новые возможности – это справедливо по отношению как к производственным предприятиям, так и к компаниям по оказанию услуг. Способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более решающее значение, чем инвестиции и

управление реальными активами<sup>7</sup>. Нематериальные активы дают возможность:

- развивать отношения с клиентами таким образом, чтобы сохранить их лояльность и уже имеющуюся потребительскую базу, с одной стороны, и с наивысшей эффективностью обслуживать новых клиентов и новый сегмент рынка – с другой;
- внедрять новые продукты и виды услуг, имеющие спрос у целевого сегмента рынка;
- производить продукцию и услуги высокого качества по низкой цене и в кратчайшие сроки доставлять их потребителю;
- мобилизовать сотрудников и мотивировать их для постоянного совершенствования своих умений и навыков, качества выполняемой работы, а также улучшения ответной реакции для решения поставленных задач;
- внедрять информационные технологии и системы, создавать базы данных.

## **Деятельность компаний в новых условиях**

Компании информационной эпохи структурированы (организованы) на основе новых концептуальных решений.

---

<sup>7</sup> *H. Itami. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987.*

## ***Интеграция бизнес-процессов***

Компании индустриальной эпохи выдерживали рыночную конкуренцию благодаря разделению деятельности на производство, закупки (снабжение), продажи (сбыт), маркетинг и технологический процесс. Такое четкое разграничение направлений деятельности приносило поначалу хороший «урожай», однако со временем увлечение подобным подходом привело к неэффективности, нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений.

Компании информационной эпохи действуют в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе принципа функциональной специализации<sup>8</sup>, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество, отличающие интегрированный бизнес-процесс, – с другой.

## ***Взаимодействие с клиентами и поставщиками***

Взаимоотношения компаний с клиентами и поставщиками в индустриальную эпоху не отличались особенной оперативностью, тогда как сегодня информационные технологии позволяют интегрировать процессы поставок сырья и упаковки, производства и доставки готовой продукции та-

---

<sup>8</sup> J. Champy, M. Hammer. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

ким образом, что пусковым механизмом начала производства служит размещение клиентом заказа, а не производственный план, который усложняет технологический процесс, увеличивает себестоимость и сроки исполнения заказа. Интегрированная система (от момента размещения клиентом заказа до его поставки) позволяет каждому подразделению стоимостной цепочки в значительной степени усовершенствовать качество готовой продукции, снизить ее стоимость, а также сократить сроки выполнения заказа.

### *Рынок, ориентированный на покупателя*

Компании индустриальной эпохи процветали за счет предоставления стандартных товаров и услуг по низким ценам. Вспомните афоризм Генри Форда: «Мы можем продать вам автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет черный». Но как только покупатель получает самое необходимое: стандартные одежду, жилье, еду, автомобиль, у него возникает потребность получить то же самое, но в соответствии со своими личными вкусами. Компании информационного века должны научиться выполнять индивидуальные заказы покупателей, предлагая разнообразные продукты и услуги по тем же ценам, что и стандартные, независимо от малых объемов производства<sup>9</sup> или уникальности заказа.

---

<sup>9</sup> Компании индустриальной эпохи использовали традиционные схемы поставки разнообразных продуктов и услуг многочисленным потребителям. Этот высокотратный подход не был явно замечен до тех пор, пока в середине 1980-х годов не была разработана система анализа хозяйственной деятельности (см.

## *Глобальность масштабов*

Границы больше не являются непреодолимым препятствием для иностранных компаний-конкурентов, активно работающих на рынке и соперничающих с лучшими мировыми фирмами. Новые виды продуктов и услуг требуют больших инвестиций, условием доходности которых является завоевание мирового рынка. Для того чтобы выдержать конкуренцию в информационную эпоху, компаниям необходимо действовать во всех странах мира эффективно и энергично, учитывая при этом специфические интересы покупателей локальных рынков.

## *Инновации*

Продолжительность срока жизни того или иного продукта постоянно сокращается. Его успешное продвижение на рынке сегодня отнюдь не дает никаких гарантий конкурентоспособности этого продукта в следующем поколении<sup>10</sup>. Компании, соперничающие на рынке быстро развивающихся инновационных технологий, должны в совершенстве развить спо-

---

*R. Cooper, R. S Kaplan. Measure Costs Right: Make the Right Decisions // Harvard Business Review, 1988, September/October, p. 96–103). Теперь всем понятно, что необходимо либо сконцентрировать усилия на целевом сегменте потребительского рынка, либо применять высокотехнологичные схемы доставки продуктов и услуг при наименьших затратах ресурсов.*

<sup>10</sup> *J. L. Bower, C. M. Christensen. Disruptive Technologies: Catching the Wave // Harvard Business Review, 1995, January/February, p. 43–53.*

способность предвосхищать будущие предпочтения и потребности клиента, предлагая широкий выбор новых продуктов и услуг, во-первых, и оперативно внедряя новые технологии в производство и процесс предоставления услуг по доставке – во-вторых. Постоянное совершенствование качественных характеристик продукта и технологии его производства является решающим в достижении долгосрочного успеха даже для таких компаний, продукция которых имеет относительно долгий жизненный цикл.

### *Работники интеллектуального труда*

Компании индустриальной эпохи отличались резким разделением своего штата на две группы. Первая – это интеллектуальная элита – управленцы (менеджеры, руководители), которые, используя свои аналитические способности, разрабатывали новые продукты и технологические процессы, выбирали клиентов и работали с ними, осуществляли руководство операционной деятельностью компании. Вторую группу составляли люди, которые были заняты непосредственно производством и предоставлением услуг. Эта рабочая сила являлась основным фактором производства в компаниях промышленной эпохи, причем использовались только физические, но не интеллектуальные способности этих людей. Они выполняли задания под прямым руководством и контролем «белых воротничков» – инженеров и менеджеров. В конце XX столетия автоматизация производства, а

следовательно, высокая производительность привели к сокращению рабочих, непосредственно занятых в производстве. Одновременно потребности рынка увеличили спрос на людей, выполняющих аналитические функции, – инженеров, маркетологов, менеджеров и администраторов. Теперь даже простой рабочий, способный предложить, как улучшить качество, уменьшить затраты и сократить производственный цикл, приобретал большую ценность в глазах компании. По словам директора завода по ремонту двигателей автомобилей концерна Ford, «машина существует для того, чтобы работать автоматически. Задача людей – не просто наблюдать, как она функционирует, а думать, решать проблемы, обеспечивать качество, и в этом смысле их нельзя отнести к переменным издержкам»<sup>11</sup>.

Сегодня каждый сотрудник должен вносить вклад в процесс создания стоимости, используя свои знания и имеющуюся информацию. Для компаний информационной эпохи решающими факторами при достижении успеха стали управление, инвестирование в интеллектуальный потенциал своих работников и его использование.

Стремясь выйти победителем в конкурентной борьбе, компании пытаются реорганизовать свою деятельность с помощью следующих разнообразных инициатив усовершенствования:

---

<sup>11</sup> R. S. Kaplan, A. Sweeney. Romeo Engine Plant, 9-194-032. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

- управление качеством;
- производство и распределение в соответствии с концепцией «точно-в-срок» (just-in-time, JIT);
- «соревнование на время»;
- экономное производство/экономная компания;
- ориентированность на потребителя;
- управление операционными затратами;
- делегирование полномочий работникам;
- внутренняя реконструкция бизнеса (реинжиниринг, перестройка).

Каждую из этих программ можно проиллюстрировать примерами, свидетельствующими об успехе, рассказами о победителях, наставниках и советчиках. Они конкурируют между собой с точки зрения затрат времени, энергии и ресурсов руководителя. При этом каждая из них обещает выдающиеся результаты и повышение благосостояния многих, если не всех, участников: акционеров, клиентов, поставщиков, работников компании. Цель таких программ – не в постоянном усовершенствовании или выживании. Их цель – в непрерывности и преемственности деятельности компании, результатом которой будет успех в новом информационном веке.

Однако внедрение многих подобных программ по усовершенствованию приводит к плачевному итогу. Часто они носят фрагментарный характер. Их нельзя привязать к общей

стратегии компании, равно как и приспособить для достижения специфических финансовых и экономических результатов. Для кардинального прорыва требуются изменения главного в деятельности компании, а именно изменения ее систем оценки и управления. Успешное движение вперед к компании высокотехнологичной, активной, способной выдержать конкуренцию на рынке, невозможно при условии контроля и анализа только финансовых показателей.

## **Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета**

В информационную эпоху все новые программы, инициативы и изменения процесса управления в компаниях происходят в условиях действия системы квартальной и годовой финансовой отчетности. Она по сей день остается в тисках модели бухгалтерского учета, разработанной столетия назад для осуществления долгосрочных сделок между независимыми субъектами. Эти древние модели бухучета до сих пор используются компаниями информационной эпохи, когда они пытаются сформировать внутренние активы и реализовать неиспользованные возможности, а также укрепить связи и создать стратегические союзы с партнерами<sup>12</sup>.

В идеале такую финансовую модель бухгалтерского учета

---

<sup>12</sup> R. K. Elliott. The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting // Accounting Horizons, 1992, June, p. 61–85.

та следовало бы распространить на единую систему оценки таких корпоративных нематериальных и интеллектуальных активов, как продукты и услуги высокого качества, заинтересованные (мотивированные) и опытные работники, предсказуемые, а значит, управляемые внутренние процессы, а также на лояльных клиентов, которые удовлетворены сотрудничеством. Подобная оценка нематериальных активов и неиспользованных возможностей представляется особенно полезной, поскольку в информационный век они значительно важнее для успеха компании, чем традиционные материальные активы. Имея возможность учесть нематериальные активы и потенциальные возможности в рамках финансовой бухгалтерской системы, компания, которая работает над их увеличением, может информировать о соответствующих усовершенствованиях своих работников, акционеров, кредиторов и сообщество. И наоборот, если она не пополняет свой запас нематериальных активов и не расширяет потенциальные возможности, отрицательные результаты не замедлят сказаться на доходе компании.

Однако на самом деле трудности, связанные с точной и достоверной финансовой оценкой таких нематериальных активов, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, опыт, заинтересованность и гибкость работников, лояльность клиентов, системы и базы данных, приводят к тому, что они вряд ли найдут свое отражение в бухгалтерском балансе. Тем не менее и сегодня, и в будущем

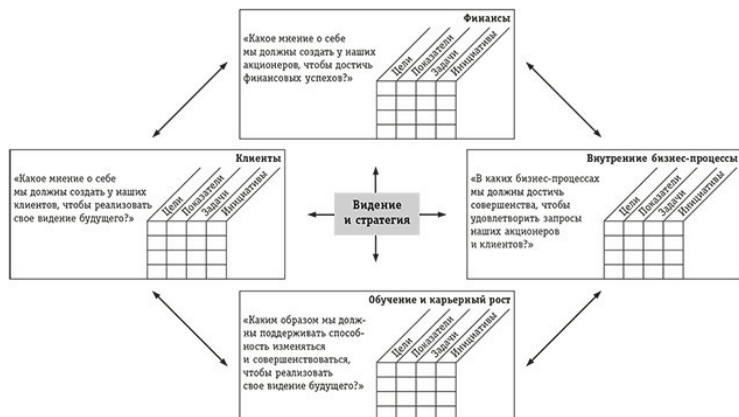
именно эти активы и потенциальные возможности являются решающими для успеха любой компании в условиях жесткой конкуренции.

## **Сбалансированная система показателей**

Противоречие между непреодолимой силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и неповоротливой моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: *сбалансированной системы показателей эффективности*. Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Это несомненно важно для предприятий промышленной эпохи, для которых инвестиции в долгосрочные потенциальные возможности и взаимоотношения с клиентами не были определяющими с точки зрения достижения успеха. Однако такие финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологию и инновационные проекты.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной

системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала (см. рис. 1.1).



Источник: R. S. Kaplan, D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 76. Перепечатано с разрешения.

**Рисунок 1.1. Сбалансированная система показателей эффективности предоставляет схему для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса**

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, – с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции.

## **Сбалансированная система показателей как система управления**

Многие компании уже ввели систему оценки эффективности деятельности, сочетающую финансовые и нефинансовые показатели. Что же нового в таком «сбалансированном» подходе? Почему фактически все перешли на эту систему, а многие стали использовать нефинансовые показатели для совершенствования своей деятельности на «переднем крае» работы с клиентами. Совокупные финансовые показатели применяются старшими менеджерами некоторых компаний

для оценки результатов деятельности своих подчиненных, словно эти показатели могут представить адекватную картину. Такие компании используют финансовые и нефинансовые показатели только для решения тактических задач и контроля краткосрочных операций.

