

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Что будет после Balanced Scorecard?



Маршалл В. Мейер

Бизнес-пресса
IBS



Оценка эффективности бизнеса

Что будет после Balanced Scorecard?





Rethinking Performance Measurement

Beyond the Balanced
Scorecard

MARSHALL W. MEYER

The Wharton School, University of Pennsylvania

УДК 658.012 12
ББК 65.053
М 45

This book is in copyright. Subject to statutory exception and to the provisions of relevant collective licensing agreements, no reproduction of any part may take place without the written permission of Cambridge University Press

Настоящее издание охраняется законом об авторских правах
В соответствии с установленными исключениями и условиями соответствующих
коллективных лицензионных договоров репродукция любой из частей издания
не возможна без письменного разрешения Cambridge University Press

*Перевод А. О. Корсунский
Научный редактор Р. В. Кашеев*

Мейер, Маршал В.

М 45 Оценка эффективности бизнеса/Маршал В. Мейер, [Пер. с англ. А. О. Корсунский] – М : ООО «Вершина», 2004 – 272 с.

ISBN 0-521-81243-7 (англ.)

ISBN 5-94696-054-7

Агентство СІР РГБ

Спонтанное развитие бизнеса уходит в прошлое. Высокие темпы роста и повышение требований к управлению подталкивают компании к пересмотру методов оценки эффективности деятельности. Понимание того, из чего складывается бизнес, какие процессы внутри компании влияют на его эффективность, становится основой для точного, скоординированного движения к поставленным целям.

Сегодня методы оценки эффективности представлены во всем многообразии: от набора классических финансовых показателей до современных концепций экономической добавленной стоимости (EVA), процессно-ориентированного учета затрат (ABC) и сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Но, как многие могли убедиться на практике, все они далеки от совершенства и имеют ряд существенных недостатков.

Так почему оценка эффективности столь сложна? В чем ограничения существующих методов? Существует ли универсальный метод, учитывающий казусы других? Автор настоящей книги предлагает оригинальную методику под названием «Процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA – Activity-Based Performance Analysis). Воплощая в себе преимущества других методик и устраняя присущие им недостатки, ABPA позволяет измерить эффективность по всем уровням организации – от компании в целом до ее подразделений, бизнес-процессов и отдельных видов продукции. Но возможности методики на этом не исчерпываются – использование методики косвенно отражается на персонале, мотивируя его на достижение более высоких показателей эффективности.

ISBN 0-521-81243-7 (англ.)

ISBN 5-94696-054-7

© Marshall W. Meyer 2002

© ООО «Вершина», 2004

Published by the Press Syndicate of the University of Cambridge, 2002

Оценка эффективности бизнеса

Что будет после Balanced Scorecard

Для коммерческих компаний и других организаций измерение эффективности было и остается важной проблемой. В данной книге рассматривается, почему показатели эффективности, которые мы хотели бы измерять (это будущие денежные потоки и долгосрочная устойчивость), отличаются от показателей эффективности, которые мы можем измерить (это текущие денежные потоки, удовлетворение запросов клиентов и так далее). Сбалансированная система показателей, которая получила широкое распространение в американских компаниях, не решает фундаментальных проблем измерения эффективности и даже может их обострить по той причине, что она не дает указаний относительно того, как совместить разнородные показатели в общую оценку эффективности. В качестве средства, позволяющего частично решить эти проблемы, особенно проблему совмещения разнородных показателей, предлагается использовать методику измерения под названием «Процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA – activity-based profitability analysis). Посредством ABPA возможно оценить влияние каждого бизнес-процесса, который осуществляется в компании в интересах ее клиентов, на доходы компании, что позволит компаниям сравнивать доходы, полученные от данного процесса, с затратами на его осуществление. Таким образом, появляется возможность определить те бизнес-процессы, которые являются высокорентабельными, и выделить их среди других бизнес-процессов, которые таковыми не являются.

Автор, Маршал В. Мейер, преподает менеджмент и социологию в Школе бизнеса Вортон (Wharton School) университета Пенсильвании, является обладателем профессорской ставки имени Ричарда А. Канна (Richard A. Sapp).*

* В западных университетах именные ставки оплаты профессоров и ведущих преподавателей, как правило, носят имена известных ученых или бизнесменов, их учредивших. Именное финансирование деятельности профессоров и преподавателей ограничено, распределяется на конкурсной основе и является очень почетным, так как обычно его получают ведущие в своих областях ученые и преподаватели (прим. науч. ред.)

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие	10
Введение	15
Глава 1. Почему оценка эффективности столь неудовлетворительна?	38
Глава 2. Снижение пригодности показателей измерения эффективности ..	78
Глава 3. В поисках баланса	114
Глава 4. От факторов затрат к факторам доходов	154
Глава 5. Уроки АВРА	193
Глава 6. Оперативное и стратегическое управление с АВРА	221
Примечания	246
Предметный указатель	261

Предисловие к русскому изданию.

Уважаемый читатель, вы держите в руках первое русское издание книги американского экономиста Маршала Мейера, посвященной одной из самых актуальных проблем современного бизнеса – оценке эффективности деятельности компании. Эта книга была опубликована в Кембриджском Университете в 2002 году и благодаря новой методике оценки эффективности, предложенной автором, стала бестселлером.

Вы наверняка уже встречали немало изданий, посвященных этой проблеме. В последнее время в России, где бизнес проходит стадию бурного роста, эта тема становится все более популярной – в частности, год тому назад в серии «Библиотека IBS» вышла на русском языке книга «Сбалансированная система показателей» Р. Каплана и Д. Нортон. Сегодня уже практически никого не надо убеждать в необходимости применять современные методы и технологии ведения бизнеса, которые позволяли бы получать объективную информацию о бизнесе и, как следствие, принимать адекватные управленческие решения. Многие российские компании уже попробовали разработать и внедрить у себя ту или иную систему оценки эффективности и, соответственно, успели получить определенный опыт в данной области, хотя бы и не всегда успешный. С какими проблемами сталкиваются компании при внедрении и использовании раз-

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

личных систем эффективности бизнеса? В чем основные причины неудач их внедрения?

Книга Маршала Мейера – это попытка осмыслить накопившийся на сегодняшний день опыт применения различных методик эффективности на практических примерах в реальных компаниях. Как показано автором, и как, возможно, многие из вас уже успели убедиться на практике, все эти концепции имеют ряд существенных недостатков, главный из которых – несогласованность разработанных ключевых показателей эффективности с системой мотивации на их достижение.

В качестве решения этой проблемы автор предлагает собственную методику ABPA – Activity-Based Performance Analysis или «Процессно-ориентированный анализ рентабельности», основная идея которого заключается в следующем

Современный инструментарий оценки эффективности бизнеса достаточно широк. от набора классических финансовых показателей до новых концепций экономической добавленной стоимости (EVA) и сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Однако по мере того как компании растут, и их система управления развивается, руководителям все сложнее становится понять, какие именно продукты, процессы и подразделения влияют на эффективность бизнеса. С другой стороны, возникает другая проблема: как мотивировать отдельных сотрудников и подразделения компании в целом на достижение тех результатов, которые необходимы компании?

В качестве современного инструмента для решения этих задач автором предлагается методика, которая позволяет измерить эффективность по всем уровням организации – от компании в целом до ее подразделений, бизнес-процессов и отдельных видов продукции в частности, и при этом применить показатели эффективности для мотивации деятельности отдельных сотрудников на достижение необходимых результатов. Другими словами, предприятию, стремящемуся повысить эффективность своей деятельности, необходимо решить два важных вопроса: во-первых, разработать соответствующие показатели эффективности и инструменты их измерения, а во-вторых, создать такую систему, которая мотивировала бы к достижению целевых показателей эффективности как организацию в целом, так и отдельных ее сотрудников. Сделать и то, и другое во взаимосвязи как раз и позволяет предлагаемый **Маршалом Мейером «Процессно-ориентированный анализ рентабельности».**

Новый метод основан на двух популярных в настоящее время концепциях – Balanced Scorecard или использования нефинансовых показателей, определяющих финансовые результаты, и определения затрат в разрезе бизнес-процессов (методика процессно-ориентированного учета затрат, или Activity-Based Costing). Обе концепции дополнены оригинальными идеями автора (сопоставление как затрат, так и доходов в разрезе клиентов и процессов) для того, чтобы в полной мере использовать все преимущества современных концепций оценки эффективности, избежав при этом свойственных им недостатков.

Книга Мейера поможет вам учесть практический опыт применения современных концепций и предложенной автором методики АВРА, разобраться, каковы их сильные и слабые стороны, границы применения и определить для себя, какая из возможных систем оценки применима для конкретного предприятия.

Надеюсь, эта книга поможет вам в выборе и внедрении правильного инструмента для оценки эффективности вашей компании.

Дмитрий Садков

Директор департамента управленческого консалтинга IBS

$$d^{(1)} = \frac{1}{2} d^{(2)} = \frac{1}{4} d^{(3)} = \frac{1}{8} d^{(4)} = \frac{1}{16} d^{(5)} = \frac{1}{32} d^{(6)} = \frac{1}{64} d^{(7)} = \frac{1}{128} d^{(8)} = \frac{1}{256} d^{(9)} = \frac{1}{512} d^{(10)} = \frac{1}{1024} d^{(11)} = \frac{1}{2048} d^{(12)} = \frac{1}{4096} d^{(13)} = \frac{1}{8192} d^{(14)} = \frac{1}{16384} d^{(15)} = \frac{1}{32768} d^{(16)} = \frac{1}{65536} d^{(17)} = \frac{1}{131072} d^{(18)} = \frac{1}{262144} d^{(19)} = \frac{1}{524288} d^{(20)} = \frac{1}{1048576} d^{(21)} = \frac{1}{2097152} d^{(22)} = \frac{1}{4194304} d^{(23)} = \frac{1}{8388608} d^{(24)} = \frac{1}{16777216} d^{(25)} = \frac{1}{33554432} d^{(26)} = \frac{1}{67108864} d^{(27)} = \frac{1}{134217728} d^{(28)} = \frac{1}{268435456} d^{(29)} = \frac{1}{536870912} d^{(30)} = \frac{1}{1073741824} d^{(31)} = \frac{1}{2147483648} d^{(32)} = \frac{1}{4294967296} d^{(33)} = \frac{1}{8589934592} d^{(34)} = \frac{1}{17179869184} d^{(35)} = \frac{1}{34359738368} d^{(36)} = \frac{1}{68719476736} d^{(37)} = \frac{1}{137438953472} d^{(38)} = \frac{1}{274877906944} d^{(39)} = \frac{1}{549755813888} d^{(40)} = \frac{1}{1099511627776} d^{(41)} = \frac{1}{2199023255552} d^{(42)} = \frac{1}{4398046511104} d^{(43)} = \frac{1}{8796093022208} d^{(44)} = \frac{1}{17592186044416} d^{(45)} = \frac{1}{35184372088832} d^{(46)} = \frac{1}{70368744177664} d^{(47)} = \frac{1}{140737488355328} d^{(48)} = \frac{1}{281474976710656} d^{(49)} = \frac{1}{562949953421312} d^{(50)} = \frac{1}{1125899906842624} d^{(51)} = \frac{1}{2251799813685248} d^{(52)} = \frac{1}{4503599627370496} d^{(53)} = \frac{1}{9007199254740992} d^{(54)} = \frac{1}{18014398509481984} d^{(55)} = \frac{1}{36028797018963968} d^{(56)} = \frac{1}{72057594037927936} d^{(57)} = \frac{1}{144115188075855872} d^{(58)} = \frac{1}{288230376151711744} d^{(59)} = \frac{1}{576460752303423488} d^{(60)} = \frac{1}{1152921504606846976} d^{(61)} = \frac{1}{2305843009213693952} d^{(62)} = \frac{1}{4611686018427387904} d^{(63)} = \frac{1}{9223372036854775808} d^{(64)} = \frac{1}{18446744073709551616} d^{(65)} = \frac{1}{36893488147419103232} d^{(66)} = \frac{1}{73786976294838206464} d^{(67)} = \frac{1}{147573952589676412928} d^{(68)} = \frac{1}{295147905179352825856} d^{(69)} = \frac{1}{590295810358705651712} d^{(70)} = \frac{1}{1180591620717411303424} d^{(71)} = \frac{1}{2361183241434822606848} d^{(72)} = \frac{1}{4722366482869645213696} d^{(73)} = \frac{1}{9444732965739290427392} d^{(74)} = \frac{1}{18889465931478580854784} d^{(75)} = \frac{1}{37778931862957161709568} d^{(76)} = \frac{1}{75557863725914323419136} d^{(77)} = \frac{1}{151115727451828646838272} d^{(78)} = \frac{1}{302231454903657293676544} d^{(79)} = \frac{1}{604462909807314587353088} d^{(80)} = \frac{1}{1208925819614629174706176} d^{(81)} = \frac{1}{2417851639229258349412352} d^{(82)} = \frac{1}{4835703278458516698824704} d^{(83)} = \frac{1}{9671406556917033397649408} d^{(84)} = \frac{1}{19342813113834066795298816} d^{(85)} = \frac{1}{38685626227668133590597632} d^{(86)} = \frac{1}{77371252455336267181195264} d^{(87)} = \frac{1}{154742504910672534362390528} d^{(88)} = \frac{1}{309485009821345068724781056} d^{(89)} = \frac{1}{618970019642690137449562112} d^{(90)} = \frac{1}{1237940039285380274899124224} d^{(91)} = \frac{1}{2475880078570760549798248448} d^{(92)} = \frac{1}{4951760157141521099596496896} d^{(93)} = \frac{1}{9903520314283042199192993792} d^{(94)} = \frac{1}{19807040628566084398385987584} d^{(95)} = \frac{1}{39614081257132168796771975168} d^{(96)} = \frac{1}{79228162514264337593543950336} d^{(97)} = \frac{1}{158456325028528675187087900672} d^{(98)} = \frac{1}{316912650057057350374175801344} d^{(99)} = \frac{1}{633825300114114700748351602688} d^{(100)} = \frac{1}{1267650600228229401496703205376} d^{(101)} = \frac{1}{2535301200456458802993406410752} d^{(102)} = \frac{1}{5070602400912917605986812821504} d^{(103)} = \frac{1}{10141204801825835211973625643008} d^{(104)} = \frac{1}{20282409603651670423947251286016} d^{(105)} = \frac{1}{40564819207303340847894502572032} d^{(106)} = \frac{1}{81129638414606681695789005144064} d^{(107)} = \frac{1}{162259276829213363391578010288128} d^{(108)} = \frac{1}{324518553658426726783156020576256} d^{(109)} = \frac{1}{649037107316853453566312041152512} d^{(110)} = \frac{1}{1298074214633706907132624082305024} d^{(111)} = \frac{1}{2596148429267413814265248164610048} d^{(112)} = \frac{1}{5192296858534827628530496329220096} d^{(113)} = \frac{1}{10384593717069655257060992658440192} d^{(114)} = \frac{1}{20769187434139310514121985316880384} d^{(115)} = \frac{1}{41538374868278621028243970633760768} d^{(116)} = \frac{1}{83076749736557242056487941267521536} d^{(117)} = \frac{1}{166153499473114484112975882535043072} d^{(118)} = \frac{1}{332306998946228968225951765070086144} d^{(119)} = \frac{1}{664613997892457936451903530140172288} d^{(120)} = \frac{1}{1329227995784915872903807060280344576} d^{(121)} = \frac{1}{2658455991569831745807614120560689152} d^{(122)} = \frac{1}{5316911983139663491615228241121378304} d^{(123)} = \frac{1}{10633823966279326983230456482242756608} d^{(124)} = \frac{1}{21267647932558653966460912964485513216} d^{(125)} = \frac{1}{42535295865117307932921825928971026432} d^{(126)} = \frac{1}{8$$

Но при этом остается фундаментальная проблема, которая является настолько вызывающей, что одно обращение к ней становится чуть ли не

еретическим. возможна ли точная оценка эффективности таких компаний, как Enron, или вообще любой отдельно взятой компании? Этот вопрос необходим, поскольку ответ на него не ясен. На протяжении десятилетий мы принимали как должное тот факт, что эффективность таких некоммерческих организаций, как больницы и университеты, трудно поддается измерению. Чтобы убедиться в этом, достаточно обратить внимание на обилие показателей измерения эффективности для больниц и университетов – уровни смертности/заболеваемости/приема/выписки, удовлетворения запросов пациентов/студентов, профессиональная репутация. Все же большинство показателей не полностью характеризуют данные учреждения или могут быть подвержены сознательному искажению, а потому являются неудовлетворительными.

До сегодняшнего дня коммерческие компании находились в исключительном положении, поскольку мы полагали, что их стремление к максимизации прибыли упрощает измерение их эффективности. Наверное, когда-то так и было, но уже не сегодня. Как свидетельствуют массовые банкротства интернет-компаний и Enron, а также падение уважения к профессии бухгалтера, широко распространенные сейчас сравнительные показатели (например, пропорциональные показатели прибыли) и методы ведения бухгалтерского учета (например, учет активов на забалансовых счетах) делают эффективность компаний непрозрачной. Однако для менеджеров компаний простота давно перестала существовать. Появление десять лет назад сбалансированной системы показателей сигнализировало о том, насколько сложным и неопределенным стало измерение эффективности. По первоначальному замыслу сбалансированная система показателей была задумана с целью внести смысл во множественность показателей финансовой и нефинансовой эффективности, появившихся в 1980-х и начале 1990-х годов, путем сведения их в четыре широкие категории. Однако данная система едва ли применима в качестве средства для оценки и вознаграждения эффективности. На то есть причины, и они приведены в этой книге (см. главу 3). Тем не менее система показателей остается чрезвычайно популярной в качестве инструмента оценки степени прогресса на пути к достижению стратегических целей, что является куда более скромным качеством, нежели оценка и вознаграждение эффективности компании и ее персонала.

Почему процедура оценки эффективности является столь трудной задачей? Частично это объясняется разрывом между тем, что мы хотим и что мы можем измерить. Нам хотелось бы оценить (или предсказать, ес-

ли мы не можем оценить), насколько эффективными окажутся сотрудники той или иной компании или та или иная компания в целом. Однако мы в состоянии измерить эффективность персонала и компании лишь в прошлом. Прошлое необязательно является надежным фактором, определяющим будущее. Частично это объясняется природой человека: люди будут продолжать использовать в своих интересах разрыв между тем, что мы хотим измерить, и тем, что мы можем, представляя за искомый такой показатель оценки эффективности, который нельзя использовать так как он не поддается измерению. Также частично это объясняется сложностью создаваемых нами организаций: чем сложнее организация, тем больше необходимо показателей эффективности и тем труднее становится понимание реальной эффективности организации. (По всей вероятности, менеджеры Enron понимали данный принцип лучше, чем их аудиторы.)

Существует колоссальный разрыв между тем, что мы хотим измерить, и тем, что мы можем измерить. Естественно, данный разрыв не исчезнет, если только мы не повернем к командной экономике и планированию квот, как уже пробовали сделать в неудачном эксперименте под названием социализм. Человеческая природа не изменится, однако мы можем наблюдать за показателями оценки и заменять те из них, которые более не могут служить средством идентификации отличий высокой эффективности от низкой, поскольку люди слишком хорошо научились получать тот результат, который подвергают измерению, а не тот, который необходим. Сложность организаций также останется без изменения. Однако аналитическим путем мы можем упростить сложные организации, и если не устранить, то по крайней мере снизить неоднородность показателей.

Та методика, которую я называю «Процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA – activity-based profitability analysis), задумана в качестве средства достижения данного упрощения путем ответа на ряд основных вопросов: что компания осуществляет для каждого из своих клиентов, сколько это стоит, и сколько клиенты за это заплатят? Для ясности скажу, что ABPA не является универсальным инструментом измерения эффективности. ABPA не панацея от фундаментальных проблем измерения эффективности. Не является такой панацеей и сбалансированная система показателей, что будет продемонстрировано в полной мере. Тем не менее в отличие от системы сбалансированных показателей ABPA обладает положительным свойством сосредотачивать внимание на основах: на том, что мы делаем, с какими затратами, а также на том, сколько клиент готов за это заплатить. Я готов предположить, что компании, которые настойчи-

во задают себе такие вопросы, добьются больших успехов, чем компании, которые таких вопросов не задают. АВРА – это просто структура, посредством которой мы задаем эти вопросы более упорядоченно.

Данный проект начался с продолжительного наблюдения: наиболее распространенные показатели организационной эффективности статистически не взаимосвязаны (см. главу 2). Это можно интерпретировать двумя способами. Первый состоит в том, что организационной эффективности недостает конструктивной обоснованности. Иначе говоря, организационная эффективность не существует. Многие из моих коллег приняли эту точку зрения, и у многих из них успешно сложилась карьера в науке. Другая интерпретация состоит в том, что оценке эффективности препятствует небрежность в мышлении. Это происходит в связи со смешением понятий оценки эффективности и самой эффективности. Довольно просто что-либо оценить и назвать это эффективностью, чтобы затем по аналогии оценивать и ранжировать компании, публиковать данные рейтингов и формировать таким образом общественное мнение. Гораздо труднее ответить на фундаментальные вопросы. Первый из них: что такое эффективность? (в нашем случае организационная эффективность). Второй из них: как ее оценивать и измерять? Так получается, что определение организационной эффективности нельзя найти в словаре. Это может показаться удивительным, поскольку в словаре все же есть определения эффективности деятельности, технической эффективности и даже театральных эффектов. Очевидно, что их можно наблюдать и их гораздо легче оценить, нежели организационную эффективность. Последнюю труднее наблюдать. Скептики могут возразить, что эффективность компании выражается в прибыли и стоимости акций. Мой ответ им: прибыль и цены на акции отражают эффективность частично, но не полностью. Примерами тому являются лопнувший интернет-пузырь и Enron.

Я многим обязан профессору Роберту К. Мертону (*Robert K. Merton*). На ранних стадиях данного исследования профессор Мертон постоянно спрашивал меня: не смешиваю ли я понятия «показатель эффективности» и «эффективность»? Иначе говоря, не попался ли я в ловушку, аналогичную опрационализму, доктрине 1930-х годов, утверждавшей, что физические науки должны заниматься исключительно только наблюдаемыми явлениями? Мне потребовалось полгода на то, чтобы понять вопрос профессора Мертона, и существенно больше времени, прежде чем я предпринял некоторые попытки, чтобы ответить на него. Я до сих пор не

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

уверен в том, что я ответил на него удовлетворительно. Я также выражаю свою признательность Бет Беки, Крису Иттнеру, Дейву Ларкеру, Айан Макмиллан и Саре Мавринак (*Beth Bechky, Chris Ittner, Dave Larcker, Ian MacMillan, Sarah Maurinac*) за их комментарии к рукописи. Госпожа Мавринак переработала рукопись как черновик докторской диссертации – ее рукописные комментарии были практически на каждой странице. Крис Харрисон (*Chris Harrison*) из «Cambridge University Press» отвечал, помимо всего прочего, за название книги. Господин Харрисон – один из лучших редакторов, с которыми я когда-либо встречался. Моя работа по оценке эффективности была бы невозможной без поддержки нескольких организаций, среди которых «Reginald H. Jones Center» Пенсильванского университета, фонд Рассела Сейджа (*Russell Sage Foundation*), где я был приглашенным исследователем в течение 1993/94 учебного года, а также исследовательский совет по поведенческим наукам при «Ситибэнк» (*Citibank Behavioral Sciences Research Council*), который финансировал исследование по сбалансированной системе показателей. Моя искренняя признательность Джуди, Джош и Гэйбу, которые улыбались всегда, когда спрашивали: «А где же книга?»

Введение

Существующие системы оценки эффективности компаний вызывают растущее недовольство. Многие компании, возможно даже большинство, сомневаются в том, что их системы функционируют правильно. Вот что в 1995 году писал по этому поводу журнал «Chief Financial Officer»: «...Согласно недавним опросам, 80% крупных американских компаний хотели бы внести изменения в используемую ими систему оценки эффективности...»¹. Неудивительно, что неразбериха с системами оценки эффективности по-прежнему продолжается. Компании, которые только начинают свою деятельность и ощущают нехватку капитала, вынуждены непрерывно менять свои контрольные показатели². Ежегодная ревизия систем оценки эффективности также весьма распространена среди крупных фирм³.

В чем причины подобной неразберихи и недовольства? Одной из причин является продолжающийся поиск нефинансовых показателей, определяющих будущие значения финансовых результатов: «Вчерашняя бухгалтерская отчетность не дает информации о факторах, которые действительно способствуют росту доли рынка и прибыли, таких, как инновации в обслуживании клиентов, успешные научно-исследовательские разработки, процент брака, а также развитие персонала»⁴. Еще одной причиной является избыточность процедур оценки эффективности: многие корпоративные контроллеры называют введение но-

вых методов оценки эффективности основной причиной появления путаницы⁵. Подобные свидетельства говорят нам о том, что руководители компаний стремятся найти такие показатели измерения эффективности, которые до сих пор не могли или не хотели использовать контроллеры и финансовые директора. Результатом тому становится разочарование обеих сторон.

Многие бухгалтеры полагают, что независимо от того, состоит ли проблема в избыточном либо в недостаточном количестве контрольных показателей, корпоративные системы оценки эффективности в недостаточной мере соответствуют целям корпоративного управления. По данным Института специалистов по управленческому учету (IMA)*, процент бухгалтеров, оценивающих показатели эффективности как «неудовлетворительные» или «менее чем удовлетворительные» (две низшие оценки по шестизначной шкале, в которой оценка «удовлетворительно» является четвертой категорией), остается на стабильном уровне и варьируется от 35% в 1992 году до 43% в 1993 году, 34% в 1995 году, 43% в 1996 году, 34% в 1997 году, 40% в 2000 году и 33% в 2001 году⁶. Изменения год от года незначительны и не отражают тенденцию. Однако исследования IMA показывают, что, хотя показатели эффективности изменяются довольно быстро, специалисты по управленческому учету не воспринимают данные изменения как позитивные.

Уйти от основных проблем: «сбалансированная система показателей»

Как коммерческие, так и некоммерческие организации не могут больше игнорировать ключевые проблемы оценки эффективности. Откровенно говоря, в последнее десятилетие понятие «сбалансированная система показателей» (*Balanced Scorecard*) доминировало в дискуссиях по проблемам оценки эффективности. За это время появилось и вышло в свет немало книг, статей и примеров использования сбалансированной системы показателей. Журнал *Harvard Business Review* назвал сбалансированную систему показателей одной из наиболее значимых идей в области менеджмента за последние 75 лет, а ядром «движения последовате-

* IMA – Institute of Management Accountants. Профессиональная ассоциация специалистов по управленческому учету (прим. науч. ред.)

лей сбалансированной системы показателей»⁷ служит специально созданная для популяризации и развития этой концепции организация *Balanced Scorecard Collaborative**. В условиях массовой активности вокруг системы сбалансированных показателей многие недооценивают важность простого факта, заключающегося в том, что общепринятые показатели, используемые в системах оценки эффективности, как правило, не взаимосвязаны между собой. Иначе говоря, во многих компаниях или их подразделениях легко обнаружить слабую, а иногда и негативную корреляцию между рентабельностью, рыночной капитализацией, удовлетворенностью клиентов и эффективностью бизнеса. Данные показатели почти так же часто изменяются в противоположных направлениях, насколько часто они меняются в одном направлении. Социологам давно известен этот факт, и они дают этому два объяснения. Во-первых, поскольку эффективность является многофакторной концепцией, оценка эффективности трудна сама по себе. Во-вторых, выбор показателей для оценки эффективности зачастую носит произвольный характер, что объясняется трудностью доказательства предпочтительности какого-либо одного показателя по сравнению с другим. Хотя ни одно из данных объяснений не приносит особой пользы, менеджеры совершенно не удивлены этим.

За время, прошедшее с 1992 года, Роберт Каплан и Давид Нортон (*Robert Kaplan, David Norton*) переосмыслили это устойчивое наблюдение об отсутствии корреляции показателей и дали менеджерам практический совет для ведения бизнеса: подобно пилотам, использующим множество приборов для отслеживания параметров работы самолета, менеджеры должны использовать многофакторные наборы показателей для оценки эффективности своих компаний. «Менеджерам необходимо сбалансированное представление как о финансовых, так и об операционных показателях... Система показателей собирает в единый управленческий отчет множество кажущихся разрозненными элементов, которые характеризуют текущую конкурентоспособность компании...»⁸. Привлекательна здесь не только сама идея схожести набора показателей для управления компанией с приборной панелью самолета, но и безупречная логика такого сравнения.

Рассмотрим противоположный пример. Подумайте, были бы необходимы множественные показатели оценки в том случае, если бы все пока-

* Организация *Balanced Scorecard Collaborative* была основана авторами концепции системы сбалансированных показателей и в настоящее время, помимо консалтинговой деятельности, занимается разработкой стандартов (прим. науч. ред.).

затели были взаимосвязаны, то есть сильно коррелировали между собой (то есть увеличивались и уменьшались бы одновременно). Ответ таков: в случае очевидной сильной корреляции показателей оценки эффективности, любой из них содержит бы полную информацию об эффективности компании, и отпала бы необходимость во множественных показателях или «сбалансированной системе показателей»⁹. Например, в случае корреляции уровня удовлетворенности клиентов и конечных результатов компании, оценивать уровень удовлетворенности клиентов имело бы смысл разве что только из соображений удобства, поскольку окончательные результаты автоматически отражали бы уровень удовлетворенности клиентов. Рассмотрим же, что происходит в действительности. Снова мы обнаруживаем, что взаимосвязь между показателями оценки эффективности несущественна. Каждый из них содержит разную информацию об эффективности компании, и необходимы такие системы показателей, которые полностью характеризуют эффективность компании. Иначе говоря, удовлетворенность клиентов, а также текущая производительность и другие показатели должны быть оценены наряду с финансовыми результатами, поскольку это не одно и то же.

К сожалению, логика применения набора показателей как единой системы оценки эффективности может дать сбой, когда эти показатели применяются на практике. Существуют достаточно веские причины, чтобы оценивать эффективность по разным измерениям. Также существует серьезный соблазн, чтобы оценивать эффективность лишь в одном измерении: лучше или хуже. Такого рода желание наиболее сильно тогда, когда речь заходит о мотивации и вознаграждении персонала. Тем не менее она присутствует и на стадии принятия решений об инвестициях. Когда менеджеры задаются вопросом об эффективности фирмы А по сравнению с фирмой В, эффективности подразделения С по сравнению с подразделением D или что является наиболее острым вопросом, что сотрудник Е более эффективен, чем сотрудники F, G и H, следовательно, его компенсация должна составить большую величину, то они, если не явно, то в скрытой форме, стремятся свести эффективность к единственному показателю.

Даже Каплан и Нортон признают данные ограничения «сбалансированной системы показателей», а потому, как правило, не решаются рекомендовать систему сбалансированных показателей в качестве основы для системы оценки и мотивации персонала. Рассмотрим следующий фрагмент.

Нортон: ...Зачастую компании стремятся не связывать систему показателей с компенсацией.

Каплан: Они затрудняются связать их, поскольку им необходимы гарантии, что [в системе показателей] будет указан верный набор показателей. Перед тем как сказать, что они уверены в данном наборе показателей, они хотят проверить их на протяжении нескольких месяцев или даже года. Во-вторых, они хотят быть уверенными в надежности данных, в частности потому, что некоторые из показателей сбалансированной системы носят несколько субъективный характер. Компенсация является настолько мощным средством, что необходимо быть полностью уверенным [перед тем как логически соединить показатели и мотивацию], что выбранные показатели – правильные, и для их подсчета существуют достоверные данные¹⁰.

Отметим, что Каплан и Нортон рассматривают проблемы мотивации в узком смысле, как проблему поиска «правильного набора показателей». На самом деле проблема мотивации гораздо шире. Она выявляет противоречие между необходимостью оценки эффективности в нескольких измерениях и поощрения достигнутых результатов исключительно в одном измерении. Необходимо помнить, что показатели системы обязательно должны различаться. Если бы они не различались, то они стали бы чрезмерными, и не было бы нужды в системе сбалансированных показателей, ибо тогда было бы достаточно любого (одного) показателя. Более того, проблема компенсации заставляет усомниться в том, существуют ли «правильные показатели» вообще. В действительности «правильные показатели» можно обнаружить в статичном окружении, в котором параметры эффективности хорошо понятны. Вернемся к аналогии с приборной панелью. Пилоты знают, какими должны быть показатели работы воздушного судна, и полагаются на показания приборов, чтобы сравнивать фактические значения показателей с теми, которые требуются для успешного выполнения задания. Однако в конкурентной среде уровень усилий, необходимых для обеспечения достаточной рентабельности, может непредсказуемо изменяться. Иначе говоря, за один день показатели, являвшиеся правильными, могут устареть или стать непригодными.

Вместо рассмотрения этих ключевых проблем оценки эффективности Каплан и Нортон характеризуют систему сбалансированных показателей как систему управления, которая в состоянии более эффективно связывать стратегии и цели, нежели прочие системы, такие показатели не использующие: «Управление фокусирует внимание на будущем. Показа-

тели, избранные менеджерами, являются важными сигналами для всех организационных единиц и сотрудников... Концепция сбалансированной системы показателей берет свое начало из системы оценки эффективности, чтобы стать организационной основой, операционной системой для новой системы стратегического управления»¹¹. Я скептически отношусь к идее использования показателей эффективности в качестве основы для стратегии управления. Я обеспокоен возможными нежелательными последствиями такого подхода, в особенности последствиями выбора несовершенных показателей, поскольку, как будет показано ниже, все показатели эффективности несовершенны. В частности, у меня вызывают опасения системы оценки, которые безнадежно устарели и превращаются в жесткие ограничители, погубившие социалистические экономики. Принцип «вы получаете то, что вы пытаетесь измерить» объясняет проблему: если нельзя измерить то, что требуется, вы не получите требуемых показателей.

Я не имею в виду, что без показателей оценки эффективности можно обойтись, однако я подразумеваю при этом, что с ключевыми проблемами измерения эффективности необходимо разобраться до того, как соответствующие показатели лягут в основу стратегий. И снова призрак ограничений вызывает мое беспокойство. Я полагаю, что нам следует реалистично подходить к фундаментальным основам систем оценки эффективности. Я полагаю, нам следует принять как данное, что оценка эффективности трудна сама по себе. Если бы это было не так, эта проблема не стояла бы сегодня так остро. Я также полагаю, что мы должны принять как должное, что оценка эффективности сложна по достаточно обоснованным причинам. Я полагаю, что подобного рода причины следует искать в природе организаций и людей, в них занятых.

Для начала рассмотрим проблему организаций. Дилемма, которую создают организации, проиллюстрирована Адамом Смитом в известном примере булавочной фабрики, в которой каждый из рабочих напоминает независимую компанию. Один обрезает провод, другой его затачивает, третий напаивает булавочные головки на заточенный провод, четвертый упаковывает булавки и так далее. Со своими поставщиками рабочие расплачиваются наличными. Проблемы измерения эффективности не существует, поскольку у каждого из рабочих свои расходы и своя выручка. Однако она все же возникает, так как в случае если рабочие не скоординируют свои усилия и их производительность будет различной, могут начать накапливаться промежуточные запасы. Такое может произойти, если, к примеру, обрезчик

провода будет работать быстрее рабочего, который занимается заточкой. Решение проблемы заключается в создании общего начальника над рабочими, иначе говоря, в создании организации. Однако решение проблемы эффективности создает проблему оценки эффективности. Не существует простого метода оценки вкладов в общий результат отдельных рабочих, которые отрезают, затачивают, паяют и укладывают в коробки провод. Такого способа не существует, поскольку один поток выручки заменил несколько независимых ее потоков, существовавших ранее.

Теперь рассмотрим проблему людей. Люди могут предположить, что показатели оценки эффективности являются последовательными, и будут стремиться улучшить контрольные показатели, даже если улучшение этих показателей не ведет к тем результатам, к которым мы на самом деле стремимся. Примером тому является обучение, направленное на сдачу определенного теста. Как следствие, показатели эффективности будут прогрессивно ухудшаться по мере их использования, и перед менеджерами станет вопрос поиска новых и лучших показателей, и так до тех пор, пока они снова не станут плохими. Одновременно необходимо будет сохранять ясность и разумность направления изменений. Организации и люди, занятые в организациях, сопротивляются оценке эффективности. Данный факт, я полагаю, является центральным для переосмысления оценки эффективности.

Естественно, что назначение и смысл, которые несла в себе система сбалансированных показателей, были первыми и важными шагами на пути разрешения ключевых проблем оценки эффективности. Понятие о том, что для измерения корпоративной эффективности может потребоваться инструмент, настолько же сложный, как, например, игровое табло в бейсболе, позволило менеджерам осознать, что эффективность — это не только конечный результат. Однако самой идее и выражающей ее метафоре уже исполнилось десять лет, и как раз сейчас настало время очередного переосмысления концепции оценки эффективности.

Идеальная оценка эффективности

Переосмысление оценки эффективности начинается с простого вопроса: какие свойства мы ищем в показателях оценки эффективности? В идеале показатели оценки эффективности должны соответствовать следующим критериям:

- **Минимальность.** Нам необходимо относительно небольшое число показателей оценки. Может быть, три финансовых и три нефинансовых показателя (Схему «три плюс три» я выбрал произвольным образом, однако я полагаю, что это число вполне реалистично.) В случае большего количества показателей будут исчерпаны естественные лимиты освоения информации, и информация будет потеряна

- **Полезность для прогнозирования.** Нефинансовые показатели должны предсказывать будущие финансовые результаты, иначе говоря, нефинансовые показатели должны служить определяющими показателями эффективности, а финансовые – лаговыми показателями, то есть они должны суммировать результаты по мере их поступления. Нефинансовые показатели, не проявившие себя как определяющие могут быть отвергнуты, если только они не являются для компании обязательными контрольными показателями с точки зрения регулирования, этики и контроля безопасности.

- **Всеобъемлющий характер.** Идеальные показатели охватывают бы всю организацию, то есть могут использоваться повсеместно. Показатели, охватывающие всю организацию, имеют три основных преимущества перед узкоспециализированными показателями: их можно последовательно проследить от низших до высших уровней организации. Тем самым люди смогут увидеть взаимосвязи между собственными результатами и результатами компании. Их можно подвергнуть анализу по направлению сверху вниз и дать управляющим высшего звена возможность проследить эффективность на более низких звеньях. Можно сравнить их на горизонтальном уровне между различными подразделениями организации, тем самым способствуя инновациям и поощрению эффективности.

- **Стабильность.** Система управления должна быть стабильной. Показатели должны меняться постепенно, чтобы людям было известно о долгосрочных целях компании и чтобы их собственное поведение было предсказуемым.

- **Применимость к компенсации.** Идеальные показатели должны лежать в основе компенсации, получаемой персоналом за свою деятельность (в соответствии с финансовыми результатами или на основе влияющих на финансовые результаты показателей нефинансового характера).

Требования к идеальным показателям оценки эффективности весьма жестки, причем гораздо более жесткие, чем требования к показателям в

системе сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей налагает только два требования: минимальность и полезность для прогнозирования. В принципе показатели системы сбалансированных показателей более экономичны, чем винегрет мер, применяемых большинством крупных фирм и перечень нефинансовых показателей, используемый для прогнозирования финансовых результатов. Система сбалансированных показателей не является всеобъемлющей, а только признает, что система измерений и наборы показателей будут отличаться в разных подразделениях одной организации. Более того, как уже отмечалось, Каплан и Нортон отрицательно относятся к использованию сбалансированной системы показателей для компенсации сотрудников. Как мы увидим далее, у них есть на это причины.

В реальности мы практически не встречаем показателей эффективности, которые бы удовлетворяли перечисленным выше и основанным на здравом смысле критериям. Это объясняется рядом причин:

- Компании перегружены различного рода показателями, и проблема излишнего числа показателей обостряется даже при наличии системы сбалансированных показателей. Зачастую компании используют от пяти–десяти до шестидесяти показателей верхнего уровня, как финансовых, так и нефинансовых. Одним из длиннейших списков, который мне доводилось наблюдать, являлся перечень из двадцати финансовых показателей, двадцати двух показателей оценки обслуживания клиентов, шестнадцати показателей внутренних бизнес-процессов, девятнадцати показателей модернизации и развития и тринадцати показателей кадрового ресурса¹². И я убежден, что во многих фирмах существует еще большее количество показателей верхнего уровня управления.

- Наша способность к созданию и распространению показателей опережает, по крайней мере в настоящее время, нашу способность к отделению показателей нефинансового характера, содержащих информацию о финансовой эффективности в будущем, от тех показателей, которые такую информацию не содержат. Более того, исследования показывают, что множество нефинансовых показателей, таких, как показатели удовлетворения потребительских и кадровых запросов, оказывают негативное влияние на финансовую эффективность. Однако их воздействие незначительно, зачастую зависит от компании и отрасли экономики, в которой занята данная компания, и раскрыть это влияние можно только постфактум.

- Редко когда показатели нефинансового характера являются всеобъемлющими для всей организации. Проще обнаружить финансовые

показатели, универсальные для всей организации. Но следует иметь в виду, что многие компании пытались, но безуспешно распространить такой финансовый показатель, как акционерная стоимость компании, сверху вниз по структуре организации.

- Показатели эффективности, в особенности нефинансовые, никогда не стоят на месте. По мере использования они теряют свою вариативность, иногда быстро, а потому утрачивают способность сигнализировать о высокой или низкой эффективности. В оценке эффективности это называется принципом «использовал – выкинь». Искусство менеджеров состоит в постоянном подборе новых показателей.

- Компенсация по нескольким показателям эффективности одновременно чрезвычайно трудна. Расчет компенсационных выплат по одному показателю уже создает достаточные сложности для организации. Расчет выплат по многим показателям создает их еще больше. Проблема заключается в совмещении различных показателей в общую оценку эффективности, которая задает уровень компенсации. Если показатели комбинируются по определенной формуле, люди будут подыгрывать данной формуле. Если показатели комбинируются субъективно, люди не поймут взаимосвязи между оцененной эффективностью и их компенсацией.

Существует еще более фундаментальная причина разрыва между идеальной и реальной оценками эффективности. Современное понятие эффективности, являющееся по сути понятием экономическим, не признает возможности полного измерения эффективности. Современная концепция оценки эффективности базируется на оценке будущих денежных потоков – «денежных потоков, которые еще предстоит получить»¹³, – и их дисконтировании к текущей стоимости. Иначе говоря, мы предполагаем, что компания – это актив, который обладает способностью генерировать денежные потоки – как в настоящем, так и в будущем¹⁴. Денежные потоки в будущем нельзя точно измерить по определению. Мы не можем также измерить долгосрочную устойчивость и эффективность компании, без которых денежные потоки сократятся или иссякнут. Реально мы можем оценить текущие денежные потоки (финансовые результаты), оценить факторы, влияющие на денежные потоки в будущем (нефинансовые показатели), и дать приблизительные оценки самих будущих денежных потоков (цены на акции). Все перечисленные показатели несовершенны. В лучшем случае это не самые плохие показатели. Отметим парадоксальный факт, находящийся в самом центре наших усилий по улучшению показателей оценки эффективности: знание о том, что большинство показате-

телей далеко не идеальны, заставляет нас искать лучшие показатели, которые, несомненно, будут такими же несовершенными. Если бы у нас было иное представление об эффективности, например, если бы мы полагали, что эффективность компании заключается скорее в текущих активах, нежели в будущих денежных потоках, то оценивать эффективность компании было бы гораздо труднее, нежели оценивать показания приборов для управления самолетом. Хотелось бы подчеркнуть: я не пытаюсь утверждать, что абсолютно все являются сторонниками концепции экономической эффективности и того, что именно будущие денежные потоки определяют эффективность и даже долгосрочную устойчивость компании. Менеджеры, например, под эффективностью могут понимать достижение целей, поставленных непосредственно перед ними. Тем не менее я имею в виду, что та непростая ситуация, которая складывается с большинством показателей оценки эффективности, обусловлена существующим разрывом между тем, что мы можем оценить (текущие финансовые и нефинансовые результаты), и денежными потоками в будущем, которые мы бы оценили, если бы у нас была такая возможность.

Цепочка эффективности

Ведя осмысленный поиск хороших, пусть и не идеальных средств оценки эффективности нам приходится переосмысливать деятельность всей компании и соответствующих подразделений. Сейчас мы представляем себе компанию как «черный ящик»: в компанию поступают инвестиции, внутри происходит некая деятельность, в результате этой деятельности производятся товары, которые в итоге реализуются потребителям. Затем появляются отчеты компании о прибылях и убытках, составляется баланс и возникает рыночная оценка стоимости компании. Так как финансовые результаты, содержащиеся в перечисленных отчетах, относятся к компании в целом или, если речь идет о внутренней отчетности, к крупным подразделениям компании (бизнес-единицам), нам необходимо найти факторы, влияющие на них. К таким факторам относятся нефинансовые показатели, характеризующие внутренние бизнес-процессы, продукцию компании и ее клиентов как на уровне всей компании, так и на уровне ее бизнес-единиц. Проблема применения концепции черного ящика к компании и оценке эффективности заключается в том, что она нивелирует различия между компанией и ее бизнес-единицами. Процес-

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

М.А. БУДАНОВ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Экономика и управление на предприятии»

сы настолько многочисленны, ассортимент продукции настолько велик, число потребителей настолько значительно, что показатели оценки эффективности на уровне компании или ее бизнес-единицы благодаря агрегации скрывают важную информацию об источниках их изменчивости. Успехи компании складываются вместе с ее неудачами, и результат оценивается в целом, из-за чего становится трудно понять, например, куда следует инвестировать и где сокращать расходы. Важно также то, что чем крупнее компания и ее бизнес-единицы, тем больше информации о самой эффективности становится сокрытой в агрегированных показателях оценки эффективности¹⁵.

Переосмысление компании и ее бизнес-единиц с точки зрения оценки результатов деятельности начинается с вопроса о том, откуда эти результаты появляются. Результаты деятельности появляются из бизнес-процессов компании, из ее повседневной работы. Эта деятельность компаний порождает затраты, но она же порождает выручку, которая превышает затраты в размере, необходимом для того, чтобы продукты и услуги компании создавали для ее потребителей добавленную стоимость*. Данные денежные потоки и ожидаемые будущие денежные потоки, в свою очередь, создают основу для оценки стоимости компании на финансовых рынках. На рис. 1.1 показана причинно-следственная связь звеньев в цепочке оценки эффективности. Она начинается с бизнес-процессов и заканчивается затратами, выручкой и оценкой компании на финансовых рынках. «Цепочка эффективности является продолжением идеи Майкла Портера (*Michael Porter*) о цепочке добавленной стоимости, но при этом включает в себя и затраты¹⁶.

Цепочка оценки эффективности сразу позволяет сделать ряд выводов относительно проблемы оценки эффективности. Во-первых, звенья

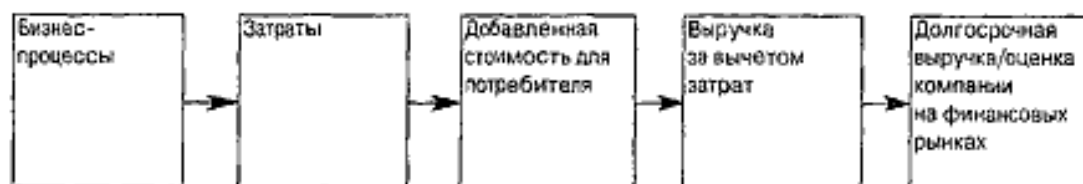


Рис. 1.1. Цепочка корпоративной эффективности

* Не следует путать понятие «добавленная стоимость» (*Value added*, иначе – добавленная ценность для потребителя) с известным из политэкономии понятием «прибавочная стоимость» (*прим. науч. ред.*).

цепочки эффективности мало напоминают типичную организационную схему компании, составляя всего три основных компонента: компания, потребитель и бизнес-процесс.

Типичными элементами организационной схемы, как правило, являются компания, ее бизнес-единицы, функциональные подразделения и рабочие группы. Большое количество бизнес-процессов происходит в рамках различных бизнес-единиц и функциональных подразделений, и при этом каждое из них обслуживает множество потребителей. Цепочка измерения эффективности ставит перед нами два вопроса: необходимо ли в соответствии с выполняемыми бизнес-процессами выделять в компаниях бизнес-единицы меньшего размера, чем показано на организационной диаграмме (и как следует оценивать эффективность в этих мельчайших бизнес-единицах?)

Кроме того, цепочка эффективности показывает, как выполнение бизнес-процессов порождает затраты, а потребители приносят доход, и как доходы и затраты соотносятся между собой на уровне компании. В связи с этим возникает вопрос о том, стоит ли сопоставлять затраты с потребителями, а также, соответственно, стоит ли сопоставлять доходы с бизнес-процессами, тем самым сравнивая затраты и выручку по отдельным потребителям и отдельным бизнес-процессам. Ситуация, когда компании относят затраты на определенных потребителей, является довольно распространенной. Этот процесс иногда называют анализом потребительской рентабельности. Далее я покажу, как, отнеся затраты на определенных потребителей, вы также можете соотнести доходы с бизнес-процессами; другими словами, вы также сможете сравнить доходы с затратами по каждому процессу. Этот инструмент я называю *activity-based profitability analysis (ABPA)*, или процессно-ориентированный анализ рентабельности. Возможность сопоставления с отдельными потребителями и бизнес-процессами доходов и затрат является одной из причин, почему для оценки эффективности лучше использовать цепочку эффективности, нежели организационную диаграмму компании. В то время как сопоставление затрат с организационными единицами возможно всегда, не всегда легко соотнести доходы по бизнес-единицам менее крупным, чем центры прибыли, или стратегическим бизнес-единицам компании.

Элементная концепция компании

Концепция цепочки эффективности несет в себе также ряд предположений о том, как мы рассматриваем компанию в целом. Отложим в сторону имеющиеся у нас представления об организации и рассмотрим компанию как взаимосвязанную систему бизнес-процессов, не более того.

Процессы порождают затраты. Кроме того, процессы также могут создавать добавленную потребительскую стоимость, а могут и не создавать. Когда деятельность создает для потребителей добавленную стоимость, потребители становятся для компании источником доходов. Когда бизнес-процессы компании не производят добавленную стоимость, потребители воздерживаются от приобретения продукции компании. Таким образом, составляющими элементами компании являются бизнес-процессы, затраты, потребители (которые решают, какие именно процессы создают добавленную стоимость) и доходы. Элементная концепция переключает наше внимание с эффективности компании в целом на бизнес-процессы компании, а также доходы и расходы, генерируемые этими процессами. Проблема для компании состоит в поиске тех бизнес-процессов, которые создают для потребителя добавленную стоимость и генерируют доходы, превышающие затраты, то есть в расширении таких процессов, а также в снижении затрат или устранении бизнес-процессов, доходы по которым не превышают затрат. Поиск правильных показателей эффективности становится менее актуальным, хотя, как мы увидим, в действительности соотношение затрат и доходов с бизнес-процессами не всегда бывает легко выполнимо. Важно и то, что необходимость уравнивания или совмещения неоднородных показателей, являющаяся основным ограничением системы сбалансированных показателей, также исчезает.

Элементная концепция компании – это радикальный отказ от устоявшихся представлений о строении организации, однако очевидно, что настало время переосмыслить данные представления. Количество вариантов организационной структуры, предлагаемых учеными и консультантами, поражает воображение. Среди них есть плоские иерархические структуры, функциональные организации, дивизиональные структуры, матричные организации, совмещающие элементы функциональной и дивизиональной структур, циклические организации, гибридные модели, являющиеся отчасти иерархической и отчасти рыночной структурой, а также сетевые организации, в которых горизонтальные связи доминируют над вертикальными. Все представленные виды организации сосредотачивают внимание на внутренней архитектуре компании. За кадром ос-

тается тот факт, что значимость внутренней архитектуры снизилась по сравнению с внешними взаимосвязями, столь привлекающими внимание менеджеров. Причин тому несколько: в настоящее время компаний существует гораздо больше, чем когда-либо, компании в среднем становятся меньше по масштабу, они формируют альянсы и совместные предприятия чаще, чем в прошлом, менеджеры все больше зависят от информации, поступающей в компанию извне. Что самое важное, с точки зрения контакта с потребителем произошел сдвиг центра создания добавленной стоимости с производства на сферу услуг¹⁷.

Положительным качеством элементной концепции компании является возможность упрощенного представления операционной среды компании – ключевыми критериями принятия решений становятся знания о том, чем я занимаюсь, сколько это стоит, кто потребитель и сколько потребитель готов заплатить – даже по мере усложнения операционной среды. От нашей способности доносить надежную информацию о затратах и доходах до персонала зависит соответствие или несоответствие компании данным критериям. Контраст между успехами различных компаний в сокращении затрат и их неспособностью понять, какие последствия эти сокращения будут означать с точки зрения изменения доходов, говорит о том, что набор инструментов, которые компании использовали для управления затратами (таких, как процессно-ориентированный учет затрат, – Activity Based Costing), возможно, следует трансформировать в инструмент оценки эффективности и применить его как к расходной (учет затрат), так и к доходной (учет выручки) частям бухгалтерской отчетности. Нельзя ли, подобно тому, как процессно-ориентированный* учет затрат распределяет общую величину затрат на затраты по отдельным бизнес-процессам, распределить общую величину доходов на доходы от отдельных бизнес-процессов, выполняемых компанией?

Упрощение является общепринятым принципом науки. Современная наука говорит о возможности сведения сложных феноменов к простым, будь то физические системы или компании, что необходимо для их

* В русскоязычной литературе довольно широко распространен некорректный перевод данного термина (Activity Based Costing) как «функционально-стоимостной анализ». Так же часто встречающийся перевод термина как «учет затрат по видам деятельности» тоже является неудачным, так как он не соответствует сути данной методики, которая заключается в распределении затрат по генерирующим их бизнес-процессам. Соответственно в данном издании используется перевод термина Activity Based как «процессно-ориентированный», что в наибольшей степени соответствует оригиналу по смыслу (прим. науч. ред.)

понимания и контроля над ними. Конечно, часто случается так, что простые вопросы, сформулированные посредством упрощения, не всегда допускают простые ответы, а иногда не допускают ответов вообще. Это особенно справедливо по отношению к управлению, когда мы представляем компанию как сумму людей и процессов. Компании формируют собственную культуру отношений, повседневных обязанностей, репутаций и так далее. Однако это не означает, что упрощениями пользоваться не стоит, особенно в оценке эффективности, где целостный подход, возможно, создал гораздо больше проблем, чем их решил. Следствием этого является важное предупреждение: сведение компаний к бизнес-процессам, затратам, потребителям и доходам может позволить нам найти более совершенные показатели, но не позволит решить фундаментальную проблему того, что все показатели эффективности являются не вполне совершенными. Сократить разрыв между эффективностью, которую мы хотели бы оценить и тем, что мы можем оценить, возможно, но проблема от этого не исчезнет.

О чем эта книга

В данной книге рассматриваются восемь глобальных вопросов. (1) Что подразумевается под эффективностью? (2) Является ли разрыв между доминирующей концепцией эффективности и нашей способностью ее оценить врожденным? (3) Увеличивается ли данный разрыв по мере увеличения масштаба фирмы, когда запаздывание экономических результатов деятельности начнет расти? (4) Пользуются ли люди разрывом между тем, что хотелось бы измерить, и тем, что мы можем измерить, и насколько это угнетает нашу способность к оценке эффективности? (5) Корректирует ли система сбалансированных показателей ограничения и искажения, присущие практически всем средствам оценки эффективности, усложняет ли она данные ограничения и искажения и не создает ли новых ограничений? (6) Возможно ли более совершенное измерение эффективности, если свести проблему эффективности компании к понятию эффективности бизнес-процессов в ее деятельности? (7) В чем заключается стратегическое значение сведения эффективности компании к эффективности ее процессов? (8) Наконец, не подразумевает ли факт наличия устойчивого разрыва между тем, что мы хотели бы измерить, и тем, что мы можем измерить, определенных преимуществ, не-

смотря на трудности, которые данный разрыв создает для оценки эффективности?

В главе 1 обсуждаются основополагающие вопросы как оценки эффективности, так и самой эффективности компании. Современная оценка эффективности состоит в оценке доходов, которые компания получает в превышение своих затрат. Наряду с этим оценка эффективности также включает в себя финансовые результаты, и вопрос состоит во вкладе бизнес-единиц, входящих в структуру компании, в данные результаты, а также в поиске функциональных показателей, которые бы способствовали прогнозированию финансовых результатов. Я полагаю, что проблемы данного подхода частично вызваны существованием проблемы части и целого: трудно соединить воедино показатели функционального характера, настолько рассеянные по организации, что при попытках консолидировать их и определить меру их влияния на финансовые результаты компании в целом неизбежно теряется большое количество информации.

Главы 2 и 3 обращаются к человеческому фактору. В них делается попытка объяснить, почему поведение людей делает оценку эффективности столь захватывающим процессом. Одна из причин к тому кроется в изменении поведения людей, подверженных показателям оценки эффективности: они либо улучшают реальную эффективность, либо улучшают измеряемую, но не реальную эффективность. Отличить первое от второго невозможно, если только вы не измеряете непосредственно те результаты, которых стремитесь достигнуть (для компаний это будут экономические результаты, для правительства и общественных организаций желаемые результаты определены менее четко). Как следствие – постоянная путаница с показателями эффективности. В главе 2 определен источник этой путаницы, заключающийся в снижении применимости показателей для оценки эффективности, по мере того как практически все они утрачивают свою вариативность и тем самым способность отличать высокую эффективность от низкой. В непредсказуемой деловой среде снижение применимости показателей не так заметно, однако это создает дополнительные сложности для оценки эффективности: можно работать в спокойной обстановке при снижающейся вариативности показателей оценки и постепенно утрачивать способность к различению высокой эффективности от низкой. Однако можно работать и в непредсказуемой среде, в которой показатели эффективности сохраняют вариативность, однако высокий уровень неопределенности усложняет прогнозирование желаемых экономических результатов посредством имеющихся показателей.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Человеческий фактор начинает играть свою роль, когда мы пытаемся совместить фундаментально различные показатели, чтобы оценить общую эффективность работы персонала для последующего расчета вознаграждения и премий. Многие компании пытались осуществить оценку и дальнейшие выплаты персоналу, используя сочетание финансовых и нефинансовых показателей, предлагаемых системой сбалансированных показателей. В главе 3 подробно изложены предпринятые в 1990-х годах усилия отдельно взятой международной компании, работающей на рынке финансовых услуг, по разработке системы компенсаций своим сотрудникам на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей. Компания обнаружила, что система компенсации, основанная на переменных формулах расчета, оказалась подверженной махинациям, так же как и любая система, в которой показатели вознаграждения были фиксированными. Тем не менее субъективная оценка необходимости применения тех или иных показателей ослабляла мотивацию персонала – люди переставали понимать, как и за что им платят. Поскольку не существует компромиссного сочетания между расчетом вознаграждения по математическим формулам и по субъективным ощущениям, отсюда следует, что система сбалансированных показателей не является действенным инструментом оценки эффективности. Однако данный вывод не означает, что баланс между этими системами не нужен и вреден. Та же компания глобальных финансовых услуг в 1999 году перестала применять систему сбалансированных показателей и сосредоточила свое внимание исключительно на эффективности продаж. Компенсация сотрудников по результатам продаж повлекла за собой непредвиденное последствие: ускорился отток потребителей. По всей вероятности, причиной тому было невнимание к вопросам обслуживания потребителей, хотя доходы продолжали расти. Следовательно, менеджерам компаний важно понимать ограничения системы сбалансированных показателей и отделять функцию оценки эффективности от функций стратегического управления. Не следует также забывать о том, что оценка эффективности только в одной, отдельно взятой области деятельности, влечет за собой искажения в прочих областях, которых оценка не затронула.

В главе 4 объясняется, как главное ограничение системы сбалансированных показателей – выбор между субъективным и формальным определением разнородных показателей – можно обойти, разрабатывая сопоставимые показатели эффективности для разных областей деятельности. С этой точки зрения глава отводит наше внимание от организации

к потребителю и в конечном итоге к деятельности и бизнес-процессам как основе оценки эффективности. Глава начинается с описания ситуации успешного развития бизнеса, когда продукты или услуги разрабатываются по спецификациям, способным создать для потребителя добавленную стоимость, существует возможность устранить бизнес-процессы или сократить затраты, возникающие из их разработки, и улучшить эффективность, не жертвуя при этом спецификациями. Данное наблюдение является основой для методики процессно-ориентированного учета затрат, благодаря которой на практике во многих случаях удалось усовершенствовать продуктивность, особенно в промышленности. Однако возможно ли аналогичным образом повысить эффективность в условиях, когда полезные потребителю спецификации неизвестны? Точнее говоря, можно ли аналогичным образом улучшить показатели эффективности, если сложно отделить бизнес-процессы, порождающие расходы, от спецификаций, определяющих добавленную стоимость, которая зачастую создается путем предоставления услуг.

В главе говорится о том, что АВРА или процессно-ориентированный анализ рентабельности, являющийся для анализа доходов аналогом процессно-ориентированного учета затрат (ABC), может способствовать улучшению показателей эффективности в случае, когда спецификации, создающие добавленную стоимость потребителя, неизвестны. Для оценки рентабельности различных видов деятельности АВРА использует результаты анализа потребительской рентабельности. В отношении АВРА важно то, что данная система последовательно рассматривает цепочку эффективности компании, подразделяя ее сначала по потребителям и доходам, затем по бизнес-процессам и затратам, и в итоге позволяет соотнести затраты с потребителями, а доходы – с бизнес-процессами. Иначе говоря, АВРА является альтернативой следованию организационной диаграмме компании, в которой компания делится на бизнес-единицы, функциональные подразделения и рабочие группы, а функционирование компании, возникающее в основном в функциональных единицах, соотносится с финансовой эффективностью бизнес-единиц и компании в целом.

Глава 5 посвящена применению АВРА хотя едва ли ее можно назвать практическим руководством к использованию системы. В главе объясняется, как компании, использующие АВРА, учатся получать информацию о факторах, влияющих на конечный результат, и затем рассчитывают вознаграждение сотрудников соответственно их вкладу в конечный резуль-

тат. Обучение происходит по мере накопления опыта, и факторы, определяющие потребительскую рентабельность, раскрываются со временем. После этого компенсацию можно привязать к потребительской рентабельности, и такие показатели можно внедрить в организацию глубже, нежели показатели, ориентированные на конечный результат.

В главе 6 рассказывается о внедрении АВРА. Требование АВРА состоит в том, чтобы компания была организована вокруг своих фронт-офисных подразделений*, ориентированных на работу с конечным клиентом и соединяющих все едино бизнес-процессы, затраты, потребители и доходы. Данные «клиентские» бизнес-единицы служат связующим звеном между основными функциональными единицами, в которых выполняются многие бизнес-процессы и генерируются затраты, и клиентами, которые приносят компании доходы. Клиентские бизнес-единицы и люди, работающие в них, отвечают за потребительскую рентабельность. В свою очередь, функциональные бизнес-единицы поставляют потребителям бизнес-единицам продукты и услуги по цене и согласно спецификациям, определяемым в потребительских единицах. Однако они не несут прямой ответственности за потребительскую рентабельность. Сам вид данной организационной схемы не был бы столь важным, если бы не последствия, которые он оказывает на формирование и исполнение стратегических целей компании. В большинстве случаев мы считаем, что стратегия является прерогативой управленцев высшего звена. Подход АВРА к оценке эффективности открывает возможности для децентрализованного формирования стратегии. Этот подход способствует развитию стратегических навыков на локальном уровне, на котором происходит взаимодействие потребителя с компанией. Я полагаю, что возможности децентрализованного формирования стратегии особенно важны для международных сервисных компаний, которые предлагают огромную массу продуктов для потребителей с различных сегментов рынка.

Некоторые фундаментальные вопросы остались за пределами рассмотрения этой книги. Среди них такой вопрос: повысится ли благосостояние в мире, точно оценивающим эффективность, то есть когда показатели оценки соответствуют искомым нами целям, а люди получают компенсации согласно результатам таких оценок? Может быть, это произойдет в мире, где оценка не точна, где соответствие между оценками и целями

* Под фронт-офисными подразделениями понимаются подразделения компании, которые занимаются продажами и/или обслуживанием клиентов, то есть непосредственно контактируют с клиентами (прим. науч. ред.)

несовершенно, а точный расчет размера вознаграждения людей затруднен. На данный вопрос нет простого ответа. Существует значительное стремление к повышению точности. Как показало множество экспериментальных исследований, мотивация наиболее сильна, когда перед людьми поставлены определенные и вызывающие интерес цели. Но возражение, я бы даже сказал возражения, в пользу несовершенства оценки эффективности нельзя просто отбросить в сторону. Аргументы в пользу несовершенства можно почерпнуть из многих источников, в том числе из книги М. Вебера (*M. Weber*) «Протестантская этика и дух капитализма» (*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*), в которой говорится, что дисциплина и мотивация происходят от незнания источника спасения души; из понятия подмены целей, предполагающего, что средства, которые организации используют для достижения своих целей, часто сами превращаются в конечные цели, что делает их вещами в себе и приводит к искажениям; из исследований командно-административных систем устройства экономики, которые проводились не один десяток лет и показали, что система квотирования приводит к недостаточной эффективности, поскольку люди предвидят, что планы, однажды выполненные, будут повышены; а также из теории организаций и экономики фирмы, в которых априори считается, что компании стремятся к достижению двойственных целей: эффективности, которую можно измерить, и адаптивности, способность к которой не поддается оценке и измерению.

Более непосредственный вопрос, поставленный в данной книге, состоит в том, каким образом компании продолжают улучшать эффективность по мере того, как деловая среда становится все более сложной. Большинство простых целей достигнуто. Большинство достижений в области повышения эффективности в 1990-х годах заключалось в сокращении расходов и агрессивной политике продаж. Примером тому являются Джэк Уэлч (*Jack Welch*) из «General Electric» или Сэнфорд Уэйл (*Sanford Weil*) из «Citigroup». Неизвестно, будут ли и дальше работать стратегия снижения затрат и независимо от этого максимизация доходов. Данный вопрос отнюдь не нов: когда менеджерам необходимо сократить расходы, они стремятся в первую очередь сократить те из них, которые не приводят к получению прибыли. Проблема скорее в отсутствии адекватных аналитических средств для сопоставления расходов с доходами, что зачастую приводит к тому, что сокращаются не те расходы, которые необходимо сократить в первую очередь. Данные аналитические инструменты требуют больших массивов данных, в идеале регистрирующих информа-

цию о всех бизнес-процессах компании. Более того, чтобы собрать эти данные и использовать их эффективно, потребуются переосмысление того, как организованы компании и как работают их стратегии. Данное переосмысление позволит компаниям в одно и то же время сохранить как стратегию максимизации прибыли в клиентских подразделениях, так и стратегию минимизации расходов в основных функциональных подразделениях.

Конечный результат

Чтобы облегчить подведение итогов, каждая глава завершается кратким резюме основных положений, состоящим из нескольких пунктов.

- Разочарование существующими показателями оценки эффективности распространено весьма широко.

- Разочарование возникает потому, что большинство систем оценки эффективности не удовлетворяют некоторым базовым требованиям, таким, как число показателей оценки должно быть относительно невелико, нефинансовые показатели функционирования компаний должны обладать способностью к прогнозированию финансовой эффективности, и данные показатели должны охватывать всю организацию, должны быть стабильными и должны быть использованы для оценки и мотивации персонала.

- В то время как система сбалансированных показателей соответствует многим из названных требований, использование ее для оценки и мотивации людей затруднено. Как следствие, система сбалансированных показателей становится рамочной системой стратегического управления.

- Базовые требования к идеальной системе оценки эффективности сложно выполнить из-за разрыва между тем, как мы хотим измерять эффективность в идеале (соединяя будущие денежные потоки с тем, как компания функционирует или, что почти равнозначно, долгосрочную эффективность и устойчивость компании), и тем, как мы в реальности измеряем эффективность, глядя на производственные показатели компании и ее текущие финансовые результаты. Данный разрыв усугубляется рядом факторов, включая крупные масштабы, существенные запаздывания, инертность в организациях, тенденцию большинства показателей к утра-

те вариативности по мере их использования, а также естественной трудностью совмещения разнородных функциональных и финансовых показателей в общую систему оценки эффективности. Большая часть этой книги посвящена фундаментальным свойствам показателей оценки эффективности и факторам, усугубляющим проблемы оценки эффективности.

- Цепочка эффективности и элементная концепция компании являются отправными точками сужения разрыва между идеальной оценкой эффективности в рамках компании и оценкой эффективности в настоящем. Они локализуют эффективность в деятельности компании и оценивают эффективность по стоимостным и финансовым последствиям данной деятельности.

- Специальная методика *activity-based performance analysis (ABPA)*, или процессно-ориентированный анализ эффективности, созданная на основе принципов процессно-ориентированного учета, предлагается как средство для использования концепции цепочки эффективности и элементной концепции в рамках компании. ABPA оценивает влияние бизнес-процессов и операций с клиентами на доходы и затраты по всей компании.

- Несмотря на то что система ABPA сложна в исполнении, она сочетает в себе точную оценку эффективности деятельности и показатели потребительской рентабельности. Таким образом, ABPA способствует обучению стимулам финансовой эффективности и компенсации людей за эффективное достижение конечного результата.

- ABPA изменяет представление об управлении крупными фирмами. При использовании этой системы компания организована вокруг работающих с конечным потребителем подразделений, которые отвечают за взаимосвязь бизнес-процессов и затрат основных функциональных подразделений с конечными потребителями, приносящими доходы компании. Так компании получают возможность исполнения стратегии дифференциации и максимального увеличения потребительской рентабельности в ориентированных на клиентов бизнес-единицах и одновременной минимизации затрат в основных функциональных бизнес-единицах.

Глава 1

Почему оценка эффективности столь неудовлетворительна?

Небольшое абстрактное рассуждение поможет нам понять причины того, почему показатели эффективности столь неудовлетворительны, а оценка эффективности зачастую представляет бесполезный процесс, особенно в крупных, сложно устроенных компаниях. Вне сферы бизнеса и экономики эффективность заключена в деятельности людей и машин: это их функции и достижения. Это словарное определение. Например, *Оксфордский словарь английского языка* определяет термин «эффективность» (*performance**) следующим образом:

«Исполнение. Акт исполнения или что-либо исполненное... Исполнение команды, обязанностей, цели, обещания и так далее. Также выполнение, исполнение. Часто по значению противоположно обещанию... Свершение, исполнение ка-

* В русском языке нет точного аналога термина. В контексте данной книги «измерение эффективности» (*performance measurement*) – термин, обозначающий измерение (measurement) характеристик деятельности, характеризующих ее эффективность (performance) (прим. науч. ред.)

кого-либо приказа или поручения; исполнение какого-либо действия или работы; работа, действие (совершаемое лично или механически); в специальном значении: возможности машины или устройства, как, например, автомобиля или самолета, оцененное согласно тестам и выражаемое в спецификации... Обозреваемое или оцениваемое поведение людей или животных, как правило, в ситуации эксперимента... Действие по исполнению церемонии, пьесы, роли в пьесе, музыкальной пьесы и так далее...¹»

Иначе говоря, понятие эффективности заключено в настоящем (в момент исполнения или функционирования) или в прошлом (в форме достижений) и может быть в принципе наблюдаемым и измеримым. Эффективность здесь не относится к будущему времени. Повторяя фразу, которую я выделил курсивом, эффективность часто «противоположна обещанию»².

Напротив, экономическая эффективность включает в себя элемент если не обещания, то ожидания. Следуя высказыванию Франклина Фишера (*Franklin Fisher*), экономическая эффективность компании состоит в «размерах денежного потока, который еще необходимо получить»³, дисконтированного до текущей стоимости. Данное определение экономической эффективности легко подвергается обобщению. Замените понятие эффективности на денежный поток, позвольте ставкам дисконта меняться, даже ниже уровня нуля, и экономическая оценка деятельности превращается в измерение долгосрочной эффективности и устойчивости компании. Важно здесь то, что ни «денежный поток, который еще необходимо получить», ни долгосрочные эффективность и устойчивость не являются ни прошлыми действиями, ни текущими достижениями. Напротив, они являются следствиями достижений и действий. В таком качестве они будут раскрываться только с течением времени.

Отметим противоречие между словарным и экономическим определениями эффективности. Словарное определение обращено в настоящее или прошлое, а экономическое определение обращено в будущее. У этого противоречия имеются различные последствия. В повседневном управлении компанией мы используем словарное определение эффективности деятельности, ставим цели и сопоставляем достижения с данными целями, но мы также используем экономическое определение эффективности деятельности, когда внедряем в компании показатели капитализации. В академических исследованиях происходит смешение словарного и экономического определений эффективности деятельности.

