

СТОИТ ЛИ ВАМ ЧИТАТЬ ЭТУ СТАТЬЮ?

Перед вами не академическое исследование, а, скорее, публицистика, хотя и на очень серьезную и, безусловно, злободневную экономическую тему.

Хотелось бы предупредить, что, несмотря на то что тема статьи в общем достаточно сложная, мучить излишними и скучными техническими и научными деталями мы не собираемся. Ведь совсем не обязательно досконально знать, как устроен самолет, для того чтобы добраться на нем до пункта назначения. А сам полет станет лучшим практическим подтверждением того, что самолет сконструирован правильно, - так сказать, доказательство <от очевидного>.

Впрочем, вам предлагается пройти микротест, по результатам которого вы определите, стоит ли тратить время на чтение изложенного ниже. Итак, отвечайте только <да> или <нет>:

1. Вы уверены, что живете в лучшем из миров?

2. На работе вас окружают милые, талантливые единомышленники, на каждого из которых можно положиться?

3. О светлом будущем можно не беспокоиться, потому что, кроме вас, изо всех сил его стараются приблизить милые люди из предыдущего вопроса и вся государственная машина; и все вместе знают, что делают.

4. Вы знаете английский язык как родной?

Четыре <да> - и мы уверены, что вам абсолютно незачем читать дальше.

Четыре <нет> означают, что вы почти наверняка обычный российский предприниматель. Статья написана для вас.

Главной целью деятельности российских консультантов, как представляется, является выработка таких рекомендаций, которые действующие российские менеджеры могли бы применять на практике здесь и сейчас. Причем основным требованием является соответствие этих рекомендаций экономическим реалиям, передовой экономической теории и, что самое важное, - здравому смыслу. Данная статья - попытка показать, что надежной методологической основой для этого может и должна являться Система Сбалансированных Показателей (ССП) - одна из очень немногих экономических концепций, которая органично учитывает <особенности национальной экономики>, а, значит, является действительно применимой. Если быть точными, то предложенная вашему вниманию модификация несколько отлична от того вида, в котором методика СПП (The Balanced Scorecard) была представлена Робертом Капланом и Дэвидом Нортон¹, но сохранила основные идеи этой замечательной концепции. По ходу статьи отметим все отличия нашего подхода от оригинальной концепции и остановимся на причинах, побудивших внести изменения в нее.

Но вначале необходимо кратко остановиться на тех вызовах, вполне адекватным ответом на которые и является СПП.

ВЫЗОВ № 1: ЧЕМ ИЗМЕРИТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ?

В контексте статьи нас будут интересовать два вида нематериальных активов, а именно:

- методы, технологии и стандарты, используемые для оптимизации бизнес-процессов, т.е. всего того, что повышает эффективность бизнеса за счет производства товаров/услуг за меньшее время, с меньшими издержками и с более высоким качеством, чем у

конкурентов;

- методы, технологии и стандарты, используемые для управления <лояльностью> групп людей, выступающих в роли потребителей производимых бизнесом товаров/услуг, в роли инвесторов, а также в других ролях, значимых для бизнеса (регулирующие органы; ассоциации; поставщики и др.) - всего того, что повышает эффективность бизнеса за счет увеличения оборота и капитала предприятия. Вывод первый: традиционная финансовая модель (бухгалтерский учет и бюджетное управление) не в состоянии с должной эффективностью решить задачи, которые ставит перед менеджерами необходимость управления нематериальными активами. Для успешного управления бизнесом требуется широкое использование нефинансовых показателей (наряду, естественно, с финансовыми).

ВЫЗОВ № 2: ЧЕМ ЖЕ, ВСЕ-ТАКИ, НАДО УПРАВЛЯТЬ?

Самый последний пример - ставшая очень модной в последнее время концепция <Управление-Отношениями-С-Клиентами>. Большинство отечественных структур, с которыми пришлось работать нашей компании, совершенно искренне считали, что, для того чтобы внедрить эту концепцию, достаточно просто автоматизировать прием и обработку звонков клиентов (имитация методики). Но проблема была не в этом - это как раз <лечится> довольно легко. Проблема была в непонимании того, что эта концепция изначально ориентирована на управление именно контактами с клиентами. Это приводило к тому, что отдел маркетинга, делая акцент именно на <внедрении CRM>, существенно ослаблял управление <потенциальными> (потенциальными не в традиционном финансовом смысле, т.е. еще не заплатившими денег, а в нефинансовом смысле - т.е. теми, кто еще так или иначе не контактировал с компанией) клиентами. Важнейший источник дохода - то, что заставляет клиента сделать первый звонок/обращение в компанию и оказаться в сфере контроля CRM, - оставался неуправляемым. И если известны случаи, когда CRM понимался правильно и не подменял собой управление маркетингом, то трудно вспомнить случай², когда все бизнес-подсистемы (<Управление-Отношениями-С-Клиентами>, управление брэндом, управление качеством, бюджетирование) действовали согласованно.