Одним из принципов ССП является условие информационной доступности для работников компании всех уровней. Служащие «переднего края» должны понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий; топ-менеджеры обязаны полностью осознавать, что приведет компанию к долговременному финансовому успеху. Цели и показатели их выполнения для сбалансированной системы – нечто большее, чем сиюминутный набор финансовых и нефинансовых параметров; они возникли как результат иерархического процесса, определяемого стратегией компании в целом. *Задача ССП* состоит в том, чтобы трансформировать миссию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели. Эти показатели представляют собой баланс между внешними отчетными данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между показателями результатов прошлой деятельности и будущего роста. Сама система представляет собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных параметров будущего роста.

Сбалансированная система показателей – это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе (см. рис. 1.1). Оценочная составляющая ССП используется для решения принципиальных задач процесса управления. Вот примерная последовательность составления плана менеджмента предприятия.

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность.

***Четко сформулировать стратегию компании и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач***

Работа по сбалансированной системе критериев оценки начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии. Для того чтобы поставить финансовые задачи, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генери-

рование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента. Например, 25 топ-менеджеров одной из финансовых компаний, казалось, пришли к единому мнению о стратегии компании: предоставлять услуги высшего качества целевой группе потребителей. Однако при формулировании задач для ССП выяснилось, что каждый из менеджеров имел свое собственное представление о том, что такое услуги высшего качества и кто относится к целевой группе клиентов. И только в процессе разработки оперативных показателей сбалансированной системы удалось достичь согласия между руководителями по всем спорным вопросам: что представляет собой целевой сегмент рынка и каковы должны быть услуги, предлагаемые банком.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает задачи и показатели для своего внутреннего бизнес-процесса, что является одним из принципиальных новшеств и очевидным преимуществом подхода ССП. Традиционные системы оценки деятельности, даже те, что применяют нефинансовые показатели, фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла уже существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую таким образом

удаётся обнаружить абсолютно новые внутренние процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития персонала, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и в конечном счете акционерам.

Сам процесс составления сбалансированной системы показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения. Как свидетельствует наш опыт в составлении таких систем, ни одна команда менеджеров не достигает сразу хотя бы относительного согласия при определении важных стратегических задач. Причина этого кроется, как правило, в функциональной истории и корпоративной культуре компании. Чаще всего менеджер стремится строить свою карьеру в рамках какой-либо одной из нескольких функций, обычно преобладающих в общей бизнес-системе. Так, например, в нефтяных компаниях техническое и финансовое направления систем очистки и перегонки нефти доминируют над маркетингом, тогда как в компаниях, ориентированных на товары широкого потребления, над технологией и инновациями главенствуют маркетинг и

продажи. Компании высоких технологий имеют высокоразвитую инженерную и технологическую культуру, при этом производству отводится роль пасынка. Поэтому когда руководители различных подразделений, особенно в компаниях с сильными традициями четкого функционального разделения, пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого из «игроков», что приводит к непониманию общих бизнес-задач, а следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Выявляя этот недостаток, ССП одновременно предлагает решение проблемы. Разработанная группой старших менеджеров, сбалансированная система показателей представляет собой некую общую модель бизнеса, в создание которой каждый внес свой вклад. Таким образом, ответственность за поставленные цели разделяют все члены команды, а сама ССП и, следовательно, работа в команде становятся некоей организационной основой управления широким спектром важных бизнес-процессов. В результате все старшие менеджеры – участники команды приходят к единому мнению независимо от своего предыдущего опыта или настоящей специализации.

***Устанавливать соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и информировать об этом все подразделения компании***

Стратегические задачи компании и показатели их выполнения, определенные сбалансированной системой, доводятся до сведения всех сотрудников компании с помощью информационных писем и бюллетеней, объявлений, видео и электронной почты. В данном случае коммуникативная цель направлена на осознание персоналом того, что для успешного осуществления стратегии компании необходимо решить задачи, которые на сегодняшний день являются определяющими. Некоторые компании пытаются проецировать на операционный уровень общие стратегические показатели ССП, разработанные для высшего руководства, в виде отдельных специфических показателей. Например, своевременная доставка как задача, сформулированная в сбалансированной системе для всей компании, может быть интерпретирована как сокращение срока установки оборудования или ускорение передачи заказов от процесса к процессу. Таким образом, конкретные усилия на операционном уровне становятся фактором успеха предприятия в целом. Как только все сотрудники поймут, в чем состоят общие стратегические задачи и показатели, они смогут самостоятельно формулировать задачи на своем уровне, внося таким образом личный вклад в осуществление глобальных целей своей фирмы.

ССП также представляет собой основу для распространения стратегии компании и признания ее руководителями корпоративного уровня и советом директоров. Система способствует диалогу между ними и персоналом не просто о

краткосрочных финансовых задачах, но о составлении и пре-творении в жизнь стратегии для достижения выдающихся результатов в будущем.

Завершая этот раздел, необходимо подчеркнуть, что все работники компании должны понимать и долгосрочные цели, и способы их достижения. Сформулировав на своем уровне задачу и методы ее решения, каждый, таким образом, внесет вклад в достижение общих целей предприятия. Совершенствования и модернизация будут осуществляться совместными усилиями и на основе общих инициатив.

### *Планировать, определять цели и стратегические инициативы*

Сбалансированная система показателей играет огромную роль при организационных изменениях. Руководство компании должно определять цели таким образом, чтобы через три-пять лет (при условии достижения этих целей) компания трансформировалась. При этом преемственность не сохраняется. Если это была публичная компания, то ее целью должно стать увеличение цены за акцию не менее чем в 2 раза. Организационные финансовые задачи включали бы удвоение доходности инвестиций или 150-процентное увеличение объема продаж в течение следующих пяти лет. Компания по продаже электроники установила цель: темпы финансового роста должны вдвое превышать ожидаемый рост количества покупателей.

Для достижения таких амбициозных финансовых параметров менеджеры должны определить перспективные широкомасштабные долговременные цели клиентов во всем их многообразии, внутренние бизнес-процессы, а также ставить задачи обучения и развития. Средства достижения этого могут быть разные. В идеале потребительские цели определяются условием удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов. Для определения ожидаемых выдающихся результатов должны быть изучены и настоящие, и потенциальные предпочтения покупателей. Можно провести эталонное тестирование, чтобы использовать лучший опыт и оценить, не являются ли внутренние цели подразделений сдерживающим фактором стратегического развития всей компании.

Как только определены цели клиентов, цели внутреннего бизнес-процесса, а также обучения и карьерного роста, менеджер начинает разрабатывать и приводить в соответствие с ними свои стратегические инициативы, касающиеся качества, сроков исполнения и преобразований. Таким образом, ССП предоставляет первоначальное обоснование и общую концепцию программ непрерывного совершенствования и преобразования. Усилия менеджера направлены на улучшение и перестройку процессов, особенно значимых для достижения стратегических целей компании, а не на приспособление видоизмененного фундаментального процесса к какому бы то ни было локальному действию для достижения легкой, но сиюминутной выгоды. При этом, в отличие от традици-

онных преобразовательных программ, направленных на резкое снижение расходов, нет необходимости оценивать задачи, сформулированные на основе ССП, только с точки зрения экономии затрат. Цели стратегических инициатив обоснованы такими показателями системы, как резкое сокращение сроков выполнения заказов, ускорение продвижения новых продуктов на рынок, а также расширение возможностей работников. Несомненно, сокращение сроков и расширение возможностей имеют не первостепенное значение. Посредством причинно-следственных связей – принцип, на котором основывается ССП, – эти параметры в конечном итоге трансформируются в наилучшие финансовые результаты.

Помимо прочего, ССП позволяет компании объединить процессы стратегического планирования и создания годового бюджета. Одновременно с определением главных целевых стратегических показателей, рассчитанных на три – пять лет, менеджер дает прогноз для каждого параметра на следующий финансовый год, пытаясь ответить на вопрос, как далеко вперед сможет продвинуться компания за 12 месяцев. Эти годовые прогнозы дают возможность оценить прогресс в развитии на ближайший период на фоне долговременной стратегической траектории движения компании.

Планирование и определение целей в общем процессе управления позволяет предприятию:

- получить количественное выражение результатов, к которым оно стремится;

- определить механизм и обеспечить ресурсами для достижения этих результатов;
- установить краткосрочные вехи-прогнозы по финансовым и нефинансовым показателям в ССП.

### ***Расширять стратегическую обратную связь и информированность***

Последней составляющей процесса управления является стратегическая обратная связь, то есть информирование, или коммуникация. Авторы рассматривают ее как самый новаторский и наиболее важный аспект сбалансированной системы показателей в менеджменте. Он предоставляет возможность коммуникации на уровне топ-менеджеров (руководителей). Сегодня компании не имеют разработанной процедуры получения информации о стратегии и проверке гипотез, на которых строится эта стратегия. Система позволяет контролировать процесс исполнения и корректировать его, а в случае необходимости делать серьезные изменения самой концепции стратегии.

Имея краткосрочные прогнозы всех показателей сбалансированной системы, на ежемесячных и квартальных совещаниях менеджеры могут не только сравнить финансовые результаты с прогнозом, но и, что более важно, проанализировать, насколько компания близка к достижению целей клиентов, инноваций, внутренних бизнес-процессов, к решению задач, поставленных перед персоналом в области со-

здания систем и процедур. Менеджеры обсуждают не только то, как они были достигнуты, но и насколько точно их собственные ожидания и прогнозы на будущее соответствуют реальности.

Процесс стратегического изучения (получения информации) начинается с уточнения общего видения (концепции) того, что компания намеревается достичь (см. рис. 1.2, верхний квадрат). Использование системы показателей в качестве языка общения помогает перевести сложные и часто расплывчатые понятия в более точную форму, что в конечном итоге поможет топ-менеджерам прийти к единому мнению. Процесс коммуникации и уточнения стратегии (см. рис. 1.2, левый квадрат) мобилизует всех присутствующих к действиям, направленным на достижение корпоративных целей. Акцент на причинно-следственные связи при составлении сбалансированной таблицы показателей способствует тому, что каждый сотрудник компании начинает понимать, как отдельные участки деятельности становятся единым целым, как их собственная позиция влияет на коллег и в конечном счете на всю компанию.



Источник: *R. S. Kaplan, D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 76. Перепечатано с разрешения.*

**Рисунок 1.2. Сбалансированная система показателей эффективности как стратегическая схема действий**

Процесс планирования, формулирования задач и стратегических инициатив (см. рис. 1.2, нижний квадрат) определяет специфические количественные показатели компании

через сбалансированный набор результатов и факторов, приведших к этим результатам. Сравнение желаемых итогов с имеющимися демонстрирует пробел, для ликвидации которого необходимы стратегические инициативы. Таким образом, сбалансированная система является не только набором параметров изменений, но и их пусковым механизмом.

Первые три важных процесса управления (см. рис. 1.1) жизненно необходимы для осуществления намеченной стратегии. Однако сами по себе они не эффективны. В мире менее сложном – может быть. Но не сегодня. Теоретическое обоснование иерархической командной модели бизнеса состоит в том, что «капитан корабля» (генеральный директор) определяет направление и скорость движения «корабля» (компании). «Матросы» (менеджеры и исполнители) выполняют приказы и план командира. Системы оперативного и управленческого контроля обеспечивают соответствие действий менеджеров и исполнителей стратегическому плану, начертанному топ-менеджерами. Такой линейный процесс, состоящий из определения концепции (видения) и стратегии, доведения их до сведения всех работников компании, участия каждого подразделения в ее реализации и построения организационной схемы, направленной на достижение стратегических целей, является примером обратной связи с «одной петлей» (связь в одном направлении). При такой схеме получения информации цель остается неизменной. В случае если результаты отличаются от запланиро-

ванных, у людей не возникает вопроса, а нужно ли продолжать к ним стремиться, равно как и сомнений в адекватности методов достижения таких результатов. Отклонения от запланированной траектории рассматриваются как дефект (брак), при исправлении которого соответствующими средствами компания вернется на изначально начертанный путь.