Словарное определение эффективности предполагается там, где эффективность оценивается операционными показателями или текущими финансовыми результатами, а экономическое определение эффективности подразумевается в исследованиях эффективности компании, в которых она оценивается в показателях цен на акции

Словарное (ваши достижения в прошлом и текущая деятельность компании) и экономическое определение эффективности (прибыль, которая будет получена в результате достижений и функционирования компании в будущем) не имеют строгой привязки к определенным показателям измерения эффективности. Однако повседневные определения эффективности имеют тенденцию к ограничению и привязке к определенным показателям оценки. Например, мы можем и определить, и измерить эффективность компании через уровень прибыльности. Мы также можем определить и измерить эффективность компании через создаваемую для акционеров стоимость. С другой стороны, мы могли бы определить эффективность как удовлетворение определенных требований с точки зрения финансовых результатов, бизнес-процессов, потребительской эффективности, а также с точки зрения процесса обучения и инноваций, и тогда показатели эффективности составят сбалансированную систему показателей. Также можно определить эффективность компании как меру удовлетворения требований разнообразных групп акционеров и измерять ее в соответствии с мнением акционеров об эффективности деятельности компании.

Отметим, что мы можем упорядочить повседневное понятие эффективности и показатели эффективности по двум критериям: разделив их на единичные и множественные показатели, а также на внутренние и внешние. В результате все многообразие показателей эффективности можно расположить аналогично таблице 1.1. Из данной таблицы следует ряд простых выводов. Один из выводов такой: чем больше в компании составных частей, как внешних, так и внутренних, и чем они крупнее, тем больше потребуется показателей оценки эффективности. Отсюда следует, к примеру, что организации с большим числом акционеров будут иметь больше показателей, связанных с акционерами. Отсюда также следует, что для более крупных и более дифференцированных организаций необходимо большое количество внутренних показателей эффективности, напоминающих взаимосвязанную систему показателей.

Таблица 1.1. Распространенные показатели оценки эффективности

	Внешние	Внутренние
Одночные показатели	Пример стоимость акций	Пример доходы, текущая эффективность
Множественные показатели	Пример удовлетворенность акционеров	Пример система сбалансированных показателей

Отметим, что система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard состоит из внутренних, множественных показателей) становится внутренним аналогом всеобщей модели компании (состоит из внешних, множественных показателей), в которой на первое место ставится удовлетворение запросов акционеров. Отметим также такое методическое утверждение: повседневные показатели эффективности отражают разнообразие и возможности деятелей внутри организации и в ее жизненной среде. Иначе говоря, утверждается, что организация и среда – это данность, которая предопределяет необходимые показатели оценки эффективности.

Я вижу этот вопрос несколько иначе. Я ставлю вопрос о том, как можно улучшить оценку эффективности, зная о неизбежных ограничениях, заложенных в существующих показателях измерения эффективности, а не о том, как мы в современных условиях измеряем эффективность с учетом ограничений, накладываемых организацией и средой. Отсюда проистекает центральный вопрос о недостатках и пробелах в распространенных сегодня показателях оценки эффективности. Таких проблем множество. Рассмотрим компромисс между выбором единичных и множественных показателей. Ни одна единичная мера не обеспечивает полной картины эффективности организации. Более того, неизмеряемыми факторами будут пренебрегать, чтобы получить лучшие результаты с использованием измеряемых факторов. Отсюда следует, что чем больше факторов остаются *не* измеряемыми, тем больше манипуляций или фальсификаций может происходить в организации с ее системой оценки эффективности. Наоборот, множественные показатели могут выдать куда более полную картину эффективности организации, чем любой отдельно взятый показатель, но данные для множественных показателей сложно собирать и комбинировать в агрегированную оценку общей эффективности организации. Далее рассмотрим компромисс между выбором внешних или вну-

тренних показателей. Внешние показатели едва ли пригодны для использования в качестве операционных показателей, которые можно развернуть по разным уровням управления внутри организации – как можно представить себе, что ответственность за стоимость акций несет линейный менеджер? Соответственно на основе внутренних показателей сложно представить обобщенный показатель итогового результата, который был бы понятен внешним пользователям. Учитывая всеобщие недостатки широко распространенных сегодня показателей оценки эффективности – об этих недостатках будет рассказано ниже, – я задумываюсь по поводу того, что их, пусть частично, можно обойти. Переосмысление и упрощение организации и ее среды может стать средством от некоторых таких недостатков, но не от всех из них. И никакое переосмысление, равно как и упрощение не позволят нам напрямую оценивать экономическую эффективность. Этому мешают и узкое определение экономической эффективности как «денежных потоков, которые еще необходимо получить», и ее расширенное определение как долгосрочной эффективности и устойчивости организации.

Почему нет идеальных показателей эффективности?

Эффективность деятельности, состоящую, согласно словарному определению, из наших действий и их результатов, можно наблюдать непосредственно, количественно оценивать, сопоставлять и вознаграждать. Однако экономическую эффективность, будь то еще не полученная выручка или долгосрочная эффективность и устойчивость организации, невозможно наблюдать напрямую, поскольку она находится в будущем. Следовательно, экономическую эффективность необходимо вывести из измеряемых показателей исполнения деятельности и достигнутых результатов. В качестве таких индикаторов можно использовать показатели финансового (например, цены на акции) или нефинансового характера (например, удовлетворенность потребителей). Хотя данные индикаторы можно использовать, чтобы предсказывать (и, если предположения очень достоверны, обещать) экономическую эффективность, они остаются показателями, из которых скорее проистекают неопределенные предположения об экономической эффективности, чем измеряемые показатели, прямо и определенно характеризующие экономическую эффективность.

Вот отсутствие идеальных показателей все показатели оценки экономической эффективности по своей значимости становятся не вполне совершенными. Некоторые из таких показателей могут быть лучше, чем другие, но все показатели эффективности, если мы пытаемся оценить экономическую эффективность или что-либо подобное, имеют свои недостатки

Различие между словарным и экономическим определениями эффективности приводит нас к ее измерению. Путем поиска таких показателей процессов и результатов функционирования компании, из которых можно делать выводы о ситуации в будущем, измерение эффективности служит мостом между словарным и экономическим определениями самой эффективности. Измерение показателей процессов и результатов функционирования компании само по себе не является особенно сложной задачей, но поиск среди них показателей, из которых можно сделать выводы о денежных потоках в будущем и долгосрочной эффективности и устойчивости организации, может стать настоящим вызовом. Более того, в таких выводах обязательно будет заложена некоторая неопределенность, поскольку они всегда основываются на экономической эффективности в прошлом. Это проиллюстрировано на рис. 1.1 и 1.2. Рис. 1.1 упорядочивает достигнутые результаты, процессы функционирования и эко-

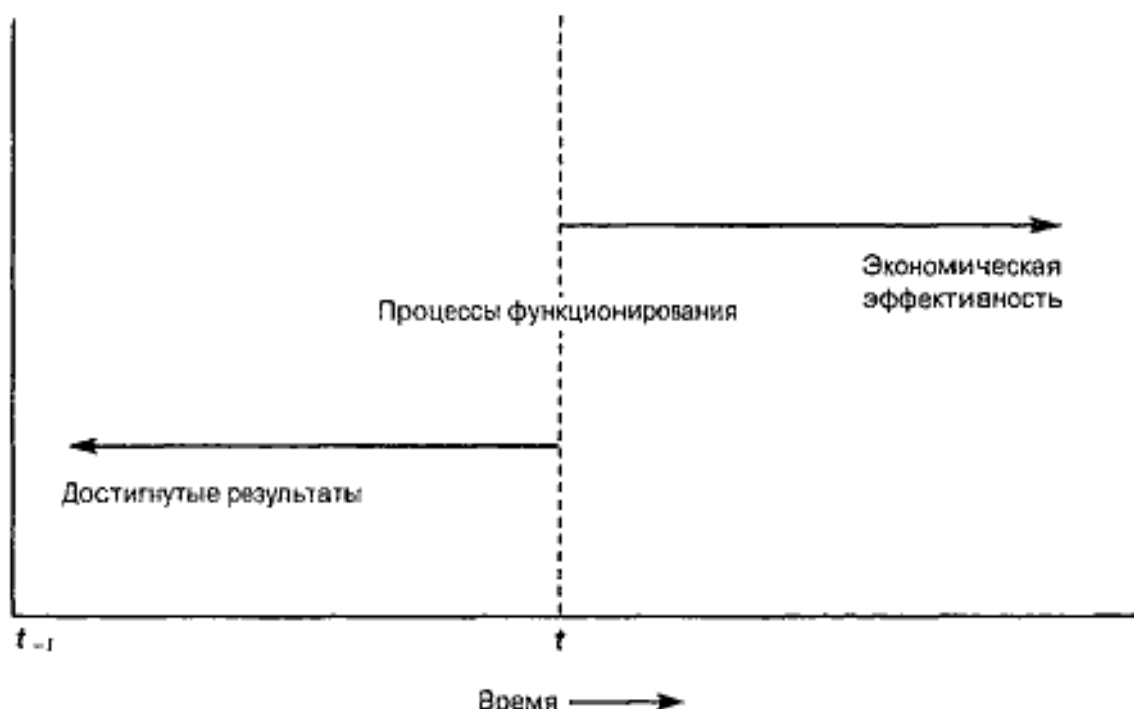


Рис. 1.1. Временная локализация трех типов эффективности

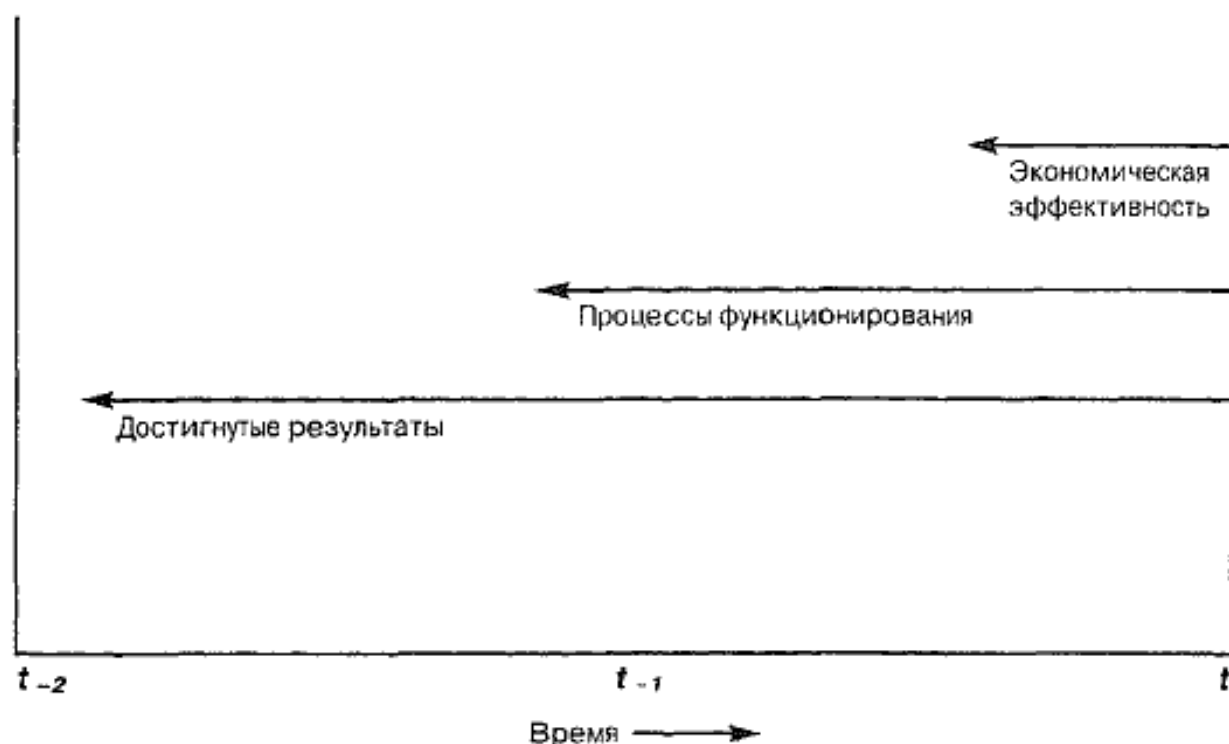


Рис. 1.2. Обратный сдвиг временных рамок

номическую эффективность на оси времени. Чтобы понять содержание рис. 1.1, мысленно перенесите себя в точку t , представляющую настоящее. Оглядываясь назад из точки t , вы можете наблюдать результаты, достигнутые недавно. Осматривая настоящее, можно наблюдать процессы текущего функционирования компании. Однако, смотря из точки t вперед, вы не можете наблюдать экономическую эффективность, поскольку она еще не реализована. То есть без дополнительной информации, только на основе функционирования и достижений компании вы не можете делать выводы об экономической эффективности.

Дополнительная информация основана на экономической эффективности в прошлом. Представьте, что по-прежнему находитесь в точке t , но сдвинули временные рамки назад, сфокусировав внимание на экономической эффективности, имевшей место до точки t (до этой точки мы можем ее измерить), на процессах функционирования в период $t-1$ и результатах, достигнутых в еще более ранних периодах (рис. 1.2). Сдвигая подобным образом временные рамки назад, можно наблюдать и оценивать экономическую эффективность, то есть прошлую экономическую эффективность. Также вы можете оценивать достигнутые результаты и процессы функционирования в прошлом. То есть оценка здесь успешно соединяет словарное и экономическое определения эффективности, сдвигая временные рамки назад и задавая вопрос о том, как результаты, достигнутые в про-

шлом, включая финансовые результаты, и процессы функционирования повлияли на последующую экономическую эффективность.

Определенная таким образом оценка эффективности не измеряет и не объясняет экономическую эффективность. Наоборот, она способствует формулированию выводов об экономической эффективности в будущем с позиций преимуществ, полученных в прошлом. В действительности экономическая эффективность находится в будущем. Поэтому оценка эффективности всегда сопряжена с неопределенностью, поскольку она зависит скорее от предположений, чем от прямого измерения и наблюдения. Объем неопределенности варьируется в зависимости от задержки (лага) воздействия факторов, влияющих на оценку, от степени их влияния на экономическую эффективность, а также от волатильности деловой среды. Несмотря на наличие неопределенности, для компаний важно делать оценки экономической эффективности, основанные на различных видах оценки эффективности, которые можно измерить. Не будь таких оценок, компании не имели бы представления о состоянии своих дел, а финансовые рынки не знали бы, как их оценивать. В отсутствие таких оценок компании не смогли бы улучшать состояние своих внутренних процессов и, как следствие, улучшать свою экономическую эффективность.

Не менее важно отметить, что все показатели оценки достижения результатов и процессов функционирования компании являются показателями эффективности. Проверить это можно следующим образом: если посредством данных показателей можно было прогнозировать экономическую эффективность в прошлом, то можно не без оснований ожидать, что они смогут прогнозировать экономическую эффективность в будущем. Поэтому оценка эффективности – это нечто большее, чем количественное измерение достигнутых результатов, процессов функционирования и экономической эффективности компании. Главный вопрос оценки эффективности и главный вопрос этой книги – можно ли делать верные оценки экономической эффективности, пользуясь наиболее широко распространенными показателями измерения эффективности?

Хотя некоторые показатели оценки эффективности далеки от идеальных, они вполне приемлемы, поскольку с их помощью можно делать надежные предположения об экономической эффективности. Инструмент, посредством которого можно получать достоверные предположения, нам известен как так называемый термометр сбора средств, в частности, такой, каким пользуются для изображения прогресса ежегодной кампании по сбору средств вроде проводимой в США «United Way» (см. рис. 1.3)⁴. На верши-



Рис. 1.3. Термометр «United Way»

не термометра обозначена цель. Допустим, это 1 миллион долларов, и можно оставить некоторое место выше отметки в 1 миллион, если цель превышена. В начале пути «United Way» термометр показывает ноль. На протяжении кампании его показания растут. Если к середине кампании показания достигают 500 тысяч долларов, а к концу кампании – 1 миллион долларов, то можно уверенно сказать, что цель кампании, проводимой «United Way», достигнута. Если пожертвования существенно ниже указанных уровней, то следует приложить дополнительные усилия по их достижению.

Отметим, что хотя термометр – это далеко не идеальный инструмент измерения, он остается достаточно хорошим инструментом. Термометр не является идеальным инструментом измерения потому, что не может с уверенностью предсказать, будет ли выполнена поставленная цель (например, в случае изменения экономических условий ресурсы всех потенциальных финансовых источников могут быть исчерпаны на отметке в 500 тысяч). В то же время термометр – достаточно хороший инструмент оценки, поскольку подразумевает сопоставления с прошлым (прогресс к определенному времени в сравнении с целью этого года и прогресс за тот же период в сравнении с целью прошлого года). Из таких сопоставлений можно делать достоверные предположения о результатах кампании. Также отметим, что термометр «United Way» достаточно хорош еще и потому, что из года в год цели программы сбора средств меняются незначительно. В случае принятия «повышенных обязательств», то есть неожи-

данного удвоения или утроения целевого значения, сопоставления, основанные на прошлом опыте, перестанут быть источником достоверных предположений по данной кампании.

В отличие от термометра «United Way» представители паевых фондов в ходе своей работы выдают оценки об эффективности компаний, сравнивая их показатели с финансовыми результатами конкурентов. Целью подобных сопоставлений является подготовка мнений о будущих финансовых результатах, хотя их публикации обычно сопровождает стандартное предупреждение о том, что «эффективность в прошлом не является индикатором будущей рентабельности». В данном случае предупреждение более точно отражает деятельность этих организаций, чем предположения, основанные на результатах прошлого – за последние два десятилетия результаты в прошлом являлись весьма ненадежным индикатором будущей рентабельности паевых фондов⁵. В действительности наиболее бережливой стратегией поведения на рынке может быть случайный перебор вариантов, при котором изменения стоимости ценных бумаг статистически независимы друг от друга⁶. Полезный вывод здесь следующий: показатель измерения экономической эффективности, даже если это показатель прошлой экономической эффективности, не содержит информации о текущей экономической эффективности просто потому, что эти показатели отличаются друг от друга. Скорее они содержат информацию об экономической эффективности в той мере, в которой на их основе можно сделать заключения об экономической эффективности. Чем выше качество заключений, которые можно на их основе вывести, тем лучше показатель, пусть он и не является идеальным.

Как размеры и сложность организации компании усложняют измерение эффективности

Измерение эффективности может затруднить крупный размер и сложность устройства организации. Представьте себе компанию настолько маленькую, что ее уже нельзя поделить на более мелкие подразделения. Пусть это будет компания, состоящая из одного человека, одного бизнес-процесса и одного продукта. Показатели оценки процессов функционирования и финансовых результатов описывают одну и ту же бизнес-единицу, одного человека, что облегчает ему задачу построения

кривой финансовых результатов как функции деятельности данного человека для получения предположений об экономической эффективности на основе измеряемых данных о текущих процессах функционирования.

Оценка эффективности в предпринимательской компании

В небольших компаниях делать предположения по их экономической эффективности, основываясь на функциональных показателях, относительно просто. В таких компаниях, особенно компаниях предпринимательского типа, довольно просто связать функционирование компании с финансовыми результатами и строить на этой основе предположения по экономической эффективности (если, конечно, это не компании-пионеры, разрабатывающие новые технологии, на которые невозможно делать надежные ставки).

Корпорация «EnviroSystems» сдает в аренду заводы по переработке отходов кемпингам, школам, торговым центрам, военным базам, гольф-клубам и крупным строительным площадкам. Несмотря на крупные обороты, бизнес по переработке отходов сам по себе довольно прост, и в нем нет реальной конкуренции. Технология стабильная, модульная, с хорошими возможностями по транспортировке, а потребители «EnviroSystems» достаточно предсказуемы. Поиск потребителей здесь в основном связан с отслеживанием разрешений на строительство крупных объектов, которые не обслуживаются централизованной канализацией, и предложением различных вариантов сотрудничества подрядчикам, участвующим в тендере на проект. Удержать потребителей еще проще, поскольку договор аренды подлежит пролонгации. Экономические основы данного бизнеса чрезвычайно благоприятны. Заводы по переработке отходов имеют жизненный цикл порядка 20 лет, однако их стоимость может амортизироваться за период от пяти до семи лет, и чаще всего они окупаются за первые один или два периода аренды. Таким образом, несмотря на годовой оборот порядка 100 миллионов долларов, «EnviroSystems» – это простой бизнес.

Владелец «EnviroSystems», предприниматель Эд Молдт (*Ed Moldt*), владеет более 200 специализированными предприятиями, общий объем реализации которых превышает 1 миллиард долларов в год. Управление этими предприятиями он осуществляет, отслеживая от трех до пяти нефинансовых показателей, которые являются индикаторами, влияющими на будущие финансовые результаты, и устанавливает целевые значения данных показателей. Он также проводит ежедневный мониторинг этих показателей,

вознаграждает людей согласно измеренной эффективности, тем самым заботясь о прибыли компании. Молдт использует метод проб и ошибок для нахождения влияющих нефинансовых показателей, являющихся определяющими факторами финансовой эффективности. Обычно нахождение нужных показателей происходит со второго или третьего раза. Как всегда, необходимые показатели индивидуальны для каждого из предприятий⁷.

Число новых объектов, сданных в аренду; число объектов, сроки аренды по которым прекращаются; а также число почтовых открыток, отправленных инженерам-консультантам, чьи имена впервые появились в профессиональных изданиях, специализирующихся на переработке отходов, – вот три показателя эффективности, используемые Молдтом для управления «Envirosystems». Число действующих объектов аренды, то есть уже существующие объекты аренды, плюс новые объекты минус объекты с прекращающимися сроками, является фактором, определяющим краткосрочную выручку и соответственно рентабельность, поскольку величина накладных расходов «Envirosystems» стабильна. Число открыток, посланных инженерам, впервые заявившим о своей деятельности, стимулирует доходы в долгосрочном периоде: как правило, получатель заполняет открытку и отвечает на запросы компании в случае, если проект требует временной установки оборудования по переработке отходов. Молдт также отслеживает рентабельность «Envirosystems»: «Я слежу за конечным результатом все время». Однако Молдт обнаружил, что информация по рентабельности носит избыточный характер, поскольку число новых объектов, объектов, заканчивающих свое действие, а также открыток предсказывает выручку в пределах 1–2% на период от пяти до восьми лет. Отметим, что Молдт по-разному использует показатели эффективности. Число новых объектов аренды, объектов, прекращающих действие, и число открыток обращено в будущее – они прогнозируют доходы. Конечный результат обращен в прошлое – он содержит информацию об экономической эффективности в прошлом и позволяет Молдту выбрать нефинансовые показатели, которые хорошо предсказывают будущие доходы. Также он использует показатели эффективности для того, чтобы мотивировать своих менеджеров действовать и получать вознаграждение в соответствии с измеряемыми показателями эффективности.

Оценка эффективности в крупной компании

Построение выводов об экономической эффективности на основе измерения достигнутых результатов и процессов функционирования относительно просто в небольших компаниях, где показателей немного, за-

паздывание во времени невелико, а сложность организации не мешает интуитивно сопоставлять достигнутые результаты и характеристики процессов функционирования с последующими финансовыми результатами. Однако в крупных компаниях существует множество показателей, запаздывание велико, и есть несколько уровней организации (от верхнего до нижнего уровня – компания в целом, бизнес-единицы, функциональные подразделения, рабочие группы), которые отделяют процессы функционирования от финансовых результатов. Естественно, что акционерные компании озабочены оценкой своих акций на финансовых рынках. Компании более сложные, чем «EnviroSystems», также обязаны отслеживать множество нефинансовых показателей. Зачастую бывает так, что у крупной компании насчитывается более тысячи показателей операционного характера. С увеличением размера и сложности компании также увеличивается инертность, запаздывание между процессами функционирования компании и ее финансовыми результатами растет⁸. Что самое важное в крупных, сложно устроенных компаниях: нефинансовая и финансовая эффективности сосредоточены в различных ее частях. Показатели функционального характера рассеяны по всей компании, в то время как финансовые относятся ко всей компании в целом и ее бизнес-единицам.

Внутреннее исследование, проведенное одной из международных фармацевтических компаний, иллюстрирует, как размер (а следовательно, и сложность организации) отрицательно влияет на точность прогнозирования доходов. Исследование показало определенную взаимосвязь точности прогнозирования доходов национальных компаний в зависимости от их размера. Мерой размера служил объем продаж (в долларах США) за предыдущий год, в то время как абсолютное значение относительного отклонения (в процентах) фактических продаж от прогнозирувавшихся в текущем году было мерой достоверности прогноза. Данные свидетельствуют, что достоверность прогноза резко уменьшается с ростом размеров организации. Иначе говоря, отклонение фактических значений от прогнозных значений продаж увеличивалось вместе с масштабом организации. И это несмотря на использование сложных инструментов моделирования, недоступных для мелкого бизнеса. Существует множество достоверных объяснений такому исходу, и среди них – возможность сознательного искажения прогнозов выручки средствами моделирования. Однако самое простое объяснение может быть таким: крупные компании в связи с размером и сложностью устройства, не используют методы проб и ошибок, которыми успешно пользуется Эд Молдт и которые успешно работают в компаниях

меньшего размера и сложности. Крупные многоуровневые компании пытаются соединить показатели финансовой эффективности с функциональными показателями двумя способами. Во-первых, они пытаются каскадно распределить показатели финансовых результатов сверху вниз по структуре компании путем разбиения организации на стратегические бизнес-единицы и внедрения в каждом из них таких показателей, как EVA (экономическая добавленная стоимость, Economic Value Added). Во-вторых, они пытаются обобщить показатели процессов функционирования снизу вверх по структуре компании путем создания агрегированных нефинансовых показателей, таких, как общий уровень удовлетворенности потребителей, средняя продолжительность производственного цикла, и им подобных. Как будет показано, данные решения могут быть довольно неуклюжими, хотя они могут быть сравнительно работоспособными, если есть возможность разделить компанию на большое число практически идентичных бизнес-единиц. Системы сетей магазинов или система франчайзинга лучше всего иллюстрируют данный тип разделения. Компании, которые делятся на многочисленные и практически идентичные бизнес-единицы, требующие минимальной координации, смогли добиться определенных успехов в распределении финансовых показателей вниз по иерархии компании и в агрегировании нефинансовых показателей снизу вверх. Напротив, компании, чьи подразделения специализированы и в значительной мере взаимозависимы, испытали наибольшие сложности в распределении финансовых показателей вниз по своей структуре и агрегировании нефинансовых показателей снизу вверх.

Рассмотрим стилизованный пример компании с четырьмя уровнями организации: *компания* в целом; *стратегические бизнес-единицы*, являющиеся самостоятельным бизнесом; *функциональные подразделения* (операции, маркетинг, продажи и так далее) в пределах бизнес-единиц; *рабочие группы* в пределах функциональных подразделений. Рыночная стоимость (цена акций) применима к компании в целом; финансовую эффективность можно измерить на уровне всей компании и на уровне бизнес-единиц. На этих же уровнях данной организации доходы можно сопоставить с расходами, но эти показатели нельзя сопоставить на более низких уровнях организации. Напротив, нефинансовая эффективность измеряется в функциональных подразделениях и рабочих группах, поскольку большая часть процессов функционирования организации происходит именно на этих низших уровнях.

Поскольку нефинансовая эффективность измеряется на уровне рабочих групп и функциональных единиц, в то время как финансовая эф-

эффективность измеряется в бизнес-единицах и на уровне компании в целом, составление оценок об экономической эффективности на основе измерения процессов функционирования становится очень затруднительным для крупных, многоуровневых компаний. В многоуровневых организациях метод проб и ошибок не срабатывает. Однако аналитические методы, соединяющие нефинансовые показатели с финансовыми результатами, требуют нефинансовых показателей, которые можно подвергнуть агрегации снизу вверх (это означает, что показатели можно суммировать или усреднить), от уровня рабочих групп и функциональных подразделений до уровня бизнес-единиц и компании в целом. Они также требуют таких финансовых показателей, которые можно каскадно разложить сверху вниз (это означает, что показатели можно подвергнуть дезагрегации), от уровня компании и ее бизнес-единиц на уровень функциональных подразделений и рабочих групп.

В отличие от прогнозов доходов, подготовленных внутри компаний, прогнозы доходов, составленные внешними аналитиками, будут более достоверными для крупных компаний, чем для мелких. Это происходит в силу интересной причины: внешним аналитикам более доступна информация о крупных компаниях, поскольку данные о таких компаниях собираются и распространяются в большем объеме⁹. (Напротив, менеджеры небольших компаний имеют больше информации о собственном бизнесе, чем их коллеги из крупных компаний.) Вполне очевидно предположение, что достоверность прогнозов доходов возрастает с количеством и качеством данных. Но такого предположения не достаточно. Здравый смысл подсказывает, что смена генерального директора компании должна снизить достоверность аналитических прогнозов, поскольку является источником неопределенности. В действительности происходит нечто прямо противоположное: текучесть кадров высшего звена повышает достоверность прогнозирования доходов из-за неизбежного паблисити, сопровождающего назначение нового генерального директора¹⁰.

Семь назначений показателей эффективности

Крупные и сложно устроенные организации требуют больше показателей оценки, чем компании небольшие и более просто устроенные. В компаниях мелких и по устройству простых назначение показателей со-

стоит лишь в том, чтобы прогнозировать будущее, оценивать прошлое, а также мотивировать и вознаграждать сотрудников. В крупных и более сложных компаниях дополнительно предполагается, что показатели должны обобщаться по уровням организации снизу вверх, и распределяться каскадом сверху вниз, и способствовать сопоставлению эффективности между бизнес-единицами и функциональными подразделениями. На рис. 1.4 проиллюстрировано семь назначений показателей оценки эффективности.

Показатели, предназначение которых заключается в прогнозировании будущего, оценке прошлого, а также в мотивации и вознаграждении персонала, располагаются за пределами организационной пирамиды, поскольку они являются общими как для мелких организаций с менее формальным устройством, так и для крупных, сложно организованных компаний. Напротив, показатели, предназначенные для обобщения снизу вверх, каскадного распределения сверху вниз, а также для целей сравнения, которые становятся важными по мере роста и усложнения компаний, располагаются в пределах пирамиды, поскольку они являются атрибутами организации. Кроме того, показатели прогнозирования будущего и показатели оценки прошлого располагаются на вершине пирамиды, поскольку такие показатели служат для оценки экономической эффективности и прошлых достижений компании в целом, в то время как показатели мотивации и компенсации находятся у подножия пирамиды, так как они предназначены для мотивации и стимулирования деятельности отдельных людей.



Рис 1.4. Семь назначений показателей оценки

Четыре типа показателей

Возможно ли, чтобы все показатели соответствовали требованиям, изложенным на рис. 1.4? Чтобы ответить на этот вопрос, представим четыре вида показателей: показатели оценки компании на финансовых рынках (рентабельность акционерного капитала, добавленная стоимость), финансовые показатели (такие, как размер прибыли, коэффициенты ROA, ROI, ROS* и денежные потоки), нефинансовые показатели (например, характеризующие инновации, операционную эффективность, соответствие качества продукта техническим требованиям, удовлетворенность клиентов, лояльность клиентуры), а также показатели затрат. Затем необходимо рассмотреть два вопроса: к каким подразделениям организации относится та деятельность, эффективностью которой измеряется показателем данного типа, и к какому из вариантов изменения показателей, показанных на рис. 1.4, принадлежат показатели данного типа?

Рыночная оценка

Рассмотрим первый тип показателей – рыночную оценку. Оценка компаний на финансовых рынках является средством измерения эффективности всей компании в целом, но не отдельных бизнес-единиц, функциональных подразделений и рабочих групп. Рыночная стоимость компаний обращена в будущее в той мере, в которой финансовый рынок эффективен, то есть отражает в своих оценках информацию, относящуюся к денежным потокам в будущем. Она широко используется для мотивации и вознаграждения топ-менеджеров компаний. Поскольку рыночная стоимость характеризует эффективность компании, но не ее бизнес-единиц, функциональных подразделений или рабочих групп. Этот показатель нельзя ни получить путем обобщения показателей снизу вверх, ни можно дезагрегировать простым способом сверху вниз. Это явление подтверждает своим высказыванием генеральный директор одной из международных сервисных компаний. Когда его спросили, что он думает о снижении в текущей деятельности концепции управления акционерной стоимостью компании, он ответил: «Вы, наверное, знаете об этом больше».

* Соответственно ROA – рентабельность активов (Return on Assets), ROI – рентабельность инвестиций (Return on Investment), ROS – рентабельность продаж (Return on Sales) (прим. науч. ред.)

меня, поскольку вы об этом задумывались чаще, чем я»¹¹. Таким образом, несмотря на то, что рыночная оценка стоимости компании очень помогает внешним пользователям сравнивать эффективность компаний, она не помогает сравнивать показатели эффективности внутри компании, так как показатели, основанные на рыночной стоимости, сложно свести к уровню бизнес-единиц или функциональных подразделений.

Финансовые показатели

Финансовые показатели несколько глубже проникают в структуру организации и могут применяться для решения более широкого круга задач. Финансовые показатели служат индикаторами эффективности как компании в целом, так и ее бизнес-единиц (для тех из них, в которых составляются отдельные бухгалтерские балансы и отчеты о прибылях и убытках), но они не могут служить индикаторами эффективности функциональных подразделений или рабочих групп. В принципе финансовые показатели скорее обращены в прошлое, чем в будущее, поскольку в них запечатлены результаты эффективности в прошлом. В действительности текущие финансовые результаты настолько характеризуют будущее, насколько велико их влияние на себестоимость капитала компании и ее репутацию. Более высокие результаты снижают затраты на привлечение финансовых ресурсов, которыми распоряжается компания, и повышают репутацию компании¹². Не стоит и говорить, что финансовые показатели находят широкое применение в сфере мотивации и вознаграждения персонала. Финансовые показатели обобщаются снизу вверх, с уровня бизнес-единиц (но не с уровня подразделений или рабочих групп) до уровня компании в целом, и каскадно дезагрегируются сверху вниз, с уровня всей организации до отдельных бизнес-единиц (но не подразделений и рабочих групп), и помогают осуществлять сравнение эффективности различных бизнес-единиц.

Нефинансовые показатели

Нефинансовые показатели носят более сложный характер. С одной стороны, нефинансовые показатели сами по себе всеобъемлющи, поскольку именно процессы функционирования компании, то есть все, чем

занимается компания, определяют ее финансовые результаты и рыночную оценку данных результатов. Следствием этого является существование огромного множества нефинансовых показателей (например, показатели разработки нового продукта, операционной эффективности и эффективности маркетинга). С другой стороны, поскольку функциональные подразделения в пределах отдельно взятой компании обычно бывают специализированными, большинство нефинансовых показателей, характеризующих процессы функционирования компании, не применимо для подразделений с отличной от данного специализацией (например, показатели скорости разработки нового продукта не применимы для производственных и маркетинговых подразделений). Сравнить функциональные подразделения между собой на основе нефинансовых показателей непросто, и нелегкой является задача агрегирования нефинансовых показателей для обобщения оценки эффективности нескольких подразделений. Из этого следует: во-первых, что нефинансовые показатели измеряют эффективность функциональных подразделений, но не бизнес-единиц и компании в целом. Во-вторых, нефинансовые показатели, характеризующие процессы функционирования в той или иной степени, в зависимости от показателя могут или не могут указывать на денежные потоки в будущем. Другими словами, некоторые, но не все нефинансовые показатели обращены в будущее, и не существует твердых правил, по которым можно вычленишь те из них, которые обладают этой способностью. В-третьих, для мотивации и вознаграждения персонала применяют такие нефинансовые показатели, которые, как считается, влияют на будущие денежные потоки. Никто не стал бы применять их для этой цели, не веря в это, если только применение нефинансовых показателей для мотивации не вызвано крайней необходимостью, например требованиями безопасности. В-четвертых, большинство нефинансовых показателей нельзя с легкостью обобщить снизу вверх или каскадно дезагрегировать сверху вниз по уровням организации. И это сделать тем сложнее, чем более специфической является информация о процессах функционирования компании, содержащаяся в том или ином нефинансовом показателе¹³. В-пятых, нефинансовые показатели помогают сравнить эффективность различных подразделений, выполняющих одну и ту же функцию в разных частях внутри компании. Нефинансовые показатели также помогают проведению внешних сравнений, если имеются данные о значениях соответствующих показателей в аналогичных компаниях или об их эталонных значениях.

Показатели затрат

Применение показателей затрат носит ограниченный по сравнению с другими типами показателей характер, так как они измеряют эффективность не полностью – если оценивать эффективность в первом приближении, то гораздо более близкую оценку даст сопоставление доходов и затрат, чем рассмотрение одних только затрат. Показатели затрат обращены в прошлое в том смысле, что они сообщают нам о том, сколько было уже потрачено, хотя, конечно, траектория кривой затрат направлена в будущее. Неспособность контролировать затраты может привести к неблагоприятным для компании последствиям. В зависимости от того, какие виды затрат сокращаются, сокращение может привести к благоприятным или негативным последствиям. Глава 4 начинается с рассмотрения случая, когда сокращение затрат за счет устранения функции контроля качества привело бы организацию к катастрофическим последствиям. Как правило, показатели затрат не используют для мотивации и вознаграждения персонала, хотя это возможно там, где критически важно контролировать затраты. Тем не менее показатели затрат обладают двумя интересными свойствами. Во-первых, показатели затрат охватывают организацию гораздо глубже, чем прочие виды показателей. Показатели затрат можно обобщать, агрегируя их снизу вверх, с уровня исполнителей до верхнего уровня организации, и каскадно распределять, дезагрегируя их сверху вниз, хотя правила распределения затрат не всегда при этом очевидны. В действительности методика процессно-ориентированного учета затрат позволяет дезагрегировать затраты до уровня отдельных действий и бизнес-процессов, выполняемых организацией. Все виды затрат поддаются прямому сравнению на любом из уровней организации независимо от их функционального назначения.

Сопоставление четырех типов показателей

В табл. 1.2 приводится сопоставление четырех типов показателей оценки эффективности в зависимости от уровня применения в компании, а также назначение показателей каждого типа. В таблице показано, что показатели, в действительности или потенциально обращенные в будущее (на которых можно основывать прогнозы экономической эффективности), как правило, нельзя распределить снизу вверх или сверху вниз. В частности, рыночную оценку стоимости компании невозможно распределить сверху вниз, а функциональные нефинансовые показатели не поддаются агрегированию снизу вверх. В результате становится трудно най-

ти показатели, применимые к различным уровням организации, по которым можно было бы сделать предположения об экономической эффективности. Финансовые показатели обращены в будущее только в краткосрочном периоде, их можно обобщить от бизнес-единиц до компании в целом и каскадно дезагрегировать от уровня компании до бизнес-единиц, но их нельзя распределить до уровня функциональных подразделений и рабочих групп. Некоторые нефинансовые показатели обращены в будущее, однако далеко не все из них можно обобщить снизу вверх или дезагрегировать сверху вниз. Наконец, показатели затрат обращены в прошлое, несмотря на то, что траекторию кривой затрат можно продолжить в направлении будущего, а затраты можно обобщать снизу вверх, от рабочих групп до функциональных подразделений, бизнес-единиц и компании в целом, а также каскадно дезагрегировать вниз, с высших ступеней иерархии компании до рабочих групп.

Учитывая, что у всех показателей есть свои достоинства и недостатки, менеджерам хотелось бы знать о том, какие из показателей являются лучшими. Однако ни одно из существующих доказательств не дает ответа на этот вопрос. С одной стороны, в финансовых прогнозах аналитиков зачастую игнорируется базовая информация, содержащаяся в финансовой отчетности¹⁴, равно как и более сложные показатели, такие, как EVA¹⁵, текущие дивиденды¹⁶, прибыли конкурентов¹⁷ и так далее. С другой стороны, исследования, проведенные Центром деловых инноваций (Center for Business Innovation) компании «Ernst & Young», показывают, что аналитики придают нефинансовым показателям более высокую значимость, чем обычно требуется, но значимость, которую они придают им в отдельности, существенно отличается в зависимости от рассматриваемой отрасли экономики. Например, в фармацевтической промышленности показатель разработки новых продуктов имеет более высокую значимость, чем в других отраслях. Более того, чем более важными являются нематериальные активы, например в технологических отраслях и отраслях, связанных с Интернетом, тем большую значимость приобретают нефинансовые показатели¹⁸.

Парадокс крупных организаций

Все это легко транслируется на язык, привычный для менеджеров. Менеджерам необходимо, чтобы показатели оценки были обращены в будущее, чтобы на их основе можно было делать предположения об экономической эффективности. Им также требуется, чтобы показатели можно

Таблица 1.2. Типы показателей по уровню применения в компании и планируемому

	Рыночная оценка стоимости	Финансовые показатели	Нефинансовые показатели	Показатели затрат
Уровни применения показателей	Компания	Бизнес-единицы компании	Функциональные подразделения	Бизнес-единицы компании; функциональные подразделения; рабочие группы
Назначено показателей				
Направлены в будущее	+	? (краткосрочный период)	+	? (принятая кривая затрат может быть продолжена в будущее)
Направлены в прошлое		+		+
Мотивация	+	+	+	
Вознаграждение	+	+	+	
Снизу вверх		+	?	+
Сверху вниз		+	?	+
Сопоставление		+	?	+

Примечание: ТМТ = 100 параметр затрат (группа высшего руководства)

было бы распространять снизу вверх и сверху вниз по организации, чтобы люди, работающие на разных уровнях организации, могли действовать как одна команда (Это называется *группировкой*, или «уровнем зренья») Анализ предполагает, что те виды показателей, которые обращены в будущее (в основном рыночная оценка стоимости компании и нефинансовые показатели), как правило, нельзя распространить снизу вверх и сверху вниз, в то время как показатели, имеющие такую способность (в основном финансовые показатели и показатели затрат), как правило, обращены в прошлое. В этом заключается парадокс крупных организаций. Компании растут благодаря своим успехам, однако по мере роста возрастает их внутренняя специализация. Результатом специализации становится рассеивание многих функциональных и прочих показателей по организации. Для создания предположений об экономической эффективности необходимо тем или иным образом соединить функциональные показатели с финансовыми результатами, возникающими на уровне компании или ее бизнес-единиц. Несмотря на то что в небольших компаниях, как показывает пример «Envirosystems», на основе измерения достигнутых результатов компании можно делать предположения об экономической эффективности, это становится затруднительным по мере роста и усложнения компании, когда подразделения, в которых происходит большинство бизнес-процессов, перестают совпадать с подразделениями, в которых аккумулируются финансовые результаты.

Поэтому было бы полезным вернуться к термометру «United Way» на рис. 1.3 и задать себе вопрос, почему крупные компании не могут действовать аналогично кампании «United way». Почему они не могут поставить четко определенную цель, не могут последовательно замерять прогресс на пути к достижению этой цели на всех уровнях организации и не могут сделать так, чтобы отдельные люди несли ответственность за прогресс в достижении данной цели. Иначе говоря, почему у крупных компаний возникают сложности при реализации на практике рецептов из книг по теории мотивации, когда они сталкиваются с выбором показателей эффективности. Тому есть две причины. Во-первых, подобно движению «United Way», компании могут поставить перед собой только краткосрочные измеримые цели для мотивации людей. В то же время, в отличие от цели в 1 миллион долларов, поставленной в кампании по сбору средств «United Way», экономическая эффективность, к которой стремятся компании, растянута дальше в будущее и находится за пределами наших возможностей по ее измерению. Во-вторых, подобно движению «United Way», фир-

мы предпочитаем каскадно распределять показатели оценки с вершины организации до ее низовых структур. Но в отличие от движения «United Way», компаниям сделать это значительно труднее из-за сложности самой организации. Трудно, например, найти показатели, которые бы связали действия сотрудников по обслуживанию клиентов, с показателями акционерной стоимости компании

В оценке эффективности мы призываем к простоте. Однако мы также стремимся к специализации и созданию сложных организаций во имя получения преимуществ, которые она дает. Таким образом, в то время как процесс поиска показателей эффективности, обращенных в будущее, пригодных для мотивации, компенсации, распределения снизу вверх и сверху вниз и пригодных для сопоставления эффективности, достаточно прост в движении «United Way» с его простыми, краткосрочными и четкими целями, поиск аналогичных показателей в значительно больших по размеру и сложности организациях, которые стремятся к долгосрочной экономической эффективности, является куда более сложной задачей.

Как компании стремятся усовершенствовать измерение эффективности

Парадокс крупных организаций – компании преуспевают, растут, внутренне специализируются, функции их становятся все более рассеянными по организационной структуре, становится труднее соединить функциональные показатели с финансовыми результатами и долгосрочной экономической эффективностью – лежит в основе проблем оценки эффективности, столь свойственных многим компаниям. Но далеко не все компании осознают масштаб влияния, которое оказывают требования организации на проблему оценки эффективности. Они рассматривают проблему оценки как проблему измерения, а решение как поиск лучших показателей. В частности, они ищут показатели рыночной стоимости и финансовые показатели, которые можно было бы легко распространить сверху вниз по организации. Также они ищут нефинансовые показатели, которые можно было бы агрегировать снизу вверх не менее легко, чем связать нефинансовые показатели с конечными финансовыми результатами.

Распространение финансовых показателей вниз по организационной структуре

Компании настойчиво пытаются распространить финансовые показатели на самый низкий из возможных уровней организации. Эти усилия начались еще в 1920-х годах, когда крупные компании, такие, как «General Motors» и «DuPont», заменили унитарную организационную структуру на мультидивизиональную, то есть состоящую из множества отделений, или бизнес-единиц, каждая из которых отвечала за достижение конечного результата.

К 1960-м годам реорганизация компании и превращения ее в набор бизнес-единиц стало широко распространенной практикой решения проблемы оценки операционной эффективности и обеспечения эффективного распределения капитала. В результате унитарных организаций почти не осталось.

Мультидивизиональная компания как механизм отслеживания эффективности

В унитарных компаниях деятельность функциональных подразделений, которая включала в себя производство и продажи, контролировалась через центральный офис, в котором в деталях отслеживали затраты и операционную эффективность, однако не имели общих показателей, по которым можно было бы сравнить эффективность подразделений. Напротив, в мультидивизиональных компаниях центральный офис координировал вопросы стратегического планирования, отслеживал эффективность подразделений, занятых ведением различных направлений бизнеса, посредством общих для всех подразделений финансовых показателей и распределял капитал между бизнес-единицами в соответствии с достигнутыми ими финансовыми результатами. В результате центральный офис управлял компанией как внутренним финансовым рынком, возможно более эффективным, чем внешний финансовый рынок в связи с возможностью контроля и в случае необходимости прямого вмешательства в дела отдельных бизнес-единиц. На рис. 1.5 сравниваются организация и показатели эффективности простейшей унитарной и мультидивизиональной компаний. Унитарная компания, показанная на рис. 1.5, обладает тремя функциями: закупки, производство и продажи. Мультидивизиональная компания обладает тремя деловыми единицами (независимо от характера выпускаемого продукта, географического положения или клиентуры). Каждая из единиц обладает теми же функциями, что и унитарная компания (обслуживающие

функции, такие, как ведение бухгалтерии, мы не приводим для простоты) Существенно различаются лишь показатели эффективности, доступные этим простейшим компаниям. В унитарной компании показатели эффективности для всех трех единиц различны. Эффективность функции закупок измеряется стоимостью и доступностью сырья. Эффективность производственной функции измеряется способностью к загрузке мощностей, временем простоя оборудования и дефектами производства. Эффективность продаж оценивается общим объемом продаж и минимальным объемом возврата товара. В отсутствие общих показателей невозможно сопоставить эффективность подразделений, занимающихся закупками, производством и продажами. Не существует рационального способа распределения ресурсов между данными подразделениями, в результате чего страдает эффективность компании.

А теперь рассмотрим мультидивизиональную компанию. Поскольку, как показывает рис. 1.5, у такой компании есть общие показатели оценки эффективности, дохода и прибыли, эффективность можно сравнивать по

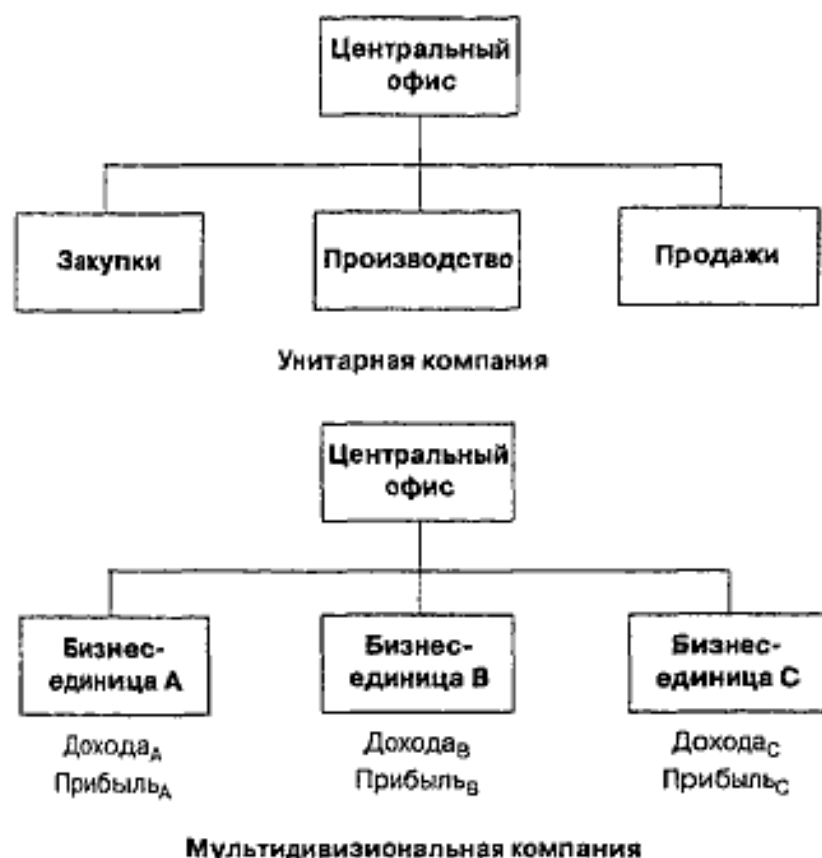


Рис. 1.5. Организационная структура и показатели оценки унитарных и мультидивизиональных компаний

всем бизнес-единицам и рационально распределять ресурсы между ними. Вследствие этого эффективность компании повышается. Как отметил однажды Оливер Уильямсон (*Oliver Williamson*): «Организация и функционирование крупного предприятия по схеме «М» (мультидивизиональная схема) способствуют достижению поставленных целей при минимальных затратах, что более соответствует неоклассической теории максимизации прибыли, по сравнению с альтернативной организацией по схеме «У» (унитарная схема)»¹⁹.

Однако преимущества мультидивизиональных компаний оказались временными. Компании выросли, и проблемы унитарных компаний повторились в пределах их бизнес-единиц. Начиная с 1970-х годов появились признаки того, что распределение финансовых показателей сверху вниз компании в целом до ее бизнес-единиц откладывает, но не решает проблем оценки, обусловленных крупным размером компаний и сложностью их устройства. В 1976 году Луис Герстнер (*Louis Gerstner*), бывший председатель совета директоров «IBM», и А. Хелен Андерсон (*A. Helen Anderson*) высказали мнение, что финансовые показатели, используемые для оценки эффективности бизнеса, были созданы искусственно и, возможно, бесполезны:

«На протяжении 1960-х годов... размер прибыли на акцию (*Earnings per Share, EPS*) – в расчете на год, квартал или даже месяц был в центре всеобщего внимания... Сегодня многие из этих компаний осознают, что краткосрочные значения показателя EPS могут вводить нас в заблуждение относительно реальной силы компании и что таким же образом данные о прибыли, значение которой может определяться в достаточной степени произвольно, могут быть бесполезны для оценки эффективности департамента или отдела в децентрализованной организации. Вкратце оценка текущей эффективности с помощью прибыли хотя и остается, очевидно, важным делом, но она уже не является достаточной. Поэтому все большее число компаний начинает отслеживать более широкий набор переменных: в частности, оборачиваемость активов, рентабельность инвестиций, а также дополнительные данные, помимо данных бухгалтерского учета»²⁰

Естественно, что в наши дни разочарование в показателях эффективности стало просто всеобщим – считается, что недостатками страдает большинство показателей, а не только финансовые показатели на уровне бизнес-единиц.

Добавленная экономическая стоимость (EVA, Economic Value Added)

С начала бума на финансовом рынке в 1980-х годах и до настоящего времени делаются неоднократные попытки распространить показатели оценки рыночной стоимости с уровня компании на уровень бизнес-единиц и ниже. Компании редко пытаются дезагрегировать рыночную оценку стоимости своих акций на составляющие ее оценки стоимости своих бизнес-единиц. Однако многие компании пытаются сопоставлять норму рентабельности своих бизнес-единиц с рыночными нормами рентабельности. Показателем, получившим наибольшее распространение в деловых кругах благодаря, возможно, наиболее точным оценкам того, находится ли норма рентабельности компании ниже, на уровне или выше средней по рынку, является показатель экономической добавленной стоимости, или EVA (Economic Value Added), который зарегистрирован в качестве торговой марки компанией «Stern, Steward & Co.». Джоэл Штерн (*Joel Stern*), глава этой компании, утверждает, что EVA – более совершенный показатель нормы рентабельности относительно рынка, чем остаточная чистая прибыль или другие общепринятые бухгалтерские показатели:

«Мотивация менеджеров на повышение стоимости акций компании останется для них пустым звуком, если они не поймут механизмов создания стоимости. В основном стоимость акционерной компании зависит от двух факторов: (1) рентабельности инвестиций относительно требуемой нормы рентабельности, известной как «себестоимость капитала», (2) объема инвестиционного капитала, задействованного в бизнесе».

Стоимость акционерной компании увеличивается лишь тогда, когда норма рентабельности капитала (r) превышает себестоимость капитала (c). Точный объем создаваемой стоимости равен общему объему инвестированного капитала, умноженному на разницу между r и c . В сущности, этот показатель, который лучше всего можно описать термином «остаточная чистая прибыль», является единственным внутренним показателем корпоративной эффективности, который можно непосредственно привязать к стоимости. Мы называем его экономической добавленной стоимостью (*economic value added (EVA)*)²¹.

Прибыль и стоимость капитала – два ключевых компонента EVA – являются общедоступными данными. Уникальность показателя EVA заключается в корректировке значения прибыли, которая включает в себя более 160 поправок, учитывающих влияние себестоимости капитала, а так-

же в рейтинге компаний по показателю EVA, который приводится в списке «Performance 1000» Штерна и Стюарта. Показатель EVA получил множество положительных откликов в прессе. Например, в 1993 году «Fortune» объявил EVA «настоящим ключом к богатству»²². В одном из последних выпусков «Fortune» объявил, что EVA вытеснил показатель EPS (earnings per share – прибыль в расчете на акцию), бывший для многих компаний важнейшим средством оценки эффективности.

На протяжении многих лет прибыль в расчете на акцию играла роль самой популярной девчонки на вечеринке... Сотни компаний, от «At&T» до «Brahma Beer», отказались от EPS и от всего клана GAAP^{*} как от средства оценки эффективности... Нью-Йоркская фондовая биржа пытается неуклюже идти в ногу со временем: «CS First Boston» обучает исследовательский персонал компании методам анализа с помощью EVA, а «Goldman Sachs» намеревается ввести в компании показатель EVA...²³

Хотя EVA показывает скорее остаточный доход, чем прибыль, остается неясным, содержит ли EVA дополнительную информацию об экономической эффективности по сравнению с уже имеющейся в бухгалтерском показателе прибыли или в стандартных финансовых коэффициентах, таких, как ROA (return on assets – рентабельность активов). Согласно некоторым научным исследованиям, ставшим доступными к настоящему времени, информация, которую содержит EVA, не уникальна. Используя данные «Performance 1000» Штерна и Стюарта, Гэри Биддл, Роберт Боуэн и Джеймс Уэллз (*Gary Biddle, Robert Bowen, James Wallace*) обнаружили, к примеру, что прибыль является более надежным средством прогнозирования стоимости акций, чем EVA: «Все свидетельствует в пользу того, что показатель прибыли содержит по крайней мере столько же (или даже больше) информации, чем показатель EVA»²⁴. Джеймс Л. Додд и Шимин Чен (*James L. Dodd, Shimin Chen*), использовавшие базу данных «Performance 1000» Штерна и Стюарта, заявили, что, хотя EVA в состоянии до определенной степени предсказывать стоимость акций, применение показателя ROA (рентабельность активов) является гораздо лучшим средством прогнозирования²⁵. И, по-видимому, проблема EVA состоит не в том, что в краткосрочном плане возможны манипуляции показателем прибыли, так как, по мнению Додда и Чена, и прибыль, и показатель ROA

* GAAP – Generally Accepted Accounting Principles, общепринятые принципы учета – стандарт, принятый в качестве основы для подготовки и публикации отчетности публичных компаний, принятый в США (прим. науч. ред.)

подвержены одинаковым манипуляциям. Тем не менее существует вероятность, что показатель EVA лучше предсказывает будущие денежные потоки, чем показатель текущей прибыли или ROA, однако неспособность показателя EVA точно предсказывать цены на акции и такие бухгалтерские коэффициенты, как ROA указывает, что это, возможно, не так.

Приведение нефинансовых и финансовых показателей к единому уровню

В своих попытках распределить финансовые показатели вниз по организационной структуре компании пытаются привести нефинансовые показатели – которые направлены на измерение процессов функционирования компании, включая показатели операционного характера, маркетинговые показатели и показатели обслуживания потребителей, – к общему уровню с показателями финансового характера. Повышенное внимание высшего руководства к нефинансовым показателям объясняется убежденностью в том, что для полного понимания эффективности компании необходимы как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Система сбалансированных показателей: используемый подход

Изначально стремление к развитию нефинансовых показателей выросло из области управления качеством, в частности благодаря премии Малькольма Бэлриджа (*Malcolm Balridge*)*, которая способствовала тому, чтобы компании измеряли и публиковали показатели удовлетворенности персонала, качества продукции и удовлетворенности клиентов. В последнее время основная сила, движущая компанией к использованию нефинансовых показателей, исходила из разработанной Капланом и Нортоном концепции системы сбалансированных показателей, в которой сбалансированность означает измерение показателей в областях инноваций, внутренних бизнес-процессов, удовлетворенности клиентов и финансовых результатов. Система сбалансированных показателей имеет

* Престижная премия, ежегодно вручаемая в США компании, добившейся наибольших достижений в области тотального управления качеством; в частности, ее лауреатами являлись такие компании, как «Motorola» и «Xerox» (прим. ред. перевода).

особую важность в связи с тем, что она быстро получила широкое распространение и используется сейчас в целях, отличных от первоначально задуманных. Хотя система показателей была создана в качестве средства распространения и распределения информации о стратегии компании, нежели в качестве формата для оценки эффективности, в настоящее время эта концепция преобладает в спорах вокруг проблем измерения эффективности, а системы мотивации персонала нередко бывают построены на основе системы сбалансированных показателей. В главе 3 будет рассмотрено использование системы сбалансированных показателей в системах мотивации²⁶.

Модели эффективности бизнеса

Чтобы поместить нефинансовые и финансовые показатели на один уровень, компаниям пришлось создать модели бизнеса, в которых описываются возможные взаимосвязи между финансовыми и нефинансовыми показателями. Приведем для примера достаточно сложную бизнес-модель: качество продукта повышает уровень удовлетворенности клиентов, что ведет к увеличению доли рынка; в свою очередь, увеличение доли рынка увеличивает рентабельность за счет повышения доходов и снижения удельных издержек производства; рентабельность ведет к росту цен на акции. Последнее приводит к более высокой преданности сотрудников данной компании и новым инвестициям и в результате сказывается на росте качества продукта²⁷. Необязательно, чтобы, как в данном примере, модели эффективности бизнеса были циклическими. Напротив, они могут быть последовательными и заканчиваться такими результатами, как акционерная стоимость компании. В любой модели эффективности бизнеса, будь она циклическая или последовательная, обычно определяются соотношения между такими характеристиками, как качество продукта и удовлетворенность клиентов. В них предполагается, что нефинансовые результаты деятельности компании можно свести к относительно небольшому числу характеристик и показателей, которые суммируют эти характеристики.

На практике получается, что даже характеристики, которые используются в простейших бизнес-моделях, ставят перед нами едва уловимые, но при этом очень важные проблемы для оценки эффективности. Это можно проиллюстрировать на примере модели эффективности бизнеса, которую

использует торговая сеть «Sears, Roebuck and Company»²⁸. Модель называется цепочка прибыли «сотрудник–клиент» (*employee-customer profit chain*). Основной идеей, лежащей в основе цепочки прибыли «сотрудник–клиент», стал постулат о том, что прибыльность компании зависит от того, насколько привлекательным местом она является для работы сотрудников и для осуществления покупок. Модель эффективности бизнеса была сведена к формуле: «*работать*» × «*покупать*» = «*инвестировать*». Показатели удовлетворенности клиентов и сотрудников использовались для измерения привлекательности компании в качестве предприятия торговли и в качестве рабочего места. Изначальный набор из семидесяти показателей оценки работы сотрудников был сведен к десяти показателям двух характеристик. К ним относились шесть показателей, измеряющих характеристику «отношение к работе» (например: «Я люблю исполняемую мной разновидность работы»), и четыре показателя, измеряющих характеристику «отношение к компании» (например: «Я оптимистически оцениваю будущее компании»). Предполагалось, что они отражают качество управления компанией, поскольку посредством этих показателей возможно было предсказать поведение сотрудников, связанных непосредственно с удовлетворением запросов потребителей. Модель была способна спрогнозировать финансовые итоги для 800 магазинов «Sears» на протяжении двух кварталов. Повышение рейтинга отношения сотрудников к своей компании на 5 пунктов приводило к повышению рейтинга удовлетворения клиентских запросов на 1,3 пункта. В свою очередь, это приводило к повышению на 0,5% показателя роста доходов²⁹. Модель была также заложена в план компенсации сотрудников компании. Начиная с 1996 года обоснование долгосрочных программ развития компании на одну треть основывалось на показателях удовлетворенности сотрудников, на одну треть – на показателях удовлетворенности клиентов, а на одну треть – на обычных инвестиционных показателях.

Проблема измерения эффективности, которую затронула модель цепи прибыли «сотрудник–клиент», состоит в следующем: удовлетворение запросов сотрудников и клиентов является мерой эффективности настолько, насколько они подразумевают экономическую эффективность компании «Sears». Экономические результаты компании «Sears» не оставляют в этом сомнения по крайней мере для магазинов и на период времени, в который проводилось исследование. Однако, согласно словарному определению, эффективность деятельности, создающей для потребителя добавленную стоимость и, следовательно, прибыль для «Sears», не со-

стоит в повышении уровня удовлетворенности сотрудников и клиентов. Наоборот, эффективность этой деятельности зависит от действий руководства и сотрудников и лишь косвенно отражается в показателях уровня удовлетворенности сотрудников и клиентов. Хотя в «Sears» понимают, что удовлетворенность сотрудников и клиентов является фактором, влияющим на прибыльность, компания не может увязать затраты с удовлетворенностью сотрудников и клиентов, поскольку компании неизвестно, какие бизнес-процессы ведут к их возникновению и каков размер затрат на осуществление этих процессов. Таким образом, компания «Sears» рискует тем, что, продолжая измерять и стимулировать удовлетворенность сотрудников и клиентов, она может инвестировать чрезмерные средства в увеличение данных показателей, то есть в какой-то момент затраты на их улучшение могут превысить получаемый в результате положительный экономический эффект. Проще говоря, существуют варианты развития ситуации, при которых удовлетворенность сотрудников и клиентов будет расти за счет снижения прибыли, и, фокусируя свое внимание на показателях удовлетворенности, вы подвергаете себя риску попасть в такую ситуацию. В более общем случае можно сказать, что все нефинансовые показатели, взятые в отрыве от процессов, выполняемых людьми, несут в себе подобные риски – люди могут достигать целевых значений показателей, но за счет таких действий, положительный эффект от которых будет явно меньше затрат на их выполнение.

Распространение показателей

Следствием распределения финансовых показателей вниз по организации и придания равного статуса нефинансовым показателям наравне с финансовыми стало перепроизводство показателей эффективности. Это хорошо иллюстрируется двухмерным сопоставлением показателей в 1960-х годах и показателей, типичных для 1990-х годов, что продемонстрировано на рис. 1.6 и 1.7. В горизонтальном измерении представлены наиболее распространенные категории оценки – инновации и разработка нового продукта (разработка), человеческие ресурсы (персонал), внутренние процессы, клиенты и финансовые результаты. Вертикальное измерение отделяет показатели функционального характера от показателей затрат по четырем из пяти категорий (разработка, персонал, внутренние процессы и клиенты). Крайние справа – финансовые и рыночные показатели, возникающие в результате сопоставления доходов и расходов³⁰.

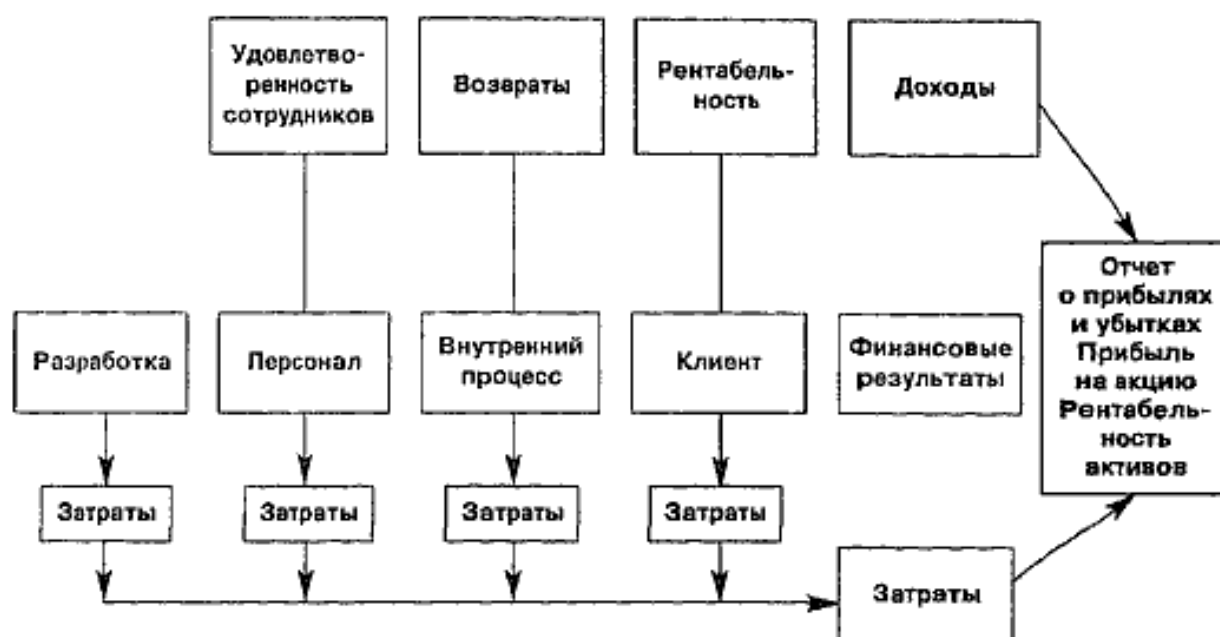


Рис. 1.6. Показатели образца 1960 года

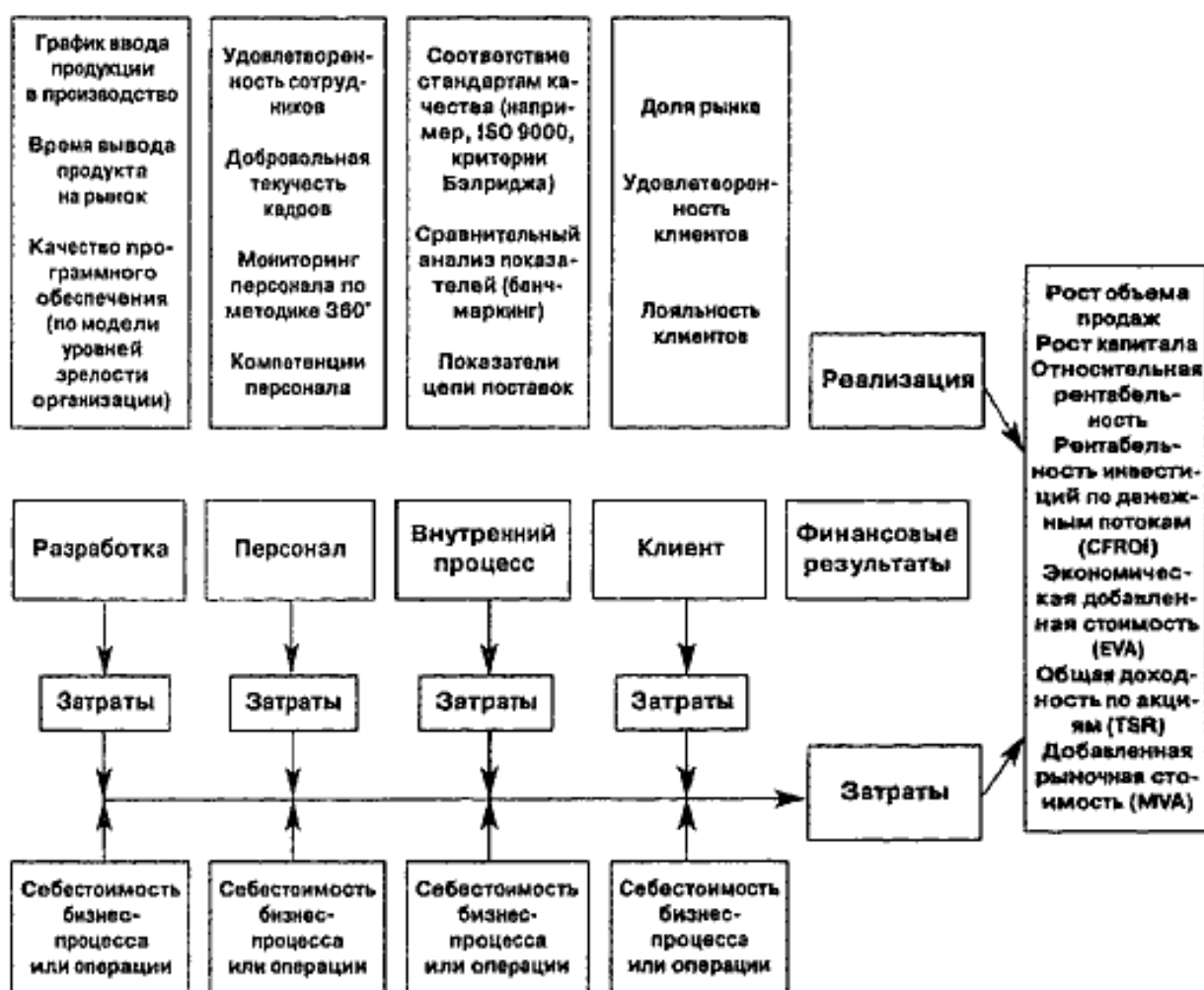


Рис. 1.7. Показатели образца 1990 года

Расцвет нефинансовых показателей

Между показателями 1960-х и 1990-х годов есть существенные различия, и наиболее важные следующие. Начнем с того, что, хотя в целом в 1990-х годах было гораздо больше показателей оценки, чем в 1960-х годах, даже на этом фоне взрывообразный рост числа нефинансовых показателей в 1990-х годах особенно заметен. В 1960-х годах практически не было функциональных показателей, и они воспринимались скорее как факторы затрат, чем как факторы, определяющие финансовые результаты. К примеру, низкий уровень удовлетворенности сотрудников стал причиной дорогостоящей текучести кадров, возврат продукции внес свой вклад в затраты производства, которые необходимо было списать. В отличие от 1960-х годов в 1990-х не только сильно возросло число используемых нефинансовых показателей, но и само понимание нефинансовых показателей было другим: о них думали, как о факторах, влияющих на изменение прибыли, а не как о факторах затрат. Для иллюстрации раньше считалось, что время вывода продукта на рынок позволяет прогнозировать уровень прибыльности компании (чем меньше времени требуется на вывод новых продуктов на рынок, тем выше прибыльность). Также считалось, что графики ввода продуктов в производство, показывающие долю новых продуктов во всем продуктовом портфеле, тоже можно использовать для прогнозирования стабильности прибыли. Согласно представлениям тех лет, удовлетворение запросов сотрудников вносит вклад в удовлетворение запросов потребителей, а последнее воспринималось как показатель репутации компании и, следовательно, объема новых и повторных сделок.

Чрезмерное внимание рыночной оценке

Сопоставление рис. 1.6 и рис. 1.7 открывает еще одно существенное изменение показателей, произошедшее с 1960-х по 1990-е годы. Имел место сдвиг в сторону показателей оценки рыночной стоимости компании и финансовых показателей, которые, как считается, имеют влияние на рыночную оценку. Двумя ключевыми показателями оценки 1990-х годов были: общая доходность по акциям (total shareholder return – TSR), дивиденды, прирост стоимости акций в процентах к их рыночной оценке, а также добавленная рыночная стоимость (market value added – MVA), которая показывает разницу между текущей рыночной стоимостью компании

и прошлыми инвестициями капитала в компании³¹ Как уже обсуждалось, EVA и показатель рентабельности инвестиций по денежным потокам (cash flow return on investments – CFROI), денежные потоки относительно себестоимости капитала с поправкой на инфляцию, все являются мерами остаточной чистой прибыли. Эти меры, если не на практике, то в теории, измеряют эффективность относительно себестоимости капитала и должны быть отражены в рыночной оценке. Сравнительная прибыльность компании отражает благоприятное или неблагоприятное положение компании по отношению к конкурентам, рост капитала отражает траекторию кривой затрат на капитал, которая в зависимости от доходности капитала может либо ухудшиться, либо улучшить показатель эффективности, а рост продаж отражает траекторию развития бизнеса в целом.

