
Тема:

«Управление реализацией стратегии и оценка ее эффективности»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ



Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Реализация стратегии в цикле стратегического управления компанией.....	5
1.1. Разработка и реализация стратегии как отдельные фазы цикла стратегического управления	5
1.2. Успехи и неудачи в процессе стратегического управления	6
1.3. Создание и реализация стратегии – разные компетенции?	7
1.4. Проблемы реализации стратегии	8
1.5. Что такое успешная реализация стратегии?.....	9
Раздел 2. Логика управления по целям	11
2.1. Введение в управление по целям	11
2.2. Стратегическая карта и показатели степени достижения цели	11
2.3. В чем сбалансированность ССП?.....	12
2.4. Декомпозиция/каскадирование стратегии на подразделения.....	13
2.5. Стратегически значимые мероприятия	14
2.6. Финансовые цели и показатели.....	14
2.7. Цели и показатели проекции «Клиенты / Продукты».....	18
2.8. Цели и показатели проекции «Бизнес-процессы»	19
2.9. Цели и показатели проекции «Персонал / Инфраструктура»	23
2.10. Причинно-следственные связи между целями и показателями	25
2.11. Целевые значения показателей/индикаторов.....	27
2.12. Разработка стратегических мероприятий	28
2.13. Подразделение как мини-предприятие	29
Раздел 3. Декомпозиция стратегии.....	30
3.1. Прямое перенесение цели предприятия на уровень стратегии подразделения	30
3.2. Каскадирование стратегии на вспомогательные подразделения.....	35
3.3. Глубина декомпозиции/каскадирования стратегии.....	35
3.4. Стратегически значимые семейства должностей.....	37
3.5. Как подойти к формированию и согласованию личных и организационных целей?	38
3.6. Мотивация персонала и реализация стратегии.....	40
3.7. Оптимальное количество и качество показателей ССП	44
3.8. Вопросы о «шаблонных» целях и показателях.....	44
Заключение	46

Приложение.....	47
Глоссарий.....	52
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	55

Введение

Разработанная топ-менеджментом стратегия может быть сколь угодно гениальной, но если в компании не проработана концепция ее реализации, то с 90%-ой вероятностью можно утверждать, что стратегические планы руководства обречены на неудачу.

Выстраивание сложного процесса управления реализацией стратегии не всегда оправдано. В малом бизнесе иногда бывает достаточно внятно сформулировать стратегию и удостовериться, что все работники предприятия понимают ее так же, как и руководитель. С другой стороны, в распределенных многофункциональных компаниях, насчитывающих тысячи или даже десятки тысяч работников, именно реализация стратегии важна как с точки зрения обеспечения слаженной работы различных элементов организации, так и в целях обеспечения синергетических эффектов, которые могут быть получены от взаимодействия различных подразделений.

Цель этого курса – формирование у слушателей компетенций в области реализации уже разработанной стратегии (трансформация стратегической концепции в понятные для каждого сотрудника цели, задачи и показатели, контроль за достижением целей, увязывание достижения целей с системой стимулирования). В основу данного курса положена методология сбалансированной системы показателей, автором которой являются Д. Нортон и Р. Каплан.

Раздел 1. Реализация стратегии в цикле стратегического управления компанией

1.1. Разработка и реализация стратегии как отдельные фазы цикла стратегического управления

*«Если бы делать было так же
легко, как знать, что делать,
то часовни стали бы храмами, а
бедные хижины – царскими
дворцами».*

У. Шекспир, «Венецианский купец»

Вспомним, что цикл стратегического управления компании (см. рис. 1) включает следующие взаимосвязанные этапы:

- **стратегический анализ** (факторов внешнего окружения, а также сильных и слабых сторон самой компании), служащий основой для последующей разработки альтернатив дальнейшего развития компании;
- **формирование и оценка стратегических альтернатив** (например, дистрибутор продуктов питания может рассматривать в качестве стратегических альтернатив создание собственного производства, развитие системы логистики и построение собственной розницы);
- **выбор стратегической альтернативы** (например, построение собственной розницы);
- **разработка конкретных стратегических целей и мероприятий по их достижению** для выбранной стратегической альтернативы.



Рис. 1. Этапы цикла стратегического управления компанией

Итак, на предприятии есть разработанная и формализованная стратегия развития, сформулированы цели, ответственность за их исполнение распределена между топ-менеджерами. После этого начинается **этап реализации стратегии, который должен обеспечить достижение поставленных целей и понимание каждым работником**

компании своей роли в этом процессе.

После того, как менеджер сказал себе «Ура, мы разработали отличную стратегию!», остается еще ответить на множество вопросов.

- Как мы сможем достичь поставленных целей?
- Какие действия, проекты, шаги нам необходимо сделать, и как найти необходимые для их своевременного выполнения ресурсы?
- Как мы будем информировать о разработанной стратегии работников организации?
- Какие подразделения должны внести наиболее существенный вклад в исполнение разработанной стратегии?
- Как сделать, чтобы ключевые сотрудники организации осознали свое место в исполнении организационной стратегии?
- Как должны перестроить свою работу вспомогательные подразделения, чтобы их деятельность максимально способствовала исполнению стратегии?
- Как сделать, чтобы оперативная обратная связь об исполнении стратегии давала возможность оперативно вносить коррективы и устранять «слабые звенья»?
- Как избежать неправильного толкования стратегии и сопротивления персонала?

Ответы на ряд из поставленных вопросов Вы сможете найти в настоящем курсе, а остальное – узнаете при изучении модуля «Управление изменениями».

1.2. Успехи и неудачи в процессе стратегического управления

Как на этапе разработки, так и на этапе реализации стратегии можно говорить об успехах и неудачах (см. рис. 2).

Стратегия может быть «правильной» и «неправильной».

«Правильная» стратегия – это стратегия, позволяющая при минимальных ресурсах достичь устойчивых конкурентных преимуществ.

Соответственно, «неправильная» стратегия – это та стратегия, которая не обеспечивает конкурентных преимуществ и \ или предполагает использование слишком большого объема ресурсов.

Как «правильная», так и «неправильная» стратегии могут быть реализованы успешно и неудачно.

На этапе **реализации стратегии** критериями успешности являются:

- соответствие фактических результатов намеченным;
- соблюдение бюджетов (по ресурсам);
- соблюдение сроков исполнения запланированных мероприятий, которые должны

способствовать достижению поставленных целей.

В идеале, нужно достичь намеченных результатов, причем успеть сделать это вовремя и вписаться в бюджет.

Разработка стратегии	Делать правильное дело	Неудачная реализация правильной стратегии	Успешная реализация правильной стратегии
	Делать неправильное дело	Неудачная реализация неправильной стратегии	Успешная реализация неправильной стратегии
		Делать дело неправильно	Делать дело правильно
	Реализация стратегии		

Рис. 2. Успехи и неудачи в процессе стратегического управления

1.3. Создание и реализация стратегии – разные компетенции?

Можно говорить о том, что разработка и реализация стратегии – это разные управленческие компетенции. Менеджерам-предпринимателям легче дается процесс разработки стратегии. Они способны спрогнозировать, как будет выглядеть расклад сил на рынке через несколько лет, и могут предложить «правильную» стратегию дальнейшего развития бизнеса. У менеджеров-администраторов лучше получается процесс реализации стратегии. Они могут трансформировать общую стратегическую концепцию («генеральную линию партии») в понятные отдельным сотрудникам и измеримые цели и задачи, «снабдить» их сроками, и бюджетами, назначить ответственных, а также осуществить контроль над их выполнением.

Взаимоотношения между менеджерами-предпринимателями и менеджерами-администраторами (реализаторами стратегии) хорошо описывает Игорь Альтшулер. Их можно представить в виде схемы (см. Рис. 3)

Как правило, действия целеполагателя сводятся к утверждению/одобрению проектов/планов/программ менеджеров-реализаторов, их бюджетов, изменению/уточнению целей, принятию решений по доработке планов действий и системе мотивации, оценке степени достижения поставленных целей.



Рис. 3. Взаимодействие менеджеров-предпринимателей и менеджеров-реализаторов

Действия же менеджера-реализатора – это составление и защита плана действий, предложение показателей, по которым менеджер-предприниматель будет отслеживать, насколько достигнута та или иная цель. Соответственно, в процессе реализации стратегии цели спускаются «сверху вниз» по организационной иерархии, а показатели, мероприятия по достижению целей и проекты разрабатываются «на местах», но защищаются и утверждаются «в верхах».

Если в организации существует многоуровневая система управления, то топ-менеджер-реализатор становится часто «целеполагателем» для управленцев более низкого уровня, так как в реальности не всегда цели высшего уровня простым переносом транслируются на все подразделения организации.

1.4. Проблемы реализации стратегии

В процессе реализации разработанной стратегии многие компании сталкиваются с определенными трудностями.

Одной из типичных проблем является то, что *стратегию компании могут внятно сформулировать лишь 3-4 сотрудника* (как правило, это руководители основных структурных подразделений). Подавляющее большинство сотрудников компании могут не иметь никакого представления о том, в каком направлении будет развиваться бизнес в ближайшие годы и что с ним будет через 3-5 лет.

Вторая проблема может заключаться в том, что сотрудники все-таки могут сформулировать суть стратегии своей компании, но *затрудняются описать свою роль в ее реализации*.

Так, в одной из компаний сотрудник отдела маркетинга, «поймав» в коридоре генерального директора, обратился к нему со следующими словами: «Мне очень

нравится та стратегия, которую Вы вчера озвучили на общем собрании. Я чувствую, что она позволит нашей компании стать лидером рынка. Я двумя руками «за»! Но я не могу понять, что именно я должен делать на своем рабочем месте для ее успешной реализации? И еще вопрос – чего я делать НЕ должен?»

Еще несколько распространенных проблем – *умышленное искажение либо ошибочная интерпретация стратегии, а также несогласие сотрудников со стратегией, сформулированной руководством*. Сопротивление сотрудников может быть связано, в том числе, и с тем, что они не были привлечены к процессу разработки стратегии, и с другими причинами, с которыми Вы ознакомитесь в материалах модуля «Управление изменениями».

Следующая проблема – *отсутствие контроля над реализацией разработанных мероприятий и достижением стратегических целей*. Функция контроля – обязательная управленческая функция даже в тех компаниях, в которых руководство предпочитает «вдохновлять» свой персонал, а не проверять каждый его шаг и устраивать разносы. Когда мы разрабатываем стратегию, мы пытаемся заглянуть в будущее. Но предсказать все с точностью до 100% мы не в состоянии. Всем компаниям приходится вносить изменения в разработанные стратегические планы. Поэтому очень важно понять, когда именно мы будем делать контрольные «срезы», в ходе которых в пакет реализуемых мероприятий могут вноситься необходимые для достижения целей изменения.

Кроме того, очень важно продумать вопрос мотивации и стимулирования персонала. В идеале, каждый сотрудник компании должен четко понимать, какой гонорар его ожидает, если компания сможет достичь своих стратегических целей. Гонорар, разумеется, может быть материальным (деньги, оплаченный дополнительный отпуск, продвижение по службе и т.п.) и нематериальным (чувство удовлетворения от достигнутых успехов, самореализация и т.д.).

1.5. Что такое успешная реализация стратегии?

Резюмируя сказанное ранее, можно сделать вывод о том, что для успешной реализации стратегии компании в целом и ее структурным подразделениям нужна простая и понятная система целей, задач/мероприятий, способствующих их достижению, и показателей, оценивающих степень приближения к желанному результату, связанная с системами отчетности и стимулирования персонала.

Столь же немаловажным фактором является отражение стратегических инициатив организации в системе бюджетирования: как правило, все новые начинания требуют резервирования необходимых финансовых ресурсов. Часто на этапе реализации стратегии организация встает перед выбором – либо привлечь заемные средства, либо пересмотреть стратегию, именно поэтому вопрос «вписывания стратегии в бюджет» и аудита всех планируемых к реализации проектов с точки зрения затрат на их проведение крайне важен. Идеально, когда эта задача решается еще на этапе разработки стратегии, но де-факто подобный аудит зачастую осуществляется уже на этапе ее реализации.

Вероятность успешной реализации стратегии резко повышается, если сотрудники

компаний:

- знают и понимают стратегию компании в целом;
- знают и понимают свой вклад в реализацию стратегии, а также вклад в реализацию стратегии коллег из других структурных подразделений;
- принимали участие в процессе разработки стратегии (к примеру, целей и показателей для своего структурного подразделения (должности);
- принимали участие в процессе разработки мероприятий/проектов/планов действий, необходимых для достижения стратегических целей;
- мотивированы (материально и/или нематериально) на достижение поставленных целей;
- располагают ресурсами, знаниями и навыками, необходимыми для достижения поставленных перед ними целей, и имеют право в своем «корпоративном мире» отказаться от осуществления действий, противоречащих стратегии.

Если организация уделяет внимание тому, как ее работники воспринимают и понимают стратегию организации, то, как правило, она проводит соответствующие опросы и, обобщая полученные в результате опросов данные, использует следующие показатели для оценки положения дел:

- доля работников, которые знают и понимают стратегические приоритеты организации;
- доля работников, личные цели которых соответствуют стратегии;
- доля работников, оплата которых отражает их вклад в исполнение организационной стратегии;
- доля работников, личные планы развития которых сформированы в соответствии с корпоративной стратегией.

Иногда вопрос «стратегического знания» находит отражение и в самой разработанной организацией стратегии, к примеру, в виде стратегической цели «Гарантировать соответствие целей и стимулов стратегии организации на всех уровнях организационной иерархии».

Опросный лист, к примеру, может включать следующие вопросы:

- Понимаете ли Вы стратегию Вашего предприятия?
- Достаточно ли регулярно Вас информируют о стратегии предприятия и ее изменении, если таковое имеет место?
- Знаете ли Вы стратегические цели Вашего подразделения?
- Понимаете ли Вы, как стратегические цели Вашего подразделения способствуют исполнению стратегии организации?
- Соответствуют ли стратегические цели Вашего подразделения, на Ваш взгляд, целям организации?
- Соответствуют ли стратегические цели Вашего подразделения целям других

подразделений?

- Достаточно ли эффективно Ваше подразделение сотрудничает с другими подразделениями в целях удовлетворения потребностей клиентов?
- Получает ли Ваше подразделение достаточную поддержку от обслуживающих подразделений?
- Понимаете ли Вы, как именно Ваша ежедневная работа способствует исполнению стратегии организации?
- Обсуждали ли Вы с Вашим непосредственным руководителем Ваши личные цели в этом году в привязке к стратегии развития компании и Вашего подразделения?