Однако в информационный век подобная стратегия коммуникации не годится – она не может быть такой прямой или негибкой. Сегодня компании действуют в более динамичных условиях, и топ-менеджерам необходимо иметь обратную связь для получения текущих данных. Стратегия, разработанная с наилучшими побуждениями на основе точнейшей информации и широчайших знаний, может быстро устареть в современных условиях. Это сродни регате, в которой участвуют сильнейшие соперники при постоянно меняющихся погоде и море. А кто-то не торопясь плывет в благоприятных условиях к месту назначения. Естественно, что капитан судна, участвующего в гонке, имеет в своем распоряжении определенный набор команд, однако этого недостаточно. Он постоянно контролирует ситуацию, быстро реагирует на малейшие изменения в поведении соперника, корректирует тактику и стратегию, используя возможности своих матросов и судна, направление и силу ветра, скорость течения. Капитан должен получать сведения из множества источников. Это могут быть личные наблюдения, показания бортовых приборов и особенно рекомендации так-

тиков, присутствующих на борту. Именно они, анализируя ситуацию, могут посоветовать, как с наибольшими преимуществами использовать изменение обстоятельств, или просчитать на несколько шагов вперед поведение соперника.

В таких нестабильных условиях стратегия может корректироваться за счет использования постоянно возникающих возможностей или появления угрожающих факторов, которые не могли быть предусмотрены на начальном этапе разработки стратегического плана. Зачастую идеи использования новых реалий исходят от менеджеров низшего уровня<sup>13</sup>. Однако традиционные управленческие системы не поощряют создание, внедрение и апробацию стратегии, учитывающей постоянно меняющиеся условия.

Компании нуждаются в получении информации на основе «двойной петли» (обратная связь)<sup>14</sup>. Это возможно в том случае, когда менеджеры подвергают сомнению и пересмотру постулаты своей теории, с тем чтобы понять, насколько она состоятельна в существующих условиях. Естественно, им нужны сведения о том, осуществляется ли их стратегия в соответствии с планом, то есть необходима информационная связь по принципу «одной петли». Но еще более важной яв-

---

<sup>13</sup> R. Simons. *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 20.

<sup>14</sup> Более подробно эта тема рассматривается в следующих работах: C. Argyris, D. A. Schön. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996; Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review, 1991, May/June, p. 99–109.

ляется обратная связь, – чтобы отслеживать, насколько разработанная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной (связь по принципу «двойной петли»). Менеджеры нуждаются в таких данных, чтобы понять, не потеряла ли актуальность стратегия с момента начала ее реализации.

Правильно составленная сбалансированная система показателей формулирует теорию бизнеса. Она должна быть основана на причинно-следственных отношениях, вытекающих из стратегии и учитывающих временной фактор в принятии решений и пропорциональную зависимость между параметрами. Например, какова связь между улучшением качества продукта и сроком его доставки, с одной стороны, и сроками получения прибыли – с другой? Насколько хороши будут результаты? Зная пропорциональные соотношения показателей сбалансированной системы, можно использовать периодический анализ и контроль результатов для тестирования различных гипотез на жизнеспособность.

Часто работники и менеджеры компании в своей деятельности, опираясь на такие факторы, как переподготовка персонала, доступность информационных систем, создание новых видов товаров и услуг, терпят неудачу в достижении ожидаемых результатов (например, в увеличении объемов продаж или расширении ассортимента). Это означает, что теоретические предпосылки, на основании которых была разработана стратегия, несостоятельны, что требует се-

рьезного внимания. Менеджеры должны обсудить ситуацию на рынке, оценить свои предложения, сделанные целевому клиенту, тактику конкурентов и внутренние резервы. Итогом может стать подтверждение действующей стратегии, но с условием пересмотра количественных соотношений между показателями сбалансированной системы. Или, наоборот, активный пересмотр прежних планов может выявить необходимость создания абсолютно новой стратегии – результат принципа «двойной петли» – в свете новой информации о рыночных условиях и внутренних возможностях. В том и другом случае внедрение сбалансированной системы показателей станет для топ-менеджеров стимулом к размышлению о состоятельности и жизнеспособности действующей стратегии. Опираясь на собственный опыт, можем сказать, что процесс сбора данных, проверка гипотез, размышления, анализ предлагаемой стратегии и адаптация ее к новым условиям являются решающими для успешного воплощения стратегии бизнеса.

Стратегическая обратная связь и обучение дополняют петлю на рисунке 1.2. Процесс стратегической связи является своеобразным «источником питания» для следующего этапа, на котором поставленные цели анализируются, пересматриваются с точки зрения различных перспектив и заменяются в соответствии с реальными результатами и будущими потребностями.

## Заключение

В информационную эпоху успех компании зависит от ее инвестирования в свои интеллектуальные активы и управления ими. Функциональная специализация должна интегрироваться с бизнес-процессом, ориентированным на потребителя. Массовое производство стандартных товаров и услуг должно быть заменено гибким, реактивным и высококачественным предложением новых продуктов, разработанных для каждого индивидуального целевого сегмента рынка. Инновации и совершенствование товаров, услуг и процессов осуществляются работниками, прошедшими переподготовку, с помощью новейших информационных технологий и структурированных бизнес-процедур.

Если компания инвестирует в новые перспективы, ее успех (или неудача) не может быть оценен в течение краткосрочного периода при помощи традиционной финансовой модели бухгалтерской отчетности. Эта финансовая модель, разработанная для торговых компаний и корпораций индустриальной эпохи, оценивает события прошлого, но не результаты вложений в возможности, которые создадут стоимость в будущем.

Сбалансированная система показателей эффективности является новой схемой, которая включает в отчетность показатели стратегического развития компании. Сохраняя преж-

ние финансовые параметры, ССП вводит новые оценочные характеристики будущей финансовой деятельности. Результаты деятельности, клиенты, внутренний бизнес-процесс, коммуникации и обучение – все эти понятия являются результатом четкого перевода стратегии компании в плоскость реальных задач и критериев их решения.

Сбалансированная система, тем не менее, – нечто большее, чем новый подход к оценке. Инновационные компании используют ее как центральную организационную схему процессов управления. Первоначально компания может разработать свою систему с довольно узким набором задач: сформулировать ясную концепцию стратегии, прийти к единому мнению о способах ее реализации и довести ее до сведения всех сотрудников компании. Но истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления. Все больше компаний работают с ССП и понимают, что ее можно использовать для того, чтобы:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех работников компании;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;

- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;
- создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

Сбалансированная система показателей эффективности заполняет тот пробел, который существует в большинстве управленческих систем, – отсутствие обратной связи по вопросам стратегии компании. Менеджмент, поставивший во главу угла ССП, предоставляет компании возможность систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии. При условии именно такого применения система становится основой управления предприятиями информационной эпохи.

## **Глава 2. Для чего необходима сбалансированная система показателей эффективности**

«Невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Это основной принцип любой системы оценочных критериев, которая оказывает сильное влияние на поведение людей как в самой организации, так и вне ее. Если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ее системы оценки и управления должны строиться исходя из стратегических задач и возможностей. К сожалению, при создании стратегии многие компании, ориентируясь на взаимоотношения с клиентами, ключевые конкурентные направления и собственные ресурсы, мотивируют сотрудников и оценивают результаты только по финансовым показателям. Сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, ССП одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, связывающих долгосрочный финансовый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа компании в целом.

# Финансовая оценка

Исторически сложилось так, что критериями любой деятельности были финансовые показатели. В самом деле, бухгалтерский учет называли «языком бизнеса». Бухгалтерские записи финансовых сделок велись тысячи лет назад, например египтянами, финикийцами и шумерами. Позже деятельность глобальных торговых организаций оценивали и контролировали с помощью системы двойной бухгалтерской записи. Промышленная революция XIX века породила гигантские железнодорожные, сталелитейные, машиностроительные и торговые компании. Для их успешного развития жизненно важной стала модернизация системы оценки финансовой деятельности<sup>15</sup>. А такие финансовые инновации, как рентабельность инвестиций (return-on-investment, ROI), а также операционные и кассовые бюджеты, были решающими в достижении огромного успеха в начале XX века компаниями DuPont и General Motors<sup>16</sup>. Период после Второй ми-

---

<sup>15</sup> A. D. Chandler. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977; H. T. Johnson, R. S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987. Chap. 2. Nineteenth-Century Cost Management Systems.

<sup>16</sup> H. T. Johnson, R. S. Kaplan. *Ibid.*, Chap. 4. Controlling the Vertically Integrated Firm: The DuPont Powder Company to 1914; Chap. 5. Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in 1920s.

ровой войны охарактеризовался тенденцией к диверсификации деятельности предприятий. Это вызвало большой внутрикорпоративный спрос на системы отчетности и оценки деятельности бизнес-единиц – практика, широко используемая такой многопрофильной компанией, как General Electric, и ставшая очень популярной благодаря скрупулезным отчетам и методам контроля Харолда Дженина из IT&T.

Итак, к концу XX столетия система финансовых критериев оценки деятельности компании высоко развита. Однако многие авторы подвергали критике широкое, если не сказать исключительное, использование финансовых показателей в бизнесе<sup>17</sup>. По сути, чрезмерный акцент на достижение и сохранение краткосрочных финансовых результатов может привести к излишним инвестициям в краткосрочные и недостаточным – в долгосрочные проекты. Речь идет о нематериальных интеллектуальных активах, которые и являются предпосылками будущего роста.

В качестве конкретного примера можно привести FMC Corporation, которая в 1970-1980-е годы входила в число крупнейших американских корпораций, демонстрировавших лучшие финансовые результаты. Однако в 1992 году новая команда менеджеров компании проанализировала ее стратегию, с тем чтобы определить будущий курс на максимизацию стоимости для акционеров. Анализ показал, что, хотя эффективная краткосрочная операционная дея-

---

<sup>17</sup> С некоторыми из них можно ознакомиться в приложении к данной главе.

тельность имела огромное значение, компания остро нуждалась в разработке стратегии роста. Ларри Брейди, президент FMC Corporation, вспоминает:

*Для нас как для многопрофильной компании показатель доходности занятого капитала (ROCE) был особенно важен. В конце года мы премировали менеджеров, которые смогли правильно спрогнозировать финансовые результаты. В течение последних 20 лет мы успешно проводили политику жесткого управления. Но постепенно становилось все менее понятно, что принесет рост в будущем и какой прорыв в новые сферы следует осуществить компании. Мы добились высокой доходности инвестиций, однако потеряли какие-то возможности дальнейшего роста. Помимо прочего, наши финансовые отчеты не давали ясной картины того, насколько мы продвинулись вперед в осуществлении стратегических инициатив<sup>18</sup>.*

Когда менеджеры находятся под постоянным прессингом, стремясь продемонстрировать стабильные высокие краткосрочные финансовые результаты, они неизбежно вынуждены идти на компромиссы, ограничивающие их в поиске новых возможностей для инвестиций. Хуже всего, что такой прессинг может явиться причиной сокращения затрат на разработку нового продукта, процессов модернизации, развитие человеческих ресурсов, информационных технологий, баз

---

<sup>18</sup> Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 143–147.

данных и систем, а также развитие клиентской базы и рынка. В конечном итоге такая финансовая модель бухгалтерского учета отражает в отчете эти сокращения как увеличение доходов, даже если они (сокращения) на самом деле приводят к фактическому уменьшению запасов активов и возможностей создания будущей экономической стоимости (economic value). Или, например, компания может максимизировать краткосрочные финансовые результаты, повышая цены и ухудшая качество сервиса. В конце концов это увеличит отчетную прибыль, однако снижение уровня лояльности клиентов и их неудовлетворенность сделают компанию особенно уязвимой перед конкурентами.

Еще пример: компания Xerox в середине 1970-х годов являлась монополистом в копировании на простой писчей бумаге. Xerox не продавала свои аппараты, а предоставляла их в лизинг, получая таким образом доход от каждой сделанной копии. Продажи и прибыли от лизинга, а также от предоставления специальной бумаги и тонеров были не просто высокими – они росли. Однако покупатели помимо высоких цен на копирование были очень недовольны частыми неисправностями и поломками машин<sup>19</sup>. Вместо того чтобы направить усилия на совершенствование аппаратов и сокращение до минимума числа поломок, менеджмент компании увидел другую возможность улучшения финансовых ре-

---

<sup>19</sup> См.: *J. M. Juran. Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality //Harvard Business Review, 1993, July/August, p. 45.*

зультатов: было решено начать прямые продажи аппаратов Хегох и организовать разветвленную сеть их обслуживания прямо на месте у покупателя, создав таким образом отдельный центр получения прибыли. Естественно, спрос на такие услуги был высок, и вскоре данное подразделение стало приносить существенную прибыль компании. Более того, поскольку в ожидании представителя сервисного центра делать копии было невозможно, покупатели приобретали запасные копировальные аппараты. Продажи росли, а вместе с ними росла и прибыль. Итак, все финансовые показатели, а именно продажи, прибыль и доходность инвестиций, свидетельствовали о высокоэффективной стратегии.