Вывод второй: управление бизнесом - это больше, чем управление всеми бизнес-процессами/активами, это управление всеми бизнес-процессами/активами как единым целым. Учитывая, что для материальных активов такая методика существует (бюджетирование), и, будучи как материальными, так и нематериальными, активы все равно остаются активами, можно предположить, что методика управления и теми и другими как единым целым должна быть близка к зарекомендовавшему себя на практике бюджетированию. В этом можно убедиться, читая дальше.

ВЫЗОВ № 3: КАК ИМЕННО НАДО УПРАВЛЯТЬ?

Концепция ССП - это, в сущности, наиболее органичный ответ на все три вызова одновременно. Она позволяет, с одной стороны, <оцифровать> любой вид активов и любой аспект бизнеса благодаря использованию нефинансовых показателей, а с другой - единообразно управлять таким образом <оцифрованным> бизнесом как единым целым, причем в форме, идеологически очень близкой той, которая использовалась в традиционной материальной экономике.

Давайте рассмотрим любой бизнес с формальной точки зрения. Обязательной его целью практически вне зависимости от исторических условий, в которых он осуществляется, является получение положительного финансового результата. Манипулирование материальными и нематериальными активами - это средство оказания воздействия на

внешнюю по отношению к бизнесу среду, а финансовый результат - это оценка и итог этого воздействия (рис. 1).

На рис. 1 изображена схема процесса конвертации активов в условиях нематериальной экономики. На смену классическому преобразованию <Материальные активы > Деньги> пришло преобразование <Материальные активы + Нематериальные активы > Деньги + Нематериальные активы штрих>. Кстати, именно увеличение в процессе этой <перегонки> нематериальных активов (обратите внимание, они присутствуют и в правой части преобразования, так как не только не расходуются, но и должны увеличиваться при правильном бизнес-поведении) объясняет более быстрый рост нематериальной экономики по сравнению с материальной³. В рамках настоящей статьи схема будет интересовать нас только в контексте вопроса организации управления как такового.

Несмотря на кажущуюся очевидность схемы (см. рис. 1), из нее следует уже не настолько очевидный вывод, а именно: любое управляющее воздействие должно явным образом учитывать все звенья этой причинно-следственной цепи (т.е. все движения всех активов в тесной взаимосвязи, на каком бы уровне схемы не находились вызывающие эти движения бизнес-процессы). Игнорирование нижнего звена (со стороны топ-менеджмента) приводит к тому, что финансовые показатели и показатели, характеризующие положение компании на рынке, <повисают> в воздухе и становятся недостижимыми. Персонал просто не понимает, как он должен претворить в жизнь т.е. красивые цели, которые перед ним <ставит> руководство⁴. Игнорирование верхних звеньев (со стороны менеджеров среднего звена) приводит к тому, что смыслом деятельности становится сама деятельность, не ведущая к достижению конкретных финансовых и рыночных показателей (далее под <показателями> будем понимать как финансовые, так и нефинансовые показатели). Иными словами, происходит тот самый <перекос> в сторону управления только некоторыми активами компании, о котором мы говорили выше.

Поэтому, когда говорят об управлении бизнесом как единым целым, имеется в виду, точнее, ССП предполагает следующую последовательность шагов:

1. На основании видения бизнеса - выраженного или не выраженного тем или иным образом в виде миссии (лучше - достаточно адекватно выраженного) и с учетом реалий рынка собственник должен сформулировать перед топ-менеджментом ряд ясных целей, выражающихся через результирующие показатели, которые должны быть достигнуты. Результирующими могут быть финансовые показатели; показатели, характеризующие положение компании на рынке и потребительские свойства производимых товаров/услуг; показатели квалификации персонала и так далее в зависимости от видения и внутренних установок собственника. Единственное условие - показатели должны быть количественными⁵. Отражает ли выбранный показатель некий нематериальный актив адекватно или нет - покажет потом практика. Критерий прост: если изменение значения этого показателя так или иначе влияет на значение финансовых показателей, то отражает, если нет, то единственное, что отражает этот показатель, - это, увы, лишь мятушуюся душу собственника. Если мера оценки показателя не является очевидной, например, потребительские свойства товара или показатель квалификации персонала, то прямая ответственность курирующего <проблемное> направление топ-менеджера предложить несколько альтернативных методик оценок на выбор собственнику. (Кстати, это будет неплохим тестом на тему соответствия занимаемой должности или совместимости топ-менеджера с собственником, что, в общем, одно и то же.) Этот этап в ССП называется стратегией.