Раздел 2. Логика управления по целям

2.1. Введение в управление по целям

Общая схема управления по целям (англ. Management by Objectives) представлена на рис. 4.

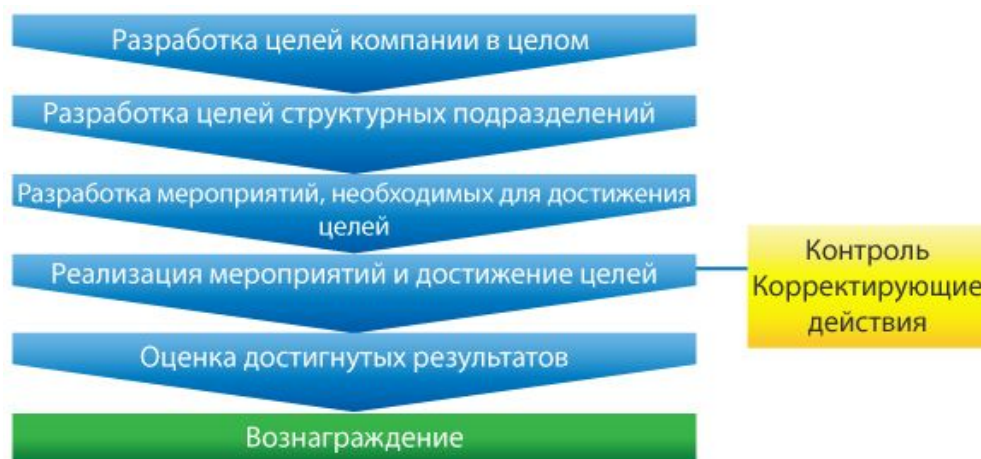


Рис. 4. Управление по целям

Первый этап управления по целям – это разработка системы целей компании в целом. В качестве основной цели собственного существования большинство компаний заявляет заработок прибыли. Такова специфика работы коммерческих организаций. Некоммерческие организации, в отличие от коммерческого сектора, фокусируются на исполнении миссии. В большинстве отраслей одни и те же деньги можно заработать несколькими способами, поэтому цель «Максимизация прибыли» требует конкретизации. На уровне компании в целом должна быть прописана схема «зарабатывания» целевого значения прибыли.

2.2. Стратегическая карта и показатели степени достижения цели

В качестве базового шаблона для разработки системы целей для компании в целом мы рассмотрим шаблон «стратегической карты» (англ. Strategy Map), предложенный американцем Робертом Капланом. Логика «стратегической карты», с которой Вы уже

познакомились в курсе «Разработка и реализация стратегии» предполагает, что система целей для коммерческой организации должна прописываться в четырех взаимосвязанных проекциях – «Финансы», «Клиенты \ Продукты», «Бизнес-процессы», «Персонал \ Инфраструктура». Причинно-следственная связь этих проекций очевидна – квалифицированные и мотивированные сотрудники, используя развитую инфраструктуру (оборудование, программное обеспечение, транспортный парк и т.д.), призваны обеспечить необходимое компании качество и скорость выполнения бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы необходимы для достижения конкурентного преимущества и обеспечения удовлетворенности клиентов. Удовлетворенные клиенты и конкурентные преимущества являются предпосылкой достижения желаемых финансовых целей. При этом разработка системы целей для коммерческой организации осуществляется в следующей последовательности:

1. цели в проекции «Финансы»;
2. цели в проекции «Клиенты \ Продукты»;
3. цели в проекции «Бизнес-процессы»;
4. цели в проекции «Персонал \ Инфраструктура».

Как правило, такая стратегическая карта состоит из 20-23 ключевых целей, взаимосвязанных между собой причинно-следственными связями. Фактически стратегическая карта представляет собой дерево целей, где финансовые цели, которые ставятся перед организацией акционерами, декомпозируются на нефинансовые.

Итак, в компании разработана система взаимосвязанных целей. Как менеджеру обеспечить их достижение? Согласно подходу Д.Нортон и Р.Каплана, для каждой стратегической цели нужно подобрать ключевые показатели (индикаторы), которые позволят менеджеру оценить степень ее достижения. Так как все показатели будут иметь количественную оценку, необходимо присвоить им целевые значения.

Для цели «Повысить удовлетворенность клиента» можно использовать показатель «Уровень удовлетворенности клиента», который измеряется по данным опроса и при количественной обработке будет равен, допустим, 4, а желаемое целевое значение может составить, к примеру, 4,5.

2.3. В чем сбалансированность ССП?

Р. Каплан использует для обозначения системы показателей термин **Balanced Scorecard**. В русскоязычной литературе встречается множество вариантов перевода этого термина, но наиболее распространенным является термин **«сбалансированная система показателей»**.

Считается, что термин «Scorecard» позаимствован из гольфа. У игрока в гольф есть небольшая карточка («Card»), на которой он отмечает собственные результаты – очки, пункты, баллы («Score»). Точно так же руководитель компании в целом или руководитель одного из структурных подразделений может на небольшом клочке бумаги записать набор ключевых показателей, по которым он будет мониторить свой бизнес (либо его подразделение). Но важно помнить, что эта «карточка» должна быть

«сбалансированной».

Сбалансированность означает наличие связей между показателями, а также то, что система должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Кроме того, система ключевых показателей любой компании должна включать в себя не только те из них, которые «достаются» из каких-то внутренних систем (управленческий учет, журналы учета процессов, базы данных), но и показатели, получаемые в ходе опросов клиентов и персонала. Сбалансированная система показателей настоятельно рекомендует бизнесменам получать обратную связь от клиентов (как правило, индекс удовлетворенности клиентов, число рекламаций, число рекомендаций) и от персонала (как правило, индекс удовлетворенности персонала).

Сбалансированность системы показателей обеспечивается еще и тем, что организации начинают использовать не только **ретроспективные показатели**, позволяющие оценить, что было с компанией в прошедшем периоде («запаздывающие показатели»: прибыль, удовлетворенность клиента, количество прогулов/опозданий и т.д.), но и так называемые **«опережающие»**, дающие возможность скорректировать или направить действия сотрудников в нужном для компании направлении (к примеру, «Количество встреч с ключевыми клиентами за период», доля полуфабрикатов низкого качества, снятых работниками с конвейера до заключительного этапа производства).

2.4. Декомпозиция/каскадирование стратегии на подразделения

Вспомним из курса по разработке стратегии, что только после разработки/корректировки стратегии компании в целом (холдинга, группы компаний) разрабатываются цели и показатели для основных и только затем – для вспомогательных структурных подразделений. Цели структурных подразделений появляются в ходе декомпозиции целей компании в целом, однако на уровне отдельных бизнес-единиц и вспомогательных подразделений могут быть разработаны и самостоятельные/уникальные цели и цели, отражающие взаимодействие между различными бизнес-единицами.

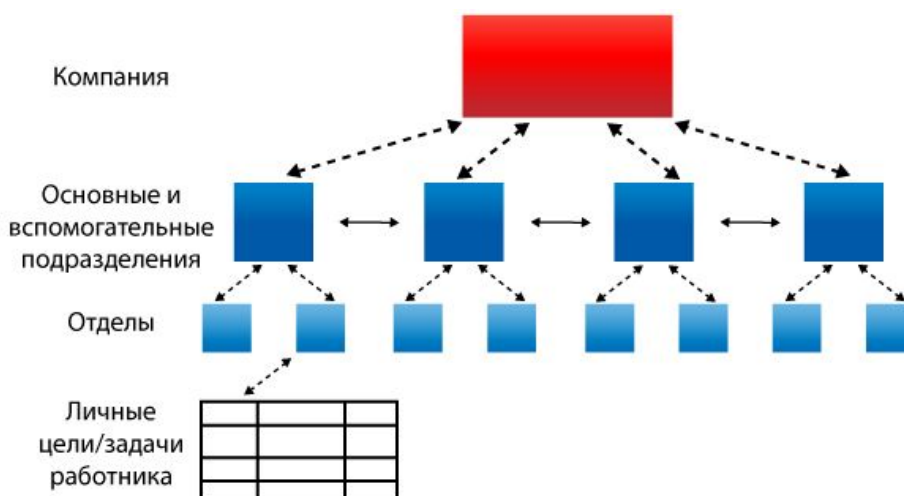


Рис. 5. Процесс декомпозиции/каскадирования стратегии

2.5. Стратегически значимые мероприятия

После разработки системы целей компании в целом и целей структурных подразделений на третьем этапе необходимо подумать о мероприятиях и проектах, реализация которых будет необходимой и достаточной для достижения целей. Для разработанных мероприятий и проектов определяются бюджеты, сроки, участники и ответственные за их исполнение. При этом, как правило, получается, что ряд проектов может быть необходимым для исполнения сразу нескольких целей, а ряд – оказаться слабо влияющим на реализацию стратегии. На этом этапе полезно сделать «инвентаризацию» и определить приоритетность намеченных стратегических мероприятий, учитывая ограничения, которые могут быть связаны с их финансированием. Проводить такой анализ можно, выявив, какие инициативы поддерживают те или иные цели. Для этого используют приведенный ниже шаблон, указывая, какие именно мероприятия способствуют исполнению разработанных стратегических целей (выделено черным на пересечении строки и столбца).

Таблица 1. Шаблон для анализа значимости стратегических мероприятий

	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4
Проект 1				
Проект 2				
Проект 3				
Проект 4				
Проект 5				

Этот же шаблон позволит выявить «провисающие» цели, то есть сформулированные цели без предложенных стратегических мероприятий, которые способствовали бы их реализации. В то же время можно предположить, что для Цели 2 реализуется избыточное количество мероприятий (но именно предположить, так как только решение команды проекта может быть основанием для исключения того или иного мероприятия!).

В процессе реализации стратегических мероприятий важное значение имеет функция контроля и корректировки намеченных планов. Достигнутые по факту результаты сравниваются с запланированными. Существенно не только достижение целевых результатов, но и соблюдение бюджетов и сроков. После этого можно говорить о вознаграждении основных участников процесса. Если поставленные цели оказались достигнутыми, причем в намеченные сроки и без превышения бюджета, то сотрудники компании вправе рассчитывать на получение обещанного вознаграждения (материального и нематериального).

2.6. Финансовые цели и показатели

Рассмотрим более детально, какие же показатели используются сегодня предприятиями для оценки степени достижения стратегических целей и, следовательно, в качестве инструмента оценки эффективности стратегии и контроля ее реализации. Стоит

отметить, что выбрав уже апробированные другими компаниями показатели, Вы сможете сравнить, насколько успешно Ваша компания справляется с достижением поставленных целей по сравнению с другими компаниями Вашей отрасли и/или других отраслей. Здесь, однако, следует помнить, что система полностью заимствованных у других компаний показателей представляет собой опасность, связанную с утерей уникальности как самой стратегии, так и системы ее реализации.

Рассмотрим примеры финансовых целей и индикаторов, которые позволят оценить, насколько организация близка к достижению заявленных целей. Большинство компаний основной своей финансово-экономической целью назовет прибыль. Казалось бы, все очевидно. Однако известное утверждение американского финансиста Альфреда Раппопорта о том, что «прибыль – это мнение, а деньги – это факт» (англ. «Profit is Opinion, Cash is Fact»), подвергает эту очевидность сомнению. Любой бухгалтер или финансист знает, что определение величины прибыли компании за тот или иной период зависит от многочисленных нюансов учетной политики. Методы и сроки начисления амортизации, методы списания сырья и материалов со склада в производство, размеры резервов, сформированных в связи с наличием определенных рисков, варианты учета расходов будущих периодов и курсовых разниц – вот только некоторые факторы, оказывающие существенное влияние на расчет прибыли. Еще один важный фактор – так называемые вмененные издержки (стоимость собственного капитала компании). Все эти причины влияют на то, что в одном учете (для государственных органов) компания может показывать одну прибыль, в другом (для рынка капитала) – другую, а в третьем (для себя) – третью.

Денежный поток, рассчитываемый как разница между поступлениями и выплатами за тот или иной период, является гораздо более информативным управленческим показателем.

Как известно, **компания может получать денежные средства по трем видам деятельности:**

- операционной (например, оплата клиентами стоимости реализованной продукции);
- инвестиционной (например, денежные средства, полученные компанией от реализации изношенного оборудования);
- финансовой (например, банковские кредиты или средства, дополнительно полученные от учредителей).

Выплаты компании также структурируются по трем видам деятельности:

- операционной (например, оплата стоимости сырья и материалов, выплата заработной платы);
- инвестиционной (например, приобретение нового оборудования);
- финансовой (например, возврат кредитов).

Безусловно, в большинстве бизнесов наибольший интерес представляет показатель денежного потока от операционной деятельности. Кроме того, в финансовом анализе и расчетах часто используется значение **свободного денежного потока** (суммарный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности).

Показатели прибыли и денежного потока относятся к ключевым финансовым показателям. Однако помимо абсолютного значения прибыли или денежного потока (например, в евро) небезынтересным также является их относительное значение (в процентах к вложенному в бизнес капиталу). **Рентабельность капитала по прибыли** (англ. «Return on Investment», ROI) рассчитывается делением прибыли на величину инвестированного в компанию капитала. **Рентабельность инвестированного капитала по денежному потоку** (англ. «Cash Flow Return on Investment», CFROI) рассчитывается, соответственно, делением значения денежного потока на величину капитала.

Синонимичным показателю ROI является показатель **рентабельности активов** (англ. «Return on Assets», ROA). Простое математическое преобразование соотношения

$$\frac{\text{прибыль}}{\text{вложенный капитал}} = \left(\frac{\text{прибыль}}{\text{выручка}} \times \frac{\text{выручка}}{\text{капитал}} \right)$$
 таким образом: позволяет значительно повысить информационную ценность этого показателя. Первый множитель принято именовать рентабельностью продаж (измеряется в процентах), второй – оборачиваемостью капитала (измеряется в раз).