Однако покупатели не испытывали по этому поводу никакого восторга. Более того, они были очень недовольны. Им не нужна была дополнительная услуга, пусть даже отличного качества. Они хотели иметь надежные машины за разумную цену. И поэтому, когда японские и американские компании-конкуренты смогли предложить машины такого же, а может быть, даже лучшего качества, которые не ломались и стоили гораздо меньше, они буквально попали в объятия бывших разочарованных клиентов Хегох. Хегох, одна из наиболее успешных компаний США с 1955 по 1975 год, практически разорилась. И только под руководством нового президента, который провозгласил стратегию, направленную на высокое качество товаров и сервиса, компании удалось в 1980-е годы совершить решающий поворот.

В конкурентной среде финансовые показатели не являются адекватными критериями для оценки и направления стратегического движения компаний. Они действуют с отставанием и не способны вовремя оценить прибыль или урон, нанесенный деятельностью менеджера в данный финансовый период. Финансовые критерии рассказывают только часть истории о прошедшем периоде и не дают представления о том, какие действия необходимо предпринять завтра, послезавтра, в будущем, для того чтобы создавать стоимость.

## **Сбалансированная система показателей**

Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимозависимых показателей. Все работники должны знать систему корпоративных ценностей и принципов. Для этого многие предприятия разрабатывают стратегические меморандумы, в которых также определяются стратегические рынки и ключевые продукты, например: «Быть самой успешной компанией в авиабизнесе» или «Быть лучшим финансовым институтом, предлагающим широкий спектр услуг в выбранном сегменте рынка».

Такие меморандумы должны вдохновлять, они должны нести в себе энергетический заряд и мотивацию для всей

компаний<sup>20</sup>. Однако просто вдохновляющих меморандумов или лозунгов недостаточно. По словам Питера Сенге, «многие руководители, обладая собственным видением стратегии, не распространяют его на своих подчиненных, хотя это только вопрос ответственности – личное видение, которое становится общим, дает новый импульс развитию компании»<sup>21</sup>.

В качестве примера можно привести Нормана Чамберза, генерального управляющего компанией Rockwater, занимающейся строительством на подводном шельфе. Он провел двухмесячное исследование среди топ-менеджеров и менеджеров проектов, с тем чтобы разработать подробный меморандум о стратегии компании. Вскоре после ознакомления с документом ему позвонил один из менеджеров проекта с буровой платформы в Северном море: «Норм, я хочу, чтобы Вы знали: я полностью согласен с тем, что написано в меморандуме, и хочу работать в соответствии с ним. Сейчас здесь – мой клиент. Как мне себя вести? И вообще, что нужно делать, я имею в виду каждый день, чтобы наша стратегия осуществилась?». И Чамберз понял, что между меморандумом о стратегии и практикой существует дистанция огромного размера.

---

<sup>20</sup> R. Simons. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 134.

<sup>21</sup> П. М. Сенге. *Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес, 1999.

Сбалансированная система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. Она предоставляет механизм, язык для распространения стратегии; с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Формулируя конечные результаты и факторы их достижения, топ-менеджеры стремятся направить энергию, способности и профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочных целей.

Многие считают систему критериев инструментом контроля поведения, с одной стороны, и средством оценки результатов деятельности – с другой. Как уже было отмечено в первой главе, показатели ССП следует использовать по-другому, то есть как средство формулирования и распространения бизнес-стратегии и как помощь в создании взаимосвязи между индивидуальными, внутрикорпоративными и межведомственными инициативами для достижения общей цели. Это вовсе не означает, что данная система стремится удержать компанию в жестких рамках утвержденного плана, выполняя таким образом роль традиционной контролирующей системы. Это коммуникативная, информационная и обучающая, но ни в коем случае не контролирующая система.

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, меж-

ду желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями. На первый взгляд, многоплановая сбалансированная система может показаться довольно сложной и запутанной, однако на самом деле, правильно составленная, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии.

## **Финансовая составляющая**

Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или, как это было до недавнего времени, добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности. В главе 3 мы более подробно обсудим взаимосвязь между бизнес-стратегией, ее задачами и показателями финансовой составляющей.

## Клиентская составляющая

Клиентская составляющая в свете ССП рассматривается менеджерами как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данное предприятие, а также как показатели результатов его деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых, показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной компании. Речь идет о тех факторах, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; постоянного потока новых видов продуктов или услуг; способности поставщика не только предвосхищать новые потребности клиента, но и возможности удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на

потребителя и целевой сегмент рынка, таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность. Четвертая глава подробно познакомит нас с целями и показателями клиентской составляющей ССП.

## **Составляющая внутренних бизнес-процессов**

Данная составляющая определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит компании:

- разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка;
- удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет два фундаментальных различия между традиционным подходом и ССП в оценке деятельности компании. При традиционном подходе делается попытка контролировать и со-

вершенствовать существующие процессы, причем этот подход может даже включать качественные и временные критерии. И тем не менее концепция традиционного подхода заключается именно в улучшении уже существующего бизнес-процесса. Система, как правило, формулирует абсолютно новые процессы, с помощью которых компания должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей. Например, некая фирма вдруг осознает, что для предвосхищения будущих потребностей клиентов или для развития нового направления обслуживания целевых потребителей необходимо разработать новый бизнес-процесс. Сбалансированная система показателей высвечивает те процессы, которые являются решающими для успешного выполнения стратегии, причем часть из них могут вообще не использоваться в данный момент.

Второе отличие состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов (см. рис. 2.1). Характерной чертой традиционного подхода является предоставление *имеющихся* продуктов и услуг *имеющемуся* клиенту. Налицо попытка контролировать и совершенствовать существующие операции, создающие короткую стоимостную цепочку, которая начинается в момент получения заказа от существующего клиента на существующий продукт (услугу) и заканчивается доставкой ему этого продукта. Компания создает стоимость (производство, доставка и обслуживание) за цену более высокую,

чем получает от продаж.



## Рисунок 2.1. Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости

Однако движущие факторы долговременного финансового успеха могут стать условием создания совершенно новых продуктов и услуг, которые удовлетворят возникающие потребности настоящих и будущих клиентов. Инновационные процессы и длинная цепочка создания стоимости являются для многих компаний более мощными стимулами для достижения финансового успеха, чем краткосрочный операционный цикл. Для таких предприятий способность успешно управлять процессами развития новых продуктов в течение пусть даже нескольких лет или развивать возможности завоевания новых категорий клиентов может оказаться значительно более важной для будущего успеха, чем эффективное управление настоящим операционным процессом.

Но менеджеры не стоят перед выбором между этими двумя внутренними процессами, поскольку ССП рассматривает задачи и критерии их выполнения как для инновационного цикла с длинной цепочкой, так и для цикла с короткой операционной цепочкой. Глава 5 содержит много примеров того, как компании формулируют задачи и определяют критерии составляющей внутренних бизнес-процессов.

## **Составляющая обучения и развития персонала**

Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей эффективности определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование. Две предыдущие составляющие системы формулировали факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь технологическими возможностями сегодняшнего дня. Агрессивная глобальная конкуренция требует от компаний постоянного совершенствования при создании стоимости для клиентов и акционеров.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие сбалансированной систе-

мы обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формулируются составляющей ССП, которая называется *обучение и развитие персонала*. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке. Показателем возможностей информационных систем служит наличие своевременных точных оценочных сведений о клиенте и о внутренних бизнес-процессах, важных для тех работников, которые уполномочены принимать решения. С помощью организационных процедур можно проанализировать, насколько мотивация каждого сотрудника компании согласуется с общей системой факторов, направленных на достижение успеха. Подробнее поговорим об этом в главе 6.

В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набо-

ра составляющих. Сбалансированная система показателей – это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам.

## **Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией**

Многие компании, возможно, уже пользуются набором финансовых и нефинансовых показателей для общения с советом директоров и в отчетах руководству. Усиленное, особенно в последние годы, фокусирование на интересах клиента и качестве бизнес-процессов привело к тому, что руководство стало отслеживать показатели, касающиеся уровня удовлетворения нужд клиента, претензий, процента брака продукции, количества несвоевременных поставок, и информировать персонал о них. Некоторые французские фирмы, например, разработали и уже более 20 лет используют специальную ведомость основных показателей эффективности компании, помогающую персоналу «пилотировать» предприятие, определяя ключевые факторы успеха, в особенности те, которые можно оценить как физические переменные<sup>22</sup>. Может ли подобная ведомость финансовых и нефинансовых параметров быть источником создания ССП?

Наш опыт свидетельствует, что ССП – это нечто большее,

---

<sup>22</sup> *M. Lebas. Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice // European Accounting Review 3, 1994, № 3, p. 471–487.*

чем простой набор важнейших показателей или основных факторов успеха. Многоплановые индикаторы в правильно построенной системе должны состоять из взаимосвязанных целей и оценочных критериев их достижения, последовательных и дополняющих друг друга. Образно говоря, ССП – это тренажер самолета, а не просто приборная доска. Подобно этому тренажеру, система построена на причинно-следственных связях между такими важнейшими переменными, как движение, отставание, петли обратной связи, которые характеризуют план полета, траекторию стратегии. Сбалансированная система показателей эффективности – это взаимозависимость причинно-следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения.

## **Причинно-следственные связи**

Стратегия – это набор неких гипотез о причинах и следствиях. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения (гипотезы) между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными и ими можно было управлять. Цепь причинно-следственных связей, являясь основным принципом построения ССП, пронизывает все ее составляющие. Например, доходность основного капитала может быть одним из показателей финансовой составляющей. Фактором деятельности,

оценивающим этот показатель, может быть постоянный или увеличивающийся объем продаж клиентам, свидетельствующий о высоком индексе потребительского доверия. Таким образом, лояльность клиентов – это тот показатель клиентской составляющей, который оказывает сильное влияние на ROCE. Однако какими средствами компания достигает лояльности клиентов? Оказывается, фактор своевременной доставки заказа (on-time-delivery, ОТД) является одним из основных предпочтений потребителя. Итак, лояльность клиентов – это результат постоянного совершенствования ОТД, что, в свою очередь, влечет за собой более высокие финансовые результаты. Следовательно, оба показателя – и лояльность потребителей, и ОТД – взаимосвязаны в клиентской составляющей ССП.

Далее. Какие внутренние процессы необходимо улучшить, чтобы достичь высочайшего уровня ОТД? Для этого, возможно, потребуется сокращение временных циклов в операционных процессах и высокое качество внутренних процессов, причем оба фактора могут быть показателями составляющей внутренних бизнес-процессов. Каким же образом компания выполнит эти требования? Обучая и совершенствуя навыки и умения работников, то есть ставя цель, которая может быть зафиксирована в составляющей обучения и развития персонала. Мы видим, как вся цепочка причинно-следственных связей в виде вертикального вектора отражена во всех четырех составляющих ССП:



Аналогичная схема цепочки «услуги-прибыль» была описана в одной из работ, где особо подчеркиваются причинно-следственные связи между удовлетворенностью работника, клиента, лояльностью клиента, долей рынка и, наконец, финансовыми результатами<sup>23</sup>.

Итак, правильно разработанная ССП должна представлять целостное изложение стратегии компании и четко опре-

<sup>23</sup> J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, L. Schlesinger. Putting the Service Profit Chain to Work // Harvard Business Review, 1994, March/April, p. 164–174.

делять последовательность гипотетических причинно-следственных связей между критериями результатов и движущими факторами их достижения. Каждый показатель, включенный в ССП, должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех работников компании смысл ее стратегии.

## **Факторы достижения результатов**

Правильно составленная сбалансированная система должна быть неким комплексом показателей результатов и факторов, способствующих их достижению. Без указания этих факторов невозможно понять, какие были достигнуты итоги. Кроме того, с помощью только показателей невозможно оценить на ранних этапах, насколько успешно осуществляется стратегия компании. И наоборот, такие факторы, как продолжительность временного цикла или процент брака (число дефектов на миллион изделий), без показателей результатов могут способствовать достижению кратковременных операционных улучшений, но не отражают их влияние на состояние клиентской базы и, соответственно, на финансовые результаты. Хорошо разработанная ССП должна включать сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже сделанного) и факторов достижения будущих результатов (показатели того, что будет сделано).

Глава 7 развивает тему с той точки зрения, что ССП – это не просто некая коллекция финансовых и нефинансовых показателей. Она должна трансформировать стратегию компании во взаимосвязанный набор показателей, которые определяют как долгосрочные цели, так и механизмы их достижения.