Акцент на стоимости

Еще одним нововведением 1990-х годов стала методика процессно-ориентированного учета затрат (activity-based costing – ABC), особенно в производственных отраслях. ABC способствовал глубокому внедрению критерия стоимости в организацию путем определения реальной стоимости трудозатрат, оборудования и помещений, которые задействованы в бизнес-процессах компании. Это стало более надежным способом определения затрат, чем по произвольным формулам размещения накладных расходов. В главе 4 будут подробно рассмотрено применение ABC в процессе оценки эффективности.

Принцип компрессии в оценке

Сами по себе показатели 1990-х годов обоснованны. Совместно они, однако, не имеют смысла. Оценка не заключается в том, чтобы увеличивать число измеряемых параметров. Скорее наоборот, оценка сжимает или концентрирует информацию и упорядочивает разрозненные фрагменты данных, чтобы стало возможным сфокусировать внимание на самых важных свойствах изучаемого объекта. Работу данного принципа легко продемонстрировать, если мы рассмотрим бесконечное число точек на линии. Когда мы измеряем длину линии, нас интересует только расстояние между начальной и конечной точками. Ничто другое не имеет значения, будь то расстояние между другими точками или местоположение линии в пространстве. Ничто другое не имеет отношения к ее длине.

Джордж Джонсон (*George Johnshon*), научный корреспондент «New York Times», так объясняет принцип компрессии: «Мы разделяем вселенную на сферы интересов и среду, из которой мы можем исключить излишнюю информацию. И так мы можем делать приближенные прогнозы. Системы сбора и утилизации информации существуют благодаря близорукости такого рода, свойственной нам неспособности уследить за каждой деталью... Вы знаете все, и вы не знаете ничего»³². Применительно к распределению показателей, которое показано на рис. 1.6 и рис. 1.7, консультанты понимают принцип компрессии как «дезинтеграцию оценки». Это означает, что наша способность к производству показателей оценки выше, чем наша способность отличить показатели, содержащие информацию об экономической эффективности, от показателей, которые такую информацию не содержат³³.

Задача упрощения оценки

Как мы уже успели убедиться, существуют параметры, доступные наблюдению и измерению. Измерение эффективности подразумевает необходимость предположений об экономической эффективности, так как ее невозможно наблюдать или измерить, поскольку она находится в будущем. Компаниям такие предположения необходимы для оценки эффективности своей работы и ее совершенствования. Финансовым рынкам такие предположения необходимы для финансовой оценки компаний. Чтобы сделать такие предположения, мы вынуждены полагаться на опыт прошлого. Это означает, что наши выводы об экономической эффективности хотя и будут обращены в будущее, но всегда будут содержать элемент неопределенности. Данная неопределенность означает, что мы никогда не можем быть уверены в том, что наши показатели оценки верны. Неопределенность в оценке эффективности распространена повсеместно, и едва ли мы можем это положение исправить.

Наша способность к формированию предположений об экономической эффективности ограничена еще двумя факторами: необъятным массивом показателей эффективности, существующим к настоящему времени, трудностью распределения финансовых показателей сверху вниз по структуре компании и обобщения ряда нефинансовых показателей снизу вверх. Данные проблемы минимальны в компаниях с небольшим количеством уровней управления, когда существует возможность поиска опера-

тивных нефинансовых показателей, хорошо предсказывающих будущие финансовые результаты методом проб и ошибок. Примером данного типа компаний является компания «EnviroSystems», чей бизнес невелик и имеет узкую направленность. В крупных, многоуровневых компаниях эти проблемы также можно минимизировать, если существует возможность разделить их на большое число схожих бизнес-единиц, характеризующихся одинаковыми показателями эффективности. Компания «Sears», 800 розничных предприятий которой используют стандартные показатели удовлетворенности сотрудников и клиентов, является примером такого типа компаний.

Перед компаниями более крупными и менее сфокусированными, чем «EnviroSystems», которые невозможно разделить на сотни аналогичных бизнес-единиц, как в случае с «Sears», стоит задача упрощения показателей оценки. Упрощение может состоять в компрессии показателей в несколько более крупных показателей, и так до тех пор, пока они не смогут давать обоснованные предположения экономической эффективности, основанные на измеряемых этими показателями данных. Упрощение может произойти двумя способами. Ряд крупных компаний могут быть уменьшены по масштабу, чтобы превратиться в компании типа «EnviroSystems», или будут заменены мелкими фирмами. Компании, которые в целях сохранения эффекта масштаба остаются крупными, например компании-производители потребительских товаров и финансовые компании, могут избрать совершенно иной способ. Они могут рассматриваться в разрезе элементов, которые будут мельче, чем подразделения, представленные на организационных схемах, а затем применить к этим мельчайшим элементам структуры компании общие показатели оценки. Как предполагается во введении, таким разрезом может быть уровень отдельного бизнес-процесса или функции и уровень отдельного клиента, при условии, что доходы и затраты связаны между собой на уровне выполняемых процессов и клиентов компании. В главах 4 и 5 мы рассмотрим, можно ли установить такие взаимосвязи, в частности можно ли установить взаимосвязь доходов с бизнес-процессами, а затрат с клиентами, если известно распределение затрат по процессам, а доходов – по клиентам.

Перед тем как обратиться к этим вопросам, в главах 2 и 3 будут рассмотрены прочие уязвимые свойства показателей эффективности, которые усугубляют проблему прогнозирования измеряемой экономической эффективности. Одной из причин уязвимости показателей оценки является воздействие на них со стороны людей. Практически всем об-

щепринятым показателям эффективности свойственно устаревать, а это затрудняет задачу определения высокой и низкой эффективности. Другая причина уязвимости показателей возникает тогда, когда для оценки эффективности работы и вознаграждения персонала мы пытаемся использовать сразу несколько показателей. Совмещение разнородных нефинансовых и финансовых показателей в общую оценку эффективности становится неожиданно трудной задачей, поскольку наш выбор ограничен одними только плохими вариантами: комбинировать их по формуле, и в этом случае люди будут ей манипулировать либо комбинировать показатели субъективно, но в этом случае люди теряют мотивацию, так как перестают понимать, как и за что вознаграждается их труд.

Конечный результат

Несмотря на концептуальный характер данной главы, из нее следуют четыре ключевых вывода:

- Среди прочих известных назначений показателей эффективности одним из главных является возможность дать нам информацию о будущем – о долгосрочной экономической эффективности компании, которая не подлежит точному измерению. Вследствие этого все показатели эффективности – всего лишь несовершенные показатели неопределенного будущего. Но некоторые показатели все же лучше других

- Чем компания крупнее и чем сложнее она устроена, тем более несовершенна оценка показателей эффективности. Это возникает по нескольким причинам: разделение труда становится более интенсивным, поэтому крупным компаниям требуется больше функциональных показателей, чем мелким. Хотя временное запаздывание в мелких компаниях, использующих несовершенные технологии, может быть существенным, временное запаздывание между действиями компании и экономическими последствиями этих действий имеет тенденцию к увеличению в крупных, нежели в мелких компаниях. Что самое важное, функциональная составляющая крупных компаний рассеяна по специализированным единицам, а финансовые результаты концентрируются в бизнес-единицах компании и компании в целом. Поэтому крупным компаниям соединить эти два показателя затруднительно

- Неоднократно компании предпринимали попытки улучшения оценки эффективности путем каскадного распределения финансовых показателей сверху вниз, а нефинансовых показателей – обобщением снизу вверх. Предполагалось, что поиск новых показателей приведет к раскрытию информации, которую существующие показатели раскрыть не в состоянии. Стратегия каскадного распределения финансовых показателей сверху вниз и обобщения нефинансовых показателей снизу вверх была успешной в основном в тех компаниях, которые были разделены на большое число однородных бизнес-единиц. Для других компаний данная стратегия привела к переизбытку показателей.

- Чтобы снизить переизбыток показателей, крупным компаниям придется рассматривать себя в разрезе элементов гораздо меньших по размеру, чем подразделения, представленные на организационных схемах, а именно в разрезе отдельных бизнес-процессов (которые ведут к появлению затрат) и клиентов (которые являются источником доходов). Рассмотрение компаний в разрезе бизнес-процессов и отдельных клиентов открывает возможность построения цепочки эффективности, которая бы соединила деятельность компании с ее доходами и затратами, а следовательно, и с ее финансовой эффективностью.

Глава 2

Снижение пригодности показателей измерения эффективности

В данной главе мы рассмотрим ту роль, которую играет персонал в оценке эффективности. В главе рассматривается, как изменяются показатели эффективности в ходе восприятия персоналом. Иначе говоря, мы сфокусируемся в большей степени на том, как персонал влияет на показатели оценки, чем на том, как показатели оценки воздействуют на персонал. Дело в том, что влияние показателей оценки на персонал вынуждает его вести себя таким образом, что своим поведением он может уменьшить способность показателей отражать высокую или низкую эффективность. Данный феномен дополняет проблемы оценки эффективности, которые были рассмотрены в главе 1. Поэтому в процессе выбора показателей оценки перед менеджерами возникают две проблемы. Первая состоит в поиске показателей эффективности, которые содержали бы информацию о денежных потоках в будущем. Вторая задача заключается в непрерывном анализе показателей эффективности и их восполнении по мере устаревания существующих показателей.

Данная глава основывается на нескольких предпосылках. С первой из них мы уже встречались: все показатели эффективности – это далекие от идеальных способы предсказания неопределенного будущего, хотя некоторые показатели, тоже далекие от идеальных, все же лучше других. Вторая предпосылка основана на здравом смысле, но не только: люди обычно улучшают то, что является предметом измерения, но иногда они могут улучшать измеряемую величину показателей, не улучшая при этом желаемое – эффективность. Бывает затруднительно отличить улучшение показателя эффективности от повышения самой эффективности, поскольку искомая эффективность находится в будущем и не может быть измерена напрямую. Третья предпосылка будет продемонстрирована непосредственно в данной главе: улучшение показателей оценки, сопровождается ли оно при этом улучшением самой эффективности или нет, обычно сокращает возможность дальнейшего изменения измеряемой эффективности и, следовательно, уменьшает способность показателей измерения отражать высокую или низкую эффективность. Данное снижение различий я называю *эффектом деградации* показателей эффективности. В этом заключено действие принципа «использовал-выкинь» в оценке эффективности. Четвертая предпосылка следует из третьей: по мере потери действенности существующих показателей идет поиск новых показателей, способных служить индикатором высокой и низкой эффективности. В результате показатели оценки эффективности никогда не стоят на месте. Напротив, компании меняют показатели эффективности постоянно, а иногда неожиданно.

К данной главе у меня сложился эклектический подход. Для анализа я использую показатели из всех доступных мне источников, иногда деловых, а часто и из прочих источников, с помощью которых я иллюстрирую эффект деградации показателей измерения. Поскольку в США статистики о бейсболе накоплено больше, чем о чем-либо другом, один из ключевых моих примеров будет взят из этого вида спорта. Однако здесь также приводятся примеры из области здравоохранения, атомной энергетики, государственной службы, сферы образования, статистики паевых фондов, работающих на финансовых рынках, примеры о коммерческих банках, рейтингах качества в автомобильной промышленности, а также о рынке первичного публичного размещения акций*. В качестве примера я привожу

* Первичное публичное размещение акций, или IPO (Initial Public Offering), – ситуация, когда закрытая, непубличная (чаще всего частная) компания акционируется и впервые предлагает свои акции для открытой продажи на финансовых рынках (бирже). В России примеры IPO пока носят единичный характер (прим. науч. ред.).

опыт компании «General Electric», чтобы показать, насколько крупные компании, имеющие разветвленную структуру, могут сменить и существенно меняют свои показатели оценки. Также я привожу в пример многие другие компании, чтобы проиллюстрировать, что показатели оценки эффективности чаще бывают несопоставимыми, чем последовательными.

Почему деградируют показатели оценки эффективности

Деградация показателей оценки эффективности развита повсеместно. Она возникает, когда различия в показателях измеряемой эффективности нивелируются настолько, что показатели эти уже не позволяют отличить высокую эффективность от низкой. Как будет показано далее, снижение пригодности показателей оценки обусловлено несколькими причинами, и бывает трудно понять, какими именно. Среди этих причин – позитивное обучение, искаженное обучение, отбор, подавление и социальный консенсус.

Позитивное обучение

Средний уровень попаданий в премьер-лиге по бейсболу

Многие из показателей эффективности утрачивают способность к передаче информации об эффективности, поскольку их вариативность снижается по мере улучшения самой эффективности. По-видимому, наиболее ярким примером снижения пригодности показателей по причине позитивного обучения является пример статистики среднего уровня попаданий отбивающих* в бейсбольной премьер-лиге США, который был описан палеонтологом Стивеном Джей Гульдом (*Stephen Jay Gould*)¹. Факты говорят сами за себя: с 1876-го по 1980 год средний уровень попаданий отбивающих практически не менялся и составлял 0,260 плюс-минус десять пунктов. Однако на протяжении того же временного периода существенно сократился показатель *вариации* среднего уровня попаданий, что проил-

* Данный коэффициент (*batting average*) показывает среднее отношение числа попаданий отбивающего игрока бейсбольной битой по мячу к числу всех попыток. Чем чаще удастся попасть битой по мячу, тем выше показатель (*прим. науч. ред.*).

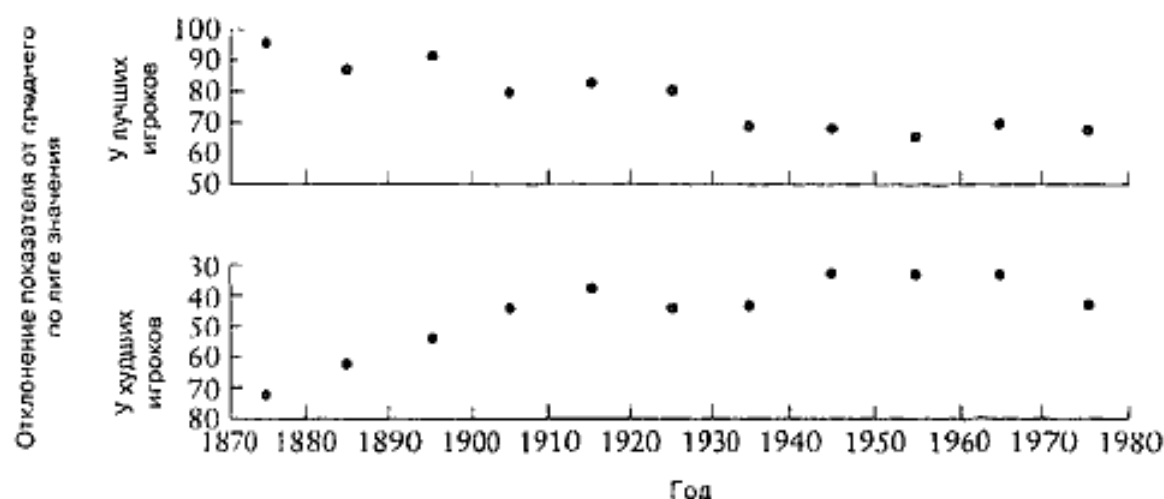


Рис. 2.1. Различия между средним уровнем попаданий 10% лучших и худших игроков премьер-лиги

люстрировано на рис. 2.1–2.2. На рис. 2.1 показаны различия между пятью лучшими (самыми высокими) показателями среднего уровня попадания отдельных игроков и показателем уровня попаданий в среднем по лиге за десятилетие. В нижней части иллюстрации показаны различия между пятью самыми низкими индивидуальными показателями и общим средним значением. Перед нами две симметричные тенденции: оба приведенных различия со временем сближаются, что выражается в резком снижении разброса между показателями самых высоких и самых низких средних значений. На рис. 2.2 показаны стандартные отклонения для показателя уровня попаданий игроков премьер-лиги за 105 лет. Полученная картина совместима с результатами, проиллюстрированными на рис. 2.1: с течением времени величина стандартного отклонения регулярно снижается. Гульд утверждает, что тенденция к снижению вариативности отражает процесс «совершенствования игры»² по мере достижения игроками предела человеческих возможностей³. Очевидно, что произошло улучшение показателей эффективности игры и разброс в показателях среднего уровня попаданий сократился с обеих сторон. Следовательно, как показатель эффективности показатель среднего уровня попаданий стал менее полезным, так что на сегодняшний день на переговорах при подписании контрактов такие показатели, как процент выбитых баз на тысячу попыток* и

* Процент выбитых баз на тысячу попыток (Slugging average или slugging percentage) – показатель, характеризующий силу игры отбивающего игрока: вычисляется как общее число баз, достигнутых игроком после удачных попаданий, деленное на число раундов (иннингов), в которых игрок выходил на позицию отбивающего. Выражается в тысячных долях (прим. науч. ред.).

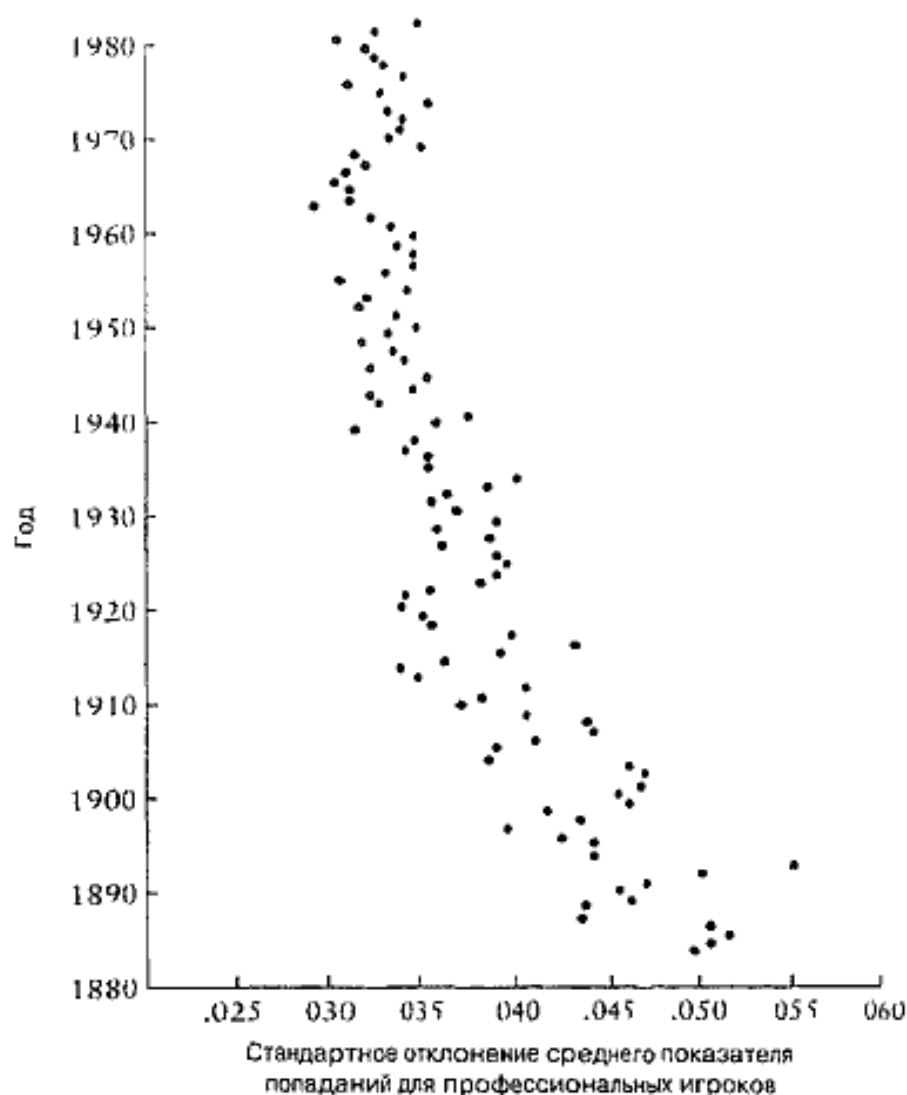


Рис. 2.2. Стандартное отклонение среднего показателя попаданий по годам

общее число полезных попыток* во многом заменили более простой показатель среднего уровня попаданий⁴, а заработная плата игроков перестала даже отдаленно зависеть от этого показателя⁵.

Работа больниц

По-видимому, случай с показателем уровня попаданий свидетельствует о том, что снижение вариации показателя вокруг постоянной средней величины обусловлено возросшим уровнем профессионализма. Пример

*Общее число полезных попыток (run production) – показатель, вычисляемый как сумма числа удачных попыток отбивания, после которых были набраны очки, и числа удачных попыток отбивания, после которых игрокам удалось перебежать или выйти на другую базу. Показатель учитывает не только умение игрока перемещаться между базами и силу его удара, но и точность его попаданий в особо важные моменты, когда на нем лежит большая ответственность (прим науч ред.)

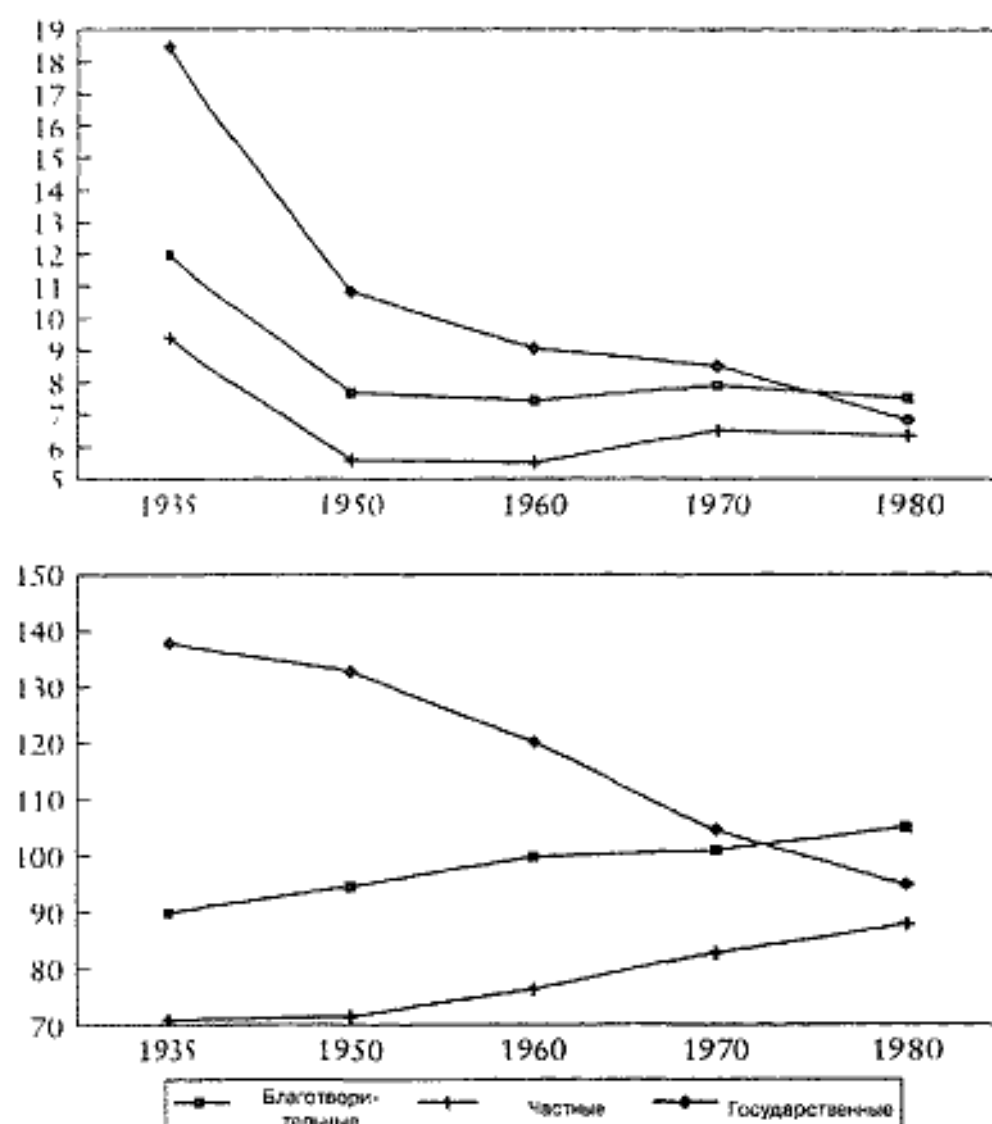


Рис. 2.3. Средняя продолжительность нахождения в стационаре в благотворительных, частных и государственных больницах, по годам (фактическая/нормализованная)

из области работы больниц более сложный по сравнению с показателем попадания, так как здесь уменьшение вариации вызвано сразу несколькими факторами: улучшением некоторых показателей эффективности, а также стабильностью или ухудшением других показателей. Три показателя, которые широко применяются для измерения эффективности работы больниц, иллюстрируются тремя схемами. Один из трех рассматриваемых здесь показателей, показатель «средняя продолжительность нахождения в стационаре» (рис. 2.3) демонстрирует существенную тенденцию к понижению (теперь это воспринимается как улучшение, но так было не всегда).

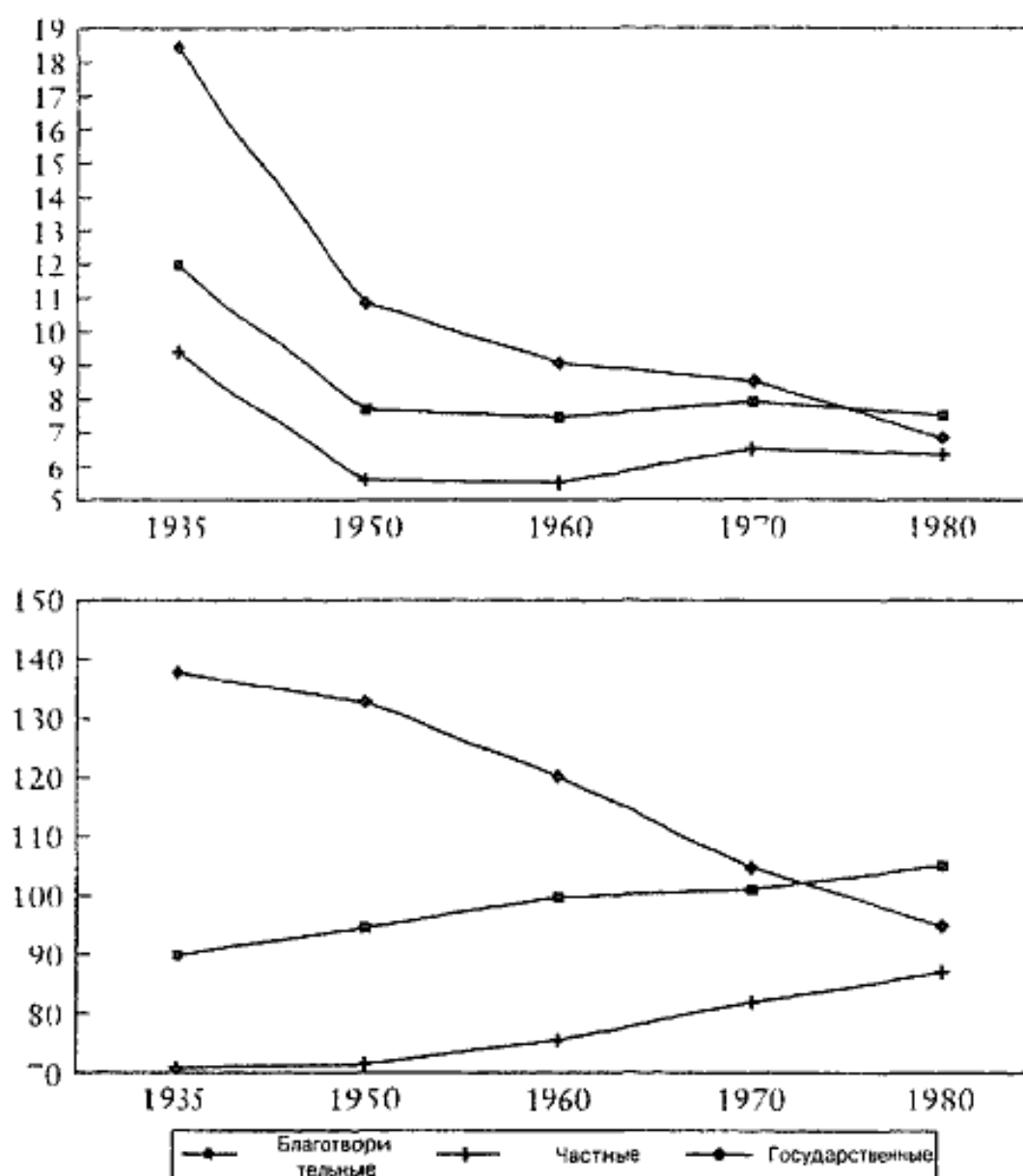


Рис. 2.4. Средняя стоимость пациентодня в благотворительных, частных и государственных больницах по годам (реальная/нормализованная)

Второй показатель, «стоимость пациентодня» (рис. 2.4), демонстрирует существенную тенденцию к повышению (теперь это воспринимается негативно, но так было не всегда). Третий показатель, «уровень занятости больницы»* (рис. 2.5), на протяжении времени остается, по сути, неизменным (не улучшается и не ухудшается ни по одному из критериев). Данные по этим показателям проиллюстрированы на обоих рисунках двумя спосо-

* Показывает соотношение фактического числа обслуженных пациентов от максимально возможного (прим науч ред)

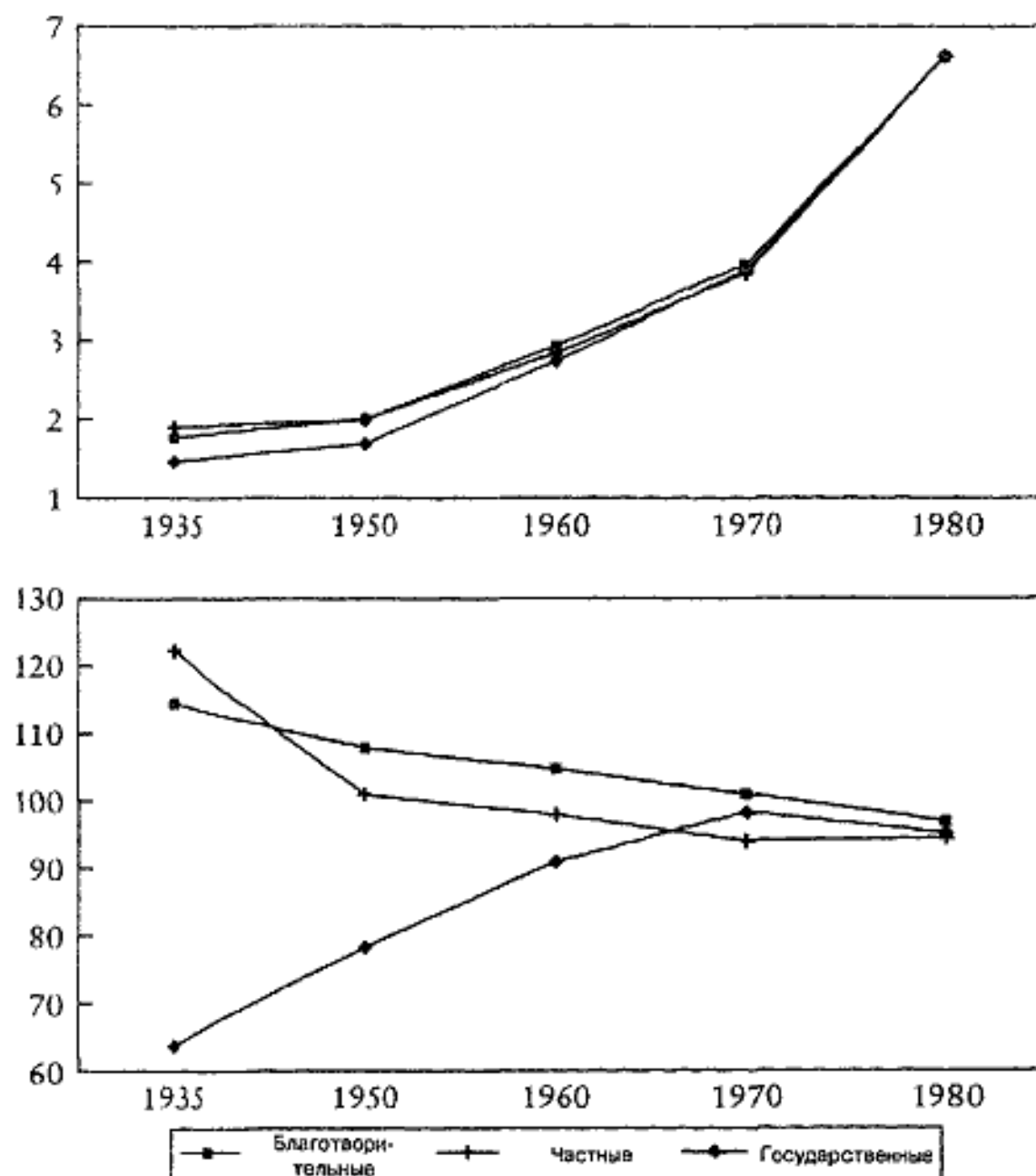


Рис. 2.5. Уровень занятости больниц для благотворительных, частных и государственных больниц по годам (фактический/нормализованный)

бами' как фактические данные в верхней части рисунка (обратите внимание, что для построения верхней части графика на рис. 2.4 из исходных данных – стоимости пациентодня – был извлечен кубический корень) и как данные, представленные в нормализованном виде. Поэтому в нижней части рисунка среднее значение каждого из трех показателей остается на уровне 100 в каждой из серий данных. На графиках заметно существенное снижение разброса показателей или сходимости показателей эффективности в трех основных типах больниц США. Тенденция эта проявляется особенно заметно в тех случаях, когда данные представлены в нормализо-

ванном виде. Сходимость наиболее отчетливо выражена для показателей длительности нахождения и стоимости пациентодня. Несколько слабее тенденция выражена для уровня занятости (между 1970-м и 1980 годом возникло некоторое расхождение данных). Однако эти результаты особенно полезны, учитывая, что общая тенденция состоит в улучшении показателя продолжительности нахождения в стационаре при одновременном ухудшении показателя стоимости пациентодня.

Атомная энергетика

Статистика безопасности атомных электростанций США с 1985-го по 1989 год также демонстрирует понижение разброса с течением времени. Как и в случае со средними показателями премьер-лиги по бейсболу, это целиком объясняется произошедшими улучшениями⁶. Устойчивая картина наблюдается в отношении пяти показателей безопасности – число отказов (автоматического аварийного отключения реактора), число срабатываний системы безопасности, частота возникновения «значительных» событий (согласно классификации комиссии по атомной энергии США – NRC, Nuclear Radiation Commission), число отказов системы безопасности, а также уровень радиационного излучения. Все без исключения атомные электростанции образца 1985 года, которые были наименее эффективными по всем показателям, с течением времени улучшили их в наибольшей степени. Показатели лучших станций при этом изменялись незначительно или совсем не изменялись. На рис. 2.6

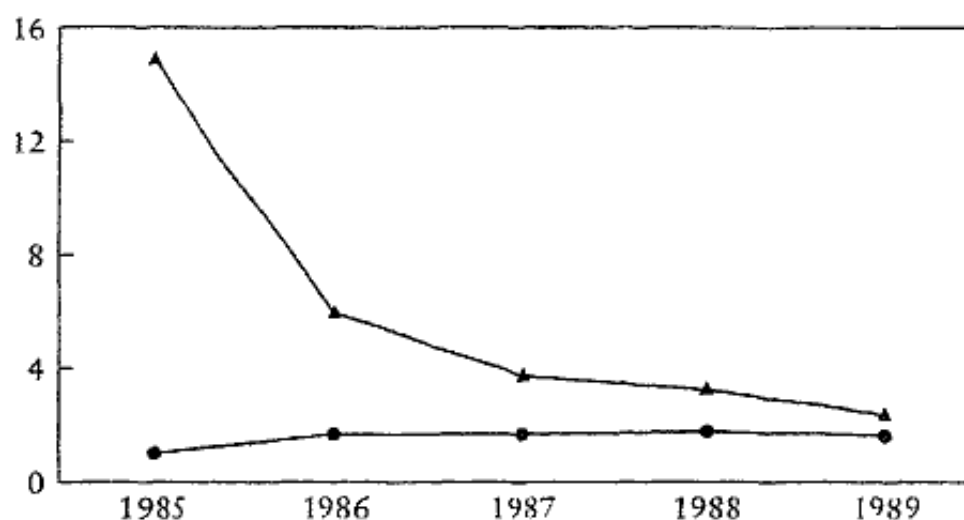


Рис. 2.6. Число отказов для десяти лучших и десяти худших атомных электростанций

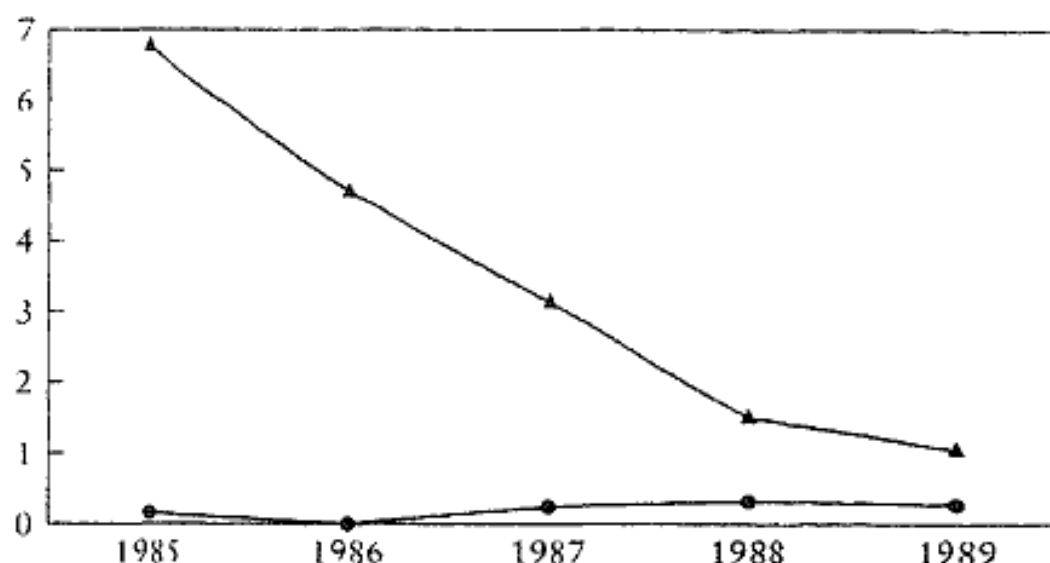


Рис. 2.7. Число срабатываний системы безопасности для десяти лучших и десяти худших атомных электростанций

представлена ежегодная статистика отказов для десяти лучших и десяти худших атомных электростанций США, а на рис. 2.7 представлены ежегодные данные по отказам системы безопасности на атомных электростанциях⁷. NRC отмечает два следствия из указанного снижения разброса значений ключевых показателей безопасности. Во-первых, ослабла корреляция показателей безопасности между собой; значения отдельных показателей лучше всего предсказываются по их предыдущим значениям. Во-вторых, сложно найти надежные средства прогнозирования безопасности, которые были бы лучше чем предыдущие значения показателей безопасности.

Дефекты в автомобильной отрасли

Разброс показателей качества новых автомобилей, продающихся в США, также снизился в результате позитивного обучения. Начиная с 1987 года компания «J.D. Power and Associates» отслеживает число сообщений о дефектах, заявленных владельцами автомобилей в течение первых девяноста дней владения. В 1987 году было сообщено в среднем о 166 дефектах на 100 автомобилей, а разрыв между лучшими (Toyota Cressida) и худшими моделями (Alfa Romeo Milano) составлял 340 дефектов на 100 автомобилей. К 1997 году показатель сообщений о дефектах снизился до 81 на 100 автомобилей, а разрыв между лучшими моделями (Lexus LS400) и худшими (Pontiac Firebird) составил всего 142 дефекта. Одновременно снизился разрыв между качеством легковых автомобилей

и мелкотоннажных грузовиков* – с 40 дефектов в 1990 году (180 дефектов на 100 грузовиков и 140 дефектов на 100 легковых автомобилей) до 11 дефектов на машину в 1997 году – 92 дефекта на грузовик по сравнению с 81 дефектом на 100 легковых машин⁸.

Обучение и поиск новых показателей

Снижение разброса показателей эффективности в настолько различных сферах, как бейсбол, работа больниц, атомная энергетика и автомобильная промышленность, отражает процесс обучения, возникающего по мере того, как организации исследуют деятельность друг друга и объединяются с учетом их структуры и эффективности. Социологи называют конвергенцию с замещением различий сходствами *организационным изоморфизмом*⁹. Обычно такая конвергенция ассоциируется с постоянством и стабильностью. Социальная конвергенция происходит в отношении методов, традиций и стандартов производства. Однако в случае показателей эффективности конвергенция является источником непостоянства: по мере снижения разброса показатель ставится под сомнение, и начинается поиск другого показателя. Наиболее ярко данный принцип иллюстрируется на примере показателя уровня смертности в больницах, впервые введенный Флоренс Найтингейл (*Florence Nightingale*) в середине XIX века. Как только уровень смертности начали вычислять и проводить сопоставление по больницам, разброс уровня смертности стал снижаться. Как писал Дункан Нойхаузер (*Duncan Neuhauser*) в 1971 году, «качество медицинского обслуживания можно оценить, если есть существенные различия в нем... Уровень смертности после введение его Найтингейлом снизился с 42 до 2,2%. Это означает, что различия между качественной и не очень качественной больницей в современных США несущественны, поэтому общий показатель качества, введенный Найтингейл, более не является показательным»¹⁰.

Вот еще один пример. Обзор компании Джи. Ди. Пауэр (*J.D. Power*) по изначальному качеству автомобильной продукции стал считаться устаревшим

«IQS (система изначального качества – initial quality system) более не представляет ценности для потребителей», – заявил в недавнем интервью Вик Дулан (*Vic Doolan*), президент филиала «BMW» по Северной Америке. «Следует отдать

* В США к этому классу относят, например, внедорожники и пикапы (прим. науч. ред.)

должное J.D. Power в том, что они изменили стиль мышления данной отрасли промышленности, однако полезность таких показателей осталась в прошлом», — говорит Джордж Петерсон (*George Peterson*), президент конкурирующей консультационной компании «AutoPacific Group» в Санта Ана (Santa Ana), штат Калифорния и бывший аналитик J.D. Power. «Как совершенствоваться дальше? Имеющееся пространство для совершенствования качества продукта весьма узкое»¹¹.

Из общих соображений сходимость показателей эффективности ведет к необходимости поиска альтернативных показателей. Например, снижение разброса показателей безопасности заставило комиссию по атомной энергии США снова приступить к поиску новых показателей¹². Сходимость показателей функциональной эффективности в больницах повлекла за собой возрождение показателей оценки смертности пациентов в качестве индикатора эффективности деятельности больницы, однако новые показатели смертности привязаны к определенным медицинским процедурам, а не к больнице в целом. Сходимость показателей системы изначального качества компании J.D. Power, бывших в последнее десятилетие главным индикатором качества автомобилей, заставило специалистов задуматься над ее заменой.

Искаженное обучение

Искаженное обучение, то есть обучение, искаженное в том смысле, что из него извлекаются неверные уроки, также может снизить вариативность результатов измерения эффективности. Искаженное обучение имеет место, когда снижение разброса наблюдаемых отклонений вокруг константы или вокруг повысившейся средней величины происходит без влияния на реальную эффективность или даже с нанесением ей вреда. Примеров искаженного обучения более чем достаточно. Учителя готовят учеников к сдаче тестов, цель которых — улучшить результаты наименее эффективной части всего распределения учеников. Коммерческая индустрия подготовки к тестам делает это совершенно бессовестно. Цель здесь — обеспечить на тесте оценку, достаточно высокую для того, чтобы конкурировать с другими поступающими¹³. Чтобы улучшить статистику раскрываемости преступлений, следователи в полиции добиваются от подозреваемых многочисленных признаний, а это имеет мало отношения к числу преступлений, реально раскрытых¹⁴. В бизнесе краткосрочная прибыль пока-

зателя рентабельности инвестиций ROI (return-on-investment) может также вести к искаженному обучению. Менеджеры, вынужденные выполнять цели по уровню прибыли и ROI, иногда выполняют их путем задержки сообщений о расходах, путем учета доходов, которые еще не заработаны, и откладывая учет уже произошедшей амортизации. В каждом из данных примеров измеряемый показатель эффективности повышается, а разброс показателей эффективности снижается, в то время как реальная эффективность отнюдь не растет, а зачастую и ухудшается.

Два случая, один классический и один современный, иллюстрируют, как измерение эффективности может потенциально или реально способствовать искаженному обучению. Классический случай связан с эффективностью интервьюеров в государственном агентстве занятости в конце 1940-х годов.

Искажающее влияние инструмента измерения представляет собой серьезную проблему для социологических исследований. В бюрократической системе сбор данных об операционной деятельности, таких, как число интервью, проведенных каждым из специалистов, также влиял на поведение интервьюера. Знание о том, что руководитель узнает, какое число клиентов он проинтервьюировал, и будет оценивать его соответствующим образом, заставляло чиновника работать быстрее... Этот эффект прямого воздействия превратил измерение эффективности в основную функцию бюрократических операций. ...возникшие функциональные искажения в работе являются результатом того факта, что данные индексы не самым совершенным образом связаны с явлениями, которые они, по их смыслу, должны были измерить. Поскольку интервьюеры были заинтересованы в увеличении своих «показателей эффективности», они пытались сделать это различными способами. Иногда клиенту, который попал под временное сокращение штата, сообщалось, что он может ожидать возвращения на свою бывшую работу в течение нескольких дней. Подтвердив это у работодателя, интервьюер заполнял запрос на работу и рекомендовал туда клиента. Таким образом, искусственно улучшался показатель выданных рекомендаций и направлений на работу (и соответствующие индексы эффективности), но при этом не достигалась цель, для измерения которой данные индексы были разработаны, то есть реально новую работу клиенту никто не находил¹⁵

Как показывает приведенный абзац, позитивное обучение (более быстрый темп работы) и искаженное обучение (направление рабочих на рабочие места, с которых они были временно смещены) могут быть обус-

ловлены одними и теми же показателями эффективности. И это неудивительно: зачастую трудно отделить позитивное обучение от искаженного, и менеджеру бывает трудно отличить, в какой степени улучшенные показатели отражают реальное улучшение. Все, о чем менеджеры действительно знают, заключается в том, что измеренная эффективность повысилась, а ее разброс снизился.

Современный случай связан с подозрениями в завышении оценок в Гарвардском университете. Весной 2001 года декан одного из колледжей Гарварда заявил, что 49% оценок студентов-бакалавров составляют оценки «А»*, тогда как в 1986 году этот показатель составлял 23%. Это вызвало широкие дебаты по обесценению университетских оценок. Некоторые восприняли удвоение количества оценок «А» как позитивный знак, отражающий улучшение показателей эффективности. Они объясняли это тем, что студенты Гарварда как никогда талантливы (что следует из их оценок по тесту SAT** – но учтите, что ниже еще будет сказано об индустрии коммерческой подготовки к тестам) и работоспособны. Некоторые восприняли это известие о том, что преподаватели сочли невыгодным давать плохие оценки. Во-первых, по внутренней причине («Есть ощущение, что вы не должны выносить оценку, которая может задеть чье-то чувство собственного достоинства» – мнение профессора Харви Мэнсфилда (*Harvey Mansfield*)). Во-вторых, делались упоминания о непрерывном давлении со стороны студентов. Репортер *«Boston Globe»* писал: «Когда-то вымогательство более высокой оценки от преподавателя считалось дерзостью. Сегодня же многие студенты, вкладывающие десятки тысяч долларов в репетиторов, начинают чувствовать за собой право лоббировать себе более высокую оценку...»¹⁶.

Ключевым вопросом, однако, является то, в чем состоит проблема – в более высоких оценках или в компрессии оценок. Ричард Ротштайн (*Richard Rothstein*), ведущий колонки по образованию в *«New York Times»*, утверждал, что проблема заключается в компрессии, то есть в снижении вариативности оценок, нежели в их завышении:

* В США и других англосаксонских странах в учебных заведениях принято буквенное обозначение оценок, начиная с самой высокой оценки, «А» (примерно соответствует оценке «отлично», или 5 баллам по пятибалльной шкале), «В» («хорошо», или 4), «С» и т. д. (прим. науч. ред.)

** SAT – scholastic amplitude test, тест общей академической успеваемости, один из наиболее распространенных академических тестов, которые используются во многих колледжах в США в качестве одного из критериев отбора студентов при поступлении (прим. науч. ред.)

«...рост университетских оценок вызывает еще большую озабоченность, чем рост цен. Цены могут расти безгранично, но оценки не растут выше отметки в «А+». Когда все больше студентов начинают получать оценку «А», оценки перестают показывать, что они выполняют действительно великолепную работу. Это называется «компрессией оценок» и скорее всего представляет более серьезную проблему, чем обесценение оценок.

Студенты Гарварда, получающие оценку «А», наверное, более способные, однако при таком их числе преподаватели более не могут присуждать наивысшие оценки самым лучшим. Звучит парадоксально, но потеря такого инструмента мотивации становится причиной снижения достижений»¹⁷

Это очень ценное наблюдение. Однако оно распространяется и на другие сферы деятельности. Как будет показано, компании могут сменить и меняют показатели оценки эффективности, когда существующие показатели утрачивают вариативность. У учебных заведений нет возможности введения новых буквенных индексов оценок для обеспечения сопоставимости оценок в пределах курсов и дисциплин. Иначе говоря, у них нет возможности суммирования показателей успеваемости по отдельным курсам в среднюю оценку успеваемости. Более точная оценка академической успеваемости скорее всего была бы менее подвержена компрессии на высоком уровне, но тогда бы она утратила способность к сопоставлению и возможность агрегации снизу вверх. Форсированное распределение оценок на основе оценки результата учащегося относительно одноклассников* помогло бы избежать их компрессии, сохранить их сопоставимость и возможность агрегации снизу вверх. Но это скорее всего привело бы к чрезмерному усилению конкуренции, студенты бы отказались посещать самые сложные занятия, и незаслуженное наказание понесли бы те, чьи достижения великолепны, но не исключительны.

Отбор

Процессы отбора также могут приводить к деградации показателей оценки эффективности. Зачастую отбор является результатом обучения, будь то обучение позитивное или искаженное, поэтому отбор невозмож-

* Когда определенная часть лучших учеников получает высокую оценку, но при этом наименее успешные ученики независимо от величины отставания от лидеров заведомо получают отрицательную оценку. Такая система, в частности, принята в Гарвардской бизнес-школе (прим. науч. ред.)

но отделить от обучения. Снижение показателя средних попаданий в бейсбольной премьер-лиге частично произошло в связи с отбором: по мере развития системы фарм-клубов, выступающих в низшей лиге, отбор игроков (как подающих, так и отбивающих) стал более жестким, что привело к сходимости значений показателя среднего числа попаданий. Аналогично отбор действует в компаниях: с течением времени на рынке появляются новые участники, компании с высокой эффективностью остаются на рынке, а компании с низкой эффективностью свое место утрачивают. Результатом становится снижение различий между ними по эффективности.

С момента возникновения на финансовых рынках паевых фондов, инвестирующих в денежные активы (MMMF – money market mutual funds)*, в середине 1970-х годов и до начала 1990-х годов история функционирования этого института является весьма яркой иллюстрацией того, как отбор приводит к снижению действенности показателей оценки эффективности. С середины 1975-го по конец 1991 года число MMMF возросло с 29 до 543. На рынок было привлечено множество участников, MMMF либо закрывались, либо создавались заново. В течение этого временного интервала разброс показателя доходности MMMF (который показывает удель-

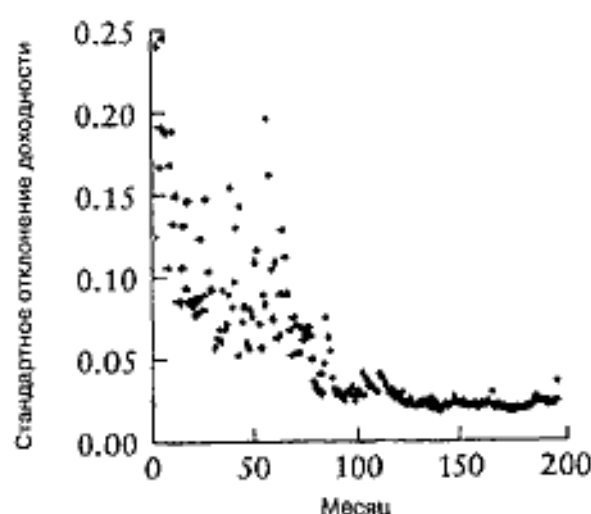


Рис. 2.8. Стандартное отклонение доходности по всем паевым фондам

* MMMF, money market mutual funds – паевые фонды, специализирующиеся только на инвестициях в денежные активы. Такие фонды осуществляют краткосрочные инвестиции (от одного дня до года) в долговые обязательства (облигации, коммерческие бумаги, казначейские обязательства) в основном с целью сохранения основной части инвестиций при умеренной доходности (прим. науч. ред.).

ный размер дивидендов, выплаченных вкладчикам на 1 доллар их инвестиций) критическим образом снизился. На рис. 2.8 отображено стандартное отклонение ежемесячной доходности всех MMMF, начиная с сентября 1975 года (месяц 1 на иллюстрации) до декабря 1991 года (месяц 196). Тенденцию снижающейся вариативности можно определить безошибочно, особенно после 1983 года. Вариативность доходности для различных типов MMMF также уменьшалась со временем. К примеру, на рис. 2.9 показано стандартное отклонение доходности MMMF, инвестировавших в первоклассные корпоративные обязательства. Картина здесь аналогична снижению вариативности, которая наблюдалась для всех MMMF. На рис. 2.10 показаны стандартные отклонения доходности MMMF, инвестировавших в высокодоходные долговые обязательства, так называемые бросовые облигации. В этом случае вариативность дохода заметно падает со временем, но структура падения несколько иная. До 1980 года MMMF с высоким уровнем дохода не существовало; вариативность дохода MMMF, инвестировавших в бросовые обязательства, несколько выше, чем вариативность дохода MMMF, инвестировавших в первоклассные корпоративные обязательства, сходимость показателей дохода MMMF, инвестировавших в бросовые обязательства, произошла несколько позднее, чем сходимость доходов MMMF, инвестировавших в первоклассные корпоративные обязательства. Опыт получения высокого дохода по бросовым обязательствам по сравнению с уровнем доходности первоклассных долговых обязательств предполагает, что снижение действенности оценоч-

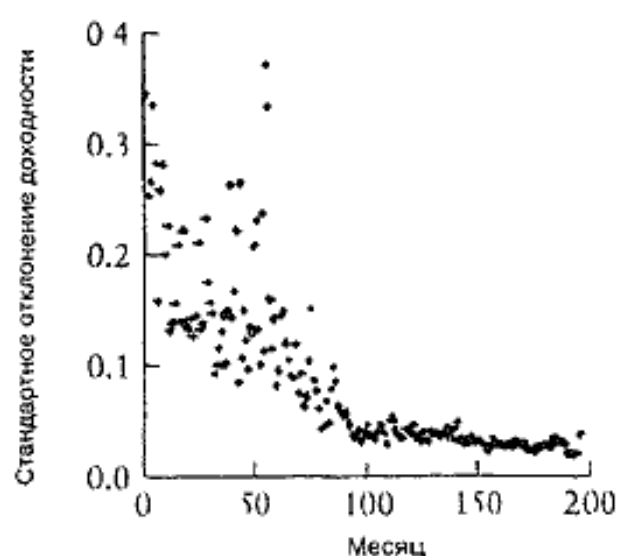


Рис. 2.9. Стандартное отклонение доходности MMMF, инвестировавших в первоклассные корпоративные обязательства

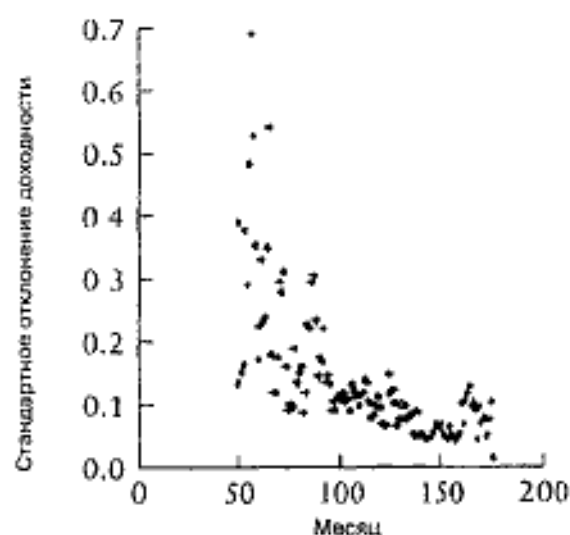


Рис. 2.10. Стандартное отклонение доходности МММР, инвестировавших в высокодоходные обязательства

ных показателей произошло в неустойчивой среде более медленно, чем в среде устойчивой

Подавление

Если различия в эффективности носят устойчивый характер, то их зачастую подавляют. Это явление является настолько распространенным, что его трудно обнаружить в вопросах, касающихся интересов персонала компании, где показатели эффективности движутся, какую шкалу не выбирай, к достижению ее верхней части, а дифференциация оплаты уменьшается, несмотря на явные различия индивидуальной эффективности¹⁸. Аналогичное явление возникает в оценке организационной эффективности. Для иллюстрации: обзор эффективности больниц, проведенный в 1918 году американской академией хирургов (ACS – American College of Surgeons), позволил обнаружить, что только 89 из 692 больниц с более чем 100 койкоместами соответствовали минимальным требованиям ACS по выписке пациентов. Результаты были настолько ошеломляющими, что весь тираж доклада был уничтожен, а функциональные показатели эффективности были заменены в последующих обзорах на новые¹⁹. Показатели, которые указывают на различия по выписке пациентов, до сих пор признаются противоречивыми. Когда в 1992 году была опубликована статистика исходов по операциям аортокоронарного шунтирования для

больниц и врачей Пенсильвании, медицинское общество Пенсильвании (Pennsylvania Medical Society) немедленно характеризовало ее как «явно вводящую в заблуждение и потенциально опасную»²⁰.

В учебных заведениях также время от времени имеют место попытки подавления различий в показателях эффективности, с которыми сложно справиться. Для иллюстрации: инспектор по образованию Джозеф А. Фернандес (*Joseph A. Fernandez*) желает прекратить составление ежегодных рейтингов школ города Нью-Йорка по, пожалуй, наиболее широко используемому показателю сопоставления эффективности школ – уровню овладения чтением. [Фернандес] заявил, что он будет стремиться отменить .. рейтинги, в которых насчитывается 633 начальные школы и 179 средние школы, оценивающие общие достижения учащихся по тестам²¹.

Здесь, как нигде еще, причины подавления основаны на логике оценки эффективности. Оценка эффективности полезна, если она выявляет различия между высоким и низким уровнями эффективности, что, как мы видели, ведет к снижению вариативности и становится причиной для поиска новых показателей. Там, где показатели выявляют различия, но за этим не следует улучшение, дальнейший анализ различий будет малополезен. В таких ситуациях велика вероятность того, что различия будут подавляться.

Консенсус

Снижение пригодности показателей измерения эффективности может быть обусловлено социальным консенсусом. Рассмотрим рынок первичного публичного размещения акций (IPO – initial public offering), поведение которого весьма отлично от более крупных рынков акций и долговых обязательств. Это объясняется почти полным отсутствием надежной финансовой информации о компаниях в момент первичного размещения их акций на рынке. В течение первых нескольких дней торгов происходят существенные флуктуации цен на такие акции, и лишь затем торговля начинает идти в более узком интервале цен. Для IPO это явление известно под названием «временного эффекта» (*seasoning effect*). Как правило, оно объясняется как функция информации. По мере того как рынок начинает давать оценку акциям данной компании, торговля начинает вестись в более узком диапазоне цен. Менее известен и менее понятен, чем «вре-

менной эффект», тот эффект, который возникает вследствие влияния возраста компании ко времени выпуска акций IPO на волатильность их последующего курса. Показатели, которые традиционно используют для оценки волатильности IPO после выпуска, существуют в большом многообразии для новых компаний, но гораздо менее многочисленны для известных компаний с многолетней историей, предшествовавшей публичному размещению их акций. Показатели волатильности IPO не только снижаются со временем, но они сходятся таким образом, что волатильность IPO устоявшихся компаний немногим отличается от волатильности рынка в целом.

Воздействие возраста компании на волатильность IPO показано на рис. 2.11. В эти данные включены все IPO, оцененные на уровне полутора миллионов долларов в период с июля 1977-го по декабрь 1984 года²². На рис. 2.11 показана систематическая вариация или рыночный в-коэффициент как функция от возраста компании в течение первых 250 торговых дней, следовавших за эмиссией IPO. На рис. 2.12 показана несистематическая, или остаточная, вариация как функция возраста компании на протяжении первых 250 дней, а на рис. 2.13 представлено стандартное отклонение цен IPO как функция возраста в течение первых 20 дней торгов. (На рис. 2.13 не разделяется систематическая и несистематическая вариация). На рис. 2.11 показано, что рыночный в-коэффициент имеет

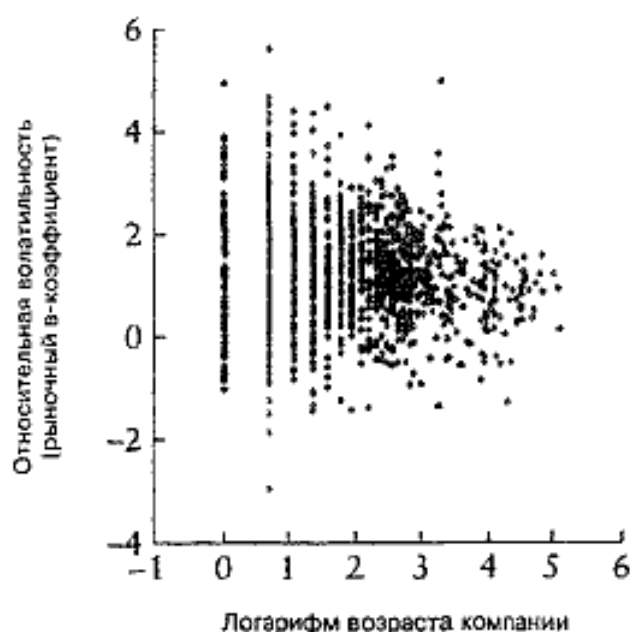


Рис. 2.11. Показатель относительной вариации (по логарифму) возраста компании для первоначального публичного размещения акций, июль 1977-го – декабрь 1984 года

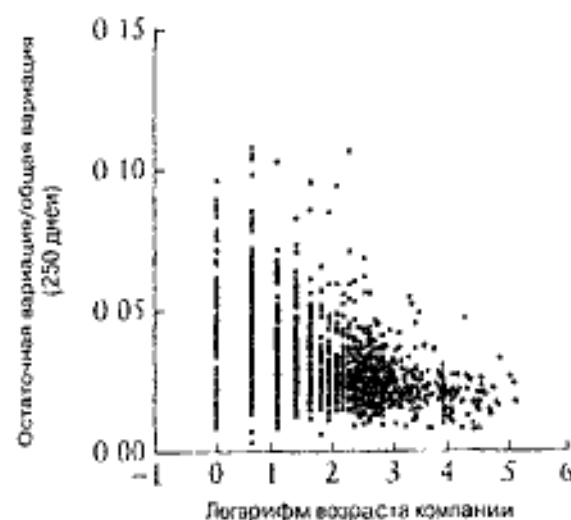


Рис. 2.12. Несистематическая вариация по логарифму возраста компании для первоначального публичного размещения акции, июль 1977 го – декабрь 1984 года

тенденцию к схождению по мере увеличения возраста компании, выпустившей IPO. Иначе говоря, чем больше возраст компании, тем в большей мере неустойчивость IPO объясняется неустойчивостью рынка в целом. На рис. 2.12 показано, как за первых 250 дней торгов несистематическая вариация резко уменьшается в зависимости от возраста компании на мо-

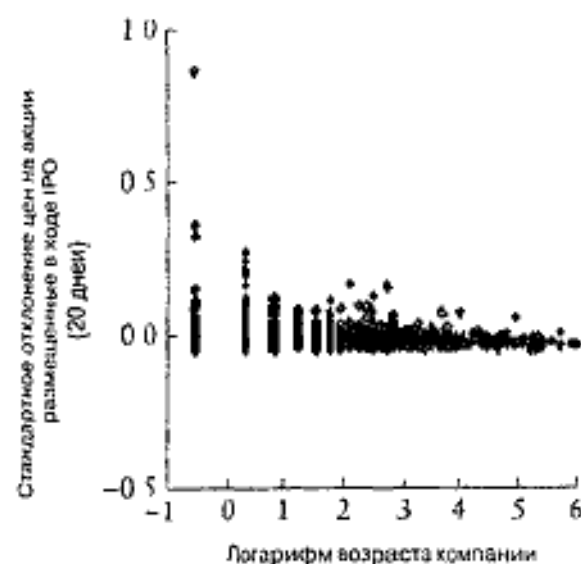


Рис. 2.13. 20 дневная общая вариация по логарифму возраста компании, для первоначального публичного размещения акции, июль 1977 го – декабрь 1984 года

мент первоначального публичного размещения акций. На рис. 2.13 показано, как за первые 20 дней торгов общая вариация резко уменьшается в зависимости от возраста компании. Важно, что данные результаты существенны в регрессионных моделях, в которых учитываются размер компании, объем эмиссии IPO и размер отрасли.

В действительности на момент выпуска IPO возраст компании является самым важным фактором прогнозирования систематической и не-систематической вариации за первые 250 дней торгов, а также систематической вариации за первые 20 торговых дней.

Одной из интерпретаций таких результатов может быть то, что возраст становится суррогатом информации, уже известной о компании. То есть чем старше компания, тем больше известно об источниках устойчивости ее эффективности. Следствие этого – меньшие колебания цен на акции по мере поступления новой информации, верной или ошибочной. Проблема данной интерпретации в том, что для компаний с историей не существует лучшей информации, чем для недавно образовавшихся компаний. Например, компании, не выставляющие акции на продажу, обычно не публикуют финансовую отчетность, заверенную аудиторами. Еще одна интерпретация состоит в том, что компании с историей более широко известны, чем молодые компании. Они получают признание от большего числа людей, которые обмениваются мнениями о них независимо от того, являются ли эти мнения обоснованными или необоснованными. На языке теории организации компании с историей более институционализированы, чем компании, образовавшиеся недавно. Вследствие этого они во всех отношениях более стабильны, чем более молодые компании²³. Мое предположение заключается в следующем: в отсутствие или при почти полном отсутствии объективной финансовой информации и анализа рынка, эффективность компании, выраженная индексом временной волатильности IPO, тем выше, чем сильнее социальный консенсус относительно той или иной компании в возрастном выражении. Поэтому возможна такая интерпретация рис. 2.11: компании с более длительной историей, выходящие на рынок IPO, более известны и более институционализированы, чем более молодые компании. Вследствие этого нестабильность курса акций известных компаний отражает нестабильность рынка в целом. Отметим, что на рис. 2.11 и 2.12 показатели относительной волатильности сближаются, а показатель несистематической вариации в зависимости от возраста направлен к нулю – изменения курса акций отражают скорее информацию о состоянии рынка,

чем о компании, выпустившей IPO. Я не пренебрегаю риском, возникающим при операциях на рынке, но я предполагаю, что социальный консенсус, сформировавшийся до выпуска IPO, будет способствовать нестабильности курса даже вновь эмитированных акций, и это будет отражать нестабильность рынка.

Внешние изменения и снижение действенности показателей эффективности

Несмотря на то что со временем действенность показателей оценки эффективности снижается, внешние условия могут внести вариативность в показатели измерения эффективности, которые при других условиях бы конвергировали. Здесь можно указать пример с коммерческими банками. Существенные изменения в политике регулирования отрасли, произошедшие в конце 1970-х – начале 1980-х годов, наряду с прочими факторами, приведшими к конкуренции банков с ссудно-сберегательными ассоциациями (S&L, savings and loan associations), к чему добавился рост процентных ставок, создали для некоторых банков дополнительные возможности, а для некоторых, как правило мелких банков, – трудности. На рис. 2.14 представлены данные наблюдений по показателю общей доходности активов (ROA) коммерческих банков США с 1968-го по 1982 год, за единственный промежуток времени, данные по которому более или менее последовательны. Показатель ROA приведен для банков разного масштаба: с активами менее 5 миллионов долларов, между 5 и 10 миллионами долларов, 10 и 25, 25 и 100 миллионами и свыше 100 миллионов долларов. По мере роста активов в данных имел место определенный сдвиг, поэтому данные не являются строго сопоставимыми во времени. Но даже с учетом этого данные показывают, что различия в эффективности банков, различных по масштабу, росли со временем, особенно к концу периода измерений. Стоит отметить, что аналогичная картина наблюдается для показателя прибыли на акционерный капитал и прочих индикаторов финансовой эффективности банка. Деградация показателей не очень заметна, даже наоборот, наблюдается прямо противоположная тенденция. Однако схожая картина отмечается для двух других показателей эффективности банковской дея-

тельности, не представленных на иллюстрации. Это уровень доходности по кредитам и соотношение зарплаты к активам.

Изучая эти серии данных, необходимо иметь в виду, что в период 1968–1982 годов происходили изменения процентной ставки. На протяжении 1965 года базовая ставка по краткосрочным кредитам первоклассным заемщикам, или «прайм-рейт» (*prime rate*), оставалась на уровне 4,5%. К концу 1969 года она повысилась до 8%, а затем несколько снизилась. Очередное повышение процентной ставки приходится на 1974 год, когда она достигла 11%. В период с 1980-го по 1982 год прайм-рейт достигла беспрецедентного уровня выше 15%, а в 1981 году ее уровень составлял 19%. Из серии данных на рис. 2.14 становится видно, что первая дивергенция показателей эффективности имела место при первом скачкообразном повышении ставок в 1974 году, а затем – при существенном росте ставок с 1980-го по 1982 год. Очевидно также, что изменения политики регулирования отрасли начала 1980-х годов имели негативные последствия для мелких банков.

В результатах этого небольшого исследования заключен интересный и парадоксальный вывод. В стабильной среде показатели эффективности деградируют и утрачивают свою способность к различению высокой и низкой эффективности если не полностью, то частично. Снижение применимости показателей эффективности может быть обусловлено разными силами – позитивным и искаженным обучением, отбором, подавлением и консенсусом (и эти причины бывает затруднительно различить). Очевидно, что деградация показателей эффективности определенным образом уменьшается в условиях значительных потрясений в деловой среде. Однако потрясения в деловой среде вносят в оценку эффективности шум в том смысле, что наша способность предсказания будущего сокращается, а вместе с ней сокращается уверенность в том, что любой из показателей содержит внятную информацию об экономической эффективности компании, а эффективность, как мы знаем, относится к будущему. Значит, в измерении эффективности не только действует принцип «использовал–выкинь», но также существует риск, что показатели, сохранившие вариативность в турбулентной среде, утратят в связи с этими резкими изменениями среды свою способность к прогнозированию будущих экономических результатов.