Еще одной важной финансовой категорией для любой компании является категория стоимости (размера собственного капитала). Существует несколько методов оценки стоимости бизнеса, но наиболее популярной является методика дисконтированного денежного потока, основанная на том, что стоимость того или иного бизнеса определяется его способностью генерировать деньги. При прочих равных условиях, чем больше денег в обозримом будущем будет генерировать бизнес, тем дороже он стоит на данный момент. Но важно помнить о том, что в рамках этой схемы рассматривается не абсолютное значение прогнозного денежного потока, а дисконтированное (оцененное с учетом ставки дисконта, отражающей величину риска инвестирования в рассматриваемый бизнес). Если две компании будут (по прогнозам) генерировать одинаковое значение денежного потока в ближайшие годы, то это не значит, что на данный момент их стоимость одинакова. Стоимость будет больше у той компании, денежные потоки которой дисконтируются по меньшей ставке (= невысокие риски инвестирования). И, наоборот, компания будет стоить меньше, если ее денежные потоки дисконтируются по высокой ставке (= высокие риски инвестирования).

Все вышеперечисленные финансовые категории – прибыль, денежный поток, рентабельность инвестиций (активов) и стоимость бизнеса – используются в проекции «Финансы» на уровне компании в целом. Такие формулировки финансовых целей, как «Увеличение рентабельности активов», «Достижение целевого значения денежного потока», «Рост прибыли», «Максимизация стоимости» можно считать основными финансовыми целями любой компании (с точки зрения долгосрочной перспективы). Другие формулировки финансовых целей – «Увеличить выручку», «Снизить затраты», «Увеличить величину маржинального дохода», «Оптимизировать налоговые отчисления», «Повысить инвестиционную привлекательность бизнеса», «Уменьшить дебиторскую задолженность», «Окупить инвестиции в бизнес в течение n лет» – можно считать вторичными, поскольку их достижение в конечном итоге способствует цели более высокого порядка – росту прибыли.

При формулировании стратегических финансовых целей компании важно понимать

разницу между стратегической целью и мероприятием, реализация которого будет содействовать достижению этой цели. Например, формулировка «Разработать систему трансферных цен внутри холдинга» хотя и имеет финансовый подтекст, должна не включаться в пакет стратегических финансовых целей компании, а рассматриваться как одно из мероприятий, причем, скорее всего, в рамках проекции «Бизнес-процессы».

Кроме того, при формулировании стратегических финансовых целей компании нужно учитывать идею цепочки стратегических целей компании (от проекции «Персонал / Инфраструктура» к проекции «Бизнес-процессы», от проекции «Бизнес-процессы» к проекции «Клиенты / Продукты» и далее к проекции «Финансы»). Например, формулировка «Не производить брак» с обоснованием «Не производя брак, мы экономим на затратах, а экономия на затратах – это типично финансовая цель», не является стратегической целью проекции «Финансы». «Не производя брак» (проекция «Бизнес-процессы»), мы, как правило, повышаем степень удовлетворенности клиентов (проекция «Клиенты»), что, в свою очередь, способствует росту значения прибыли и рентабельности активов (проекция «Финансы»).

Такую цель, как «Снизить затраты», также можно считать правильной, поскольку практически всегда для практически всех компаний она будет правильной. Но это не значит, что проекция «Финансы» у всех компаний будет выглядеть одинаково. Безусловно, затраты в любом бизнесе – один из решающих факторов. Чтобы выжить на рынке, компания должна прикладывать перманентные усилия к управлению затратами. Однако в отношении формулировки «Снизить затраты» проблематичным является то обстоятельство, что постановка такой цели может предполагать ряд негативных моментов (например, снижение уровня качества продукции). Еще одна проблема связана с размером необходимого снижения затрат. Если ставится задача снизить затраты по всему предприятию в целом на 10%, то как в этом отношении должны работать отдельные подразделения – снижать свои затраты на 10%? Есть такие подразделения (например, конструкторские разработки), в которые наоборот следует инвестировать, увеличивая в данный момент их затраты. Кроме того, следует подумать над тем, какая формулировка лучше вписывается в существующую стратегию. Для компании, выбравшей для себя стратегию дифференциации («уникальность», «отличие») формулировка «Снизить затраты» может привести к необдуманному снижению затрат как самоцели и потери части той ценности, которую компания создает для своего потребителя.

Например, для достижения цели по снижению затрат производитель автомобилей «Mercedes» может заменить кожаный салон более дешевым вариантом, но в этом случае создаваемый продукт рискует потерять ту ценность, которая важна для его клиентов.

Таким образом, в проекции «Финансы» подавляющего большинства компаний самых разных отраслей и размеров будут присутствовать формулировки, касающиеся прибыли, денежного потока, рентабельности активов (ROA) и стоимости бизнеса. Все остальные финансовые показатели (выручка, затраты, рентабельность продаж, ликвидность, структура активов и пассивов, оборачиваемость) можно считать показателями второго уровня.

Следует отметить, что формулировки стратегических целей в проекции «Финансы» у разных компаний могут быть и, скорее всего, будут идентичными или похожими. Однако целевые значения индикаторов, как правило, будут разными. Образно говоря, одна компания стремится заработать миллион, другая – десять миллионов, а третья – рассчитывает только на десять тысяч. Это зависит, в том числе, от того, в какой отрасли (прибыльной или неприбыльной) работает компания, от ее сильных и слабых сторон, от амбиций ее руководства.

Важно понимать, что формулировка финансовых целей будет примерно одинаковой у компаний самых разных отраслей, самых разных размеров и с самыми разными стратегиями. Большинство компаний оценивают свои стратегии по достаточно стандартному набору финансовых показателей – выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность капитала, стоимость бизнеса. Разница будет только в целевых значениях этих параметров – одна компания стремится стать «миллионером», а другая – «миллиардером». Это зависит, в том числе, от того, в какой отрасли (прибыльной или неприбыльной) работает компания, от ее сильных и слабых сторон, от амбиций ее руководства. Заработать один и тот же миллион в рамках одной и той же отрасли можно несколькими способами. Поэтому в проекциях «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Персонал \ Инфраструктура» компания прописывает именно свой способ заработать свой миллион/миллиард.

2.7. Цели и показатели проекции «Клиенты / Продукты»

Если формулировки целей в проекции «Финансы» должны давать ответ на вопрос «Какие параметры финансового состояния компании будут приемлемы для менеджмента и учредителей?», то формулировки целей компании в проекции **«Клиенты \ Продукты»** должны обеспечивать понимание того, каких позиций на рынке компания стремится достичь и чем компания в глазах клиентов будет отличаться от конкурентов. Другими словами, в рамках проекции «Клиенты / Продукты» компания должна четко – прежде всего, для себя самой – определить, в чем именно состоит ее **«уникальное ценностное предложение»** (англ. «unique value proposition»).

«Уникальность» предложения для клиента заключается в том, что такого набора характеристик продукта по такой цене клиенту не предлагает больше никто из конкурентов компании. Характеристики продукта в данном случае понимаются широко – это и качественные характеристики сами по себе, и такие аспекты, как скорость обслуживания, ассортимент, возможность выполнения индивидуальных заказов, сервисная и информационная поддержка, удобство расчетов и т.д. Именно на четком понимании уникального ценностного предложения для своих клиентов строятся успешные стратегии.

Важнейший вопрос, на который в этой проекции нужно дать ответ, – кто является нашим клиентом. На этапе стратегического анализа компания анализирует потенциальные сегменты на рынке и выбирает для себя целевые. На этапе «целеполагания» компания формулирует цели относительно выбранных сегментов. Типичными для этой проекции формулировками целей будут:

- «занять лидирующие позиции в сегменте»;
- «сохранить имеющиеся позиции на целевых рынках»;
- «сохранить лояльность клиентов»;
- «повысить удовлетворенность клиентов в целевых сегментах».

Второй важный вопрос в этой проекции – вопрос продуктового портфеля.

Примерами целей, связанных с продуктовым портфелем, могут быть:

- «расширение ассортимента»;
- «поддержание новизны модельного ряда»;
- «создание инновационных продуктов».

Помимо целей, касающихся клиентов и продуктов, в рамках второй проекции компании могут ставить перед собой цели, касающиеся следующих аспектов:

- взаимоотношения с государством \ обществом;
- взаимоотношения с конкурентами;
- взаимоотношения с поставщиками \ партнерами.

Цели, касающиеся этих аспектов, могут быть связаны с формированием определенного имиджа (как в глазах государственных органов, так и общества), благотворительной деятельностью (как элемент продвижения или как «внутренний» порыв учредителей), соблюдением экологических стандартов, социальных норм (обеспечение определенного уровня занятости в регионе, содействие развитию спорта в регионе). Отдельным вопросом может быть цель построения системы безопасности бизнеса, касающаяся как отношений с конкурентами («шпионаж», переманивание сотрудников и т.п.), так и отношений с государством (в лице проверяющих, контролирующих, лицензирующих органов).

Достижение целей в проекции «Клиенты / Продукты» зависит от того, насколько хорошо у компании отлажены бизнес-процессы (качество процессов, время выполнения процессов, стоимость выполняемых процессов), каковы характеристики персонала, работающего в компании (квалификация, мотивация, готовность к изменениям, удовлетворенность), и инфраструктуры, используемой компанией (степень изношенности мощностей, производительность оборудования, качество используемого программного обеспечения и т.п.).

2.8. Цели и показатели проекции «Бизнес-процессы»

Бизнес-процессы, протекающие в той или иной компании, как правило, можно сформировать в отдельные группы – например, процессы производства, процессы логистики, процессы маркетинга, процессы учета, процессы администрирования и т.д. Число бизнес-процессов у компании может измеряться десятками и даже сотнями. Но по каким именно бизнес-процессам мы формулируем цели в системе целей верхнего уровня?

Вспомогательным инструментом при разработке стратегических целей и подборе показателей в проекции «Бизнес-процессы» может служить **концепция цепочки создания ценности** (англ. «Value Chain»), предложенная Майклом Портером, с которой Вы уже познакомились ранее.

Основная идея концепции заключается в том, что **компания, осуществляя свою деятельность, создает для своих клиентов определенную ценность (англ. Value) или набор ценностей. Клиенты должны на самом деле нуждаться в такой ценности и быть готовыми за нее платить. Маркетинговая задача состоит в том, чтобы четко идентифицировать набор специфических для той или иной целевой группы клиентов набор ценностей, за который эта целевая группа готова платить. «Производственная» задача компании – таким образом «настроить» свои бизнес-процессы, чтобы обеспечивалось создание желаемой ценности. Причем бизнес-процессы должны быть «заточены» именно под создание четко определенного набора ценностей.**

Иными словами, конкретная модификация бизнес-процессов компании определяется характеристиками того набора ценностей, который компания предлагает своим клиентам.

Например, в «общепитовском» бизнесе очевидным будет наличие существенных отличий между бизнес-процессами недорогого ресторана быстрого питания и бизнес-процессами дорогого ресторана изысканной кухни. Оба эти бизнеса создают определенный набор ценностей, но для разных целевых групп. Различие в наборе ценностей определяет необходимость различий в конфигурации бизнес-процессов.

Каждый из бизнес-процессов (основные и обслуживающие) предполагает определенную сумму возникающих при его выполнении затрат. Стоимость того или иного бизнес-процесса зависит от того, какой набор ценностей компания стремится создать для своих клиентов. По сути, каждый из бизнес-процессов, представленных в цепочке создания ценности, может выполняться как самой компанией, так и ее партнерами-поставщиками (аутсорсинг). Компании одной и той же отрасли, имея схожий набор бизнес-процессов в своей цепочке, могут вкладывать в них существенно отличающиеся суммы средств и выполнять эти процессы самостоятельно либо поручать сторонним организациям.

Цепочки бизнес-процессов на примерах из практики

Цепочка бизнес-процессов дистрибутора запчастей

Основные бизнес-процессы

- БП1. Исследование рынка
- БП2. Анализ продаж и запасов
- БП3. Управление продуктом
- БП4. Закупки / Отношения с поставщиками
- БП5. Логистика
- БП6. Ценообразование и продвижение
- БП7. Сбыт
- БП8. Отгрузка / Доставка клиенту

БП9. Постпродажное обслуживание

Обслуживающие бизнес-процессы

БП10. Управление персоналом

БП11. ИТ

БП12. Контроллинг и риски

БП13. Отношения с государством

БП14. Управление финансами

БП15. Управление инфраструктурой

БП16. Общий менеджмент

Цепочка бизнес-процессов строительной компании (здания из металлических конструкций)

Основные бизнес-процессы

БП1. Маркетинг / Поиск заказчика

БП2. Заключение договора с заказчиком

БП3. Разработка инвестиционной схемы / Содействие в привлечении кредитов

БП4. Проектирование здания / Генпроектирование

БП5. Организация производства здания

БП6. Поставка комплектующих для здания

БП7. Монтаж здания / Генподряд

БП8. Технический надзор

БП9. Гарантийное обслуживание здания

БП10. Сервисное обслуживание здания

Обслуживающие бизнес-процессы

БП11. Информационные технологии (автоматизация)

БП12. Юридическое обеспечение деятельности

БП13. Система менеджмента качества (ISO)

БП14. Бухгалтерский учет и управление финансами

БП15. Контроллинг

БП16. Управление персоналом

БП17. Общий менеджмент

Цепочка бизнес-процессов производителя кухонной мебели

Основные бизнес-процессы

БП1. Исследование рынка

БП2. Брэнддинг \ Продвижение

БП3. Мерчендайзинг в салоне

БП4. Прием и первичная обработка заказа

БП5. Конструкторская разработка

БП6. Закупка ресурсов

- БП7. Производство продукта
- БП8. Доставка \ Монтаж (сборка)
- БП9. Гарантийное и послегарантийное обслуживание

Обслуживающие бизнес-процессы

- БП10. Система безопасности \ Юридическое обеспечение \ Отношения с государством
- БП11. Система информационного обеспечения \ ИТ-система
- БП12. Финансовая система
- БП13. Управление персоналом
- БП14. Общий менеджмент

Таким образом, перед формулированием целей в проекции «Бизнес-процессы» компания должна определиться со списком собственных ключевых или стратегически значимых процессов. Что в данном случае определяет, стратегически значимый это бизнес-процесс или нет?

Важно понимать, что в высококонкурентных отраслях примерно 80% от общего количества работ (процессов), выполняемых в компании, одинаково успешно отстроены у всех ее конкурентов. Еще примерно 15% от общего списка работ – это те работы, которые также выполняются всеми игроками в отрасли, но пока не у всех они получаются одинаково хорошо. И, наконец, примерно 5% из общего списка – это уникальные работы, которые только одна компания предлагает на рынке. **Вообще говоря, 15% и 5% – это и есть стратегия. А 80% – это обычная операционная эффективность, являющаяся необходимой, но недостаточной для достижения успеха в отрасли.**

Если наша компания хорошо выполняет эти 80%, то ее просто допускают на «футбольное поле». Если компания желает выиграть, она должна успешнее конкурентов выполнять 15% и к тому же предлагать уникальные ценности (5%), которые умеет делать только она одна.

