

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 деятельности¹. 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 Motors². Период после Второй мировой 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 бизнесе³. 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 деятельность 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 инициатив⁴.

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 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 Хегох в середине 1970-х годов являлась монополистом в копировании на простой писчей бумаге. Хегох 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 машин⁵. Вместо того чтобы направить усилия на совершенствование аппаратов и сокращение до минимума числа поломок, менеджмент компании увидел другую возможность улучшения финансовых результатов: 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 копируемые 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 компании⁶. 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»⁷.

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.

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 баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, между 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 дан-

ное 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 превосходить 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 знакомит 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 совершенствовать 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 ком-

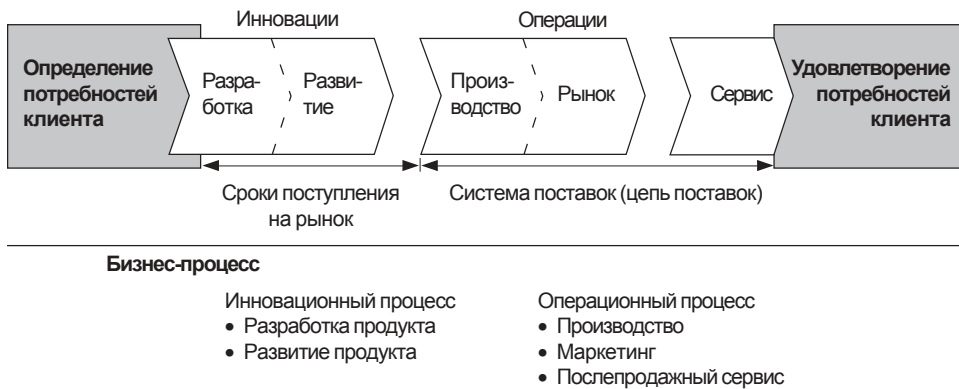


Рисунок 2.1. Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости

пания 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.

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 системы 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 набора 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 переменные⁸. Может ли подобная ведомость финансовых и нефинансовых параметров быть источником создания ССП?

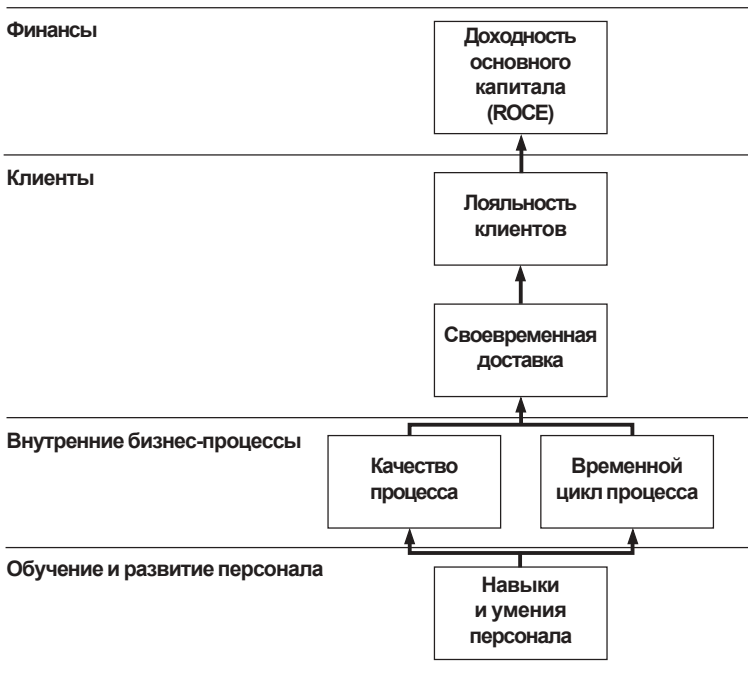
Наш опыт свидетельствует, что ССП — это нечто большее, чем простой набор важнейших показателей или основных факторов успеха. Многоплановые индикаторы в правильно построенной системе должны состоять из взаимосвязанных целей и оценочных критериев их достижения, последовательных и дополняющих друг друга. 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, фак-

тор своевременной доставки заказа (on-time-delivery, OTD) является одним из основных предпочтений потребителя. Итак, лояльность клиентов — это результат постоянного совершенствования OTD, что, в свою очередь, влечет за собой более высокие финансовые результаты. Следовательно, оба показателя — и лояльность потребителей, и OTD — взаимосвязаны в клиентской составляющей ССП.

Далее. Какие внутренние процессы необходимо улучшить, чтобы достичь высочайшего уровня OTD? 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 результатами⁹.

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

фикации и мотивации персонала. В соответствии с этой теорией, стоит только компании 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, перестает 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 создаст 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 совершенствования обслуживания кли-

ентов), 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 пересмотра 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 конечные 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 ССП⁶, показатели которой должны быть неотъемлемым звеном в цепи причинно-следственных связей, определяющих бизнес-стратегию и выявляющих ее взаимосвязь с уже достигнутыми результатами.

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 стратегия 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 помогли 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 оценки 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»¹⁰. 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 компания 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 популярностью¹¹. 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 компетенции¹². 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 миниатюризации (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 формулирования¹³. 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.

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 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» облигаций¹⁴.

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, были бы очень полезны инвесторам и аналитикам. Для того чтобы представить полную картину своих операций, компании должны включать в отчеты и такую информацию»¹⁵.

Обеспокоенность преувеличенным значением, придаваемым финансовым показателям, овладела даже ведущей в США ассоциацией аудиторов. 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»¹⁶.

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 бизнесом¹⁷.*

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

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *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.
2. *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.
3. С некоторыми из них можно ознакомиться в приложении к данной главе.
4. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 143—147.
5. См.: *J. M. Juran*. Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality // Harvard Business Review, 1993, July/August, p. 45.
6. *R. Simons*. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 134.
7. *П. М. Сенге*. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.
8. *M. Lebas*. Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice // European Accounting Review 3, 1994, № 3, p. 471—487.
9. *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.
10. *M. Goold, A. Campbell, M. Alexander*. Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York: John Wiley & Sons, 1994.
11. *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.
12. *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.
13. 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.
14. *M. E. Porter*. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System // Harvard Business Review, 1992, September/October, p. 73.

-
15. 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.
 16. Ibid., p. 10.
 17. Ibid., p. 30.