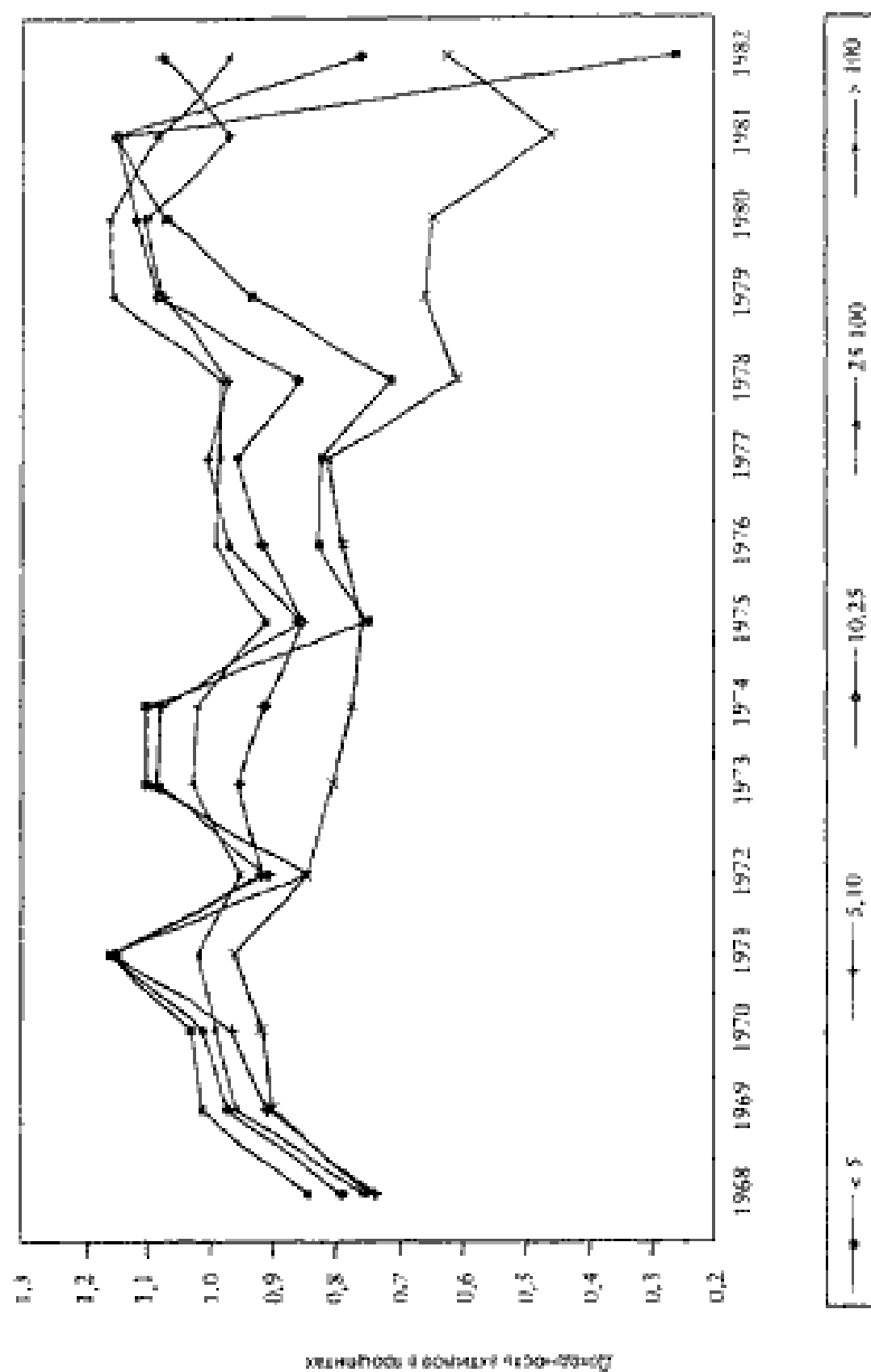


Рис. 2.14. Дивиденды акциями коммерческих банков (классифицированных в зависимости от размера активов, в миллионах долларов)

Изменяющиеся показатели

Когда существующие показатели деградируют, станут ли организации искать новые показатели эффективности, которые бы от них резко отличались? Самый простой мысленный эксперимент дает самый реалистичный ответ на этот вопрос. С одной стороны, когда показатели деградируют, новые показатели не будут существенно отличаться от предыдущих. Едва ли бизнес заменит финансовые показатели показателями социальной эффективности, а преподаватели вряд ли заменят показатели оценки результатов студенческих исследований на показатели оценки продолжительности личных консультаций со студентами. С другой стороны, и показатели с выраженной корреляцией по отношению к уже существующим также не будут объектом поиска, иначе они станут излишними, они будут вести себя так же, как и тот набор показателей, который они должны заменить. Например, шкалы температур по Фаренгейту и по Цельсию содержат идентичную информацию. Таким образом, если в результате деградации произошла утрата пригодности существующего показателя, любой новый показатель, имеющий сильную корреляцию с уже существующим, также бы оказался непригодным. Значит, наиболее вероятно, что корреляция новых показателей по отношению к утратившим силу должна быть слабой или несущественной, но не обратной. Иначе говоря, когда существующие показатели утрачивают свою силу, необходимо искать показатели, которые отличались бы, но не были бы полностью антагонистичны существующим.

Пример «General Electric»

Пример компании «General Electric» (GE) иллюстрирует свойственную компаниям тенденцию к поиску таких новых показателей эффективности, которые отличались бы, но не являлись антагонистичными по отношению к существующим. Начиная с 1950-х годов «GE» меняла показатели эффективности несколько раз, разворачиваясь то в сторону простых, точно определенных показателей, то в сторону сложных, в некоторых случаях плохо определенных показателей.

До того как компания была децентрализована в начале 1950-х годов, планирование и бюджетирование в компании были сосредоточены в ее высших эшелонах, а эффективность функциональных подразделений в основном оценивалась по достижению целевых бюджетных показателей. Как только компания перешла на принципы дивизиональной организа-

ции, централизованное планирование и бюджетирование потеряли смысл. Уместной стала разработка набора показателей, которые бы позволили менеджерам бизнес-единиц оценивать прошлые достижения и прогнозировать эффективность в будущем.

Целью проекта «Показатели измерения», который компания инициировала в 1951 году, была разработка показателей измерения эффективности, которые можно было бы применить на децентрализованной основе. В проект входило три подпроекта: измерение операционной деятельности, измерение эффективности функциональных единиц, а также измерение эффективности работы управляющего звена. Со временем выкристаллизовалось восемь операционных показателей: рентабельность, положение на рынке, производительность, лидерство продукта, развитие персонала, отношение персонала к компании, ответственность перед обществом и баланс между краткосрочными и долгосрочными целями.

Для каждого класса операционных показателей были найдены основные и вспомогательные показатели. Показатели рентабельности, например, включали остаточную прибыль в долларах (проще говоря, прибыль за вычетом себестоимости капитала, практически как в современном показателе EVA) и соотношение остаточной прибыли к добавленной стоимости (продажи минус стоимость материалов и запасных частей). Показатели положения на рынке включали долю компании на обслуживаемом рынке и долю на потенциальных рынках. Интересно, что на протяжении двадцати лет существования проекта решение по показателям продуктивности никогда не принималось его персоналом. Поначалу показатели были встречены с сопротивлением, в особенности со стороны специалистов по контроллингу. Однако постепенно, по мере роста численности управляющего персонала среднего звена, они вошли в практику компании. Новые показатели эффективности не только существенно отличались от бюджетных целей как более ранних ориентиров компании, они не являлись антагонистичными по отношению к ним, хотя и отличались от них²⁴. «Проект оценки» был свернут в начале 1970-х годов, не завершившись до конца. Для компании «General Electric» набор определенных показателей эффективности так и не был создан, скорее всего потому, что в «GE», так же как и везде, не существует таких показателей, которые могли бы быть установлены надолго.

Коренным образом ситуация с показателями эффективности в компании изменилась, когда председателем совета директоров стал Джэ

Уэлч (*Jack Welch*). Уэлчу казалось, что существование компании было в опасности, а потому, начал программу сокращения неэффективных бизнес-единиц. Критерии отбора были самыми простыми и жесткими: если бизнес-единица не является в своей отрасли первой или второй компанией по прибыльности и темпам роста, то их следует либо продать, либо ликвидировать. Данная политика проводилась на протяжении почти тринадцати лет – при этом следует помнить о том, что показатели, выработанные в ходе проекта «показатели измерения», действовали почти три десятилетия, прежде чем их заменили, – и за это время господин Уэлч получил прозвище «нейтронного Джэка» за то, что после проводимых им увольнений здания становились пустыми от людей. Прибыльность компании стремительно росла, а список сотрудников сокращался.

Однако по мере роста благосостояния «General Electric» внимание компании стали привлекать новые предприятия и рынки, особенно в Азии, и постепенно стало наступать понимание того, что бесконечная рационализация компании имеет свои пределы. Особую озабоченность стал вызывать негативный эффект такой рационализации на приверженность сотрудников компании и их инициативу, столь необходимые для быстрорастущего глобального предприятия. По этой и по некоторым другим причинам господин Уэлч заявил в 1992 году о новых ценностях компании.

Господин Уэлч являет собой пример неусыпной готовности менеджеров уничтожить любого сотрудника, который встал бы на его пути к более выдающимся конечным результатам. Проводя политику увольнений, закрытий заводов и продажи предприятий, он сократил сто тысяч рабочих мест, оставив при этом 284 тысячи. Прибыль компании росла, его стиль управления стали уважать и начали подражать ему.

Сегодня господин Уэлч осознал необходимость «новых ценностей, которые, как нам кажется, понадобятся, чтобы компания шла быстрыми темпами вперед, через 1990-е годы и дальше». Согласно его заявлению, между рабочими и менеджерами необходимо создать атмосферу доверия и уважения. Менеджеры, по его словам, должны быть «открыты к идеям отовсюду».

По мнению господина Уэлча, тот тип менеджера, который успешно выполняет нормативные цели, но чьи подходы к ведению дел устарели, является основным препятствием для воплощения в жизнь этих идей. «Такой тип менеджера, который склонен выбивать результаты из людей, вместо того чтобы вдохновлять их на это, нам известен: автократ, «большая шишка», деспот», – сказал он.

Так что таким тиранам придется ощутить на себе старые мотивационные методы Джэка Уэлча.

Они либо адаптируются к новой ситуации, либо компания «GE» «расстанется с ними»²⁵. Вслед за объявлением новых ценностей – наделение полномочиями, стирание границ и открытость к новым идеям – последовала программа «повышения гибкости» компании «General Electric». Программа заключалась во введении организационной политики, требующей от менеджеров прислушиваться к предложениям своих сотрудников, а также всеобщей аттестации менеджеров по методике «360 градусов».

В конце 1990-х годов в саге об оценке эффективности «GE» появилась новая глава. Не отрицая ценностей наделения полномочиями, стирания границ и открытости, генеральный директор Джэк Уэлч постановил, что для компании контроль качества теперь является приоритетом номер один и вопросом выживания компании. Программа качества «GE» включает в себя обучение специалистов статистическим и другим методам повышения качества на звание «черного пояса» в течение четырех месяцев.

Затем «черные пояса» проводят все свое время, разъезжая по заводам «GE», где под их началом запускаются проекты повышения качества. Уэлч сообщил «молодым менеджерам, что у них не будет хороших перспектив в «GE», если им не дадут «черных поясов». Компания обучила 2000 специалистов на это звание, к концу года планирует увеличить их число до 4000 и до 10 000 к 2000 году»²⁶. Для более опытных менеджеров существует иной вид поощрения участия в программе контроля качества. Их премии будут на 40% зависеть от успешного выполнения программы.

С 1950-х годов опыт «General Electric» предлагает несколько путей развития. Прежде всего в разветвленных компаниях, таких, как «GE», возникают существенные изменения в показателях эффективности. Предполагается, что по мере успешного исполнения стратегии показатели себя исчерпают. Более того, новые показатели эффективности часто значительно отличаются от существующих, но антагонистичными они бывают редко. (Хотя и стоит отметить контраст между новыми показателями и «старыми мотивационными методами», упомянутыми выше.) Следовательно, изменение показателей эффективности не является свидетельством ошибочной стратегии. Напротив, оно может предвещать успех. Во-вторых, изменение показателей эффективности в «General Electric» шло иногда в направлении разработки новых показателей, а иногда в направлении консолидации существующих. Это говорит о внимании успешных

компаний к числу отслеживаемых показателей. В 1950-х и 1960-х годах «проектом оценки» были разработаны показатели. В 1970-х годах Джэк Уэлч консолидировал ряд показателей («подробно»), а в конце 1990-х он разработал показатели снова («повышение гибкости»). В-третьих, компаниям, менее уверенным в своих возможностях, чем «GE», труднее отказываться от использованных систем измерения. Им также труднее осуществлять стратегический выбор и фокусировать внимание на ограниченном наборе целей.

Количественный тест

Предложение о том, что новые показатели эффективности часто не коррелируют с более ранними показателями, бывает сложно доказать. И все же выводы данного предположения поддаются проверке. Если по мере деградации устаревших показателей происходит потеря информации и по мере добавления новых, не коррелирующих со старыми, показателей эффективности она восстанавливается, тогда в более успешных компаниях должна наблюдаться более слабая корреляция используемых показателей между собой, чем в менее успешных компаниях. В действительности одна из баз данных PIMS (Profit Impact of Market Strategy – влияние рыночной стратегии на прибыль) показывает, что наиболее быстрорастущим бизнес-единицам свойственна самая слабая корреляция между измеряемыми показателями эффективности. Всего в файле SP14 базы данных PIMS содержатся данные по восьми показателям эффективности примерно 2700 бизнес-единиц. Из восьми показателей три описывают рентабельность, включая рентабельность инвестиций, рентабельность продаж и внутреннюю норму доходности (IRR). Три показателя являются нефинансовыми: производительность, выраженная как изменение добавленной стоимости на сотрудника, качество продукта, то есть изменение качества относительно качества трех крупнейших конкурентов компании, а также имидж компании, оцениваемый в сопоставлении с тремя крупнейшими конкурентами компании. Наконец, два показателя роста – роста продаж и роста доли на рынке. Для перечисленных показателей эффективности были просчитаны три набора корреляций, одна – для бизнес-единиц с быстрорастущими активами, вторая – для бизнес-единиц со стабильным уровнем активов и третья – для бизнес-единиц с понижающимся уровнем активов. Самым низким уровень корреляций ока-

зался для предприятий с растущими активами, девять негативных корреляций было получено для деловых единиц со стабильными активами, и только одна негативная корреляция для деловых единиц с понижающимся уровнем активов²⁸. Данная картина сохраняется при контролируемом уровне прочих переменных, таких, как отрасль промышленности и стадия жизненного цикла продукта²⁹. Полученные данные хотя и не утверждают, но предполагают, что применение показателей различных, но не антагонистичных друг другу, иначе говоря, не связанных между собой показателей эффективности, может создать для компании конкурентные преимущества. Иначе говоря, не связанные между собой показатели не лишают компанию конкурентных преимуществ.

Суммируя сказанное выше, хочу предположить, что по мере утраты показателями эффективности своей пригодности возникают новые показатели, не связанные с существующими. Как нам уже удалось убедиться, корреляция среднего уровня попаданий с новыми показателями эффективности игры, как правило, низка, больницы заменили показатели оценки по выписке пациентов на функциональные показатели, однако снова возвращаются к прежним показателям, компания J.D. Power находится в активном поиске новых показателей качества в автомобильной промышленности, которые бы отличались от показателей, выражающих число дефектов, о которых было доложено в обзоре по качеству. Не связанные между собой показатели могут принести компаниям реальную пользу. Недавняя история оценки эффективности в «General Electric», ее эволюция – отказ к 1950-м годам от показателей бюджетного характера, запуск в 1960–1970-х годах новой схемы оценки качества под названием «проект оценки», простой, но строгий режим Джэка Уэлча в 1980-х годах, корпоративная философия, изобилующая неопределенными идеями множественных показателей в начале 1990-х годов, и недавний поворот к контролю качества – совместимы с моим предположением. Также с ним совместимы некоторые количественные результаты, основанные на данных PIMS. Они показывают, что бизнес-единицы с самой низкой корреляцией между показателями эффективности, характеризуются самыми высокими темпами экономического роста.

Наблюдения эти интерпретировать по-разному. Самой простой вывод – то, что самые простые и стабильные показатели эффективности не приводят к успеху. Более того, если простые и стабильные показатели могут привести к успеху в мелких компаниях, работающих в стабильном

окружении (пример «Envirosystems» из главы 1), успех крупных организаций зависит, во-первых, от большого набора показателей, отличающихся друг от друга, но не являющихся антагонистичными, во-вторых, от замены устаревающих показателей на новые

Может ли деградация показателей быть несущественной?

Существуют, однако, некоторые обстоятельства, в которых вариация показателей оценки может быть незначительной, а показатели могут не меняться, даже если они устаревают. Но обстоятельства эти необычны. Рассмотрим еще раз случай термометра «United Way», рассмотренный в главе 1. Каждый год используется не только тот же самый термометр, но и один и тот же показатель, уровень сборов на определенную дату используется для оценки эффективности из года в год. Самым простым объяснением постоянства показателя уровня сборов на дату является его способность к прогнозированию искомого результата. Отдел, достигающий 50% цели в первые два дня пятидневной кампании, выполняет цель по плану, и эффективность его высока. Соответственно эффективность отдела, не выполняющего 50% цели, низкая. В таких обстоятельствах различие уровня сборов по отделам практически не имеет достаточной важности. Важно лишь то, насколько каждый отдел выполняет поставленную перед ним цель по сбору средств, так как вероятность выполнения поставленной цели можно по опыту оценить исходя из этого показателя.

Относительная оценка эффективности и деградация показателей эффективности

А теперь предположим, что обстоятельства изменились. Допустим, что кампания «United Way» продолжается год или даже два. Не имея опыта проведения столь длительных кампаний, ее координаторы не смогут узнать, какая доля обязательств к концу первой недели будет свидетельствовать об исполнении цели. Также они не смогут узнать, будет ли показатель уровня сборов на определенную дату содержать какую-либо информацию о конечном результате кампании.

А теперь представим, что кампания «United Way» продолжается, но вместо цели сбора определенной суммы будет установлена цель максимизации объема сборов за все время кампании. Не имея определенной фиксированной цели и опыта проведения столь длительных кампаний, ее координаторы не смогут узнать, какой показатель сборов к концу первой недели или на любую другую дату будет надежно свидетельствовать об исполнении цели. Расширение временных рамок и подстановка критерия максимизации вместо достижения определенной суммы делает невозможной оценку эффективности путем сравнения целевого показателя со значением показателя на определенную дату.

Вследствие этого координаторы начнут сверять результаты друг друга и сопоставлять результаты к определенной дате. Подобные сопоставления позволяют координаторам оценивать эффективность относительно, а выводы, полученные по результатам этих сопоставлений, могут оказаться неверными, ибо краткосрочные достижения имеют мало отношения к долгосрочным результатам. Более того, такие сопоставления приведут к тому, что координаторы кампании начнут копировать поведение друг друга, а уровень их эффективности сравняется. Таков закон человеческого поведения: люди, наблюдающие за поведением друг друга, в конце концов начинают вести себя аналогично³⁰. Иначе говоря, увеличение сроков кампании «United Way» и замена определенной цели на цель максимизации сборов в конечном результате приведет к снижению уровня сборов на определенную дату и к деградации показателей оценки.

Многие показатели оценки весьма напоминают показатели, которые бы использовались, будь кампания «United Way» продлена, а ее целью стала бы замена результата типичной кампании продолжительностью в одну неделю с ее определенной целью на цель максимизации результата. В бизнесе, как и в продленной кампании «United Way», эффективность оценивается относительно результатов конкурентов, согласно четким частным целям. Достаточно посмотреть на то, как любой показатель используется для сравнительной оценки конкурирующих компаний. Отношение показателей эффективности к искомому результату неопределенно, так как результат находится в отдаленном будущем. Со временем показатели эффективности утрачивают вариативность, поскольку люди, наблюдающие за поведением друг друга, чтобы понять оценки своей эффективности, также учатся друг у друга. Воздействие среднего показателя попаданий на результаты команды неопределенно, поскольку профессиональная игра – это не всегда победа. Тем не менее игроки стре-

мются улучшить средний показатель попаданий. Комбинация обучения и отбора приводит к появлению лучших игроков, чьи средние показатели практически неотличимы друг от друга, а поэтому их влияние на игру не существенно. Аналогична в автомобильной промышленности оценка качества, измеренная по числу дефектов, происходит также в сравнении с конкурентами. Воздействие числа изначальных дефектов на продажи и прибыль нельзя установить точно, так как на продажи и прибыль воздействуют многие другие факторы. Тем не менее автомобильная промышленность стремится сократить число дефектов, а комбинация обучения и отбора приводит к появлению автомобилей, практически не содержащих дефектов в первые 90 дней эксплуатации. Следовательно, число изначальных дефектов перестало оказывать существенное влияние на продажи и прибыль.

Принцип «использовал–выкинь» в оценке эффективности

Из оценки эффективности менеджеры могут извлечь много уроков. Один из них таков: в оценке эффективности действует принцип «использовал-выкинь». Показатели, изначально способные или кажущиеся способными к выделению различных уровней эффективности, утрачивают эту способность по мере снижения вариативности и деградации. Снижение пригодности показателей происходит по нескольким причинам, включая позитивное обучение, искаженное обучение или манипуляции, отбор людей или организаций с превосходными качествами эффективности, подавление показателей, не способных к улучшению эффективности, а также социальный консенсус.

Дегградация показателей обусловлена поведением людей, подверженных действию показателей эффективности. Однако зачастую бывает сложно точно указать на источник дегградации показателей, будь то позитивное обучение или нежелательное поведение. По этой причине показатели, чья различительная способность дегградировала, должны быть заменены на показатели с большей различительной способностью. В частности, новые показатели, отличающиеся достаточной вариативностью, должны отличаться от утративших различительную способность показателей с низкой вариативностью. Так, процент проигрышей заменяет средний показатель попаданий, функциональные показатели эффективности больниц заменяют уровень смертности, дефекты новых автомоби-

лей, взвешенные в зависимости от их критичности, заменяют невзвешенные дефекты.

Второй урок состоит в том, что деградацию показателей может замедлить турбулентность среды. Но, в свою очередь, турбулентность среды снижает пригодность любого из показателей для прогнозирования денежных потоков в будущем, которые составляют экономическую эффективность компании.

Снижение пригодности показателей оценки эффективности способствует изменению некоторых показателей, а большинство оставшихся старых показателей слабо коррелирует со вновь введенными показателями, что создает двусмысленность относительно методов оценки эффективности. Эта двусмысленность составляет основу процесса оценки эффективности. Одним из способов обращения с ней состоит в представлении компании как многоуровневого предприятия, поскольку по своей природе показатели оценки эффективности состоят из многих уровней. Многоуровневость – это сущность сбалансированного подхода. Однако проблема в том, что многоуровневый подход затрудняет общую оценку эффективности компании или компенсацию эффективности людей. В следующей главе, в которой рассматривается система сбалансированных показателей, основное внимание уделено проблеме сочетания разнородных показателей эффективности в общую оценку эффективности.

Конечный результат

- Важной проверкой любого показателя эффективности является его способность к различению высокого и низкого уровней эффективности. Иначе говоря, показатель должен вскрывать различия в эффективности.
- Многие, но не все показатели эффективности утрачивают по мере использования способность к различению высокой эффективности и низкой. Это называется утратой действенности.
- Утрата действенности обусловлена несколькими причинами, среди которых позитивное обучение, искаженное обучение (манипуляции), отбор, подавление и социальный консенсус. Поскольку улучшение трудно отличить от прочих причин деградации показателей, все показатели, чья действенность себя исчерпала, находятся под подозрением.
- Турбулентная среда замедляет старение показателей эффективности. Достаточно парадоксально, но турбулентная среда снижает определен-

ность того, что показатели будут содержать информацию о том, что компания экономически эффективна, а эффективность находится в будущем.

• Компании находятся в поиске новых и различающихся между собой показателей, чтобы заменить ими устаревшие показатели. Так, если новые показатели сильно коррелированы с теми, которые успели устареть, то они сами устареют. Новые показатели слабо коррелируют с существующими. Таким образом, слабая взаимосвязь между показателями эффективности может быть полезной.

Приложение: корреляции между показателями эффективности

	ROS	IRR	PROD	QUAL	IMAC	SALE	SHARE
Только бизнес-единицы с растущими активами (N=548)							
ROI	0,811	0,517	0,124	-0,137	-0,057	0,056	-0,124
IRR	—	—	0,033	0,057	0,110	0,415	0,148
PROD	—	—	—	0,032	-0,024	-0,050	-0,022
QUAL	—	—	—	—	0,413	0,171	0,171
IMAG	—	—	—	—	—	0,194	0,222
SALE	—	—	—	—	—	—	0,498
Только бизнес-единицы с постоянными активами (N=1648)							
ROI	0,845	0,328	0,290	-0,075	-0,092	0,059	-0,031
ROS	—	0,306	0,269	-0,087	-0,086	0,058	-0,034
IRR	—	—	0,010	0,088	0,049	0,431	0,233
PROD	—	—	—	0,045	-0,092	-0,038	-0,074
QUAL	—	—	—	—	0,348	0,171	0,225
IMAG	—	—	—	—	—	0,136	0,176
SALE	—	—	—	—	—	—	0,529
Только бизнес-единицы со снижающимися активами (N=550)							
ROI	0,872	0,283	0,293	-0,013	0,016	0,201	0,141
ROS	—	0,292	0,287	0,015	0,022	0,241	0,165
IRR	—	—	0,044	0,132	0,131	0,425	0,238
PROD	—	—	—	0,096	-0,116	0,239	0,046
QUAL	—	—	—	—	0,349	0,174	0,185
IMAG	—	—	—	—	—	0,230	0,230
SALE	—	—	—	—	—	—	0,485

В поисках баланса

Концепция сбалансированной оценки эффективности представляется весьма привлекательной, но трудно осуществимой на практике. Сбалансированная оценка подразумевает оценку как финансовой, так и нефинансовой эффективности. Зачастую нефинансовая оценка происходит по нескольким областям измерения – например, в области взаимоотношений с клиентами, в области внутренних процессов, в областях обучения и инноваций. Сбалансированный подход ставит вопрос о необходимости оценки как финансовой, так и нефинансовой эффективности; как мы успели убедиться в главе 1, для большинства компаний это привычный процесс. Проблема заключается скорее в необходимости поиска подходящих нефинансовых показателей, в совокупности с финансовыми показателями для оценки эффективности и расчета вознаграждений.

Сбалансированный набор показателей включает в себя нефинансовые показатели, позволяющие получить дополнительную информацию об экономической эффективности компании. Эту информацию невозможно получить, используя только финансовые показатели. Иначе гово-

ря, нефинансовые показатели обращены в будущее. Но как мы наблюдали в главе 1, поиск нефинансовых показателей, обращенных в будущее, может представлять собой очень сложный процесс в отличие от поиска показателей, в которых фиксируется прошлое. Кроме того, сложно совместить данные по нескольким показателям в обобщенный рейтинг эффективности. Довольно легко проводить оценку эффективности и расчет вознаграждений на основе значений единственного показателя. Труднее совместить значения нескольких показателей в общий показатель оценки таким образом, чтобы это не имело пагубных последствий.

Еще в 1970-х годах отдельные менеджеры выражали скептицизм по поводу того, что эффективность компании можно запечатлеть посредством одного финансового показателя – прибыли в расчете на акцию. Однако до 1990-х годов мало кто из управляющих получал вознаграждение на основе как финансовых, так и нефинансовых показателей. Сопротивление к сопряжению финансовых и нефинансовых показателей было сломлено, когда в *«Harvard Business Review»* были опубликованы две статьи: «Манифест оценки эффективности» Роберта Экклса (*«The performance measurement manifesto»*, Robert Eccles, 1991) и «Система сбалансированных показателей: показатели измерения, определяющие эффективность» Роберта Каплана и Давида Нортон (*«The balanced scorecard: measures, that drive performance»*, Robert Kaplan, David Norton, 1992). Смысл обеих статей сводился к следующему: как средство измерения эффективности бизнеса финансовые показатели сами по себе недостаточны. Экклз предложил для нахождения нефинансовых факторов, которые определяют результаты деятельности бизнеса, использовать бизнес-модели, которые представляют собой концептуальные схемы взаимосвязей между нефинансовыми показателями и финансовыми результатами. Рекомендация Каплана и Нортон состояла в том, что измерение эффективности должно происходить в четырех областях эффективности: финансовой, взаимоотношений с клиентами, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и инноваций.

В конечном счете концепция «системы сбалансированных показателей» Каплана и Нортон оказала большее влияние, чем призыв Экклса к созданию моделей экономической эффективности, хотя это влияние оказалось не таким, как было изначально задумано. Первоначально Каплан и Нортон рассматривали «систему сбалансированных показателей» прежде всего как средство донесения информации («коммуникации») о стра-

тегии (или, в авторских терминах, как способ определения «рамоч дейст-вия»), и лишь во вторую очередь – как инструмент компенсации. «Система сбалансированных показателей выражает миссию организации в виде набора показателей эффективности, который задает формат для стратегической системы оценки и управления¹». Но уже к середине 1990-х годов от одной до двух третей американских компаний приняли систему сбалансированных показателей или ее разновидность для использования в качестве системы оценки эффективности и расчета вознаграждения своих менеджеров. Выяснилось, что использовать систему для оценки эффективности и расчета вознаграждения более сложно, чем использовать ее в целях стратегического управления. Поиск соответствующих показателей системы сбалансированных показателей, в особенности нефинансовых показателей, обращенных в будущее, является ключевым процессом как стратегического управления, так и оценки эффективности и расчета вознаграждений. Тем не менее сведение этих показателей в общую оценку эффективности пусть и не является ключевым вопросом стратегической оценки, но является ключевым вопросом расчета вознаграждения за эффективную деятельность.

От финансовой оценки к сбалансированной оценке и обратно

Понять, насколько труднодостижимой является сбалансированная оценка, можно, тщательно проанализировав пример розничного бизнеса одной американской компании (GFS – global financial services), в частности ее филиал по западному региону. В 1993 году компания заменила систему оценки эффективности и расчета вознаграждений, имевшей финансовую основу, на сбалансированный подход. Компания использовала две версии «системы сбалансированных показателей». Изначально было решено прибегнуть к системе расчета вознаграждений на основе формул, в которой относительная значимость показателей определялась бы заранее. Через два с половиной года система расчета вознаграждений на основе формул была признана неудовлетворительной. Она была заменена высокосубъективной системой, в которой значимость отдельных показателей для расчета итогового пока-

зателя не была фиксированной заранее, однако определялась по мере принятия решений о вознаграждениях. Субъективная система принятия решений столкнулась с серьезным сопротивлением со стороны сотрудников GFS и в конечном итоге со стороны старшего звена менеджеров. В 1999 году усилия по расчету вознаграждений на основе как финансовой, так и нефинансовой эффективности были прекращены и заменены системой, зависевшей только от продаж и прибыли.

Внимание к финансовым результатам: выручка бизнес-единиц и норма рентабельности

На протяжении 1980-х и в начале 1990-х годов для компании основными были подразделения, занимавшиеся розничным и коммерческим бизнесом*. Все бизнес-единицы GFS отвечали в основном за финансовые результаты. Главным показателем для них был размер прибыли данной бизнес-единицы (то есть доходы за вычетом расходов). Пять региональных отделений и более 400 местных филиалов, ведущих розничные операции в США, отвечали за доходы, расходы и норму рентабельности (разницу между доходами и расходами). Однако значительные накладные расходы на деятельность централизованных отделов клиринга чеков, сбора платежей и обработки данных не перекладывались на региональные подразделения и филиалы. Поэтому норма рентабельности, заявленная данными бизнес-единицами, была гораздо выше реальной прибыли. Премияльные выплаты сотрудникам региональных единиц и персоналу филиалов были поставлены в зависимость от достижения целевых значений показателей доходов и нормы рентабельности и рассчитывались в процентах от базовой заработной платы. Иначе говоря, применялся расчет вознаграждений на основе формул.

GFS столкнулась с недостатками измерения эффективности по финансовым показателям в начале 1990-х годов, когда в США произошел обвал рынка недвижимости и коммерческое направление бизнеса оказалось обременено активами на несколько миллиардов долларов, которые не приносили необходимых доходов. Изначальной реакцией на ситуацию стало желание затянуть потуже пояса: были значительно сокращены расходы и персонал. В момент, когда денежный поток стал иссякать, руко-

* Имеются в виду подразделения, занимавшиеся обслуживанием соответственно физических и юридических лиц (прим. науч. ред.).

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

водство GFS решило, что пора измерять не только прибыли, но и связанные с ними риски. В частности, руководство объявило, что многогранное или структурированное измерение эффективности должно заменить то исключительное внимание, которое уделялось финансовому измерению эффективности. Удовлетворение запросов клиентов было признано ключевым фактором обеспечения рентабельности и расширения доли ком-

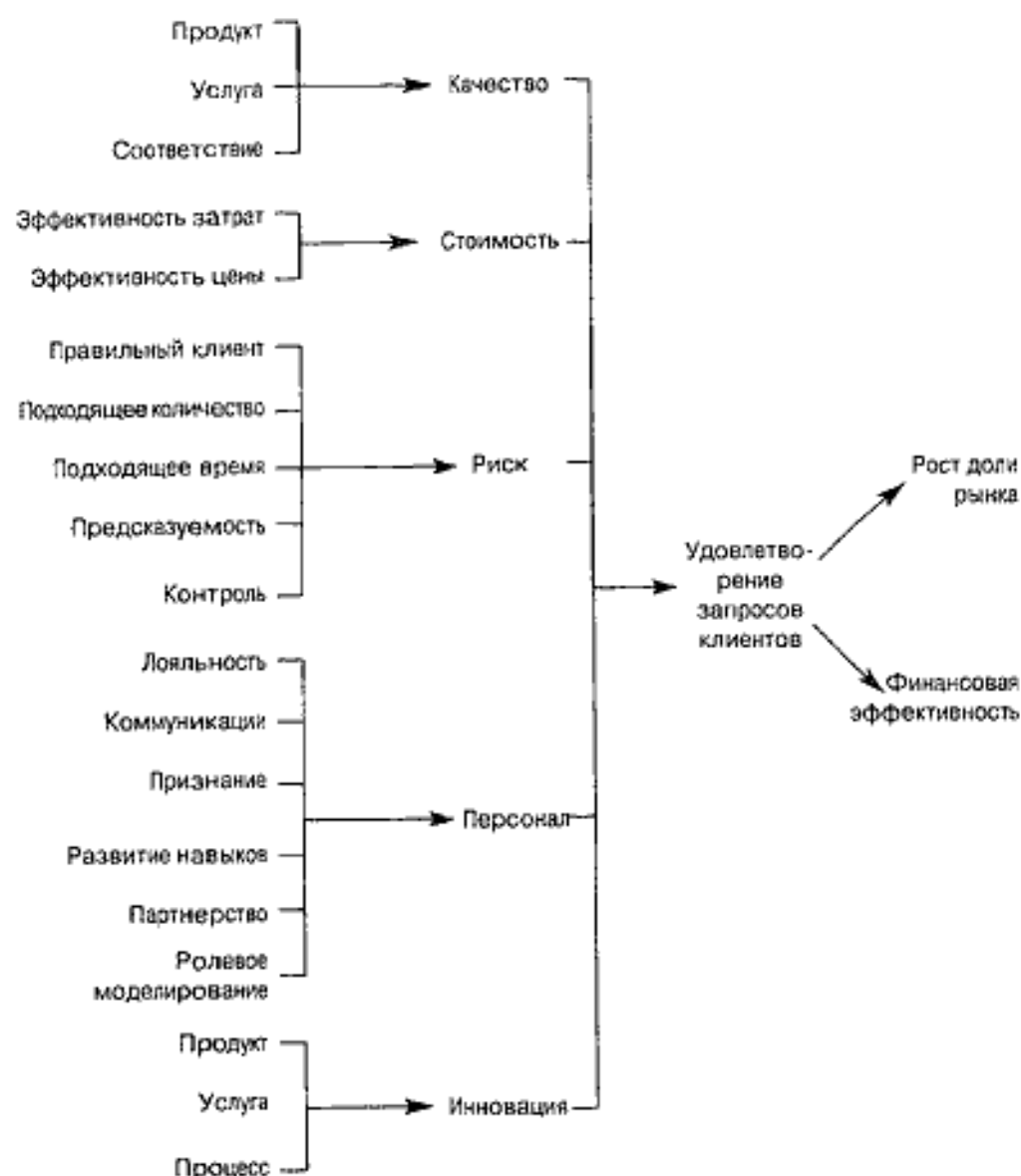


Рис. 3.1. Бизнес-модель 1992 года для розничных операций компании GFS

пании на рынке, вокруг которого должна строиться бизнес-модель компании (см. рис. 3.1). В модели также производилась группировка девятнадцати областей деятельности по пяти категориям, способствующим удовлетворению запросов клиентов. Данная бизнес-модель не содержала ни указания на показатели эффективности, ни каких-либо количественных характеристик. Это была чисто умозрительная модель. Но даже при этом разработка такой карты, увязывающей действия с желаемыми результатами, имела некий смысл, который едва ли можно было найти в чисто финансовых параметрах эффективности. Смысл заключался в том, что все пути к расширению доли на рынке и финансовой эффективности лежали через удовлетворение запросов клиентов.

«Программа совершенствования эффективности»

В 1993 году бизнес-модель была преобразована в схему расчета вознаграждений, или «Программу совершенствования эффективности», также известную под названием «План стимулирования эффективности» (PIP – Performance Incentive Plan). Целью PIP стало развитие стратегической миссии GFS как «наилучшего и единственного места, где целевые клиенты и компании могли бы управлять своими деньгами когда угодно, откуда угодно и удобным им образом». Другой целью программы стал расчет вознаграждений за достижения персонала компании.

Предполагалось, что план стимулирования эффективности будет как сбалансированным, так и формульным: в него входили как финансовые, так и нефинансовые показатели, а премии определялись по формулам, заданным в явном виде. Рисунок 3.1 суммирует показатели и формулы, использованные PIP. Для получения квартальной премии филиалам было необходимо получить удовлетворительное количество очков по результатам внутреннего операционного аудита, а также пройти испытания на предмет уровня удовлетворенности клиентов. Показатели удовлетворенности клиентов, как и компенсационные формулы PIP, стали появляться с течением времени. В 1993-м и 1994 году клиентам предлагалось по семибалльной шкале оценить их общую удовлетворенность работой их основного филиала. Для каждого из филиалов было рассчитано процентное соотношение потребителей, давших одну из двух высших оценок: «очень доволен» и «доволен». В 1993 году 75% филиалов, у которых эти показа-

тели были наивысшими, получили проходные баллы. В 1994 году проходные баллы получили филиалы, у которых статистика уровней удовлетворенности клиентов была равна или превышала среднее проходное значение по региону. В 1995 году на смену единственному показателю пришел индекс качества филиала, который состоял из двадцати составляющих, которые, как считалось, обладали улучшенными психометрическими качествами². Индексы качества филиалов, статистически равные или превышающие среднее значение по региону, получили по версии PIP 1995 года проходные баллы.

В 1993 году филиалы, прошедшие испытания по показателю удовлетворенности клиентов, получили квартальные премии за соответствие одной или нескольким целям, относящимся к развитию бизнеса, управлением ресурсами или «общей эффективности». В 1994 году, чтобы получить квартальную премию, филиалы также должны были соответствовать по крайней мере четырем из восьми целей эффективности. В 1995 году снова произошел сдвиг приоритетов: чтобы получить премии, филиалы должны были пройти тест на качество филиала, соответствовать требованиям испытаний аудита, а кроме того, соответствовать финансовым требованиям (доходы и норма прибыли).

Можно сказать, что каждый год к программе PIP добавлялись новые испытания и новые цели. Соответственно документ с описанием программы разросся с девяти страниц в 1993 году до семидесяти восьми страниц в 1995 году. Возрастающая сложность формул PIP была обусловлена двумя причинами. Во-первых, менеджеры компании были разочарованы формульной системой расчета вознаграждений, которая позволяла филиалу зарабатывать премии, не принося при этом финансовых результатов. Иначе говоря, менеджеры стали убеждаться в том, что системой PIP манипулируют. Поэтому в 1995 году к программе PIP добавилось финансовое испытание, которое существенно затруднило получение премий нерентабельными филиалами. Второй причиной была убежденность руководства в том, что розничные банковские клиенты в конечном итоге были клиентами GFS, нежели отдельного филиала, и что их общая удовлетворенность GFS была более значительной с позиции долгосрочного результата, чем их удовлетворенность отдельным филиалом. Как заявил один из топ-менеджеров GFS в 1994 году: «Если вы примите точку зрения «в моей области все хорошо, но проблемы других – не моя забота», то мы в долгосрочном плане можем утратить позиции. Вы должны владеть клиентом. Это фундаментальная основа для нас». Так, показатель общей

удовлетворенности GFS был введен в 1995 году в качестве цели эффективности. Одновременно испытание филиала на качество, состоящее из 20 пунктов, заменило показатель удовлетворенности филиалом, состоящий из одного пункта. Существующие данные не позволяют вынести объективного суждения, однако прекращение существования PIP в 1995 году позволяет предположить, что руководство GFS сочло общие результаты программы неудовлетворительными.

Система сбалансированных показателей

В начале 1995 года руководство GFS уточнило свою корпоративную стратегию, чтобы со временем сосредоточиться на пяти «императивах» успеха: достижении хороших финансовых результатов, качественном обслуживании потребителей, стратегическом управлении расходами, управлением риском и адекватной кадровой политике. Для оценки прогресса исполнения данных императивов от ключевых компонентов GFS потребовалось разработать систему сбалансированных показателей по соответствующим показателям. Вот как один из топ-менеджеров компании в обращении к служащим компании обозначил цели сбалансированного подхода:

«Система сбалансированных показателей является простой матрицей, ведущей нас к оценке вклада в эффективность каждой из бизнес-единиц и всего бизнеса в целом. По мере осознания этого вклада по тем же критериям мы можем оценить индивидуальный вклад. Эти показатели не только суммируют цели, которых мы хотели бы достичь, но делают это так, чтобы убедиться, что каждый в компании знает, к чему мы стремимся, и знает, что для этого нужно сделать.

Наверное, самым важным принципом, на основе которого все это работает, является баланс. Наши проблемы в прошлом почти всегда заключались в том, что мы уделяли чрезмерно много внимания доходам как конечному результату, или созданию прибыли, или чему-либо еще и упускали из виду самые важные вопросы. Заставляя нас фокусировать внимание на всех ключевых факторах эффективности, система сбалансированных показателей заставляет нас соблюдать баланс».

В мае 1995 года компания приняла решение заменить PIP системой сбалансированных показателей для подразделения розничных операций

в западном регионе. Прочие регионы оказались охвачены системой к январю 1996 года.

В систему сбалансированных показателей входили шесть категорий: финансовая эффективность, исполнение стратегии, эффективность обслуживания клиентов, показатели контроля, эффективность персонала и соблюдение стандартов. Показателями оценки первых трех категорий были множественные количественные индикаторы. Финансовая эффективность оценивалась согласно показателям доходов, расходов и нормы прибыли. Исполнение стратегии оценивалось по показателям числа обслуживаемых розничных клиентов, клиентов премиум-сегмента, а также клиентов из числа домохозяйств, занимающихся профессиональной деятельностью или частным предпринимательством, показателем уровня убывания клиентской базы, уровнем активов, находящихся в управлении, и показателем активов на клиента в первом квартале 1996 года³. После этого показателями стратегии выступали показатели баланса розничных активов, доля на рынке, новые клиенты и чистая прибыль в пересчете на клиента для каждого из сегментов рынка (премиум-сегмент⁴, розничные клиенты, профессионалы и предприниматели), которые заменили показатель сокращения клиентской базы, уровень активов, находящихся в управлении и показатель активов на клиента. Эффективность обслуживания клиентов оценивалась по общей удовлетворенности клиентов компанией, а также по индексу качества филиала, введенному еще в программе RIP в 1995 году.

Прочие категории оценивались качественными методами. Показатели контроля оценивались по результатам периодического внутреннего аудита операций, совместимостью с регуляторными положениями и целостностью обзоров бизнес-результатов. Эффективность персонала оценивалась показателями управления эффективностью, сплоченности персонала, его обучением, развитием и удовлетворенностью персонала компанией⁵. Соблюдение стандартов оценивалось по качеству менеджмента, показателям деловой этики и целостности бизнеса, взаимодействию и вниманием к клиентам, участию в жизни местного сообщества и вкладом в общее развитие бизнеса.

В отличие от формульной программы RIP требованием системы сбалансированных показателей от директоров было руководство менеджерами филиалов с позиции предотвращения субъективной оценки относительной значимости каждого из показателей. Во-первых, для каждого из показателей – финансовых, исполнения стратегии, показателей, свя-

	Ниже стандарта	стандарт	Выше стандарта	Результаты	Цель
ФИНАНСОВЫЕ показатели					
Выручка					
Расходы					
Норма прибыли					
ИСПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ					
Клиенты премиум сегмента					
Бизнесмены и профессиональные клиенты					
Общее число новых клиентов					
Утраченные клиенты премиум сегмента					
Утраченные розничные клиенты					
Утраченные бизнесмены и профессиональные клиенты					
Общее число утраченных клиентов					
Перекрестные продажи/разделение/слияние клиентских активов					
CNR/NN – уровень прибыли на 1 клиента премиум сегмента					
CNR/NN – уровень прибыли на 1 клиента розничного сегмента					
CNR/NN – уровень прибыли на 1 клиента сегмента «бизнесмены и профессиональные клиенты»					
Баланс активов розничных операций					
Удаленные* транзакции/общее число транзакций					
Доля на рынке					
Показатели ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ХАРАКТЕРА					
Общая удовлетворенность компаний					
Качество филиалов					
Показатели КОНТРОЛЯ					
Аудит					
Регуляторные показатели					
Обзор бизнес результатов					
ПЕРСОНАЛ					
Управление эффективностью					
Работа в команде					
Обучение/саморазвития					
Обучение/развитие других членов команды					
Удовлетворенность сотрудников компаний					
СТАНДАРТЫ					
Лидерство					
Бизнес этика/целостность бизнеса					
Взаимодействие с потребителем/внимание к потребителю					
Участие в жизни местного сообщества					
Общий вклад в бизнес					
ОБЩАЯ ОЦЕНКА					

Рис. 3.2. Система сбалансированных показателей для розничных операций компании глобальных финансовых услуг

занных с клиентами, – эффективность сопоставлялась с целевым уровнем. Так что для каждого из показателей был получен номинальный рейтинг (Показатели «ниже стандарта», «на уровне стандарта» и «выше стандарта» означали относительное соответствие эффективности поставлен-

* Операции, совершаемые на расстоянии, без личного присутствия клиента (прим. науч. ред.)

ным целям.) Затем рейтинги индивидуальных показателей комбинировались субъективно в номинальные рейтинги для категорий финансовой эффективности, эффективности стратегии и отношений с клиентами. Для показателей контроля, персонала и стандартов номинальные рейтинги индивидуальных критериев определялся субъективно⁶. Наконец, общий рейтинг эффективности на уровне «ниже стандарта», «на уровне стандарта» и «выше стандарта» определялся субъективно, на основе стандартных значений рейтингов по шести категориям системы сбалансированных показателей. Аналогичный процесс использовался для оценки эффективности рядовых сотрудников филиала. В 1996 году для руководства филиалами розничных операций в США использовалась система показателей, которая показана на рис. 3.2.

Региональные директора также рекомендовали общие рейтинги управляющих филиалов как основу для ежеквартальных премий. Рекомендации, касающиеся величины общих номинальных рейтингов и размеров бонусов, обсуждались на совещаниях с главой отделения по региону, его персоналом (финансовым директором, директором по персоналу, менеджером по расчету вознаграждений и директором по качеству обслуживания), а также со всеми директорами по западному региону. Дискуссия обычно касалась того, насколько оправданным был общий рейтинг, рекомендованный для менеджера филиала, в частности, рейтинги «выше стандарта» позволяли менеджеру получать существенные премиальные выплаты. Направленность этих дискуссий менялась от квартала к кварталу, в зависимости от изменяющихся приоритетов GFS. Иногда по причинам неудовлетворительной финансовой эффективности менеджер лишался рейтинга «выше стандарта». Рейтинг «ниже стандарта» по эффективности обслуживания потребителей также мог независимо от финансовой эффективности помешать менеджеру филиала получить положительный общий рейтинг. Оценка «ниже стандарта» по показателям контроля, что означало непрохождение филиалом аудита, также не позволяла получить общую положительную оценку.

Ежеквартальные бонусы были направлены на достижение *общего* рыночного уровня вознаграждения (заработная плата плюс премия), соответствующего уровню квалификации и эффективности менеджера филиала. Предположим, к примеру, что при достижении менеджером филиала оценки «на уровне стандарта» его ежегодное вознаграждение составляло *до* 75 тысяч долларов, при оценке «выше стандарта» – *до* 90 тысяч, и *до* 105 тысяч и более в случае, если эффективность была исключительной. Если менеджер

данной квалификации получал заработную плату в 80 тысяч долларов и имел рейтинг «выше стандарта», тогда *максимальная* квартальная премия составила бы 2500 долларов (10 000/4). В случае если заработная плата составляла 90 тысяч и более, то независимо от наличия положительного рейтинга премия не назначалась. Напротив, формула R/P предполагала присуждение премий независимо от базовой заработной платы. Например, менеджер филиала, зарабатывающий 80 тысяч долларов и имеющий право на премию в 15%, получал премию в 3000 долларов, а при заработной плате в 90 тысяч долларов тот же менеджер получал 3375 долларов.

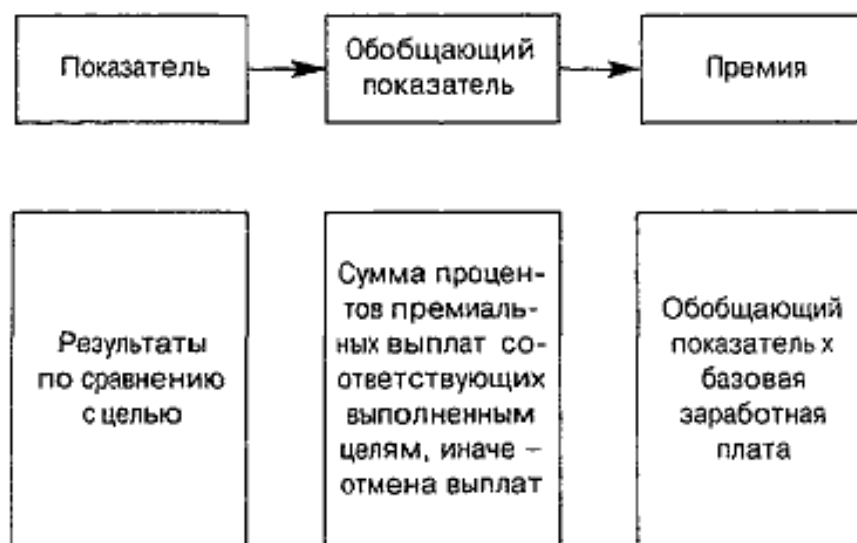
Практически с самого начала своего применения в компании система сбалансированных показателей столкнулась с тремя разновидностями проблем. Во-первых, оказалось, что процесс оценки согласно системе чрезвычайно сложен и занимает много времени, по крайней мере поначалу. Некоторые региональные директора на заполнение отчетности, обсуждение ее с менеджерами филиалов и представление своих рекомендаций тратили от десяти до двенадцати дней. Спустя 18 месяцев с запуска системы, региональные директора по западному региону по-прежнему тратили в среднем по шесть дней в квартал на вопросы, связанные с отчетностью по системе сбалансированных показателей. Как сказал один из них: «Каждый раз мы ее страшимся». Во-вторых, менеджеры филиалов и их подчиненные не могли понять, на каких принципах основывается в таком случае компенсация их труда. В-третьих, менеджеры филиалов жаловались на то, что их оценка и вознаграждение были привязаны к показателям, которые они не могли контролировать. Они особенно возражали против того, чтобы клиенты сами оценивали свою общую удовлетворенность компанией. Менеджеры филиалов почувствовали, что их несправедливо заставляют отчитываться за такие операции, как клиринг чеков, сбор денежных средств, а также операции, связанные с транзакциями по кредитным картам и обработкой данных, которые выполнялись в централизованных подразделениях компании. Один из менеджеров филиала так изложил свое мнение: «Руководителей филиалов заставляют отчитываться за всю компанию, в то время как прочие менеджеры вовсе не отчитываются по системе сбалансированных показателей. Нести полную ответственность за всю компанию – это непомерное бремя».

К концу 1997 года сопротивление внутри компании вынудило руководство начать переосмысление систем оценки эффективности и расчета вознаграждения. Компания публично объявила о своей приверженности системе сбалансированных показателей, но не к какому-либо конкрет-

ному методу ее внедрения. Компания нуждалась в системе расчета вознаграждений, которая бы избежала ловушек как RIP, так и системы сбалансированных показателей. Руководители компании были убеждены в том, что неудачу в применении RIP предопределили манипуляции, поскольку RIP позволяла людям зарабатывать существенные премии, работая в интересах клиентов и занимаясь бизнесом, не задумываясь о конечном результате. Более того, попытки устранить манипуляции добавлением новых и более трудных испытаний еще более ухудшили ситуацию. Руководство компании не смогло проанализировать причины неудачи системы сбалансированных показателей, однако догадывалось, что необходима более простая система компенсации. К концу 1999 года, когда руководство компании сменилось и взяло под свой контроль розничные операции в США, система сбалансированных показателей была заменена на компенсационную систему, основанную на объеме продаж.

Анализ системы сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей, исполнение которой имело место в компании GFS, представляла собой набор показателей и способ комбинации этих показателей в общую оценку эффективности персонала. Проблемы, которые возникли у компании с системой показателей и с RIP, частично объяснялись выбором показателей, а частично – способом комбинации показателей. Выбор и комбинация показателей,



Премии определяются исходя из результатов оценки эффективности

Рис. 3.3. Схема программы RIP

безусловно, проблемы взаимосвязанные чем более широким является выбор показателей, тем труднее их комбинировать. Формулировка, которую Каплан и Нортон дали системе сбалансированных показателей, не давала руководства к комбинации, поскольку целью системы сбалансированных показателей служило отражение стратегии, а не оценка и расчет вознаграждений исходя из эффективности. Кроме того GFS сосредоточилась исключительно на выборе показателей по крайней мере в самом начале.

Схематичное изображение системы сбалансированных показателей

Для компании GFS оперировать системой сбалансированных показателей оказалось гораздо труднее, чем системой RPI. Система RPI основывалась на формулах. Как только поступали данные о результатах за квартал, руководителю филиала автоматически начислялась премия. Сотрудники также автоматически могли получить свои премии, объем которых также был выражен в процентах от базовой заработной платы и составлял половину от премии руководителя филиала⁷. Взаимосвязь эффективности и размера вознаграждения по системе RPI показана на рис. 3.3. Процесс сопоставления эффективности и вознаграждения включал в себя три этапа. Результат сопоставлялся с целями, а за каждую достигнутую цель к заработной плате добавлялся определенный процент премиальных выплат. Функцию премиальных выплат составляла сумма процентных выплат, умноженная на базовую заработную плату. Хотя каждый год к формулам RPI добавлялись дополнительные испытания и цели, в целом процесс оставался неизменным с 1993-го по 1995 год.

На рис. 3.4 проиллюстрирован пятиступенчатый процесс системы сбалансированных показателей. На первом этапе результаты сопоставлялись с целями в области финансовой эффективности, эффективности исполнения стратегии и эффективности обслуживания клиентов. На втором этапе происходила *субъективная* оценка каждого измеренного результата путем присвоения ему номинального рейтинга. Таким же образом номинальные рейтинги присваивались каждому из количественных стандартов эффективности в категориях стандартов, эффективности персонала и показателей контроля, заявленных в системе сбалансированных показателей. На третьем этапе процесса эффективность в пределах каждой из шести категорий системы сбалансированных показателей оценивалась *субъективно* на ос-



Субъективность присутствует на трех этапах – результаты оценки эффективности не определяют вознаграждения

Рис. 3.4. Схема системы сбалансированных показателей

новании номинальных рейтингов отдельных показателей и стандартов. На четвертом этапе *субъективно* оценивалась общая эффективность. Ее оценка основывалась на номинальных рейтингах в шести категориях системы сбалансированных показателей. На пятом этапе присуждались квартальные премии как функция базовой заработной платы сотрудника, его квалификации и общего номинального рейтинга. На размер индивидуальных премиальных выплат также оказывали влияние объем премиального фонда и число рейтингов «выше стандарта». Если премиальный фонд был необычно мал или если процент рейтингов «выше стандарта» был необычно высок, то размер индивидуальных премий несколько сокращался.

Учитывая сложность системы, неизбежным становилось восприятие процесса сбалансированных показателей как затрудняющего работу и отнимающего время. Путь от измерения эффективности к присуждению премий занимал пять этапов, включая три субъективных суждения и расчет премий, основанный на трех или, возможно, четырех факторах. Ощущение сложности и временных затрат системы сбалансированных показателей усиливалось в сравнении с RPI. RPI была по-спартански проста: три этапа, и все – формульные. Однако такая простота RPI отражалась на итоговых значениях эффективности. Системе сбалансированных показателей удалось избежать этого, но она принесла другие издержки.

Таблица 3.1. Эволюция системы RIR, 1993–1995

Год	Испытания	Цели эффективности	Премия за выполнение целей эффективности (% от базовой заработной платы)	Дополнительная премия за выдающуюся эффективность	Дополнительные премиальные выплаты/условия
1993	Удовлетворенность клиента своим основным филиалом – проходил лучшее 75% филиалов по данному показателю по региону	Рост доходности Рост числа клиентов класса I и II Рост баланса розничных потребителей Рост платящего баланса по клиентам группы бизнесменов и профессионалов Увеличение выручки Рост обязательств Контроль расходов Рост доходности Рост числа клиентов класса I и II Рост баланса розничных потребителей	3 % 2 % 2 % 2 % 2 % 2 % 1 % 3 % 1,5 % 1,5 %	– – – – – – – До 1,5 % До 2,5 % До 2,5 %	Нет Выплата премиальных возрастает пропорционально 10% от увеличения показателей удовлетворенности, статистически превышающего региональное среднее
	Удовлетворенность клиента своим новым филиалом – проходил филиалы, у которых показатели статистически выше среднего уровня по региону	Рост платящего баланса по клиентам группы бизнесменов и профессионалов Увеличение выручки	1,5 % 3 %	До 2,5 % До 4,5 %	
	Контроль за операциями – оценка «А» или «Б» по аудиту				
1994	Удовлетворенность клиента своим основным филиалом – проходил лучшее 75% филиалов по данному показателю по региону	Рост доходности Рост числа клиентов класса I и II Рост баланса розничных потребителей Рост платящего баланса по клиентам группы бизнесменов и профессионалов Увеличение выручки Рост обязательств Контроль расходов Рост доходности Рост числа клиентов класса I и II Рост баланса розничных потребителей	3 % 2 % 2 % 2 % 2 % 2 % 1 % 3 % 1,5 % 1,5 %	– – – – – – – До 1,5 % До 2,5 % До 2,5 %	Нет Выплата премиальных возрастает пропорционально 10% от увеличения показателей удовлетворенности, статистически превышающего региональное среднее
	Удовлетворенность клиента своим новым филиалом – проходил филиалы, у которых показатели статистически выше среднего уровня по региону	Рост платящего баланса по клиентам группы бизнесменов и профессионалов Увеличение выручки	1,5 % 3 %	До 2,5 % До 4,5 %	

Таблица 3.1. Эволюция системы РПР, 1993–1995 (Продолжение)

Год	Испытания	Цели эффективности	Премия за выполнение целей эффективности (% от базовой заработной платы)	Дополнительная премия за выдающуюся эффективность	Дополнительные премиальные выплаты/условия
1995	Индекс качества филиала – на уровне или выше уровня по региону	Рост обязательств Расходы/выручка Итоговые данные/клиенты класса I и II	1,5 % 0,5 % 0,5 % 5 %	До 2,5 % До 1 % До 1 % —	Увеличение премии на 10% за счет использования удаленных каналов
	Общая удовлетворенность клиентов – 80%	Общая удовлетворенность клиентов – 80%	2 % за рост	До 1 %	
	Целевые клиенты	Целевые клиенты	1 % за рост	0,5 %	
	Общий платёжный баланс	Общий платёжный баланс	1 % за соблюдение целей	До 0,5 %	
	Контроль за операциями – оценка «А» или «Б» по аудиту	Обязательства/ доходность активов	1 % за рост 1 % за соблюдение целей	До 0,5 % До 0,5 %	
	Зафиксировано минимум 9 сделок, соответствующих достижению или превышению целей по доходам/ увеличению прибыли	Обязательства/ доходность активов	2 % за рост* 2 % за соблюдение целей*	До 0,5 % До 0,5 %	
			2,5 % за рост*	До 1 %	
			2,5 % за соблюдение целей*	До 0,5 %	

Примечание: процент премий относится к базовой заработной плате управляющего филиалом

*Повышенные процентные выплаты были предусмотрены за выдающуюся эффективность

Взвешивание показателей

В системе RIR значения, присваиваемые отдельным показателям (см. таблицу 3.1) были выражены явно и устанавливались заранее. Напротив, в системе сбалансированных показателей явным образом индивидуальным показателям явные значения не присваивались, так же как не было формулы, согласно которой результаты по номинальным рейтингам в шести категориях системы сбалансированных показателей отражались бы в оценке общей эффективности или реальных квартальных премиальных выплат. Напротив, относительные коэффициенты, по которым проходило взвешивание показателей и номинальных рейтингов по шести категориям, в явном виде присваивались только в момент, когда производился расчет показателей эффективности.

Как оказалось, по результатам квартала явные веса номинальных рейтингов в шести категориях системы сбалансированных показателей существенно различались. На протяжении пятнадцати кварталов использования компанией системы сбалансированных показателей в западном регионе (второй квартал 1995 года – четвертый квартал 1998 года) существенно различалось влияние номинальных рейтингов финансовой эффективности, финансового контроля, управления персоналом и стандартов, применяемых к руководителям филиалов на общие номинальные рейтинги руководителей филиалов. Среднеквадратическое отклонение, в свете которого значения показателей каждой категории становятся виднее, варьируется от 0,21 до 0,62 для номинального рейтинга, отражающего финансовую эффективность, от 0,01 до 0,27 для рейтинга исполнения стратегии, от 0,01 до 0,47 – для рейтинга эффективности обслуживания клиентов, от 0,00 до 0,19 для рейтинга показателей контроля, от 0,00 до 0,27 для рейтинга эффективности персонала и от 0,00 до 0,25 для рейтинга исполнения стандартов за пятнадцать кварталов использования системы сбалансированных показателей. Медиана статистического значения по кварталам использования системы составила 0,41 для рейтинга финансовой эффективности, 0,11 для рейтинга исполнения стратегии, 0,27 для рейтинга обслуживания клиентов (который, в свою очередь, был целиком обусловлен общим уровнем компании, а не индексом качества филиала) и 0,04, 0,07 и 0,02 для рейтингов показателей контроля, персонала и соблюдения стандартов соответственно.

В тех же шести категориях влияние номинальных рейтингов на размер ежеквартальных премий было меньшим, однако существенно отли-

чалось друг от друга. Статистические различия составляли от 0,07 до 0,51 для рейтинга финансовой эффективности, от 0,01 до 0,24 для рейтинга исполнения стратегии, и от 0,00 до 0,37 для рейтинга эффективности обслуживания клиентов. Различия были небольшими и статистически несущественными, однако в ряде случаев они имели место для номинальных рейтингов показателей контроля, персонала и стандартов. Для пятнадцати кварталов медиана статистического значения составляла 0,24 для финансовой эффективности, 0,05 для исполнения стратегии, 0,08 для обслуживания клиентов, и 0,05, 0,03 и 0,01 для показателей контроля, персонала и соблюдения стандартов соответственно.

Общая картина такова, что неявно заданные значения различных элементов системы показателей компании существенно варьировались от случая к случаю. Отсюда возникала высокая степень неопределенности относительно воздействия номинальных рейтингов на размер премиальных выплат, определенных по шести категориям системы сбалансированных показателей. Таким образом, воздействие номинального рейтинга финансовой эффективности на общие номинальные рейтинги и на размер ежеквартальных премиальных выплат было большим, чем воздействие номинальных рейтингов в прочих пяти категориях.

Отсюда следует вывод, что поскольку финансовая эффективность вознаграждалась более последовательно, в то время как эффективность в прочих категориях, таких, как показатели персонала, контроля и стандартов, компенсировалась редко, если компенсировалась вообще, то *не преднамеренным последствием субъективности процесса системы сбалансированных показателей стало чрезмерное внимание финансовой эффективности*. Иначе говоря, внедрение системы сбалансированных показателей в компании GFS создавало как неясность, поскольку эффективность по шести категориям системы показателей компенсировалась непоследовательно, так и дисбаланс, поскольку эффективность в трех из шести категорий системы сбалансированных показателей компенсировалась редко.

Естественно, главным вопросом остается то, являлся ли уровень неопределенности, обусловленной субъективностью процесса системы показателей, желательным? С точки зрения руководства компании, некоторая субъективность была желательной, поскольку она исключала возможность манипулирования – явления, широко распространенного в PIP. Кроме того, субъективность позволяла адаптировать систему расчета вознаграждений к изменяющимся обстоятельствам в бизнесе и об-

стоятельствам деятельности отдельных филиалов. Однако с точки зрения руководителей филиалов и их сотрудников (и практически всех теорий мотивации), уровень субъективности, создаваемый системой сбалансированных показателей, был нежелательным, так как стирал воспринимаемые сотрудниками взаимосвязи между измеренными показателями эффективности (финансовой эффективности), оценкой эффективности и вознаграждением данной эффективности. Противоречие между данными точками зрения вполне понятно, однако это противоречие усиливалось необходимостью сочетания нескольких разнородных показателей в общий показатель оценки эффективности и в размер премиальных выплат.

Отсюда возникает вопрос о том, не налагает ли система сбалансированных показателей несовместимые требования на оценку и компенсацию эффективности? Одно из требований состоит в том, чтобы оценка нефинансовой эффективности наряду с финансовой происходила в ожидании, чтобы по крайней мере некоторые нефинансовые показатели содержали информацию о долгосрочной экономической эффективности, информацию, которую финансовые показатели не содержат. Чем большее внимание отводится измерению нефинансовой составляющей эффективности, тем более разнородными будут показатели. Еще одним требованием является комбинирование разнородных показателей в общую оценку эффективности. Если показатели комбинируются по формуле, как в случае с RPI, то они быстро станут объектом манипуляций, как только люди найдут их слабую сторону. Но если показатели комбинируются по субъективному критерию, то по версии системы сбалансированных показателей, применявшейся в компании GFS, разрушится воспринимаемая людьми взаимосвязь эффективности и вознаграждения. Соответственно пострадает мотивация. Бороться с этим можно, в частности делая системы показателей настолько простыми, чтобы в них было как можно меньше отличающихся показателей, и таким образом снижая уровень манипуляций с ними и субъективность в их сочетании. Отметим, что в системе показателей компании GFS было использовано большее число показателей, чем в других компаниях, предоставляющих финансовые услуги⁸. Однако, чтобы сделать систему показателей действительно простой, компании должны выделить такие нефинансовые показатели, которые содержат информацию об экономической эффективности, и отличить их от многих других показателей, которые такой информации не содержат.

Поиск показателей, содержащих информацию об эффективности достижения конечных результатов

Руководство GFS пользовалось системой сбалансированных показателей для расчета вознаграждений согласно показателям оценки, которые отражали как будущие, так и текущие бизнес-результаты. Как мы успели убедиться, финансовая эффективность оценивалась более последовательно и с большим вниманием к ней в плане решений о выплате вознаграждений, чем эффективность по прочим категориям системы сбалансированных показателей. Поэтому возник вопрос о том, содержит ли любой из нефинансовых показателей в системе показателей, в особенности те из них, которые оценивались субъективно, информацию о финансовой эффективности в будущем. Анализ позволил смоделировать изменения в доходности филиалов как функцию более ранних изменений по шести показателям исполнения стратегии (число потребителей и чистая прибыль от операций с потребителями для трех сегментов – премиум-клиентов, розничных клиентов, бизнес-/профессиональных клиентов – и двух показателей для расчета вознаграждений – общим индексом удовлетворенности компанией, а также индексом качества филиала, последний из которых являлся результатом анализа двадцати пунктов анкеты, покрывающей большинство аспектов работы филиала) Результаты получились на редкость удивительными: индекс качества филиала имел большое влияние на показатель доходов и рентабельности⁹, как, впрочем, и на число розничных и бизнес-/профессиональных клиентов¹⁰. В то же время число премиум-, розничных и бизнес-/профессиональных клиентов не имело воздействия на показатели доходов и рентабельности. Однако воздействие показателя удовлетворенности работой компании, основанного на единственном измерении, на доход, рентабельность или число клиентов нельзя было с уверенностью обнаружить. На рис. 3.5 схематически проиллюстрированы данные результаты.

Когда индекс качества филиала был проанализирован в целях нахождения тех его компонентов, которые реально стимулируют рост доходов и рентабельности, результат также был удивительным¹¹. Ожидалось, что общий уровень удовлетворенности качеством филиала, а это был один пункт, чья значимость в индексе качества филиала составляла 45%, должен иметь максимальное влияние на показатели доходов и рентабельности. Данное ожидание не оправдалось. Напротив, доминирующим фактором, определяющим конечный результат, стал показатель ответов на следующий вопрос: «Пожалуйста, оцените общее качество ра-

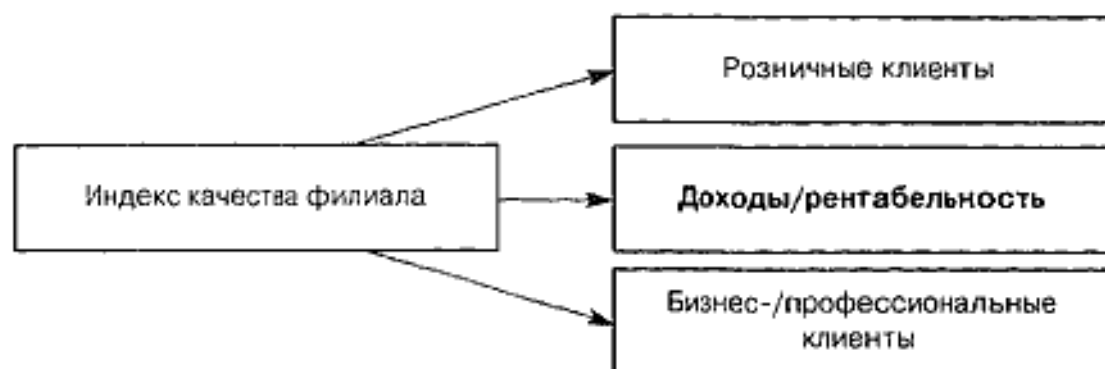


Рис. 3.5. Бизнес-модель компании GFS для западного региона (с использованием индекса качества филиала).

Примечание: качество филиала оценивалось исходя из опроса розничных клиентов

боты операциониста, который в последний раз вас обслуживал...»¹². Воспринимаемое качество работы операционистов напрямую влияло на показатели доходов и рентабельности, а более опосредованно оно повлияло на эти показатели через изменение общего воспринимаемого качества обслуживания филиала и число обслуживаемых розничных клиентов. Качество работы прочих сотрудников, включая представителей по инвестициям и руководителей филиалов, не имело непосредственного влияния на показатели доходов и рентабельности, однако косвенно оказывало влияние на конечные результаты, внося свой вклад в число бизнес-/профессиональных клиентов. Интересно, что общий уровень удовлетворенности компанией понизился вместе с числом бизнес-/профессиональных клиентов (см. рис. 3.6)¹³.