Приведем несколько примеров формирования стратегических целей и выбора показателей в проекции «Бизнес-процессы»:

- «Ускорить время обслуживания клиента» (индикаторы – среднее время обслуживания клиента и объем отгрузок в течение первых 48 часов после момента поступления заявки);
- «Оптимизировать систему закупок по А-ресурсам» (индикаторы – оборачиваемость склада по А-позициям, доля входного брака по А-позициям);
- «Ускорить процесс инсталляции А-продуктов» (индикатор – среднее время инсталляции А-продуктов);
- «Улучшить систему послепродажного сервиса» (индикатор – индекс удовлетворенности клиента сервисным обслуживанием (опрос));
- «Освоить новые виды продуктов и услуг, смежных с существующими видами»

(индикаторы – число новых видов продукции и услуг, объем продаж по новым видам продукции и услуг);

- «Увеличить покрытие рынка с помощью развития региональных подразделений и агентской сети» (индикатор – число региональных подразделений и партнеров-агентов).

Авторы концепции сбалансированной системы показателей полагают, что общее количество показателей и целей «процессной» перспективы может превышать общее количество показателей любой из других перспектив как 2:1.

2.9. Цели и показатели проекции «Персонал / Инфраструктура»

Достижение целей в проекциях «Финансы», «Клиенты» и «Бизнес-процессы» базируется на качестве **персонала**, работающего в компании и на качестве **инфраструктуры**, которой компания располагает. Иными словами, кадры решают все. Но для достижения целей в проекции верхнего уровня нужны не только высококвалифицированные и удовлетворенные своим положением сотрудники, но и развитая инфраструктура.

Под инфраструктурой может подразумеваться оборудование, здания, транспортный парк, информационные системы, программное обеспечение, лицензии.

Единого мнения среди экспертов в отношении того, как должна именоваться «низовая» (или находящаяся в фундаменте) проекция, нет. Авторы методологии Р. Каплан и Д. Нортон предлагают термин «Обучение и рост» (англ. «Learning & Growth»), глава консалтинговой компании Horvath&Partners П. Хорват (P. Horvath) использует термин «Потенциал» (нем. «Potenzial»). Встречаются также такие варианты, как «Сотрудники» или «Инновации (Развитие)».

Использование названия «Персонал / Инфраструктура» базируется на предположении о том, что компания сможет достичь цели в проекциях «Финансы», «Клиенты» и «Бизнес-процессы» тогда, когда будет располагать и качественным персоналом, и качественной инфраструктурой.

При этом «качество» персонала связано с достаточно широким спектром факторов, к числу которых можно отнести:

- квалификацию персонала;
- удовлетворенность персонала;
- обучаемость и готовность персонала к изменениям;
- инициативность персонала, умение принимать решения;
- взаимоотношения между сотрудниками и атмосфера в коллективе;
- особенности корпоративной культуры.

«Качество» инфраструктуры в этой проекции обычно рассматривается в контексте технических характеристик, возможностей и ограничений. Например, производственную

компанию будут интересовать производительность оборудования, возможность его быстрой переналадки, степень изношенности мощностей, степень автоматизации. Торговая компания в этой проекции может рассматривать аспекты, связанные с широтой региональных торговых сетей или емкостью своих складов. Универсальный аспект инфраструктуры – программное обеспечение (гибкость, оперативность предоставления управленческой информации) или веб-страница (дизайн, технологичность). Следует разделять технические возможности инфраструктуры и степень использования этих возможности самой компанией.

Например, на одном и том же оборудовании можно пошить одежду разного качества. Это, в том числе, зависит от совести работника. Другими словами, то, насколько хорошо компании удастся использовать возможности своей инфраструктуры (равно как и своих сотрудников), рассматривается уже в проекции «Бизнес-процессы». По сути, в проекции «Персонал \ Инфраструктура» речь идет о потенциале. То, как именно этот потенциал используется, можно понять по показателям проекций «Бизнес-процессы», «Клиенты» и «Финансы».

Ряд показателей, характеризующих ситуацию с персоналом, можно рассчитать на основе объективных количественных данных. К числу таких показателей можно, например, отнести текучесть кадров, среднюю заработную плату (в том числе ключевых специалистов), размер социального пакета, число рационализаторских предложений, заболеваемость, % курящих сотрудников, производительность («выработка») сотрудников. Но такие показатели в системе Balanced Scorecard, как правило, дополняются «субъективными» показателями, значения которых рассчитываются на основе имеющихся данных качественного характера. Такие данные, как правило, появляются после проведения опросов или тестирования. К подобным «качественным» показателям можно отнести индекс удовлетворенности персонала, средний балл по результатам профессиональной аттестации или балльную оценку персонала по методу «360 градусов». Подобного рода балльные оценки, рассчитываемые на основе опросов и тестирования, являются очень популярным методом количественного измерения целей проекции «Персонал».

Далее рассматриваются несколько примеров определения стратегических целей и показателей в проекции «Персонал / Инфраструктура»:

- «Повышать квалификацию и взаимозаменяемость персонала» (индикаторы – сумма затрат на повышение квалификации персонала, средний балл по результатам профессионального тестирования, число должностей, на которых могут работать минимум 2 равноценных сотрудника);
- «Улучшать коммуникации внутри подразделений и между подразделениями» (индикатор – индекс удовлетворенности сотрудников внутрифирменной коммуникацией);
- «Внедрить CRM-систему» (индикаторы – технические характеристики программного обеспечения, число сотрудников, работающих в CRM-системе);
- «Обновить парк производственного оборудования (индикаторы – отклонение от план-графика и бюджета).

2.10. Причинно-следственные связи между целями и показателями

Завершающим этапом работы по построению системы целей и показателей верхнего уровня является формирование причинно-следственных цепочек целей – как внутри проекций, так и между проекциями.

Отражение связей между отдельными целями призвано дать ответ на вопрос, для чего именно реализуется та или иная цель в компании. При этом соблюдается общая направленность – достижение целей в проекции «Персонал / Инфраструктура» служит залогом успеха в достижении целей во всех остальных проекциях, в особенности в проекции «Бизнес-процессы». Достижение целей в проекции «Бизнес-процессы», в свою очередь, необходимо для достижения целей в проекциях «Клиенты» и «Финансы». Кроме того, как правило, прописываются связи между проекциями «Клиенты» и «Финансы», поскольку свои деньги компания, в конечном итоге, получает от своих клиентов.

Важно понимать, что в системе стратегических целей компании нецелесообразно отражать все возможные связи между отдельными целями, поскольку это превратит систему целей в «нечитабельное нагромождение». В системе целей должны быть отражены лишь ключевые связи между стратегическими целями. Кроме того, логичным будет соблюдение следующего принципа – каждая из целей проекций «Персонал / Инфраструктура», «Бизнес-процессы» и «Клиенты» должна иметь хотя бы одну исходящую стрелочку, что означает, что исполнение данной цели способствует достижению другой. Достижение целей в этих проекциях рассматривается в конечном итоге как средство достижения финансовых целей. Проекция «Финансы» находится в самом верху системы целей компании, а потому реализация всех целей компании должна в конечном итоге способствовать достижению поставленных финансовых целей.

При построении причинно-следственной цепочки целей речь идет о том, чтобы разъяснить менеджерам, почему должны быть достигнуты те или иные цели. Поэтому вопрос звучит не как «На какие цели влияет рассматриваемая цель X?», а как «Почему должна быть достигнута цель X?».

Например, по цели «Сократить время поставок клиентам» причинно-следственная цепочка системы целей должна давать ответ не на вопрос «На какие другие цели влияет сокращение времени поставок?», а на вопрос «Почему именно нам нужно сократить время поставок?». Это, на первый взгляд, незначительное отличие, оказывает значительное влияние на формат причинно-следственной цепочки целей. По сути, причинно-следственная цепочка целей является ничем иным, как графическим методом описания стратегии компании.

Продemonстрируем несколько примеров стратегических карт, позволяющих визуализировать причинно-следственные цепочки целей.

Пример из практики. Стратегическая «карта» (Strategy Map) целей компании-производителя лазерной техники



Рис. 6.

Пример из практики. Стратегическая «карта» (Strategy Map) целей компании-производителя кухонной мебели

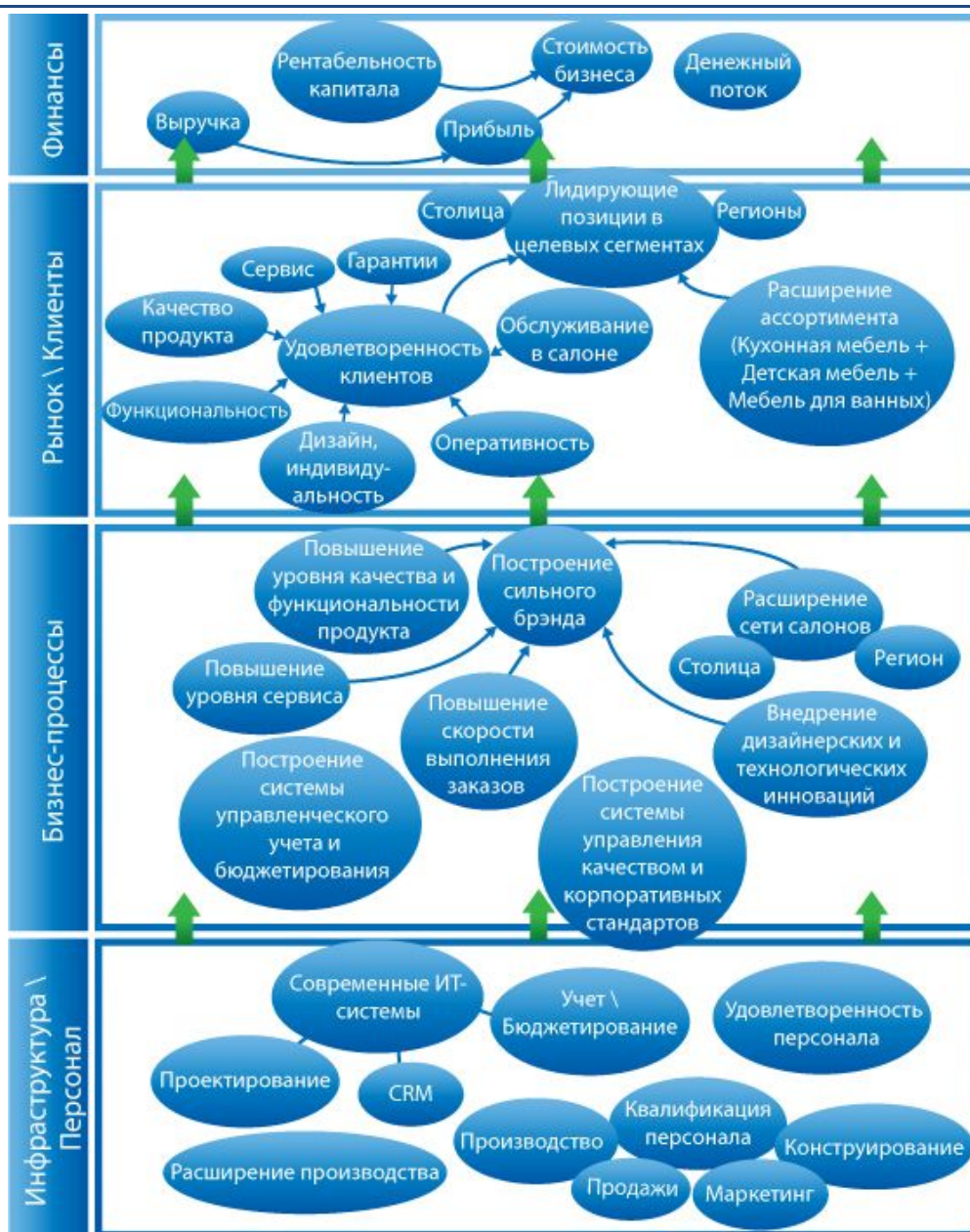


Рис. 7.

2.11. Целевые значения показателей/индикаторов

Сбалансированная система показателей подразумевает, что на каждом уровне организационной иерархии определены:

1. стратегические цели компании, сформулированные в проекциях «Финансы», «Клиенты / Продукты», «Бизнес-процессы» и «Персонал / Инфраструктура» (рекомендуемое количество целей – примерно двадцать);
2. показатели, в измеримом количественном виде описывающие степень достижения стратегических целей (каждую цель могут описывать один или несколько показателей);
3. причинно-следственные связи между отдельными целями (отображаемые, как

правило, в виде стрелок);

4. целевые значения показателей.

Что такое целевое значение показателя и как его выбрать? Целевые значения показателей должны быть, с одной стороны, труднодостижимыми, но в то же время не слишком сложными. Другими словами, начинающий штангист не должен сразу ставить себе целью поднять вес, доступный лишь ограниченному числу призеров олимпийских игр. Гадкий утенок только в сказках через пару секунд превращается в прекрасного лебедя.

Определив достижимые финансовые цели (бизнес «на миллион» и бизнес «на миллиард»), компании задумываются о значениях показателей в проекциях «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Персонал / Инфраструктура», которые будут достаточны для достижения целевых значений финансовых показателей. Если мы хотим продавать на сумму ... евро, то какой максимальный срок выполнения заказа и максимальную долю брака мы можем себе позволить? А если нам нужна доля брака ниже ... %, то персонал с какими компетенциями нам понадобится?

Особенно на первом этапе построения систем управления по целям и показателям очень важно построение системы сбора информации о текущих значениях показателей в целях возможной корректировки целевых значений, если они излишне завышены или занижены.

В ряде случаев компании выбирают показатели, по которым никогда не собиралась фактическая информация. Тогда первым шагом в определении целевого значения становится попытка измерить сегодняшнее значение показателя и принятие решения, насколько в стратегической перспективе оно может быть улучшено. Для этого уже на этапе формулирования показателей и определения их новизны назначаются лица, ответственные за сбор информации о текущем значении этих показателей и ее представление рабочей группе проекта.