2. После фиксации результирующих показателей, являющейся итогом предыдущего шага, топ-менеджмент должен сформулировать ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения заданных результирующих показателей (т.е. тех показателей, которые свидетельствуют о достижении или не достижении стратегических целей). При определении задач, скорее всего, выяснится, что некоторые результирующие показатели

зависят от других отсутствующих, тем не менее, в списке результирующих показателей. Эти вспомогательные показатели будем называть формирующими (понятно, что формирующие показатели - это показатели, свидетельствующие о достижении или не достижении тактических целей). Понятно, что уровень <вложенности> - зависимости от формирующих показателей - может быть любым и определяться лишь сложностью бизнеса. Таким образом, все, что должен сделать топ-менеджмент на данном этапе, - это зафиксировать полный список показателей (результирующие, определенные на этапе определения стратегии + формирующие, определенные и на этапе определения стратегии, и на этом этапе) с заданием формул, связывающих показатели между собой, и список задач, выполнение которых должно привести к достижению зафиксированных показателей. То есть задачи - это те конкретные действия, которые должны быть выполнены руководимыми топ-менеджерами структурами для достижения стратегических целей, а список показателей - это средство контроля выполнения задач. Понятно, что каждый показатель в том случае, если он не отражает независящую от компании реальность (например, объем нового для компании рынка или макроэкономические показатели), должен быть связан со стоящей перед конкретным менеджером конкретной задачей либо напрямую, либо опосредованно, через формирующие показатели. Всегда должно быть абсолютно понятно, кто конкретно отвечает за достижение любого показателя и каким образом он должен влиять на значение этого показателя. Задачи, не связанные с находящимися в списке утвержденными показателями, следует отбрасывать. (Оккам бы сказал: <Не умножайте деятельности сверх необходимости>.) Этот этап в ССП называется <тактикой>. Разумеется, когда мы говорим о списке показателей, мы имеем в виду те значения показателей, которые должны быть достигнуты к определенному моменту времени. В данном случае речь идет о наборе таблиц, описывающих динамику изменения значения показателей во времени.

3. Следующий этап прост, так как все уже определено на предыдущих двух. Пора действовать и вести мониторинг достижения плановых значений показателей. Здесь все зависит от дисциплины исполнения, следования именно поставленным целям. Этот этап в ССП называется оперативным управлением.

Схематически весь процесс представлен на рис. 2.

Результаты этапов определения стратегии и тактики можно фиксировать, например, в виде таблиц Excel.

Понятно, что необходимо <прописывать> те области управления, которые значимы для конкретной компании. Это может быть и управление обучением, и развитием персонала (например, для финансовых компаний или консалтинга), и управление процессом получения маркетинговых преимуществ рыночными и нерыночными способами (например, для производителей соков), и реинжиниринг производственных процессов. Принципиального значения с точки зрения ССП это не имеет⁷. Принципиально же важно, если любая из таких областей, значимых для вашего бизнеса, будет лежать либо в области внутренних или внешних процессов и финансов, либо на их пересечении и всегда будет описываться методологически единым образом с точки зрения ССП.

По аналогии с <традиционными> бюджетами, являющимися общепризнанным средством управления материальными активами, <расширенный> может быть бюджетом плана и факта, а именно являться таким же эффективным средством управления, как <традиционный>, но уже также и нематериальными активами.

Поэтому есть все основания утверждать, что ССП действительно является методикой управления бизнесом в целом! По крайней мере, до тех пор, пока человечество не придумает третий вид активов - к материальным и нематериальным.