Результаты на рис. 3.5 и 3.6 предполагают, что либо состоящий из 20 показателей индекс качества филиала, либо отдельные показатели, оценивающие качество работы операционистов и прочих сотрудников филиала, а также показатель общего качества филиала, по-видимому, должны были повлиять на размер вознаграждения руководителя филиала, но не повлияли на уровень общей удовлетворенности компанией. Еще менее ясно, является ли данный вывод верным и на сегодняшний день. Как все эмпирические бизнес-модели, рис. 3.5 и 3.6 описывают прошлое и, возможно, настоящее, но они необязательно должны описывать будущее. Например, численность операционистов может сократиться по мере роста числа банкоматов и числа интернет-транзакций; бизнес-/профессиональные клиенты, и клиенты премиум-сегмента могут перейти на ведение дел через персональных финансовых представителей. Более того, соотношения показателей, не связанных с деятельно-

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

стью розничных подразделений GFS, например ставок по ипотечным кредитам или условиям обращения кредитных карт, могут вообще лишиться показатель общей удовлетворенности компанией смысла в качестве средства прогнозирования доходов и рентабельности банковских операций в филиалах

Следовательно, из рис. 3.6 можно извлечь несколько уроков. Первый, самый главный, состоит в том, что можно найти нефинансовые показатели для прогнозирования финансовой эффективности в таких компаниях, как GFS и «Sears», которые обладают следующими тремя характеристиками: (1) у них есть разветвленная сеть бизнес-единиц или филиалов; (2) бизнес-единицы выполняют аналогичные функции; (3) бизнес-единицы несут ответственность за финансовую эффективность. Во-вторых, нефинансовые показатели, способные прогнозировать финансовую эффективность, можно использовать для оценки эффективности и расчета вознаграждений при условии, что это делается с учетом определенных ограничений. Данные ограничения можно охарактеризовать с двух сторон: во-первых, показатели прогнозирования могут утра-

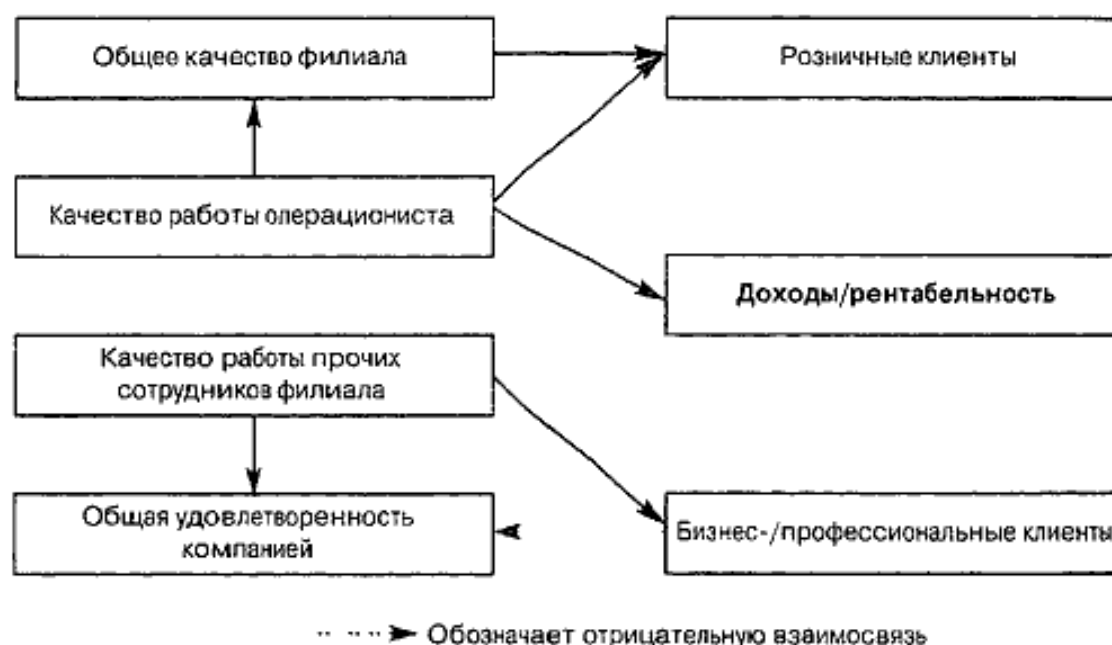


Рис. 3.6. Бизнес-модель компании глобальных финансовых услуг для западного региона (с использованием компонентов индекса качества филиала)

Примечание: вопросы оценки качества и удовлетворенности компанией задавались только розничным клиентам

тить прогнозирующую способность по мере изменения направления развития бизнеса, или, как было рассмотрено в главе 2, показатели подвержены манипуляциям и старению, во-вторых, показатели, не являющиеся показателями финансовой эффективности, все же могут ее предсказывать, если оценка конечного результата носит неполный характер.

Если результаты, показанные на рис. 3.5 и 3.6, применимы и к другим организациям, а не только к GFS, отсюда можно также было бы извлечь третий урок: показатели, характеризующие текущее функционирование организации (такие, как качество работы операциониста, который вас обслуживал в последний раз), с большей вероятностью окажут влияние на клиента, чем показатели более высокого уровня (такие, как общая удовлетворенность работой GFS). Однако частные функциональные показатели редко обращены к работе всей организации и потому не могут быть обобщены в резюмирующий показатель, который бы характеризовал всю организацию. К примеру, качество работы операциониста, который вас обслуживал в последний раз, нельзя применить для оценки удовлетворенности клиентов, которые для проведения своих операций вовсе не встречаются с операционистами (а это быстро растущий сегмент розничного бизнеса компании), или клиентов компании, которые не относятся к розничному направлению.

Напротив, общераспространенные показатели, которые не относятся к функциям организации и которые проще агрегировать снизу вверх по организационной структуре, содержат меньше информации об эффективности конечного результата, чем специальные функциональные показатели. Например, показатель общей удовлетворенности компанией оценивался достаточно просто для всех ее клиентов, но содержал мало информации об итоговой эффективности из-за существенных различий в имеющемся у клиентов опыте контактов с подобными организациями.

Итак, перед нами достаточно трудный компромисс между показателями измерения повседневного функционирования компании, которые невозможно агрегировать снизу вверх, и более общими показателями, которые легко агрегировать снизу вверх. Как мы увидим в следующих двух главах, в подобных обстоятельствах такого компромисса лучше всего избегать и распространять показатели итоговой эффективности на уровень отдельных потребителей и бизнес-процессов, которые выполняются непосредственно для них.

Какую информацию донесла система сбалансированных показателей до сотрудников компании?

Опросы, направленные на измерение числа сотрудников, в принципе согласных с утверждением о том, что «показатели качества помогают в оценке эффективности моей работы», которые провели в западном региональном отделении GFS за девять месяцев до внедрения системы сбалансированных показателей, и через девять месяцев после этого продемонстрировали, что число согласных возросло после внедрения системы показателей по сравнению с аналогичным числом до него. Число сотрудников, согласных с утверждением: «Я понимаю цели бизнеса компании GFS», не изменилось в промежутке между двумя опросами, однако сотрудники западного регионального подразделения были существенно менее склонны согласиться с утверждением «Я получаю адекватную информацию относительно прогресса в области достижения целей компании», причем после исполнения системы сбалансированных показателей, чем до него. В то время как система показателей помогала сотрудникам лучше понять показатели эффективности и давала такое же ясное представление о *стратегии*, что и предыдущая система PIP, она передавала информацию об *эффективности* менее ясно, что, возможно, было обусловлено ее субъективным характером. Очевидно, что система сбалансированных показателей создала неясность относительно показателей вознаграждения. Единственное свидетельство об использовании системы сбалансированных показателей в качестве средства определения размера вознаграждений было получено в результате опроса сотрудников отделения северного региона в декабре 1996 года, спустя двенадцать месяцев после запуска системы в этом регионе, когда 55% сотрудников согласились с утверждением «Когда речь заходит о премиальных выплатах согласно сбалансированной системе показателей, я не имею представления о том, сколько кто получает и почему».

Элементы сбалансированной оценки эффективности

В связи с изложенным было бы полезно несколько отступить от использования системы сбалансированных показателей компанией GFS и проанализировать в целом принципы сбалансированной оценки эффективности. Основа для данной дискуссии показана на рис. 3.7

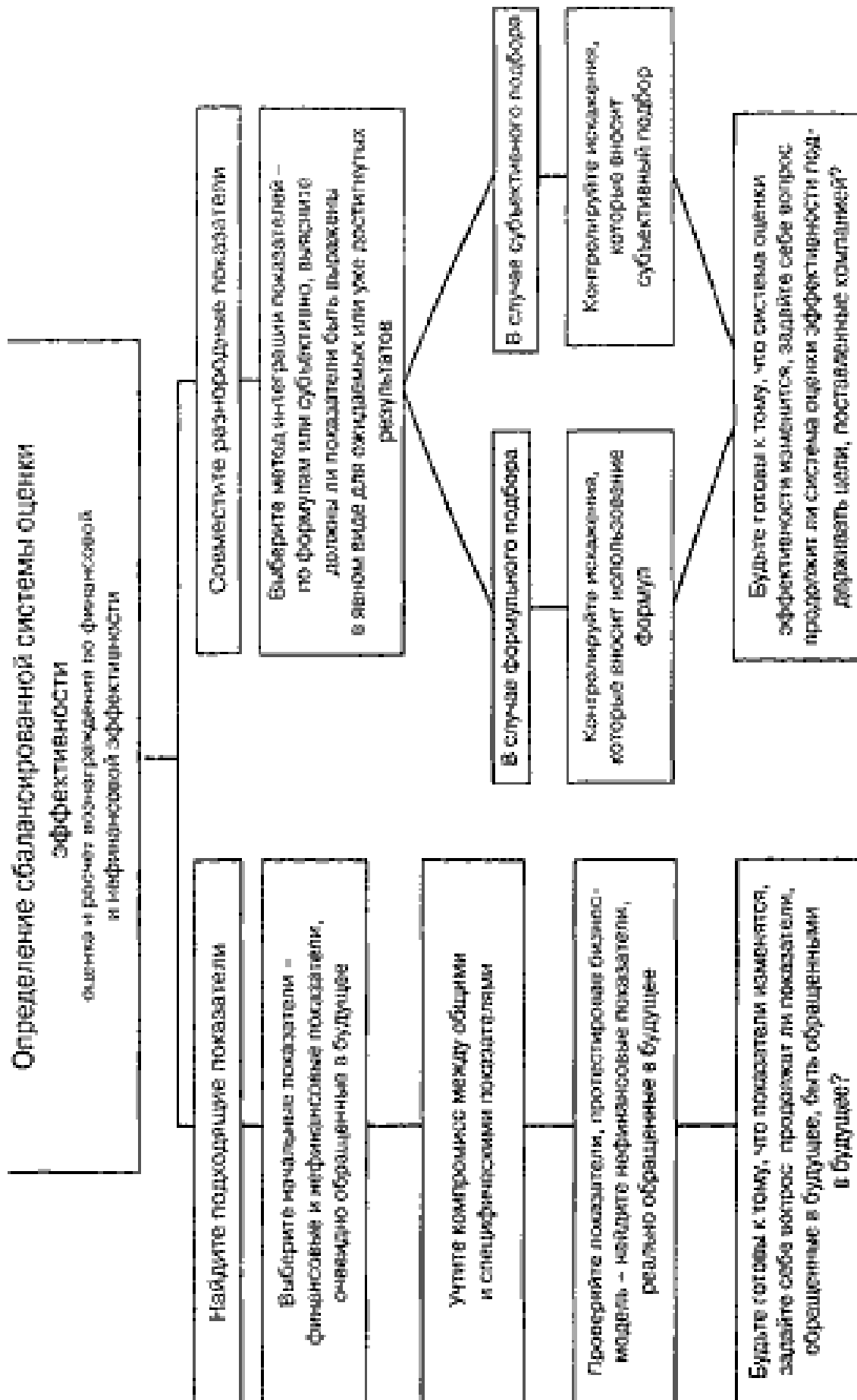


Рис. 3.7. Элементы сбалансированной системы показателей

На вершине рис. 3.7 дается определение понятия сбалансированной оценки эффективности. Сбалансированное измерение эффективности включает в себя измерение результатов и расчет вознаграждения как по финансовой, так и по нефинансовой эффективности. В принципе сбалансированное измерение не дает приоритета каким-то нефинансовым показателям. Но на практике многие фирмы обращают более пристальное внимание нефинансовым показателям, относящимся к трем областям, которые предложили Каплан и Нортон: внутренние процессы, клиенты и инновации. Однако сбалансированная оценка эффективности требует соответствия двум общим требованиям. Первое требование заключается в поиске подходящих показателей, чтобы финансовые и нефинансовые показатели могли прогнозировать долгосрочную финансовую эффективность. Иначе говоря, наряду с финансовыми показателями, обращенными в прошлое, должны присутствовать нефинансовые показатели, обращенные в будущее. Вторым требованием является сведение неодинаковых финансовых и нефинансовых показателей в единый показатель оценки эффективности, а также премиальных выплат или увеличения заработной платы.

Поиск подходящих показателей

Выберите начальные показатели

Первым шагом в поиске подходящих показателей должен стать выбор начальных показателей. Изначальный выбор зачастую происходит в контексте бизнес-модели или заявления компании о своей стратегии. Модель GFS образца 1992 года (см. рис. 3.1) являлась руководством к выбору показателей для системы PIP, а пять стратегических «императивов», которые компания объявила в 1995 году, служили руководством для выбора категорий нефинансовых показателей для системы сбалансированных показателей.

Учитите компромисс между общими и специфическими показателям

Вторым шагом должен стать учет компромисса, возникающего между показателями общего характера, например, такими, как общая удовлетворенность компанией, которые на несколько шагов удалены от непосредственных процессов функционирования организации, и специфическими показателями, например, такими как качество работы операциони-

стов, которые непосредственно измеряют процессы повседневного функционирования. Следует принять во внимание несколько компромиссов. Общие показатели должны относиться ко всей организации, в то время как частные показатели должны применяться к отдельным направлениям бизнеса или к функциям в пределах диверсифицированных организаций. Показатели общего характера, как правило, берут свое начало на вершине организационной иерархии и распространяются сверху вниз. Специфические показатели обычно рождаются снизу и не могут быть агрегированы снизу вверх. Кроме того, показатели общего характера с меньшей степенью вероятности обращены в будущее и прогнозируют финансовую эффективность, чем специфические показатели. К примеру, показатель общей удовлетворенности компанией не прогнозирует финансовую эффективность, а качество работы операционистов прогнозирует финансовую эффективность розничных филиалов GFS, но не относится в целом ко всей филиальной системе банка.

Иногда ошибку в оценке можно снизить, комбинируя различные частные показатели в один составной показатель. Композитные показатели, такие, как индекс качества филиала, не являются общими по характеру, однако являются более общими показателями аспектов или функций бизнеса, чем специфические частные показатели, на основе которых они были сформированы. Вследствие этого композитные показатели прогнозируют финансовые последствия еще лучше, чем специфические частные показатели, однако, как и частные показатели, их нельзя агрегировать снизу вверх по организации.

Проверяйте показатели путем тестирования бизнес-модели

Третий этап состоит в проверке показателей путем статистической выборки для данной бизнес-модели. Это делается с тем, чтобы идентифицировать нефинансовые показатели, которые могли бы реально спрогнозировать финансовую эффективность. Как показывает пример из главы 1, компания «Sears» оценивала воздействие семидесяти показателей удовлетворенности сотрудников и клиентов на финансовую эффективность перед тем, как оценить значимость этих показателей для расчета вознаграждений. В процессе моделирования было выявлено десять показателей удовлетворенности сотрудников и клиентов, которые определенно влияли на финансовую эффективность, а затем две трети долгосрочных показателей премирования было основано на них. Напротив, компания GFS проанализировала показатели системы PIP и их значи-

мость, а также значимость показателей системы сбалансированных показателей перед тем, как оценить воздействие нефинансовых показателей на эффективность конечного результата своих филиалов. Для повышения достоверности и по мере накопления опыта GFS модифицировала PIP и в меньшей степени показатели системы сбалансированных показателей, однако компания никогда не занималась статистическим анализом, о котором было рассказано в этой главе.

Компании с большим числом схожих бизнес-единиц, например, такие, как «Sears» и GFS, в состоянии оценить воздействие нефинансовых показателей на финансовые результаты и статистически проверить свои бизнес-модели. Для компаний с количеством схожих бизнес-единиц в пределах тридцати или сорока результаты статической проверки вполне достоверны. Однако маловероятно, чтобы статистическая проверка была достоверной для компаний с диверсифицированной структурой, а также компаний с функциональной организацией, в которых подразделения сильно отличаются друг от друга. Поэтому многие компании, по-видимому большинство компаний, не в состоянии определить, какие из нефинансовых показателей прогнозируют финансовую эффективность, а потому не могут подтвердить изначально заложенные в избранной бизнес-модели показатели.

Будьте готовы к тому, что показатели изменятся

Последним этапом поиска подходящих показателей является готовность к тому, что показатели способны изменяться. Одним из источников изменений является неопределенность. Невозможно предсказать влияние непредвиденных изменений или даже тех изменений, которые можно предвидеть, на нефинансовые показатели, прогнозирующие финансовую эффективность. Компании, работающие в стабильных отраслях и не рассматривающие возможности изменения стратегии (такие, как «EnviroSystems»), вряд ли столкнутся с непредвиденными изменениями, влияющими на индикаторы финансовой эффективности. Напротив, компании в отраслях, подверженных таким событиям, как снижение государственного контроля, могут предвидеть, что индикаторы финансовой эффективности изменятся коренным образом. Вторым источником изменения является непрерывный процесс, описанный в главе 2. Чем больше внимания уделяется тому или иному показателю оценки, тем больше желание манипулировать показателем, стимулировать вариативность и, следовательно, ее прогнозирующую способность. Естественным выводом от-

сюда является то, что даже самые лучшие показатели необходимо время от времени пересматривать.

Совмещение разнородных показателей

Выберите между принципами консолидации показателей по формулам и по субъективным методам

Обычно компании пользуются формулами для расчета вознаграждения, чтобы совместить финансовые и нефинансовые показатели в единый показатель эффективности, на основе которого можно произвести расчет вознаграждения или изменения заработной платы. К примеру, компенсационный план компании «Pioneer Petroleum», основанный на системе показателей, совмещал пять финансовых и восемь нефинансовых показателей. Каждому из показателей явным образом присваивалось относительное значение¹⁴. Как и «Pioneer Petroleum», компания GFS, пользуясь системой PIP, комбинировала показатели путем явного присвоения относительного значения финансовым и нефинансовым показателям. Но в отличие от «Pioneer Petroleum» она прекратила присвоение значений в явном виде и позволила им сочетаться в системе сбалансированных показателей на основе субъективного принципа. То есть присвоение весов, показывающих относительную значимость показателей, происходило неявно и только в момент принятия решений о размере премиальных выплат. Опыт GFS показывает, что у компаний есть выбор: либо комбинировать показатели на основе формул, когда их значимость определяется явно и заранее, на основе ожиданий, либо комбинировать показатели, присваивая веса субъективно, неявно и на основе уже реализованных результатов.

Контролируйте искажения, вносимые формулами расчета вознаграждений

Формульная комбинация показателей компенсации создает два вида искажений. Первое искажение, наблюдаемое в упоминавшейся GFS, заключается в обычном манипулировании показателями: люди достигают высокого уровня эффективности там, где цели легко достижимы (например, в области продаж), и начинают игнорировать более сложные цели (например, рентабельность). Самым общим способом корректировки таких явлений является установка минимальных порогов для показателей эффективности, отменяя премиальные выплаты или повышение заработной платы для людей, которые в своей работе не смогли превзойти дан-

ные пороговые значения. Так и произошло в компании GFS — она воспользовалась этим подходом в системе RPI, однако формулы, по которым рассчитывались премиальные, оказались настолько запутанными, что спустя три года применение RPI пришлось прекратить. Второе искажение связано с невниманием к показателям, чья относительная значимость в компенсационных формулах невелика. Значимость двух из пяти финансовых показателей «Pioneer Petroleum» оценивалась на уровне 3% и менее, из всех 13 имеющихся показателей в общем наборе компании «Pioneer Petroleum» 7 показателей влияли всего на 19% размера вознаграждения. Трудно себе представить, чтобы менеджеры компании уделяли достаточное внимание таким малозначимым показателям, в то время как показатели нормы прибыли, рентабельности активов и рентабельности собственного капитала были настолько значимыми, что на 54% определяли размер их вознаграждения. Точно неизвестно, возможно ли вообще управлять этими искажениями. До определенной степени манипуляциями можно управлять, заменяя показатели с легко достижимыми целями на показатели с менее достижимыми целями, а управлять невниманием к показателям с низкой относительной значимостью можно, консолидируя показатели, чья относительная значимость составляет менее 10%. Основная сложность здесь, конечно, заключается в поддержании сбалансированного управления эффективностью и в постоянной замене и консолидации показателей.

Управляйте искажениями, обусловленными субъективным подходом

Субъективный подход к комбинированию показателей создает другие искажения. Одним из них является уменьшение ожидаемой взаимосвязи: субъективность в оценке и расчете вознаграждения эффективности заставит людей поверить, что вознаграждение утратило взаимосвязь с оцениваемой эффективностью. Утрата взаимосвязи ослабляет мотивацию и в конечном итоге приводит к падению реальной эффективности. Большинство из нас согласится с утверждением: «Когда речь заходит о премиях, выплачиваемых согласно системе сбалансированных показателей, у меня нет представления о том, кто сколько должен получать и почему». Это объясняется тем, что в результате внедрения компанией GFS системы сбалансированных показателей снизился уровень ожидаемой взаимосвязи эффективности деятельности и результата. Вторым искажением, вносимым субъективной оценкой, является возврат к несбалансированной оценке. Случайно или сознательно в таком случае повышается

роль неявного определения значимости показателей финансовой эффективности, в то время как значимость нефинансовых показателей падает. Когда субъективный подход становится причиной возврата к дисбалансу в оценке, компания сталкивается со всеми издержками сбалансированного подхода к измерению эффективности, включая снижение ожидаемой взаимосвязи и мотивации, но не получает при этом ни одного из преимуществ сбалансированного подхода. Для управления искажениями субъективного происхождения необходимо следовать двум рекомендациям. Во-первых, в отсутствие компенсационной формулы решения по оценке эффективности и расчету вознаграждения должны быть объяснены людям, которые попадают под влияние данных решений. Необязательно, чтобы эти объяснения были четкими и последовательными. Главное, чтобы люди понимали взаимосвязь между эффективностью своей работы, оценкой их эффективности и расчетом вознаграждения. Во-вторых, в отсутствие компенсационной формулы есть только один способ выявить факт возвращения к несбалансированной оценке. Статистически определяется, повлияли ли нефинансовые показатели на оценку эффективности и размер премиальных, а затем по необходимости происходит перекалибровка оценок и показателей.

***Будьте готовы к тому, что система оценки
эффективности изменится***

Искажения будут происходить независимо от того, комбинируете ли вы показатели оценки по формуле или по субъективным критериям. Данными искажениями можно частично управлять, но ими нельзя управлять полностью, что объясняется стойкостью человеческой природы. Было бы неразумно, если бы люди не манипулировали формулами, от которых зависит их благосостояние. Любое восприятие субъективности в оценке и компенсации эффективности заставит людей испытать чувство неопределенности, вследствие чего понизится уровень их ожиданий и мотивации. Было бы странно, если бы люди не испытывали неопределенность в случае, когда они не могут ощутить взаимосвязь между эффективностью, ее оценкой и величиной вознаграждения. Опыт компании GFS подтверждает, что данными искажениями невозможно управлять полностью. За шесть лет компания продвинулась от чисто финансовой оценки эффективности к оценке, напоминающей систему показателей, системе RPI с формульной комбинацией финансовых и нефинансовых показателей и к использованию системы сбалансированных показателей с ее субъектив-

ным критерием выбора показателей. Наконец, недавно компания вернулась к чисто финансовым критериям эффективности, основанным на объеме продаж и прибыли. Вопрос, который следует из данного анализа и опыта упоминавшейся компании, состоит в следующем: существует ли какая-либо система, направленная на сбалансированную оценку эффективности, которая могла бы оставаться стабильной длительное время? Можно сформулировать его несколько иначе: не будет ли разумным ожидать, что все системы оценки эффективности будут меняться, и иногда довольно существенно? Частично это объясняется совершенствованием методик измерения, а частично – результатами искажений, возникающих по мере того, как люди учатся манипулировать показателями оценки или обнаруживают, что влиять на оценку невозможно, а потому утрачивают мотивацию к эффективной работе.

Подводя итоги

Система сбалансированной оценки эффективности является весьма привлекательной, но трудно исполнимой идеей. Понятие баланса предполагает, что нефинансовые показатели эффективности, содержащие информацию о финансовой эффективности в будущем, должны дополнять финансовые показатели эффективности в интересах ее оценки и расчета вознаграждения. Однако система сбалансированного измерения требует большего: должны быть найдены нефинансовые показатели, прогнозирующие финансовую эффективность, а финансовые и нефинансовые показатели, столь неоднородные по своей природе, должны сочетаться в общую оценку эффективности и стать основой для решения о размере вознаграждения. Пример компании GFS иллюстрируют трудности соблюдения таких требований. Компания испытала две версии системы сбалансированной оценки, формульную и субъективную, однако ни одна из них не работала удовлетворительно.

Если невозможно пользоваться системой сбалансированных показателей, то как оценивать эффективность и рассчитывать размер вознаграждения? Имеющиеся варианты достаточно непривлекательны, поскольку проблема совмещения неоднородных показателей в единую оценку эффективности выходит за пределы системы сбалансированных показателей – вспомним описанное в главе 1 противоречие между распространением показателей и принципом компрессии оценок при оценке эффективности.

Альтернативное решение, которое будет предложено в главе 4, снижает число показателей, однако увеличивает интенсивность оценки, смещая локализацию оценки с компаний и бизнес-единиц на клиентов, и такой мельчайший структурный элемент компании, как ее бизнес-процессы и функции. Данное изменение может изначально показаться неожиданным, так как целью измерения эффективности зачастую является необходимость оценки эффективности компаний и работающих в них людей. Однако я продолжаю утверждать, что оценка эффективности компаний и их сотрудников требует ответа на два предварительных вопроса: в чем состоит деятельность компании и каковы экономические последствия данной деятельности? Предпринимательские компании, такие, как «EnviroSystems», отвечают на эти вопросы интуитивно. Остается выяснить, могут ли крупные компании воспользоваться этим и ответить на данные вопросы.

Конечный результат

В данной главе был представлен пример того, как использовалась система сбалансированных показателей в западном региональном американском подразделении международной компании, занимающейся предоставлением финансовых услуг (GFS). Через анализ усилий компании GFS по внедрению и использованию системы сбалансированных показателей был показан ряд общих принципов, которые состоят в следующем:

- Сбалансированный набор показателей эффективности подразумевает сочетание финансовых показателей, а также нефинансовых показателей, способных дать дополнительную информацию об экономической эффективности. Финансовые показатели такой информации не содержат. Иначе говоря, сбалансированная оценка эффективности включает в себя финансовые показатели и нефинансовые показатели, обращенные в будущее. Данное требование сохраняется независимо от того, используется ли система сбалансированных показателей в целях стратегического измерения или для оценки эффективности и расчета вознаграждений.

- Когда система сбалансированных показателей используется для оценки эффективности и расчета вознаграждений, менеджеры не только должны находить подходящие показатели, но и комбинировать неоднородные показатели в общую оценку эффективности. Это сложный процесс. Комбинирование показателей по формуле способствует тому, что люди начинают этой формулой манипулировать: они в качестве результа-

тов представляют что угодно, только не конечный результат. Комбинирование показателей по субъективному принципу ограничивает манипуляции, но создает неопределенность, занимает много времени и в конечном итоге подрывает мотивацию.

- Таким образом, два требования сбалансированной оценки эффективности состоят в поиске подходящих показателей и комбинации этих показателей в общую оценку и последующий расчет размера вознаграждения. Поиск подходящих показателей требует нахождения нефинансовых показателей на самом деле, а не потенциально формирующих финансовые результаты и по возможности определяющих будущие финансовые результаты. Для многих компаний, таких, как упоминавшаяся компания GFS, это было бы сложно. Комбинирование показателей создает искажения. Это либо манипулирование формулами расчета вознаграждения, либо неясность, являющаяся следствием субъективности. Искажения необходимо контролировать, но многим компаниям, таким, как GFS, это вряд ли удастся.

- Требования, налагаемые использованием системы сбалансированных показателей, говорят нам о том, что эта система измерения должна скорее использоваться для мониторинга продвижения компании к стратегическим целям, а не для оценки эффективности и расчета размера вознаграждения.

Постскриптум: от системы сбалансированной оценки к стратегии, сфокусированной на продажах

В начале 1999 года новое руководство взяло под свой контроль розничные операции и моментально сменило бизнес-стратегию компании GFS. Пять «императивов», которые были объявлены в 1995 году, были заменены на стратегию, которая фокусировалась на продажах. Целью этой стратегии было стремительное улучшение показателей прибыли. Для этого были изучены все расходы компании, и база расходов розничного подразделения компании была сокращена более чем на 20%. Предполагалось, что рост доходов будет происходить благодаря повышению комиссионных ставок и агрессивному продвижению на рынке финансовых

услуг, связанных с выплатой комиссионных (страхование и инвестиции), а не более традиционным услугам по управлению активами (займы) и обязательствами (депозиты), которым будет уделяться меньше внимания. От служащих филиалов рангом выше операциониста потребовали получить лицензии на продажу услуг страхования и инвестиций, а размер вознаграждения всех сотрудников был основан на принципе достижения целевых показателей продаж или других целевых показателей, также связанных с продажами. Последние включали, в частности, количество клиентов, направленных к менеджерам, имеющим лицензии на продажу инвестиционных продуктов. Нет необходимости говорить, что при новой стратегии показатель удовлетворенности клиентов упоминался не очень часто. Обзоры показателя удовлетворенности клиентов продолжались до конца 1999 года, причем объем обрабатываемой информации становился все меньше, и так до полного прекращения аналитической работы. Система сбалансированных показателей была также отменена.

Стратегия, сфокусированная на продажах, имела непосредственное влияние на конечный финансовый результат розничных операций компании в США. За период с 1998-го по 1999 год доходность активов возросла с 1,1 до 4,1%. Во многом этот рост состоялся благодаря тому, что новое руководство принялось за сокращение расходов. Сокращение расходов наряду с сокращениями потерь по кредитам на 73% обеспечило увеличение общего дохода по розничным операциям в США в 1998–1999 годах.

Долгосрочная устойчивость данных результатов теперь зависит от того воздействия, которое новая стратегия окажет на розничных клиентов компании. Анализ достигнутых результатов по прибыли путем его декомпозиции на доходы и расходы, а затем анализ декомпозиции доходов на доходы от комиссионного вознаграждения и доходов от роста активов может облегчить наше понимание специфики воздействия этих компонентов прибыли. В свою очередь, доход от роста балансовой стоимости активов может быть при дальнейшей декомпозиции представлен как произведение текущего баланса активов и спреда. Величина спреда определяется как разница между себестоимостью привлечения активов для компании (уровень процентов, взимаемых казначейством компании GFS с операционных подразделений компании за пользование активами)¹⁵ и процентами, которые компания зарабатывает с использованием этих активов. Полная декомпозиция структуры прибыли представлена на рис. 3.8. Также на



Рис. 3.8. Анализ структуры доходов

рис. 3.8 показано, как фактор удержания клиентов, то есть разница между скоростью привлечения новых клиентов и темпом выбытия старых клиентов компании, скорее всего влияет на доходы от комиссионных вознаграждений и на доходы от управления активами по отдельности. Стрелка, проходящая от показателя удержания клиентов к доходам от управления активами, показывает, что между ними предполагается тесная взаимосвязь. Иначе говоря, на доходы от управления активами влияет та степень, в которой возможно удержать в компании клиентов и их активы. Напротив, пунктирная линия от показателя удержания к доходам, полученным от комиссионных вознаграждений, показывает, что связь между показателем удержания клиентов и этими доходами носит менее тесный характер, так как продажи услуг, предполагающих комиссионные выплаты, такие, как страхование, могут быть единовременными транзакциями, не зависящими от устойчивых отношений с клиентом¹⁶.

Данные выборки, описывающей филиалы компании на западе и на востоке США, позволяют провести лишь ограниченную оценку воздействия новой стратегии на удержание потребителей, а следовательно, и их возможного воздействия на комиссионные доходы и доходы от активов. В выборку попало тридцать филиалов компании, восемнадцать филиалов в восточном регионе и двенадцать филиалов в западном. Для каждого из филиалов с июля по декабрь 1999 года анализировались ежемесячные данные по привлечению и выбытию клиентов, балансовой стоимости активов, спреда и доходам для каждого из рыночных сегментов по клиентам и видам услуг. Общая картина, полученная при помощи упомянутых данных, достаточно неоднородная. Во второй половине 1999 года отток клиентов превысил уровень привлечения новых клиентов как в розничном сегменте, так и в сегменте мелкого бизнеса. Для иллюстрации: с июля по декабрь 1999 года тридцати филиалам удалось приобрести 37 тысяч, а утратить 52 тысячи клиентов из числа розничных клиентов¹⁷. На протяже-

нии того же периода данные филиалы приобрели 2300, но потеряли 3700 клиентов из сегмента мелкого бизнеса, которые, как принято считать, приносят больший доход, чем розничные клиенты. Аналогичная картина оттока клиентов наблюдалась для большинства услуг, ориентированных на частных лиц, в особенности для счетов в паевых фондах, которые принадлежали клиентам. С июля по декабрь 1999 года тридцать филиалов дополнительно приобрели 1700 счетов в паевых фондах, однако 5800 счетов было закрыто. Однако есть и исключения из общего правила. К примеру, тридцать филиалов открыли более 5000 чековых денежных счетов, причем за тот же период потеря составила менее 2000 счетов¹⁸. Все из приведенных результатов были получены при отдельной оценке данных приобретения и оттока клиентов для восточного и западного региона США соответственно.

Несмотря на общие потери розничных клиентов и клиентов из сегмента мелкого бизнеса в тридцати филиалах из репрезентативной выборки, с июля по декабрь 1999 года имел место незначительный рост доходности комиссионных операций и операций по управлению активами. Спреды по последним носили постоянный характер. На рис. 3.9 приводятся соответствующие данные. Как можно увидеть, есть незначительные различия между регионами востока и запада. В восточном регионе уровень доходов от операций с активами и доходов от комиссионных операций до декабря 1999 года практически не менялся. Вслед за тем он возрос на 4–5%. В западном регионе на протяжении шести месяцев происходил устойчивый рост доходов от операций с активами, а доходы от комиссионных операций оставались стабильными. Ни в одном из регионов мы не наблюдаем картину, которую можно было бы ожидать в результате оттока клиентов – стабильные или уменьшающиеся доходы от операций с активами наряду с ростом доходов от комиссионных операций.

Отсюда следуют два урока, один простой и один более сложный. Простой урок состоит в том, что сокращение расходов и выполнение стратегии продаж вместо стратегии системы сбалансированных показателей повысило уровень конечных результатов. Даже отток клиентов не смог повлиять на уровень доходов в краткосрочной перспективе. Тем не менее остается неясным, каково было влияние экономических и конкурентных условий на данный результат. Более сложный урок, важный с точки зрения процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA), состоит в том, что в случае если компания в отсутствие данных рентабельности по каждому из клиентов предпринимает какие-либо дей-

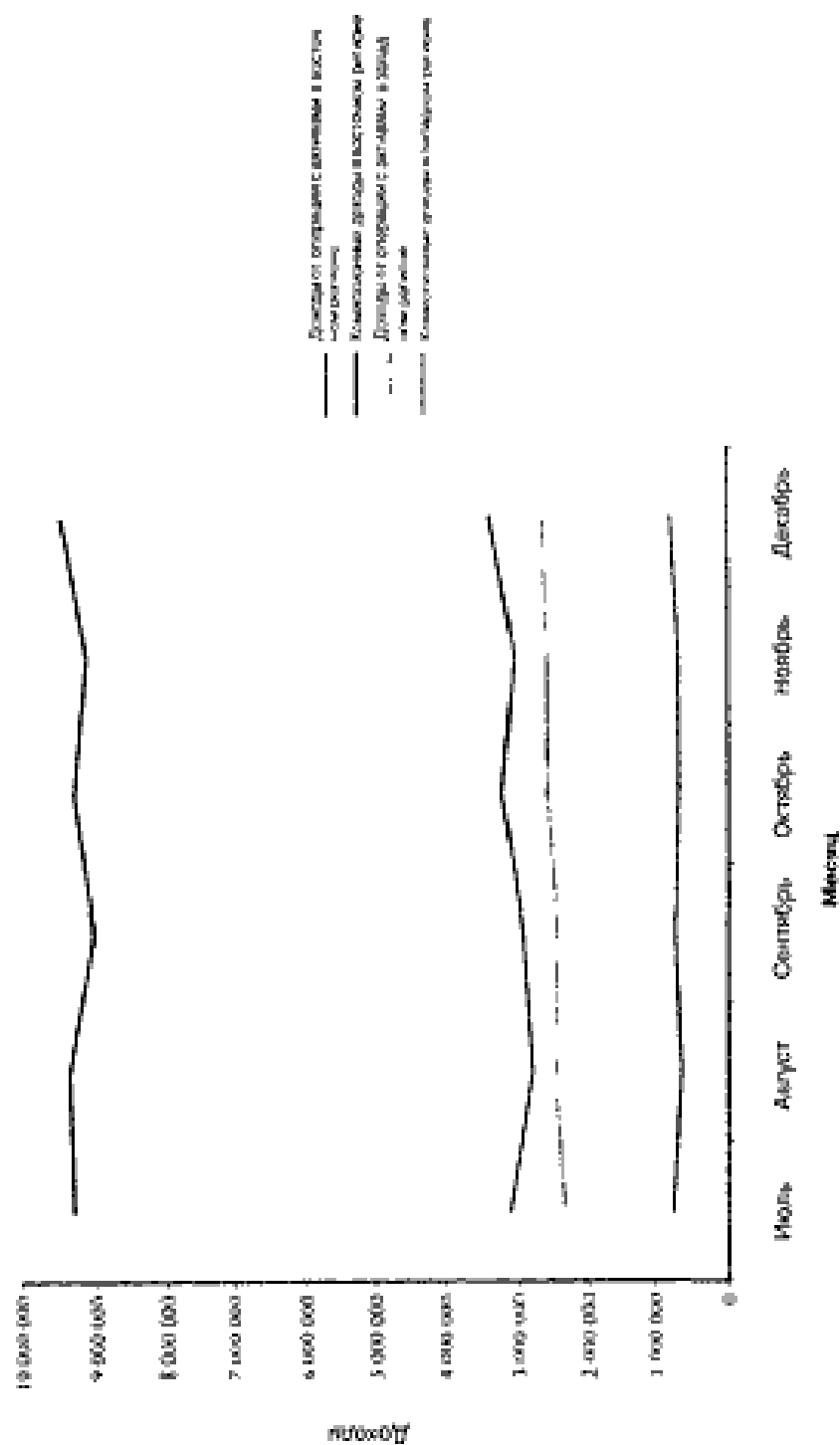


Рис. 3.9. Доходы от операций с активами и комиссионные доходы для восемнадцати отделений в восточном регионе и двенадцати отделений в западном регионе, июль – декабрь 1999 года. Данные представлены в долларах США

ствия, то трудно предугадать последствия таких действий для конечного результата. Приведенные данные описывали филиалы компании, а не ее клиентов. В них приводится общее число клиентов (и их счетов), приобретенных и утраченных, а также доходы от операций с активами и доходы от комиссионных операций для тридцати филиалов за период в шесть месяцев. Эти показатели достаточно типичны для данных по эффективности менеджеров старшего и среднего звена в крупных компаниях. Они неоднозначны, поскольку из них невозможно сделать вывод об улучшении эффективности компании в связи с применением стратегии продаж. Единственный вывод, который можно сделать, состоит в том, что в краткосрочной перспективе компания GFS утратила часть клиентов, но сумела при этом в краткосрочном периоде заработать деньги.

В том случае, если бы у нас были данные о рентабельности операций по каждому клиенту в отдельности, было бы гораздо проще оценивать воздействие стратегии продаж на эффективность компании. Доступные же данные показывают, что, хотя в результате исполнения новой стратегии компания испытала отток потребителей, она при этом не столкнулась со снижением уровня доходов. Стала ли стратегия продаж причиной утраты (или приобретения) наиболее рентабельных, маржинально рентабельных, потенциально рентабельных или нерентабельных клиентов, остается неизвестным.

От факторов затрат к факторам доходов

Как нам уже известно, ключевым вопросом в измерении эффективности является поиск средств прогнозирования денежных потоков в будущем или же, что одно и то же, средств прогнозирования долгосрочной устойчивости и эффективности компании. Начнем эту главу с вопроса когда факторы затрат становятся факторами доходов? Время от времени всем менеджерам приходится отвечать на аналогичный вопрос: в каких случаях сокращение расходов возможно без ущерба для доходов и в каких случаях сокращение расходов непозволительно, так как оно будет связано со снижением доходов? Вопрос этот особенно важен в контексте глобализации современного бизнеса, поскольку успех на мировом рынке зачастую требует неизменного снижения расходов. Если бы существовали простые пути снижения расходов без ущерба для доходов, большая часть проблем оценки эффективности попросту бы исчезла, и многие из тех сложных выборов, с которыми менеджерам приходится сталкиваться стали бы гораздо проще. Однако не существует простых решений. Был бы весьма трудно разделить расходы, требующие активного подхода, и

расходы, с которыми необходимо смириться по причине их обусловленности важнейшими факторами, которые определяют доходы.

В данной главе рассматривается новый подход к измерению эффективности, который называется «процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA). Метод ABPA основан на достаточной простой предпосылке: если вам понятны бизнес-процессы вашей компании, ее расходы, а также генерируемые этими процессами доходы, то у вас появляется мощный инструмент измерения и повышения эффективности компании.

Метод ABPA основан на элементной концепции компании, которая определяет эффективность компании через ее деятельность и бизнес-процессы, а оценка эффективности – как величину доходов, генерируемых этими бизнес-процессами, за вычетом расходов, необходимых для их осуществления. Система ABPA основана на базе известной методики оценки эффективности, которая называется «процессно-ориентированный учет затрат» (activity-based costing – ABC). Кроме того, она основывается на примерах реальных достижений, успешном опыте, который получили многие компании в области управления затратами, применявшие ABC. ABPA определяет практически все взаимосвязи между деятельностью компании и конечными результатами, позволяя избежать при этом большинство проблем, связанных с показателями измерения нефинансовой эффективности. Методу ABPA свойственны все те же и даже больше сложностей, что и методике процессно-ориентированного учета затрат (ABC), и он еще не получил практического подтверждения. Тем не менее этот подход заслуживает рассмотрения.

От процессно-ориентированного учета затрат к процессно-ориентированному анализу рентабельности

Процессно-ориентированный анализ рентабельности берет свое начало в системе процессно-ориентированного учета затрат (ABC), в которой рассматриваются элементарные составляющие затрат: в ней определяются фактические составляющие затрат на труд, материалы, оборудования и помещения, которые необходимы для выпуска продукции, обслуживания клиентов и поддержания бизнеса. Компании, использую-

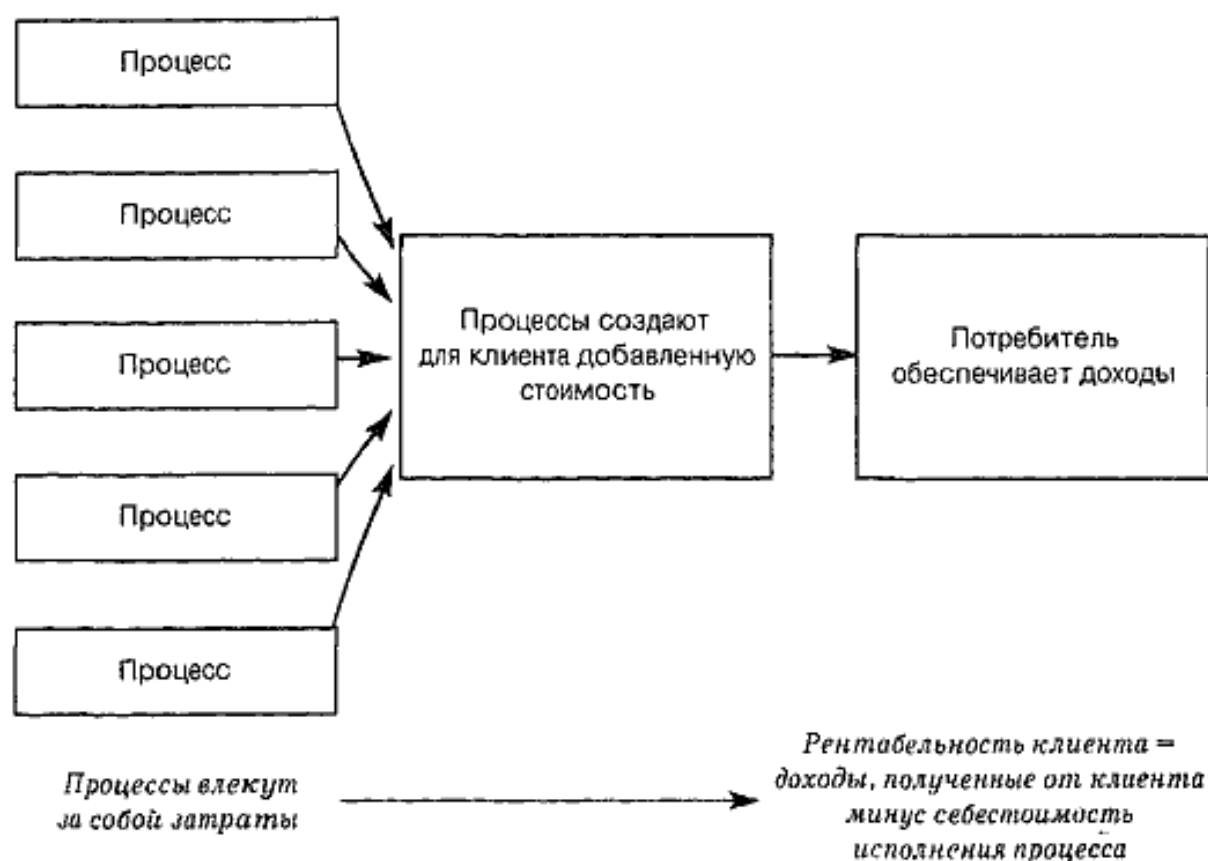
щие ABC, считают, что обладание знаниями о расходах создает возможности для сбережения средств, хотя сама методология ABC не определяет величину возможной экономии затрат. Считается, что по сравнению с общепринятыми методами учета затрат методика ABC обладает двумя преимуществами. Во-первых, ABC исчисляет затраты в явном виде, снижая искажения, которые возникают из-за произвольных методов распределения накладных затрат на производимую продукцию и обслуживаемых клиентов. Во-вторых, ABC позволяет проследить последовательность экономических событий, повлекших за собой затраты, и тем самым возможность оценки обоснованности данных затрат в свете этих событий.

Следующий пример иллюстрирует различие между ABC и общепринятыми методами учета затрат. Обычно, стоимость сборки печатной платы рассчитывается на основе прямых затрат на труд и материалы плюс косвенные затраты, составляющие определенный процент от прямых расходов. В высокоавтоматизированных процессах доля косвенных затрат может составлять 500% и более. При таком способе расчета затрат нельзя точно понять, насколько точно рассчитаны затраты на сборку печатной платы, и, если она рассчитана точно, то остается неизвестным, можно ли сократить эти затраты. В противоположность этому методу в системе ABC все затраты, связанные с производством печатной платы, а также все экономические события, влияющие на формирование этих затрат, определяются в явном виде. Следовательно, не остается или почти не остается таких накладных затрат, которые нельзя было бы контролировать. Например, одной из самых дорогих операций по сборке печатной платы является установка чипа. Число чипов, подлежащих установке, определяется схемой печатной платы. Себестоимость установки каждого чипа выражается функцией, зависящей от затрат труда, помещений и оборудования, необходимых для установки одного-единственного чипа. Пользуясь терминологией ABC, сборка печатной платы является «объектом затрат» (cost object), число установок является «фактором затрат» (cost driver), себестоимость одной установки является «себестоимостью бизнес-процесса» (activity cost), а «процессом» (activity), то есть экономическим событием, влекущим за собой затраты, является установка чипа. Несмотря на некоторую сложность этой терминологии, отслеживание затрат на сборку в привязке к последовательности экономических событий, таких, как установка чипа, позволяет разработчикам печатной платы определить, возможно ли сэкономить путем замены *интер-*

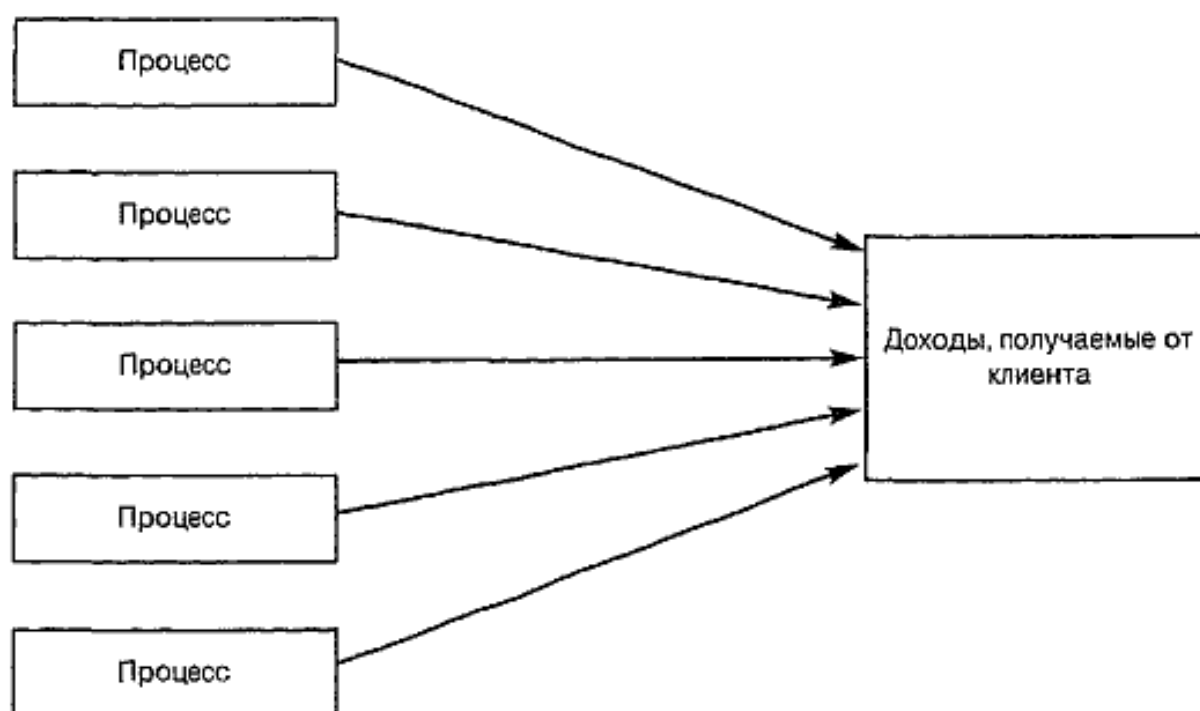
рированных чипов на отдельные компоненты Несмотря на то что интегрированные чипы более дороги, чем эквивалентные им отдельные компоненты, снижение частоты установки чипов обычно компенсирует потери из-за более высокой цены интегрированных чипов.

Процессно-ориентированный учет затрат становится менее полезным в условиях, когда нет объективной информации о последствиях принятия решений по управлению затратами. Представьте себе, если сможете, что из процесса сборки печатной платы устранены те или иные затраты, а воздействие такого решения на функциональность и надежность собранных плат нам неизвестно. Высока вероятность, что ваша продукция не будет функционировать и ваш бизнес быстро прогорит. По этой причине ABC находит свое применение в основном в промышленности или в сфере услуг, таких как служба доставки, где характеристики продукта или услуги ограничивают варианты принятия возможных решений относительно затрат.

ABPA расширяет методику ABC, стремясь обнаружить, какие показатели деятельности компании, помимо затрат, влияют на доходы. ABPA изначально фокусируется на клиенте как на точке пересечения затрат и доходов. ABPA задает, очевидно, наивный вопрос: что именно мы делаем для клиента, что позволяет нам получать доходы в размере, превышающем расходы? В части (а) на рис. 4.1 показан путь от бизнес-процессов к доходам. Он начинается с бизнес-процессов. Процессы создают добавленную стоимость для клиента, а создаваемая стоимость, в свою очередь, ведет к получению доходов от клиентов. В двух отношениях эта схема несет более тонкий смысл, чем явно наивный вопрос, благодаря которому она была создана. Во-первых, как показано на иллюстрации, бизнес-процессы компании и ее доходы связываются между собой через стоимость, создаваемую для клиента. Это происходит потому, что многие виды деятельности, в том числе осуществляемые на безвозмездной основе или же осуществляемые по требованию за плату, не приносят доходы напрямую. Во-вторых, поскольку стоимость, создаваемая для клиента, не поддается наблюдению, то доходы, соответствующие каждому из осуществляемых для клиента видов деятельности, должны быть оценены согласно модели причинно-следственных связей. Такая модель изображена в части (b) рис. 4.1. Конечно, данная модель представляет собой лишь набор гипотез. Вклад бизнес-процессов в создание доходов необходимо оценивать путем анализа соответствующих данных.



(а) Как бизнес-процессы определяют доходы, получаемые от клиентов (точка зрения, соответствующая методике ABC, выделена курсивом)



(b) Оценка доходов от бизнес-процессов

Рис. 4.1. Воздействие бизнес-процессов на доходы, полученные от клиентов

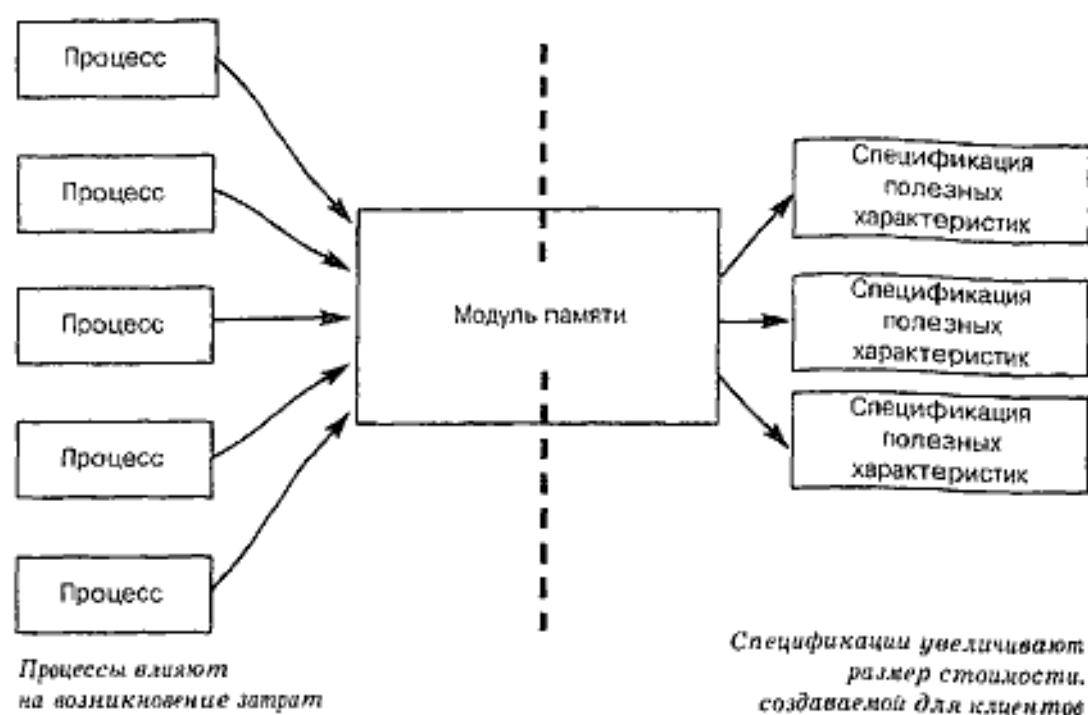
В системе ABC принят иной взгляд на взаимосвязь затрат и доходов. Как показано курсивом на рис. 4.1, ABC устанавливает величину себестоимости бизнес-процессов, а уже затем в ней определяется *клиентская* рентабельность путем сопоставления затрат на исполнение бизнес-процессов для каждого клиента и доходов, источником которых этот клиент является. Предлагаемый здесь подход также устанавливает величину себестоимости бизнес-процессов, используя ABC, однако затем в нем устанавливается также размер доходов по каждому бизнес-процессу, а рентабельность каждого вида деятельности определяется путем попроцессного сопоставления доходов и затрат.

А теперь давайте повторно проанализируем обстоятельства, в зависимости от которых можно принимать решения о затратах, не имея определенных знаний об их последующем влиянии на доходы, а также те случаи, когда знание об их влиянии является критически важным.

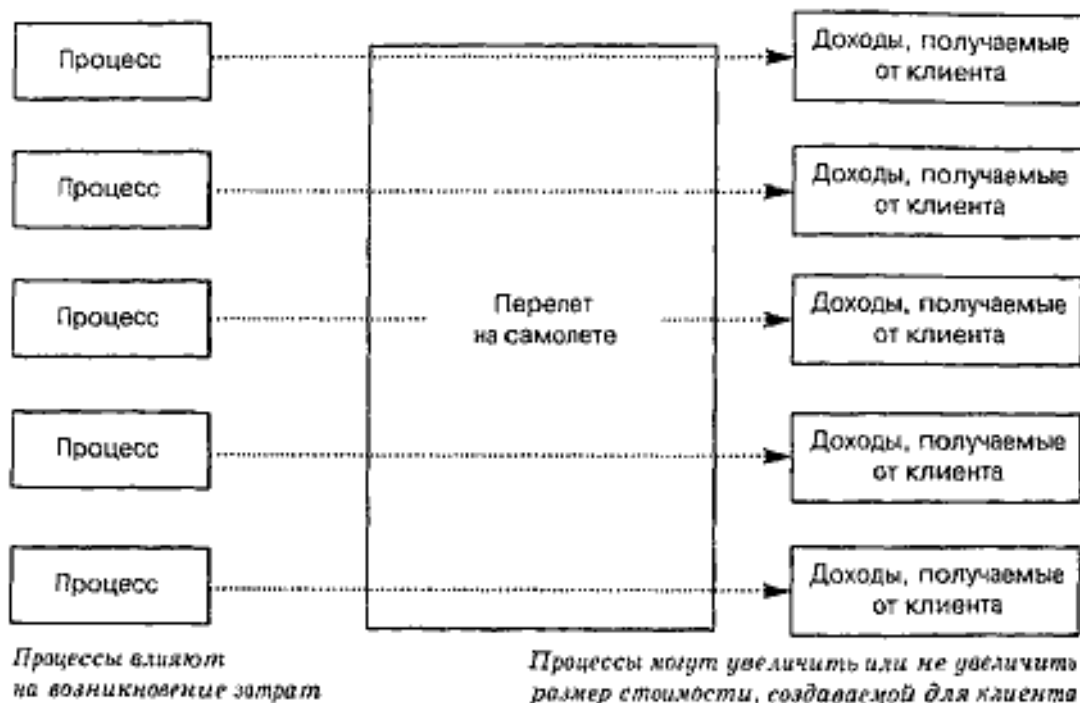
Продукты, ценность которых заключена в спецификациях

Несколько простых примеров помогут нам проиллюстрировать, когда важно отделять факторы затрат от факторов доходов, а когда неважно. Предположим, что имеется продукт, чья ценность в глазах потребителя целиком зависит от его физических характеристик, таких, как емкость, надежность и скорость. Иначе говоря, представим себе продукт, чья ценность зависит от функциональности, а не от его экономической эффективности. Таким продуктом может быть настольный персональный компьютер или, еще лучше, микросхемы памяти (DRAM), предназначенные для компьютера. Для стандартных, широко распространенных товаров, какими являются модули памяти DRAM, параметрами, важными для потребителя, являются цена, а также скорость, служащая мерой оценки функциональных характеристик модуля памяти. В верхней части рис. 4.2 проиллюстрировано разделение факторов затрат и факторов доходов для таких продуктов, как DRAM. На иллюстрации содержатся три элемента: процессы деятельности, связанные с производством продукта (показано пять элементов, хотя производство обычно включает большее их количество), собственно продукт, а также результирующие характеристики (показано три спецификации характеристик, этого более чем достаточно). Отметим, что по центру продукт разделен прерывистой верти-

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА



(а) Продукты, изготовленные по спецификациям (например, в промышленности)



(б) Продукты, для которых отсутствуют спецификации полезных характеристик

Рис. 4.2. Разделение стимулов цены и прибыли: необходимость в спецификации продукта

кальной чертой. Она обозначает, что бизнес-процессы, связанные с производством продукта, можно отделить от спецификаций продукта и независимо оценить. Также отметим, что производственные процессы влекут за собой затраты (процесс является фактором затрат), в то время как полезные характеристики увеличивают добавленную стоимость для клиента (полезные характеристики являются факторами доходов).

Задача, стоящая перед производителями микросхем памяти и других аналогичных продуктов, состоит в поиске путей устранения избыточных действий и затрат на них из производственных процессов при одновременном поддержании и наращивании полезных физических характеристик продукта, а следовательно, повышении ценности продукта для клиента. Производители DRAM (и настольных компьютеров), которые оказались неспособны к быстрому снижению затрат и одновременному улучшению функциональности своих продуктов, были вынуждены выйти из бизнеса, не выдержав конкуренции. Однако вывод состоит не в том, что затраты необходимо снижать во что бы то ни стало. Как раз наоборот. Он заключается в том, что затраты проще всего снижать в условиях, когда уровень доходов определяется полезными характеристиками продукта – то есть эффективностью продукта, с точки зрения клиента, – которые можно поддерживать на определенном уровне или даже улучшать, несмотря на то, что при этом ненужные процессы будут устранены.

Продукты, полезные характеристики которых не специфицированы

Теперь сравним DRAM с продуктом, ценность которого в глазах клиентов нельзя свести к определенному набору спецификаций его полезных свойств, которые можно было бы отделить от процессов, формирующих продукт, например с авиаперелетами¹. Перелет на самолете предполагает целую серию различных процессов, затрагивающих клиента: заказ билетов, регистрация и посадка в самолет, услуги, оказываемые клиенту на борту самолета (несколько компонентов), доставка багажа, услуги, оказываемые по прибытию (душ, лимузин), а также различные программы стимулирования активных путешественников. У процессов, сопровождающих авиаперелет, существует несколько интересных черт. Во-первых, любой из этих процессов может создавать для клиента добавленную стоимость, однако многие из них ее не создают. Во-вторых, процессы, создающие

добавленную стоимость, могут различаться от клиента к клиенту или же от рейса к рейсу. Пассажиры, совершающие перелет на большое расстояние, могут счесть для себя полезным воспользоваться для посадки залом бизнес-класса, внимательность бортперсонала, а также уровень качества услуг после приземления. Пассажиры, путешествующие на короткие расстояния, напротив, могут увидеть для себя полезность в подаваемом во время полета арахисе, а все остальное посчитать малозначимым. Таким образом, для таких продуктов, полезные характеристики которых не сводятся к одной или двум спецификациям (как авиаперелеты), факторы доходов нельзя с легкостью отделить от факторов затрат. Так происходит потому, что набор разнообразных бизнес-процессов, как показано в нижней части рис. 4.2, определяет не только затраты, но и доходы, причем характер воздействия процессов на доходы не определен. Когда у нас нет спецификаций полезных свойств продукта, которые можно было бы легко отделить от процессов, необходимых для производства и доставки продукта, сложно поддерживать на одном уровне или улучшать продукт при одновременном устранении из производственной цепочки избыточных процессов. Затраты будут расти и расти, до тех пор, пока их не придется сокращать без разбора. Современная история авиакомпании «British Airways» (BA) является тому примером. После приватизации компании в конце 1980-х годов стратегия компании была направлена на достижение высокого уровня обслуживания пассажиров. В свете этого компания зафиксировала и пересмотрела свыше 300 элементов обслуживания своих пассажиров, начиная от длины очереди у стоек в аэропортах и заканчивая уровнем удовлетворенности тем, как обрабатываются жалобы клиентов. Эффективность «British Airways» в глазах клиентов была отличной, и по опросам ее регулярно выбирали одной из лучших компаний в Европе. Однако BA при этом испытывала трудности с поддержанием конкурентоспособной структуры затрат, а потому компания периодически проводила и проводит их сокращение.

Очевидно, такие компании, как «British Airways», являющиеся поставщиками сложных услуг, должны найти иное решение для проблемы разделения факторов затрат и факторов доходов, чтобы они могли улучшать эффективность, сдерживая затраты и наращивая доходы. Достичь этого можно только фундаментальным изменением способа разделения факторов затрат и факторов доходов. До сегодняшнего дня проблема воспринималась как проблема устранения излишних затрат из продуктов и услуг без снижения их ценности для клиента. В качестве реше-

ния проблемы было принято считать спецификации полезных свойств некоторой приблизительной характеристикой ценности продукта, после чего остается сокращать затраты при сохранении спецификаций неизменными. Данный подход эффективен в той мере, в которой можно отделить существующие спецификации от процессов, которые необходимы для производства продукта. Однако такой подход неэффективен, когда продуктом является услуга, которая производится по мере того, как происходит процесс ее оказания. В сфере услуг иногда бывает практически невозможно отличить процессы, связанные с производством услуги, от самой услуги. Продолжая, можно сказать, что данный подход также не является эффективным для видов бизнеса, в которых поставка продукта потребителям происходит непрерывно (то есть, для компаний, чья деятельность постоянно зависит от взаимоотношений с клиентами), поскольку бывает сложно понять, какие из продуктов и, следовательно, какие спецификации создают добавленную стоимость для клиентов, а какие ее не создают.

Весьма поучительно было бы сопоставить верхние элементы рис. 4.1 и 4.2. Обе иллюстрации начинаются с процессов. Иначе говоря, в обоих случаях процессы представляют собой входные данные. На рис. 4.1 процессы оказывают влияние на клиента, заставляя его делать выбор, который оказывает определенное влияние на доходы (а также на затраты). На рис. 4.2 процессы формируют продукты, спецификации которых, как полагается, создают добавленную ценность для клиента. Таким образом, на выходе на рис. 4.1 мы получаем доходы от клиентов, тогда как на рис. 4.2 выходными данными являются спецификации продукта. Дальнейшее различие между рис. 4.1 и 4.2 состоит в том, что между входящими и исходящими данными устанавливается взаимосвязь. На рис. 4.1 взаимосвязь между процессами на входе и доходами, полученными от потребителей, на выходе не может быть установлена схематически, так как трудно предвидеть, каким образом потребители оценят полезность различающихся между собой наборов процессов. На рис. 4.2 взаимосвязи между процессами на входе и спецификациями продуктов на выходе зафиксированы в схеме производственного процесса или процесса услуги. Напротив, данные взаимосвязи должны быть установлены опытным путем, обычно из статистических предположений, основанных на изучении поведения потребителей.

Все же самым главным различием между рис. 4.1 и 4.2 являются выводы, к которым нас приводит система ABC. На рис. 4.1 система прямо

определяет затраты на осуществление процессов и косвенно – их вклад в доходы, *учитывая, что величина возникших затрат и полученных доходов известна*. На рис. 4.2 система определяет затраты на осуществление процессов, но не их вклад в доходы, поскольку доходы не оцениваются. Уникальной особенностью схемы, изображенной на рис. 4.1, таким образом, является установленная взаимосвязь между процессами, исполняемыми в интересах каждого из клиентов, а также затратами на их осуществление и доходами, получаемыми от каждого из клиентов

Продукты, зависимые от времени

Управлять затратами бывает также затруднительно, когда продукт или услуга имеет точную спецификацию, однако характер влияния этих спецификаций на ценность продукта и соответственно на доходы в долгосрочном периоде может отличаться от характера влияния в краткосрочном периоде. Представьте себе систему дистрибуции или цепочку поставок, когда полезные характеристики продукта на выходе описываются такими спецификациями, как «процент своевременной доставки» или «частота возникновения условий, когда нужной позиции нет на складе». Затраты здесь – это прямые затраты на доставку и складирование товаров, а также затраты на хранение запасов и затраты, возникающие в связи со снижением цен или «порчей» товаров во время их нахождения в системе распределения. (Некоторые производители компьютеров говорят своим сотрудникам. «Мы производим бананы».)

Менеджеры, управляющие цепочкой поставок, стремятся свести к минимуму общие затраты на дистрибуцию товаров и в то же самое время обеспечить наличие товаров в любое время. Самый простой, но дорогостоящий способ гарантировать наличие товаров на складе требует постоянного хранения на складах большого количества товарных запасов. Вопрос здесь заключается в оптимизации работы системы, и решение можно получить аналитическим путем². Менеджеры, управляющие цепочкой поставок, также стремятся понять, как потребитель оценивает деятельность системы доставки. К примеру, большинство менеджеров полагают, что потребители предпочитают, чтобы товар был на складе, чем требовал бы дополнительного заказа. Однако когда крупный производитель компьютеров (я назову его «Abacus Computers») проанализировал это предположение, то обнаружилось, что мало что свидетельствует в его пользу.

Компания Abacus арендовала торговые площади у крупной торговой компании и провела имитацию работы системы при соблюдении четырех различных условий: на складе есть запас продукции компании Abacus и ее конкурентов; на складе есть запас продукции компании Abacus, но нет запаса продукции конкурентов; запаса продукции Abacus нет на складе, но на складе есть запас продукции конкурентов; и наконец, на складе отсутствует запас продукции как компании Abacus, так и ее конкурентов. Самым важным было сопоставление первого и третьего условий, когда на складе имеется запас продукции конкурентов. Клиенты компании Abacus оказались чрезвычайно лояльны к ней, даже когда продукции компании не оказывалось на складе. Практически повсеместно покупатели, намеревавшиеся приобрести продукцию компании Abacus, но узнавшие, что ее не было на складе, покинули магазин, не сделав покупки.

Извлеченный из эксперимента урок был неожиданным. Компания надеялась изучить, как розничные покупатели оценивают эффективность системы дистрибуции компании. В действительности для себя компания узнала, что большинство ее покупателей было весьма к ней лояльно и покупатели однажды даже оказались готовы простить ей низкую эффективность системы дистрибуции. Простят ли покупатели постоянно низкую эффективность – это уже другой вопрос. Компания Abacus, как любая другая разумная организация, не решается узнать, что может случиться, если ее продукции не будет на складе постоянно.

Результат состоит в том, что факторы затрат могут быть отделены от факторов доходов, когда соблюдаются два условия: (1) продукция или услуги производятся по определенным физическим спецификациям полезных характеристик; (2) для покупателя в данных спецификациях заключена эффективность, следовательно, эти спецификации определяют получение доходов. Когда оба этих условия соблюдены, можно сокращать затраты до тех пор, пока спецификации поддерживаются на определенном уровне или улучшаются (например, микросхемы памяти DRAM). Однако одновременное соблюдение обоих условий встречается редко. Для многих видов продукции и услуг спецификаций не существует (крайний случай – сеанс психотерапии). Для ряда других видов продукции и услуг бизнес-процессы, определяющие величину затрат, в сущности, сами являются спецификациями полезных характеристик продукта или услуги, и эти спецификации могут либо иметь, либо не иметь ценности в глазах потребителя, а следовательно, они определяют возникновение дохода. Иначе говоря, не всегда, как в случае с авиаперелетами, мы можем точно

отделить процессы деятельности от спецификаций. Даже если спецификации существуют и могут быть отделены от процессов деятельности, такие спецификации могут и не оказать влияния на восприятие ценности продукта покупателями в краткосрочном периоде, хотя в долгосрочном периоде их влияние на ценность данного продукта может быть значительным (например, как в случае с цепочкой поставок в компьютерной компании Abacus). Другими словами, чем больше тот или иной вид продукции по своим характеристикам похож на биржевой товар (commodity)* и чем менее важны непрерывные отношения с клиентами, тем проще отделить факторы затрат от факторов доходов. Верно и обратное: чем в меньшей степени тот или иной вид продукции похож на биржевой товар и чем более важными являются отношения с клиентом, тем труднее их разделить.

Основы процессно-ориентированного анализа рентабельности

Процессы функционирования и экономические результаты компании пересекаются в ее взаимоотношениях с клиентом. Чтобы соответствовать требованиям покупателей, компания выполняет определенные действия, или бизнес-процессы, данные процессы служат причиной осуществления затрат, а покупатели приносят компании доходы. Отсюда следует, что связи между бизнес-процессам, затратами и доходами лучше всего понять на уровне покупателя, нежели на уровне бизнес-единиц компании в целом. На языке социологии покупатель является единицей анализа. На языке бизнеса покупатель является центром прибыли.

Обозначив покупателя как единицу анализа или как центр прибыли, становится достаточно просто установить связь, с одной стороны, между процессами и себестоимостью процесса, а с другой стороны, между доходами и рентабельностью. На рис. 4.3 показано, как происходит данный процесс в сфере финансовых услуг, где продукция состоит из различных типов транзакций. На рис. 4.3 клиенты компании находятся в центре схемы. Просматривая иллюстрацию справа налево, начиная с клиента, мы наблюдаем, как клиенты инициируют транзакции, которые соответственно определяют потребность во вспомогательных, обслуживающих транз-

* То есть такой товар, который обладает стандартными характеристиками и почти не различается у конкурентов (например, сырье) (прим. науч. ред.).