2.12. Разработка стратегических мероприятий

На предыдущем этапе мы определились с набором стратегически значимых индикаторов и выявили, какое целевое значение должен принять каждый из них в стратегической перспективе. Конкретизация того, как именно компания собирается достигать целевой «планки», происходит на следующем этапе – этапе разработки мероприятий (проектов, программ, планов действий), способствующих их достижению. Для каждой цели, сформулированной в проекциях «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Персонал / Инфраструктура», определяются ключевые мероприятия, необходимые для достижения целей. Что касается финансовых целей, то на их достижение, как правило, работают мероприятия, сформулированные в других проекциях. Например, такие мероприятия, как «Поиск более дешевых поставщиков» или «Увеличение цен», хотя и имеют влияние на финансовые показатели, относятся к целям, сформулированным в проекциях «Процессы» и «Клиенты». Однако существуют и такие мероприятия, реализацию которых можно напрямую увязать с той или иной финансовой целью. Например, достижению стратегической финансовой цели «Улучшить структуру затрат на капитал» будет способствовать реализация мероприятий «Привлечение заемного капитала» или

«Увеличение доли собственного капитала».

По каждому из разработанных мероприятий важно определить перечень всех подразделений (должностей), участвующих в реализации мероприятия, а также фамилию ответственного. Такая работа являет собой завершение процесса каскадирования – создания конкретного плана действий для каждого подразделения и даже отдельного сотрудника. **Таким образом, ССП призвана устранить разрыв между стратегией, сформулированной на верхнем уровне, и каждодневной оперативной деятельностью сотрудников низовых подразделений.**

Принцип «цели + показатели + целевые значения показателей + система поддерживающих стратегических мероприятий», сформулированные в четырех проекциях («Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал \ Инфраструктура») применим как к компании в целом, так и для отдельных структурных подразделений.

Приведем ряд целей и показателей, использующихся подразделениями реальных компаний.

Таблица 2. Индикаторы достижения целей

	Цели	Показатели
Финансы	Не превысить сумму бюджета затрат	Отклонение план/факт по бюджету затрат
Клиенты	Повысить степень удовлетворенности внутренних клиентов (Заметим, что для любого вспомогательного подразделения всегда могут быть выявлены свои внутренние клиенты)	Индекс удовлетворенности внутреннего клиента
Бизнес-процессы	Оптимизировать степень загрузки мощностей	% простоя мощностей по внутренним причинам
Персонал/ инфраструктура	Сохранить ключевых специалистов	Текучесть кадров среди ключевых специалистов

2.13. Подразделение как мини-предприятие

ССП превращает то или иное структурное подразделение (производственный цех, отдел логистики, финансовый отдел, отдел IT и т.д.) в «мини-компанию» в составе компании. Каждое структурное подразделение понимает, что квалифицированный персонал и развитая инфраструктура ей необходимы для того, чтобы быстро и качественно выполнять свою работу (проекция «Бизнес-процессы»). Отлаженные процессы необходимы структурному подразделению для того, чтобы успешно взаимодействовать с внутренними «клиентами» (коллегами из других подразделений или руководством компании). От того, насколько успешными будут эти взаимодействия, зависят, в том числе, финансовые результаты подразделения (соблюдение бюджета, получение целевой суммы премии). Другими словами, каждое структурное подразделение компании

«продает» свой продукт (услугу) внутренним (и внешним) клиентам, стремясь, соответственно, к максимальному удовлетворению их ожиданий. Поэтому индекс удовлетворенности внутренних клиентов (балльная оценка коллег) является в компаниях, исповедующих такую логику ведения бизнеса, стандартным показателем практически во всех подразделениях.

Наличие у каждого структурного подразделения проекции «Финансы» предполагает наличие в компании системы бюджетирования (разработка плановых значений активов, обязательств, собственного капитала, доходов, расходов, поступлений и выплат) и системы управленческого учета (фактические значения активов, обязательств, собственного капитала, доходов, расходов, поступлений и выплат). С финансовой точки зрения каждое структурное подразделение рассматривается как центр финансовой ответственности (ЦФО). Разумеется, в составе компании могут быть структурные подразделения (ЦФО), «финансы» которых включают в себя только расходы, активы и собственный капитал (например, бухгалтерия, отдел логистики, отдел IT, отдел управления персоналом). Другие структурные подразделения (ЦФО) включают в свою проекцию «Финансы» также поступления и выплаты (если имеют свой расчетный счет и кассу), доходы и, при необходимости, обязательства. Примерами таких структурных подразделений могут быть относительно или полностью самостоятельные бизнес-единицы (дивизионы, филиалы, структурные подразделения холдинга и т.п.) Если в компании построена система трансферного ценообразования, то у каждого структурного подразделения (ЦФО) в «своем» отчете о прибылях и убытках будет либо «прибыль» (если внутренняя «выручка» превысила сумму расходов), либо «убыток» (если сумма расходов превысила сумму внутренней «выручки»), либо «0» (если сумма расходов соответствует сумме внутренней «выручки»). Соответственно, финансовые цели структурных подразделений обычно связаны с достижением целевых (плановых) значений ключевых финансовых показателей. Кроме того, структурные подразделения компании в проекцию «Финансы» включают также целевое значение премии, которую они рассчитывают получить, если «уложились» в бюджет и достигли целевых значений индикаторов в проекциях «Клиенты» (например, число внутренних рекламаций, индекс удовлетворенности внутренних клиентов), «Бизнес-процессы» (например, доля брака, число нарушений внутренних стандартов) и «Персонал» (например, средний балл по результатам профессионального тестирования, число рацпредложений).

Раздел 3. Декомпозиция стратегии

3.1. Прямое перенесение цели предприятия на уровень стратегии подразделения

Рассмотрим несколько примеров, демонстрирующих, как декомпозируются цели верхнего уровня на цели подразделений прямым перенесением ее на уровень подразделения. Уже на этапе представления стратегии в виде системы стратегических целей удобно представить их в виде таблицы и проследить, на какие подразделения ложится основной груз исполнения стратегии (см. ниже).

Примечание:

XX – ответственность

X – участие

Примеры

Пример 1. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) компании-производителя кухонной мебели

Стратегические цели	Показатели	Финансовый департамент	Департамент производства	Департ. маркетин га	HR
Увеличение стоимости бизнеса \ Увеличение прибыли	Экономическая прибыль (EVA)	XX	X	X	X
	Собственный капитал	XX	X	X	X
Увеличение выручки	Выручка (география \ салоны \ продукты)		X	XX	
Увеличение денежного потока	Денежный поток (операционная деятельность)	XX	X	X	X
	Свободный денежный поток	XX	X	X	X
Завоевание лидирующих позиций в Киеве	Доля рынка (комфорт-класс) \ Киев		X	XX	
Усиление позиций в регионах	Доля рынка (комфорт-класс) \ по регионам		X	XX	
Повышение удовлетворенности клиентов	Комплексный индекс удовлетворенности клиентов	X	X	XX	
	Число рекламаций (виды проблем)	X	X	XX	
Расширение ассортимента	Объем продаж кухонной мебели		X	XX	
	Объем продаж детской мебели		X	XX	

	Объем продаж мебели для ванных		X	XX	
Построение сильного бренда	% узнаваемости торговой марки (бренда)			XX	
	Соответствие воспринимаемого содержания рекламы замыслу (%)			XX	
Повышение скорости выполнения заказов	Средний срок выполнения заказа	X	XX	X	
Повышение уровня качества и функциональности продукта	Доля брака		XX		
Повышение уровня сервиса	Число рекламаций по сервису		XX		
Внедрение дизайнерских и технологических инноваций	Число внедренных дизайнерских и технологических инноваций		XX	X	
Построение системы упр. учета и бюджетирования	Отклонение от ПГ построения СУУБ	XX	X	X	X
Построение системы управления качеством и корпоративных стандартов	Отклонение от ПГ построения СУККС	X	X	X	XX
Внедрение современных ИТ-систем	Отклонение от ПГ внедрения ИТ-системы «Проектирование»	X	XX	X	
	Отклонение от ПГ внедрения ИТ-системы «Учет \ Бюджетирование»	XX	X	X	
	Отклонение от ПГ внедрения CRM-системы	X	X	XX	
Расширение сети салонов	Отклонение от ПГ открытия салонов			XX	
	Стоимость открытия салонов	X		XX	
Расширение производства (ПЦ №2 и №3)	Отклонение от ПГ открытия ПЦ №2-3		XX		
	Стоимость открытия производственных центров	X	XX		

	Степень изношенности производств. мощностей		XX		
Повышение квалификации персонала	% заполненности рабочих мест компетентными кадрами	X	X	X	XX
Повышение удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности персонала	X	X	X	XX
	Текучесть кадров	X	X	X	XX

Пример 2. ССП и ее декомпозиция в компании-производителе обуви

Цель	Задачи \ Мероприятия \ Проекты	Конструкторский отдел	Отдел закупок и логистики	Управление персоналом	Финансовый отдел	Отдел маркетинга	Производство	Отдел продаж Опт	Отдел продаж Розница
«Повышение эффективности работы розничных магазинов»	Разработка единого корпоративного стандарта «Работа магазина»			X					XX
	Внедрение новой системы мотивации персонала в магазинах			X					XX
	Внедрение системы распродаж				X				XX

Пример 3. ССП и ее декомпозиция в компании-производителе лазерной техники

Цель	Задачи \ Мероприятия \ Проекты	Конструкторский отдел	Отдел закупок и логистики	Производство	Финансовый отдел	Отдел маркетинга и продаж	Управление персоналом
«Лидерство в поставках»	Кооперация с поставщиками		XX				

(своевременность и сокращение сроков выполнения заказов)	Модернизация оборудования			XX	X		
	Унификация (модульность) конструкторских разработок	XX	X	X			

Пример 4. ССП и ее декомпозиция в компании-производителе кухонной мебели

Цель	Задачи \ Мероприятия \ Проекты	Финансовый отдел	Производство	Отдел маркетинга и продаж	Управление персоналом
«Повышение уровня сервиса»	Разработка справочника «Типичные ошибки в сервисе» (для новых сотрудников)		XX		X
	Оптимизация отношений с поставщиками комплектующих		XX		
	ABC-анализ проблем, возникающих в процессе эксплуатации		XX		

3.2. Каскадирование стратегии на вспомогательные подразделения

В отдельных случаях прямое каскадирование или перенос цели компании в разряд целей подразделения невозможен. Тогда формулирование ключевых стратегических целей и показателей подразделения (как правило, это касается обслуживающих подразделений), напрямую зависит от того, каким образом они могут удовлетворить их основных внутренних клиентов и создать дополнительную ценность для организации в целом.

В качестве примера приведем обобщенную модель стратегической карты HR-подразделения, приведенную в книге Р. Каплана и Д. Нортон «Стратегическое единство».

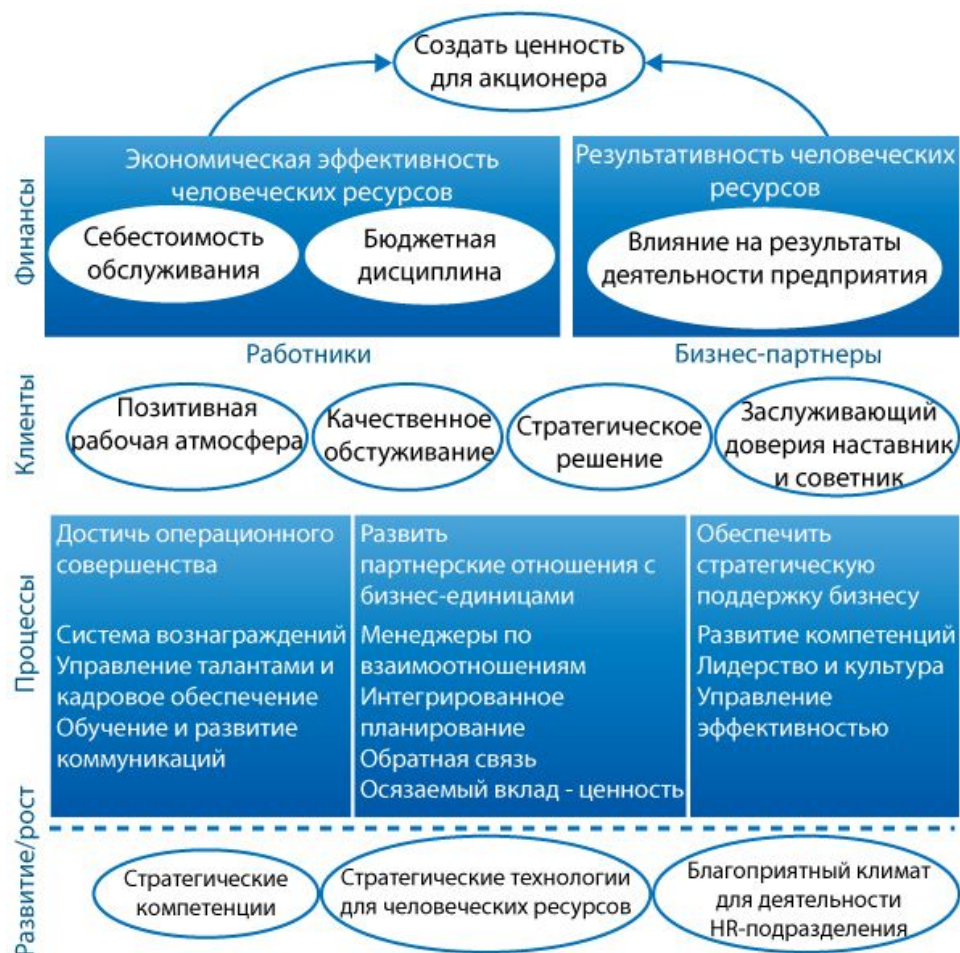


Рис. 8. Шаблон стратегической карты HR-подразделения

3.3. Глубина декомпозиции/каскадирования стратегии

Один из основных вопросов – это глубина каскадирования. После формирования «карты» стратегических целей, индикаторов и ключевых мероприятий верхнего уровня подобные «карты» строятся для основных «замов» генерального директора – по производству,

маркетингу, снабжению, финансам или курируемых ими направлений бизнеса либо подразделений. Разумеется, вторые лица компании обязаны знать и понимать стратегию компании в целом и свой вклад в ее реализацию. Но целесообразность дальнейшего каскадирования (на третий, четвертый и т.д. уровень иерархии) для многих руководителей находится под сомнением.