Пример. Пусть собственник: некоего предприятия принимает решение о возможности и желательности расширения деятельности предприятия за счет выхода на региональные рынки, допустим, оптовые. Лучше всего, если это решение будет сформулировано в виде целевого указания, например: <Наша компания через время X должна войти в Y

крупнейших компаний, действующих на таких-то и таких-то рынках>, и соответствующим образом донесено до персонала компании. Тогда должны быть проведены следующие мероприятия:

1. Отдел маркетинга должен обосновать возможность достижения этих стратегических показателей на основе анализа этих рынков, рассчитать оборот, необходимый для осуществления цели и зависящий от объема рынка, и разработать план деятельности. В частности, для того чтобы донести информацию о компании и о ее продуктах до местных дилеров, необходимо разработать конкретные материалы (например, информационные письма и коммерческие предложения) и осуществить мероприятия по их доставке адресатам (например, прямую рассылку). Тогда конкретным показателем, характеризующим деятельность отдела маркетинга, будет количество адресов потенциальных дилеров, по которым необходимо осуществить рассылку коммерческих предложений. Количественное же значение этого показателя должно определяться из прогноза того, какая часть получивших предложение заключит контракты.

Прогнозируемое процентное соотношение и предполагаемое количество контрактов (оно в свою очередь высчитывается исходя из доли рынка, которую планируется захватить) позволяют рассчитать количество адресов в адресной базе рассылки.

2. Отдел продаж должен спланировать деятельность таким образом, чтобы обеспечить достижение требуемого процента заключивших сделку среди тех, кто получит коммерческие предложения.

3. Оба отдела должны представить планы своей деятельности в ССП и согласовать их с финансовой, производственной службой и службой персонала.

После утверждения ССП все службы должны осуществлять мониторинг утвержденных планов в соответствии с заданной периодичностью. Очевидно, что оперативный мониторинг выполнения <расширенных> бюджетов плана (т.е. значений нефинансовых показателей <количество потенциальных дилеров, получивших коммерческие предложения>, <процент заключивших сделки> и т. д.) даст возможность ранней диагностики возникающих проблем (возвращаемся к рис. 1). Так, низкое значение процента заключивших сделки может явиться следствием плохой работы отдела продаж или неудачно составленного коммерческого предложения (неадекватности его условий), или неправильно подобранной адресной базой. Мониторинг финансовых показателей (оборота по контрактам) может дать информацию об адекватности продвигаемых товаров региональному рынку.

Таким образом, стратегия, выраженная в виде системы взаимосвязанных показателей, естественно, переводится в тактику и гарантирует возможность адекватного контроля достижения намеченных целей, хотя бы потому, что в случае возникновения проблем позволяет четко определить их источник и сформулировать способ их устранения. (Разумеется, способ устранения проблем тоже должен быть задан через соответствующие количественные показатели.) Польза использования ССП несомненна даже в том случае, когда причиной возникновения проблемы явилась изначальная ошибка в выборе стратегии. Тогда собственник сможет понять, что курс был выбран ошибочно задолго до того, как бизнес-корабль получит пробоину.

Следовательно, петле традиционного бюджетного управления в ССП соответствует схема, изображенная на рис. 38.

Понятно, что ССП необходима не только для управления продажами, она годится не только для производства

(в примере на основании первых продаж могли быть уточнены требования к выпускаемой продукции и сформулированы планы ее локализации для конкретного рынка), но и для обучения персонала (низкая эффективность работы продавцов могла стать следствием недостаточной квалифицированности персонала, на основании чего могли быть сформулированы планы переобучения для достижения необходимого процента совершающихся сделок). Возьмем на себя смелость утверждать, что ССП

годится для управления любым бизнес-аспектом, включая такую специфическую область, как управление нерыночными процессами.

Хотя это и вызовет взрыв негодования у консультантов по стратегии, но ССП говорит, что стратегия не так важна сама по себе. Гораздо важнее - система воплощения стратегии, механизм трансформации ее в действия и обратно, контроля действий на соответствие стратегии. Не случайно в оригинальном издании основоположников ССП был подзаголовок <Переводя стратегию на язык действий>. Этот вывод подтверждается также новейшим всесторонним исследованием известных американских компаний за последние 15 лет⁹.

Вывод №3: если материальные активы - это <тело> предприятия, а нематериальные активы - его <душа>, то ССП - это единая система датчиков и манипуляторов, управляющая бизнесом как живым организмом. Продолжительный период истории цивилизации, в течение которого бизнес рассматривался как какое-то <Франкенштейнообразное> и <платил> за это потрясающей неэффективностью, объявляется закрытым. Точка.