## **Следует ли исключить финансовые показатели из ССП?**

В самом ли деле финансовая компонента сбалансированной системы показателей так существенна для достижения долгосрочных результатов? Как уже отмечалось, некоторые критики усматривают причину краткосрочной ориентации многих менеджеров в стремлении достичь таких финансовых целей, как доходность основного капитала, прибыль на акцию или даже текущая цена акции. Некоторые критики выступают за полное исключение финансовых показателей как критерия эффективности компании. Их аргумент состоит в следующем: сегодня в условиях высокоразвитых технологий и жесточайшей конкуренции финансовые показатели не могут в полной мере служить направляющей успеха. Они лишь побуждают менеджеров сконцентрировать усилия на повышении уровня обслуживания потребителей, качестве, временном цикле, а также квалификации и мотивации персонала. В соответствии с этой теорией, стоит только компа-

нии провести фундаментальные усовершенствования, и финансовые показатели улучшатся сами по себе.

Не всем удается перевести совершенствование качества и работы с клиентами в плоскость конечных финансовых результатов. Рассмотрим пример одной электронной компании, которая с 1987 по 1990 год достигла впечатляющих результатов в повышении качества и в области своевременной доставки. Показатель брака снизился до 10 %, выручка удвоилась, а процент несвоевременной доставки упал с 30 до 4 %. Однако этот прорыв в области качества, производительности и сервиса не принес никаких финансовых выгод. Более того, в течение того же трехлетнего периода компания, которая ранее считалась процветающей, не только не улучшила финансовые показатели, но и принесла разочарование акционерам, обнаружившим, что цены на акции упали на 70 %.

Как могло произойти такое аномальное явление? Огромный положительный эффект от многих проектов по улучшению качества и повышению производительности распространяется на предприятие в целом. Если такие компании, как эта электронная, описанная в нашем примере, совершенствуют качество и своевременность доставки, они экономят на дополнительных издержках повторного контроля качества и переработки бракованной продукции, а также на расходах на специальный персонал, который перепланирует и осуществляет доставку просроченных заказов. В целом, как только компания ликвидирует лишние затраты и брак, пере-

стает перерабатывать дефектную продукцию, заниматься перепланированием и перепроектированием и начинает обеспечивать большую интеграцию между поставщиками, внутренними операциями и клиентами, она становится способной получать те же результаты с наименьшими затратами ресурсов. Однако в краткосрочном и среднесрочном периодах уже запланировано обязательное участие большинства активов компании. Это положение часто обозначают термином «постоянные затраты». Таким образом, снижение внутреннего спроса на ресурсы создает неиспользованные мощности, но существенного сокращения расходов не предполагает.

А как насчет совершенствования сервиса, например выполнения заказов при полном отсутствии брака и точно в срок? Если объем продаж невелик или уменьшается, то компания не сможет вознаградить своих лучших менеджеров, расширяя совместный бизнес. Электронная компания, упоминаемая выше, была поставщиком номер один для многих своих клиентов, которые зачастую стремятся иметь одного или двух запасных поставщиков, чтобы не ставить себя в зависимое положение от единственного партнера. Если клиенты не могут или не хотят расширять свой бизнес с тем или иным поставщиком, а он, в свою очередь, не намерен сокращать число работников (что на самом деле не лишено смысла, поскольку они были источником улучшения качества, повышения производительности и совершенствова-

ния обслуживания клиентов), то операционные усовершенствования не так легко перевести в плоскость увеличения доходности. Улучшенные финансовые показатели – это не автоматический результат программ операционных преобразований, нацеленных на повышение качества и уменьшение временного цикла.

Регулярные финансовые отчеты и финансовые показатели должны по-прежнему играть значительную роль, напоминая руководству компании, что улучшенное качество, сроки выполнения заказов, производительность и развитие новых продуктов являются средством достижения поставленной цели, но не самой целью. Такие усовершенствования приносят компании выгоду только тогда, когда переносятся в плоскость увеличения объемов продаж, сокращения операционных расходов или более эффективного использования активов. Не все долгосрочные стратегии являются прибыльными. В 1980-х годах корпорации IBM, Digital Equipment Corporation и General Motors не испытывали недостатка в долгосрочных стратегиях. Эти компании много инвестировали в продвинутые производственные технологии, качество, а также научные исследования и развитие. Однако их модель бизнеса и видение путей достижения успеха отличались от современных требований рынка. Эти компании своевременно не распознали, что неадекватность оценки инвестиционной стратегии с помощью финансовых показателей есть мощный сигнал к необходимости пересмот-

ра основных стратегических положений. Неудачная попытка конвертировать улучшенную операционную деятельность в улучшенные финансовые результаты должна заставить топ-менеджмент перестроить стратегию компании или план ее реализации.

Предприятия, серьезно усовершенствовавшие свою операционную деятельность, должны определить, как увеличить объем продаж имеющимся клиентам, как позиционировать на рынке новые виды продуктов и как представить свои продукты и услуги новым клиентам и сегментам рынка. Эти новые сегменты рынка, ранее недоступные для компании, могут предоставить ценных клиентов, поскольку она достигла выдающихся результатов в снижении цены, улучшении качества, сокращении сроков доставки и предоставлении услуг клиентам.

Всесторонняя система оценки и управления должна четко указывать, как совершенствование операционной деятельности, обслуживания клиентов и создания новых продуктов связано с улучшением финансовой деятельности посредством роста объема продаж, операционной прибыли, ускорения оборачиваемости капитала, сокращения операционных расходов. Сбалансированная система показателей должна сохранить акцент на финансовых результатах. В итоге причинно-следственные связи всех ее показателей должны быть привязаны к финансовым целям. Система сохраняет все преимущества, оставляя финансовые показатели как ко-

нечные результаты, однако без тех преувеличений и искажений, которые неизбежно возникают, когда исключительный упор делается на улучшение краткосрочных финансовых показателей.

## **Четыре составляющие: достаточно ли этого?**

Четыре составляющие ССП были разработаны таким образом, чтобы удовлетворить требования самых разнообразных компаний и отраслей промышленности. Однако эти составляющие являются образцом, а не догмой. Не существует такой математической теоремы, которая могла бы доказать, что четыре составляющие ССП необходимы и достаточны. До сих пор встречаются компании, которые используют в своей отчетности меньше четырех направлений или, наоборот, в зависимости от вида деятельности и стратегии компании, нуждаются в дополнительных составляющих. Например, есть мнение, что, несмотря на то что сбалансированная система показателей формально признает интересы акционеров и клиентов, интересы других немаловажных держателей акций, таких как сотрудники компании, поставщики и сообщество в целом, в нее не включены. Бесспорно, интересы работников компании учитываются в такой составляющей, как обучение и развитие персонала. Аналогично, если прочные отношения с поставщиками являются частью

стратегии, направленной на прорыв в достижении финансовых результатов и в работе с клиентами, соответствующие показатели необходимо включить в составляющую внутренних бизнес-процессов. Однако мы не считаем, что все показатели, связанные с держателями акций, автоматически следует включать в ССП. Ее показатели должны оценивать те факторы, которые являются залогом конкурентного преимущества и прорыва компании.

Давайте рассмотрим это на примере некоего химического предприятия, которое решило ввести в ССП новую составляющую, отражающую проблему охраны окружающей среды. Мы возразили:

*Фактор сохранения окружающей среды очень важен. Компании должны соблюдать соответствующие законы и правила, но это не является неоспоримым основанием для создания конкурентного преимущества.*

И получили немедленный ответ от директора и старших менеджеров:

*Мы не согласны. Наша фирма находится под постоянным жестким давлением общественности тех регионов, в которых мы ведем бизнес. Наша стратегия состоит не в том, чтобы просто соблюдать законы и правила или выглядеть законопослушными гражданами, а в том, чтобы нас воспринимали просто как членов сообщества, которые создают*

*хорошо оплачиваемые надежные рабочие места и заботятся о состоянии окружающей среды. Если правила ужесточатся, некоторые наши конкуренты, скорее всего, потеряют свой бизнес, а мы с полным правом можем надеяться на продолжение операций в этом регионе.*

Они настаивали на том, что достижение высоких результатов в охране окружающей среды и взаимодействии с сообществом составляет главное направление стратегии компании и, следовательно, должно быть неотъемлемой частью ССП.

Итак, все интересы держателей акций, если они имеют жизненно важное значение для успеха бизнеса, могут быть включены в ССП. Однако они должны быть неким самостоятельным приложением системы, которое находится «под контролем» менеджеров. Другие системы оценки и контроля могут сформулировать диагностические параметры гораздо более эффективно, чем ССП<sup>24</sup>, показатели которой должны быть неотъемлемым звеном в цепи причинно-следственных связей, определяющих бизнес-стратегию и выявляющих ее взаимосвязь с уже достигнутыми результатами.

---

<sup>24</sup> R. Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 134.

# Организационная единица для ССП

Некоторые компании ведут бизнес в пределах одной отрасли промышленности. Действительно, первые системы показателей эффективности были разработаны для таких фирм, как Advanced Micro Devices (AMD) и Analog Devices, работающих в специфических нишах полупроводниковой индустрии или особом сегменте компьютерной отрасли, например Apple Computer. Эти компании разработали сбалансированные системы показателей, которые назывались корпоративными (термин, предложенный Analog Devices). Однако большинство предприятий являются многоотраслевыми, и поэтому создание корпоративной ССП представляется довольно сложной задачей. Такие системы лучше всего формулируются для стратегических хозяйственных единиц. Идеальной для системы стратегической бизнес-единицей является компания, деятельность которой охватывает всю цепочку создания стоимости: инновации, операции, маркетинг, распределение, продажи, сервис. Такая хозяйственная единица имеет свои продукты и клиентов, службу маркетинга и каналы распределения, а также производство и, что самое важное, четко сформулированную стратегию.

Как только ССП для бизнес-единицы разработана, она становится основой создания сбалансированной системы показателей для подразделений предприятия. Цель и страте-

гия каждого из них определяется в рамках системы показателей эффективности хозяйственной единицы. Менеджеры отделов разрабатывают собственные ССП, полностью соответствующие целям и стратегии всей компании. Таким образом, сбалансированная система показателей эффективности стратегической бизнес-единицы проецируется на все локальные центры ответственности внутри нее, что позволяет им работать в соответствии с общей стратегией. Ответ на существенный вопрос, нужно ли каждому отделу или подразделению иметь свою ССП, положителен в том случае, если отдел или подразделение имеет цель, стратегию, клиентов (внутренних или внешних), а также внутренний бизнес-процесс, которые позволяют достигать эти цели и претворять стратегию в жизнь.

Если организационная единица определена чересчур широко, например шире, чем стратегическая хозяйственная единица, то бывает довольно трудно разработать соответствующую цельную стратегию. Вместо формулирования целей и показателей дело может закончиться созданием простого набора различных стратегий. Например, в начале нашей деятельности мы помогали одной газовой компании создать систему показателей. Вскоре стало понятно, что на предприятии есть три отдельных функциональных направления, каждое из которых имеет уникальный распределительный канал, с абсолютно различными стратегиями и клиентами. Оказалось, что разработать систему критериев оцен-

ки для каждого направления в отдельности значительно проще, чем для всей компании в целом.

Зачастую, однако, предприятия, состоящие из нескольких в определенной степени независимых бизнес-единиц, начинают разрабатывать ССП на корпоративном уровне. Такая система устанавливает общую схему, а также образец общего видения целей и стратегии компании, которые должны быть отражены в соответствующих системах каждой отдельной бизнес-единицы. Корпоративная система показателей также определяет, как компания производит добавленную стоимость сверх той, которая создается хозяйственными единицами, оперирующими как независимые подразделения. Эта роль корпорации в создании стоимости называется Гулдом и его коллегами «отцовское преимущество»<sup>25</sup>. В главе 8 мы более подробно рассмотрим процесс интеграции ССП бизнес-единицы в корпоративную схему.

## **Стратегическое позиционирование или ключевые сферы компетентности/способности?**

В этой книге мы рассматриваем стратегию с точки зрения выбора потребительского и рыночного сегментов, где компа-

---

<sup>25</sup> M. Goold, A. Campbell, M. Alexander. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

ния намеревается работать, определяя те критические внутренние бизнес-процессы, которые следует довести до совершенства, чтобы выдвигать ценные предложения целевому клиенту, и отбирая индивидуальные и организационные возможности, необходимые для достижения внутренних, клиентских и финансовых целей. Такой подход полностью соответствует работам Майкла Портера по корпоративной стратегии, которые имеют последователей и пользуются большой популярностью<sup>26</sup>. Авторы наблюдали успешное применение этого подхода на практике десятками компаний. Это мы собираемся проиллюстрировать в следующих главах.