Один из моих знакомых (директор строительной компании) сказал мне, что слово «стратегия» главный инженер его компании отождествляет с игрой, которая продается в магазине «Детский мир». И не больше. Но, создавая «карту» целей, показателей и мероприятий для своего главного инженера (второй уровень в иерархии), директор надеется убедить его в том, что стратегия – это не только настольная игра, но и фактор выживаемости бизнеса в условиях обостряющейся конкуренции. В перспективе директор надеется дойти также до прорабов (третий уровень в иерархии). Каскадирование на четвертый уровень (рабочие, каменщики, маляры) представляется ему бесполезным занятием. Обоснование – низкий уровень образования и общей культуры этих сотрудников («они вообще таких слов, как стратегия, не знают») и отсутствие лояльности к компании («сегодня они у меня работают, а завтра – в другую компанию перебежали»).

Среди других причин отказа от «глубокого» каскадирования называются также стремление сохранить определенную степень конфиденциальности стратегии компании («знакомить всех сотрудников компании со стратегией – это лить воду на мельницу конкурентов») и значительные затраты времени и ресурсов на составление подобных «карт» для структурных подразделений. Первый довод критики не выдерживает – если стратегию не знают те, кто ее должен реализовывать, она реализована не будет. Что касается второго довода, то мнений здесь может быть много. Есть мнение, что все менеджеры делятся на два типа: первый всегда спрашивает «А сколько это будет нам стоить?», а второй – «А что это нам принесет?». Проблема заключается в том, что сумму «знаменателя» (затраты на проект) более-менее точно оценить можно, а сумму «числителя» (эффект от внедрения проекта в стоимостной форме) – нет. Речь можно вести о повышении управляемости компании, об уменьшении числа конфликтов, о том, что руководитель вместо 20 минут на обеденный перерыв после внедрения системы Balanced Scorecard стал позволять себе целых 40...

Очевидно, что идея о необходимости доведения стратегии до сотрудников вполне успешно была реализована в большой организации с названием «Советский Союз» (стратегическая цель строительства социализма (коммунизма) была известна каждому сотруднику организации, и рядовой шахтер четко понимал, что тонны добываемого им в единицу времени угля необходимы для достижения этой высокой цели).

Знаменитая притча о трех строителях тоже иллюстрирует важность знания стратегии сотрудниками.

Некий мудрец наблюдал за тем, как люди выполняют одну и ту же работу: возят тележки с камнем. Он спросил у одного из них:

- Что ты делаешь?

- Я вожу эти проклятые камни, потому что это воля моего хозяина, – ответил тот.

Мудрец задал вопрос второму:

- Что ты делаешь?

- Я зарабатываю деньги, мне нужно кормить семью.

И мудрец спросил третьего:

- А ты что делаешь?

- Я строю Храм! – ответил он.

Другим словами, уже сам по себе факт коммуницирования стратегии сотрудникам уже служит для них мотивирующим фактором («мне понятно, куда мы движемся и что будет с компанией через 3 года»).

3.4. Стратегически значимые семейства должностей

У топ-менеджеров, как правило, личные цели и показатели, оценивающие их достижения, появляются вместе со стратегией организации, а как стоит подходить к разработке и согласованию личных целей рядового работника?

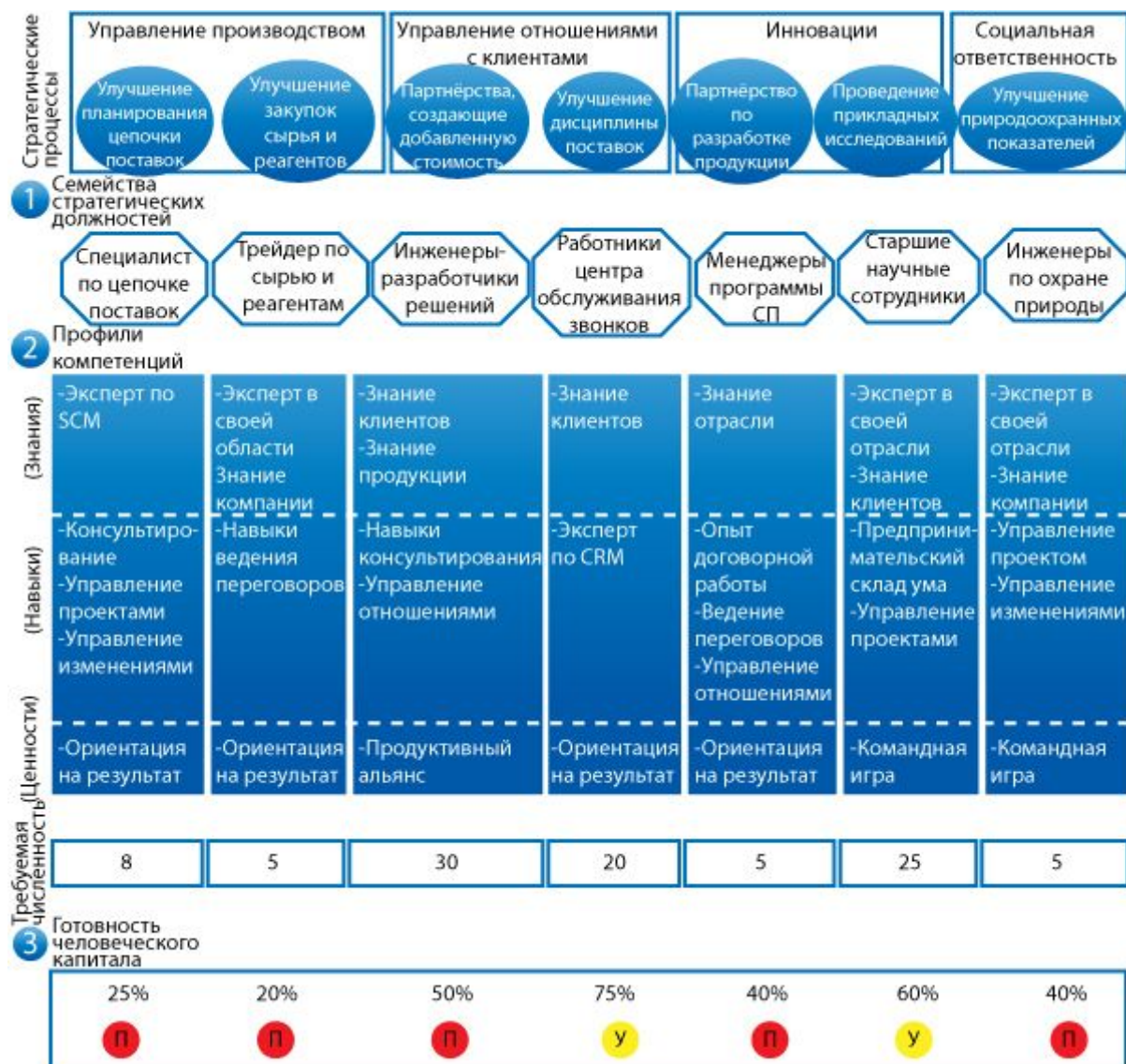


Рис. 9. Пример выделения стратегически значимых должностей и оценки потенциала работников в плане поддержки исполнения стратегии организации.

Во-первых, сразу для всех работников организации разрабатывать систему задач, поддерживающих реализацию стратегии, – дело затратное и труднореализуемое. Поэтому рекомендуется начинать разработку персональных целей и планов развития с наиболее значимых для реализации стратегии работников, то есть занимающих так называемые стратегически значимые должности, которые могут быть легко определены в результате анализа основных стратегических инициатив. Практика показывает, что количество работников, занимающих стратегически значимые должности, не превышает 5-10% от общей численности персонала. Если стратегически значимые должности выделены, то можно оценить, насколько сегодняшние работники готовы к выполнению стратегически значимых задач, выявив их текущие компетенции и сравнив их с компетенциями, которые будут им необходимы для реализации стратегии организации.

Итак, если выделена целевая группа стратегически значимых работников, то можно переходить к постановке личных целей и задач, которые в обязательном порядке должны включать и цели саморазвития. На этом этапе трансляции стратегии в массы может встать вопрос и о найме людей с новыми для организации компетенциями, и о построении/модификации системы обучения в компании.

3.5. Как подойти к формированию и согласованию личных и организационных целей?

В качестве примера приведем рекомендации по процедуре разработки персональных ССП в сети отелей Hilton.

Шаг 1. Попросите Вашего подчиненного проанализировать, какие стратегические цели перспектив «Клиенты» и «Внутренние процессы» ССП Вашего подразделения непосредственно связаны с его деятельностью, и детализировать их.

К примеру, одной из стратегических целей Hilton Hotels является «Оптимизировать ключевые бизнес-процессы». Для руководителя хозяйственной службы она может быть детализирована как «Ускорить процедуру регистрации вновь прибывших постояльцев» или «Улучшить коммуникации между ресепшн и работниками хозяйственной службы».

Шаг 2. Попросите работника самостоятельно сформировать персональную сбалансированную систему показателей, сохраняя структуру базовых перспектив стратегической карты.

Цель перспективы «Бизнес-процессы»	Показатели	Текущее значение	Целевое значение
Ускорить процедуру	Среднее время регистрации вновь	9 минут	7 минут

регистрации вновь прибывших постояльцев	прибывшего гостя		
	Доля регистрационных заявок, по которым более 80% всей необходимой информации было получено и введено в информационную систему до приезда гостя в отель	40%	70%
Цели перспективы «Развитие и рост»	Показатели	Текущее значение	Целевое значение
Усовершенствовать коммуникативные навыки	Результат оценки степени развития коммуникационных навыков (по 5-балльной шкале)	3	4
Улучшить знание бизнес-процессов конкурентов	Количество рабочих встреч с коллегами по обсуждению возможных улучшений на базе изучения опыта сетей Renaissance, Sheraton и др.	0	2 за полгода

Шаг 3. Работник совместно с непосредственным руководителем анализирует предложенные на предыдущем шаге цели показатели персональной ССП. При этом наиважнейшая задача руководителя – убедиться в том, что персональная система целей и показателей действительно способствует реализации стратегии организации, поставлены достижимые, реалистичные и мотивирующие цели.

Шаг 4. Непосредственный руководитель утверждает личную систему целей и показателей и проводит регулярные встречи (ежеквартально и ежегодно) в форме диалога с подчиненным относительно его успехов по достижению запланированных результатов. В ходе встреч анализируются возникшие проблемы, обсуждается и утверждается личный план развития сотрудника, при необходимости, вносятся изменения.

Шаг 5. Руководитель бизнес-единицы анализирует все персональные ССП на предмет их соответствия стратегии подразделения и, в случае выявления разрывов, дает рекомендации линейному менеджеру относительно необходимости внесения изменений.

Шаг 6. Временная рабочая группа с учетом рекомендаций руководителя бизнес-единицы готовит предложения по совершенствованию систем обучения, вознаграждений и коммуникаций.

В одной из компаний, управляющей сетью автозаправочных станций, разработали следующие правила составления персональной сбалансированной системы показателей:

- персональная ССП должна включать, как минимум, одну цель и один показатель по каждой из четырех базовых перспектив;
- количество показателей не должно превышать 15;
- в ССП должны быть представлены и запаздывающие, и опережающие

показатели;

- каждый руководитель должен включить в свою ССП цель по развитию, обучению и консультированию своих подчиненных;
- в персональную ССП должны быть обязательно включены хотя бы одна цель и показатель, которые способствуют развитию другого бизнеса компании;
- каждое изменение персональной ССП согласуется между «владельцем ССП» и его руководителем.

3.6. Мотивация персонала и реализация стратегии

Дополнительная мотивация у сотрудника появляется тогда, когда он понимает, что лично он должен делать для реализации стратегии. Но мотивация становится еще более сильной, если достижение стратегических целей подкрепляется финансовой (зарплата, премия) или нефинансовой (дополнительный отпуск, доска почета, обучение) компенсацией. Как уже было отмечено, сам по себе факт наличия «карты» целей, показателей и мероприятий, объясняющих сотруднику его вклад в реализацию стратегии компании в целом, уже является значимым мотивирующим фактором. Вопрос о прямой связи значений показателей и суммы заработной платы – вопрос сложный. Важно понимать, что 2%-ое отклонение от целевого значения показателя X с точки зрения компании в целом может быть более проблемным, чем 10%-ое отклонение по показателю Y. Поэтому при проработке вопроса о связи системы целей и показателей с системой мотивации часто используют систему весов, присваиваемых отдельным показателям.

Представим себе, что топ-менеджеры пришли к соглашению относительно индикаторов, которые будут демонстрировать, что компания движется к исполнению стоящих перед ней целей. Во многих случаях экспертная оценка позволит определить, что не все показатели в равной степени будут влиять на достижение той или иной цели. В данном случае логично присвоить каждому из них определенный вес, что делается, как правило, с использованием метода экспертных оценок. Сумма всех весов показателей достижения каждой конкретной цели должна составить 100%. Текущая оценка положения дел позволит управленцу оценить, насколько близка организация к достижению целевого значения показателя с учетом весов каждого из показателей.

К примеру, для цели «Сократить удельную себестоимость продукции» можно построить следующую таблицу:

Таблица 3. Степень реализации цели «Сократить удельную себестоимость продукции» с учетом весов

Показатели	% достижения целевого значения	Вес показателя	Средневзвешенная степень выполнения

	показателя		
Удельная себестоимость продукта 1	110%	50%	55%
Удельная себестоимость продукта 2	120%	20%	24%
Удельная себестоимость продукта 3	115%	20%	23%
Удельная себестоимость продукта 4	70%	10%	7%
Итого:		100%	109%

Таким образом, можно констатировать, что цель достигнута, и оценить степень достижения рассматриваемой цели как 109%.

Можно построить такую таблицу и для общей оценки степени реализации стратегии, присвоив веса всем без исключения индикаторам сбалансированной системы показателей конкретного менеджера и/или его подразделения.

Сравните, как отличаются результаты без учета весовых коэффициентов и с их учетом.

Таблица 4. Степень реализации стратегии

		ПЛАН	ФАКТ	СДЦ
Рентабельность продаж (%)	↑	10%	8%	80%
Число рекламаций на 100 поставок (ед)	↓	3	4	66,7%
Число новых клиентов (ед)	↑	10	12	120%
Число расторгнутых договоров (ед)	↓	10	12	80%
Среднее время поставки (дни)	↓	10	12	80%
Соблюдение сроков поставки клиентами (%)	↑	97%	99%	102,1%
Соблюдение сроков поставки поставщиками (%)	↑	97%	68%	70,1%
Доля брака (%)	↓	3%	4%	66,7%
Продуктивность (%)	↑	70%	60%	85,7%
Заболеваемость персонала (%)	↓	5%	8,5%	30%
Текучесть персонала (%)	↓	2%	2%	100%
Удовлетворённость персонала (баллы)	↑	9	8,5	94,4%
Степень достижения целей				81,3%

Таблица 5. Степень реализации стратегии с учетом весовых коэффициентов.