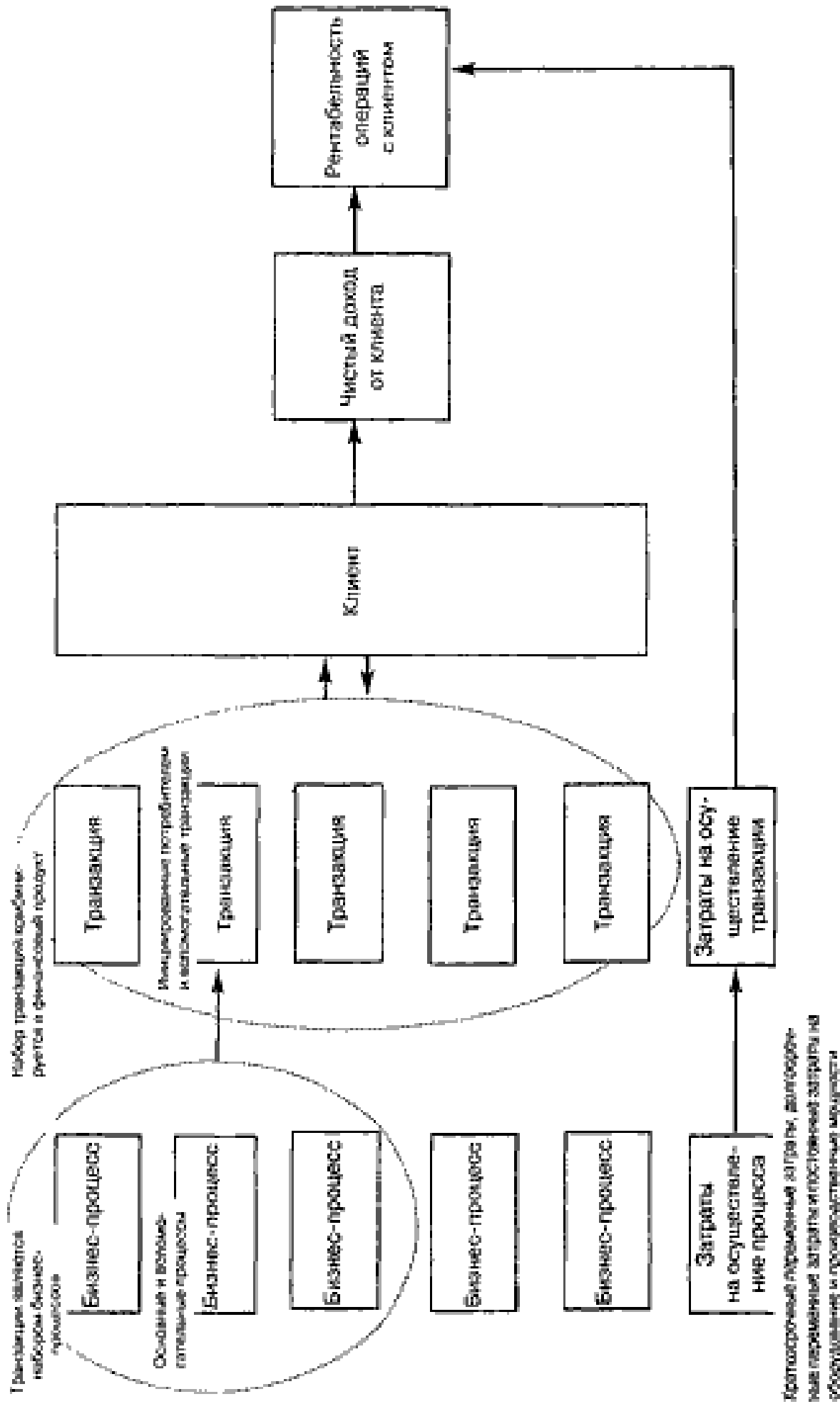


Рис. 4.3. АВРА соединяет транзакции для клиентов, затраты на осуществление процессов и рентабельность операций с клиентами

акциях³. Как инициированные клиентом транзакции, так и вспомогательные транзакции включают в себя основные и вспомогательные бизнес-процессы⁴. Бизнес-процессы порождают три вида затрат, к которым относятся краткосрочные переменные затраты, долгосрочные переменные затраты и постоянные затраты⁵. Просматривая иллюстрацию слева направо от клиента, можно наблюдать чистые доходы от клиентов⁶, а также рентабельность клиентов, которая является чистой прибылью, полученной от клиента за вычетом стоимости произведенных для него транзакций. Отметим также, что представленные на рис. 4.3 затраты на производство продукции являются практически несущественными. В сфере финансовых услуг продукцией являются наборы транзакций, некоторые из которых более сложны, чем другие. Следовательно, затраты на выпуск продукции здесь являются простой суммой затрат на осуществление транзакций, необходимых для реализации продукции.

Система, описанная на рис. 4.3, необычна в двух отношениях. Во-первых, она показывает, что нет *необходимой* взаимосвязи между транзакциями и себестоимостью транзакций, с одной стороны, и доходами, с другой стороны. Доходы возникают в основном тогда, когда транзакции создают для клиентов добавленную стоимость, а клиенты вследствие этого открывают счета, приносящие гораздо большие доходы, чем комиссионные сборы. Во-вторых, система формирует данные по частоте и себестоимости транзакций, доходам и рентабельности в пересчете *на каждого клиента* в режиме реального времени. Иначе говоря, она не просто выявляет себестоимость транзакций и рентабельность операций по клиентам, что в системе ABC происходит по умолчанию. Она также создает взаимосвязь между транзакциями и прибылью *по каждому клиенту*. Эти данные делают возможным не только определение отношений клиента с организацией (через транзакции и продукты, которые использует клиент), но и долгосрочной рентабельности данных отношений, поскольку система работает в режиме реального времени. Более того, через разбиение взаимоотношений клиента и компании на отдельные транзакции эти данные позволяют также оценить долгосрочную рентабельность каждого типа транзакций.

Система АВРА открывает ряд многообещающих возможностей. На рис. 4.3 предполагается несколько таких возможностей. Одной из них является возможность определения недорогих транзакций, которые можно пакетировать в единый продукт и продавать по цене, в несколько раз превышающей себестоимость. Другой возможностью является выявление клиентов, не приносящих дохода, для того, чтобы изменить в их отноше-

нии ценовую политику или стимулировать их к переносу дел в какую-либо другую компанию. Однако более важной является возможность определения того, какие транзакции и продукты, то есть какие взаимоотношения с клиентами, являются рентабельными в долгосрочном плане. И это более важная возможность, чем поиск недорогих по себестоимости продуктов и клиентов, которые рентабельны на данный момент.

Обнаружение транзакций и продуктов, вносящих свой вклад в рентабельность отношений с клиентами, критически важно по нескольким причинам. Во-первых, в этом есть экономическое преимущество: транзакции и продукты, вносящие вклад в рентабельность отношений с клиентами, можно продвигать и в дальнейшем, в то время как транзакции и продукты, снижающие рентабельность, можно постепенно ликвидировать или рационализировать. Во-вторых, в этом есть и конкурентное преимущество: конкурентам сравнительно легко имитировать продукты вашей компании с низкой себестоимостью и подрывать доходность продуктов, играя на понижение цен, но им трудно понять, продажа каких продуктов и каким группам клиентов будет рентабельной. Для этого им пришлось бы создать систему, которая бы позволила вам понять, какие продукты следует продавать тому или иному типу клиентов, и это уже не просто сделать, а оценки потребительской рентабельности, которые генерируются системой, принадлежат только самой компании.

На рис. 4.4, являющимся упрощенной схемой рис. 4.3, показано, как транзакции и продукты, вносящие свой вклад в рентабельные отношения с клиентом, могут быть определены и затем уточнены в целях повышения рентабельности. Рис. 4.4 предполагает наличие двух этапов. Первым этапом является оценка текущей рентабельности операций с клиентом, то есть *текущим* значением чистого полученного от клиента дохода за вычетом затрат на осуществление *текущих* транзакций и продуктов, как функции от *предыдущих* транзакций и использования продукта. Важно учесть временную задержку между транзакциями и использованием продукта, поскольку каждый из них имеет отдаленное влияние на доходы. Характер такого влияния не важен, отсюда упрощенная структура рис. 4.4. Важно то, является ли доходная часть транзакций и продуктов положительной, нулевой или отрицательной. Вторым этапом состоит в изменении конфигурации транзакций и продуктов с целью максимизации рентабельности отношений с клиентом. Добиться этого можно, поощряя применение одних транзакций и продуктов и отказываясь или переоценивая другие. В этом состоит сущность АВРА системы, которая учитывает затраты в привязке к бизнес-

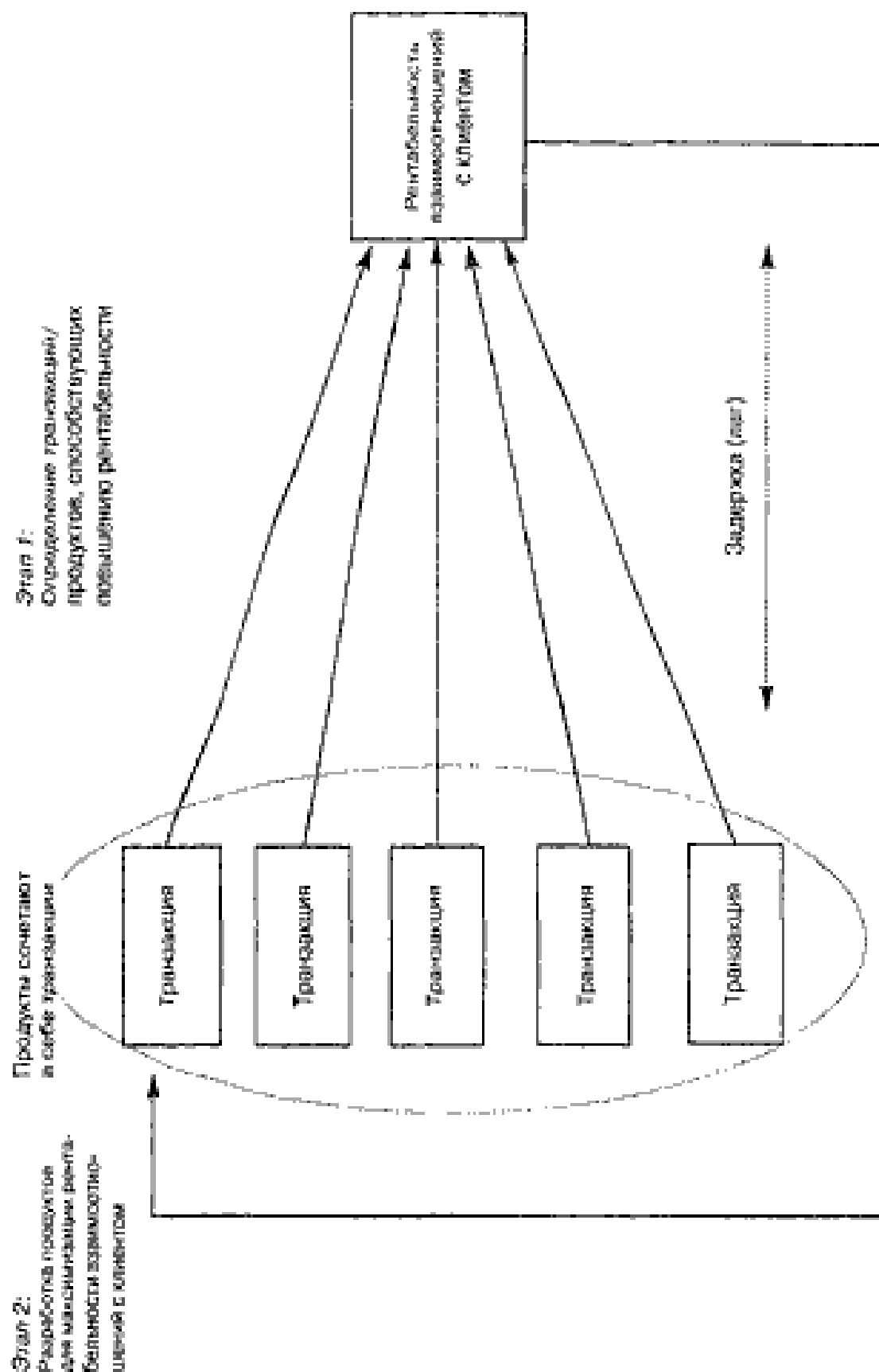


Рис. 4.4. Использование ABRA для оценки воздействия транзакции и использования продукта на рентабельность взаимоотношений с клиентом

процессам, чтобы таким образом оценить рентабельность операций с каждым клиентом и затем отделить продукты и услуги, вносящие свой вклад в рентабельность, от тех, которые создают только затраты.

Было бы полезно привести пример, иллюстрирующий возможности, которые предоставляет система АВРА. В розничном сегменте банковского бизнеса хранение и клиринг чеков – это операция, наиболее часто осуществляемая компанией GFS (которая описана в предыдущей главе) в странах Латинской Америки. Следующей по востребованности операцией является выдача справки по счету – примерно 500 тысяч балансовых справок в месяц или около пяти справок из расчета одного открытого счета, следствие исторически сложившейся в регионе гиперинфляции. Согласно оценкам, полученным по методике ABC, удельные затраты на процесс обработки одной балансовой выписки составляют от нескольких центов (в случае обращения к централизованному устройству автоматической голосовой обработки) до нескольких долларов (в случае если запрос направлен к служащим филиалов). Поскольку половина запросов обращена в автоматическую систему, а половина – к служащим филиалов, затраты на выдачу балансовых выписок составляют около 1 миллиона долларов в месяц. Вопрос состоит в том: является ли этот уровень затрат чрезмерным (в терминологии методики ABC – является ли услуга по выдаче выписок излишне затратной) и, в частности, стоит ли переадресовывать запросы на формирование выписок в центральную автоматизированную систему?

Сотрудники, отвечающие за продажи, считают, что предоставление балансовой выписки дает служащим отделов отношений с клиентами в филиалах возможность для осуществления продаж: по их мнению, в конечном счете доходы, непосредственно возникающие из последующей продажи услуг, намного превышают себестоимость предоставления услуги по выписке справки. Есть и менее оптимистическое мнение: потребители с самым низким остатком на балансе имеют минимальный уровень доходов, а потому чаще наводят справки о состоянии баланса. Положительным свойством структуры АВРА изображенной на рис. 4.4, является способность выделения тех клиентов, чьи балансовые запросы создают доход, превышающий затраты, и тех клиентов, чьи балансовые запросы создают затраты, превышающие доход. Иными словами, АВРА позволяет выяснять не только общую рентабельность или нерентабельность балансовых запросов, но также и рентабельность этих запросов для определенных сегментов потребителей. Нет необходимости упоминать о точной форме взаимоотношений

между балансовыми запросами и последующим чистым доходом. Важно, и это делает проблему управляемой, что задержки между балансовыми запросами и последствиями этой операции на доход компании достаточно невелики. А это не противоречит аргументу в пользу того, что балансовый запрос предоставляет возможность развития продаж.

От ABC к ABPA: частный случай

Опыт финансовой компании GFS показывает, что происходит, когда методика ABC применяется для анализа затрат (это она делает достаточно объективно), однако решения по управлению затратами принимают субъективно, поскольку не совсем ясны их последствия для доходов компании. К примеру, объем розничных операций компании GFS в стране достаточно велик – примерно 100 тысяч клиентов и доход в размере около 200 миллионов долларов. В начале 1990-х годов страна А была охвачена гиперинфляцией, но затем провела финансовую реформу, стабилизировала зарплату и цены. Изначально компания адаптировалась к работе в новой среде, расширяя клиентскую базу по розничным операциям в стране А быстрыми темпами. Однако компания GFS набрала больше клиентов, чем ее сотрудники и системы могли эффективно обслуживать. Удовлетворенность клиентов и прибыль резко упали, и к середине 1992 года руководство компании решило избавиться от нерентабельных потребителей и инициировало программу качества. Оба проекта носили крупномасштабный характер. Избавление от потребителей, приносящих компании убытки, потребовало разработки показателя измерения рентабельности клиентов, которого ранее не существовало. Поддержание уровня удовлетворенности клиентов потребовало создать такую организацию качества, которая позволяла бы оперативно и решительно реагировать на жалобы клиентов. Такой организации также не существовало.

Измерение рентабельности клиентов

Для измерения рентабельности клиентов к середине 1993 года была запущена рабочая версия системы, фиксирующая доход и частично переменные издержки в пересчете на каждого клиента⁷. Подсчет дохода, величины, названной чистым доходом по клиенту (customer net revenue – CNF

происходил в рабочем порядке как произведение баланса (активы и пассивы) на разницу процентных ставок плюс доходы от комиссионных сборов, взимаемых с клиента. Расчет переменных затрат был более сложным, так как для него требовалась система, пригодная к регистрации разнообразных транзакций по обслуживанию клиента, например, таких, как открытие расчетного счета, открытие депозитного счета, приобретение счета в паевом фонде или подача жалобы. С применением упрощенной формы ABC для каждого типа транзакции оценивалась себестоимость в пересчете на одну транзакцию. Переменные затраты рассчитывались для каждого клиента как произведение числа осуществленных для него транзакций на себестоимость осуществления одной транзакции соответствующего типа. Каждый месяц для каждого клиента переменные затраты сопоставлялись с CNR. Полученный результат служил оценкой рентабельности клиента. Затем всех клиентов классифицировали по трем категориям: (1) доход выше, чем фиксированные, плюс переменные издержки; (2) доход выше, чем переменные издержки, однако меньше, чем фиксированные и переменные издержки; (3) доход ниже, чем переменные издержки. Потребители, попадающие в третью категорию, были впоследствии переоценены в надежде на то, что они либо станут для компании рентабельными, либо начнут вести свои дела с другой компанией. Руководство компании было крайне удивлено тем, что для многих крупнейших клиентов компании доход был ниже уровня переменных издержек. Однако удивляться им не стоило – методика ABC часто показывает, что крупнейшие клиенты могут быть наименее рентабельными, поскольку они добиваются низких наценок на услуги, но требуют высоких затрат на их обслуживание⁸.

Управление жалобами клиентов

Управление уровнем удовлетворенности клиентов велось путем создания организации по качеству, направленной на жесткое и решительное разрешение проблем. Для прямого доступа клиентов к организации по качеству была открыта бесплатная телефонная линия. Организация по качеству контактировала с клиентами, которые не были удовлетворены судьбой своих обращений. Все жалобы клиентов были проанализированы, и для нахождения и устранения ключевой причины появления проблемы в большинстве случаев на места направлялись группы высококвалифицированных специалистов. Данные показатели немедленно и решительно повыси-

ли уровень удовлетворенности клиентов своей компанией⁹. Так же непосредственно был решен вопрос частоты возникновения проблем, а по результатам жалоб клиентов были проведены внутренние расследования¹⁰.

Таблица 4.1 Показатели качества в стране А (в процентном соотношении)

	Июнь 1992	Декабрь 1992	Декабрь 1993	Декабрь 1994
Общая удовлетворенность компаний GFS (2 верхние клетки, 5-балльная шкала)	71	85	95	
Общая удовлетворенность компаний GFS – новые счета	72	89	92	
Рекомендуют компанию GFS	77	81	97	
Возникновение проблем (процент счетов)	42	27	9	8
Удовлетворенность разрешением проблем (2 верхние клетки)	32	50	65	95
Запросы и расследования на 1000 счетов		7,8	2,7	1,6

Масштаб данных улучшений очевиден по внутренним данным возникновения и решения проблем на семи рынках в Латинской Америке, где компания вела свои операции. Как показано в таблице 4.1, в декабре уровень возникновения проблем в стране А составлял 8%, то есть менее половины, чем в прочих рынках Латинской Америки, где он составлял от 18 до 21%. Уровень удовлетворенности решением проблем в стране А составил 95% (по сравнению с 43 и 65 процентами в прочих странах). В стране А число расследований на 1000 составило 1,6 в месяц (3,9 и 17,3 на тысячу счетов в прочих рынках). Вероятно, как причиной, так и следствием небольшого числа исследований стало то, что стоимость исследования в стране А была существенно выше, чем в прочих рынках Латинской Америки, и составила 57 долларов на одно расследование по сравнению с 3 и 29 долларами на одно исследование на прочих рынках. Более существенно то, что к концу 1994 года отток потребителей в стране А составил 0,1% в месяц по сравнению с показателями от 0,6% до 5,0% на прочих рынках компании в странах Латинской Америки.

Оценка стоимости процесса разрешения проблем

В начале 1995 года, по мере того как деловая среда становилась все более конкурентной, компания перенесла свое внимание с проблемы качества на проблему затрат. Для оценки всего бизнеса по методике процессно-

ориентированного учета затрат был нанят консультант. На методику ABC возлагались надежды, что она позволит найти возможности для экономии затрат. Под руководством консультанта проектная группа, внедряющая ABC, сначала идентифицировала несколько сотен процессов и их затрат, а затем классифицировала эти процессы по пяти категориям: финансируемые правильно, финансируемые недостаточно, более чем достаточно (необходимые, но слишком дорогостоящие), выполняемые чрезмерно (необходимые, но выполняемые в избытке) и ненужные. Группа также рекомендовала снижение затрат по тем процессам, которые финансировались сверх нормы, а также для категорий процессов, которые выполнялись в избытке.

Такие процессы на 100% подпадали под процедуры сокращения затрат. Общее сокращение затрат предполагалось на уровне 7–8%. Некоторые из рекомендаций группы касались процесса улучшения качества, в частности затрат, возникающих в результате деятельности организации по качеству. Например, процесс управления группами образцового качества (zero-defect team), который состоял в надзоре за группами образцового качества со стороны менеджеров среднего звена, был сочтен необязательным и был избран в качестве мишени для ликвидации. Управление исследованиями по качеству, то есть функция разработки и анализа опросов клиентов, была классифицирована как чрезмерный бизнес-процесс. Для нее было рекомендовано 50% сокращения затрат. В ту же категорию попал процесс разрешения проблем, по которому было рекомендовано 20%-ное сокращение затрат.

Высшее руководство компании наняло второго консультанта для разрешения противоречий между рекомендациями группы ABC и внутренними данными по разрешению проблем, которые только что были подвергнуты обзору. Этот консультант собрал группу ABC, разделил ее на две фокус-группы, причем в одну из групп вошли представители менеджмента компании, занимающие более высокие должности, чем попавшие во вторую группу менеджеры, а затем попросил участников обеих групп реконструировать процесс, приведший их к классификации некоторых процессов как ненужных или выполняемых чрезмерно. Неудивительно, что представители двух групп воспринимали процесс несколько по-разному. Различия были особенно острыми в плане классификации процесса управления группами образцового качества как ненужного. Представители старшей группы полагали, что процесс надзора за деятельностью групп образцового качества со стороны менеджеров среднего звена более не был необходим, поскольку принцип качества был глубоко внедрен в организацию:

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

«Мы говорили [компания GFS] о том, насколько важно качество два года назад. Теперь компания GFS понимает важность качества. Руководство здесь не играет важной роли. Процесс уже достаточно устоялся. Нам не столь необходим здесь промежуточный уровень управления. Мы не нуждаемся в координации работ в области качества на среднем уровне – разрешите подгруппам качества работать над качеством самостоятельно».

Напротив, группа менеджеров младшего звена не была уверена в том, что процесс качества может функционировать без надзора со стороны менеджеров среднего звена руководства:

«Мы не совсем согласны с данным решением. Мы не уверены, что следует на 100% сокращать программу руководства группами качества. Мы не располагаем полными данными для того, чтобы прийти к такому заключению».

К гораздо большему согласию группы пришли по вопросу о том, почему деятельность по решению проблем была классифицирована как чрезмерная. По мнению представителя старшей группы: «...Проблем стало меньше. Как следствие, должна снизиться себестоимость процесса разрешения проблем. Нами использовались данные по числу проблем». Младшая группа прокомментировала: «Наше мнение практически аналогичное. Снижение уровня возникновения проблем является определяющим для снижения себестоимости».

Отметим различие в способах, с помощью которых производилась оценка двух процессов. Деятельность по руководству группами безупречного качества оценивалась субъективно. Более старшая группа, имевшая больший вес в принятии решений, полагала, что процесс руководства группами безупречного качества был избыточным, в то время как для группы младшего звена менеджеров это было неясно. Напротив, деятельность по разрешению проблем, по-видимому, оценивалась объективно: число проблем коррелировало с затратами на разрешение проблем, а величина затрат была оценена обеими группами как чрезмерная.

На самом деле оба этих суждения основываются на неполных данных, поскольку основное внимание уделялось затратам. Если посмотреть на данные из таблицы 4.1, в которой сопоставляются возникновение проблем и разрешение проблем в стране А и на прочих рынках Латинской Америки, группа ABC достаточно быстро поняла, что она узко сфокусировала свое внимание на частоте и себестоимости исследований, нежели

на сопоставлении себестоимости и преимуществ проведения исследований. Заключение группы ABC по отношению к процессу руководства группами безупречного качества было единогласным: «Нам придется переосмыслить вывод относительно бесполезности процесса руководства группами безупречного качества». Как только группа осознала сложность данной проблемы, в частности в том виде, в каком она была проиллюстрирована на рис. 4.5, она решила воздержаться от суждений по поводу чрезмерного характера процесса разрешения проблем.

Привязка бизнес-процессов к получаемым доходам при помощи АВРА

Схема, представленная на рис. 4.5, объединяет взгляд на процесс разрешения проблем с точки зрения методики ABC с более широким взглядом с точки зрения процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA), особенностью которого является отслеживание того, как влияет на доходы, а следовательно, и на прибыль процесс разрешения проблем и связанные с ним затраты. Взгляд с точки зрения ABC показан в левой части рис. 4.5. Путь от факторов затрат к процессам и к затратам однозначен: он начинается от частоты возникновения фактора затрат – поступления запросов и жалоб, – которая определяет частоту осуществления процесса разрешения проблем, что, в свою очередь, определяет величину затрат на разрешение проблем. Исходя из точки зрения методики ABC можно получить столь же однозначный вывод: затраты на разрешение проблем должны меняться в зависимости от частоты появления запросов и жалоб.

Взгляд с точки зрения методики АВРА, которая показана в правой части рис. 4.5, показывает, что путь от факторов затрат к процессам и к доходам не так прост. Запросы и жалобы, безусловно, ведут к осуществлению процессов по разрешению проблем, однако есть три различных способа, посредством которых процессы по разрешению проблем влияют на доходы. Первый путь состоит в возбуждении клиентом запроса или жалобы: клиент либо удовлетворен, либо неудовлетворен решением по его жалобе. Клиент либо остается клиентом компании, либо не остается. Вторым путем касаются прочих клиентов: в результате осуществления действий по разрешению проблем дальнейшее возникновение проблемы либо

предотвращается, либо нет. В результате осуществления деятельности по предотвращению проблем удовлетворенность клиентов, не высказывающих жалобы, либо улучшается, либо нет. Вероятность того, что прочие клиенты останутся в компании, также может возрасти или уменьшиться в результате осуществления этого процесса. Третий путь состоит в наличии обратной связи, через которую идет обратное воздействие на частоту запросов и жалоб, а следовательно, на доходы по первым двум пу-

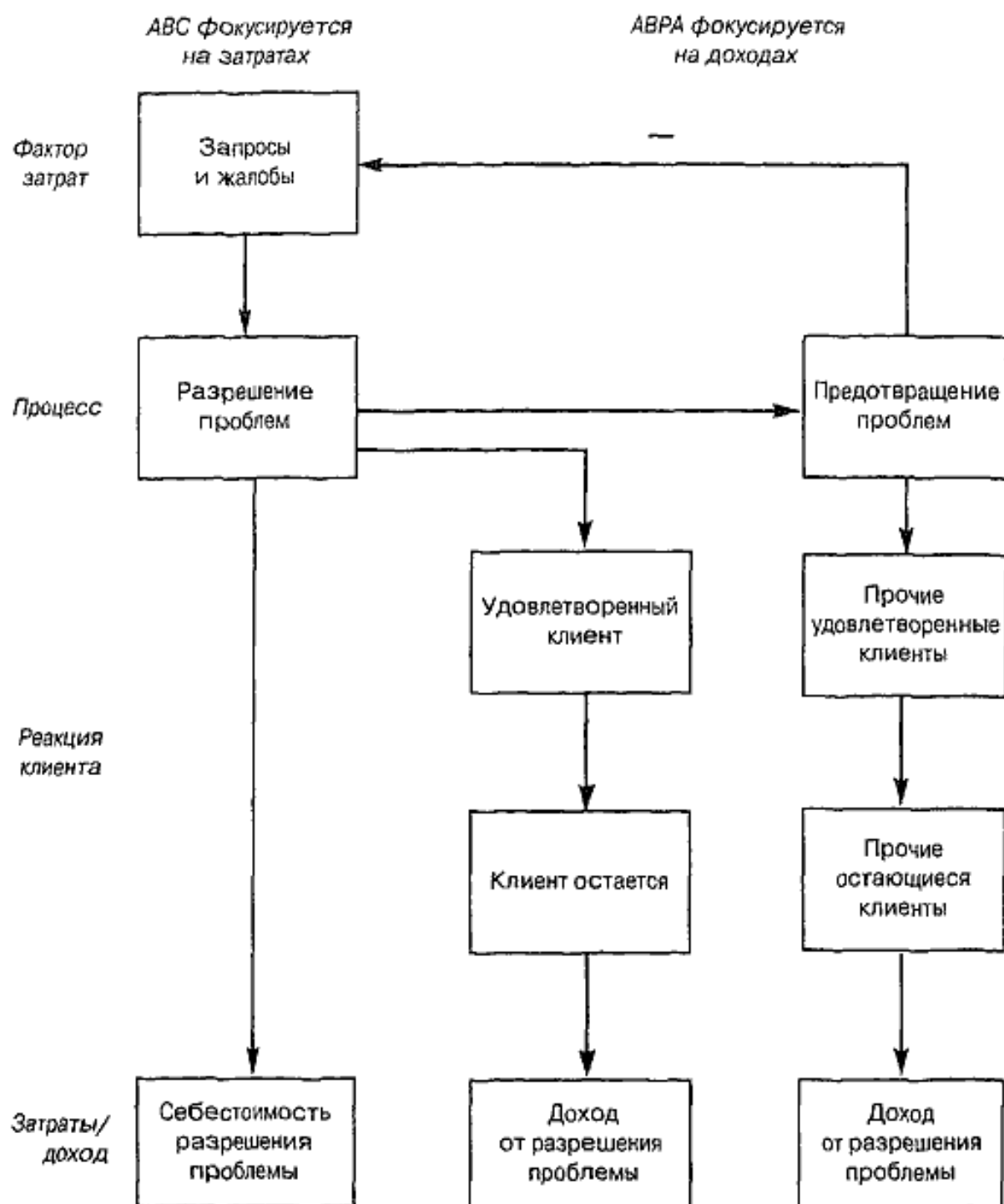


Рис. 4.5. Последствия процесса по разрешению проблем с точки зрения влияния на затраты и доходы

тям в результате выполнения процесса разрешения проблем может произойти предотвращение проблем, а это, в свою очередь, может повлиять или не повлиять на частоту запросов и жалоб в будущем.

Единственный ясный вывод, который возможен из рис. 4.5, состоит в том, что себестоимость такого процесса, как разрешение проблем, можно проследить гораздо проще, чем оценить степень его воздействия на уровень доходов. Это происходит по трем причинам: (1) поскольку затраты возникали по мере выполнения процесса, в то время как доходы образуются позднее; (2) поскольку доходы зависят от действий покупателей, они могут быть непредсказуемыми; (3) поскольку обратная связь между предотвращением проблем, запросами и жалобами вносит дополнительное затруднение в оценку. Учитывая все сказанное выше, может показаться, что в разумных пределах деятельность по разрешению проблем вносит положительный вклад в доходы.

Несмотря на то что полный вклад в доходы со стороны процесса разрешения проблем невозможно оценить, располагая лишь оперативной информацией, из таблицы 4.2 мы можем получить приблизительную оценку одного из аспектов этого вклада. За исключением случая страны Е, данные по которой сильно отличаются от остальных по причине экономического хаоса, корреляция между себестоимостью исследования и ежемесячным оттоком розничных клиентов составила 0,57¹¹. Согласно оценкам, увеличение стоимости исследования на один доллар снижает отток клиентов на 0,015 процентных пунктов. Предполагая, что данный результат зафиксирован для страны А и что компания приняла решение снизить стоимость исследования в стране А на 10 долларов, то есть с 57 до 47 долларов, ежемесячная стоимость исследований на 1000 счетов снизится с 89 до 73 долларов. При этом прогнозируется повышение ежемесячного оттока потребителей на 0,15%, или на 1,5 счета на тысячу счетов. Данные результаты дают основания предполагать, что экономия на процессе разрешения проблем, рекомендованная группой ABC, может оказаться ложной экономией. Среднемесячный доход на счет, открытый розничным клиентом, составляет 100 долларов. Снижение стоимости процесса разрешения проблем на 16 долларов в пересчете на 1000 счетов в месяц привело бы к повышению издержек, возникающих вследствие оттока клиентов на 150 долларов в месяц. И это значение не включает в себя замену утраченных счетов на вновь открытые или повышение частоты запросов и жалоб.

Урок из данного примера состоит в том, что система ABC не справляется со своей функцией в случае, когда она фокусирует внимание лишь на

Таблица 4.2. Возникновение и разрешение проблем на рынках Латинской Америки

	Страна А	Страна В	Страна С	Страна D	Страна Е	Страна F	Страна G
Возникновение проблем (%)	8	18	21	20	18	19	
Удовлетворенность разрешением проблем (%)	95	65	43	47	60	53	
Запросы и исследования на 1000 счетов	1 6	13 3	14 7	3 9	10 8	13 0	17 3
Себестоимость одного исследования (\$)	57	6	4	14	11	29	3
Себестоимость на 1000 счетов (\$)	89	76	57	55	120	383	55
Показатель ежемесячного оттока клиентов (%)	0 1	1,6	0 9	0 6	5 0	1 5	1 0

факторах затрат и себестоимости процессов, параллельно игнорируя влияние этих процессов на доходы

В промышленности и в сервисных отраслях, в которых бизнес-процессы можно детально описать, спецификации полезных характеристик продукции служат суррогатным заменителем факторов, определяющих доходы. Таким образом, с определенной вероятностью, хотя и не всегда с высокой точностью, можно предположить, что, пока выпускаемая продукция продолжает соответствовать спецификациям, поток доходов будет продолжать поступать. В свою очередь, данное предположение позволяет безопасно сокращать затраты. Напротив, в сфере услуг, к которой относится упомянутая финансовая компания GFS, бывает трудно зафиксировать спецификации для таких процессов, как разрешение обращений по жалобам, так как на доходы влияет скорее восприятие клиентов адекватности процесса, нежели физические свойства продукта. В сфере услуг опасность принятия решений о сокращении затрат без учета влияния таких решений на доходы иллюстрирует тот результат, к которому пришел проект ABC: изначально группа ABC классифицировала процесс руководства группой безупречного качества как ненужный, а процесс разрешения проблем как чрезмерный. Это было объяснено резким со-

кращением частоты запросов и жалоб. Однако, учтя данные о влиянии затрат на поддержание процесса разрешения проблем на показатели удовлетворенности и оттока клиентов, группа решила изменить свое мнение.

Использование АВРА в целях поиска факторов дохода

Теперь нам необходимо возвратиться к рис. 4.1, чтобы обдумать смысл, который несет в себе методика процессно-ориентированного учета затрат с точки зрения разделения факторов затрат и факторов доходов. Как нам только что удалось убедиться, процессно-ориентированный учет затрат может перестать действовать, если доминирует анализ затрат, а влияние процессов на доходы игнорируется. Однако же это не вина методики процессно-ориентированного учета затрат. Настоящая причина кроется в узости понимания возможностей этой системы. В действительности ABC позволяет различать факторы затрат от факторов доходов при соблюдении трех условий (1) если себестоимость процессов известна, (2) если известна величина дохода, получаемого с каждого клиента, а также (3) если известен характер процессов, выполняемых для каждого из клиентов. Несомненно, ABC соответствует первому из условий, заключающемуся в оценке себестоимости процессов. Выполнение второго условия зависит от руководства компании. Компании, в которых принято поддерживать долгосрочные отношения с клиентами, будут вести учет доходов, полученных с каждого клиента, а компании, участвующие в единовременных транзакциях или ведущие деятельность на массовых рынках, скорее всего такой учет не будут. Третье условие выполняется еще реже.

Весьма небольшое число компаний, в особенности компаний, работающих на розничном рынке, ведут историю процессов, выполненных для отдельных клиентов, что происходит вследствие системных требований на мониторинг частоты, с которой происходит тот или иной процесс в интересах многих тысяч потребителей. В прошлом только те компании, которые тесно взаимодействовали с относительно небольшим числом клиентов, такие, как шведский производитель нагревательной спирали «Kanthal», чтобы определить уровень рентабельности отношений с тем или иным клиентом, отслеживали процессы, произведенные в интересах отдельных клиентов¹². Особенность методики АВРА заключается в том,

что она позволяет определить рентабельность тех или иных продуктов и услуг и тем самым рекомендовать те или иные продукты или услуги к продаже, а в некоторых случаях рекомендовать, какие продукты или услуги следует поставлять без наценки. В то же время требование системы заключается в мониторинге всех транзакций компании с клиентами, а также отслеживании себестоимости данных транзакций. Мониторинг частоты осуществления того или иного процесса, который выполняется в интересах большого числа клиентов, очевидно, является очень важным в случае, если последствия влияния процессов на доходы будут оценены аналогично тому, как показано в верхней части рис. 4.1. Как показано на этой иллюстрации, частота осуществления процесса в интересах клиента является одновременно и фактором, влияющим на рентабельность, и составной частью формулы расчета рентабельности взаимоотношений с клиентом. Рентабельность взаимоотношений с клиентом определяется как доход, полученный от клиента, за вычетом себестоимости процессов, а последняя рассчитывается как частота осуществления процессов, умноженная на удельную себестоимость процессов, выполняемых для каждого из клиентов.

Изначально группа ABC в стране А не представляла, что процессно-ориентированный учет затрат может помочь решению проблемы установления взаимосвязи между процессами и доходами. Однако после нескольких «мозговых штурмов» группа заново открыла систему, использовавшуюся для оценки рентабельности взаимоотношений с клиентами тремя годами ранее, которую, возможно неосознанно, сохранили с тех пор. Несмотря на приблизительность оценок затрат, которые давала система, она позволила проследить в динамике несколько сотен категорий клиентских транзакций, установить себестоимость данных транзакций и сопоставить себестоимость транзакций с размером чистого дохода, получаемого от розничных клиентов. Как только эти возможности попали в поле зрения руководства, система была модернизирована в двух направлениях. Во-первых, был расширен охват системы с 200 клиентских транзакций (28% от общего уровня затрат) до 700 клиентских транзакций (около 60% общих затрат). Во-вторых, она была преобразована из системы ежемесячной отчетности в систему мониторинга клиентских транзакций в реальном времени. Что наиболее важно с нашей точки зрения, целью нового проекта процессно-ориентированного учета затрат стала инициация оценки себестоимости клиентских транзакций, а не деятельности компании в целом. Данные оценки себестоимости транзакций ока-

зались чрезвычайно точны. Вначале клиентские транзакции были разделены на инициированные потребителем (фронт-офис) и вспомогательные (бэк-офис). Вслед за этим были определены прямые (операционные) и косвенные (в основном связанные с управлением) бизнес-процессы, которые выполнялись для осуществления клиентских транзакций. Затем был определен уровень затрат на осуществление данных процессов путем изучения распределения затрат рабочего времени сотрудников и текущего уровня загрузки помещений и технологического оборудования, занятых в осуществлении этих процессов. Наконец, затраты, составляющие себестоимость бизнес-процессов, были отнесены в одну из трех категорий: краткосрочные переменные затраты, зависящие от объема клиентских транзакций (например, от деятельности сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентом); долгосрочные переменные затраты, также в некоторой степени зависящие от объема транзакций (например, управление), и постоянные затраты, которые изменяются в том случае, если объем транзакций требует расширения помещений или нового оборудования¹³.

О некоторых специальных вопросах

На данном этапе возникает ряд специальных вопросов. Два из них носят практический характер. Возможно ли включить в систему АВРА нефинансовые показатели, в особенности показатели удовлетворенности клиентов и показатели, оценивающие уровень обслуживания потребителей? Может ли система управления, настолько сложная, как АВРА, стабильно функционировать в динамичной деловой среде? Наконец, третий вопрос возвращает нас к ключевой проблеме, рассматриваемой в данной книге: разрешает ли в конечном итоге АВРА самые общие проблемы, возникающие из оценки эффективности?

Можно ли включить в систему АВРА нефинансовые показатели?

Проблема самой возможности включения нефинансовых показателей в систему АВРА чрезвычайно важна. Опыта по включению в систему АВРА нефинансовых показателей не существует, но в принципе это воз-

можно, если доступны данные по отдельным клиентам. На практике получить такие данные оказывается непросто.

Для начала рассмотрим ту часть АВРА, в которой рассматриваются аспекты частоты и себестоимости транзакции. Для клиента может быть важен не сам факт осуществления транзакции, а вежливое к нему отношение во время ее исполнения – сказал ли представитель финансовой организации «спасибо», улыбался ли он клиенту? В принципе вежливое отношение сотрудников к клиенту можно проследить по каждой из проведенных транзакций и оценить доходы, полученные от клиентов, как функцию от частоты исполнения транзакции и уровня сопутствующего отношения к клиенту. На практике, и это совершенно естественно, проследить отношение к клиенту по каждой из проведенных транзакций сложно. Это потребовало бы слишком высоких расходов как со стороны работодателя, так и сотрудника. Кроме того, то, что считается вежливостью в одних культурах и субкультурах, не считается вежливостью в других. Для иллюстрации: в некоторых странах Азии скорость ценится больше, чем вежливость. Это проявляется в пропуске выражения «спасибо» в конце разговора. Напротив, в странах Латинской Америки вежливость преобладает над скоростью, и разговор может затягиваться¹⁴.

Теперь рассмотрим те аспекты системы АВРА, которые касаются результатов на выходе. До этого момента я всячески подчеркивал, что итоговым результатом на выходе являются доходы за вычетом затрат. Однако каркас системы АВРА можно настроить под задачи мониторинга транзакций, которые влияют на формирование определенных нефинансовых результатов и соответственно определяют затраты на улучшение этих результатов. Например, подход, аналогичный АВРА, можно было бы использовать для лучшего понимания процесса удержания клиента, а его можно проследить непосредственно по каждому конкретному клиенту. Показатель уровня удержания клиентов можно непосредственно оценить как функцию от транзакций по обслуживанию клиента и себестоимости этих транзакций, поскольку все необходимые данные уже содержатся в АВРА. Это было бы скорее исследованием себестоимости удержания, нежели процессно-ориентированным анализом рентабельности, однако такое исследование стало бы логическим продолжением системы АВРА. Подход, аналогичный АВРА, мог бы быть использованным для мониторинга удовлетворенности клиентов и, как следствие, себестоимости этого показателя. Мне импонирует возможность применения подхода, аналогичного основным положениям АВРА для оценки уровня удовлетворенности

клиентов, однако для этого потребуются собрать гораздо более подробные данные по сравнению с теми, которые обычно содержатся в опросах удовлетворенности клиентов¹⁵.

Таким образом, хотя АВРА в принципе не противоречит измерению нефинансовых показателей, она применима только тогда, когда данные нефинансовых показателей доступны в разрезе отдельных клиентов. Данные по удержанию и даже приобретению отдельных клиентов, как правило, доступны. Так что вполне возможно оценивать удовлетворенность по отдельным клиентам. Вопрос состоит лишь в затратах по сбору таких данных. Данные по удовлетворенности клиентов, точнее говоря, удовлетворенности клиентов отдельными транзакциями, более трудно приобрести в связи с высокой стоимостью и неудобствами, связанными со сбором такой информации. Аналогичное ограничение касается эффективности показателей операционного характера и показателей, относящихся к человеческим ресурсам. На практике эти показатели не оцениваются по отдельным клиентам. Например, параметр скорости осуществления транзакций может быть встроен в систему АВРА непосредственно, учитывая, что такие данные имеются и существенно варьируются в разрезе клиентов.

На кого относить издержки неэффективности?

Методика процессно-ориентированного учета в контексте АВРА ставит вопрос о том, кому нести затраты, возникшие в связи с неэффективностью. В принципе ABC является инструментом учета затрат. Обычно система применяется для определения уровня затрат, а также снижения или ликвидации ненужных затрат. В рамках системы ABC обнаружение существенного разброса удельной себестоимости отдельных операций в пределах компании – обычное явление. В действительности чем крупнее компания и чем более диверсифицированный бизнес она ведет, тем сильнее варьируются затраты в разрезе ее подразделений. С точки зрения учета затрат колебания величины являются полезными, поскольку заостряют внимание на существенных проявлениях перерасхода, которые легко устранить. Однако с точки зрения рентабельности клиентов или АВРА данное отклонение вызывает вопрос: а должны ли относиться на клиентов потери из-за такой неэффективности? Для иллюстрации: предположим, потребители А и Б выписывают по три чека в месяц, однако се-

бестоимость обработки такой операции в филиале «А» выше, чем в филиале «Б». Несмотря на то что в действительности филиал «А» менее рентабелен, чем филиал «Б», означает ли это, что филиал «А», идентичный филиалу «Б» во всех отношениях, в рамках АВРА необходимо рассматривать как менее рентабельный только потому, что в данном филиале более высокая себестоимость платежа по чеку? Иначе говоря, должен ли клиент А заплатить за неэффективность своего филиала? Я полагаю, что ответ здесь должен быть отрицательным, поскольку для компании в целом клиенты А и Б представляют одинаковые возможности и одинаковые риски. Это также означает, что перед тем, как компания внедрит систему АВРА показатели себестоимости процессов и других затрат должны быть стандартизированы в системе АВС. Стандартные показатели себестоимости процесса могут являться самой высокой возможной себестоимостью данного процесса в компании или быть в пределах среднего показателя или существенно выше самого низкого уровня затрат на процесс в том случае, если самая низкая себестоимость из возможных является результатом необычных обстоятельств, таких, как полная амортизация помещений и оборудования.

Можно ли поддерживать АВРА?

Можно ли поддержать функционирование столь сложной системы, как АВРА в динамической среде? Одной из причин, по которым АВРА устроена столь сложно, является ее зависимость от процессно-ориентированного учета затрат, – системы, самой по себе комплексной и нуждающейся в периодической модернизации, возникающей по мере модернизации организационных принципов и технологии. Еще одной причиной комплексного характера системы является необходимость мониторинга клиентских транзакций в режиме реального времени. И еще один аспект, послуживший усложнению системы, относится к области оценки воздействия транзакций и продуктов на доходы, для моделирования которых необходимо учесть множество переменных и неизвестных лагов.

Позволю себе предложить четыре соображения для скептиков. Во-первых, АВС, основа АВРА допустимо сложна, однако для понимания порядка существующих отклонений в величине затрат, таких, как разница между себестоимостью централизованного формирования выписок в автоматическом режиме и обработкой выписок в филиалах, не нужно

проводить полномасштабное внедрение процессно-ориентированного учета затрат.

Во-вторых, многие крупные компании уже применяют системы, способные вести мониторинг транзакций в разрезе клиентов в режиме реального времени. Требованием АВРА является наличие трех типов данных: себестоимость процесса, доходы в разрезе клиентов, а также данные о процессах, осуществляемых для каждого клиента. Система ABC на выходе дает данные о себестоимости процессов; большинство компаний, зависящих от взаимоотношений с клиентами, ведет учет доходов в разрезе конкретных клиентов; и многие компании ведут мониторинг процессов, осуществляемых для отдельных клиентов. В системе АВРА отслеживаются все три параметра и затем дается оценка чистого дохода как функции от исполняемых для клиента процессов. Таким образом система фиксирует прямой и косвенный вклад процессов в величину чистого дохода, где последний показатель выражается значением уровня взаимоотношений с клиентом.

В-третьих, на практике модели, используемые для оценки доходов, возникающих от исполнения транзакций и реализации продуктов, необязательно должны быть так же сложны, как показано на рис. 4.3 и 4.4. К примеру, относительно небольшое число транзакций составляет наибольшую часть затрат по розничным операциям компании GFS в стране А. Девять типов наличных транзакций составляют более 97% всех затрат по наличным транзакциям.

В-четвертых, сложность моделей оценки доходов, возникающих от исполнения транзакций и реализации продуктов, должна быть уравновешена теми потенциальными выгодами, которые такие модели предоставляют. На протяжении прошедшего десятилетия компании вели масштабные сокращения затрат, не прибегая к аналитическим инструментам отделения факторов затрат от факторов доходов. В будущем дальнейшее сокращение затрат будет затруднено и будет иметь более избирательный по сравнению с настоящим временем характер. Преимущество АВРА состоит в избирательности системы: АВРА отделяет рентабельные процессы от нерентабельных и способна провести данный процесс для каждого потребительского сегмента. Вопрос, который должен интересовать менеджеров, состоит не в том, являются ли модели АВРА чрезмерно сложными в исполнении, а потому несостоятельными. Их должно интересовать существование более простых альтернатив, аналогичных моделям АВРА.

Решает ли АВРА принципиальные вопросы оценки?

Мы начали эту главу с вопроса о том, когда факторы затрат также являются факторами доходов, а затем нами было показано, почему их так трудно друг от друга отделить, в частности в бизнесе, в котором взаимоотношения с клиентами доминируют, а воздействие отдельных продуктов и услуг на доходы неясно. В случае производства товаров и возможности предварительного планирования услуг спецификации полезных характеристик продукции зачастую можно использовать в качестве суррогатных заменителей факторов, определяющих доходы. Там, где спецификаций нет или их невозможно отделить от бизнес-процессов, необходимых для производства товара или оказания услуги, гораздо сложнее отделить факторы затрат от факторов дохода, компании зачастую проходят целый цикл взлетов и падений, вначале увеличивая затраты на обслуживание клиентов с целью их привлечения и сохранения, а затем сокращая затраты, так как их структура затрат становится неконкурентоспособной. Целью АВРА является моделирование данного цикла и придание компаниям большей устойчивости в их продвижении по направлению к рентабельности.

Также АВРА отвечает на более масштабные вопросы, рассмотрение которых предвиделось в начале этой книги. В рамках АВРА реализуется элементная концепция компании путем сведения компании к ее бизнес-процессам и их себестоимости, а также к клиентам и доходам, которые они приносят, приобретая продукты и услуги компании. Иначе говоря, АВРА является аналитическим подходом, позволяющим сегментировать компанию по процессам и видам деятельности и по обслуживаемым клиентам. Аналитическое сегментирование в разрезе процессов и клиентов дает для измерения и улучшения эффективности ряд преимуществ по сравнению с рассмотрением компании в разрезе элементов организационной подчиненности. Вам больше не нужно беспокоиться по поводу необходимости агрегирования нефинансовых показателей снизу вверх по уровням организационной структуры компании. Вам больше не нужно беспокоиться о моделировании взаимосвязей нефинансовых показателей с финансовыми результатами или о совмещении нефинансовых и финансовых показателей в общую оценку эффективности. Вам больше не придется заботиться относительно негативного воздействия ваших инициатив по снижению затрат на уровень доходов. АВРА снимает эти проблемы, так как она делает финансовые результаты вашей деятельности

настолько прозрачными, насколько это возможно. Кроме того, как будет показано в следующей главе, АВРА способствует обучению сотрудников и упрощает процесс расчета вознаграждения. Однако у системы есть свои ограничения. Факторы, определяющие нефинансовые результаты, которые нельзя зафиксировать в разрезе отдельных клиентов, нет так просто оценить в рамках системы АВРА. Также АВРА не может дать оценку влияния на доходы тех действий администрации и сотрудников компании, которые они выполняют в интересах всех клиентов.

Области, где применение АВРА невозможно: донесение информации о намерениях и ценностях с помощью показателей эффективности

Показатели эффективности можно использовать для обозначения намерений и ценностей организации, как, впрочем, и для измерения текущих результатов и прогнозирования результатов в будущем. Намерения и ценности, заявляемые высшим руководством, следует всегда воспринимать всерьез, однако, если их сигналы о намерениях и ценностях менеджеров подкреплены соответствующими показателями эффективности, они принимают безотлагательный характер. Следует подробнее остановиться на том, могут ли АВРА, а также другие подходы, основанные на схожих принципах и направленные на оценку финансовых последствий нефинансовой эффективности, оказаться полезными в тех случаях, когда показатели эффективности используются, чтобы сигнализировать о намерениях и ценностях, выходящих за рамки краткосрочных финансовых целей.

Рассмотрим пример компании «Alcoa». Когда в 1987 году Пол О'Нил (*Paul O'Neill*, на момент написания книги – министр финансов США) стал генеральным директором «Alcoa», компанией был предпринят ряд радикальных шагов по изменению своей корпоративной культуры и методов ведения бизнеса. Одним из важнейших намерений компании стало создание безопасных рабочих мест. Целью руководства компании стало сокращение серьезных увечий и потерь рабочего времени на 50% в течение пяти лет¹⁶. Приведем объяснение Майкла Льюиса (*Michael Lewis*), почему О'Нил сделал безопасность высшим приоритетом компании:

«В первый день своего руководства он [О'Нил] разъяснил представителям администрации «Alcoa», что им не удастся уговорить заказчиков покупать больше алюминия и что возможности повысить цены у них тоже нет, поэтому единственным способом улучшения финансового положения компании является сокращение затрат. И достичь этого можно было только при помощи и поддержке со стороны рабочих «Alcoa». И единственный способ получить эту поддержку – это показать им, что вы действительно заботитесь о них. И продемонстрировать это можно, только если действительно о них заботиться. И для этого нужно установить в качестве важнейшего приоритета компании «Alcoa» задачу полной ликвидации производственного травматизма. Любой из топ-менеджеров, который не сделает безопасность рабочих своим личным приоритетом более важным, чем прибыль, будет уволен»¹⁷.

За словами последовали действия. В июле 1996 года был уволен президент «Alcoa Fujikura Ltd.», – филиала компании с заводами в районе Акуна в Мексике, за непредоставление сведений о трех инцидентах, в которых рабочие подверглись воздействию угарного газа и бутана. В сообщении, которое было распространено с помощью электронной почты по всей компании, О'Нил писал: «Некоторым из вас мое решение может показаться несоразмерно жесткой реакцией, возникшей вследствие недопонимания. Я вынужден принять такое решение *в связи с его воздействием на наши ценности и ложное представление о том, что в данной сфере возможны компромиссы*»¹⁸.

«Ложное представление о том, что возможны компромиссы» – чрезвычайно важное заявление. Примерное представление о модели, которую при этом имел в виду О'Нил, говоря о «ложном представлении о возможных компромиссах», дает рис. 4.6. Данная иллюстрация может показаться слишком прямолинейной, но это несколько не так. На схеме не хватает, с одной стороны, сопоставления затрат на превращение безопасности в объект целеполагания и затрат на ликвидацию производст-



Рис. 4.6. Бизнес-модель безопасного рабочего места

венного травматизма, и экономии, которая возникает вследствие устранения травматизма, демонстрации внимательного отношения руководства к проблеме и повышения уровня сотрудничества с рабочими, с другой стороны. Есть достаточные причины, чтобы не делать подобных сопоставлений затрат и преимуществ. Одной из причин являются человеческие ценности: для многих безопасность не может быть сведена к долларам и центам. По мнению многих, уровень травматизма необходимо снижать, сколько бы это ни стоило и какое бы воздействие на производительность и общие затраты это ни производило. Есть и причина чисто прагматическая: на практике вполне возможно связать процесс сокращения производственного травматизма с улучшением показателей сотрудничества с рабочими и сокращения расходов. Но для руководства компаний есть и менее явные и потенциально более важные причины не заниматься сопоставлением себестоимости безопасности с ее положительным влиянием на конечный результат. Если рабочие поймут, что безопасность оценивается в сравнении с их вкладом в конечный результат, а не в сравнении с возможным эффектом для их благосостояния, то они могут задаться вопросом: насколько искренней является заинтересованность руководства в сотрудничестве? От этого может пострадать процесс сокращения затрат. Иными словами, применение основ концепции АВРА и подобных им для сопоставления затрат с экономией за счет увеличения безопасности рабочих подрывает доверие к мерам безопасности как свидетельству заинтересованности руководства в благосостоянии рабочих.

Ничто из изложенного не новость для организационной социологии. Многие годы она утверждает, что наиболее успешные руководители мобилизуют персонал своих организаций через ясное объявление и последовательное исполнение присущих данной организации ценностей. Иногда это называется «внедрением ценностей»¹⁹. Для целей, интересующих нас, важно понимать, что показатели повседневной эффективности, такие, как удовлетворенность клиентов и сотрудников, можно использовать в чисто инструментальном смысле, то есть с их помощью можно отслеживать настроения клиентов и сотрудников в качестве показателей, указывающих на будущие конечные результаты. Однако те же показатели можно использовать для объявления и сообщения о ценностях организации своим клиентам и сотрудникам. В первом случае сопоставление себестоимости удовлетворения запросов клиентов и сотрудников с финансовыми результатами, возникающими благодаря их удовлетворенности, не представляет особых трудностей. Однако во втором случае подсчет соотношения затрат и

получаемых преимуществ подрывает доверие к данным показателям как к индикаторам намерений организации и лишает организацию долгосрочных преимуществ, связанных с применением данных показателей.

Конечный результат

А теперь в форме резюме подведем итоги этой главы

- Проблема разделения факторов затрат и факторов доходов – фундаментальный вопрос измерения эффективности. Устранение затрат и факторов, ведущих к их возникновению без учета последствий таких действий на величину доходов компании, может приводить к нежелательным результатам.
- Когда факторы, определяющие доходы, известны или предполагаются, то есть в случае производства продуктов согласно физическим спецификациям, характеризующим полезные свойства продукции, которые создают ценность для потребителя, или когда вследствие однородности потребительских предпочтений известны спецификации услуг, производительность и эффективность можно улучшать, сокращая затраты при сохранении постоянства спецификаций.
- Когда факторы, определяющие доходы, неизвестны или же предположения о таких факторах невозможны, например, когда неизвестны сервисные спецификации, определяющие добавленную стоимость для клиента, то в целях эффективного управления затратами следует аналитическим путем отделять факторы доходов от факторов затрат.
- Метод под названием процессно-ориентированный анализ рентабельности, или АВРА, дополняющий метод процессно-ориентированного учета затрат за счет анализа доходности, способствует аналитическому разделению факторов затрат от факторов доходов путем оценки влияния бизнес-процессов на доходы компании. Наибольшую пользу АВРА может приносить в условиях, когда неизвестно, какие именно транзакции и продукты создают добавленную потребительскую стоимость.
- В рамках системы АВРА также возможно оценивать факторы, определяющие нефинансовые результаты (к ним, например, относится удержание потребителей). Здесь важным является оценка таких результатов в разрезе отдельных клиентов.
- Принципы, используемые в АВРА и подобных системах, скорее могут быть применены в случае, когда показатели эффективности используются для прогнозирования финансовых потоков в будущем, нежели для объявления о намерениях и ценностях организации.

Уроки АВРА

Данная глава посвящена применению системы АВРА. АВРА помогает компаниям и их персоналу получить знания о факторах, определяющих конечные результаты. Кроме того, как только компания научится задействовать подходы, используемые в системе АВРА, она сможет воспользоваться достаточно простыми определяющими показателями для оценки эффективности и расчета вознаграждения деятельности персонала. Таким образом в системе АВРА показатели для улучшения эффективности и показатели для оценки и расчета размера вознаграждения персонала за эффективную деятельность людей будут различаться. В сложно устроенных сервисных компаниях первые показатели будут состоять из показателей затрат по транзакциям и рентабельности, а последние – из итоговых показателей рентабельности клиентов. Что важно в системе АВРА – это то, что она позволяет получить высокоточные показатели затрат и рентабельности, необходимые для повышения эффективности и итоговых результатов. Их можно глубже распределить сверху вниз по уровням организации, чем традиционные финансовые показатели.

Существует много факторов, потенциально влияющих на конечные результаты компании. Высокоточная оценка необходима для количественной оценки влияния, которое данные факторы могут потенциально оказывать на финансовую эффективность. Это нужно для того, чтобы определить наиболее важные факторы и в дальнейшем управлять этими факторами с целью повышения рентабельности¹. Как никакая другая, система АВРА подходит для данных целей, поскольку она устанавливает взаимосвязи между показателями затрат и рентабельности и процессами и транзакциями, происходящими в компании. В то же время для измерения эффективности и расчета размера вознаграждения персонала необходимы более простые и приближенные показатели, чем показатели АВРА. Оценивается ли эффективность методом сравнения результатов одного сотрудника с результатами другого или методом сравнения по нормативу, в конечном результате принятие решений о размере вознаграждения всегда единообразно. Исходя из занимаемого положения одни получают больше, другие меньше. Чем меньше показателей и чем они грубее, тем проще выстраивать должностную иерархию и систему вознаграждения персонала. В связи с этим нам кажется, что компаниям необходимы высокоточные показатели для улучшения эффективности и показатели менее точные для измерения эффективности в целях расчета размера вознаграждения. Необходимость в обоих видах показателей возникает на всех уровнях организации.

Однако это не просто вопрос применения точных показателей на низших ступенях должностной иерархии и грубых показателей на вершине.

Окажи на экономистов давление, и они не выразят ясного предпочтения точным или грубым показателям. В идеале их модели предполагают, что факторы эффективности компании должны также влиять на оценку эффективности и расчет размера вознаграждения. Иначе говоря, оценка должна быть высокоточной по всей организации. Однако их наблюдения также говорят о том, что на практике схемы расчета вознаграждения гораздо проще и зависят от гораздо меньшего числа факторов, чем то, от которого они согласно экономическим моделям должны зависеть. Как говорит об этом Давид Крепс (*David Kreps*): «Проанализированные нами модели свидетельствуют о том, что в целом оптимальные схемы стимулирования весьма сложны и зависят от очень мелких тонкостей в структуре деловой среды. В реальности они не являются моделями, проверенными эмпирическим путем, на практике схемы стимулирования достаточно просты». По мнению Крепса, объяснение состоит

в том, что люди манипулируют высокоорганизованными схемами стимулирования, в то время как их способность к манипуляции более грубыми показателями, в особенности показателями конечных финансовых результатов, ограничена² Анализ системы сбалансированных показателей, приведенный в главе 3, подтверждает мнение Крепса Любая формула, в которой каждому показателю присвоен фиксированный коэффициент взвешивания, способствует манипуляциям с ней. Как нам удалось наблюдать в главе 3, люди быстро обнаружили способ получения крупных премий, не достигая при этом конечных финансовых результатов. Но не будь такой формулы, и расчет размера вознаграждения приобретает субъективный характер, что влечет за собой свои трудности. В главе 3 нам также удалось наблюдать, как попытки субъективной оценки множественных финансовых и нефинансовых показателей оказались неудачными и отнимающими время. Что самое худшее, в конечном итоге они привели к дисбалансу в той сфере, в которой финансовые показатели были доминирующими.

Чтобы убедить читателя в том, что АВРА обеспечивает основу для обучения, вначале я продемонстрирую, что, как и АВРА системы измерения, используемые для совершенствования деятельности компаний и их персонала, во многом отличаются по уровню простоты, которая требуется для расчета размера вознаграждения персонала. Еще больше они отличаются от приблизительных показателей, распространенных в корпоративных системах измерения. Мною будут приведены примеры того, как показатели АВРА способствуют обучению и одновременно как их можно использовать для измерения вклада персонала в эффективность организации и расчета размера их вознаграждения. Наконец, мною будут приведены достоинства и недостатки АВРА в сравнении с двумя доминирующими в настоящее время подходами к оценке эффективности: финансовыми показателями, обращающими внимание на конечные результаты и стоимость акций, и сбалансированной системой показателей, измеряющей одновременно нефинансовые факторы и финансовые результаты. В то время как АВРА имеет много преимуществ, применить ее на практике непросто. Отсюда возникает вопрос о том, готовы ли будут компании пожертвовать простотой исполнения ради преимуществ АВРА и когда они будут к этому готовы?

Таким образом, данная глава не является практическим руководством к применению системы АВРА О системе известно не так много, чтобы с уверенностью давать инструкции к ее внедрению. Напротив, в главе приводятся точки зрения на то, как бы ее следовало использовать. Также

говорится о том, что системы оценки эффективности, аналогичные АВРА могут принести существенные преимущества компаниям, чья эффективность зависит от того, насколько успешно они управляют сложными взаимоотношениями с собственными клиентами.

Как высокоточная оценка способствует обучению в организации

Два известных примера иллюстрируют то, как высокоточная оценка способствует обучению и улучшению качества внутренних процессов в компаниях. Первый пример взят из автомобильной промышленности. Как известно, компания «Тойота» является одним из ее лидеров, однако и другие производители добились большого прогресса. Другой пример относится к разработке программного обеспечения, где модель зрелости и возможностей, разработанная Институтом разработки программного обеспечения университета Карнеги-Меллон («Carnegie-Mellon Software Engineering Institute»), превратилась в стандарт оценки качества процесса разработки.

Пример из автомобильной промышленности

Центральным элементом производственной системы «Тойота» являются подробные описания выполняемых работ. Рассмотрим случай с установкой переднего сиденья на модель «Камри» (Camry).

Процесс включает в себя семь задач, которые необходимо выполнить за 55 секунд по мере продвижения машины с постоянной скоростью через рабочую зону. Если оказывается, что рабочий выполняет задачу 6 (установка задних болтов) раньше задачи 4 (установка передних болтов), то такая ситуация означает, что выполнение задачи идет с отклонением от первоначальной схемы, то есть произошла какая-то ошибка. Аналогично, если спустя 40 секунд рабочий все еще выполняет задачу 4, которая должна была быть завершена за 31 секунду, то это тоже является указанием на ошибку. Чтобы сделать процесс распознавания ошибок еще более простым, рабочая зона по всей длине пола размечена отметками, которые делят каждый шаг производства на 10 частей. Если рабочий проходит шестую из десяти отметок на полу (это 33 секунды от начала цикла) и при этом все еще зани-

3
1

1
1
1

1
1
1

таты по двухчасовым рабочим циклам. В отсутствие высокоточной оценки рабочие на данном заводе либо не могли, либо не хотели отслеживать свою эффективность от задачи к задаче. Вследствие этого рабочие циклы на заводе в Уддевалла составляли два часа (по сравнению с одной минутой на «Тойоте»). Производительность завода резко отставала от принятых в данной отрасли стандартов. Остается неизвестным, кто был виноват в отсутствии высокоточной оценки на заводе – руководство, не занимавшееся проблемами производства непосредственно, или упрямство рабочих групп. Важно то, что рабочие завода, имея в своем распоряжении только приблизительные показатели, не достигли производительности мирового класса.

Пример из области разработки программного обеспечения

Начиная с 1987 года для оценки качества программного обеспечения используется стандартный набор показателей качества. Данный набор, известный под названием «модель зрелости процессов разработки программного обеспечения»* (CMM – capability-maturity model), разработан институтом «Software Engineering Institute» университета «Carnegie Mellon»⁶. Целью показателей CMM является совершенствование процесса разработки программного обеспечения. Модель представляет собой пять уровней⁷, и для каждого из уровней, находящихся выше начального уровня, определен ряд ключевых свойств процесса (КРА – key process attributes)⁸. Показатели измерения свойств процессов разработаны очень подробно, в частности анкета CMM от 1994 года содержала 42 страницы и 129 тем для вопросов. В качестве гипотезы, лежащей в основе модели CMM, принято предположение, что эффективные процессы необходимо строить постепенно, в четкой логической последовательности, нежели пытаясь попасть пальцем в небо. Чтобы оценить степень своего прогресса, разработчики программного обеспечения добровольно участвуют в программе CMM. Таким способом к настоящему времени было оценено более шести тысяч проектов. В свою очередь, «Software Engineering Institute» выпускает отчеты по текущему состоянию и тенденциям в сфере разработки программного обеспечения. Согласно данным последних от-

* Данный перевод названия модели является общепринятым в Ассоциации российских производителей программного обеспечения (прим. науч. ред.)

четов, разработка программного обеспечения продолжает развиваться в сторону более высоких уровней зрелости, уровни зрелости за рубежом остаются несколько более высокими, чем в США, процессы разработки программного обеспечения более совершенны в крупных, нежели в мелких компаниях⁹

Несмотря на качественный характер системы СММ, обратная связь с процессом оценки, по-видимому, способствует обучению и развитию организации. К примеру, разработчики программного обеспечения, работающие по контракту с ВВС США, с большей степенью вероятности будут соблюдать график и оставаться в пределах выделенного им бюджета при условии их перехода на более высокие уровни зрелости¹⁰. Аналогичным образом по мере повышения уровня зрелости процесса разработки в лабораториях программного обеспечения компаний, входящих в рейтинг «Fortune 100», также может повышаться и качество программного обеспечения (при условии постоянства его затрат)¹¹. Если же оценить горизонтальный срез отдельных организаций, то организационная эффективность, измеряемая качеством продукта, удовлетворением интересов клиента, производительностью и удовлетворенностью персонала, по-видимому, повышается вместе с показателем уровня зрелости. Изучение частных случаев позволило выявить улучшение показателей производительности, времени вывода продукции на рынок и уровня дефектности в результате участия компаний в процессе СММ¹²

Два примера: обобщение и выводы на будущее

Многую были использованы примеры из автомобильной промышленности и индустрии разработки программного обеспечения для иллюстрации одной важной мысли. высокоточная оценка является нормой для обучения и улучшения производственного процесса, однако при этом *эффективность не измеряется и не происходит расчет размера вознаграждения*. Высокоточные показатели способствует обучению, поскольку выявляют текущее состояние системы. Необходимо знать, в чем состоит ваша деятельность, до того, как вы начнете ее совершенствовать. Высокоточная оценка также помогает выявить действия, необходимые для желаемого улучшения состояния системы. В случае со сборкой автомобилей точные спецификации рабочей последовательности в соединении с высокоточной оценкой эффективности рабочих

предполагают возможности для переосмысления данных последовательностей, переобучения рабочих или одновременного переосмысления и переобучения. В сфере разработки программного обеспечения высокоточная оценка позволяет идентифицировать текущее состояние процесса разработки и шагов, необходимых для продвижения процесса к следующему уровню развития.

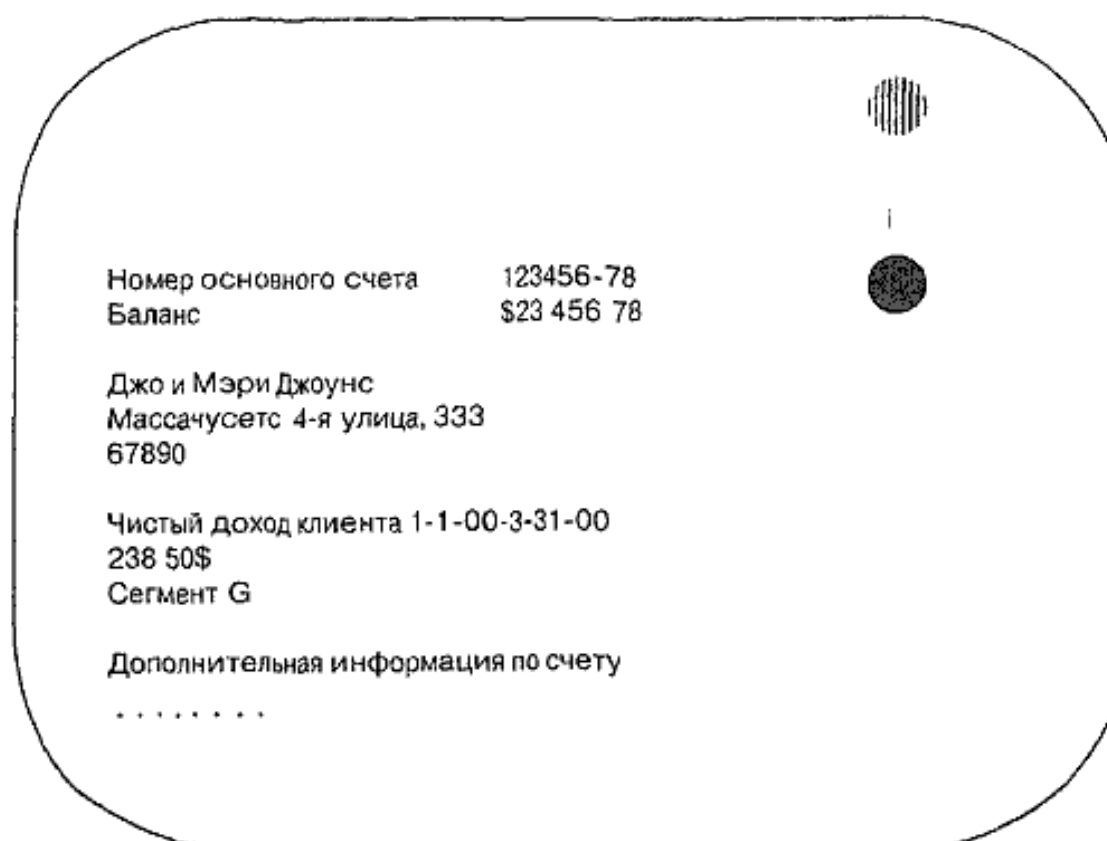
Как в автомобильной промышленности, так и в сфере программного обеспечения, высокоточная оценка позволяет описать и оценить улучшение качества процессов, но не позволяет измерить эффективность деятельности персонала и рассчитать размер его вознаграждения. В связи с этим возникают два вопроса: (1) необходимы ли различные типы показателей, с одной стороны, для описания и улучшения эффективности, а с другой стороны, для измерения эффективности персонала и расчета размера его вознаграждения? (2) Может ли одна и та же система оценки совмещать в себе оба вида показателей? В определенной степени это можно назвать счастливым случаем, но система АВРА сочетает в себе как высокоточные показатели оценки и улучшения эффективности, так и более грубые показатели, которые можно использовать для оценки эффективности деятельности персонала и расчета размера его вознаграждения.