С другой стороны, некоторые предприятия конкурируют на рынке, используя свои уникальные достижения, ресурсы и ключевые компетенции<sup>27</sup>. Так, например, чтобы занять и сохранить свой сегмент рынка, Honda применяет как конкурентное преимущество свои достижения в разработке и производстве двигателей высшего качества для мотоциклов, автомобилей, газонокосилок и прочих приспособлений, а Canon – свои возможности в области оптики и миниатюри-

---

<sup>26</sup> *M. E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.*

<sup>27</sup> *C. K. Prahalad, G. Hamel. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990, May/June, p. 79–91; R. Hayes. Strategic Planning – Forward in Reverse // Harvard Business Review, 1985, November/December, p. 111–119; D. J. Colis, C. A. Montgomery. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review, 1995, July/August, p. 118–128.*

зации (первоначально для фотокамер) для копировальных машин и принтеров. Компании, которые строят свою стратегию на основе ключевых сфер компетентности или уникальных достижений, возможно, захотят начать ее формирование с их определения для составляющей внутренних бизнес-процессов, а уже потом для клиентской составляющей, выбирая покупателя и тот сегмент рынка, в котором эти компетенции и достижения являются решающими.

Сбалансированная система показателей эффективности – это прежде всего механизм реализации стратегии, а не ее формулирования<sup>28</sup>. Система может выражать различные подходы к стратегии бизнеса, базирующиеся на основе либо клиентской составляющей, либо составляющей внутренних бизнес-процессов. Ибо, какой бы подход ни был выбран руководством компании, ССП предоставляет бесценный инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач, а также механизм последовательного контроля над реализацией стратегии.

---

<sup>28</sup> Как только начинается процесс формирования ССП, выясняется, что в компании не существует единого мнения относительно ее стратегии. В таких случаях разработка целей и показателей системы становится катализатором для более точного формулирования стратегии топ-менеджерами.

# Приложение ограничения финансовых показателей оценки результатов бизнеса

Авторы ряда работ выражают озабоченность по поводу излишнего акцента на финансовые показатели при оценке результатов бизнеса. В проекте Совета конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы (The Harvard Business School Council on Competitiveness) были определены системные различия между характером инвестиций, сделанных корпорациями США, Японии и Германии.

- Американская система менее ориентирована на долгосрочные корпоративные инвестиции, поскольку концентрируется на краткосрочных доходах, влияющих на текущую стоимость акций.
- Американская система отдает предпочтение тем формам инвестиций, при которых можно реально оценить доход, что приводит к недоинвестированию в нематериальные активы – инновационные процессы, квалификацию сотрудников, обслуживание клиентов, доход от которых более сложен в измерении.
- Американская система приводит к избытку инвестиций в активы, которые легко оценить (например, слияние и приобретение), и недоинвестированию во внутренние проекты, связанные с развитием, рентабельность которых значительно

но сложнее поддается оценке.

- Американская система приводит к тому, что деятельность предприятий с очень сильной базой материальных активов (компании, добывающие природные ресурсы, производящие товары потребления с сильными брэндами, кино- и телекомпании) оказывается неэффективной. При этом те активы, которые не имели соответствующей и должной оценки, не находят полного применения, тогда как краткосрочная прибыль получает нужную оценку. Для того чтобы измерить реальную стоимость активов этих компаний, потребовались дорогостоящие финансовые инновации, такие как враждебные тендерные предложения, выкупы с помощью займов, выпуск «мусорных» облигаций<sup>29</sup>.

Еще одно свидетельство озабоченности этой проблемой – недовольство, выражаемое инвесторами, в распоряжении которых оказываются финансовые отчеты о прошлой деятельности компании. Они хотят иметь информацию, которая поможет им прогнозировать будущие результаты деятельности той компании, в которую они сделали инвестиции (или намереваются их сделать). Например, Питер Линкольн, вице-президент US Steel & Carnegie Pension Fund, утверждает: «Нефинансовые показатели, такие как уровень обслуживания клиентов или скорость продвижения новых продуктов,

---

<sup>29</sup> M. E. Porter. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System // Harvard Business Review, 1992, September/October, p. 73.

были бы очень полезны инвесторам и аналитикам. Для того чтобы представить полную картину своих операций, компании должны включать в отчеты и такую информацию»<sup>30</sup>.

Обеспокоенность преувеличенным значением, придаваемым финансовым показателям, овладела даже ведущей в США ассоциацией аудитором. Специальный комитет по финансовым отчетам Американского института дипломированных бухгалтеров (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA) особо подчеркивает: «Бесспорно, информация о прошлом является важным показателем будущих результатов, поэтому сегодня отчеты концентрируются на прошлом, однако практики нуждаются в прогнозах на будущее». Комитет признал важность отчетов о создании компанией будущей стоимости и рекомендовал установить взаимосвязь между отчетом о деятельности компании и стратегическим видением: «Многие инвесторы хотят видеть компанию глазами менеджмента, с тем чтобы понять перспективы компании и спрогнозировать ее дальнейшее развитие». Более того, нефинансовые показатели должны играть ключевую роль. «Менеджеры обязаны демонстрировать финансовые и нефинансовые показатели, которыми они пользуются в бизнесе и которые оценивают его результат»<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> The AICPA Special Committee on Financial Reporting. Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994, p. 9.

<sup>31</sup> The AICPA Special Committee on Financial Reporting. Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and

В заключение комитет рекомендовал компаниям более «сбалансированный» и ориентированный на будущее подход:

*Для того чтобы полностью удовлетворять требованиям инвесторов, бизнес-отчет должен:*

- содержать больше информации о планах, возможностях, рисках, неопределенности;*
- делать больший акцент на факторы, которые создают прибыль в течение длительного периода, в том числе на нефинансовые показатели ключевых бизнес-процессов;*
- увязывать внутреннюю и внешнюю информацию, предоставляемую высшему менеджменту для управления бизнесом<sup>32</sup>.*

Мы обсудим возможности использования ССП для создания внешних отчетов в главе 9.

---

Creditors. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994, p. 10.

<sup>32</sup> The AICPA Special Committee on Financial Reporting. Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994, p. 30.

# Часть первая. Оценивая стратегию бизнеса

Перед компаниями, которые поставили сбалансированную систему показателей эффективности в центр своего стратегического управления, стоят две задачи: первая – создать саму систему и вторая – использовать ее. По этой аналогии мы и построили нашу книгу. Часть первая (главы 3–8) описывает структуру системы критериев. Часть вторая (главы 9–12) иллюстрирует, как компании используют ее в качестве интегрированной системы стратегического управления.

Естественно, обе задачи взаимосвязаны. По мере использования ССП для управления ключевыми процессами становится ясно, какие показатели системы не информативны, какие нуждаются в доработке, а также какие новые критерии оценки стратегического успеха следует в нее включить.

В главах 3–6 рассматриваются основы определения задач и показателей для четырех составляющих ССП: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала. В каждой главе мы представляем общие показатели, характерные для большинства компаний:

<b>Составляющая</b>	<b>Общий показатель</b>
Финансовая	Рентабельность инвестиций и добавленная стоимость
Клиентская	Удовлетворение потребностей клиента, сохранение клиентской базы и доли рынка
Внутренние бизнес-процессы	Качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов
Обучение и развитие персонала	Удовлетворенность персонала и наличие информационных систем

Однако авторы особо подчеркивают важность специфических показателей, которые формулируются исходя из корпоративной стратегии, что будет проиллюстрировано примерами.

Глава 7 рассматривает взаимосвязь между целями и показателями четырех составляющих, с одной стороны, и масштабными стратегическими направлениями деятельности – с другой. Взаимозависимость показателей всех четырех составляющих свидетельствует, что ССП не есть специальный набор нескольких десятков параметров, которыми менеджеры манипулируют для достижения каких-либо целей. Наоборот, хорошая система должна иллюстрировать немногие основные стратегические направления, такие как развитие

бизнеса, сокращение рисков или увеличение производительности. В главе 7 стратегические показатели, разработанные в главах 3–6, скомпонованы как пример хорошей сбалансированной системы.

В главах 3–7 описана ССП для одной стратегической бизнес-единицы. Глава 8 представляет расширенную концепцию создания системы оценочных критериев для корпорации или ее отдельных бизнес-подразделений. Мы попытались применить понятие «стратегия корпоративного уровня» к определению тех направлений, которые сделают целое (корпорацию) более значимым, чем простая сумма его частей (операционных подразделений). Кроме того, мы сформулировали те положения стратегии корпоративной ССП, которые применимы к децентрализованным операционным единицам и функциональным подразделениям. В данной главе также рассматриваются ССП для правительственных и некоммерческих организаций.

# **Компании, где действует сбалансированная система показателей**

Инновационный опыт использования ССП иллюстрируется в данной книге примерами деятельности многих предприятий. Однако ее всеобъемлющее применение рассматривается на примере пяти компаний, деятельность которых была под нашим пристальным вниманием в течение последних трех лет: Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance и Kenyon Stores.

Rockwater – это компания, занимающаяся подводным строительством, с капиталом 700 млн дол., в число клиентов которой входят крупные нефтяные, газовые и работающие на шельфе строительные компании. Rockwater, штаб-квартира которой находится в Абердине, Шотландия, – операционное подразделение корпорации Brown & Root Energy Services, являющейся, в свою очередь, частью Halliburton Corporation (транснациональная строительная компания), стоимостью 4 млрд дол., со штаб-квартирой в Далласе, штат Техас. Rockwater была образована в 1989 году путем слияния двух ранее независимых компаний, принадлежавших Великобритании и Дании. Первый президент Rockwater Норман Чамберз начал применять ССП в 1992 году с целью объедине-

ния корпоративной культуры и философии этих предприятий. Его задачей было сделать новую компанию конкурентоспособной не за счет понижения цены, а на основе качества, безопасности труда и создания добавленной стоимости. В 1994 году Норман Чамберз, получив назначение на пост президента Brown & Root Energy Services, по-прежнему продолжает применять ССП как систему стратегического управления, но уже на корпоративном уровне и в каждой компании отдельно.

Metro Bank – это отделение одной из крупнейших банковских корпораций, возникшей в результате слияния двух больших конкурентоспособных банков. Оно насчитывает 8000 служащих, доля срочных вкладов составляет 30 % всего рыночного объема, а годовой доход – 1 млрд дол. Председатель Metro Bank начал использовать ССП с 1993 года, для того чтобы распространить на влившийся банк, обслуживающий мелкую клиентуру, новую стратегию, акцент которой переместился с оказания услуг, ориентированных на проведение сделок, на предложение полного спектра финансовых продуктов и услуг целевому сегменту потребительского рынка.

Pioneer Petroleum – это маркетинговое и нефтеперерабатывающее подразделение транснациональной нефтяной компании, расположенное в США. Его генеральный директор ввел ССП в 1993 году с целью замены громоздкой системы финансового анализа и контроля над новым процессом

стратегического управления. Была разработана система критериев, определившая целевой сегмент рынка и основные направления деятельности и послужившая впоследствии основой аналогичных систем во всех бизнес- и сервис-единицах Pioneer Petroleum.

National Insurance – это подразделение страхования от несчастных случаев и страхования имущества одной из крупнейших страховых компаний США. Когда в 1993 году была принята ССП, компания насчитывала 6500 служащих и имела 4 млрд дол. годового дохода. Однако результаты ее операционной деятельности были настолько незначительны при убытках, измерявшихся сотнями миллионов долларов, что руководство всерьез рассматривало вопрос о закрытии компании и полном выходе из бизнеса страхования от несчастных случаев и страхования имущества. Используя последнюю попытку спасти подразделение, совет директоров пригласил со стороны новую управленческую команду, принявшую решение изменить стратегию компании с так называемой «общей», при которой делалась попытка предоставлять все страховые услуги всем клиентам и всем сегментам рынка, на стратегию специализированную. Для того чтобы разъяснить новую стратегию и внедрить соответствующие разработанные программы, была введена ССП. В ходе выполнения этого проекта была создана новая система стратегического управления, благодаря которой National Insurance с успехом превратилась в доходную

страховую компанию.

Kenyon Stores – это крупнейшая американская компания по розничной продаже одежды, которая в 10 независимых операционных подразделениях имеет 4000 магазинов с общим ежегодным объемом продаж 8 млрд дол. Традиционно сложилось так, что каждое подразделение действовало независимо – без контроля и координации или интеграции. Генеральный директор компании применил ССП как часть своей новой стратегии для сбалансированного использования основных ресурсов компании и ради амбициозной цели увеличения объемов продаж к 2000 году до 20 млрд дол. главным образом за счет внутреннего роста.

В качестве примера мы также использовали в нашей книге опыт компаний Analog Devices и FMC Corporation, которые были одними из первых применивших ССП на практике.