		СДЦ	ВЕС	СДЦ с учётом веса
Рентабельность продаж (%)	↑	80%	0,15	12%
Число рекламаций на 100 поставок (ед)	↓	66,7%	0,15	10%

Число новых клиентов (ед)	↑	120%	0,05	6%
Число расторгнутых договоров (ед)	↓	80%	0,05	4%
Среднее время поставки (дни)	↓	80%	0,05	4%
Соблюдение сроков поставки клиентами (%)	↑	102,1%	0,15	15,3%
Соблюдение сроков поставки поставщиками (%)	↑	70,1%	0,05	3,5%
Доля брака (%)	↓	66,7%	0,15	10%
Продуктивность (%)	↑	85,7%	0,05	4,3%
Заболеваемость персонала (%)	↓	30%	0,05	1,5%
Текучесть персонала (%)	↓	100%	0,05	5%
Удовлетворённость персонала (баллы)	↑	94,4%	0,05	4,7%
Степень достижения целей			1	80,32%

(Стрелочки «вверх» демонстрируют, что для достижения цели показатель должен увеличиваться, соответственно, «вниз» – уменьшаться).

Мы видим, что при учете весов показатели степени достижения цели меняются.

Важно также не допустить в компании ситуации, которая имело место быть на одном из кораблей, капитан которого премировал матросов за каждую пойманную крысу. Построенная им система мотивации привела к тому, что матросы стали активно разводить крыс с целью максимизации выручки от их реализации ...

При построении системы мотивации, связанной с системой Balanced Scorecard, часто приходится решать следующую дилемму. **С одной стороны, система мотивации должна, по возможности, учитывать достижение всего спектра целей (в противном случае сотрудники могут концентрироваться на достижении целей, к которым система мотивации привязана, и оставлять без внимания прочие цели), а с другой – система мотивации должна быть простой и понятной (а значит, связанной с ограниченным числом показателей).**

В качестве компромиссного вариант можно предложить «завязывание» ежемесячной суммы заработной платы сотрудника на 3-5 ключевых показателей, а периодические (квартал, полгода, год, окончание проекта) могут быть привязаны к более широкому числу показателей.

Кроме того, приходится учитывать специфику уровня в организационной иерархии и характера выполняемой работы. К примеру, должность главного маркетолога традиционно характеризуется как творческая. Он, условно говоря, может неделями не появляться в офисе, а раз в квартал выдавать «на гора» очередную гениальную идею, резко увеличивающую конкурентоспособность компании. И для таких сотрудников многие компании используют очень простую систему мотивации – большой оклад (+ премии за идеи) или увольнение. А система мотивации сотрудников, к примеру, распиловочного участка может быть более сложной – включать в себя определенную сумму фиксированного оклада, премии за достижение целевых значений определенных

показателей (например, число рацпредложений, выработка на число сотрудников, стоимость заказов, выполненных вовремя, % экономии бюджета) и штрафы за определенные значения других показателей (например, доля брака, объем отходов, стоимость внепланового ремонта оборудования по вине отдела, число внутренних рекламаций).

Надо отметить, что существуют системы мотивации, основанные на принципе «кнута и пряника» (и штрафы, и премии), существуют также системы, отказывающиеся от «кнута» (только «пряник» – премии) или отказывающиеся от «пряника» (только «кнут» – штрафы). И все они могут быть «самыми подходящими» в определенных ситуациях и могут строиться на основе системы целей и показателей Balanced Scorecard. Интересен также вариант трехуровневой системы мотивации, учитывающий достижения конкретного сотрудника (1-ый уровень), достижения его отдела (2-ой уровень) и достижения компании в целом (3-ий уровень).

Д. Нортон и Р. Каплан провели исследования, показавшие, что оптимально вводить в систему компенсации вознаграждение, напрямую связанное с показателями результативности деятельности конкретного работника, можно не ранее чем через 2 года после запуска системы управления по целям и показателям, так как часто именно в первые два года сама система претерпевает серьезные изменения: исключаются невалидные показатели, корректируются цели и т.д. Как правило, сегодняшние компании вводят так называемый «фантомный» или виртуальный период начисления вознаграждения «по целям», чтобы минимизировать тревожность работников. Количественное выражение бонусов «по результатам» в практике современных компаний может существенно различаться – это может быть фиксированная сумма доплаты либо процент от оклада.

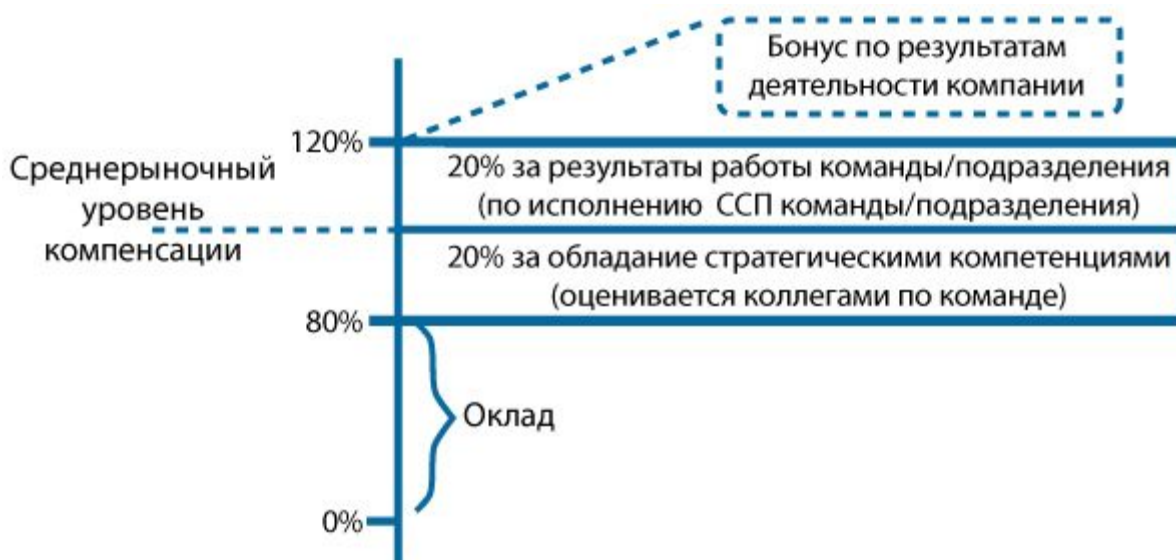


Рис. 10. Структура системы компенсации компании-автопроизводителя

Следует отметить, что система оплаты по показателям должна быть достаточно гибкой. К примеру, в 2004 году в ряде отелей сети Hilton, расположенных в районах США, где были

зарегистрированы стихийные бедствия, было целенаправленно занижено целевое значение ряда финансовых показателей, при этом нефинансовые показатели не менялись. В результате все заслуживающие того работники получили бонусы по результатам их «стратегической деятельности», что усилило и лояльность сотрудников, и лояльность клиентов.

3.7. Оптимальное количество и качество показателей ССП

При формулировке стратегических целей компании в целом обычно следуют принципу, предложенному Р. Капланом – «Twenty is Plenty» («двадцать – достаточно»). Иными словами, число ключевых целей в «карте» компании в целом не должно превышать двадцати (обозримое число ключевых аспектов деятельности). При составлении «карт» для структурных подразделений рекомендуется соблюдать этот же принцип. Другими словами, у главного логистика, директора по маркетингу или финансового директора и курируемых ими подразделений тоже есть примерно 20 целей, к достижению которых он стремится. Поскольку одна цель может измеряться и описываться не одним, а несколькими индикаторами, то число индикаторов в «карте», особенно на первом этапе, может насчитывать и 40, и 60 показателей. Их полный перечень необходим менеджеру того или иного структурного подразделения для всесторонней оценки своей «вотчины», но оценивать его работу по всем этим показателям вряд ли целесообразно. Во-первых, некоторые показатели просто информируют о том, в каком состоянии пребывает та или иная организационная единица, но не связаны напрямую с эффективностью деятельности сотрудников этой единицы.

Например, степень изношенности недавно приобретенных в распиловочный участок пилорам (уже бывших в употреблении в другой компании) может интересовать генерального директора (проекция «Инфраструктура»), но вряд ли может быть использована для оценки результатов деятельности этого структурного подразделения (в отличие, скажем, от доли брака, числа внутренних рекламаций или объема заказов, выполненных вовремя).

Во-вторых, слишком большое число показателей – «не есть хорошо» с точки зрения «читабельности» информации. Здесь уместно вспомнить известный принцип Парето и предположить, что рассмотрение 20% от всего перечня показателей позволяет оценить 80% успеха той или иной организационной единицы. Другими словами, из всего перечня показателей того или иного подразделения рекомендуется отобрать ключевые, а остальные – считать дополнительными. Ключевые показатели того или иного структурного подразделения с определенной периодичностью просматривает вышестоящее руководство, а полный их перечень (вместе с дополнительными) необходим сотрудникам этого подразделения для своевременного и качественного выполнения своих задач (в пределах установленных бюджетов).

3.8. Вопросы о «шаблонных» целях и показателях

Распространенные вопросы, связанные с каскадированием: «Существуют ли «типичные» системы целей, показателей и мероприятий для отдела логистики, финансового отдела,

отдела IT, отдела маркетинга и т.д.? Является ли ССП водителя, работающего в бизнес-школе, идентичной ССП водителя, работающего в телекоммуникационной компании?»

Чтобы ответить на эти вопросы, надо вспомнить, для каких целей компании используют сбалансированную систему показателей. Основная цель этой системы – коммуницирование разработанной стратегии сотрудникам компании. А стратегия всегда связана с уникальностью. Если компания конкурирует с другими компаниями за ограниченный ресурс – клиентов, – то ей нужно располагать определенными специфическими преимуществами по сравнению с конкурентами. Эти преимущества должны побуждать клиентов покупать продукт (услугу) именно у этой компании. И если у компании нет какого-либо особенного преимущества (уникальности) по сравнению с ее конкурентами, то у нее нет и шансов на выживание. Именно непохожесть компании на своих конкурентов является залогом ее успеха. В создании такой непохожести многие эксперты видят ядро стратегии. Чтобы компания могла быть успешной, должна существовать уникальная ценность для клиента, которую только эта компания предлагает на том или ином рынке.

Таким образом, каждая стратегия – уникальна. А раз уникальной является стратегия, то уникальной будет и система стратегических целей, показателей и мероприятий верхнего уровня. Соответственно, уникальными будут и системы целей, показателей и мероприятий структурных подразделений. Разумеется, нельзя говорить о том, что система Balanced Scorecard водителя, работающего в бизнес-школе, будет кардинально отличаться от системы Balanced Scorecard, работающего в телекоммуникационной компании. Их «карты» будут в какой-то части похожими (идентичными), но в какой-то – отличными. Например, водителю, работающему в бизнес-школе, необходимы минимальные знания английского языка, поскольку ему часто приходится ездить в аэропорт и встречать там многочисленных иностранных партнеров. А водитель телекоммуникационной компании, к примеру, обязан ежедневно содержать в идеальной чистоте автомобиль, раскрашенный в фирменные красно-желтые цвета, поскольку это является частью маркетинговой стратегии компании.

Однако стоит отметить, что ряд одинаковых показателей вполне обоснованно может использоваться самыми различными компаниями, только целевые значения этих показателей будут сильно варьироваться в зависимости от специфики деятельности использующих их организаций. Так, финансовые и временные затраты на обучение одного сотрудника в течение периода будут достаточно высокими в консалтинговой компании, и более скромными – в розничной торговле. Ряд подобных показателей компании можно использовать в целях бенчмаркинга, сравнивая себя с конкурентами.

В изданных на русском языке книгах Д. Нортон и Р. Каплана вниманию читателя предлагаются шаблонные стратегические карты как отдельной компании, так и ключевых ее вспомогательных подразделений (управление персоналом, IT, управление финансами). Практика показывает, что эти обобщающие опыт различных предприятий шаблоны лучше использовать для аудита разработанных внутри компании стратегических карт и систем показателей, так как в противном случае понижается степень инновационности решений, предлагаемых членами рабочих групп по созданию и

каскадированию стратегии.

Заключение

Процесс каскадирования/декомпозиции стратегии, ее коммуникации и трансляции до каждого рядового сотрудника призван обеспечить практическую реализацию знаменитого принципа, изложенного идеологом сбалансированной системы показателей, – «Make Strategy everyone's everyday job» («сделать стратегию ежедневным делом каждого сотрудника»). Стратегия компании будет жизнеспособной только в том случае, когда каждый сотрудник компании (включая уборщицу и водителя) будет четко понимать, какой именно вклад он вносит в достижение стратегических целей бизнеса в целом и как от этого зависит его заработная плата и личный успех, а также будет иметь возможность развить необходимые для исполнения организационной стратегии компетенции.

Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии можно представить следующим образом:

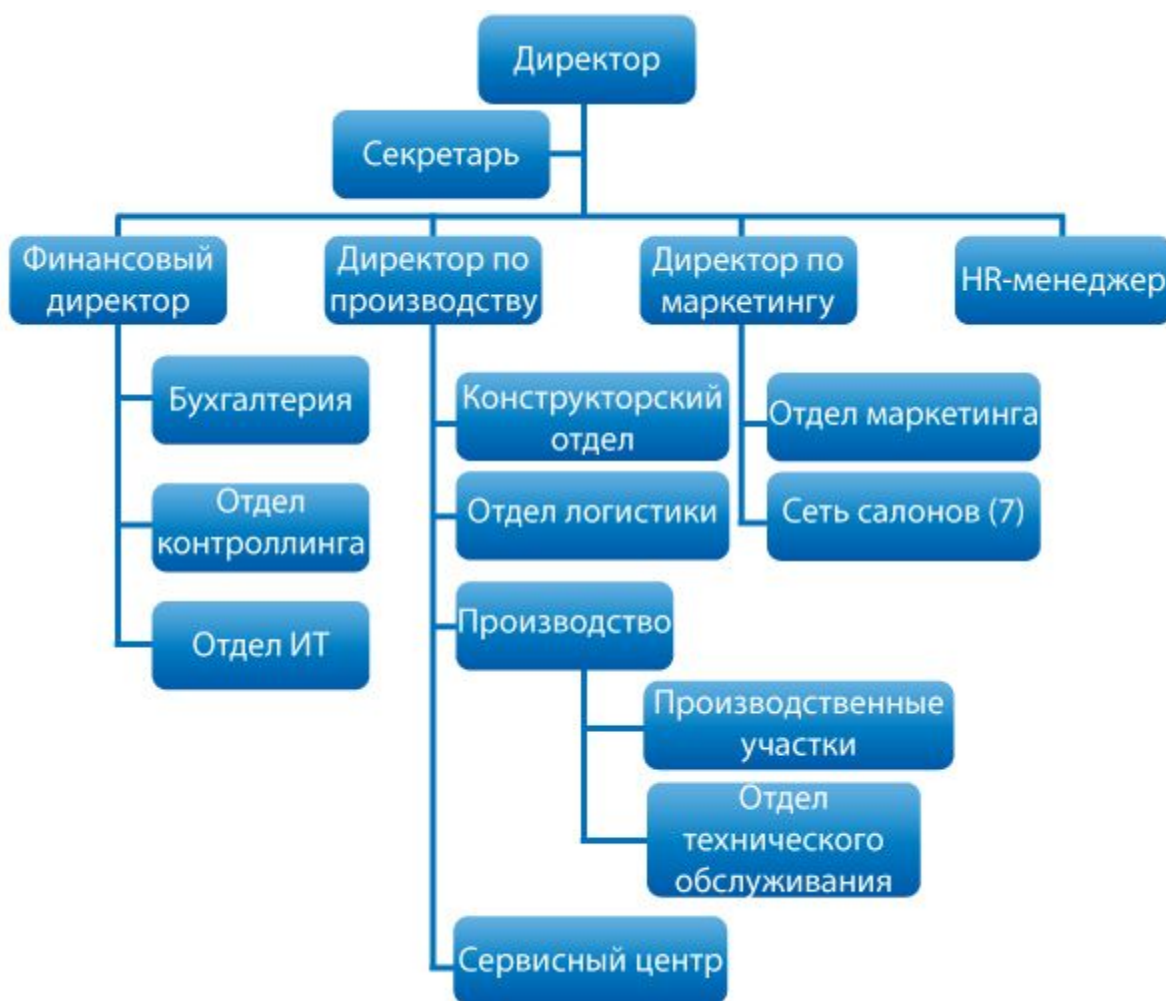


Таким образом, создание сильной команды, способной преобразовать стратегический план в конкретные действия – вот залог успешной реализации стратегии.

Приложение

Пример из практики. Система целей и показателей структурных подразделений компании-производителя кухонной мебели

Организационная структура компании представлена на рисунке. После разработки системы целей и показателей уровня компании в целом были разработаны системы целей и показателей для подразделений, подчиненных финансовому директору, директору по производству, директору по маркетингу, а также для HR-менеджера.



Финансовый директор + Бухгалтерия + Контроллинг + ИТ

Цели \ Задачи	Показатели
«Финансы»	
Увеличение размера собственного капитала \ Увеличение прибыли	Экономическая прибыль (EVA)
	Собственный капитал
	Операционная прибыль
Поддержание финансовой стабильности	% заемного капитала в структуре совокупного

бизнеса	% заложенных активов (в качестве залога)
Соблюдение бюджета ЦФО	Отклонение план \ факт по затратам ЦФО
Поддержание платежеспособности бизнеса	Средняя дебиторская задолженность + Средние остатки денежных средств – Средняя кредиторская задолженность
	Сумма убытков от наличия Cash-разрывов
Увеличение дохода от финансовой деятельности	Доход от финансовой деятельности
«Клиенты»	
Повышение удовлетворенности внутренних клиентов	Коллег и руководства (балльная)
«Бизнес-процессы»	
Уменьшение стоимости заемных средств	Объем привлеченных кредитов * (x1 – x2)
Налоговая оптимизация	Сумма налогов в % от выручки
Соблюдение требований налогового законодательства (налоговый учет)	Число ошибок в налоговом учете, выявленных в процессе аудита
	Число претензий и замечаний со стороны проверяющих органов
	Сумма штрафов за нарушение норм налогового законодательства
Построение системы управленческого учета	Отклонение от план-графика построения системы управленческого учета
	Балльная оценка системы управленческого учета (список критериев)
Построение системы бюджетирования	Отклонение от план-графика построения системы бюджетирования
	Балльная оценка системы бюджетирования (список критериев)
Работа с банками по вопросам текущих платежей	Пени и штрафы по просроченной кредиторской задолженности
	Число ошибок при осуществлении платежей
«Персонал \ Инфраструктура»	
Внедрение ИТ-системы «Учет \ Бюджетирование»	Отклонение от план-графика построения ИТ-системы «Учет \ Бюджетирование»
	Балльная оценка ИТ-системы «Учет \ Бюджетирование» (список критериев)
Повышение удовлетворенности персонала отдела	Текучесть кадров
	Индекс удовлетворенности персонала
Повышение квалификации персонала отдела	% заполненности рабочих мест компетентными кадрами

Директор производства + Конструирование + Логистика +

Производство + Техобслуживание + Сервис

Цели \ Задачи	Показатели
«Финансы»	
Соблюдение бюджета ЦФО	Отклонение план\факт по затратам ЦФО
«Клиенты»	
Повышение удовлетворенности внешних клиентов	Индекс удовлетворенности клиента (качество продукта, функциональность продукта, скорость выполнения заказа, срок службы)
	Число рекламаций (производство + монтаж)
Повышение удовлетворенности внутренних клиентов	Коллег и руководства (балльная)
«Бизнес-процессы»	
Выполнение плана производства	% выполнения плана производства (по ассортименту)
Расширение ассортимента	Скорость освоения программы «Детская мебель»
	Скорость освоения программы «Мебель для ванных»
Снижение доли брака	Доля брака (%)
	Стоимость брака
Снижение объема отходов	Стоимость отходов
Сокращение сроков выполнения заказов	Средний срок выполнения заказа
	% заказов, выполненных согласно нормативам
Повышение уровня сервиса	Число рекламаций по сервису
Внедрение дизайнерских и технологических инноваций	Число внедренных дизайнерских и технологических инноваций
Оптимизация производственных процессов (проект «Muda»)	Число реализованных улучшений в системе производственных процессов
Оптимизация загрузки производственных мощностей	% простоя мощностей по внутренним причинам
Построение системы управления качеством (СУК)	Отклонение от план-графика построения СУК
	Балльная оценка СУК (список критериев)
«Персонал \ Инфраструктура»	
Контроль соблюдения техники безопасности персоналом	Число случаев травматизма на производстве
Повышение удовлетворенности персонала отдела	Текучесть кадров
	Индекс удовлетворенности персонала
Повышение квалификации и взаимозаменяемости персонала	% заполненности рабочих мест компетентными кадрами
	% взаимозаменяемости персонала

Внедрение ИТ-системы «Проектирование»	Отклонение от план-графика построения ИТ-системы «Проектирование»
	Балльная оценка ИТ-системы «Проектирование» (список критериев)
Расширение производства (ПЦ №2 и №3)	Отклонение от план-графика открытия ПЦ №2-3
	Стоимость открытия производственных центров
	Степень изношенности производственных мощностей
Увеличение мощностей сервисного центра	% возможной дополнительной загрузки сотрудников сервисного центра

Директор по маркетингу + Салоны

Цели \ Задачи	Показатели
«Финансы»	
Увеличение выручки	Выручка
	Поступления от клиентов
	Средняя дебиторская задолженность
Соблюдение бюджета ЦФО	Отклонение план \ факт по затратам ЦФО
«Клиенты»	
Повышение удовлетворенности внешних клиентов	Индекс удовлетворенности клиента (дизайн, мерчендайзинг в салоне, сервис в салоне, время обслуживания в салоне)
	Число рекламаций (работа салона + сервис)
Повышение удовлетворенности внутренних клиентов	Коллег и руководства (балльная)
«Бизнес-процессы»	
Расширение ассортимента	Объем продаж кухонной мебели
	Объем продаж детской мебели
	Объем продаж мебели для ванных
Построение сильного бренда	% узнаваемости торговой марки (бренда)
	Соответствие воспринимаемого содержания рекламы замыслу (%)
	Затраты на рекламу и продвижение
Внедрение дизайнерских и технологических инноваций	Число внедренных дизайнерских и технологических инноваций
Соблюдение требований корпоративного стандарта «Работа салона»	Число нарушений корпоративного стандарта «Работа салона»
«Персонал \ Инфраструктура»	
Разработка нового сайта	Балльная оценка сайта (список критериев)
	Посещаемость сайта

Внедрение ИТ-системы «CRM»	Отклонение от план-графика построения ИТ-системы «CRM»
	Балльная оценка ИТ-системы «CRM» (список критериев)
Расширение сети салонов	Отклонение от план-графика открытия салонов
	Стоимость открытия салонов
Повышение удовлетворенности персонала отдела	Текучесть кадров
	Индекс удовлетворенности персонала
Повышение квалификации персонала отдела	% заполненности рабочих мест компетентными кадрами

HR-менеджер

Цели \ Задачи	Показатели
«Финансы»	
Соблюдение бюджета ЦФО	Отклонение план \ факт по затратам ЦФО
«Клиенты»	
Повышение удовлетворенности внутренних клиентов	Коллег и руководства (балльная)
«Бизнес-процессы»	
Обеспечение компании компетентными (hard skills + soft skills) кадрами	% заполненности рабочих мест компетентными кадрами
	Средний срок выполнения заявки на подбор кадров
Повышение квалификации персонала компании	Выручка \ Число сотрудников
	Затраты на обучение персонала
Формирование системы кадрового резерва	Число взаимозаменяемых сотрудников на ключевых должностях
Повышение удовлетворенности персонала компании	Текучесть кадров
	Индекс удовлетворенности персонала
Построение системы управления качеством и корпоративных стандартов (УККС)	Отклонение от план-графика построения СУККС
	Балльная оценка системы УККС (список критериев)
Развитие системы мотивации \ стимулирования персонала	Индекс удовлетворенности результативностью сотрудников (руководители)
Улучшение имиджа компании как потенциального работодателя	Число поданных резюме на ключевые позиции
Развитие корпоративной базы знаний	Балльная оценка корпоративной базы знаний (список критериев)

Глоссарий

Б

Бизнес-процесс

совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

Д

Декомпозиция

метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач. В приложении к стратегическим целям означает трансляцию цели более высокого уровня (скажем, организации в целом) на цели более низкого уровня (к примеру, подразделения или отдельного работника).

К

Каскадирование

трансляция какой-либо информации на другие уровни организационной иерархии. Каскадирование стратегии в методологии сбалансированной системы показателей подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Осуществляется по двум направлениям: горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне) и вертикально (вовлечение других уровней руководства).

О

Опережающие показатели

показатели, дающие возможность скорректировать или направить действия сотрудников в нужном для компании направлении (к примеру, количество встреч с ключевыми клиентами за период).

Р

Ретроспективные показатели

показатели результата или «запаздывающие» показатели, позволяющие оценить, что было с организацией в прошедшем периоде (прибыль, удовлетворенность клиента, количество прогулов/опозданий, количество брака и т.д.).

С

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей

модель Р. Каплана, визуально иллюстрирующая, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости.



Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых понятий. Финансовые показатели свидетельствуют об успехе или провале стратегии компании. Клиентская составляющая определяет предложение потребительской ценности для целевых клиентов. Потребительское предложение в данном случае – условие, при котором нематериальные активы создают стоимость. Постоянное соответствие действий и возможностей предложения потребительской ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь. Финансовая и клиентская составляющие описывают желаемые результаты стратегии. Составляющая внутренних процессов, или внутренняя составляющая, определяет несколько важнейших процессов, которые имеют решающее значение в реализации стратегии. Составляющая обучения и развития отражает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии. Цели этой составляющей устанавливают виды деятельности (человеческий капитал), системы (информационный капитал) и моральный климат (организационный капитал), необходимые для поддержки процессов создания стоимости. Все они должны быть взаимосвязаны и соответствовать основным внутренним процессам. Цели четырех составляющих связаны друг с другом причинно-следственными отношениями. Все

начинается с гипотезы о том, что финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если удовлетворена целевая группа клиентов. Предложение потребительской ценности клиентам описывает, как увеличить продажи и завоевать лояльность целевых клиентов. Внутренние же процессы создают и предоставляют клиенту это предложение. И наконец, нематериальные активы, поддерживающие осуществление внутренних процессов, представляют основание для стратегии. Приведенные в стратегическое соответствие цели всех составляющих и есть основной инструмент создания стоимости, следовательно, сфокусированной и последовательной стратегии. Эта архитектура причины и следствия, связывающая четыре составляющие ССП, является структурой, вокруг которой строится стратегическая карта. Данный процесс заставляет организацию четко определить, какова логика создания стоимости и для кого она создается.

У

Управление по целям

(англ. «Management by Objectives») метод управления, позволяющий объединить такие функции менеджера, как планирование и контроль. Управление по целям подразумевает, что руководители будут формулировать на своем уровне цели, с тем чтобы довести их до своих подчиненных. Те, в свою очередь, будут формулировать свои цели, руководствуясь целями руководителей. Таким образом, управление по целям помогает увязать цели подчиненных с целями начальников и всей организации в целом. В отдельной литературе МВО именуется как философия управления, ориентированная на результаты.

В

Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП)

система стратегического управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии. Система разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортон и Робертом Капланом. Исследование проводилось с целью выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Сбалансированность означает наличие связей между показателями, а также то, что система должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели, как запаздывающие/ретроспективные, так и опережающие. Таким образом, ССП призвана устранить разрыв между стратегией, сформулированной на верхнем уровне, и каждодневной оперативной деятельностью сотрудников низовых подразделений.

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002.
2. Кох Р. Стратегия: основы стратегического планирования и пошаговая инструкция по разработке и реализации стратегических планов. – М.: Эксмо, 2008.
3. Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – М.: Баланс-клуб, 2003.
4. Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.
5. Нортон Д., Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
6. Нортон Д., Каплан Р. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
7. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина бизнес букс, 2005.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998.
9. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007.
10. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – М.: Финансы и статистика, 2004.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

[Портал ITeam.Ru](http://Portal.ITeam.Ru) – все о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике.