



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

В.Г. Кандалицов

ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС

**Применение
сбалансированной
системы показателей**



Виталий Кандалинцев

**Инновационный бизнес.
Применение сбалансированной
системы показателей**

«РАНХиГС»

2015

Кандалинцев В. Г.

Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей / В. Г. Кандалинцев — «РАНХиГС», 2015 — (Образовательные инновации)

Раскрывается сущность стратегии лидерства продуктов, анализируются группы бизнес-процессов, необходимых для ее успешной реализации. Рассматривается проблема соответствия нематериальных активов компании ее стратегии, описываются инструменты сбалансированной системы показателей для лидерства продуктов. Значительное внимание в пособии уделено инструментам процессного подхода. Изложены принципы сбалансированного вознаграждения в зависимости от степени достижения стратегических целей. Приводится характеристика стратегии «голубого океана», анализируется работа отдела стратегического менеджмента.

УДК 338
ББК 65.053

© Кандалинцев В. Г., 2015
© РАНХиГС, 2015

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	7
1.1 Определение и визуализация стратегии лидерства продуктов	8
1.1.1. Определения	8
1.1.2. Стратегическая карта компании	10
1.2 Соответствие нематериальных активов стратегии	15
1.3 Ключевые показатели эффективности	22
1.3.1. Инновационные процессы	22
1.3.2. Связи инновационных процессов с целями клиентской составляющей	27
1.3.3. Цели показатели финансовой составляющей	28
1.3.4. Цели и показатели составляющей обучения и развития	29
1.4 Задачи и стратегические инициативы	32
Пример классификации стратегических бизнес- процессов для составляющей внутренних процессов (3-й составляющей ССП) при стратегии лидерства продукта	33
Конец ознакомительного фрагмента.	36

В.Г. Кандалинцев
Инновационный бизнес.
Применение сбалансированной
системы показателей

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010, 2012, 2014, 2015

Предисловие

Инновационный бизнес основан на идее производства и продажи лучшего продукта (услуги), и эта идея становится естественной стратегией такого бизнеса. Однако в условиях крайне жесткой конкуренции кроме креативности нужна система управления, позволяющая последовательно и эффективно реализовывать стратегию. Сбалансированная система показателей (ССП) предоставляет богатый и проверенный практикой инструментарий стратегического управления, в том числе разработанный специально для стратегии лидерства продукта.

В учебном пособии подробно анализируется стратегия инновационного бизнеса. В гл. 1 «Стратегия лидерства продуктов. ССП» раскрывается стратегия лидерства продуктов, а также ССП.

Глава 2 «Декомпозиция целей – КПЭ – задач – инициатив» логически продолжает и развивает тему визуализации стратегии, переводя обсуждение в плоскость практической реализации. Раскрывается сущность метода оцифровки стратегических целей с помощью ключевых показателей эффективности, постановки количественно и во времени определенных задач, разработки комплексов мероприятий по достижению целей.

В главе 3 «Цикл стратегического управления и сбалансированное вознаграждение» акцент переносится в область регулярных процедур стратегического менеджмента, таких как планирование, контроль исполнения стратегии, корректирующие мероприятия, а также в область развития материальной заинтересованности персонала в достижении стратегических целей компании. Рассматриваемые методики позволяют выстроить в реальных условиях как стратегический информационный процесс, так и систему коллективного и личного поощрения за решение стратегических задач. Необходимые навыки и умения вырабатываются у слушателей в ходе анализа конкретной ситуации «Система сбалансированного вознаграждения в инновационной компании».

Наконец, гл. 4 «Инновация ценности (стратегия «голубого океана») и ее интеграция в ССП» вводит в сферу новейших достижений мировой теории и практики стратегического управления, в частности, в методику создания свободных ниш на рынке и ее включение в методы ССП.

Глава 1

Стратегия лидерства продуктов. сбалансированная система показателей

Стратегия лидерства продуктов обеспечивает инновационной компании конкурентные преимущества за счет качественных характеристик продуктов и услуг, выходящих за рамки привычного и становящихся в высшей степени востребованными. Эта стратегия базируется на трех важнейших элементах ценности предложения клиентам: высоком качестве, первенстве на рынке и проникновении в новые сегменты рынка. Сбалансированная система показателей (ССП) дает комплекс практических инструментов для реализации стратегии лидерства продуктов.

1.1 Определение и визуализация стратегии лидерства продуктов

Стратегия лидерства продуктов – основная для компаний, стремящихся достичь превосходства над конкурентами с помощью инноваций. Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, сердцевиной стратегии является потребительная ценность предложения, которую компания адресует своим клиентам. Ценность предложения в рассматриваемой стратегии складывается из высокого качества, первенства на рынке, проникновения в новые сегменты рынка.

1.1.1. Определения

Высокое качество. Инновационные компания стремятся обеспечить не просто высокое качество. Их цель – создавать продукты и услуги с качественными характеристиками, выходящими за рамки привычного и становящимися в высшей степени востребованными. Р. Такер отмечает, что попытки многих компаний создать новые продукты напоминают ходьбу собаки на задних лапах; это плохо получается, но вы с удивлением обнаруживаете, что вообще-то это возможно. Многие компании сегодня заняты снижением издержек, фокусированием на совершенствовании существующей продукции и расширении ассортимента. Это делается для того, чтобы не отстать от конкурентов. Но компании – специалисты инноваций придерживаются других приоритетов. Вместо того чтобы все время оглядываться на конкурентов, они стараются разобраться в текущих, явных и неявных потребностях клиентов, их нуждах и желаниях, чтобы удовлетворить их в будущем [5, с. 155]. Результатом становятся продукты и услуги очень высокого качества: они меньше, быстрее, легче, современнее, точнее, ярче, с увеличенным сроком хранения и т. д.

Первенство на рынке. Очень важно создать и вывести на рынок новые продукты первыми. Р. Каплан и Д. Нортон отмечают, что компании, лидирующие по продукту, стремятся опередить на рынке всех. Будучи первыми, они могут диктовать цены клиентам, готовым заплатить за уникальную функциональность продукта [3, с. 345]. Защищая свои продукты патентами, эти фирмы могут затруднить конкурентам преследование и сформировать в глазах потребителя благоприятный имидж компании-первопроходца. Это позволяет им быстро занять значительную долю рынка и получать повышенные прибыли.

Проникновение в новые сегменты рынка. Превосходный продукт, обладающий уникальными функциональными характеристиками, может найти совершенно неожиданное применение и завоевать новые сегменты рынка. Например, совершенство двигателей *Honda*, первоначально разработанных для мотоциклов и автомобилей, позволило компании войти в сегменты рынка газонокосилок и резервных двигателей для оборудования, используемого в коммунальных службах. Стратегическое значение этого элемента ценности предложения заключается в том, что инновационный процесс весьма дорогостоящ. Поэтому организации должны стремиться получить максимально возможную прибыль от инвестиций в инновации, стараясь найти лидирующим продуктам, услугам и процессам новое применение [3, с. 162].

Рассмотрим поучительный пример реализации стратегии лидерства продуктов. Работая в опытно-экспериментальной лаборатории компании *DuPont* в Уилмингтоне (штат Делавэр), химик Ш. Кволек разработала смесь жидких кристаллических полимеров, которая по своим свойствам была уникальна. Абсолютное значение предела прочности на разрыв у нового материала составило 450 ед. У нейлона аналогичный показатель составляет 55 ед. Новый материал оказался в 5 раз прочнее стали.

В 1971 г. Ш. Кволек совместно с П. Морганом получила патент на новое волокно, которое в компании *DuPont* получило название «Кевлар». Казалось бы, дорога к широкому применению и большим прибылям открыта, ведь материал такой замечательный! Но не все так просто. Прошло немало времени, прежде чем кевлар получил признание. По утверждению бывших сотрудников компании, это произошло потому, что *DuPont* воспользовалась старой схемой «создай новый продукт, и потребители сами придут за ним».

В прошлом именно так все и происходило. Когда ученые компании создали нейлон и в 1940 г. нейлоновые чулки появились на рынке, женщины буквально бились за них в очередях. С появлением нейлона шелковые чулки отошли в прошлое, спрос на новый материал резко возрос. Однако с кевларом эта схема не сработала. Первоначально предполагалось, что одной из сфер применения материала станет шинная промышленность. Компания даже приступила к строительству завода, способного производить 45 млн ф. волокна в год. Однако вскоре после начала строительства производители шин отдали предпочтение стали. Они посчитали кевлар слишком дорогим материалом. Кроме того, владельцев автомобилей очень привлекало словосочетание «металлокордные шины».