## Глава 3. Финансовая составляющая

Сбалансированная система показателей эффективности побуждает компанию установить взаимосвязь между корпоративной стратегией и финансовыми целями, которые являются своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. ССП – это своего рода история стратегии, начинающаяся с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного экономического результата. Для большинства компаний финансовые показатели роста дохода, снижения себестоимости и повышения производительности, оптимального использования основных средств и сокращения рисков являются единым вектором всех четырех составляющих ССП.

Многие компании, тем не менее, используют идентичные финансовые ориентиры для всех своих подразделений. В частности, каждому из них может быть определена задача достижения рентабельности занятого капитала 16 %, анало-

гичная общей цели всей корпорации. Или, например, если корпорация использует экономический показатель<sup>33</sup> добавленной стоимости, каждое подразделение может получить задание постоянно его максимизировать. Бесспорно, такой унифицированный подход является обоснованным, последовательным и в некотором смысле справедливым, поскольку оценка деятельности менеджеров всех подразделений дается в соответствии с единым стандартом. И все же такой подход не учитывает, что различные бизнес-единицы могут следовать разными стратегическими курсами. Соответственно, вряд ли общий финансовый показатель и (в особенности) единственная цель, характеризуемая этим параметром, будут одинаково адекватны для широкого спектра направлений деятельности всей компании. Таким образом, в начале разработки финансовой составляющей ССП необходимо определить соответствующие финансовые параметры для своей стратегии. Финансовые цели и показатели должны играть двойную роль: они определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии, с одной стороны, и являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП – с другой.

---

<sup>33</sup> См.: *G. Bennett Stewart. The Quest for Value. New York: Harper Business, 1991; G. B. Stewart. EVA™: Fact and Fantasy // Journal of Applied Corporate Finance, 1994, Summer, p. 71–84.*

# Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании

Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от того или иного этапа бизнес-цикла. Теория бизнес-стратегии предлагает несколько различных видов стратегического развития – от агрессивного роста доли данного бизнеса на рынке до консолидации, ухода с рынка и ликвидации<sup>34</sup>. В целях упрощения мы выделяем три стадии<sup>35</sup>:

- рост;
- устойчивое состояние;
- сбор «урожая».

*Рост* – это стадия, которую предприятие проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукты и услуги этого этапа обладают существенным потенциалом роста. Для того чтобы капитализировать этот потенциал, необходимо привлечь значительные ресурсы с целью развития и продвижения новых продуктов и услуг; построить и расширить про-

---

<sup>34</sup> C. W. Hofer, D. E. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul: West Publishing, 1978; I. C. MacMillan. Seizing Competitive Initiative // Journal of Business Strategy, 1982, Spring, p. 43–57; P. Haspeslagh. Portfolio Planning: Uses and Limits // Harvard Business Review, 1982, January/February, p. 58–73.

<sup>35</sup> Ernest H. Drew. Scaling the Productivity of Investment // Chief Executive, 1993, July/August.

изводственные мощности; инвестировать в системы, инфраструктуру и распределительную сеть; создать и развить клиентскую базу. На этом этапе развития денежный поток может иметь отрицательные значения, а рентабельность инвестиций – быть низкой (средства либо идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей). Инвестиции в будущее развитие могут превышать те доходы, которые бизнес получает от ограниченной пока базы существующих продуктов, услуг и клиентов. Общая финансовая цель на этой стадии развития бизнеса состоит в процентном росте дохода и объемов продаж в целевом сегменте.

Стадия *устойчивого состояния* – это этап, на котором большая часть бизнес-единиц все еще нуждается в инвестировании и реинвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность инвестиций. Предполагается, что компания не только сохраняет существующую долю рынка, но с каждым годом увеличивает ее. Инвестиционные проекты в отличие от долгосрочных вложений на первой стадии развития бизнеса по большей части направлены на ликвидацию узких мест, расширение мощностей и постоянное совершенствование бизнеса.

Большинство компаний на этом этапе развития ставят перед собой финансовые цели, связанные с прибыльностью бизнеса, такие как доход от основной деятельности и валовая прибыль.

Эти показатели заставляют стремиться к получению максимальной доходности инвестированного капитала. Перед другими, более автономными компаниями могут ставиться задачи управления не только доходами, но и объемами капитала, инвестированного в бизнес. Показатели для компаний такого рода соотносят полученный доход с объемами капитала, вложенного в бизнес. Например, показатели рентабельности инвестиций, доходности основного капитала и добавленной стоимости являются критериями оценки деятельности таких компаний.

Некоторые бизнес-единицы уже достигли зрелости и находятся на том этапе своего развития, когда пора *собирать «урожай»*, полученный от инвестиций, которые были сделаны на двух предыдущих стадиях. Такой бизнес уже не требует каких-либо значительных вложений – может быть, только для эксплуатации оборудования и поддержания существующих мощностей, но не для строительства новых и их расширения. Любой инвестиционный проект на этом этапе может иметь определенный и короткий срок возврата инвестиций. Основная цель – добиться максимального возврата денежного потока в корпорацию. Главные финансовые задачи для стадии сбора «урожая» – денежный поток от основной деятельности (до момента амортизации) и снижение потребностей в оборотном капитале.

Следовательно, финансовые цели на каждом из этих этапов различны. На первом – это рост объема продаж новых

продуктов и услуг на новых рынках и новым клиентам при сохранении адекватного уровня затрат на производство продукта и его развитие, системы, персонал и на организацию новых сегментов рынка, а также каналов продаж и распределения. На втором этапе – это традиционные финансовые показатели, такие как ROCE, доход от основной деятельности и валовая прибыль. Инвестиционные проекты оцениваются стандартно: показателем дисконтированного денежного потока и анализом капитального бюджета. Некоторые компании применяют новые финансовые параметры, например создание добавленной стоимости и стоимости для акционеров. Это критерии оценки достижения классической финансовой цели – максимальной доходности инвестированного в бизнес капитала. Финансовая цель третьей стадии – денежный поток. Любое вложение капитала должно иметь возможно быструю и конкретную отдачу. Показатели, связанные с бухгалтерским учетом (рентабельность инвестиций, добавленная стоимость и доход от основной деятельности), не столь существенны для крупных инвестиций, уже сделанных в данный бизнес. Цель состоит не в максимизации рентабельности инвестиций, что в действительности может вдохновить менеджеров на поиски новых инвестиционных источников с будущей перспективой возврата вложений. Скорее, эта цель заключается в том, чтобы максимизировать возврат в компанию денежных потоков от всех средств, инвестированных в нее в прошлом. Третья стадия – это довольно ко-

роткий период в жизни компании, поэтому о затратах на исследование, развитие или наращивание мощностей речь не идет.

Таким образом, разработка ССП начинается с диалога между исполнительным директором бизнес-единицы и финансовым директором корпорации о конкретной финансовой категории и целях этой хозяйственной единицы. Диалог должен определить роль, отведенную данной бизнес-единице в общем портфеле корпорации. Естественно, что при этом необходимо иметь четкую финансовую стратегию для каждой бизнес-единицы, положение которой в той или иной финансовой категории не является неизменным. Нормальное развитие, длящееся десятки лет, приводит к тому, что компания планомерно движется от одной стадии к другой и в результате уходит с рынка<sup>36</sup>. Однако порой зрелый бизнес, находящийся, казалось бы, на стадии сбора «урожая», вдруг обнаруживает себя в категории роста. Неожиданное

---

<sup>36</sup> Некоторые направления бизнеса не соответствуют стратегическим целям компании или больше не приносят адекватного финансового дохода. В этом случае необходимы соответствующие меры по реализации стратегии ухода с рынка посредством продажи либо ликвидации бизнеса. На стадии ухода финансовые показатели должны быть акцентированы на поддержании существующей стоимости компании. При определении показателей оценки бизнеса на этом этапе следует исходить из ясного понимания того, что необходимо сделать, чтобы подготовить предприятие к организованной и максимально выгодной продаже. Особое внимание необходимо уделить анализу тех факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на продажную стоимость компании, например рост задолженности, наличие отходов и неликвидов, загрязнение окружающей среды, разочарование клиентов.

технологическое, рыночное или законодательное изменение может превратить развитый продукт или услугу, занимающие стабильное положение на рынке, в товар всего лишь с большими потенциальными возможностями роста. Подобное превращение полностью меняет финансовые и инвестиционные цели бизнес-единицы. Именно поэтому финансовые цели для всех хозяйственных единиц должны периодически, например раз в год, пересматриваться, чтобы подтвердить или скорректировать финансовую стратегию.

## **Управление рисками**

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять рисками так же, как и доходами. Цели, относящиеся к росту, прибыльности и объему денежных потоков, подчеркивают важность повышения рентабельности инвестиций. Однако необходимо уравнивать расчет ожидаемой прибыли с управлением рисками и контролем за ними. Именно поэтому многие компании включают в финансовую составляющую показатели оценки риска стратегии, например диверсификации направлений бизнеса, источников дохода, базы клиентов или расширения географического размещения. В целом управление рисками представляет собой дополнительный показатель, который необходимо учитывать при разработке любой стратегии бизнеса.

# Стратегические направления финансовой составляющей

Для каждой из трех стадий стратегии – роста, устойчивого состояния, сбора «урожая» – мы выделяем три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес-стратегии:

- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- сокращение издержек и увеличение производительности;
- использование активов и инвестиционная стратегия.

Рост доходов и расширение структуры деятельности достигаются при условиях увеличения числа предложений продуктов и услуг, завоевания новых клиентов и рынков, развития товаров и услуг в сторону создания более высокой добавленной стоимости, соответствующего пересмотра цен. Сокращение издержек и увеличение производительности достигаются снижением прямых и косвенных издержек и совместным использованием ресурсов с другими бизнес-единицами. Третье направление характеризуется стремлением сократить оборотный капитал, необходимый для поддержания объема и расширения направлений бизнеса, а также оптимального использования основных средств за

счет активизации ранее незадействованных ресурсов для развития новых сфер деятельности и ликвидации тех активов, которые не оправдывают свою рыночную стоимость. Все эти мероприятия способствуют увеличению доходов, получаемых за счет более эффективного использования финансовых и материальных активов.

В таблице 3.1 представлена матрица 3 x 3 трех стадий бизнес-стратегии и трех финансовых направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов.

### ***Рост доходов и расширение структуры деятельности***

Наиболее общий показатель роста доходов и для первой, и для третьей стадий стратегического развития – это рост объема продаж и увеличение доли в целевом сегменте рынка.

#### ***Новые продукты***

Для стадии роста, как правило, характерны дальнейшее расширение и продвижение существующих линий продуктов или предложение абсолютно новых видов товаров и услуг. Общий показатель достижения этой цели – процент дохода, полученного от внедрения новых товаров и услуг в течение определенного периода, например за два-три го-

да. Этот показатель широко используется инновационными компаниями, такими как Hewlett-Packard (HP) и 3M Corporation. Естественно, как любой хороший метод, он может быть применен более или менее удачно. Для завоевания новых клиентов и рынков при продвижении новых продуктов предпочтительнее резкое улучшение уже существующего предложения, а не простое вытеснение имеющегося продукта. Но если слишком много внимания уделять только этому показателю (в данном случае ССП может обезопасить ситуацию), компания в состоянии достичь определенных успехов, постоянно работая над постепенным вытеснением существующего продукта. Однако тогда клиенты не заметят явных преимуществ нового вида товара. Или другая крайность (но, к счастью, менее вероятная), когда компания просто прекращает продажу уже существующего продвинутого продукта, за счет чего увеличивает объем продаж нового. Для того чтобы новый продукт или услуга стали прибыльными, многие компании фокусируют внимание на ценах и валовой прибыли от продажи, предполагая, что предложения товаров и услуг с большей функциональностью и потребительской стоимостью явно принесут большую прибыль, чем уже существующие продукты.

### **Таблица 3.1. Показатели стратегических финансовых направлений**

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожака»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

### *Новое применение*

Разработка абсолютно нового продукта может потребовать больших материальных и временных затрат. Это в особенности относится к фармацевтическим и агрохимическим предприятиям, чья продукция имеет долгий цикл разработки и развития, с одной стороны, и должна обязательно пройти стадию согласования и одобрения государственных органов – с другой. На этапе устойчивого состояния новое применение уже имеющегося продукта, например использование медицинских препаратов для лечения новых видов за-

болеваный или химикатов как средства защиты других видов сельскохозяйственной продукции, может оказаться более эффективным для увеличения доходов компании. Естественно, такой подход требует свидетельств эффективности нового применения, однако нет необходимости разрабатывать новую химическую формулу, доказывать безопасность продукта, да и производственный процесс уже налажен. Если целью компании является новое применение продукта, то процент продаж этого продукта может быть соответствующим показателем ССП.