ПОЧЕМУ ОКАЗАЛОСЬ ВОЗМОЖНЫМ <РУСИФИЦИРОВАТЬ> ССП

Кажущаяся непреодолимость различий между общемировыми (разумеется, западными) тенденциями и нашими <особенностями>, а точнее, неспособность отечественных экономистов и консультантов до настоящего времени выработать внятные и приемлемые рекомендации и привели к тому, что нормальный российский бизнесмен руководствуется в своей деятельности не теориями, которые считает абстрактными, а интуицией. Пусть она и не укладывается в прокрустово ложе теории, но выглядит значительно более надежной... Отметим моменты, которые нам пришлось внести в западный (оригинальный) вариант ССП, для того чтобы методика стала применима в российских условиях.

1. Вместо 4 фиксированных областей, подлежащих контролю с помощью ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение персонала), была введена модель, изображенная на рис. 1. Модель более гибкая, подходящая для российских условий, динамичная и трехзвенная, фактически трехосная (внутренние процессы, внешние процессы, финансы - трехмерный базис, в котором определены все существующие сейчас и могущие появиться в будущем области управления бизнесом). Причина, почему американским авторам показалось достаточным введение именно этих 4 областей, а не их базиса, заключается в том, что на Западе нематериальные активы - понятие гораздо более определенное и устойчивое, чем у нас, и там именно эти области в настоящее время вполне достаточны для управления бизнесом... В России этих 4 областей явно недостаточно. Именно поэтому для управления бизнесом в наших условиях необходимо иметь более гибкие и настраиваемые инструменты. Вместо фиксации обязательного списка контролируемых областей российский вариант ССП оставляет предпринимателю полную свободу в выборе областей управления. Вы сами вольны определять управляемые подобласти бизнес-процессов, лежащие в фиксированном трехмерном базисе. Примером реализации оригинальной модели Р. Каплана и Д. Нортон может быть схема, приведенная на рис. 4. Важно еще раз отметить, что конкретные управляемые подобласти могут задаваться топ-менеджерами самостоятельно, исходя из специфики своего предприятия¹⁰.

2. Р. Каплан и Д. Нортон считают необходимым использовать в контуре управления тетраду <цели-показатели-задачи-инициативы>, в то время как считаем более применимой и удобной триаду <цели-показатели-задачи> (см. рис. 3), формальную интерпретацию этих трех понятий мы привели выше. Американские авторы используют достаточно неформальное понятие <инициативы>, под которым может пониматься и составление плана обучения персонала, и совершенствование производства... Мы же

настоятельно рекомендуем выводить из ССП все, не относящееся к количественным показателям (<невозможно управлять тем, что невозможно измерить>)11, т.е. от всего не формализуемого избавляться как можно скорее. Потому что в условиях не сложившейся производственной культуры надежды на то, что ваши подчиненные, не контролируемые абсолютно ясными формальными критериями, сделают за вас то, что не вполне ясно вам самим, нет никакой. Даже в Америке. Забудьте. Но у вас всегда должен быть набор совершенно недвусмысленных числовых показателей, которые будут мерой и зоной ответственности ваших подчиненных за выполнение ими всех своих, в том числе и не формализуемых (не описываемых алгоритмами), обязанностей12.

ЧТО ВАМ ДАСТ ПРИМЕНЕНИЕ ССП

Буквально в двух словах. Применение ССП позволит вам:

1. Действительно управлять бизнесом как единым целым (в том числе почти незнакомыми Западу <внеэкономическими> факторами). Подумайте над тем, как часто вы говорили <управлять>, а на самом деле имели в виду некую невообразимую смесь из <пойди туда, не знаю куда> и <делай, что тебе говорят>. И платили за эту неразбериху из своего кармана. Причем управлять теперь вы будете в привычной, практически бюджетной форме.

2. Добиться требуемой степени прозрачности вашего бизнеса. С ССП у вас появится мера, при помощи которой вы сможете беспристрастно оценить свой бизнес и предсказать вероятные сценарии его развития до того, как Его Величество Рынок сделает это за вас.

3. Действительно контролировать своих менеджеров без необходимости чрезмерного погружения в те предметные области, за которые они отвечают. Если раньше вы думали, что никто из ваших менеджеров не рискнет вас обмануть, то теперь они просто не смогут это сделать по-крупному.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Объем и формат настоящей статьи не позволяют более подробно остановиться на деталях ССП (не следует ни в коем случае думать, что только вы поняли о ССП все). Для того чтобы ССП заработала на вас в полную силу и как часы, необходимо знать и уметь правильно применять много достаточно сложных деталей этой методики13.

Остается лишь надеяться, что авторам удалось донести ее концепцию хотя и в общем виде, но достаточно ясно.