Уроки АВРА

Могут ли компании по аналогии с уроками, которые они извлекли из высокоточной оценки производственного процесса, извлечь соответствующие уроки и из высокоточной системы оценки финансовых показателей, аналогичной АВРА? Я полагаю, что могут, хотя это не очевидно. К настоящему времени накоплен достаточный опыт высокоточного учета затрат, например по методу процессно-ориентированного учета затрат, однако высокоточный учет доходов – достаточно новое явление. Более того, не вполне ясно, какими могут быть практические действия по результатам применения показателей доходов на основе АВРА, в то время как характер действий, которые необходимо предпринять исходя из показателей, оценивающих время простоя сборочной линии или уровня зрелости процесса разработки программного обеспечения, достаточно очевиден. Тем не менее результаты АВРА можно преобразовать в практические рекомендации с помощью достаточно простых концепций.

Экран на столе у банкира

На экране компьютера показатели АВРА содержат большой объем информации о клиентах. Первое же окно для каждого из клиентов содержит базовую информацию о клиенте, список текущих счетов, а также световой индикатор в верхнем левом углу экрана. Красный свет показывает, что данный клиент был нерентабельным на протяжении трех месяцев. Желтый свет указывает на предельно допустимый уровень рентабельности, а зеленый – на стандартный уровень рентабельности. В окне также показан чистый доход по клиенту (CNR – customer net revenue) за последние три месяца и общий доход за вычетом себестоимости капитала. Последующие экраны демонстрируют транзакции по количеству их осуществления, удельную себестоимость осуществления транзакций по системе ABC, а также АВРА-оценку вклада каждого из типов транзакций в клиентскую рентабельность. Последовательность демонстрации экранов задается пользователем. Например, операционистам важно в первую очередь увидеть список депозитов, расходных операций и запросов на выписку справок по балансу. Это позволяет сопоставлять затраты и оценки прибыли, получаемой от работы операционистов, банкоматов и банковских услуг, предоставляемых по телефону. На рис. 5.1 показаны начальные экраны, предназначенные для операционистов. Верхний экран на рис. 5.1 сообщает операционисту следующую информацию: семейство Джоунсов имеет крупный остаток на балансе и является существенным источником прибыли, что помещает их в сегмент G, – второй по приоритету из возможных (высшим сегментом является сегмент H). За последний квартал данный клиент был весьма прибыльным, поэтому ему присваивается зеленый свет (находится под желтым и красным сигналами, которые на верхнем фрагменте рис. 5.1 затемнены). Смысл данного начального экрана заключается в том, что перед нами рентабельный клиент. К нему необходимо проявлять вежливость и помогать ему. На втором экране находится информация о типах транзакций, наиболее часто происходящих в окне операциониста. В случае клиента Джоунса, учитывая крупный размер его баланса, большинство данных транзакций влияют на рентабельность незначительно. Однако в прошлом квартале было семь запросов на выписку справки о балансе, три через кассиров-операционистов и четыре через представителей в центральном колл-центре компании (поскольку клиент достаточно рентабелен, телефонные звонки автоматически направляются к представителям компании, нежели к автоматическим голосовым системам). В сегменте, к которому принадлежит



Номер основного счета 123456-78
Баланс \$23 456 78

Джо и Мэри Джоунс
Массачусетс 4-я улица, 333
67890

Чистый доход клиента 1-1-00-3-31-00
238 50\$
Сегмент G

Дополнительная информация по счету
.....

Основной счет 123456-78				
	#	ABC удельная себесто- имость	ABPA удельный доход	Вклад в клиент- скую рен- табель- ность
Депозит через операциониста	3	1 40	1,28	-0,36
Депозит через банкомат	2	0,80	0,94	0,28
Депозит по почте	0	0,95	0,65	0,00
Электронный депозит	0	0,35	1,55	0,00
Расходные операции через операциониста	1	0,90	-0,25	-0,65
Расходные операции через банкомат	3	0,40	0,22	0,54
Балансовый запрос через операциониста	3	1 65	-0,60	-3,15
Балансовый запрос через Call-центр	4	1,50	4,80	13,20
Балансовый запрос через автоматическую голосовую систему	0	0,15	0,00	0,00

Рис. 5.1. Экраны АВРА

клиент Джоунс, балансовые запросы от операциониста, как правило, нерентабельны, однако балансовые запросы, направленные в Call-центр компании, в отличие от запросов, адресованных операционистам, обычно рентабельны, поскольку в Call-центре работают опытные сотрудники. Таким образом второй экран напоминает операционисту, чтобы он рекомендовал клиенту чаще наводить справки о балансе по телефону.

Служащие банка вначале просматривают список нефинансовых транзакций, включающий в себя балансовый запрос, прочие типы запросов, жалобы, автоматические платежи и обращения о прекращении платежей, консультации по финансовым продуктам, приведшие или не приведшие к продаже продукта, консультации по финансовому планированию и так далее. Последующие экраны для служащих демонстрируют уровень продажи продуктов в разрезе каналов продаж, так как некоторые продукты, продаваемые в пределах филиалов, также доступны по телефону и через внешних торговых представителей. Это позволяет проводить сравнения рентабельности каналов продажи продуктов. Оценка рентабельности транзакции по системе АВРА в отличие от оценки затрат ABC зависят от клиентского сегмента. Последний является функцией CNR. Также он зависит от того, является ли клиент частным лицом или бизнес-/профессиональным клиентом.

Практические действия и обучение в системе АВРА

В системе АВРА гораздо более важным является то, способствует ли она обучению в организации, чем подробности ее устройства. Вклад АВРА в обучение зависит от нескольких факторов: является ли успешным понимание рекомендаций к действию исходя из данных рентабельности по каждой из транзакций и клиентской рентабельности; предпримут ли люди те или иные действия по мере осознания смысла этих рекомендаций; чему люди смогут научиться благодаря этим практическим действиям; будет ли являться применение АВРА одномоментным действием (в этом случае возможности для обучения ограничены) или же станет устойчивым процессом (в последнем случае возможностей для обучения будет более чем достаточно).

Практические рекомендации

Несмотря на то что практические рекомендации, вытекающие из АВРА, до конца не изучены, потенциально они могут быть весьма обширными. Самый простой способ понять данные рекомендации – оценить ти-

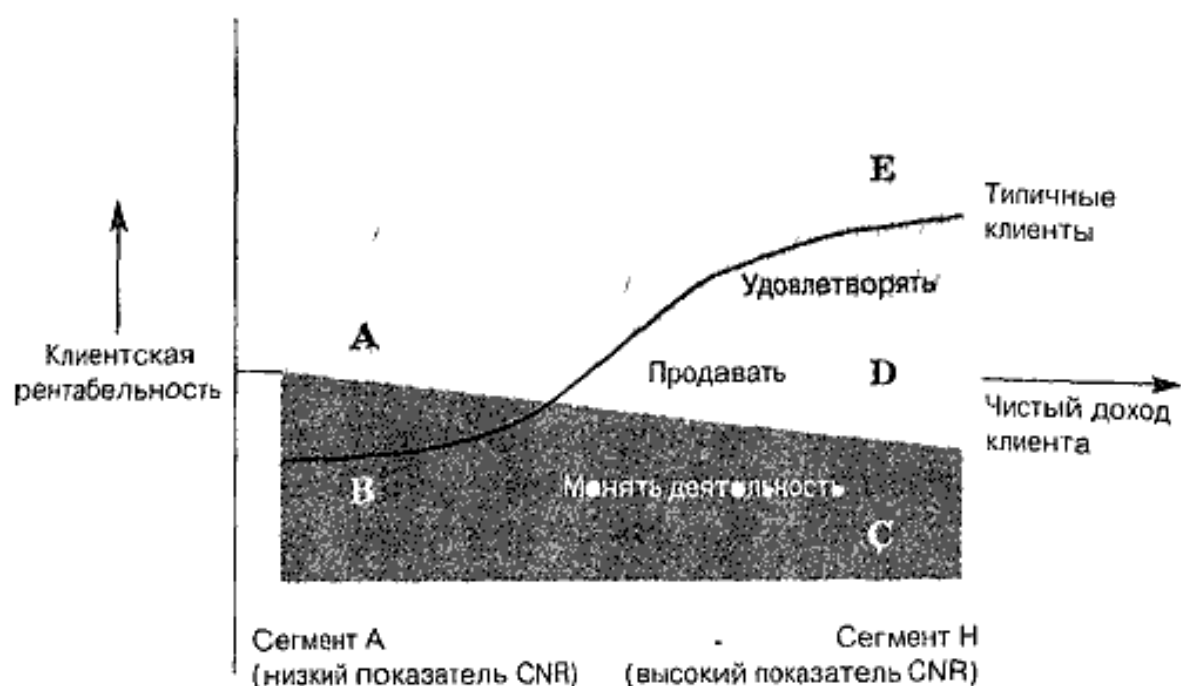


Рис. 5.2. Практические рекомендации ABPA

пичную взаимосвязь чистого дохода клиента и клиентской рентабельности в розничном секторе банковских услуг. На рис. 5.2, на котором клиенты упорядочены согласно показателю CNR и рентабельности, данная взаимосвязь обозначена кривой, напоминающей логистическую кривую¹³. В целом чем выше показатель CNR, тем выше клиентская рентабельность. Однако данная взаимосвязь не столь однозначна. В то время как многие клиенты с низким показателем CNR являются нерентабельными (например, как клиент В), некоторые из клиентов являются рентабельными (например, клиент А). Соответственно многие клиенты с высоким CNR являются очень рентабельными (клиент Е), некоторые клиенты – лишь едва рентабельны, а некоторые (клиент С) – нерентабельны.

Также на рис. 5.2 показаны три полосы, по цвету соответствующие цветам указателя на основном экране ABPA. Зеленая (верхняя) полоса соответствует клиентам, являющимся достаточно рентабельными; желтая клиновидная (центральная) полоса соответствует клиентам с предельно допустимым уровнем рентабельности, красная (нижняя) полоса соответствует нерентабельным клиентам. Каждой из данных полос соответствует своя практическая рекомендация к действию. Для зеленой полосы рекомендацией является *удовлетворение*, то есть соответствие и по возможности превышение ожиданий клиента. Для полосы желтого цвета императивом является *продажа* – предложение клиенту рентабельных про-

дуктов и услуг. Для красной полосы императивом является *смена деятельности* по возможности предложение клиенту менее дорогостоящих транзакций, поднятие стоимости транзакций или прекращение отношений с клиентом в случае, если клиент становится нерентабельным. Отметим, что на рис. 5.2 желтая полоса возрастает по высоте слева направо. Это происходит потому, что в сегментах с более высоким показателем CNR транзакции становятся более рентабельными, а возможности продажи – более привлекательными.

Двумя осями измерения на рис. 5.2 являются показатели CNR и клиентская рентабельность. Последний рассчитывается, как CNR за вычетом себестоимости всех процессов, осуществленных в интересах данного клиента. Оценка АВРА клиентской рентабельности не входит в структуру рис. 5.2. Однако для того, чтобы выработать четкие указания насчет того, что следует сделать: удовлетворять потребности клиента, продавать или же переключить внимание с данного клиента на других, требуется наличие оценок рентабельности АВРА и показателей себестоимости ABC. Рассмотрим гипотетические случаи с клиентами А, В, С, D и E, учитывая, что вся информация, приведенная ниже, сформирована посредством АВРА.

- Экран клиента А показывает зеленый свет, однако клиент произвел малое число транзакций. клиент выплачивает ежемесячный взнос за клиентское обслуживание и кредитную линию, держит один депозитный счет и обычно выписывает по пять чеков в месяц. Поскольку, согласно оценкам АВРА, мало какие из транзакций будут рентабельны в сегменте клиента А, лучшей стратегией является удовлетворение, то есть исполнение требований клиента А без попыток продажи новых продуктов и услуг.

- Экран клиента В показывает красный свет. Данный клиент, как и клиент А, выплачивает ежемесячную плату за обслуживание и кредитную линию. В отличие от клиента А клиент В выписывает в месяц по двадцать чеков, некоторые из которых он обналичивает. Также он звонит в филиал или посещает его три раза в неделю, чтобы навести справки о своем балансе (процентные ставки высокие, предоставление займов для компенсации овердрафтов достаточно дорогое). Поскольку немногие транзакции являются в сегменте клиента В рентабельными, то лучшей стратегией для банка явилась бы смена деятельности клиента. Необходимо способствовать тому, чтобы для балансовых запросов и снятия наличности он использовал банкоматы и направлял свои балансовые запросы по те-

лефону в автоматическую голосовую системы, а не к оператору. Если поменять характер транзакций клиента В не удастся, то банк должен рассмотреть возможность прекращения отношений с ним.

- Экран клиента С показывает красный свет, несмотря на то, что в своем клиентском сегменте он является для банка существенным источником прибыли. Клиент С является владельцем розничного бизнеса (сеть аптек) и поддерживает отношения с банком как бизнесмен и как частное лицо чеки, частные и деловые займы, личное и деловое страхование, инвестиции. Тем не менее для банка клиент С является нерентабельным, поскольку каждый день он депонирует по несколько сотен чеков от своих покупателей. Несмотря на то что, по оценкам АВРА, многие транзакции в сегменте клиента С являются рентабельными, стоимость обработки чеков клиента С превышает рентабельность любых новых продуктов, которые клиент С может приобрести. Таким образом, лучшей стратегией для клиента С является смена деятельности: либо взимать плату за операции по чекам согласно объему транзакций, либо, если клиент не согласится с переоценкой, прекратить с ним отношения.

- Экран клиента D показывает желтый свет. Клиент относится к профессиональной сфере и принадлежит при этом к высшей категории клиентов. Аналогично клиенту С клиент D поддерживает с банком контакты по целому ряду услуг. В отличие от клиента С у него нормальный уровень активности по счету, но он посещает филиал более часто, чем клиент С, и использует большее число услуг, предоставляемых без комиссии. Например, для консультаций по инвестициям клиент D встречается со служащим банка раз в две недели. Он запросил доставку своей финансовой отчетности и чековых книжек с курьером, поскольку полагает небезопасным брать их самому и считает почтовую службу ненадежной. Он также просит банк оплачивать его счета, когда он путешествует, а это с ним случается часто. Вследствие этого он находится на грани рентабельности. Поскольку оценки АВРА показывают, что некоторые продукты все же можно выгодно продать клиенту D, лучшей стратегией является продажа: когда клиент D появляется в банке, следует предложить ему один из этих продуктов.

- Клиента Е трудно прокомментировать. Он настолько рентабелен, что банку остается стараться каждый раз превзойти ее ожидания.

Существует еще один способ понять смысл этих практических рекомендаций. Рассмотрим возможности, которые мы не использовали в отсутствие АВРА: клиент В продолжил бы использование дорогих информационных каналов и продолжал оставаться нерентабельным; клиент С про-

должил бы депонировать сотни чеков, не выплачивая при этом комиссию, и оставался бы нерентабельным; клиент D не стал бы целью для агрессивных попыток продаж, а потому оставался бы едва рентабельным.

Обучение через практические действия

Когда система АВРА установлена, остается мотивировать персонал к практическим действиям, чтобы через свои действия они начали обучаться и предпринимать дальнейшие шаги по улучшению клиентской рентабельности. Успех цикла действие–обучение–действие зависит от того, насколько люди будут мотивированы к научному осознанию своих действий, к проверке гипотез влияния своих действий на клиентскую рентабельность. От этого зависит то, начнут ли сотрудники вести себя как бизнесмены и станут ли действовать в интересах максимизации клиентской рентабельности на основе того, чему они обучились. Если люди осознают свой вклад в конечные результаты, то их необходимо мотивировать к исполнению обеих ролей.

Цикл АВРА действие–обучение–действие состоит в следующем:

- Шаг 1. Предпринимайте практические действия, основанные на анализе положения клиента в ряду доход–рентабельность. Удовлетворяйте запросы клиентов, продавайте продукты компании или переключайте клиентов на другие продукты компании в зависимости от нахождения клиента в зеленой, желтой или красной полосе.

- Шаг 2. Применяйте научный подход. Для каждого из сегментов спрашивайте себя, улучшается ли общий уровень клиентской рентабельности в результате предпринятых вами действий. Это относительно просто. Для этого нужно иметь полные оценки CNR, ABC-оценки себестоимости транзакций и данные о частоте осуществления транзакций для клиентов в каждом из сегментов. На рис. 5.3 проиллюстрировано возможное воздействие ваших решений на показатель CNR и клиентскую рентабельность: кривая, описывающая отношение CNR к рентабельности для типичных клиентов, несколько сдвигается влево, указывая на повышение доходов, и вверх, указывая на повышение рентабельности.

- Шаг 3. Снова примените научный подход. Спросите себя, какое из ваших действий повлияло на рентабельность отдельных клиентов. Этот вопрос более сложный, чем вопрос о клиентской рентабельности в целом, поскольку вам следует оценить воздействие *изменений* частоты осуществления каждого из типов транзакций на последующие *изменения* клиентской рентабельности, сегмент за сегментом. Однако реальное

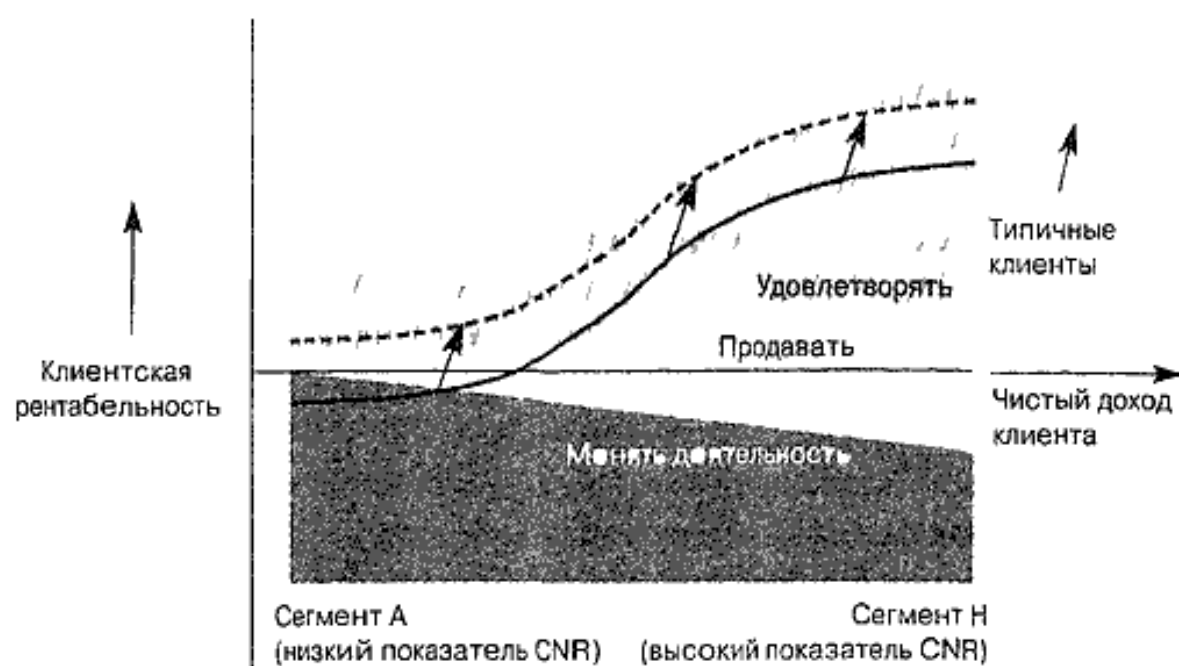


Рис. 5.3. Повышение клиентских доходов и рентабельности

обучение возникает именно здесь. Более того, могу сказать, что у вас появится гораздо лучшее осознание причин полученного результата. Например, вам откроется ответ на вопрос, позволило ли переключение деятельности клиента повысить рентабельность или же имело место обратное действие вследствие непредвиденных обстоятельств, таких, как ут-

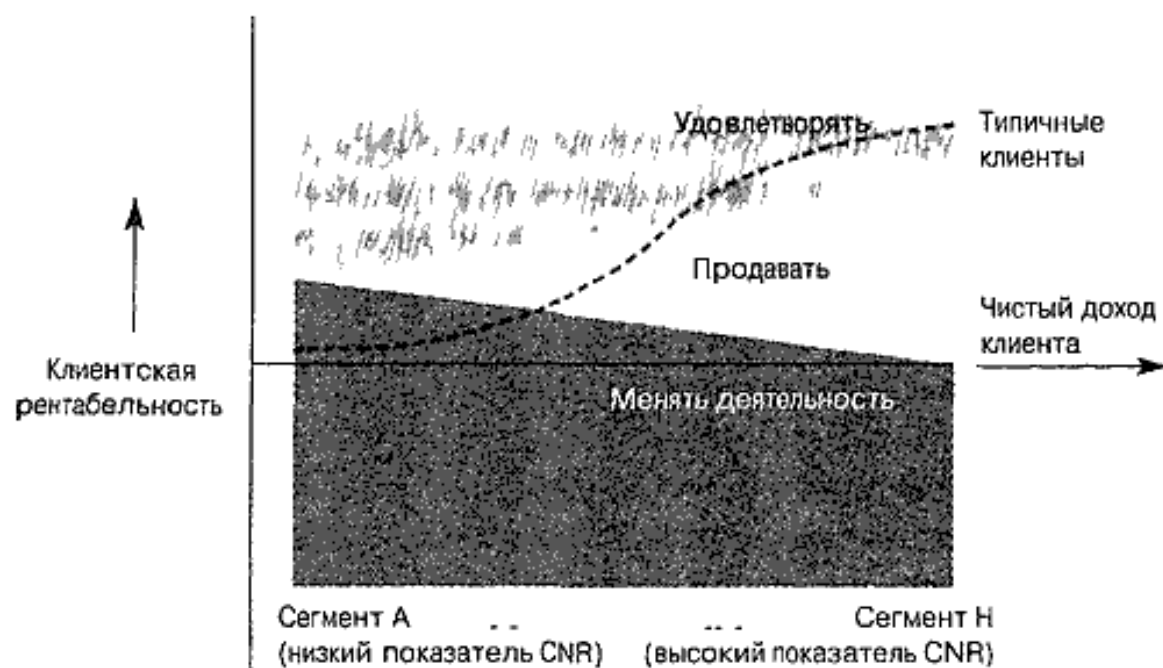


Рис. 5.4. Повторное определение уровня показателей

рата возможности к продаже в связи с переадресацией балансовых запросов в автоматическую голосовую систему. Способствовала ли продажа рентабельных продуктов повышению рентабельности или же снова возникли непредвиденные обстоятельства, такие, как утрата клиентов, которые сами стали проводить сравнения конкурирующих банков?

- Шаг 4 Подберите правильный уровень, определяющий границы зеленой, желтой и красной полосы. По мере улучшения показателя клиентской рентабельности полосы, предполагающие те или иные практические рекомендации, будут сдвигаться вверх, как это показано на рис. 5.4. Сдвиг вверх сигнализирует о повышении целевой рентабельности во всех клиентских сегментах. Также это свидетельствует о большей готовности к смене деятельности и, возможно, прекращению отношений с клиентами, чья рентабельность остается неудовлетворительной.

- Шаг 5 Возвратитесь к шагу 1 и предпринимайте дальнейшие шаги, основанные на знании влияния ваших действий на клиентскую рентабельность и уточненные практические рекомендации.

Исполнение данных пяти шагов, составляющих цикл действие–обучение–действие, должно приводить к непрерывному улучшению показателя клиентской рентабельности.

По сути, логика данных шагов является логикой непрерывного улучшения от понимания процесса к совершенствованию процесса, повышению уровня приоритетов и дальнейшему улучшению процесса. Характерной чертой цикла действие–обучение–действие является зависимость от человеческого фактора, который частично находится за пределами организационного контроля. Система АВРА вместо того, чтобы пытаться повысить показатели текущей операционной эффективности, стремится к улучшению рентабельности, полностью находящейся под контролем *клиента*, поскольку от его выбора зависит уровень доходов и прибыли компании.

Устойчивое обучение

Устойчивое обучение требует от менеджеров непрерывного контроля и пересмотра показателей себестоимости бизнес-процессов компании, рентабельности транзакций и целевых показателей клиентской рентабельности. Иначе говоря, система АВРА мало повлияет на процесс обучения, если рассматривать ее применение как одномоментное событие. Кроме того, система АВРА наверняка может быть внедрена с помощью консультантов. Однако система не сможет принести желаемых результатов до тех пор, пока менеджеры лично не займутся изучением того, как

затраты влияют на доходы, не улучшат по мере накопления опыта собственное понимание взаимосвязи между затратами и доходами и не начнут пересмотр оценок себестоимости и доходов по мере улучшения организационной эффективности. Таким образом, в то время как сбор данных для системы АВРА можно автоматизировать, этого нельзя сделать с процессом обучения. Устойчивое обучение по системе АВРА требует постоянного внимания со стороны менеджмента компании.

Вознаграждение людей по системе АВРА

В рамках системы АВРА достаточно просто осуществлять вознаграждение за вклад персонала в клиентскую рентабельность. АВРА не является аналогией расчета вознаграждения по общему критерию показателей нефинансовой эффективности, например по критерию роста клиентской базы. Система также не вознаграждает за вклад в доходы без учета затрат. В идеале вознаграждение в рамках АВРА должно присуждаться за вклад в долгосрочную клиентскую рентабельность, однако на практике сотрудникам важно осознавать непосредственную взаимосвязь между достижениями и уровнем оплаты. Было бы обоснованным вознаграждать вклад в клиентскую рентабельность за период от трех до шести месяцев.

Есть определенные преимущества в том, чтобы вознаграждать персонал за клиентскую рентабельность, а не по критериям прочих финансовых показателей, таких, как норма прибыли или уровень продаж. Одним из преимуществ клиентской рентабельности как показателя вознаграждения является возможность ее распространения в глубь организации, чего нельзя сказать о показателе доходности. Показатель доходности можно рассчитать только на уровне общих доходов и расходов организации, как правило, компании в целом или ее бизнес-единиц. Обычно филиал, ведущий розничные операции банка, рассчитывает прибыль и норму прибыли на уровне филиала в целом, а не на уровне менеджера, ведущего данный счет клиента. Напротив, клиентская рентабельность может быть рассчитана и для менеджера счета (рентабельность счетов его клиентов), и для менеджеров филиала (рентабельность клиентов филиала). Однако на этом не заканчиваются преимущества вознаграждения сотрудников по критерию клиентской рентабельности. Как нам удалось убедиться, АВРА весьма понятным образом определяет факторы клиентской рентабельности: фак-

торами клиентской рентабельности являются транзакции клиентов, а воздействие клиентских транзакций на клиентскую рентабельность оценивается в денежном эквиваленте. Поскольку ясна взаимосвязь между факторами, определяющими клиентскую рентабельность, и результирующим показателем клиентской рентабельности, то для того, чтобы стимулировать участие сотрудников в более рентабельных транзакциях, достаточно вознаграждать их вклад в клиентскую рентабельность. Напротив, как показывает анализ системы сбалансированных показателей, приведенный в главе 4, поиск факторов, определяющих рентабельность филиала, и количественная их оценка – более сложный процесс.

Потенциальное возражение против вознаграждения персонала за вклад в клиентскую рентабельность состоит в том, что последний зависит от затрат, оцененных по системе ABC, которая не в состоянии учесть в своей оценке величину постоянных затрат. Данное возражение следует принять, однако следует принять и то, что заявленная доходность для розничных филиалов зачастую не учитывает не только постоянные, но и переменные затраты. К примеру, стоимость обработки бэк-офисных операций, которые часто выполняются в центральном офисе, а не в филиалах, зачастую не включается в расчет размера затрат филиала.

Таким образом, АВРА представляет собой пример удачного совпадения. С одной стороны, АВРА оценивает организационную эффективность на уровне бизнес-процессов и клиентских транзакций. Насколько нам удалось убедиться, высокоточная оценка способствует обучению и улучшению качества деятельности. С другой стороны, АВРА также оценивает клиентскую рентабельность, – показатель конечного результата, который включает в себя эффективность, и может быть связан с расчетом вознаграждения. Нельзя не обращать внимания на это удачное совпадение при оценке преимуществ системы АВРА в сравнении с ее стоимостью и сложностью.

Финансовые показатели, система сбалансированных показателей и АВРА

Было бы полезным сопоставить систему финансовой оценки, систему сбалансированных показателей и АВРА. В таблице 5.1 приводится сопоставление и сравнение данных систем по нескольким критериям: пока-

затели и единицы оценки, факторы эффективности, обучение, вознаграждение и применение систем

АВРА: в чем ее преимущества?

Показатели и единицы оценки

Финансовые показатели служат для составления отчетности по конечным результатам компаний и их бизнес-единиц – разнообразные финансовые показатели были рассмотрены в главе 1. В сбалансированной системе показателей содержатся как показатели конечных финансовых результатов, так и нефинансовые показатели, относящиеся к нескольким областям измерения, как правило, на уровне компаний и бизнес-единиц¹⁴ (система сбалансированных показателей обсуждалась в главе 3). Показатели системы АВРА сильно отличаются от принятых в методике сбалансированной системы показателей. В принципе рентабельность можно измерить также и на уровне бизнес-процессов. Клиентскую рентабельность, измеренную для отдельных клиентов, можно агрегировать снизу вверх – от уровня отдельного клиента до уровня всей организации. АВРА измеряет рентабельность клиентских транзакций для отдельных сегментов рынка, но не для отдельных клиентов. Тем не менее аналогично показателю клиентской рентабельности рентабельность клиентских транзакций может быть дезагрегирована сверху вниз по организации. Следовательно, финансовые показатели и показатели системы сбалансированных показателей можно дезагрегировать сверху вниз, но не очень глубоко вниз по уровням управления организацией. В то же время показатели АВРА могут быть агрегированы с самого нижнего до самого верхнего уровня организации.

Финансовые показатели существуют для оценки финансовых достижений компании, но с их помощью удастся зафиксировать результаты только на уровне компании в целом и ее бизнес-единиц. Изначально система нефинансовых показателей задумывалась так, чтобы нефинансовые показатели соотносились с финансовыми показателями рентабельности компании, однако это соответствие не всегда достигается. Более того, наборы нефинансовых показателей, так же как и финансовые показатели, отражают результаты деятельности на уровне компании в целом и на уровне ее бизнес-единиц. Напротив, показатели клиентской рентабельности и рентабельности клиентских транзакций АВРА соотносятся с финансовыми це

Показатели и единицы оценки	Факторы эффективности	Вознаграждение персонала	Обучение	Простота внедрения
Только финансовые показатели	Конечные результаты компании и ее бизнес-единиц	Для определения эффективности достаточно определить итоговые результаты	На основе итоговых результатов	Итоговые результаты легко оцениваются на основании бухгалтерской отчетности
Только сбалансированная система показателей	Итоговые результаты и нефинансовые показатели для компании и ее бизнес-единиц	Известны факторы, определяющие итоговые результаты	В принципе, на основе итоговых результатов и финансовых результатов, на практике часто доминируют итоговые результаты	Распространенные информационные стратегии о стратегии показателей бизнес-тематике отражают бизнес-модель сложным образом
Система АВРА	Клиентская рентабельность и рентабельность клиентских транзакций в разрезе сегментов рынка	Необходимо определить факторы, которые определяют итоговые результаты	Основывается на рентабельности клиентов и их транзакций	Понимание факторов клиентской рентабельности способствует улучшению по мере накопления опыта
Преимущество	АВРА	АВРА	АВРА	Зависит от АВС, нуждается в мониторинге доходов и транзакций, мониторинг существенных состояний затруднен
	АВРА	АВРА	АВРА	Финансовые показатели

Таблица 5.1. Сопоставление финансовых показателей, сбалансированной системы показателей и АВРА

лями компании и отражают результаты по всем уровням организации. В этом состоит преимущество АВРА.

Факторы эффективности

Оценка финансовой эффективности подразумевает, что итоговые результаты полностью описывают эффективность компании. В отличие от этого сбалансированная система показателей предусматривает, что для полноценной оценки эффективности компании необходимо обязательно оценивать и показатели конечных результатов, и нефинансовые факторы, которые определяют конечные результаты. Кроме того, сбалансированная система показателей предполагает, что нефинансовые факторы, влияющие на конечный результат, уже известны. АВРА делает следующий шаг вперед. Подобно системе сбалансированных показателей, АВРА предполагает, что для полного описания эффективности компании необходимо измерять конечные результаты и нефинансовые факторы, которые их определяют. Но в отличие от сбалансированной системы показателей в АВРА предполагается определение факторов, которые влияют на конечные результаты через анализ необходимых данных. Кроме того, система способствует открытию таких факторов через оценку рентабельности, а не просто частоты повторения клиентских транзакций в реальном времени.

В статичном мире финансовых показателей оказалось бы достаточно для того, чтобы полностью описать эффективность компании – результаты завтрашнего дня были бы идентичны результатам дня сегодняшнего. В динамическом окружении финансовые показатели неспособны полностью описать эффективность компании, и поэтому необходимо выявлять, а не считать заданными априори нефинансовые факторы, определяющие эффективность конечного результата. В этом преимущество принадлежит системе АВРА.

Вознаграждение персонала

Вознаграждать вклад сотрудников в конечный результат достаточно просто. Главным ограничением на вознаграждение является утрата взаимосвязи между эффективностью отдельного сотрудника и общими финансовыми результатами по мере углубления в структуру организации. Как мы успели убедиться в главе 3, вознаграждение эффективности

персонала по сбалансированной системе показателей является более серьезной и сложной задачей. Это объясняется трудностью совмещения финансовых и нефинансовых показателей в общую оценку эффективности, что может приводить к обратному переходу на финансовую оценку. Так как в системе показателей, как правило, используются агрегированные показатели, то соотношения между эффективностью отдельных сотрудников и показателями в системе становятся все менее заметными по мере углубления в структуру организации. Вознаграждение по системе АВРА носит прямой и понятный характер. Сотрудники, непосредственно отвечающие за клиентов, получают вознаграждение на основе полных данных о клиентской рентабельности. Сотрудники, не несущие прямой ответственности за работу с клиентами, получают вознаграждение за вклад в рентабельность клиентских транзакций, за которые они отвечают или обслуживают.

Повторяясь, скажем, что показатели АВРА применимы ко всем уровням организации, в то время как финансовые показатели и показатели системы сбалансированных показателей – не ко всем. Соответственно по данному критерию преимущество также за системой АВРА.

Обучение

Финансовые показатели не предусматривают обучения. Напротив, сбалансированная система показателей обладает обучающей функцией: она преобразует бизнес-модель, заложенную в стратегии компании, в явные показатели и взаимоотношения между этими показателями. Такой путеводитель по стратегии компании можно использовать для оценки прогресса к достижению стратегических целей и для переосмысления стратегии по мере необходимости. Показатели АВРА обладают еще большими обучающими функциями. Они не только отслеживают изначальные отношения между транзакциями компании, ее клиентами и ее финансовыми результатами, но также и траекторию данных отношений с течением времени. Это позволяет компаниям модифицировать стратегию своих отношений с клиентами по мере накопления опыта.

Таким образом, исключительность показателей АВРА состоит в том, что они позволяют компаниям продвигаться от действий к обучению и к дальнейшим действиям за короткий промежуток времени. АВРА обладает преимуществом и по данному критерию.

Внедрение

Финансовые показатели регулярно появляются в бухгалтерской отчетности, поэтому их можно использовать без особых сложностей. Как мы уже видели, внедрение системы сбалансированных показателей может приводить к отрицательным результатам. Выбор нефинансовых показателей по-своему сложен, поскольку этому мешает бесчисленное количество проблем, о чем было рассказано в главе 3. Внедрение АВРА может быть еще более затруднительным, так как эта система зависит от процессно-ориентированного учета затрат. Такой учет может сам по себе быть дорогостоящим, не говоря уже о дороговизне учета доходов и транзакций в разрезе клиентов в режиме реального времени.

Система измерения финансовых показателей более экономична и более понятна, чем сбалансированная система показателей или АВРА. Здесь преимущество на стороне финансовых показателей.

Простота использования и качество оценки

АВРА отличается в положительную сторону от финансовых показателей и сбалансированной системы показателей тем, что показатели в ней приводятся в соответствие с целями компании по достижению рентабельности. Она также обладает преимуществами в области определения факторов, определяющих эффективность, в способах расчета вознаграждения персонала и наличии возможностей для обучения и организационного развития. Вкратце преимущество АВРА состоит в полноте оценки эффективности: система создает взаимосвязи между процессами, осуществляемыми компанией, и финансовой эффективностью компании. Более того, если с течением времени характер таких взаимосвязей стабилизируется, АВРА приблизится к тому, чтобы соединить показатели процессов деятельности компании с ее истинной экономической эффективностью. Преимущество же финансовой оценки эффективности заключается в простоте ее использования, и во многих случаях это может быть решающим фактором. Финансовые показатели понятны всем, большинство из них основано на бухгалтерских стандартах, и в большинстве случаев их можно сравнивать в разрезе различных компаний. Сбалансированная система показателей попадает в промежуток между АВРА и финансовыми показателями в двух отношениях: сбалансирован-

ная система содержит более полный набор показателей, чем только финансовый, но менее полный набор по сравнению с показателями АВРА. Кроме того, сбалансированную систему показателей труднее использовать, чем финансовые показатели, когда речь идет об оценке продвижения на пути к достижению стратегических целей компании, и, как мы успели убедиться, ее практически невозможно использовать в целях расчета вознаграждения персонала.

На рис. 5.5 финансовые показатели, сбалансированная система показателей и АВРА представлены по качеству оценки и простоте использования. Явный вывод, вытекающий из анализа иллюстрации, состоит в том, что компромисс между простотой использования и полнотой оценки неизбежен. Однако подписи на рисунке вносят сюда новую составляющую: они показывают условия, при которых компании предпочтут простоту использования полноте, и наоборот – когда возможный выигрыш от АВРА не оправдывается высокой стоимостью системы, и когда он превосходит затраты по ее использованию. Условия, которые могут решить во-

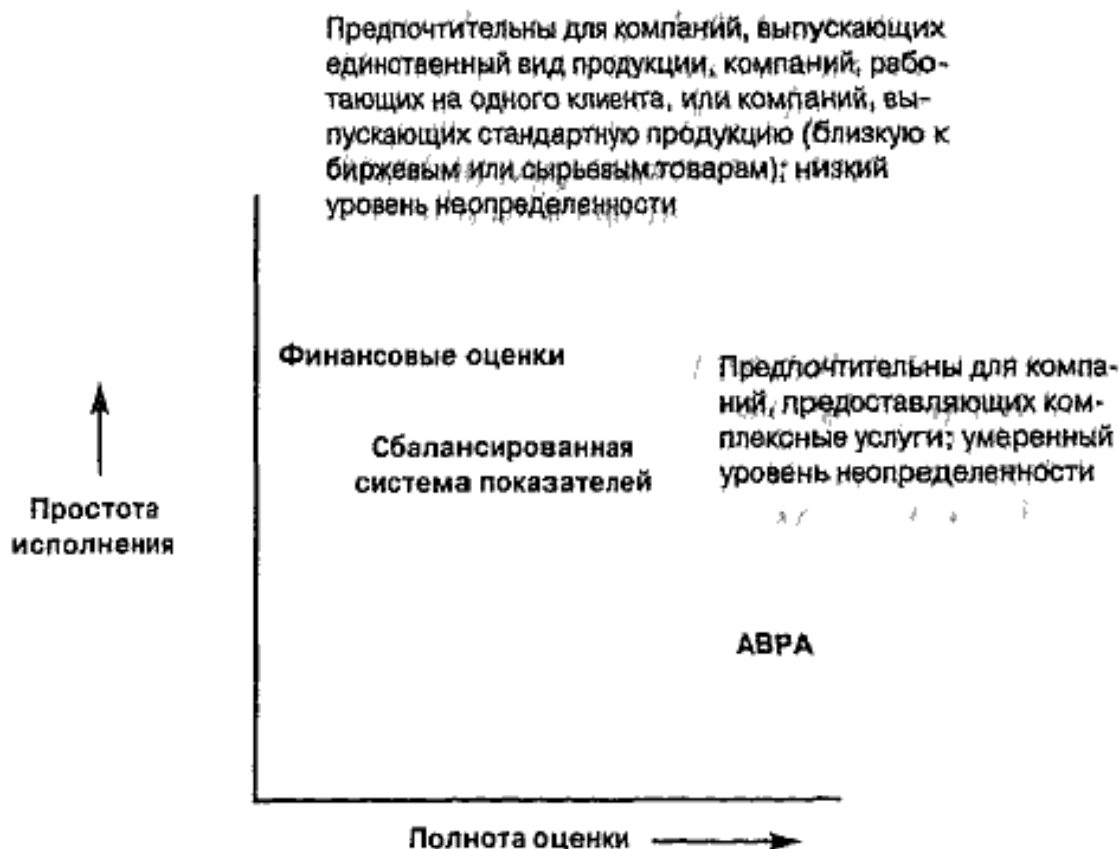


Рис. 5.5. Компромисс между простотой использования и качеством оценки

прос выбора показателей эффективности в пользу АВРА могут быть связаны с решающим преимуществом АВРА (которое, конечно, нельзя получить бесплатно). Это преимущество заключается в том, что система АВРА определяет и находит возможности для получения прибыли в существующих различиях в восприятии клиентами полезности процессов, осуществляемых компанией.

Отсюда следует, что АВРА не принесет преимуществ тем компаниям, для которых различия в восприятии клиентами ценности ее услуг или продукции не существуют или не могут быть оценены. К ним относятся компании, имеющие одного клиента (имея одного клиента, невозможно изучать различия); компании, выпускающие единственный вид продукции или одну услугу (различия в восприятии отражаются непосредственно в показателях доходов); компании, которые выпускают стандартную продукцию (близкую к биржевым или сырьевым товарам) или оказывают стандартизированную услугу (так как различия восприятий будут нивелированы рынком); компании, предоставляющие идентичные продукты и услуги всем своим клиентам (вклад различных продуктов и услуг в финансовые результаты невозможно оценить, так как продукты используются всеми клиентами одинаково). Следовательно, наибольшую пользу система АВРА принесет компаниям с большим числом клиентов, чьи предпочтения по отношению к продукции и услугам отличаются, но не находят отражения в более простых системах оценки. Комплексные услуги в таких отраслях, как отрасль финансовых услуг, консалтинг и, возможно, здравоохранение, были бы идеальными кандидатами для применения АВРА. Интересно, что для данных отраслей устойчивые отношения с клиентами, а не однократные операции скорее являются нормой, а не исключением из правил.

Уровень неопределенности (или сложности, что равнозначно неопределенности) определяется условиями внешней среды, которые также влияют на возможность применения АВРА. В отсутствие неопределенности взаимоотношения между процессами, затратами, клиентами и доходами становятся если не явными, то интуитивно понятными, эффективность компании будет полностью выражаться в финансовых результатах, а система АВРА будет в лучшем случае приносить хоть какую-то небольшую пользу. Напротив, высокий уровень неопределенности будет способствовать тому, что показатели АВРА, как и все прочие показатели эффективности, станут неточными и полностью или частич-

но утратят свою пригодность для прогнозирования. Следовательно, максимальный эффект АВРА приносит при средних уровнях неопределенности. В таком среднем состоянии уровень неопределенности будет слишком высоким, чтобы продолжать надеяться на интуитивные знания о взаимосвязях между процессами, затратами, клиентами и доходами, но вместе с тем будет достаточно низким, чтобы показатели рентабельности АВРА оставались если и несовершенными, но полезными показателями экономической эффективности компании.

В конечном итоге практически все компании продолжают пользоваться финансовыми системами измерения независимо от того, соответствуют они основным требованиям измерения эффективности или нет. Финансовая оценка глубоко внедрена в структуру большинства компаний и в их деятельность, так как акционеры и регулирующие органы нуждаются в твердых финансовых результатах. Проблема некоторых компаний, в частности компаний комплексных услуг, состоит в том, собираются ли они дополнить финансовые показатели системами оценки, аналогичными АВРА, которые гораздо больше соответствуют основным требованиям, предъявляемым к системам измерения эффективности.

Конечный результат

Как и было обещано, данная глава не является руководством по внедрению АВРА. С учетом этого следует запомнить:

- В целом высокоточная оценка необходима для улучшения качества процессов, а грубая оценка необходима для оценки эффективности персонала и его вознаграждения.
- Для улучшения процессов АВРА предлагает высокоточные показатели: доходы и затраты и соответственно рентабельность, которые вытекают из процессов деятельности компании и осуществляемых ею транзакций. Показатели затрат и прибыльности в разрезе транзакций можно применять для поиска менее дорогостоящих и более прибыльных транзакций в каждом из клиентских сегментов. В пределах каждого из сегментов возможны разработка и проверка стратегии максимизации прибыли на клиентах всех уровней рентабельности. Оценивать действенность этих стратегий можно по результатам деятельности компании, а совершенствовать – по мере накопления опыта.

- В целях оценки эффективности персонала и расчета его вознаграждения АВРА предлагает упрощенный показатель, такой, как клиентская рентабельность. Оценивать и вознаграждать сотрудников следует согласно общему уровню клиентской рентабельности или за вклад в клиентскую рентабельность.

- По сравнению с финансовыми показателями и сбалансированной системой показателей АВРА имеет преимущества почти во всех отношениях. Единственным недостатком АВРА является сложность использования, поскольку система зависит от процессно-ориентированного учета затрат и систем мониторинга клиентских транзакций, финансовых и нефинансовых показателей, в режиме реального времени.

- Компании будут выбирать систему АВРА в зависимости от того, в какой степени ее преимущества превосходят затраты на эту систему. Как правило, это компании, которые предоставляют комплексные услуги, для которых характерны постоянные и долгосрочные отношения с клиентами и умеренный уровень неопределенности.

Глава 6

Оперативное и стратегическое управление с АВРА

Как можно применить АВРА для управления компанией и исполнения ее стратегии? Чтобы ответить на данный вопрос, рассмотрим следующую ситуацию: для того чтобы внедрить АВРА, мы декомпозировали компанию на элементарные составляющие: на бизнес-процессы, затраты, а также на клиентов и доходы. АВРА соединяет эти составляющие воедино, связывая бизнес-процессы, осуществляемые в интересах клиента, затраты, обусловленные исполнением этих бизнес-процессов, и доходы, источником которых является клиент. Подобная взаимосвязь позволяет оценить рентабельность отдельных видов бизнес-процессов, транзакций или продуктов (которые, в свою очередь, состоят из наборов транзакций). Рентабельность отдельного процесса, транзакции или продукта можно оценить для всей клиентской базы компании или для отдельных сегментов ее клиентов. Рентабельность работы с клиентами определяет рентабельность всех продуктов и транзакций, то есть доходы за вычетом затрат на данные продукты и транзакции. Так как эффективность сотрудников можно оценивать и

вознаграждать согласно поставленным целям клиентской рентабельности, АВРА не только позволяет компаниям определять рентабельные и нерентабельные бизнес-процессы, но и вознаграждать сотрудников за их вклад в рентабельность и улучшать показатели рентабельности их деятельности. Несмотря на то что АВРА является сложной системой, это мощный инструмент приведения поведения сотрудников в соответствие с финансовыми целями компании.

Теперь нам необходимо воссоздать компанию из ее элементарных частей, чтобы она стала управляемой и чтобы ей можно было управлять посредством АВРА. Для этого необходимо предпринять два шага. Первый и самый важный – нахождение в рамках компании тех мест, где проще всего идентифицировать цепочки эффективности, то есть, возможностей для установления взаимосвязей между высокоточными показателями процессов, затрат, клиентов и доходов там, где это можно сделать проще всего. Невозможно переоценить важность соединения высокоточных показателей с бизнес-процессами компании. Многие компании пытаются собрать воедино агрегированные показатели своих процессов, затрат, клиентов и доходов на высшем уровне организации. Как правило, это непродуктивно, поскольку, как нам удалось убедиться в главе 1, агрегация показателей резко негативно влияет на оценку эффективности. Вторым шагом должна стать передача полномочий сотрудникам, располагающим информацией для построения цепочки эффективности путем делегирования им права операционного и стратегического выбора. Делегирование стратегического выбора особенно важно, поскольку это дает сотрудникам понимание того, что они свободны в выборе различных путей достижения рентабельности, то есть к выбору различных бизнес-моделей. Вместе эти два шага можно рассматривать как расширение процесса децентрализации в глубь компании, и расширение более обширное, чем в прошлом. Однако это децентрализация особого рода. Данная модель предполагает высокую степень децентрализации принятия решений: как операционные, так и стратегические решения принимаются на минимальной дистанции от клиента. В то же время операции, невидимые клиенту, могут быть централизованы в крупных и отдаленных от клиента составляющих компании. Подобная комбинация децентрализованных решений и централизованных операций в рамках АВРА существенно отличается от традиционных организационных схем и, что интересно, позволяет компаниям следовать азбучным стратегиям низкой себестоимости и дифференциации одновременно.

Организационная структура АВРА

Организационная структура компаний, использующих АВРА, основывается на трех элементах: три основных типа подразделений – подразделения по работе с клиентами (фронт-офис), которые занимаются продажей продуктов, обслуживанием клиентов и разработкой клиентских стратегий; внутренние обслуживающие подразделения (бэк-офис), которые поддерживают деятельность фронт-офиса своими продуктами и услугами; а также системные подразделения, поддерживающие информационные потоки. Фронт-офисные подразделения специализируются в зависимости от сегментов рынка: каждое фронт-офисное подразделение отвечает за один или несколько таких сегментов. Бэк-офисные подразделения, напротив, специализируются в зависимости от исполняемых ими функций. Бэк-офисные функции могут быть централизованными или децентрализованными. Там, где бэк-офисные функции централизованы, каждое из вспомогательных подразделений (бэк-офис) несет полную ответственность за вверенную ему функцию и обслуживает все фронт-офисные подразделения (например, единое подразделение может нести ответственность за клиринг чеков по всей территории США). Напротив, когда вспомогательные функции децентрализованы, они разделены между несколькими подразделениями компании (например, региональные подразделения по клирингу чеков).

На рис. 6.1–6.3 показаны информационные потоки, потоки транзакций и административная иерархия компании с четырьмя фронт-офисными подразделениями и тремя бэк-офисными подразделениями. Представим, что фронт-офисные подразделения специализируются по типам клиентов и по региональному признаку, в то время как вспомогательные подразделения состоят из отделов, сформированных по функциональному или продуктовому признаку (например, клиринг чеков, кредитный анализ и закладные). Начнем с потоков транзакций, показанных на рис. 6.1. Большинство транзакций инициировано клиентами, их поток направлен от клиентов к фронт-офисным подразделениям, затем к бэк-офисным и обратно к фронт-офисным подразделениям. Для иллюстрации: клиент обращается к операционисту и депонирует чек, чек обрабатывается в бэк-офисном подразделении, а затем дисплей операциониста показывает, что на счет клиента были начислены средства. (На рис. 6.1–6.3 не рассматриваются внутренние транзакции, например исправление ошибок клерков.)

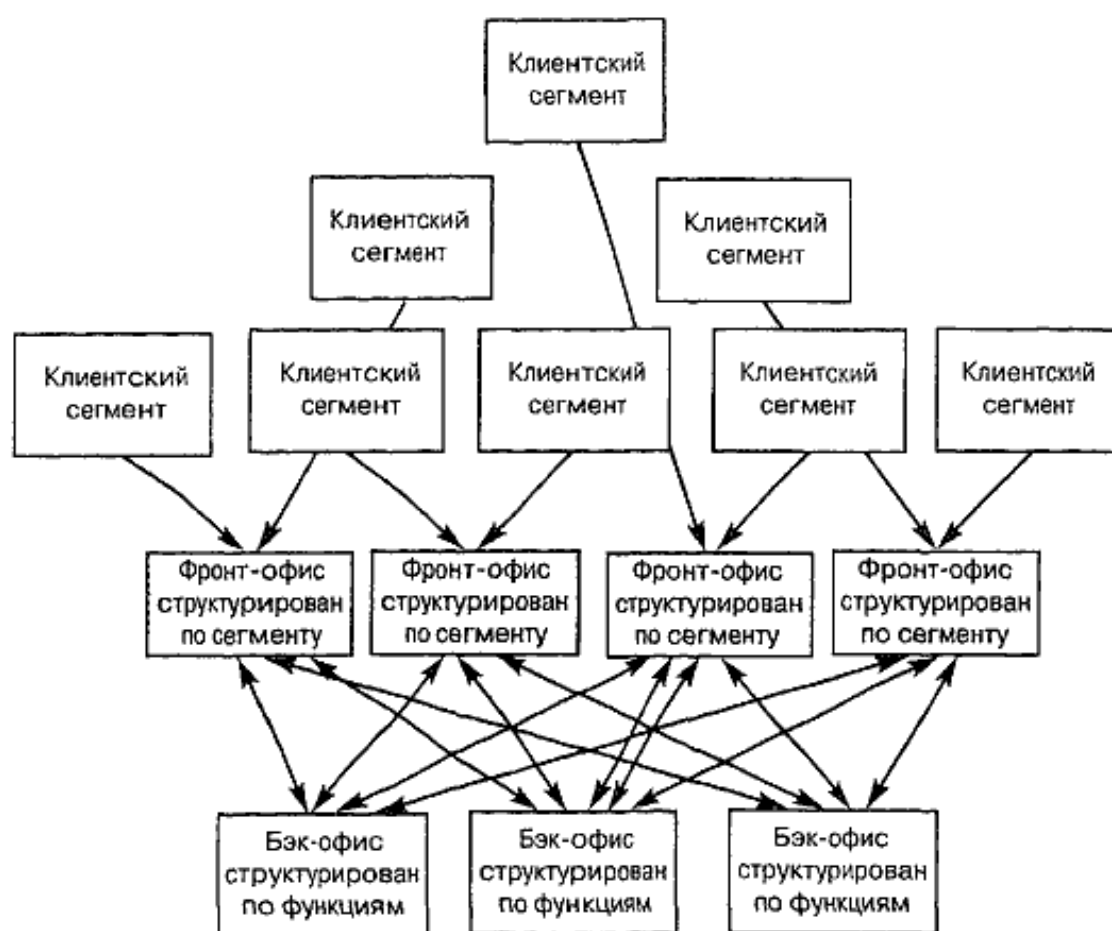


Рис. 6.1. Организационная структура исполнения АВРА: потоки транзакций (только транзакции, инициированные клиентом)

Теперь обратимся к информационным потокам, которые несколько отличаются от потоков транзакций. Они показаны на рис. 6.2. Каждая из транзакций, инициированных клиентом, приводит к возникновению трех потоков данных: идентификатор клиента и доходы как результат транзакции, основные (фронт-офисные) транзакции и затраты по ним, а также вспомогательные (бэк-офисные) транзакции и затраты на них. Например, когда клиенты депонируют чеки, то возникают новые затраты, такие, как стоимость услуг операциониста как сотрудника фронт-офисного подразделения, и затраты на вспомогательные процессы (обработка, клиринг и депонирование) в бэк-офисном подразделении. В рамках системы АВРА три потока данных – данные о доходах, данные о затратах на ведение основных операций и данные о затратах на ведение вспомогательных операций, собираются воедино во фронт-офисных подразделениях, благодаря чему в них имеется полная картина о транзакциях, доходах и затратах на транзакции в разрезе отдельных клиентов

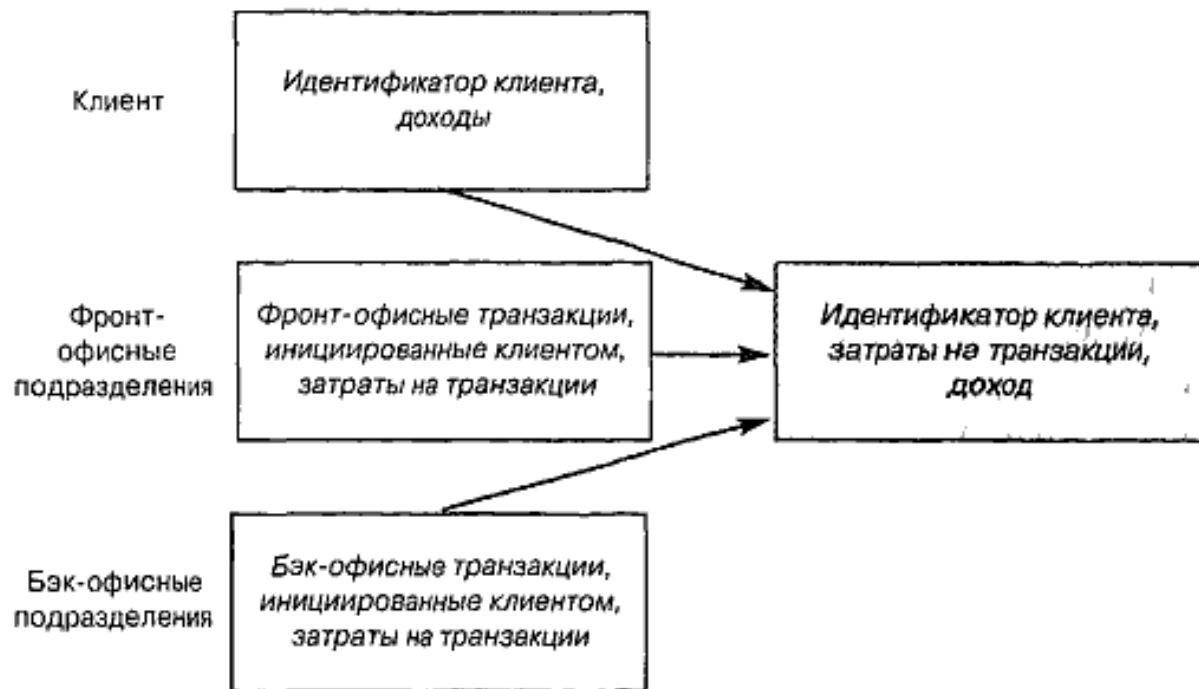


Рис. 6.2. Организационная структура исполнения АВРА: потоки информации (только транзакции, инициированные клиентом)

Наконец, на рис. 6.3 показаны административная иерархия и формы отчетности компании. В административном отношении и основная (фронт-офис), и обслуживающая (бэк-офис) часть бизнеса разделены на



Рис. 6.3. Организационная структура исполнения АВРА: административная и отчетность

самом верхнем уровне организационной иерархии. Директора по каждому из трех направлений несут ответственность перед исполнительным директором: директор по продажам и обслуживанию отвечает за непосредственное ведение дел, директор по операциям отвечает за функциональные подразделения, а директор по системам несет ответственность за координацию информационных потоков. Директор по продажам и обслуживанию и его подчиненные отвечают за клиентскую рентабельность аналогично тому, как подразделения в дивизионально устроенной компании несут ответственность за конечный результат. Директор по операциям и его подчиненные отвечают за разработку продуктов и услуг по цене согласно спецификациям, которые установлены директором по продажам и обслуживанию и его подчиненными. Бэк-офисные подразделения, другими словами, становятся поставщиками для фронт-офисных подразделений компании. Системный директор отвечает за ведение оценок затрат ABC и рентабельности АВРА а также за формирование и доставку точной и своевременной информации о клиентах, доходах и затратах для фронт-офисных подразделений, а также информации о затратах для бэк-офисных подразделений.

Организация согласно системе АВРА и традиционные организационные структуры

Организационная структура, изображенная на рис. 6.1–6.3, в нескольких отношениях отличается от традиционных организационных структур. Традиционно компании организуются по функциональному, дивизиональному или матричному принципу. Напротив, организационная структура на данных рисунках является частично функциональной, а частично – дивизиональной. Данные функциональные единицы несут ответственность перед исполнительным директором компании. Это фронт-офисные подразделения продаж и обслуживания, бэк-офисные подразделения вспомогательных операций и обслуживающие их системные подразделения. Однако фронт-офисные функции продаж и обслуживания имеют внутреннее дивизиональное подразделение (фронт-офисные подразделения, несмотря на их меньший размер по сравнению с бизнес-единицами в компаниях дивизионального типа, несут ответственность за клиентскую рентабельность). Напротив, бэк-офисная функция вспомогательных операций имеет внутреннее функциональное подраз-

деление (размер функциональных субподразделений и соответственно степень централизации функций в бэк-офисных подразделениях определяется существующими эффектами масштаба экономической деятельности) Представленная структура при этом не является матричной организацией. В матричных структурах сотрудники компании относятся *как* к бизнес-единицам, *так* и к функциональным подразделениям, а потому имеют двойную подчиненность. В нашей структуре сотрудники относятся либо к фронт-офисным подразделениям, либо к бэк-офисным, но не к двум одновременно. Точнее, вспомогательные подразделения (бэк-офисные) отвечают за разработку продуктов и услуг согласно спецификациям, установленным фронт-офисными подразделениями, но их сотрудники напрямую не подчиняются фронт-офисным подразделениям.

Существует еще одно различие между традиционными организационными структурами и описанной выше структурой компаний, использующих АВРА: схема АВРА сочетает функциональную организацию с возможностью оценки рентабельности в большей части организации. Если убрать из рассмотрения систему АВРА то у компаний, которые предоставляют широкий спектр услуг для клиентов с разнообразными требованиями, не останется привлекательных вариантов.

Одним из вариантов является организация дивизиональных подразделений компании с полностью децентрализованными операциями. Данный вариант, хотя и является привлекательным в некоторых случаях (например, в случае сетевых магазинов), является неприемлемым в тех случаях, когда возможен значительный эффект масштаба в бэк-офисных подразделениях. Альтернативным вариантом является функциональная организация, но без наличия точных показателей затрат и рентабельности, принятых в системе АВРА. Данная альтернатива также непривлекательна, поскольку доходы (которые генерируются фронт-офисными подразделениями по продаже и обслуживанию) и затраты (которые в значительной мере, но не полностью появляются за счет функциональных бэк-офисных подразделений) становятся независимыми событиями, взаимосвязь между которыми сложно понять.

Компании, использующие организационные структуры, предполагаемые АВРА наверняка не смогут измерять рентабельность клиентов по всей организации, поскольку не существует средств измерения рентабельности для функциональных бэк-офисных подразделений, и с этой точки зрения эта организационная структура несколько отклоняется от идеальной. Но в ней показатели рентабельности гораздо глубже проника-

ют в организацию, в особенности на уровне фронт-офисных подразделений, менеджеров по работе с заказчиком и на уровне отделов, по сравнению с тем, что в этом плане позволяют сделать функциональные, и дивизиональные организационные структуры. Это самое важное преимущество использования структуры АВРА позволяет сотрудникам фронт-офисных подразделений сопоставлять себестоимость транзакций и доходы, получаемые от клиентских транзакций. Как мы успеем убедиться, способность кустовых отношений создает гораздо большую свободу для стратегического выбора, чем это возможно в традиционных организационных структурах.

Х подразделений клиентов и функциональных подразделений сопоставлять себестоимость транзакций и доходы, получаемые от клиентских транзакций. Как мы успеем убедиться, способность кустовых отношений создает гораздо большую свободу для стратегического выбора, чем это возможно в традиционных организационных структурах.

Организационные структуры на производстве в сравнении с организацией по АВРА

В основном наши представления об организационных структурах основываются на опыте производственных компаний. Это объясняется тем, что развитие сферы производства происходит раньше сферы услуг, но производство, кроме того, еще и проще услуг. Поэтому, организованна ли производственная компания по дивизиональному или по функциональному принципу, большая часть стоимости добавленной стоимости происходит во внутренних подразделениях компании или во внутренних подразделениях единиц компании. Следовательно, выбор между функциональной организацией на производстве является выбором между одним или несколькими внутренними производственными подразделениями. Ситуация в сфере услуг является более сложной, чем в производстве, поскольку большая часть процессов создания добавленной стоимости сосредоточена по фронт-офисным подразделениям, распределенным на нескольких заводах. Это означает, что в производственных компаниях не только показатели оценки эффективности будут более простыми, чем показатели в системе АВРА для многих компаний сферы услуг (здесь уместно вспомнить обсуждение в начале главы 4), но, помимо этого, и организационные структуры для производственных компаний скорее всего останутся более простыми, чем организационные структуры для компаний сферы услуг, использующих АВРА.

Структурах объясняется раньше сферой независимо от дивизиональному принципам создания производственных подразделений бизнес-единиц и дивизиональной организацией между подразделениями производственной стоимости. Не сконцентрированы производственных подразделений будут более простыми, чем показатели в системе АВРА для многих компаний сферы услуг (здесь уместно вспомнить обсуждение в начале главы 4), но, помимо этого, и организационные структуры для производственных компаний скорее всего останутся более простыми, чем организационные структуры для компаний сферы услуг, использующих АВРА.

Данное положение можно проиллюстрировать, вернувшись к некоторым принципам организационных структур образца 1960 –

и к некоторым принципам организационных структур образца 1960 –

ленно продвигаясь к настоящему времени. В 1960-х годах одним из важных организационных принципов была изоляция «технической базы» компании – в случае производства ее производственных процессов – от внешних потрясений. Два ключевых механизма изолировали техническую базу от внешней среды: буферные запасы, которые смягчали входящие транзакции по поставке сырья и материалов и исходящие транзакции по поставке готовой продукции, а также многоуровневая система менеджеров, которые занимались неопределенностями, возникающими извне¹. Данные механизмы представлены на рис. 6.4.

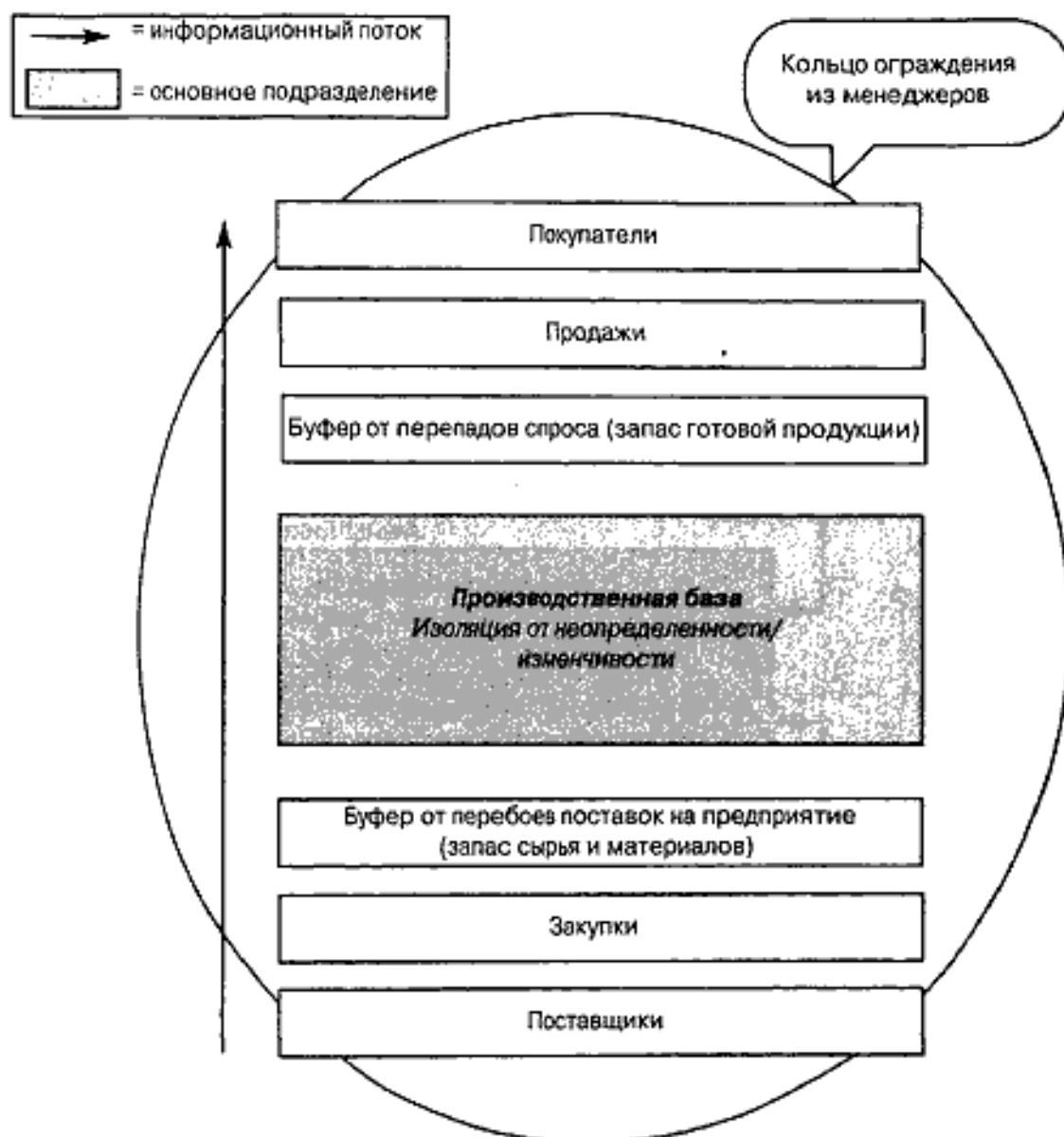


Рис. 6.4. Модель производственной компании конца 1960-х годов: производственная база отгорожена от окружающей среды

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

К середине 1980-х годов буферы и уровни управления, окружающие «техническую базу» компании, во многом прекратили свое существование, и производственная деятельность оказалась непосредственно подверженной нескольким видам внешнего давления, включая поставку материалов по системе «Just-in-time» («точно в срок») (снижает уровень запасов почти до нуля), концепцию «постоянного улучшения» (направлена на снижение затрат через сокращение производственных циклов). Кроме того, увеличению внешнего давления способствовали также революция качества и массовая адаптация продукции к требованиям отдельных потребителей, благодаря чему предпочтения потребителей стали влиять непосредственно на

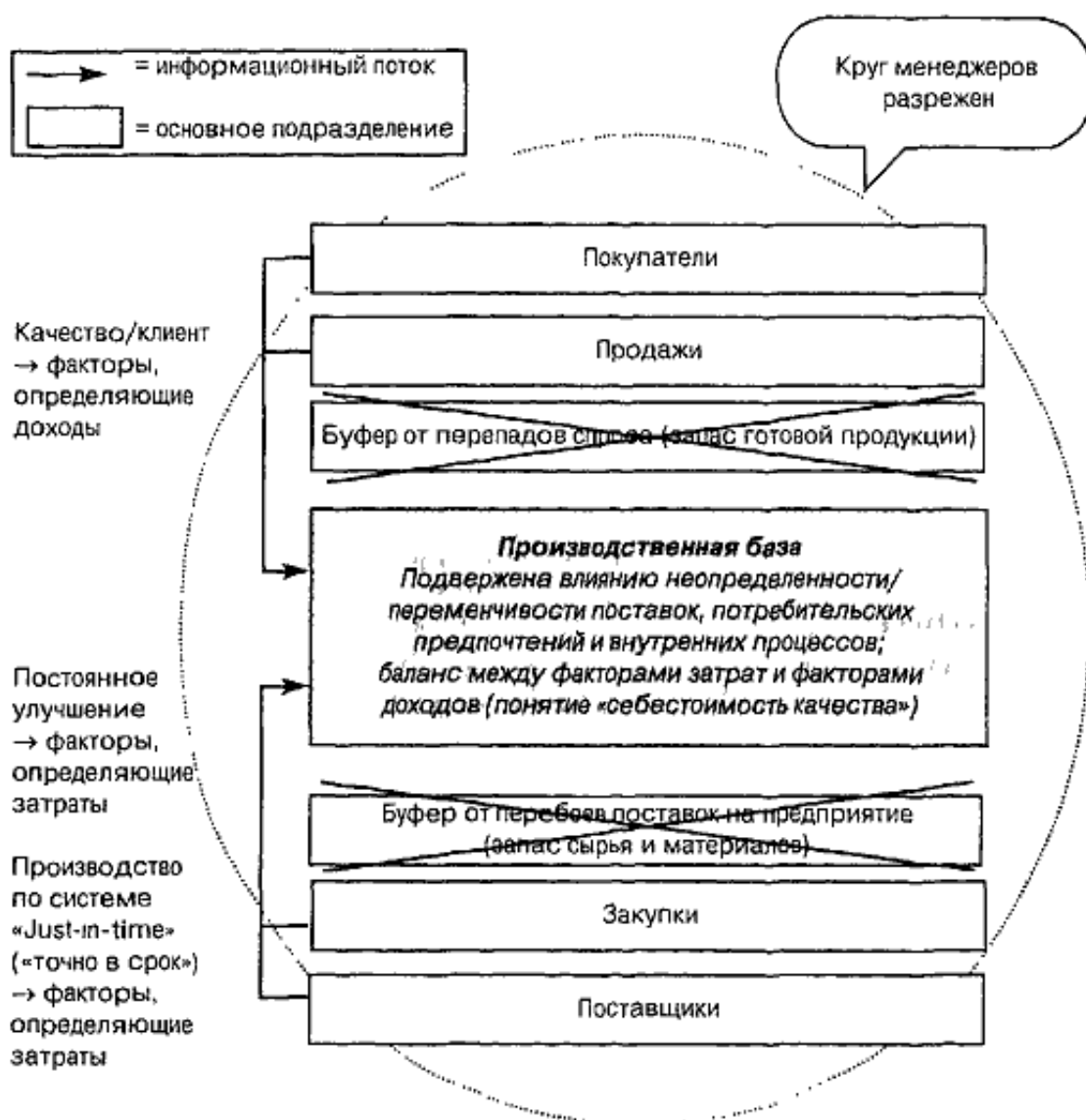


Рис. 6.5. Модель производственной компании середины 1980-х годов: производственная база подвержена воздействию окружающей среды

производственный процесс. Как показано на рис. 6.5, данные тенденции вынудили производственные компании сосредоточиться на факторах затрат и доходов одновременно, аналогично тому, как АВРА фокусируется на взаимосвязи между затратами и доходами. Однако общая организационная структура производственных компаний не изменилась, что существенно отличается от ситуации в сфере услуг, где аналогичные системе АВРА показатели, отражающие затраты и доходы, требуют применения инновационных организационных структур. Различие между производственными и сервисными компаниями заключается в следующем: предпочтения клиентов и ограничения по затратам можно перевести в спецификации продукта и процесса в сфере производства. Следовательно, становится возможным поиск баланса между доходами и затратами или факторами затрат в основных производственных процессах промышленных предприятий. В противоположность промышленности в сфере услуг предпочтения покупателей могут быть более идиосинкразическими, большая часть бизнес-процессов, направленных на удовлетворение запросов покупателей, происходит скорее во фронт-офисных подразделениях, чем бэк-офисных, и, кроме того, добавленная стоимость, созданная этими бизнес-процессами, определяется только в величине доходов в сравнении с затратами. Как следствие, фронт-офисные подразделения, в которых есть возможность сопоставления доходов и затрат являются обязательным элементом структуры многих сервисных компаний.