### *Новые клиенты и рынки*

Предложение уже имеющихся продуктов и услуг новым клиентам и сегментам рынка может оказаться одним из эффективных путей роста доходов. Показатель процента доходов, полученных от новых клиентов, сегментов рынка и регионов, свидетельствует о важности изучения этого источника повышения доходов. Предприятия многих отраслей промышленности владеют полной информацией о размерах рынка и доле участия в нем конкурентов. Увеличение доли компании на рынке часто используется как показатель ее деятельности, который, кроме того, позволяет оценить причины роста доли предприятия на рынке – усовершенствование конкурентных предложений или общий рост самого рынка. Увеличение продаж при одновременной потере доли рынка может служить сигналом о наличии проблем в стра-

тегии компании или свидетельствовать о привлекательности ее продуктов и услуг.

### *Новые взаимоотношения*

Некоторыми компаниями предпринимались попытки объединить усилия различных бизнес-единиц для осуществления одной задачи, например разработки и развития новых продуктов или продажи клиентам каких-либо проектов. В зависимости от стратегии компании (расширение и распространение технологии среди своих подразделений или увеличение объема продаж индивидуальным клиентам многочисленных бизнес-единиц внутри компании) показатель может быть выражен размером доходов, полученных в результате их сотрудничества.

Например, Rockwater была одним из шести инженерных подразделений Brown & Root Energy Services, которые предоставляли определенные услуги для больших нефтяных и газовых компаний: инженерные проекты, сборка и установка трубопроводов (Rockwater), а также их техническое обслуживание. Исторически сложилось так, что все подразделения действовали независимо друг от друга. Когда Норман Чамберз, президент Rockwater, получил повышение и был назначен президентом Brown & Root Energy Services, он объявил, что финансовой целью каждого отдельного подразделения корпорации должно стать увеличение его доли в бизнесе за счет сотрудничества со всеми остальными. Его

долгосрочная цель заключалась в том, чтобы предоставлять клиентам весь комплекс услуг: от начальной стадии разработки проекта до долгосрочных проектов технического обслуживания.

Эти примеры отражают стремление некоторых компаний перейти от недифференцированного подхода к продажам, основанного главным образом на ценовом показателе, к предложению клиенту продуктов и услуг, отвечающих его потребностям. Компания может утверждать, что ее стратегия – это движение к дифференцированному подходу. Однако, если финансовыми показателями являются только общий объем продаж, прибыль и ROCE, она может достичь краткосрочных финансовых целей, но потерпеть неудачу в реализации стратегии. Необходимо четко определить, каково соотношение между объемами продаж товаров по ценам, установленным на конкурентной основе, продаж с ценовой премией и по долгосрочным договорам.

### *Новая структура предложения товаров и услуг*

Для увеличения доходов можно изменить структуру своего предложения на рынке. Например, если в некоем сегменте рынка компания имеет серьезное преимущество по цене, то она может выиграть, предложив цену значительно более низкую, чем конкуренты. Показателем такой стратегии низкой цены служит рост объема продаж в целевых сегментах рынка. И наоборот, можно предложить более дифферен-

цированную стратегию, отказавшись от курса на понижение цены, и попытаться перевести продукт или услугу в разряд «премиум»<sup>37</sup>. И тогда показателем будет служить рост объема продаж и процент продаж с премией от общего объема продаж. Metro Bank, например, разработал стратегию увеличения числа комиссионных сделок, а показателем ее успеха определил рост доходов от совершенных продаж товаров и услуг.

### *Новая ценовая стратегия*

На третьей стадии – в особенности это относится к развитым зрелым компаниям – рост доходов может быть достигнут за счет повышения цен на продукты, услуги и обслуживание отдельных клиентов, если издержки превышают доходы. Подобные ситуации достаточно легко прогнозировать в том случае, если предприятия применяют систему анализа хозяйственной деятельности, рассматривают издержки, прибыль и даже используемые активы во взаимосвязи с каждым конкретным продуктом, услугой и клиентом. Некоторые компании обнаружили – в частности, это касается специфических продуктов или слишком требовательных клиентов, – что можно увеличить цены или исключить большие скидки, чтобы покрыть издержки создания неприбыль-

---

<sup>37</sup> Премиум-продукт – это товар, обладающий улучшенными качествами, за который потребители готовы платить большую цену при наличии на рынке похожих продуктов. – *Примеч. переводчика.*

ных в настоящий момент продуктов или приобретения новых клиентов, не потеряв при этом своей доли рынка. Прибыльность товара, услуги и клиента или, наоборот, процент неприбыльного продукта, услуги или клиента сигнализирует (и не только) о возможности пересмотра цен, а также об успешной или неудачной ценовой стратегии в прошлом. Для однородных продуктов и услуг простой ценовой индекс, например чистый доход на тонну, цена за поставку или цена за единицу продукции, будет служить показателем тенденций ценовой стратегии компании и отрасли в целом.

### *Сокращение издержек и увеличение производительности*

Помимо целей повышения доходности и расширения структуры деятельности могут ставиться задачи сокращения издержек и увеличения производительности.

#### *Повышение производительности*

На первой стадии роста бизнес-единицы, как правило, не слишком много внимания уделяют сокращению издержек. Попытки сокращения издержек за счет автоматизации и стандартизации процессов могут ограничить гибкость, необходимую для продвижения новых товаров и услуг на новые рынки. Следовательно, задача повышения производительности

сти на стадии роста должна рассматриваться через призму повышения доходности, скажем, на одного работающего, с целью увеличения добавленной стоимости товаров и услуг, а также интенсификации использования материальных и человеческих ресурсов компании.

### *Снижение удельных издержек*

На стадии устойчивого состояния снижение издержек способствует получению более высокой прибыли и повышению рентабельности инвестиций. Вероятно, самый простой путь уменьшения себестоимости – это сокращение операционных издержек. Для компаний, производящих однородную продукцию, достаточно поставить задачу снижения удельных издержек (издержек производства единицы продукции). Химическая компания, например, может добиваться снижения себестоимости литра или килограмма продукта; банк, работающий с мелкими клиентами, – снижения затрат на одну транзакцию (например, на операцию по обслуживанию депозитов) и уменьшения стоимости обслуживания счетов клиентов; а страховая компания может оценивать свои издержки по страховым премиям или возмещениям по искам. Поскольку издержки операционной деятельности могут складываться в результате использования ресурсов различных подразделений компании, система оценки хозяйственной деятельности необходима как точный показатель себестоимости единицы продукции.

## *Совершенствование системы каналов*

Некоторые компании обладают многочисленными каналами взаимодействия с клиентами. Например, частные лица могут совершать сделки с банками через банкоматы, с помощью телефона и компьютера. Издержки банка в зависимости от вида такого канала различны. Для производственной компании заказ на поставку материалов может делаться традиционным способом, то есть сотрудник отдела закупок обсуждает с поставщиком качество, цену и условия доставки необходимого сырья или упаковки. И наоборот, производитель устанавливает долгосрочные отношения с одобренным корпоративным поставщиком через электронную систему обмена данными (electronic data interchange, EDI) между производством и поставщиком, используя которую последний имеет возможность осуществлять поставки точно в срок и непосредственно на производство, принимая на себя ответственность за постоянное наличие материалов. Издержки содержания EDI значительно ниже, чем затраты на традиционный метод организации закупок. Следовательно, наиболее эффективный способ снижения затрат – это переход с традиционно высокозатратных каналов взаимодействия с поставщиками и клиентами на более дешевые электронные. Если компания разрабатывает свою стратегию снижения издержек на такой основе, то показателем эффективности будет служить процент сделок, совершенных с помощью EDI,

а целью – переход от дорогих к более дешевым каналам взаимодействия с поставщиками, что увеличит производительность и снизит затраты.

### *Сокращение текущих расходов*

Многие компании активно стремятся к снижению торговых, общих и административных издержек<sup>38</sup>. Показателем успешности этих действий служит абсолютное значение этих расходов или их процентное соотношение к общим затратам или доходам. Например, если такие затраты слишком высоки по сравнению либо с аналогичными расходами конкурентов, либо с доходами от продаж, то перед компанией стоит задача снижения торговых и административных издержек. Эта задача должна быть сбалансирована в ССП такими показателями, как потребительский спрос, качество, достижения компании, с тем чтобы общее снижение затрат не оказало негативного влияния на внутренние бизнес-процессы и привлечение важных клиентов.

Авторы не могут в полной мере принять точку зрения, что такие расходы являются бременем для компании, которое со временем необходимо устранить. Идеальный вариант – постараться оценить результаты, полученные с использованием косвенных и вспомогательных ресурсов. Необходимо не просто снизить затраты на их использование, а повысить их эффективность: расширить клиентскую базу, уве-

---

<sup>38</sup> S. L. Mintz. Spotlight on SG&A // CFO Magazine, 1994, December, p. 63–65.

личить объем продаж и количество проведенных сделок, интенсивно разрабатывать и развивать новые продукты, улучшать технологические процессы, а также оценить эффективность привлечения этих ресурсов. С помощью этих показателей компания должна провести анализ и постараться дать количественную и качественную оценку деятельности, связанной с использованием косвенных и вспомогательных ресурсов. Анализ издержек хозяйственной деятельности дает возможность связать затраты на косвенные, вспомогательные и административные ресурсы, с одной стороны, и результаты деятельности, полученные от привлечения этих ресурсов, – с другой. В этом смысле достаточно искусственное разделение прямых и косвенных издержек, принятое во многих компаниях, можно исключить.

### ***Использование активов и инвестиционная стратегия***

Достижение таких целей, как доходность занятого капитала, рентабельность инвестиций и создание экономической добавленной стоимости (economic value-added, EVA), оценивается всеобщими показателями успеха финансовой стратегии, а именно увеличением доходности, сокращением издержек и расширением использования активов. Некоторые компании могут применять специфические факторы интен-

сификации использования активов.

### *Денежный цикл*

Оборотный капитал, в особенности дебиторские и кредиторские счета, а также товарно-материальные запасы, является важнейшей частью капитала производственных, торговых (опт и розница) и распределительных (дистрибутивных) компаний. Один из показателей эффективности управления оборотным капиталом – денежный цикл – рассчитывается по следующей формуле: период, в течение которого капитал связан в товарно-материальных запасах, плюс время, за которое денежные средства от продажи поступают на дебиторские счета, минус срок, в течение которого происходит оплата материалов поставщика по кредиторским счетам. Теория расчета проста (см. рис. 3.1). Компания покупает материалы или продукты (а компании-производители оплачивают также труд работников и несут иные затраты, связанные с производством готового продукта). Продолжительность времени от момента покупки материалов до момента продажи готового продукта – это период, в течение которого капитал связан в виде товарно-материальных ценностей. Из этой величины нужно вычесть срок оплаты покупки (период оплаты по кредиторским счетам). Период поступления средств от продажи на дебиторские счета измеряется от момента совершения сделки до получения денежных средств от клиента. Таким образом, денежный цикл представляет собой вре-

мя, необходимое компании для того, чтобы возместить денежные средства, истраченные на покупку материалов, денежными средствами, вырученными от продаж. Некоторые предприятия работают с отрицательным денежным циклом, оплачивая услуги поставщиков после оплаты счетов клиентами. В результате, оперативно собирая выручку от продаж и договорившись о выгодных условиях с поставщиками, они получают, а не изымают капитал из ежедневного производственного цикла. И хотя для многих компаний очень сложно, если вообще возможно, работать с нулевым или отрицательным денежным циклом, его сокращение может быть отличной целью для увеличения эффективности оборотного капитала.



**Рисунок 3.1. Денежный цикл**

Компании с долгим операционным (производственным) циклом, например строительные, также придают большое

значение управлению оборотным капиталом. Они считают необходимой схему оплаты по мере выполнения работ. Например, компания Rockwater, занятая подводным строительством, сталкивается с проблемой получения денежных средств от клиентов. Зачастую окончательная оплата проекта происходит более чем через 100 дней. Одна из главных финансовых целей компании Rockwater состояла в том, чтобы значительно сократить этот цикл. В случае ее достижения произойдет серьезное улучшение другого финансового показателя – рентабельности занятого капитала<sup>39</sup>.

### *Оптимизация использования активов*

Другие показатели использования активов ориентируют на рациональное инвестирование с целью повышения доходности капиталовложений и ускорения процесса возврата инвестиций и, как результат, на сокращение денежного цикла.

---

<sup>39</sup> Мы обсудим способ, каким Rockwater решала проблему отсрочки платежа, в главе 5, поскольку для этого потребовалось совершенствование работы менеджеров проекта с клиентами. Данный пример иллюстрирует важность взаимосвязи целей всех составляющих ССП.

# 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.