Организация по модели АВРА и модель электронной коммерции

Организационная структура АВРА может дополнить собой мир электронной коммерции. Ее характерная черта в том, что она постоянно находится в контакте с покупателем. Добавленная стоимость создается в основном благодаря взаимоотношениям с покупателем, а не за счет использования материальных активов. Электронная коммерция способствует построению взаимоотношений с покупателем, поскольку дает возможность собирать информацию о предпочтениях и пристрастиях в осуществлении покупок по низкой цене и в разрезе отдельных покупателей. Естественно, сбору такой информации способствует технология Интернета, а также и то, что в электронной коммерции принято молекулярное представление о покупателе.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Представим себе покупателей в виде отдельных молекул, а не массовых рынков, и картина проясняется. Бизнес-сети (B-webs, business webs) группируют бизнес-подразделения для создания добавленной стоимости точно так же, как молекулы группируются в структуры, образующие вещество. Бизнес-сеть является собранием молекул, удерживаемых вместе экономическими, личными, технологическими, культурными и прочими силами. В бизнес-сети потребители являются молекулами. Новой задачей маркетинга является создание сил притяжения, которые смогут привлечь и удержать покупателей².

Молекулярное представление о покупателе доведено до крайности в веб-порталах, системах электронной коммерции, не предоставляющих продукты или услуги непосредственно, однако перенаправляющих покупателей к компаниям, предоставляющим продукты и услуги. Неудивительно, что главными критериями веб-порталов являются отношения с покупателями и партнерами по бизнесу.

Обычно данные показатели включают в себя число постоянных пользователей, число просмотренных страниц на одного пользователя, среднее время, потраченное на одного посетителя портала, число альянсов с прочими компаниями и, естественно, объем доходов. Для веб-порталов более важны показатели отношений с клиентами, чем более распространенные функциональные меры, используемые в Интернете (надежность, скорость, процент прерванных интернет-сессий), поскольку в бизнес-мо-

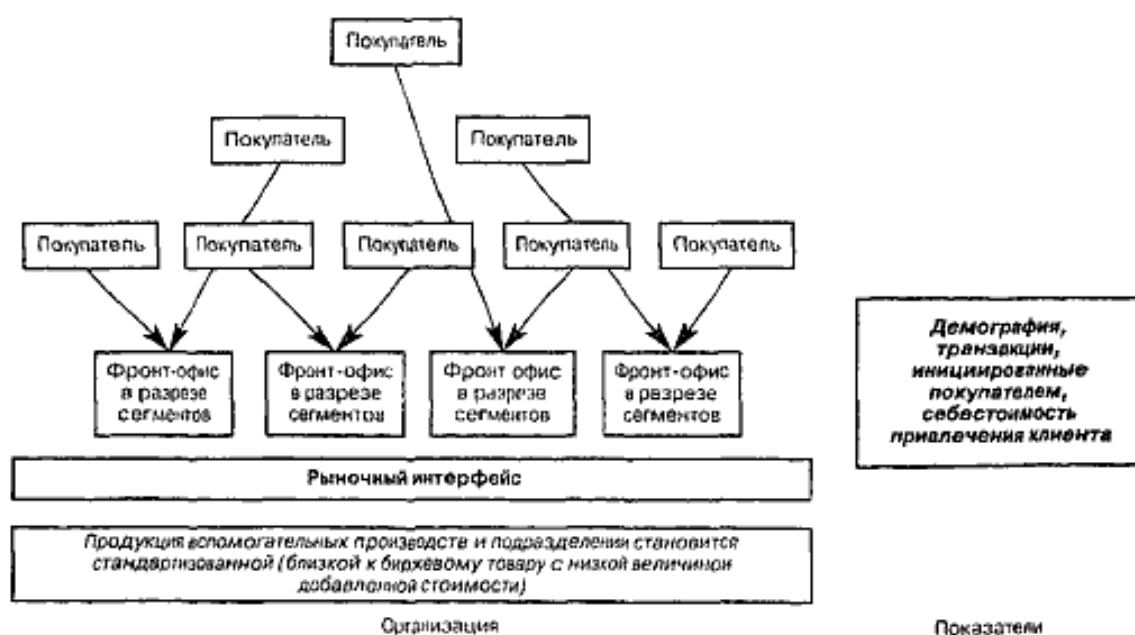


Рис. 6.6. Организация и показатели для веб-порталов

делях порталов проще создавать показатели, ориентированные на потребителя, чем функциональные показатели.

Таким образом, веб-порталы являются предприятиями, в которых есть фронт-офис, но нет бэк-офиса. Рисунок 6.6 пародирует организационную структуру веб-порталов, так как данная структура не соответствует реальной структуре ни одного из порталов. Эта искаженная структура аналогична организационной структуре исполнения АВРА на рис. 6.1, но с двумя оговорками. Во-первых, на иллюстрации представлена организационная структура с фронт-офисными и бэк-офисными подразделениями, в то время как веб-порталы стремятся к расширению бэк-офиса и управляют им исключительно через рыночные отношения с прочими компаниями, нежели посредством административной иерархии. Во-вторых, как показано на рис. 6.6, веб-порталы не имеют средств оценки эффективности деятельности, исполняемой в интересах клиентов, и оценки себестоимости данной деятельности. Это объясняется тем, что большая часть переменных издержек возникает на уровне бэк-офисных подразделений. Иначе говоря, для веб-порталов себестоимость исполнения тех или иных бизнес-процессов в интересах покупателей ничтожна по сравнению с постоянными издержками и издержками сбыта, которые невозможно возложить на покупателей.

Модель организации веб-портала является потенциально важной для компаний традиционных отраслей по двум причинам. Первая причина связана с человеческими ресурсами: компании, принадлежащие к традиционной экономике и стремящиеся к использованию аналогичных АВРА систем оценки эффективности, могут рассмотреть вопрос о привлечении в свои фронт-офисные подразделения сотрудников из отрасли электронной коммерции и, в частности, сотрудников работающих с веб-порталами. Люди, имеющие опыт в электронной коммерции, скорее смогут понять показатели о клиентах и разделение между фронт-офисом и бэк-офисом компании. Кроме того, они едва ли испугаются проблем по сбору обширной информации о покупателях и использованию этих данных в фронт-офисных подразделениях компании в режиме реального времени. Есть, естественно, и потенциальный недостаток такого решения: люди, занимающиеся электронной коммерцией, едва ли смогут оценить важность высокоточной оценки и, в частности, ABC. Задача заключается в том, чтобы найти людей, понимающих и клиентские, и затратные показатели, или же людей, понимающих одну категорию, но которые могут быть обучены по второй категории. Во-вторых, и здесь мы забегаем вперед, компании, придерживающиеся традиционных экономических методов,

принявшие систему оценки клиентских и затратных показателей, аналогичную АВРА, могут оказаться непосредственными конкурентами компаний электронной коммерции, у которых мало опыта в управлении затратами. Невозможно предсказать, какая из организационных форм окажется доминирующей – та, которая соединяет высокоточные данные о покупателях, или та, которая обладает обширными данными о покупателе, но позволяет определять их стоимость посредством рыночных транзакций. В данной книге мы предполагаем, что компании, способные успешно соединять высокоточные данные о клиентах с высокоточными показателями себестоимости, получат самое большое преимущество.

АВРА как стратегическая возможность

Система АВРА несмотря на то что она выведена из фундаментальных понятий об эффективности, может расширять стратегические возможности компаний двумя способами.

Во-первых, АВРА открывает возможность для децентрализованного формирования стратегии посредством обеспечения высокоточными данными о затратах и доходах подразделений, занимающихся продажами и обслуживанием клиентов. Основываясь на этих данных, эти подразделения осуществляют стратегический выбор. В сущности, АВРА ставит перед каждым из подразделений продаж и обслуживания задачу моделирования своей деятельности и улучшения своих результатов путем поиска факторов, определяющих рентабельность клиентов. Поскольку данные подразделения обслуживают различные потребительские сегменты, то следствием этого является возникновение разнообразных бизнес-моделей и разнообразных бизнес-стратегий. В связи с этим могут возникнуть свои преимущества и недостатки. Главным преимуществом являются быстрое обучение и адаптация, поскольку небольшие по масштабу подразделения, ориентированные на клиента, могут адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений более быстро, чем подразделения более крупного масштаба. Недостатком является непоследовательность, поскольку могут возникнуть различия в ассортименте и даже ценах на продукцию в различных подразделениях. Возможность децентрализованного формирования стратегии ставит вопрос о границах диверсификации стратегий, а не диверсификации продукта или отрасли промышленности в пределах одной и той же компании.



Рис. 6.7. Компромисс между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации

Во-вторых, АВРА открывает возможность того, что фронт-офисные и бэк-офисные подразделения будут развиваться в соответствии с различными, но в то же время взаимодополняющими стратегиями. Рассмотрим две хрестоматийные стратегии: стратегия низкой себестоимости, при которой стремятся к получению конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и в конечном итоге к доминированию на рынке, и стратегия дифференциации, целью которой является получение преимуществ путем предоставления специализированных продуктов и услуг с более высокими нормами прибыли. В принципе стратегия низкой себестоимости является целесообразной тогда, когда предпочтения покупателей одинаковы и стандартные продукты и услуги отвечают запросам покупателей. Стратегия дифференциации целесообразна при разнообразии предпочтений покупателей и невозможности удовлетворения их потребностей с помощью стандартных продуктов и услуг. В действительности, поскольку предпочтения покупателей редко являются одинаковыми, большинству компаний приходится рассмотреть возможность компромисса между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации. Данные компромиссы обозначены на рис. 6.7, где расположение стратегии низкой себестоимости в левом верхнем углу обозначает сочетание высоких уровней экономии за счет масштаба деятельности и низкой степени соответствия индивидуальных запросов клиентов, а расположение стратегии дифференциации в правом нижнем углу обозначает сочетание низкой экономии

за счет масштаба деятельности и более высокой степени соответствия запросам клиентов.

Неудивительно, что некоторые компании стремятся к осуществлению промежуточных стратегий, сочетающих преимущества низкой себестоимости и дифференциации. Самой распространенной промежуточной стратегией является стратегия массовой адаптации продукции к требованиям покупателей. Массовая адаптация вносит специализированные свойства в продукцию, которая создается из общих компонентов или на общих платформах. Например, в кухонные наборы, предназначенные для итальянского рынка, добавляют специальные духовые шкафы для приготовления пиццы, а полки для хранения рыбы – в холодильники, предназначенные для Франции. Меньше распространена другая промежуточная стратегия, которая централизует те функции, в которых есть существенный потенциал для экономии за счет эффекта масштаба, и децентрализует те функции, в которых соответствие запросам индивидуальных покупателей является критически важным вне зависимости от себестоимости, а затем координирует функции, используя межфункциональные группы вместо организационной иерархии. Для обозначения данной стратегии

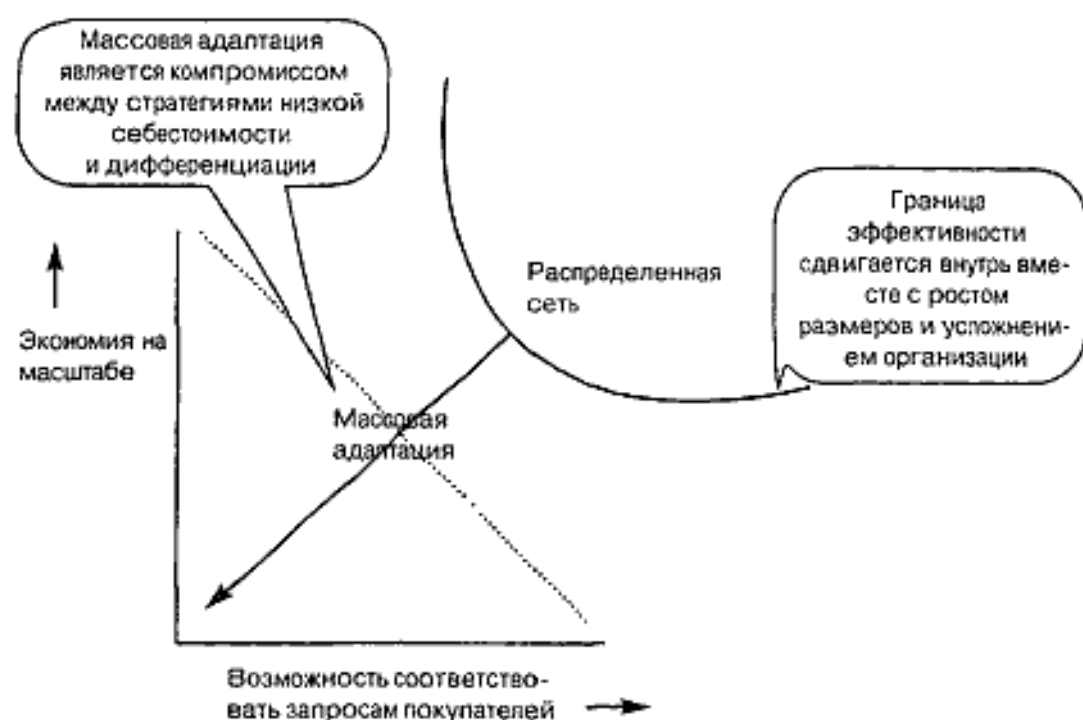


Рис. 6.8. Ограничения на массовую адаптацию продукции к индивидуальным потребностям покупателей и стратегию распределенной сети

используются разные термины – иногда ее называют стратегией распределенной сети, иногда, в особенности в транснациональных корпорациях, ее называют транснациональной стратегией. Иллюстрацией к тому являются фармацевтические компании. Фармацевтические компании часто централизуют базовые исследования, децентрализуют клинические испытания новых препаратов, централизуют производство субстанций, децентрализуют стадию финальной фасовки и упаковки препаратов, централизуют маркетинг, децентрализуют продажи, а координация всей деятельности делегирована межфункциональным группам.

Массовая адаптация к требованиям покупателей и стратегия распределенной сети или транснациональная стратегия имеют свои ограничения, что можно заметить из рис. 6.8. Массовая адаптация, являясь концептуально простой и понятной стратегией, в то же время является компромиссом между низкой себестоимостью и дифференциацией. Эта стратегия не избавляет от тех или иных потерь при выборе между двумя полярными стратегиями. Наоборот, массовая адаптация находится ровно посередине между ними. Стратегия распределенной сети или транснациональная стратегия ставит своей целью экономию на объеме операций и одновременно стремление соответствовать потребностям индивидуальных покупателей, но сделать это по приемлемой цене. Сетевые организации, как правило, очень сложны по своему устройству и управлению (вспомним пример с фармацевтической компанией), и затраты на координацию деятельности растут экспоненциально вместе с размером и сложностью сети. Это создает границу эффективности, за пределами которой затраты на координацию сети превышают преимущества, получаемые за счет экономии от эффекта масштаба и соответствия требованиям покупателей. Действительно, как показано на рис. 6.8, граница эффективности имеет форму вогнутой кривой, которая движется вниз и влево вместе с ростом размера и сложности организации. Иными словами, на рис. 6.8 показано, что преимущества распределенной сети или транснациональной стратегии могут быстро сойти на нет в связи с ростом затрат на координацию по мере увеличения размера и сложности распределенных сетей или транснациональных компаний.

Организационная структура, в которой используется система АВРА не страдает указанными недостатками. В отличие от массовой адаптации она не является компромиссом. Напротив, целью схемы АВРА является низкая себестоимость при одновременной дифференциации, что становится возможным благодаря отделению внутренних подразделений ком-

пании от ее фронт-офисных подразделений с последующим поиском экономии за счет эффекта масштаба во внутренних подразделениях и стремлением к соответствию запросам покупателей во фронт-офисных подразделениях. В отличие от распределенной сети или транснациональной стратегии, организационная структура с использованием АВРА не требует сложных механизмов координации. Напротив, она ставит разные задачи перед внутренними подразделениями компании и ее фронт-офисным подразделениям и помогает достижению этих задач с помощью высокоточных данных о затратах и доходах. Таким образом, фронт-офис отвечает за рентабельность клиентов и определение таких продуктов и услуг, которые можно было бы выгодно продать клиентам, в то время как внутренние бэк-офисные подразделения отвечают за разработку продуктов и услуг согласно спецификациям и с теми затратами, которые определены во фронт-офисных подразделениях.

Последствием данной организационной структуры является мало заметный, но критически важный сдвиг в отношениях между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации. Обычно эти две стратегии представляются нам независимыми друг от друга и, возможно, антагонистическими: стратегия низкой себестоимости определяет расходную часть бюджета, а стратегия дифференциации – доходную часть. Система АВРА способствует тому, чтобы стратегии низкой себестоимости и дифференциации дополняли друг друга. Стратегия низкой себестоимости стремится минимизировать затраты во внутренних подразделениях, учитывая спецификации продуктов и услуг, обозначенные во фронт-офисных подразделениях, а стратегия дифференциации стремится к максимизации чистой прибыли во фронт-офисных подразделениях. На рис. 6.9 проиллюстрировано, как АВРА соединяет стратегии низкой себестоимости и дифференциации путем оценки затрат и финансовых последствий бизнес-процессов и транзакций, исполняемых в интересах потребителей. В отсутствие высокоточной оценки затрат и доходов их нельзя связать между собой. Следовательно, один из уроков АВРА состоит в том, что покупатель является связующим звеном между разрозненными стратегиями фронт-офиса и бэк-офиса.

Не следует также игнорировать одно общее положение. Исторически сложилось так, что существует тесная взаимосвязь между показателями эффективности и стратегическими возможностями компании. К примеру, существование компании с большим числом подразделений, способной работать децентрализованно, было трудно представить до вве-



Рис. 6.9. Как АВРА соединяет стратегии низкой себестоимости и дифференциации

дения показателя доходности активов (ROA Return on Asset). В отсутствие показателя ROA не существовало надежных средств сопоставления финансовой эффективности бизнес-единиц. Аналогичным образом, компании, способные проводить децентрализованную стратегию при одновременном осуществлении стратегий низкой себестоимости и дифференциации, будут теперь зависеть от показателей, аналогичных АВРА и их организационным структурам. В отсутствие систем измерения, которые, по аналогии с АВРА могли бы соединить показатели доходов и затрат в разрезе покупателей, было бы весьма затруднительно осуществлять децентрализованную стратегию продаж и обслуживания при одновременном исполнении стратегий низкой себестоимости и дифференциации.

Поиск баланса между централизованной и децентрализованной стратегией бизнеса

В книге, подзаголовок которой звучит «Что будет после Balanced Scorecard», мы должны вернуться к теме поиска баланса перед тем, как ее закрыть. Как было показано в главе 4, система сбалансированных показателей не самый эффективный инструмент оценки и вознаграждения эффективности персонала. В методиках расчета вознаграждений, основанных на применении системы сбалансированных показателей, есть две главные проблемы. Поиск подходящего набора показателей для системы (то есть таких, которые являются факторами, влияющими на конечные результаты) и совмещение изначально неоднородных показателей в единый показатель для оценки и расчета вознаграждения. Сложности, с которыми столкнулась компания GFS при внедрении своей сбалансированной системы показателей, по-видимому, усугубили данные проблемы, но и факт их наличия остается фактом. Даже самые убежденные сторонники сбалансированных систем показателей признают, что для оценки и вознаграждения персонала рискованно использовать системы из набора показателей³.

Те же сторонники сбалансированной системы показателей утверждают, что данные показатели можно и нужно использовать для управления стратегией, то есть для оценки прогресса по направлению к стратегическим целям. Как утверждается, сбалансированная система показателей позволяет перевести стратегическую концепцию компании в понятия количественных показателей успеха, установить взаимосвязь между концепцией и целями компании и сопоставить опытным путем результаты и ожидания. Данное утверждение практически неопровержимо: ни в одной крупной организации невозможно исполнять стратегическую концепцию до тех пор, пока не найдены необходимые показатели и ориентиры, а если не сопоставлять результаты с ожиданиями, проверить концепцию невозможно. В этой связи необходимо отметить, что использование сбалансированной системы показателей для управления стратегией компании представляет собой отход от использования сбалансированной системы показателей для оценки эффективности сотрудников и компании в целом. На рис. 6.10 проиллюстрирован этот процесс. По горизонтали на временной оси показаны четыре основные категории показателей сба-

лансированной системы – финансовые, клиентские, внутренних процессов, обучения и инноваций. Колонки, на которые налагаются ряды, представляют эффективность в четырех категориях в разные временные отрезки, например это могут быть квартальные результаты по категориям. Изначально считалось, что ценность системы показателей заключена в колонках, в ее способности к фиксации эффективности компании в виде набора финансовых и нефинансовых показателей. Такой подход оказался ненадежным, и обсуждение колонок, показанных на рис. 6.10, в рамках дискуссии о сбалансированной системе показателей вскоре прекратилось. Несмотря на заявления о возможности трансформации стратегии в действие, сбалансированная система показателей превратилась в средство мониторинга прогресса по направлению к финансовым и нефинан-

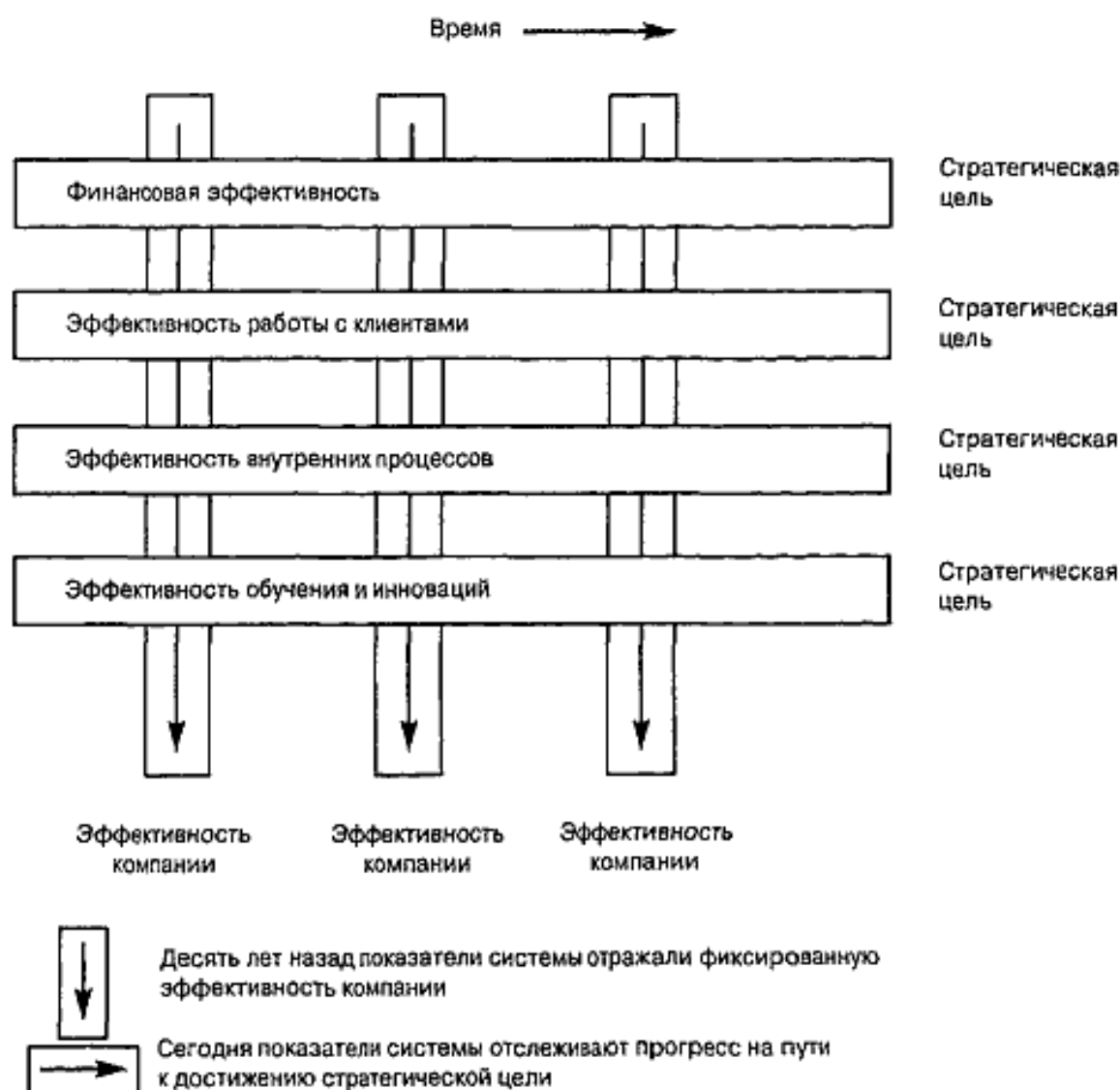


Рис. 6.10. Изменение значения сбалансированной системы показателей

совым целям, произвольно являющихся следствиями стратегии компании. Взаимосвязь между показателями, категориями сбалансированной системы показателей и долгосрочной эффективностью компании, то есть ее экономической эффективностью, остается столь же гипотетической и непроверенной, как и десять лет назад.

В принципе нет ничего порочного в том, чтобы использовать принципы сбалансированной системы показателей в целях исполнения стратегии, учитывая, что при этом признаются определенные скрытые предположения. Одно из таких скрытых предположений состоит в следующем: стратегия компании основывается на концепции руководителей старшего звена, и выбор стратегических альтернатив остается прерогативой руководства старшего звена. Помимо этого, финансовые цели, размещение капитала и корпоративные правила (обязательные к исполнению) остаются прерогативами руководства высшего уровня. Корпоративная цель компании «Alcoa» по борьбе за безопасность на рабочих местах была идеей, предложенной руководством высшего звена. Затем информация о данной цели была распространена по организации и исполнена – сотрудники, отвечавшие за безопасность, но не справившиеся с данной задачей, были уволены. Другим скрытым предположением является тот факт, что взаимосвязи между стратегическими целями высокого уровня и частными показателями, применяемыми на операционном уровне, могут применяться интуитивно. Стратегические схемы, рекомендуемые сторонниками сбалансированной системы показателей, помогают организовать процесс интуитивного установления взаимосвязей между стратегическими целями высокого уровня и операционными мерами, однако по своей природе данные взаимосвязи остаются интуитивными. Возвратимся к примеру применения сбалансированной системы показателей компанией GFS. Руководство старшего звена компании решило серьезно заняться определением относительной значимости показателя общей удовлетворенности, поскольку оно полагало, что показатель общей удовлетворенности является лучшим способом прогнозирования конечных результатов. Эмпирическая проверка фактических результатов, полученных компанией, подтвердила ошибочность данного предположения. Индекс качества филиала, состоящий из двадцати показателей, был в состоянии обеспечить прогнозирование финансовой эффективности филиалов компании. Показатель общей удовлетворенности деятельностью компании не содержал информации, относящейся к финансовой

эффективности. Единственным его положительным свойством было удобство, поскольку его можно было сопоставлять по разнообразным продуктам и рынкам.

Подход АВРА к измерению эффективности открывает возможность к децентрализации стратегии подразделений компании на местах. Вспомним еще раз пример GFS. Компания предлагает широкий ассортимент продуктов разнообразным сегментам потребителей по всему миру. А теперь зададим два вопроса. Во-первых, может ли стратегическая концепция, являющаяся изобретением руководства высшего звена, а также любой из наборов показателей эффективности, основанный на данной концепции, быть руководством по взаимодействию персонала компании с ее клиентами и конкурентами в мировом масштабе? Масштаб географии деловой активности компании и масштаб ассортимента ее продуктов подсказывают, что нет. Во-вторых, может ли GFS локализовать процесс выработки стратегий путем внедрения систем, аналогичных АВРА, что позволило бы менеджерам на местах идентифицировать те факторы, которые являются определяющими для финансовой эффективности работы с их клиентами? Небольшой пример из опыта компании иллюстрирует важность локализации стратегий. В странах Юго-Восточной Азии вежлив тот, кто быстр. В большинстве же стран Латинской Америки вежливостью будет считаться чашка кофе.

Нам нельзя забывать об истории. Крупные американские компании более чем сто лет назад начали задумываться о стратегии своего развития. Но только после того, как они начали использовать организационные структуры, отделяющие стратегическую ответственность от операционной, первый вид ответственности был закреплен за руководством высшего звена, а второй передан бизнес-единицами. Данное разделение стало возможным, когда компании научились рассчитывать уровень доходности инвестиций и, в свою очередь, стали использовать показатель ROI для размещения капитала в операционные единицы. Вопрос, возникающий в связи с этим, следующий. Следует ли делегировать стратегическую ответственность более низким уровням организации, а высшему руководству оставить ответственность за общее управление бизнесом, его финансовыми результатами и системами, способствующими децентрализованной формулировке стратегии? Децентрализованное формирование стратегии, как и децентрализация текущих операций примерно сто лет назад, потребует новых систем оценки эффективности. В данной книге в качестве такого нового средства оценки эффективности предлагаются

высокоточные показатели оценки в системе АВРА, которые позволяют напрямую устанавливать взаимосвязи между действиями сотрудников и рентабельностью компании.

Конечный результат

В данной главе рассматривались некоторые вопросы управления и формулировки стратегии с использованием АВРА. Ключевые положения главы следующие:

- Любая организационная структура, составленная на основе АВРА должна четко определять элементы цепочки эффективности в рамках данной организации. То есть должна существовать взаимосвязь между бизнес-процессами, затратами, клиентами и доходами. Для сервисных организаций предполагается, что лучшим способом соединения данных элементов является разделение деятельности фронт-офисных подразделений, занимающихся продажами и обслуживанием, и функциональных внутренних подразделений. Напротив, опыт производственных компаний показывает, что элементы цепочки эффективности наилучшим образом соединяются на уровне производственных единиц.
- Разделение фронт-офисных подразделений, занимающихся продажами и обслуживанием, и вспомогательных внутренних подразделений компании позволяет сфокусировать внимание фронт-офисных подразделений на показателе рентабельности клиентов и факторах, которые ее определяют, в то время как вспомогательные подразделения занимаются разработкой продукции и услуг согласно себестоимости и спецификациям, определенным фронт-офисными подразделениями.
- Интернет-порталы расширяют модели организационного устройства, внедряя рыночный интерфейс между фронт-офисными и бэк-офисными подразделениями. Постоянное внимание порталов обращено на показатели, связанные с покупателями, и предполагается, что рынок сможет эффективно обеспечивать функционирование вспомогательных подразделений. Более того, компании, использующие показатели оценки, в которых аналогично системе АВРА объединяются клиенты, бизнес-процессы и затраты, оказываются прямыми конкурентами интернет-компаниям, чье внимание обращено целиком на покупателей.

Введение

1. Билл Бирчард (Bill Birchard), «Making it count», «*Chief Financial Officer: The Magazine for Senior Financial Executives*», 11, 10 (октябрь 1995): 42.
2. Валид Мугаяр (Walid Mougayar), «The new portal math», «*Business 2.0*», январь 2000: 245.
3. В опросе, проведенном Институтом специалистов по управленческому учету (IMA – Institute of Management Accountants) в 1996 году, менеджерам был задан вопрос: предпринимали ли они «существенную ревизию» своих систем оценки или же производили полную их замену? Порядка 60% респондентов дали положительный ответ. В 2001 году аналогичное исследование позволило обнаружить, что за предшествующие три года порядка 80% компаний произвели существенные изменения в своих системах оценки эффективности, 50% находились в стадии изменений и 33% оценивали эти изменения как «крупную ревизию».
4. Бирчард (Birchard), «Making it count».
5. Джон Гофф (John Goff), «Controller burnout», «*Chief Financial Officer: The Magazine for Senior Financial Executives*», 11, 9 (сентябрь 1995): 60.

6. Институт специалистов по управленческому учету (IMA), группа управления стоимостью, «*Cost Management Update*», 32 (октябрь 1993), 49 (март 1995), 64 (июнь 1996), 74 (апрель 1997), 105 (март 2000) и 115 (март 2001).
7. Основными источниками являются публикации Роберта Каплана и Дэвида Нортон (Robert Kaplan, David Norton): «*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*» (Boston: Harvard Business School Press, 1996), «*The Strategy-Focused Organization*» (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Нильса-Горана Олвеб Айана Роя и Магнуса Веттера (Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter), «*Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*» (New York: John Wiley, 1999). На интернет-сайте издательства «Harvard Business School Publishing» перечислено 132 книги, статьи и практических примеров по использованию системы сбалансированных показателей.
8. Роберт Каплан и Дейвид Нортон (Robert Kaplan and David Norton), «The balanced scorecard-measures that drive performance», «*Harvard Business Review*», 70, 1, (январь-февраль 1992): 71, 73.
9. Многие экономисты склоняются к данному мнению, основываясь на теореме Хайека (Hayek) о том, что «цены являются достаточной статистикой».
10. Лори Калабро (Lori Calabro), «По вопросу баланса: спустя 10 лет после разработки системы сбалансированных показателей авторы Роберт Каплан и Дэвид Нортон делятся тем, что узнали», «*Chief Financial Officer: The Magazine for Senior Financial Executives*», 17, 2 (февраль 2001): 72–78.
11. Роберт Каплан и Дейвид Нортон (Robert Kaplan and David Norton), «Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I», «*Accounting Horizons*», 15, 1 (март 2001): 87–104. Каплан и Нортон критикуют академические исследования за недостаточное внимание к важности системы сбалансированных показателей как системы управления.
12. Полный список из 177 показателей используется шведской компанией финансовых услуг «Skandia». См.: Леиф Эдвинссон и Майкл С. Малоне (Leif Edvinsson, Michael S. Malone), «*Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*» (New York: HarperBusiness, 1997).
13. Франклин М. Фишер (Franklin M. Fisher), «Accounting data and the economic performance of firms», «*Journal of Accounting and Public Policy*», 7 (1988): 253–260.

14. Не имеет значения, остаются ли данные денежные потоки в компании или распределяются между акционерами в форме дивидендов. Важно то, чтобы денежные потоки использовались эффективно.
15. Потеря критически важной информации является одной из ключевых причин, по которым функциональная организационная структура была заменена дивизиональной структурой в 1920–1960-е годы.
16. Цепочка добавленной стоимости проиллюстрирована Майклом Портером и Виктором Э. Милларом (Michael Porter, Victor E. Millar), «How information gives you competitive advantage», *«Harvard Business Review»*, 63, 4 (июль–август 1985): 149–160.
17. См.: Маршалл Мейер (Marshall Meyer), «What happened to middle management?» в издании под редакцией Айвара Берга и Арне Л. Каллеберга *«Sourcebook of Labor Markets»* (New York: Kluwer Academic/Plenum, 2001), глава 18.

Глава 1. Почему оценка эффективности столь неудовлетворительна?

1. *Oxford English Dictionary*, второе издание (Oxford: Oxford University Press, 1989), «Р», стр. 689 (выделение добавлено).
2. В пьесе «Макбет» Шекспир сопоставляет различие между ожидаемой и реальной эффективностью в несколько ином контексте. Макдуф спрашивает: «Какие три вещи в особенности провоцирует выпивка?» Носильщик отвечает, в частности: «Разврат, сэр, оно провоцирует его и не провоцирует; она провоцирует желание, но забирает способность действовать» (акт II, сцена 3).
3. Франклин М. Фишер (Franklin M. Fisher), «Accounting data and economic performance of the firm», *«Journal of Accounting and Public Policy»*, 7 (1988): 256.
4. Часто американские компании ходатайствуют о вкладах своих сотрудников в агентства, аналогичные «United Way» – ассоциацию благотворительных организаций на базе местных сообществ. Каждая компания устанавливает целевой показатель для общего размера вклада, а прогресс по мере продвижения к данной цели отражается на стилизованном термометре, иллюстрированном на рис. 1.3.

5. Тодд Букхолц (Todd Buchholz) цитирует Поля Самуэлсона (Paul Samuelson): «Большинство портфельных управляющих должны выйти из бизнеса, стать сантехниками или заняться преподаванием греческого языка...» См.: «*New Ideas from Dead Economists*», издание пересмотренное и дополненное (New York: Penguin, 1990), с. 278, 322, сноска 1.
6. Юждин Ф. Фама (Eugene F. Fama), «Random walks in stock market prices», «*Financial Analysts Journal*», 51 (1995): 75–81.
7. Показатели эффективности, используемые предпринимательскими компаниями, существенно различаются. См.: Грегори Б. Мерфи, Джефф В. Трайлер и Роберт К. Хилл (Gregory B. Murphy, Jeff W. Trailer, and Robert C. Hill), «Measuring performance in entrepreneurship research», «*Journal of Business Research*», 36 (1996), с. 15–23.
8. Запозывание между функциональными и финансовыми результатами незначительно – иногда запозывание бесконечно, поскольку финансовые результаты никогда не материализуются, – в компаниях, чья основная технология не подтверждена, например, в биотехнологических и интернет-компаниях.
9. Саймон Хассейн (Simon Hussain), «Lead indicator models and UK analysts' earnings forecasts», «*Accounting and Business Research*», 28 (1998): 271–280.
10. Мехди Шейхолеслами, Майкл Д. Уилсон, Дж. Роджер Селин (Mehdi Sheikholeslami, Michael D. Wilson, and J. Roger Selin), «The impact of CEO turnover on security analysts' forecast accuracy», «*Journal of Applied Business Research*», 14 (1998): 71–75.
11. Майкл Усиим (Michael Useem), «*Executive Defense*» (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976), с. 76.
12. См.: Чарльз Фомбрун и Шэнли (Charles Fombrun and Mark Shanley), «What's in a name? Reputation building and corporate strategy», «*Academy of Management Journal*», 33 (1990): 233–258. Воздействие репутации компании на ее последующую эффективность является корпоративным аналогом «эффекта Мэттью» в науке.
13. Если компания состоит из идентичных бизнес-единиц, исполняющих аналогичные функции (это могут быть цепи супермаркетов или франчайзинговые рестораны), то нефинансовые показатели можно распределить от уровня бизнес-единиц до уровня компании в целом или каскадно агрегировать сверху вниз, от вершины иерархии компании до бизнес-единиц.
14. Ричард Дж. Доувен и В. Скотт Бауман (Richard J. Dowen and W. Scott Bauman), «Financial statements, investment analyst forecasts and abnor-

- mal returns», *Journal of Business Finance and Accounting*, 22 (1995): 431–449.
15. Джеймс Дж. Кордейро и Доналд Кент-младший (James J. Cordeiro and Donald Kent, Jr.), «Do EVA (TM) adopters outperform their industry peers? Evidence from security analyst earnings forecasts», *American Business Review*, 19 (2001): 57–63.
 16. Роджер Дж. Бест и Роналд В. Бест (Roger J. Best and Ronald W. Best), «Earnings expectations and the relative information content of dividend and earnings announcements», *Journal of Economics and Finance*: 25 (2000); Майкл Дж. Гомбола, Фенг-Йинг Лю (Michael J. Gombola and Feng-Ying Lu), «The signaling power of specially designated dividends», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 34 (1999): 409–424.
 17. Уильям Р. Бэйбер, Джонг-Дэ Ким и Кришна В. Кумар (William R. Baber, Jong-Dae Kim, and Krishna V. Kumar), «On the use of intra-industry information to improve earnings forecasts», *Journal of Business Finance and Accounting*, 26 (1999): 1177–1198.
 18. Джонатан Лоу и Тони Зигфилд (Jonathan Low and Tony Siesfeld), «Measures that matter: Wall Street considers non-financial performance more than you think», *Strategy and Leadership*, 26 (1998): 24–30.
 19. Оливер Э. Уильямсон (Oliver E. Williamson), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975), с. 150 (выделение оригинальное).
 20. Луис В. Герстнер и М. Хелен Андерсон (Louis V. Gerstner, Jr., and M. Helen Anderson), «The chief financial officer as activist», *Harvard Business Review*, 54, 5 (сентябрь–октябрь 1976): 100.
 21. Джоэл М. Штерн (Joel M. Stern), «One way to build value in your firm», *Financial Executive*, 6, 6 (ноябрь 1990), с. 51. См. также: Дж. Беннетт Стюарт (G. Bennett Stewart), *The Quest For Value* (New York: Harper Business, 1991).
 22. «The real key to creating wealth», *Fortune*, 128, 6 (сентябрь 20, 1993): 38–44.
 23. Мэгги Топкис (Maggie Topkis), «A new way to find bargains», *Fortune*, 134, 11 (декабрь 9, 1996): 265.
 24. Гэри К. Биддл, Роберт М. Боуэн и Джеймс С. Уэллэс (Gary C. Biddle, Robert M. Bowen, and James S. Wallace), «Evidence on the relative and incremental information content of EVA residual income, earnings and operating cash flow», неопубликованная рукопись, Вашингтонский университет (1996).

25. Джеймс Л. Додд и Шимин Чен (James L. Dodd and Shimin Chen), «EVA: a new rapasea?», *«Business and Economic Review»*, 42, 4 (июль–сентябрь, 1996): 26–28. Додд и Чен также предполагают, что в процессе расчета EVA поправки, предложенные Штерном и Стюартом, неэффективны.
26. У Каплана и Нортон не было и до сих пор нет определенной теории по системе показателей. См.: Robert S. Kaplan, «Innovation action research: creating new management theory and practice», *«Journal of Management Accounting Research»*, 10 (1998): 89–118.
27. Роберт Экклс и Нитин Нохира (Robert Eccles and Nitin Nohira), *«Beyond the Hype»* (Boston, Harvard Business School Press, 1992), с. 159–163.
28. О бизнес-модели компании «Сирс» («Sears») сообщается в докладе: Эн-тони Дж. Руччи, Стивен П. Кирн и Ричард Т. Куинн (Anthony J. Rucci, Steven P. Kim, and Richard T. Quinn), «The employee-customer profit chain at Sears», *«Harvard Business Review»*, 76, 1 (январь–февраль 1998): 82–97.
29. В работе Руччи и других нет упоминания о показателях удовлетворенности покупателей из модели «Сирс».
30. Характеристики показателей и выходных данных на рис. 1.6 и 1.7 основываются на нескольких источниках, главными из которых являются: Кэролин Бранкатом (Carolyn Brancatom), *«New Corporate Performance Measures»* (New York: The Conference Board, 1995), ряд отчетов Королевского Общества поощрения искусств, промышленности и торговли, «Tomorrow's company», и личная переписка с Джоном Э. Балккомом (John E. Balkcom), консультантом «Sibson & Co.».
31. Как и EVA, MVA является торговой маркой «Stern, Steward & Co.».
32. Джордж Джонсон (George Johnson), *«Fire in the Mind»* (New York: Knopf, 1995), с. 177.
33. Из личного общения с Джоном Балккомом (John E. Balkcom).

Глава 2. Снижение пригодности показателей измерения эффективности

1. См.: Стивен Джей Гульд (Stephen Jay Gould), «Trends as change in variance: a new slant on progress and directionality in evolution», *«Journal of Paleontology»*, 62 (1988): 319–329. См. также: Гульд, *«Full House: The*

- Spread of Excellence from Plato to Darwin*» (New York: Harmony House, 1996).
2. Гульд, «Trends as change in variance», с. 326.
 3. Гульд, «Full House», с. 119.
 4. См.: Джон Торн и Питер Палмер (John Thorn and Peter Palmer), «Total Baseball», 2-е издание (New York: Warner, 1991), с. 682–692.
 5. Мюррей Часс (Murray Chass), «The best buys in baseball», «New York Times», март 4, 1992, с. C1 и C4. Проводилось сопоставление самых низкооплачиваемых (средняя заработная плата – \$110 000) и самых высокооплачиваемых игроков в бейсбол (средняя заработная плата – \$3,5 миллиона). Было обнаружено, что их средние уровни попадания различались всего на 0,005.
 6. Алфред А. Маркус, Мэри Д. Николс и Гергори Э. МакАвой (Alfred A. Marcus, Mary L. Nichols, and Gregory E. McAvoy), «The managerial determinants of nuclear power safety», Strategic Management Research Center, Университет штата Миннесота, март 1993.
 7. Графики существенных событий, отказов систем безопасности и выброса радиации опущены по соображениям краткости. Для всех пяти атомных электростанций картина аналогичная. Наблюдение Гульда об эволюционном изменении носит характер повторения, поскольку в данном случае оно применяется в том же смысле: общее улучшение средних показателей безопасности объясняется снижением вариативности по электростанциям.
 8. Марк Рехтин (Mark Rechtin), «As quality gap narrow, Power rethinks the IQS», «Automotive News», май 12, 1997, с. 3.
 9. Пол ДиМадджио и Уолтер В. Пауэлл (Paul DiMaggio and Walter W. Powell), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», «American Sociological Review», 48 (1983): 147–160.
 10. Данкан Нойхаузер (Duncan Neuhauser), «The relationship between administrative activities and hospital performance: and empirical study», Университет Чикаго, 1971, с. 17.
 11. Марк Рехтин, «As quality gap narrows», с. 28.
 12. Из личного общения с Алфредом А. Маркусом (Alfred A. Marcus), Университет Миннесоты.
 13. «The test under stress», «New York Times Magazine», январь 10, 1999.
 14. Алфред Дж. Райсс (Alfred J. Reiss), «The Police and the Public», (New Haven: Yale University Press, 1971).

15. Питер М. Блау (Peter M. Blau), «*The Dynamics of Bureaucracy*», 2-е издание (Chicago: University of Chicago Press, 1963), с. 37–38, 45–46.
16. Патрик Хили (Patrick Healy), «Ahead of the curve: some professors battling against grade inflation», «*Boston Globe*», февраль 7, 2001, с. A1.
17. Ричард Ротштайн (Richard Rothstein), «Doubling of A's at Harvard: grade inflation or brains?», «*New York Times*», декабрь 5, 2001, с. D8.
18. Джеймс Л. Медофф и Катерин Дж. Абрахам (James L. Medoff and Katherine G. Abraham), «Experience, performance, and earnings», «*Quarterly Journal of Economics*», 95 (1980): 703–736.
19. Сильвестр Э. Берки (Silvester E. Berki), «*Hospital Economics*» (Lexington: Lexington Books, 1972); Давид Б. Смит и Арнолд Д. Калужни (David B. Smith and Arnold D. Kaluzny), «*The White Labyrinth: A Guide to the Health Care System*» (Ann Arbor: Health Administration Press, 1986).
20. Дана Прист (Dana Priest), «Pennsylvania rates hospitals, surgeons on heart bypass patients deaths», «*Washington Post*», ноябрь 20, 1992, с. A3.
21. Джозеф Бергер (Joseph Berger), «Fernandez seeks to end test ranking», «*New York Times*», июнь 9, 1992, с. B3.
22. Эти данные были любезно предоставлены Дэвидом Мауэром (David Mauer), располагающим многочисленными публикациями на их основе.
23. Гленн Р. Кэрролл и Майкл Т. Ханнан (Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan), «*The Demography of Corporations and Industries*» (Princeton: Princeton University Press, 1999), глава 13.
24. Данный отчет по «Проекту оценки» взят из работы: Роналд Дж. Гринвуд (Ronald G. Greenwood), «*Managerial Decentralization; A Study of the General Electric Philosophy*» (Lexington: Lexington Books, 1974).
25. Дж. Холуша (J. Holusha), «A call for kinder managers at GE», «*New York Times*», март 4, 1992, с. D1 и D6.
26. Уильям М. Карли (William M. Carley), «To keep GE's profits rising, Welch pushes quality-control program», «*Wall Street Journal*», январь 13, 1997, с. A1 и A8.
27. База данных SPI4 описана в работе: «*The PIMS Competitive Strategy DataBase*» (Cambridge, MA: Strategic Planning Institute, 1988).
28. Данные корреляции показаны в приложении к данной главе.
29. Контрольные переменные и проверка на статическую значимость для различий между блоками корреляций показаны в работе: Маршалл Мейер (Marshall Meyer), «Organizational design and the performance paradox», а также под редакцией Ричарда Сведберга (Richard

Swedberg), «*Explorations in Economic Sociology*» (New York: Russell Sage Foundation, 1993), глава 10.

- 30 Харрисон К. Уайт (Harrison C. White), «*Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*» (Princeton: Princeton University Press, 1992).

Глава 3. В поисках баланса

1. Роберт Каплан и Давид Нортон (Robert Kaplan and David Norton), «*The Balanced Scorecard*» (Boston: Harvard Business School Press, 1996), с. 2.
2. Наиболее значительный вес в индексе качества филиала (45%) был присвоен ответам на вопрос к покупателям с просьбой оценить «общее качество обслуживания в филиале согласно вашим ожиданиям» по пятибалльной шкале. Прочие показатели индекса включали в себя оценки качества работы операционистов и ожидания покупателей (7,5%), качество работы персонала филиала и ожидания покупателей (7,5%), шесть дополнительных пунктов, касающихся служащих филиала (7,5%), качество работы банкоматов и ожидания (7,5%), три дополнительных пункта по работе банкоматов (7,5%) и один пункт по оценке возникновения проблем (10%). Индекс качества филиала считался самым важным, поскольку множественность показателей уменьшала погрешность оценки. Однако это происходило только в случае наличия одной размерности результирующего сводного показателя (например, если все задаваемые вопросы относятся к одному показателю).
3. Здесь под клиентом понимается семья или группа бизнес-единиц, принимающих совместные банковские решения. Клиенты первого уровня имели общий уровень баланса, включая инвестиционные балансы, свыше \$100 000; клиенты второго уровня имели балансы, превышающие \$10 000. В сносках даются обязательства и активы с учетом розничных и профессиональных клиентов (за вычетом залладных).
4. Клиенты первого порядка обладали балансами на сумму свыше \$100 000 и имели в компании инвестиционный портфель.
5. Управление эффективностью определялось как обязательство менеджера «по достижению целей путем тренировки, мотивации, уполномочивания, найма, поддержки, продвижения, признания и постановки задач перед персоналом». Хотя считалось, что удовлетворенность

клиентов относится к шкале оценки человеческой категории, обзоры удовлетворенности клиентов проводились нерегулярно, что придавало ежеквартальной оценке данного показателя качественный характер. Более того, не существовало статистически значимой корреляции между данными удовлетворенности клиентов из обзора 1996 года и субъективными «человеческими» оценками региональных директоров в первом и втором кварталах 1996 года. Это указывало на то, что количественным показателям удовлетворенности клиентов придавалось мало значимости в процессе оценки эффективности менеджеров по данной шкале.

6. Для категорий контроля, эффективности персонала и стандартов формальные цели не были установлены, однако значение аудиторского рейтинга «3» или ниже соответствует значению «ниже стандарта» в категории показателей контроля.
7. Тем не менее распределение премиального фонда между сотрудниками филиала было оставлено на усмотрение управляющего филиалом. Так, если филиал выполнял все поставленные цели согласно системе RIP 1993 года, управляющий филиалом получал ежеквартальную премию в размере 15% от базовой заработной платы, премиальный фонд для сотрудников фонда составлял 7,5% от базовой заработной платы, однако премиальные выплаты отдельным сотрудникам были переданы на усмотрение управляющего филиалом.
8. Сбалансированная система показателей компании GFS состояла из тридцати семи показателей в шести категориях. Напротив, сбалансированные системы показателей компаний «Metro Bank» и «National Insurance», обсуждаемые Капланом и Нортон (в «*The Balanced Scorecard*», с. 155, 157), содержали двадцать и двадцать один показатель соответственно в четырех категориях.
9. Увеличение показателя качества филиала на 1% вызывало последующее увеличение доходов на 0,04% и увеличение доходности на 0,22%.
10. Увеличение показателя качества филиала на 1% вызывало последующее увеличение числа частных розничных клиентов на 0,2% и бизнес-/профессиональных клиентов на 0,3%.
11. Анализ был ограничен четырьмя кварталами, с третьего квартала 1995 года по первый квартал 1996 года, для которых были доступны данные по каждому из показателей. В показателях управляющего филиала не сообщалось о конкретных компонентах индекса качества филиала.

12. Увеличение показателя качества работы кассиров на 1% вызывало последующее увеличение доходов на 0,4% и увеличение доходности на 0,5%.
13. Это совместимо с опытом управляющих филиалов, которые полагают, что удовлетворенность розничных клиентов, проанализированная компанией, снижается по мере увеличения внимания к меньшему, но более рентабельному сегменту бизнес-/профессиональных и премьер-клиентов, не включенных в потребительские обзоры.
14. Каплан и Нортон, «*The Balanced Scorecard*», с. 218.
15. Расчет себестоимости капитала компании является сложным и оригинальным процессом, включающим в себя действующие процентные ставки, проценты, выплачиваемые по пассивным балансам, а также прочие факторы.
16. Как и прочие розничные банки, компания GFS полагает, что перекрестная продажа может способствовать комиссионным доходам от текущих депозитных и кредитных клиентов. Частично стратегия компании, ориентированная на продажи, является инструментом личного финансового планирования в целях увеличения осведомленности клиентов о страховых и инвестиционных продуктах.
17. Под понятием розничный клиент («домохозяйство») подразумевается один или несколько связанных между собой человек, имеющих в компании один или несколько счетов.
18. Некоторые из приобретений чековых счетов на потребительском денежном рынке могут быть обусловлены конверсией существующих обычных чековых счетов в счета денежного рынка. Когда обычный чековый счет кредитуются в чековый счет денежного рынка, о приобретении потребительского чекового счета денежного рынка делается запись (продажа относится на счет менеджера по отношениям с потребителями).

Глава 4. От факторов затрат к факторам доходов

1. Частично авиаперелет можно свести к спецификациям, в частности расписаниям, мерам безопасности и ценам, сопоставимым по большинству авиалиний. Поэтому авиалинии конкурируют в сфере обслуживания потребителей, которую не так просто свести к простым спецификациям.

2. См., например: Хау Л. Ли, В. Падманабхан и Сеунгджин Вханг (Hau L. Lee, V. Padmanabhan, and Seungjin Whang), «The bullwhip effect in supply chains», «*Sloan Management Review*», 38, 3 (весна 1998): 93–102.
3. Транзакции, инициированные потребителями, и вспомогательные транзакции различаются потому, что транзакции, начинающиеся в одной и той же точке организации, могут протекать по различным каналам в зависимости от потребителя и продукта.
4. Косвенная деятельность заключается в управлении, наблюдении и администрировании, соответствующим транзакции.
5. К краткосрочным переменным издержкам относятся прямые затраты на труд и прочие. К долгосрочным переменным издержкам относится стоимость наблюдения и администрирования, вызванная непрямой деятельностью. К постоянным затратам относится стоимость оборудования и помещения. В расчете себестоимости бизнес-процесса постоянные затраты независимо от объема транзакций не упоминаются.
6. Чистый доход на клиента (CNR) является суммой комиссионных к выплате клиентом и чистых доходов, полученных по балансовым активам. Чистый доход выражается произведением баланса на величину спреда, то есть является разницей между брутто-приращением баланса и себестоимостью капитала.
7. Переменные издержки составили порядка 28% общих изначальных расходов.
8. Роберт С. Каплан и Робин Купер (Robin Cooper), «*Cost and Effect*» (Boston: Harvard Business School Press, 1998), с. 183–197.
9. Общая удовлетворенность компанией как места совершения деловых операций оценивается как доля клиентов, составляющих верхние две категории по пятибалльной шкале. Число таких клиентов возросло с 71% в июне 1992 года до 95% в декабре 1993 года. После этого уровень общей удовлетворенности клиентов составлял 90% и выше. В тот же период процент клиентов, способных порекомендовать компанию другим потребителям, возрос с 72% до 97%.
10. Порядка 42% клиентов, опрошенных в июне 1992 года, сообщили о наличии проблем, и лишь 8% сообщили о наличии проблем в декабре 1994 года. Более того, с декабря 1992 года по декабрь 1994 года уровень запросов и расследований на одну тысячу счетов, проведенных в результате жалоб потребителей, снизился с 7,8% до 1,6%.
11. В связи с небольшим числом случаев данная корреляция является статистически незначимой.

12. Каплан и Купер, «*Cost and Effect*»; см. также изучение практического примера «Kanthall» Гарвардской бизнес-школой (9-190-002).
13. В расчете себестоимости процесса влияние постоянных затрат (таких, как затраты на осуществление финансового контроля) игнорировалось независимо от объема транзакций.
14. Маршалл В. Мейер (Marshall W. Meyer), «Productivity cultures and competition in the global marketplace: cases from Hong Kong», в работе под редакцией Дж. Т. Ли, Энн С. Цуй и Элизабет Уэлдон (J. T. Li, Anne S. Tsui, and Elizabeth Weldon), «*Management and Organizations in Chinese Context*» (New York: Martin's Press, 2000), глава 12.
15. В обзорах удовлетворенности клиентов по США были представлены данные по двадцати пяти клиентам каждого из филиалов каждый месяц до конца 1999 года. К началу 2000 года данное число было существенно снижено.
16. Питер Дж. Коулсэр (Peter J. Kolesar), «Vision, values, milestones: Paul O'Neill starts total quality at Alcoa», «*California Management Review*», 35, 3 (весна 1993): 133-165.
17. Майкл Льюис (Michael Lewis), «O'Neill's list», «*New York Times Magazine*», январь 13, 2002, с. 24.
18. Дженнифер Дж. Лаабс (Jennifer J. Laabs), «Alcoa unit president forced to resign after failing to report safety violations», «*Personnel Journal*», 75, 9 (сентябрь 1996): 12.
19. Филипп Зелцник (Philip Selznick), «*Leadership in Administration*» (Berkeley: University of California Press, 1957).

Глава 5. Уроки АВРА

1. Вспомним упоминание из главы 1 о недостатках агрегатных (или грубых) показателей, в особенности нефинансовых показателей.
2. Давид Крепс (David Kreps), «*A Course of Microeconomic Theory*», (Princeton: Princeton University Press, 1990), с. 611-612.
3. Стивен Спир и Х. Кент Боуэн (Steven Spear and H. Kent Bowen), «Decoding the DNA of the Toyota production system», «*Harvard Business Review*», 77, 5 (сентябрь-октябрь, 1999): 99.
4. Пол С. Адлер и Роберт Э. Коул (Paul S. Adler and Robert E. Cole), «Designed for learning: a tale of two auto plants», «*Sloan Management Review*», 34, 3 (весна 1993): 90.

5. Джон Пол МакДаффи (John Paul MacDuffie), «The road to 'root-cause: shop-floor problem-solving at three auto assembly plants», *«Management Science»*, 43 (1997): 479–502.
6. Обозначение CMM зарегистрировано в Бюро патентов и торговых марок США.
7. Данные пять стадий включают начальную стадию, где успех зависит от лидерства и его харизматичности; повторяемую стадию, где осуществляются основные процессы управления (составление расписания, бюджета и оценка функциональности); определенную стадию, где процесс разработки программного обеспечения документируется и стандартизируется; управляемую стадию, где происходит сбор данных по разработанным мерам, а процесс разработки подвергается количественной оценке; стадию оптимизации, где используется непрерывная обратная связь между оценкой и процессом разработки программного обеспечения в целях улучшения его качества.
8. Некоторые из ключевых свойств процесса (KPA – key process attributes) включают в себя средства гарантии качества программного обеспечения на повторяемой стадии; интегрированное управление программным обеспечением на определенной стадии; процесс количественного управления на управляемой стадии и управление изменениями процесс на стадии оптимизации.
9. Отчет «Process maturity profile of the software community: 1999 year end update» был выпущен в марте 2000 года и является одним из последних.
10. П.К. Лоулис, Р.М. Флоуе и Дж.Б. Торндал (P.K. Lawlis, R.M. Flowe, and J.B. Thorndahl), «A correlation study of the CMM and software development performance», *«CrossTalk: The Journal of Defensive Engineering»*, 8, 9 (сентябрь, 1995): 21–25.
11. М.С. Кришнан (M.S. Krishnan), «Cost and quality considerations in software product management», докторская диссертация, School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, 1996.
12. Джеймс Херслеб, Давид Зубров, Денис Голденсон, Уилл Хейс и Марк Полк (James Hersbleb, David Zubrow, Denis Goldenson, Will Hayes, and Mark Paulk), «Software quality and the capability maturity model», *«Communications of the Association for Computer Machinery»*, 40, 6 (июнь, 1997): 30–40.
13. Рис. 5.2 основывается на оценках, сделанных компанией GFS для розничных операций в стране А в 1993–1994 годах (см. главу 4).
14. Финансовые показатели, как правило, не учитываются в системах показателей, распределяемых ниже уровня бизнес-единиц.

Глава 6. Оперативное и стратегическое управление с АВРА

- 1 См . Джеймс Томпсон (James Thompson), «*Organizations in Action*» (New York McGraw-Hill, 1967)
- 2 Дон Тапскотт, Дейвид Тиколл и Алекс Лоуи (Don Tapscott, David Ticoll, and Alex Lowy), «*Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*» (Boston Harvard Business School Press, 2000)
- 3 Роберт Каплан, Дейвид Нортон (Robert Kaplan and David Norton), «Using the balanced scorecard as a strategic management system», «*Harvard Business Review*», 74, 1 (январь-февраль 1996) 81

Предметный указатель

«Alcoa», 189, 190, 242
«British Airways», 162
«Citigroup», 35
«DuPont», 62
«EnviroSystems Corporation», 75, 109
«Ernst & Young», 58
«General Electric», 35, 80
«General Motors», 62
«J D Power and Associates», 87
«Kanthal», 181
«Pioneer Petroleum», 143, 144
«Sears», 69, 70, 75, 136, 141
«Toyota», 87

А

авиаперелеты, 160, 162
Андерсон, Хелен, 64
атомные электростанции, 86, 87

Б

банки

показатель ROA 54, 66, 67, 100

стоимость обработки балансовых запросов, 171, 172

Биддл, Гэри, 66

бизнес-модели, 115, 135

безопасные рабочие места, 190

примеры, 68, 119, 135

проверка, 141

эффективность 68

больницы, 83-89

продолжительность нахождения в стационаре, 83

стоимость пациентодня, 85

уровень занятости, 84

уровень смертности, 88, 111

бонусы см. мотивационные выплаты

Боуэн, Роберт, 66

В

веб-порталы, 232, 233

Вебер, Макс, 35

вознаграждение: см. мотивационные выплаты

«Вольво», 197

Г

Гарвардский университет, 91, 92

Герстнер, Луис, 64

Гульд, Стивен Джей, 80, 81

Д

дефекты автомобилей, 87-88

децентрализация, 243-245

Джонсон, Джордж, 74

Додд, Джеймс Л., 66

З

затраты

- взаимосвязь с доходами, 159, 168, 182
- факторы, отличие от факторов дохода, 159

И

инертность, 50

Институт специалистов по управленческому учету (ИМА), 16

Интернет, 231, 232

К

Каплан, Роберт, 17, 18, 67, 115

качественные методы, 122

квоты, 35

клиенты

жалобы, 162

удержание клиентов, 149

фокус АВРА, 157, 231

электронная коммерция, 231

ключевые свойства процесса, 198

командная экономика, 12

компании. см. организации

компенсация: см. мотивационные выплаты

конвергенция, 88

изменение показателей, 106

количественная проверка, 122

консенсус, 96

искаженное обучение, 80, 89, 111

позитивное обучение, 80, 90, 112

процесс выбора, 78

подавление, 80, 101, 111

поиск новых показателей, 77, 79, 88, 89

принцип «использовал – выкинь», 24, 79, 101, 111

консенсус, 96

крупные компании, 80

Л

Льюис, Майкл, 189

М

- массовая адаптация к требованиям покупателей, 230
- международная финансовая компания (GFS), 116-119, 133
 - балансовые и комиссионные доходы, 149
 - бизнес-модель, 115
 - жалобы клиентов, 162
 - план стимулирования эффективности, 119
 - пример использования ABC, 155-192
 - разрешение проблем, 146-173
 - рентабельность клиентов, 151
 - сбалансированные системы показателей, 116
 - стратегия продаж, 153
 - структура доходов, 150
 - субъективные и формульные показатели, 128, 133
 - схема, 115, 119
 - удельная стоимость обработки балансовых запросов, 171, 205
 - удовлетворенность клиентов, 137
 - эволюция, 108, 130
- модели электронной коммерции, 231
- модель зрелости процесса разработки программного обеспечения (CMM), 198
- Молдт, Эд, 48
- мотивационные выплаты
 - ABPA, 193, 200, 203
 - применимость показателей, 31
 - проблема, 19
 - системы показателей, 132, 133
 - сопоставление систем, 211
 - эволюция, 108, 130
- мотивация, теория, 60
- Мэнсфилд, Харви, 91

Н

- Найтингейл, Флоренс, 88
- нефинансовые показатели, 52, 55
 - ABPA, 183
 - недостаточность, 16
- неэффективность, 185
- Нойхаузер, Дункан, 88
- нормы прибыли, 210
- Нортон, Давид, 17, 67, 115

Q

обучение

высокоточные показатели. 193

деятельность и обучение, 199

искаженное обучение, 80, 89, 111

позитивное обучение, 80, 90, 112

посредством АВРА, 205, 222

общая доходность по акциям, 72

О'Нил, Пол, 189

организации

крупные компании, 40, 47, 50

предпринимательские компании, 147

упрощение оценки, 74

элементная концепция, 28, 37, 188

организационные структуры, 226

для АВРА 223, 226

производства, 231

сопоставления, 231

электронная коммерция. 231

организационные структуры на производстве, 231

организационный изоморфизм, 88

Организация Balanced Scorecard Collaborative, 17

оценка эффективности

выбор, 139

конвергенция см. конвергенция

крупные компании, 49–52

назначение, 52

неопределенность, 74

полезность для прогнозирования. 22

предположения. 45. 48. 58. 74

предпринимательские компании, 48, 49

применимость, 22

причины невозможности соответствия, 24

роль персонала, 78

стабильность. 22

ТОЧНОСТЬ. 35

требования, 22–24

упрощение. 74. 75

усложнение с ростом размера и сложности, 53

экономичность в средствах, 22

П

- паевые фонды денежного рынка (МММФ), 93
- первоначальное публичное размещение акций (IPO), 96
- передача полномочий, 222
- персонал
 - безопасность, 189
 - вежливость, 184
 - воздействие системы показателей 110
 - мотивация 145 207
 - травматизм, 190
 - удовлетворенность, 18, 119
- подмена цели 35
- подразделения, 51
- показатели, высокоточные, 193
 - организационное обучение 216
- показатели грубой оценки, 194 219
- показатели затрат, 54
- показатели эффективности
 - компрессия, 73
 - корреляции, 18, 103
 - недостатки 41
 - нефинансовые показатели, 22, 24, 55, 141, 146
 - образца 1960 года 71
 - образца 1990 года, 71, 72
 - показатели затрат 57, 58
 - попытки улучшения, 77
 - причины, 38
 - продвижение нефинансовых показателей, 51, 67
 - распространение, 62
 - рыночная оценка, 54–57
 - снижение значимости финансовых показателей, 70
 - сопоставление, 47, 53
 - типы, 54
 - уязвимость, 75
 - финансовые показатели, 55
- показатель рентабельности активов (ROA), 66 100, 239
- показатель рентабельности инвестиций (ROI), 90
- показатель рентабельности инвестиций по денежным потокам (CFROI), 73
- Портер, Майкл 26
- потребительская рентабельность 27
- премиальные выплаты см мотивационные выплаты

- принцип «использовал – выкинь», 79, 101
- принцип компрессии в оценке, 73
- программное обеспечение
 - ABPA 193–196
 - разработка, 198
- продукты
 - продукты, зависимые от времени, 164
 - производство согласно спецификациям, 159
 - разработка, 56, 58
- процессно-ориентированный анализ рентабельности (ABPA), 151
 - влияние бизнес-процессов на доходы, 180
 - возможности, 168
 - затраты на неэффективность, 185
 - избирательность, 187
 - комплексный характер, 186
 - компьютеризированная информация, 201
 - критически важные вопросы оценки, 188
 - механизмы, 229
 - неопределенность, 218
 - нефинансовые показатели, 140, 183
 - обращение с ABPA 189
 - определение рентабельности, 153, 159
 - организационные структуры для ABPA 222
 - основы, 166
 - оценка затрат, 155
 - привязка бизнес-процессов к доходам, 177
 - применение, 157
 - пример использования, 159
 - процессно-ориентированный учет затрат (ABC), 155
 - разрешение проблем, 173
 - сопоставление с прочими системами, 211
 - сопоставления, 211
 - стратегические возможности, 234
 - уроки ABPA 189, 203
 - устойчивость, 188
 - факторы доходности, поиск, 211
 - фокус на клиентах, 148, 157
- процессно-ориентированный учет затрат (ABC), 73, 153
 - банковские балансовые запросы, 171
 - комплексный характер, 186
 - основа ABPA 155
 - преимущества, 156

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Р

- разрешение проблем, оценка затрат, 173, 176
- рентабельность клиента, данные, 151
- рыночная оценка
 - доходность инвестиций по денежному потоку (CFROI), 73
 - общая доходность по акциям (TSR), 72
 - повышенное внимание, 67
 - показатели, 54
 - рыночная добавленная стоимость (MVA), 72
 - экономическая добавленная стоимость (EVA), 51, 58, 65

С

- сбалансированная оценка эффективности
 - взвешивание показателей, 128
 - готовность к изменениям показателей, 142
 - искажения. формульные, 143
 - субъективные, 146
 - использование, 116, 138
 - недостатки, 43
 - общие и частные показатели, 137, 139, 141
 - подход, 79
 - поиск подходящих показателей, 139
 - проверка бизнес-моделей, 141
 - системы показателей: см. сбалансированные системы показателей
 - совмещение разнородных показателей, 112, 133, 143
 - сравнение с АВРА 211
 - стратегическое управление, 221
 - стратегия продаж, 148
 - требования, 122, 133, 139
 - формульные или субъективные показатели, 143, 146
- сбалансированные системы показателей
 - анализ, 116, 126
 - показатели эффективности конечного результата, 133, 134
 - схема, 127
 - элементы, 138
- сборка автомобилей, 199
- системы распределения, 165
- Смит, Адам, 20
- средний показатель попаданий в бейсболе, 80
- стоимость акции, 42

стратегии продаж, 151
 стратегическое управление, 221
 децентрализация, 222

Т

термометр «United Way», 45–47, 60
 транснациональные корпорации, 237

У

увеличение целевого показателя, 70, 103
 удовлетворенность клиентов, 54, 68
 измерение, 120
 Уильямсон, Оливер, 64
 Университет Карнеги-Меллон, 196
 Уэллс, Джеймс, 66
 Уэйл, Сэнфорд, 35
 Уэлч, Джэк, 104, 105

Ф

факторы доходов
 взаимосвязь с затратами, 219
 отличие от факторов затрат, 178
 фармацевтические компании, 237
 финансовое воздействие рыночной стратегии (PIMS), 107
 финансовые показатели, 54, 55
 распределение сверху вниз, 54, 55
 сравнение с АВРА, 211
 Фишер, Франклин, 39

Х

«Хонда», 197

Ц

цепочка поставок, 164

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Факторы эффективности бизнеса

А

Ч

Чен, Шимин, 66

чистый доход на клиента, 168

Ш

школы, уровень чтения, 96

Штерн, Джоэл, 65

Э

Экклс, Роберт, 115

экономическая добавленная стоимость (EVA), 51, 58, 65

экономическая эффективность

- временные рамки, 44

- невозможность оценки, 24, 25, 30

- неопределенность, 31, 42

- прогнозирование, 22, 23

эффективность

- бизнес-модели, 68

- временные рамки, 44

- измерения, 38, 39

- показатели, 38

- современное понятие, 24

- факторы, 180, 189

- цепочки эффективности, 27, 37, 77, 222, 244