В результате такого развития событий компания стала испытывать трудности. Кевлар был явно нужен, но не было ясного ответа – зачем. Отсутствие опыта по созданию рынков для инновационных продуктов привело к тому, что разрозненные попытки найти применение революционному материалу затянулись более чем на 10 лет и обошлись в 900 млн долл., причем ошибок и упущенных возможностей хватало. Взять хотя бы применение кевлара в бронежилетах. Его предложила отнюдь не компания *DuPont*, а один из сторонников движения за устройства, спасающие жизнь. Также группа компании *DuPont*, отвечавшая за вывод товара на рынок, не рассматривала возможность применения кевлара в военной промышленности. Представители армии США сами обратились в компанию с предложением приобрести новое волокно, чтобы заменить нейлон в бронежилетах.

Как считает Р. Такер, руководство компании *DuPont* слишком поздно увидело необходимость пересмотреть принятое в компании отношение к созданию новых рынков. Для оправдания огромных капиталовложений нужно было большое количество новых сфер применения; только так компания могла достигнуть существенного роста прибыли. И эти сферы впоследствии действительно появились, в результате волокно произвело переворот в промышленности и принесло компании *DuPont* миллиардные прибыли. Сегодня оно используется повсеместно – в пуленепробиваемых жилетах, армейских шлемах, теннисных ракетках, швартовочных канатах для круизных судов, лыжах, траловых сетях, клюшках для гольфа, парусах, перчатках для автомехаников и мотоциклистов, жилетах и плащах для глав государств и т. д. [5, с. 200–202].

В приведенном примере мы видели, что нарушение целостности потребительской ценности предложения ведет к серьезному снижению отдачи от стратегии. Первый элемент ценности – высокое качество – бесспорно был в наличии, ибо кевлар поражал своей прочностью на разрыв. Первенство на рынке тоже было, ибо материал был запатентован, и пусть не очень успешно на первых порах, но продвигался на рынок. Чего не было в начале истории кевлара, так это третьего элемента ценности предложения – активного проникновения в новые сегменты рынка. Если бы он был с самого начала, переворот в промышленности, произведенный кевларом, состоялся бы на несколько лет раньше.

Стратегия лидерства продуктов привлекательна, но непроста. В ней действуют закономерности, которые обязательно надо учитывать. В рамках данной стратегии естественно стремиться не к частным, а к существенным и даже революционным инновациям в продукте (услуге, процессе). Но чем революционнее продукт, тем выше вероятность того, что рынок для него надо активно создавать, а не ждать, когда он сформируется сам, тем более когда есть могучий конкурент с традиционным продуктом, готовый отстаивать его до последнего.

Это обстоятельство предъявляет высокие требования к маркетинговой службе компании и организации стратегического управления в целом.

1.1.2. Стратегическая карта компании

Фактическим стандартом стратегического управления на сегодняшний день является созданная Р. Капланом и Д. Нортонем сбалансированная система показателей (ССП). Система обладает высокой практической эффективностью и нацелена прежде всего на реализацию стратегии. Первым шагом реализации выступает стратегическая карта компании, визуализирующая (представляющая в удобном графическом виде) стратегию компании в виде дерева целей, расположенного в четырех ключевых составляющих бизнеса – финансах, клиентах, внутренних процессах и в сфере обучения и развития. Данные стратегические цели соединены причинно-следственными отношениями, которые устанавливают стратегическую логику действий компании. Стратегическая логика раскрывается через направленную связь целей, так что достижение какой-либо обозначенной на карте нижележащей цели ведет к достижению (или создает предпосылки для достижения) определенной вышележащей цели. Причинно-следственные отношения на карте обозначаются стрелками. Рассмотрим модель стратегической карты, актуальную для компаний – лидеров по продуктам (рис. 1).

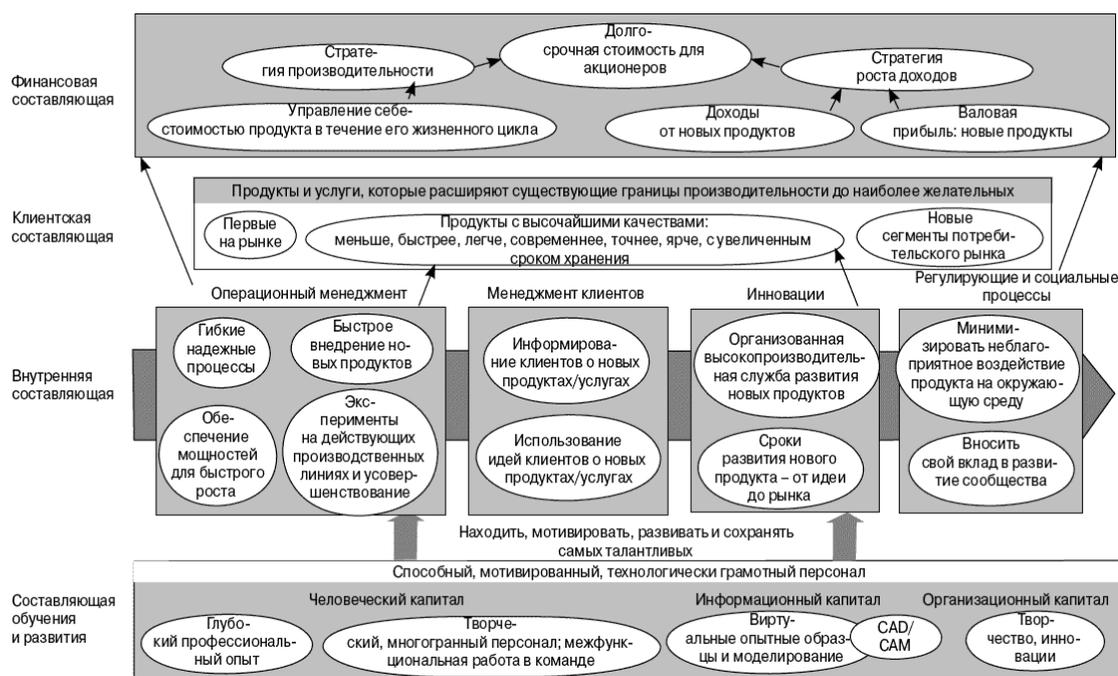


Рис. 1. Модель стратегической карты: лидерство продуктов

Клиентская составляющая. Ядро стратегии – потребительная ценность предложения – раскрывается в виде целей клиентской составляющей. Главная цель в данной составляющей заключается в предложении клиентам продуктов и услуг, которые расширяют существующие границы производительности до наиболее желательных (т. е. характеризуются высочайшим качеством). Для достижения данной цели компании должны сфокусироваться на трех подцелях (трех элементах ценности предложения): быть первыми на рынке, предлагать продукты с высочайшими качествами, активно завоевывать новые сегменты рынка.

Внутренняя составляющая. Для достижения целей клиентской составляющей компания должна иметь соответствующую цепочку создания ценности, т. е. совокупность внут-

ренных бизнес-процессов, способных создавать нужную ценность предложения. Эти процессы называются стратегическими, а их способность создавать ценность задается целями внутренней составляющей.

Во внутренней составляющей выделяются цели для четырех групп стратегических процессов. Эти группы следующие: операционный менеджмент, менеджмент клиентов, инновации, регулирующие и социальные процессы. С точки зрения создания ценности предложения, в стратегии лидерства продуктов первостепенное значение имеют инновационные процессы.

В ССП для группы инновационных процессов ставятся две стратегические цели. Первая – создание организованной высокопроизводительной службы развития новых продуктов, без которой разработка и вывод новых продуктов на рынок становятся слишком рискованными и дорогостоящими. Служба должна умело пользоваться современными технологиями управления идеями, знаниями, проектами. В конечном счете она должна быть способна эффективно поддерживать весь цикл развития нового продукта – от идеи до рынка. Вторая цель – сокращать и удерживать в границах приемлемого сроки данного цикла, что и позволяет быть первыми на рынке.

Как мы видели в примере с кевларом, быть первым на рынке с новым продуктом важно, но все же без его активного продвижения на успех рассчитывать трудно. Продвижение заключается прежде всего в работе с клиентами. Поэтому вторая приоритетная группа стратегических процессов – менеджмент клиентов. В этой группе также две стратегические цели. Первая сводится к максимальному информированию клиентов компании об уникальных свойствах нового продукта и способах его использования. Клиенты далеко не всегда способны оценить все выгоды, которые несет им новый продукт или услуга.

Возьмем в качестве примера историю такого несложного продукта компании *3M*, как блокнотики из листочков с клейким краем, так называемые пост-иты. Один из сотрудников компании в свое время изобрел клейкое вещество с необычным свойством. Клей довольно хорошо склеивал, но при этом склеенное легко можно было разъединить. У другого сотрудника родилась идея наносить этот клей на листочки бумаги. Проект был профинансирован, хотя руководство сомневалось, будут ли покупатели платить за клейкие листочки, когда можно использовать простую бумагу для записок.

Когда продукт наконец вышел, рынок почти не отреагировал: магазины неохотно закупали пост-иты, покупатели не знали, как их использовать. Поначалу товар продавался так плохо, что проект был близок к закрытию. В отчаянии автор идеи и его товарищи набили пост-итами сумки и начали раздавать товар прохожим и рассылать его офисному персоналу. Команда надеялась, что те, кто однажды попробуют товар, захотят купить его. Это и стало переломным моментом в проекте. Осознав пользу пост-итов, люди стали спрашивать этот товар в розничных магазинах. В результате сегодня клейкие листочки приносят компании *3M* миллиарды долларов ежегодно [5, с. 65–67, 203].

Вторая стратегическая цель менеджмента клиентов состоит в использовании идей клиентов о новых продуктах и услугах. И это неслучайно. При изучении 252 новых продуктов в 123 фирмах исследователи Р. Кляйншмидт и Э. Купер выявили, что толчком к возникновению новых продуктов гораздо чаще оказываются идеи, высказанные покупателями, а не офисные сессии, мозговой штурм или разработки научно-исследовательских отделов корпораций.

Зарубежная практика выработала немало полезных методов привлечения покупателей к созданию идей. Это и традиционные исследования рынка с использованием опросов и фокус-групп, и более новые – создание консультационных советов с правом голоса из знакомых клиентов, взаимодействие с покупателями, которые обычно первыми приобретают новые версии продуктов. Отличный пример творческого подхода дает компания *BMW*.

Она не ограничивается разработками собственного исследовательского центра или информацией, добытой в других местах. Компания *BMW* создала для сбора «внезапных озарений» виртуальное агентство инноваций компании. Агентство позволяет автолюбителям просто делиться своими идеями на сайте и предлагает дополнительные обсуждения в режиме онлайн. В течение первой недели после его запуска было получено 4000 идей [5, с. 139–140].

Инновационные процессы и процессы менеджмента клиентов фигурируют в качестве опорных групп стратегических процессов в стратегии лидерства продуктов. Они взаимодействуют и усиливают друг друга, непосредственно воздействуя на создание ценности предложения. Именно их тесная интеграция порождает современный стиль работы инновационных компаний, который П. Нивен охарактеризовал так:

«Лидеров по продукту не удовлетворяет новая и более совершенная стратегия; они ориентируются на создание бесконечного потока новаторских продуктов, предлагающих клиентам такие функции, которых нет у конкурентов. Выпуск продуктов, которые клиенты неизменно признают лучшими, – вот движущая сила таких компаний. Если вы – лидер по продукту, то особое внимание будете уделять оценке следующих областей.

- *Маркетинг как жизненная необходимость.* Лидеры по продукту будут стремиться к продвижению на рынке своих торговых марок, предлагая клиентам продукты, имеющие дополнительные функции, экономящие время и неизменно превосходящие по качеству продукцию конкурентов. В результате постоянного новаторства лидеры по продукту могут время от времени создавать продукты, к появлению которых рынок еще не готов... Для того чтобы обеспечить признание рынком новых продуктов, можно воспользоваться известностью торговой марки.

- *Функциональность.* От таких лидеров по продукту, как *Sony*, мы ждем дополнительных функций в каждой следующей их новинке. В конце концов мы становимся их постоянными клиентами не из-за цены, которая вероятнее всего будет выше, и не из-за уровня обслуживания. Чтобы узнать, оправдывает ли компания ожидания клиентов, можно определить, сколько требований клиентов удовлетворено» [4, с. 118].

Третья группа стратегических процессов – операционный менеджмент. У компаний, лидирующих по продукту, издержки процессов операционного менеджмента не являются самими низкими в отрасли. Уровень издержек отнюдь не является существенным конкурентным преимуществом таких компаний. Вместо этого лидеры по продукту фокусируются на четырех главных целях в сфере операционного менеджмента, которые помогают поддерживать их стратегию, – обеспечение мощностей для быстрого роста, гибкие надежные процессы, быстрое внедрение новых продуктов, эксперименты на действующих производственных линиях и усовершенствование.

Операционные процессы должны иметь такие мощности, которые могут обеспечивать постоянное внедрение новых продуктов. Р. Каплан и Д. Нортон, в частности, указывают на то, что эти процессы должны быстро перестраиваться, причем таким образом, чтобы возможные ограничения производственной мощности не повлияли на проникновение в новые сегменты рынка. Другими словами, у компании должен быть определенный резерв мощностей, который можно использовать для выпуска новой продукции, с одной стороны, а с другой – иметься возможность оптимального распределения мощностей по всей линейке продуктов для покрытия спроса в старых и новых сегментах рынка. Операционные процессы также должны быть гибкими, чтобы обеспечить небольшие изменения характеристик товаров, которые диктует рынок, и позволять экспериментировать на линиях с целью сокращения производственных издержек, как только удастся добиться устоявшихся качеств продукции.

Поэтому гибкость и усовершенствование операционных процессов более важны для компаний со стратегией лидерства продукта, чем низкокзатратное производство стабильных товаров. Прибыли от инновационных характеристик новых продуктов с избытков покрывают высокие производственные издержки. Однако негибкие операционные процессы, которые тормозят внедрение или наращивание производства инновационных продуктов, обходятся такой компании потерями высоких прибылей и доли рынка [3, с. 347].

На модели стратегической карты (см. рис. 1) мы видим двоякую роль операционных процессов. Безусловно, они непосредственно участвуют в создании ценности предложения (как и процессы инноваций и менеджмента клиентов). Однако в модели карты также показано участие операционных процессов в достижении такой цели финансовой составляющей, как управление себестоимостью продукта в течение его жизненного цикла. Хотя инновации редко ассоциируются с производительностью и сокращением издержек, совсем пренебрегать этим направлением вряд ли целесообразно. Предприятие вполне может поставить цели снизить издержки на техническое обслуживание и ремонт оборудования, а также на утилизацию продуктов [3, с. 163].

Наконец, четвертая группа стратегических процессов – регулирующие и социальные. По мнению Р. Каплана и Д. Нортонa, организации, которые постоянно внедряют принципиально новые продукты, должны быть особенно бдительны, управляя регулируемыми и социальными процессами. Недостаток опыта, который неизбежен в начале производства новых продуктов, отсутствие соответствующих сведений от клиентов-пользователей может создать угрозу невыявленных вредных побочных эффектов. Кроме того, следует установить отношения с местными органами власти, чтобы новые продукты получали все необходимые согласования и разрешения, и участвовать в решении некоторых социально-экономических проблем. Поэтому на стратегической карте важно предусмотреть две цели: минимизировать неблагоприятное воздействие продукта на окружающую среду и вносить свой вклад в развитие сообщества [3, с. 348]. Регулирующие и социальные процессы практически не участвуют в создании ценности предложения как таковой, но заметно влияют на результаты финансовой составляющей.

Анализ внутренних процессов позволяет в значительной степени прояснить стратегическую логику компаний со стратегией лидерства продукта. Эта логика заключается в организации эффективных бизнес-процессов (прежде всего процессов инноваций и менеджмента клиентов), которые создают результаты в клиентской и финансовой составляющих и через определенные причинно-следственные отношения целей ведут к конечному результату деятельности компаний. Этот конечный результат – долгосрочная стоимость для акционеров, которая складывается под воздействием двух механизмов. Первый заключается в том, что бизнес-процессы создают ценность предложения для клиентов, клиенты принимают эту ценность, реагируя расширением закупок новых продуктов, а рост клиентских закупок (продаж компании) ведет к росту доходов и валовой прибыли компании от новых продуктов и, далее, к росту стоимости для акционеров. Все процессы инноваций и менеджмента клиентов, а также часть процессов операционного менеджмента, связанных с качеством и скоростью выполнения заказов, работают на создание ценности предложения и через нее – на достижение финансовых целей: рост доходов от новых продуктов и валовой прибыли от новых продуктов.

Финансовая составляющая. Второй механизм реализуется другой частью процессов операционного менеджмента, связанных с управлением затратами, и группой регулирующих и социальных процессов. Эти процессы не оказывают заметного влияния на клиентскую составляющую, но зато непосредственно затрагивают ситуацию в финансовой составляющей. Например, улучшение операционных процессов по ремонту оборудования и утилизации может снизить себестоимость продукта в течение его жизненного цикла, а это

– повысить прибыль и акционерную стоимость. С другой стороны, умелое избегание негативного воздействия на окружающую среду, обеспечение безопасности труда, вклад в развитие сообществ страны пребывания создает благоприятное общественное мнение, которое может повысить акционерную стоимость компании.

Одновременное действие двух механизмов проявляется в финансовой составляющей как одновременная реализация двух финансовых стратегий – производительности и роста доходов. Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортона, финансовые стратегии, в сущности просты: компания может делать деньги, во-первых, больше продавая и, во-вторых, меньше расходуя. Таким образом, финансовые результаты компании улучшаются посредством двух основных факторов – роста доходов и производительности.

Чтобы добиться роста доходов, требуется, как правило, значительно больше времени, чем для повышения производительности. Давление акционеров, требующих от менеджмента немедленных финансовых результатов, часто приводит к предпочтению краткосрочных результатов долгосрочным. Разрабатывая стратегическую карту, организации неизбежно сталкиваются с таким конфликтом. Создатели ССП подчеркивают, что главной финансовой целью должен быть *устойчивый* рост стоимости для акционеров. Именно поэтому финансовый компонент стратегии должен иметь и долгосрочный показатель (рост), и краткосрочный (производительность). Уравновешивание этих противоборствующих сил является организационной моделью для стратегической карты [3, с. 44–46].

Составляющая «обучение и развитие» в ССП играет особую роль. Именно к этой составляющей относятся цели по формированию важнейших нематериальных активов, которые позволяют создать и поддерживать совокупность стратегических бизнес-процессов, необходимых для достижения клиентских и финансовых целей стратегии. Нематериальные активы – это корни стратегии, ее основа. Выделяются три вида нематериальных активов: человеческий, информационный и организационный капитал.

Человеческий капитал ассоциируется со знаниями, умениями и навыками сотрудников, позволяющими им воплотить стратегию компании в жизнь. Информационный капитал связан с информационными технологиями (программными продуктами и технологической инфраструктурой). Организационный капитал охватывает корпоративную культуру, лидерство, совпадение личных и корпоративных целей, умение работать в команде.

Наращивание нематериальных активов на трех направлениях и соединение их в единое целое позволяет достичь главной цели – сформировать мотивированный и подготовленный персонал. В стратегии лидерства продукта дополнительный акцент делается на технологической грамотности персонала. Отсюда специфика требований, предъявляемых к отдельным видам нематериальных активов в этой стратегии.

В области человеческого капитала это глубокий профессиональный опыт сотрудников, позволяющий решать сложные инновационные задачи, а также творческие способности и многогранность персонала, его вовлеченность в межфункциональную работу в команде; в сфере информационного капитала – наличие виртуальных опытных образцов и моделирование, использование систем *CAD/CAM* (computer-aided manufacturing – компьютерная поддержка производства; computer-aided engineering – компьютерная поддержка инженерных расчетов). Для организационного капитала решающими требованиями становятся творчество и инновации, которые должны пронизывать корпоративную культуру, работу лидеров и команд. Перечисленные требования образуют подцели, ориентированные на достижение главной цели – формирование способного, мотивированного, технологически грамотного персонала.

1.2 Соответствие нематериальных активов стратегии

Р. Каплан и Д. Нортон уделяют значительное внимание проблеме соответствия нематериальных активов стратегии предприятия [3, с. 213–239]. Суть проблемы в том, что цели всех трех компонентов нематериальных активов должны находиться в *стратегическом соответствии* с целями внутренних процессов и быть *интегрированы* с каждой из них (рис. 2).

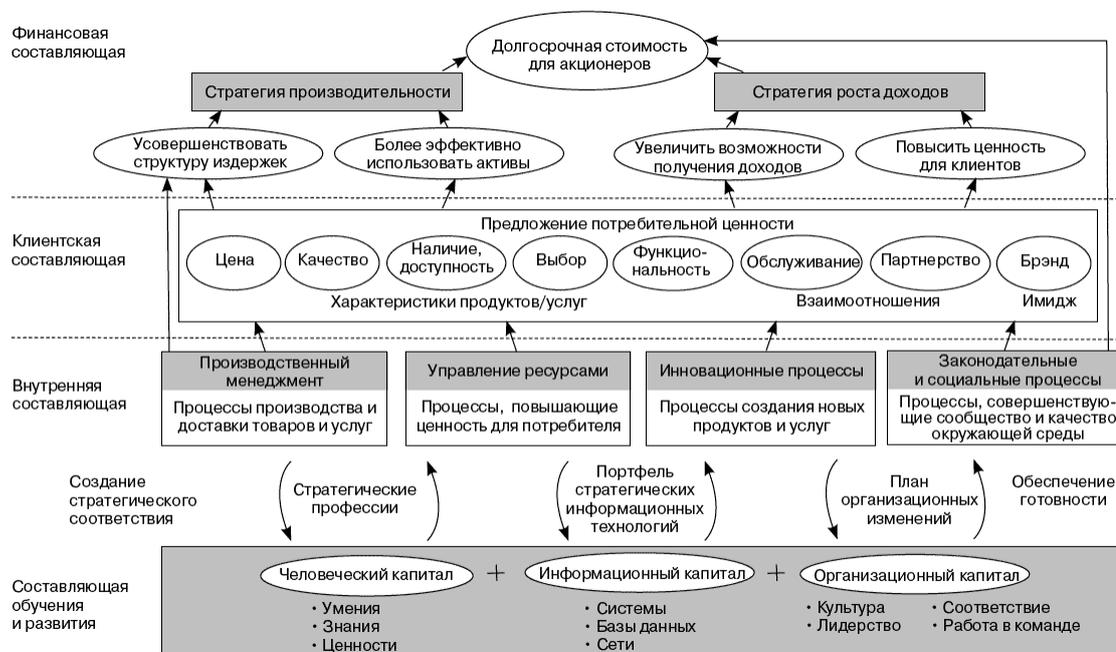


Рис. 2. Нематериальные активы должны быть приведены в соответствие со стратегией, чтобы успешно создавать ценность

В ССП используются три способа для установления связи между стратегической картой и нематериальными активами.

- **Группы стратегических профессий.** В каждом стратегическом процессе одна или две группы будут оказывать важнейшее влияние на стратегию. Выявление этих групп, определение соответствующих компетенций и обеспечение их развития ускоряют достижение стратегических результатов.

- **Портфель стратегических информационных технологий.** Каждый стратегический процесс поддерживается специфическими информационными системами и инфраструктурами. Эти системы представляют собой портфель инвестиций в технологии, которые могут стать приоритетными при распределении финансовых и иных ресурсов.

- **План организационных изменений.** Стратегия требует изменения культурных ценностей – как внутренних (например, работа в команде), так и внешних (ориентир на клиента). План таких изменений, составленный на основе принятой стратегии, поможет разработке и внедрению новой культуры и климата в компании.

Через работу с группами стратегических профессий обеспечивается готовность человеческого капитала. Общая модель работы включает четыре ступени.

1. Выявление группы стратегических профессий. Например, инновационное направление в компании *Chemico* состоит из двух стратегических процессов: первый – партнерство для расширения многообразия и увеличения скорости развития новых продуктов; второй

– прикладные исследования для обеспечения непрерывного потока новых патентованных продуктов. Руководители компании определили группы стратегических профессий для каждого инновационного процесса.

Партнерство в процессе развития новых продуктов требует менеджеров проектов для совместных предприятий – специалистов, которые эффективно управляют сложными процессами в совместных предприятиях, состоящих из компаний.

Для *процессов прикладных исследований* требуются старшие научные сотрудники – специалисты высочайшего класса в узких областях, которые разрабатывают новые продукты.

2. Разработка профиля компетенций. В компании *Chemico* профиль компетенций состоит из трех компонентов: знания (общие базовые сведения, которыми необходимо обладать для выполнения данной работы), умения (навыки, дополняющие общие базовые знания) и ценности (набор качеств или поведенческих навыков, которые приведут к выдающимся результатам). Например, знания инженера-разработчика должны включать полное понимание отрасли, в которой работает клиент, и его бизнес-модели, с одной стороны, а также глубокое знание всей линии продуктов *Chemico* и всех имеющихся возможностей оптимального использования их потребителями – с другой. Умения упомянутого специалиста включают навыки консультанта, а также навыки управления проектами, изменениями и взаимоотношениями. Доминирующая ценность данной профессии – создание долгосрочных доверительных партнерств с клиентом.

3. Оценка готовности человеческого капитала. Процедура оценки включает самооценку сотрудника, обсуждение ее с начальником и проверку с помощью эксперта из дирекции по персоналу. Выявляемые разрывы (на практике готовность обычно колеблется в диапазоне 30–70 %) должны устраняться через программы развития человеческого капитала. Довольно часто в ходе работы появляются новые группы стратегических профессий. Образующиеся вакансии необходимо заполнять специалистами с наиболее высокой готовностью.

4. Развитие человеческого капитала. Следуя модели группы стратегических профессий, организация концентрирует свои программы на нескольких важнейших профессиях, которые являются стержнем стратегии.

Через работу с портфелем стратегических информационных технологий обеспечивается готовность информационного капитала. Информационный капитал состоит из систем, баз данных, библиотек, сетей и делает информацию и знание доступными для всех сотрудников компании. При стратегии лидерства продукта требуется информация для разработки новых товаров и услуг, а также поддержка процессов развития с помощью таких средств, как трехмерная компьютерная графика, виртуальное моделирование и *CAD/CAM*.

Применяемая в ССП четырехуровневая модель описания информационного капитала (табл. 1) раскрывает два его компонента: технологическую инфраструктуру и программные приложения.

Таблица 1

Описание информационного капитала

Категория информационного капитала	Описание
Трансформационные приложения	Системы и сети, которые изменяют преобладающие бизнес-модели предприятия
Аналитические приложения	Системы и сети, которые обеспечивают анализ, интерпретацию, обмен информацией/знаниями
Технологическая инфраструктура	Общая технология и управленческий опыт, необходимые для эффективной установки и использования приложений информационного капитала
Приложения для обработки транзакций	Системы, которые автоматизируют основные повторяющиеся транзакции предприятия

Портфель информационного капитала для поддержки инновационных процессов может включать:

- 1) уровень транзакций (операций) – программы *CAD/CAM* и системы управления процессами разработки и развития новых продуктов;
- 2) аналитический уровень – системы управления знанием для обмена лучшим опытом и информацией между разработчиками и дизайнерами;
- 3) трансформационный уровень – интерактивные системы, которые позволяют клиентам непосредственно участвовать в разработке собственных продуктов.

Руководители должны обеспечить соответствие портфеля приложений информационного капитала и стратегических процессов, отраженных в стратегической карте организации. Практическим инструментом для выполнения данного требования выступает стратегия инвестирования в информационный капитал.

Эта стратегия, как отмечают Р. Каплан и Д. Нортона, должна учитывать следующие факторы:

- общий уровень инвестиций в новые проекты информационного капитала;
- желательное соотношение инвестиций во все стратегические процессы;
- желательное соотношение инвестиций в проекты информационного капитала.

Стратегическое соответствие компетенций и информационных технологий будет неполным, если руководители предприятия не учли необходимость развития организационного капитала. Под организационным капиталом понимается способность компании мобилизоваться и поддержать процесс изменений, необходимых для реализации долгосрочных планов.

Как правило, организационный капитал строится на основе следующих компонентов:

- *культура*; знание и интернализация миссии, видения и основных ценностей, необходимых для реализации стратегии;
- *лидерство*; наличие профессиональных лидеров на всех уровнях для мобилизации организации на выполнение стратегии;
- *соответствие*; цели и намерения каждого сотрудника, команды, подразделения согласуются со стратегическими целями организации;
- *работа в команде*; знание, имеющее стратегический потенциал, распространяется по всей организации.

Корпоративная культура отражает преобладающие отношения и типы поведения, характеризующие деятельность группы или организации. При стратегии лидерства продуктов решающее значение имеет ориентация корпоративной культуры на инновации и творче-

ство. Практически реализовать подобную установку можно с помощью модели Р. Такера [5, с. 67–84], состоящую из 11 шагов.

Шаг 1. Оцените расхождение между текущим инновационным климатом вашей компании и оптимальным инновационным климатом.

Оценка может быть проведена с помощью относительно простых средств. На корпоративном семинаре или совещании ведущий просит участников оценить по 10-балльной шкале климат, существующий в их компании на сегодняшний день (10 – максимально благоприятный для инноваций, 1 – критически неблагоприятный). Результаты опроса передаются ассистенту для подсчета среднего балла. Параллельно ведущий просит присутствующих определить, что они понимают под оптимальным инновационным климатом (вызов конкуренции, развитие компании и т. д.), и дать свою оценку. После того как собраны результаты тестирования и рассчитан средний балл, члены группы высказывают свое мнение.

Шаг 2. Опишите барьеры на пути инноваций в вашей компании.

Нужно рассмотреть все препятствия на пути трансформации идеи в прибыль во всех сферах деятельности фирмы. Существует два главных аспекта такого рассмотрения – структурный и культурный. Структурный аспект подразумевает недостаток инновационного процесса, когда люди не знают, что делать с однажды генерированными идеями. Сюда также относится отсутствие механизма финансирования идей, которые не вписываются в сферу деятельности существующего подразделения компании или являются более радикальными и могут быть реализованы в далекой перспективе. Культурные барьеры могли бы подразумевать наказания за провал или атмосферу, при которой ценится подчинение, лояльность руководству, что на самом деле означает раболепие, отсутствие готовности идти на риск, конформизм и т. д.

Шаг 3. Опишите ваш текущий инновационный процесс.

Возможно, здесь возникнут трудности по причине отсутствия разработанного процесса сбора идей. Согласно одному из исследований менее трети компаний применяют официально разработанный процесс сбора идей. Однако компании, идущие в авангарде инноваций, обладают развитыми системами управления идеями, что принципиально меняет их отношение к инновации.

Шаг 4. Решите проблему нехватки времени.

У большинства квалифицированных специалистов работа отнимает много времени. Все более изматывающий, многоцелевой и прерывистый стиль работы является серьезным препятствием на пути к инновации. Из-за нехватки времени у людей пропадает желание отслеживать и отстаивать смелые идеи. Тем не менее передовые компании находят способы решения проблемы. Например, всем сотрудникам компании *3M* предоставляется 15 % времени на разработку собственных идей. Политика предоставления 10 % свободного времени (по крайней мере) ученым привела в компании *Corning* к появлению многочисленных проектов, разрабатываемых «по пятницам», которые приносили прибыль.

Шаг 5. Внедряйте методы работы, обеспечивающие открытость.

В компаниях, где хорошо понимают важность культуры для инноваций, сотрудникам внушают: «Не бойтесь рисковать». Например, в компании *Medtronic* существует программа *Quest*, в рамках которой служащие могут получить премию 50 тыс. долл. за продолжение работы над идеями, которые были отклонены руководителями отдела исследований и разработок.

Шаг 6. Сбалансируйте состав рабочего коллектива.

Многие руководители озабочены привлечением и удержанием в компании талантов, подразумевая интеллектуальных и опытных участников команды. Но талантливые люди отличаются от тех, которые нужны, чтобы поддерживать инновации. Важно, чтобы в командах, рабочих группах, подразделениях и даже целых компаниях поддерживался баланс трех типов личностей – «инакомыслящих» (см. шаг 7), индивидуалистов (см. шаг 9) и «чемпионов» (см. шаг 10).

Шаг 7. Выявляйте нетрадиционно мыслящих сотрудников.

Большинство из нас не любят предлагать новые идеи, боясь показаться нелепыми и получить отказ. Инакомыслие, как антитела, обеспечивает здоровье и безопасность организации. На протяжении многих лет компании избавлялись от «инакомыслящих» или старались их изолировать от других в отделах исследований и разработок, в инновационных центрах и т. д. И если такой подход мог быть полезен творческой личности, то он не приносил пользы компании. Образ мыслей неординарных людей обеспечивает многообразие, необходимое для создания в организации оптимального инновационного климата.

Шаг 8. Совершенствуйте или меняйте существующую систему.

Согласно М. Киртону существует два основных типа творческого мышления: адаптивный (у тех, кто склонны совершенствовать систему) и инновационный (у тех, кто склонны изменить систему). С точки зрения корпоративной культуры, важно достигать правильного соотношения психологических типов. Группы, в которых высок удельный вес инноваторов, порой работают неважно. Но и группы, в которых отсутствует или в остром дефиците инновационный стиль, не выдвигают смелые, масштабные цели или идеи.

Шаг 9. Анализируйте свое отношение к инновациям и личный вклад.

Во многих компаниях постоянно недооценивают инновационный потенциал многочисленных работников среднего звена. Иначе обстоит дело в компаниях, которые изменили свой подход к идеям, генерируемым на среднем и нижнем уровнях. Например, пользующийся популярностью напиток фраппучино, которым торгует сеть кофеен *Starbucks*, был создан не в штаб-квартире компании, а несколькими региональными менеджерами.

Шаг 10. Выявляйте неформальных лидеров и развивайте их способности.

В компаниях, приверженных инновациям, лидеры руководят междисциплинарными и межфункциональными командами. Они должны обладать опытом и авторитетом в организации, понимать как работает предприятие (как оно создает ценность для клиентов и кто контролирует выполнение задач), уметь преодолевать препятствия, хорошо строить сетевые отношения, иметь чутье на рыночные перспективы инновации, обладать навыком убеждения и многими другими качествами.

Шаг 11. Выявляйте и принимайте на работу новаторов.

В компании *3M* изобретатели проявили качества, которые стали основным критерием приема на работу. Новаторы, как правило:

- *креативны*: постоянно задают вопросы, любят находить решения, исследовать новые сферы;
- *обладают обширными интересами*: стремятся к новым знаниям, любят обсуждать идеи с другими, имеют хобби, разносторонне развиты;

- *решают проблемы*: используют экспериментальный метод «сначала делай, а потом объясняй», не боятся ошибок, применяют различные подходы для решения проблем, готовы к неожиданным решениям;

- *инициативны и энергичны*: активны, ориентированы на результат, с энтузиазмом делают свое дело;

- *соблюдают строгую деловую этику*: преданы делу, работают циклично, имеют гибкий, неструктурированный стиль работы, настойчивы;

- *изобретательны*: готовы объединяться и взаимодействовать с другими для получения информации и решения проблем, способны достигать результата с помощью других людей.

В ССП лидерство выделяется в отдельный элемент организационного капитала, поэтому рассмотренная модель Р. Такера может применяться в сфере корпоративной культуры в чуть сокращенном виде – без шага 10 (который может быть использован в методах работы, относящихся к лидерству). Р. Каплан и Д. Нортон называют два подхода к определению роли лидерства: *процесс развития лидерства* и *модель лидерских компетенций*. Первый подход фокусируется на наблюдении за процессом воспитания лидеров, второй – на конкретных навыках и умениях, которыми должен обладать лидер.

Лидерские компетенции подразделяются на три общие категории:

- *создают ценность*; лидер обеспечивает высокие итоговые результаты;

- *реализуют стратегию*; лидер мобилизует организацию и управляет процессом изменений;

- *развивают человеческий капитал*; лидер формирует необходимые компетенции и устанавливает высокие стандарты для всей организации.

Третий элемент организационного капитала – соответствие (понимаемое как согласование целей и намерений каждого сотрудника, команды, подразделения) стратегическим целям организации. Согласование со стратегией, как правило, требует двух последовательных шагов: осознания необходимости данной стратегии и разработки стимулов. Лидеры должны информировать о стратегических целях компании понятным для всех способом. Они также должны быть уверены в том, что каждый работник и каждая команда имеют собственные задачи и соответствующие системы вознаграждения. Организация достигает стратегического соответствия, связав персональные цели и систему вознаграждения с целями бизнес-подразделения и корпорации в целом.

Наконец, четвертый элемент организационного капитала (работа в команде) подразумевает, что знание, имеющее стратегический потенциал, распространяется по всей организации. Ни один из активов не имеет такой потенциальной ценности для компании, как коллективное знание, которым обладают все сотрудники.

Применяемые в данной области системы управления знаниями содержат четыре основных компонента:

- *создание знания* — выявление информации, необходимой всем сотрудникам, и понимание людьми необходимости выкладывать соответствующие сведения в электронную базу данных;

- *организация знания* — применение технологий обмена знанием с базами данных и навигационными средствами;

- *развитие знания* — оценка и одобрение информации, которой будут пользоваться другие;

- *распространение знания* — обеспечение пользователям легкого доступа к базам данных.

Соответствие нематериальных активов стратегии достигается в результате системной работы над развитием и точной привязкой человеческого, информационного и организационного капитала к стратегическим внутренним процессам. В этом случае организация может реализовать выбранную ею стратегию.

1.3 Ключевые показатели эффективности

Построение стратегической карты визуализирует стратегию лидерства продуктов, т. е. делает ее наглядной и понятной. Но можно ли управлять компанией на основе одних лишь стратегических целей? ССП исходит из того, что управлять мы можем лишь тем, что в состоянии измерить. Другими словами, к каждой стратегической цели мы должны подобрать показатель (один или более), с помощью которого можно измерить степень достижения данной цели.

О степени достижения стратегической цели можно судить лишь тогда, когда задано некоторое нормативное или плановое значение показателя. Достижение высокого нормативного или планового значения показателя в большинстве случаев невозможно, если компания не выполнит некоторый комплекс мероприятий, специально направленных на получение нужного результата.

Показатели степени достижения стратегической цели называются *ключевыми показателями эффективности – КПЭ (key performance indicators, KPIs)*. Плановые или нормативные значения КПЭ называются *задачами*. Комплексы мероприятий по решению задач называются *стратегическими инициативами*. Еще в первой книге [1, с. 13] Р. Каплан и Д. Нортон привели схему, выражающую одну из базовых функций ССП (рис. 3).

Эта функция заключается в переводе стратегии организации в термины операционного процесса посредством цепочки: цели – показатели – задачи – инициативы.

В рамках цепочки возникает следующая последовательность инструментов ССП.

1. Стратегическая карта как дерево стратегических целей компании.
2. Счетная карта как дерево ключевых показателей эффективности.
3. Карта для планирования как дерево задач (чаще применяется в табличном формате).
4. Карта действий как дерево инициатив (чаще применяется в табличном формате).

В соответствии с данной логикой рассмотрим КПЭ, необходимые для постановки задач при стратегии лидерства продуктов. Конкретно речь пойдет о показателях инновационных процессов и их связях с показателями клиентской и финансовой составляющих, а также составляющей обучения и развития.

1.3.1. Инновационные процессы

Группа инновационных процессов состоит из процессов:

- 1) выявления возможностей;
- 2) управления портфелем исследовательских проектов и разработок;
- 3) проектирования и развития новых продуктов и услуг;
- 4) продвижения новых продуктов на рынок.

В области *процесса выявления возможностей* обычно ставят две цели, степень достижения которых измеряется с помощью 4 КПЭ (табл. 2).

Таблица 2

Цели и показатели процесса выявления возможностей

Цель	Показатель
Предвидеть будущие потребности клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Время, проведенное с ключевыми клиентами для выяснения их будущих возможностей и потребностей. • Число или процент новых проектов, основанных на идеях и информации, полученных от клиентов
Обнаруживать и развивать новые, более эффективные или безопасные продукты и услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Количество новых проектов или концепций, предоставленных для разработки. • Количество новых услуг, имеющих добавленную стоимость

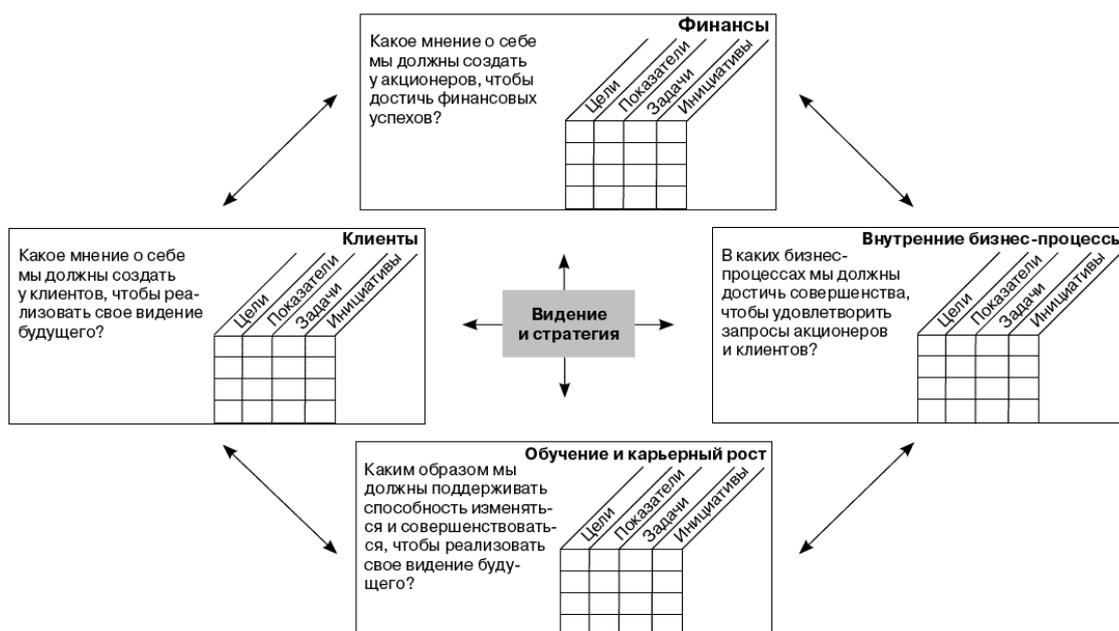


Рис. 3. ССП представляет схему для перевода общей стратегии организации в термины операционного процесса

В предвидении будущих потребностей клиентов необходимо не ограничиваться собственным опытом и поиском новых идей внутри организации, но активно использовать внешние источники. В частности, хорошим источником могут стать передовые клиенты. На ранних стадиях работы с ними возможно применение показателя времени, проведенного с клиентами для выяснения их будущих возможностей и потребностей. Показатель станет более содержательным, если засчитывать время, проведенное по определенному плану и посвященное обсуждению заранее подготовленных вопросов.

По мере развития контактов с ключевыми клиентами возможен переход к показателю, характеризующему эффективность работы на данном направлении, – числу или проценту новых проектов, основанных на идеях и информации, полученных от клиентов. Предвидение будущих потребностей логически дополняется поиском новых, более эффективных или безопасных продуктов и услуг. Прост и надежен здесь показатель «количество новых проектов или концепций, предоставленных для разработки».

После того как определен круг идей и концепций по созданию новых продуктов и услуг, встает вопрос о запуске и реализации соответствующих проектов. Проектная работа требует финансирования, привлечения внешних исполнителей, очередности исполнения проектов и др. Каждый проект нуждается в контроле с точки зрения успешности его этапов, использования новых возможностей и экономии ресурсов, возможной смены приоритетов. Все это предполагает *процесс управления портфелем проектов*.

Как отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, портфель проектов исследовательских разработок и развития новых продуктов должен быть разнообразен и представлять следующие категории.

1. *Теоретические научно-исследовательские и перспективные разработки* создают новые научные и технологические знания, которые впоследствии используются в коммерческих целях. Нередко такая работа проводится сторонней организацией.

2. *Проекты кардинально новых, революционных разработок* создают передовой продукт, полученный в результате иного применения научных и технологических знаний. Как правило, в результате таких проектов возникает новая категория продуктов или новое направление бизнеса.

3. *Проекты развития новых платформ* развивают новое поколение продуктов в данной категории. Новая платформа определяет базовую структуру широкого ассортимента продуктов, которые будут разрабатываться и запускаться в производство в ближайшие годы.

4. *Производные проекты развития (деривативы)* направлены на развитие определенных свойств нового поколения продуктов данной категории, которые предназначены для целевого сегмента потребительского рынка. Модификации способствуют снижению цены или улучшению функциональности существующего продукта.

5. *Совместные проекты* помогают компании получить новый продукт (или процесс) от другой фирмы, которая имеет лицензию или с которой заключается подрядный контракт. Обычно организации прибегают к такого вида сотрудничеству, когда собственных ресурсов или усилий недостаточно.

В табл. 3 приводятся типичные цели и показатели управления портфелем проектов.

Таблица 3

Цели и показатели управления портфелем исследовательских проектов и разработок

Цель	Показатель
Активно управлять портфелем продуктов / предложений для реализации самых передовых инноваций и позиционирования клиентов, а также для достижения высокой производительности и прибыльности	<ul style="list-style-type: none"> • Реальное и желаемое соотношение проектов (первичные исследовательские инновационные проекты, проекты кардинально новых разработок, проекты развития новых платформ, производные проекты развития, совместные проекты). • Соотношение затрат на каждый проект (реальное и желаемое). • Технологический рейтинг (независимый обзор технологических возможностей, проводимый коллегами). • Чистая приведенная стоимость (<i>net present value – NPV</i>) проекта из портфеля проектов. • Обратная связь с потребителями и прогноз доходов на основе соответствующих прототипов продуктов. • Ценность портфеля проектов
Продвигать имеющиеся базовые платформы продуктов на новые и существующие рынки	<ul style="list-style-type: none"> • Количество проектов, принятых к исполнению и связанных с уже имеющимися базовыми платформами продуктов, целью которых является проникновение на новые рынки. • Количество проектов, связанных с пролонгированием жизненного цикла продукта
Расширять портфель продуктов за счет сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> • Количество лицензированных продуктов. • Количество совместных проектов на новых или зарождающихся рынках. • Количество партнеров по технологии или продуктам

Степень достижения цели активного управления портфелем продуктов/предложений может измеряться с помощью 6 КПЭ. Для включения в счетную карту компании избирается

тот показатель, который измеряет наиболее важную область с точки зрения реализации стратегии. Этими областями могут быть структура портфеля (КПЭ «реальное и желаемое соотношение проектов»), уровень затрат на разных проектах или уровень применяемой технологии (КПЭ «соотношение затрат на каждый проект, технологический рейтинг») и др.

Продвижение имеющихся базовых платформ на рынки оценивается с помощью 2 КПЭ. Они однотипны (количество проектов), но первый ориентирован на измерение потенциала по проникновению на новые рынки, а второй – на измерение потенциала по продлению периода прибыльных продаж существующих продуктов.

Расширение портфеля продуктов за счет сотрудничества оценивается с помощью 3 показателей. Если собственных сил по созданию новых продуктов у компании недостаточно, тогда актуален показатель «количество лицензированных продуктов». При более мощной собственной базе исследований и ориентации на новые рынки может быть применен показатель «количество совместных проектов на новых или зарождающихся рынках». Наконец, если технология сложна и дорога, может быть взят показатель «количество партнеров по технологии или продуктам».

Процесс проектирования и развития новых продуктов и услуг представляет собой совокупность разных видов деятельности, являющуюся сердцевинной комплексом создания новых продуктов.

Как правило, он состоит из нескольких этапов.

1. *Концепция развития*: члены команды проекта изучают результаты рыночных исследований, конкурентные продукты, технологии и производственные мощности с целью определения базовой архитектуры нового продукта.

2. *Планирование разработки нового продукта*: команда тестирует правильность концепции продукта, моделируя его; осуществляет финансовое планирование и первоначальные инвестиции.

3. *Детальное техническое проектирование продукта и процесса его производства*: команда разрабатывает и конструирует рабочую модель нового продукта.

В области проектирования и развития новых продуктов и услуг можно ставить 3 типичные цели, степень достижения которых измеряется в разных плоскостях 8 показателями (табл. 4).

Таблица 4

Цели и показатели проектирования и развития новых продуктов и услуг

Цель	Показатель
Управлять портфелем проектов	<ul style="list-style-type: none"> • Число патентов; количество ссылок на них. • Результативность (процент проектов, прогрессирующих от стадии к стадии). • Число проектов для каждой фазы процесса развития продукта. • Число проектов, подвергшихся пересмотру при помощи поэтапной модели или иного официального процесса анализа инновационных программ
Сократить временной цикл процесса развития	<ul style="list-style-type: none"> • Число проектов, выполненных в срок. • Среднее время, затраченное в ходе проекта на разработку, тестирование и запуск нового продукта. • Общие временные затраты (концепция для рынка)
Управлять затратами процесса развития	<ul style="list-style-type: none"> • Реальные затраты на каждую стадию проекта по сравнению с бюджетом

Цель «управлять портфелем проектов» может быть осмыслена с точки зрения изобретательской отдачи (КПЭ «число патентов»), результативности проектов («процент проектов, прогрессирующих от стадии к стадии»), характера распределения проектов по фазам процесса развития («число проектов для каждой фазы процесса развития продукта»), степени и действенности специальных методов («число проектов, подвергшихся пересмотру при помощи поэтапной модели или иного официального процесса анализа инновационных программ»).

Другая важная цель, «сократить временной цикл процесса развития», измеряется под углом зрения соблюдения сроков (КПЭ «число проектов, выполненных в срок»), прогресса в сокращении временных затрат на отдельные фазы («среднее время, затраченное в ходе проекта на разработку, тестирование и запуск нового продукта»), общей длительности цикла развития («общие временные затраты»).

Для цели «управлять затратами процесса развития» достаточно одного показателя отклонения (КПЭ «реальные затраты на каждую стадию проекта по сравнению с бюджетом»).

Процесс продвижения новых продуктов на рынок подразумевает постановку 3 целей измеряемых 12 показателями (табл. 5).

Таблица 5

Цели и показатели продвижения новых продуктов на рынок

Цель	Показатель
Быстрый запуск новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Время от старта пилотного проекта до выхода производства на полную мощность. • Число циклов перепроектирования. • Количество новых продуктов, запущенных в пилотное или серийное производство
Эффективное производство новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные затраты на новые продукты (реальные по сравнению с запланированными). • Производительность изготовления новой продукции. • Число случаев брака и возвратов от клиентов. • Издержки первичной гарантии и обслуживания. • Удовлетворенность клиента новым продуктом или количество жалоб

Цель	Показатель
	<ul style="list-style-type: none"> • Число несчастных случаев, связанных с производством нового продукта. • Число случаев ущерба, причиненного окружающей среде и связанного с производством нового продукта
Эффективный маркетинг, распределение и продажи новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Полугодовой доход, полученный от продажи нового продукта (реальный по сравнению с запланированным). • Число случаев отсутствия нового продукта или невыполнения заказов

На этом этапе команда проекта начинает пилотное производство с целью окончательного согласования технических условий процесса. Устанавливают прототип того оборудования, которое будет использовано при серийном выпуске, определяют, насколько процесс соответствует потребности, проверяют возможности всех поставщиков. Затем организуется выпуск небольших партий нового продукта, с которыми начинают работать подразделения маркетинга и продаж. Проект разработки и развития завершается, когда компания достигает запланированных объемов продаж и производства.

Быстрота запуска новых продуктов оценивается в разрезе длительности этапа (КПЭ «время от старта пилотного проекта до выхода производства на полную мощность»), возникающих дополнительных затрат времени («число циклов перепроектирования») и способности к одновременному запуску группы новых продуктов («количество новых продуктов, запущенных в пилотное или серийное производство»).

Эффективность производства новых продуктов измеряется с точки зрения удержания производственных затрат в запланированных рамках, а также производительности, качества, удовлетворенности клиента и др. Наконец, эффективность маркетинга, распределения и продаж новых продуктов определяется их конечным результатом – доходом от их продаж и количеством случаев невыполнения заказа или отсутствия продукта.

Группа инновационных процессов, если эти процессы достигают целевого уровня эффективности, решающим образом формирует предоставляемое клиентам предложение потребительной ценности. Эта ценность будет высока, если высоки ее основные компоненты: особые свойства нового продукта или услуги и время, в течение которого функциональные свойства становятся доступными потребителю. Важна также и третья цель клиентской составляющей в общем инновационном процессе, которая заключается в продвижении на новые рынки.

1.3.2. Связи инновационных процессов с целями клиентской составляющей

Связи инновационных процессов с целями клиентской составляющей проявляются как их связи с тремя названными целями. Степень достижения данных целей можно измерять с помощью 6 показателей (табл. 6). В предложении клиентам более разнообразных функциональных характеристик продуктов и услуг применяются показатели, измеряющие отдельные функциональные характеристики. В первую очередь измеряются свойства продукта, критически важные для высокой оценки продукта клиентами.

В области цели «первыми выйти на рынок с новыми продуктами/ услугами» есть три подхода к измерению. КПЭ «сроки выхода на рынок по сравнению с конкурентами» используется тогда, когда требуется оценить опережение компанией конкурентов. Длительность такого опережения означает срок, в течение которого компания способна извлечь максимальную прибыль от нового продукта.

Таблица 6

Цели и показатели связей инновационных процессов с целями клиентской составляющей

Клиентская цель	Показатель
Предложить клиентам более разнообразные функциональные характеристики продуктов / услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Специфические характеристики новых продуктов / услуг (например, размеры, точность, энергоемкость, теплообразование, скорость, яркость, стабильность при хранении, прозрачность, срок службы, удобство в использовании, время отклика)
Первыми выйти на рынок с новыми продуктами / услугами	<ul style="list-style-type: none"> • Срок выхода на рынок по сравнению с конкурентами. • Количество новых продуктов/услуг, которые первыми были представлены на рынок. • Процент продуктов, запуск которых состоялся в соответствии с запланированным графиком
Распространить продукты / услуги в новые сегменты рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Число новых областей применения базового продукта. • Доходы от новых рынков и сегментов рынков

КПЭ «количество новых продуктов/услуг, которые первыми были представлены на рынок» нужен в ситуации, когда требуется оценить стратегическую способность компании регулярно опережать конкурентов. Показатель «процент продуктов, запуск которых состоялся в соответствии с запланированным графиком» характеризует способность компании укладываться во временные рамки, объективно необходимые для того, чтобы быть на рынке первыми.

1.3.3. Цели показатели финансовой составляющей

В финансовой составляющей находит отражение рост доходов и увеличение прибыли от результатов инновационного процесса (новых продуктов и услуг). Компании со стратегией лидерства продукта могут преследовать четыре цели, измеряемых с помощью 8 показателей (табл. 7).

Таблица 7

Цели и показатели финансовой составляющей

Финансовая цель	Показатель
Рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельность расходов на развитие технологий. • Реальные и запланированные сроки безубыточности (<i>break even time – BET</i>). • Доходы от роялти и лицензирования патентной деятельности
Рост доходов от существующих клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы и прибыль от существующих клиентов и продуктов, выпущенных за последние 12 мес. • Рост продаж существующим клиентам, %
Рост доходов от новых клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Доходы и прибыль от новых клиентов и новых продуктов
Управление затратами на протяжении жизненного цикла продукта	<ul style="list-style-type: none"> • Издержки на содержание оборудования как процент общих издержек производства. • Затраты на утилизацию продуктов как процент общих издержек производства

Цель «рентабельность инвестиций в разработку и развитие новых продуктов и услуг» измеряется в трех аспектах. С помощью показателя рентабельности расходов на развитие технологий оценивается отдача на произведенные расходы, их способность генерировать прибыль для компании. Сроки безубыточности важны с точки зрения определения периода,

в течение которого произведенные в НИОКР инвестиции покрываются доходами от новых продуктов и услуг, следовательно, определяют срок, в течение которого есть потребность в финансировании инновационного процесса. Доходы от роялти и лицензирования патентной деятельности характеризуют дополнительный доход, который важен для скорейшего покрытия инвестиции и извлечения прибыли.

Степень достижения цели «рост доходов от существующих клиентов» оценивается с помощью 2 показателей. Первый КПЭ определяет сумму доходов и прибыли, которую принесли компании ее существующие клиенты, приобретя продукты не старше одного года. По этой цифре можно судить, насколько велик интерес на рынке к новому продукту, насколько можно установить премиальное ценообразование и т. д. Второй КПЭ наглядно представляет, как прогрессирует новый продукт в завоевании рынка.

Цель «рост доходов от новых клиентов» измеряется, в принципе, аналогично. Только ключевые показатели больше раскрывают финансовые результаты от продвижения нового продукта на новые рынки.

Цель «управление затратами на протяжении всего жизненного цикла продукта» связана с потребностью инновационных компаний по возможности ограничивать рост издержек, которые довольно высоки. Первый применяемый здесь КПЭ ориентирован на контроль расходов на содержание оборудования, ибо вследствие применения квалифицированных кадров и техники эта статья расходов может быстро увеличиваться. Второй КПЭ фокусирует внимание на статье расходов, связанных с утилизацией. Если в новом продукте применяются разнообразные и потенциально вредные для окружающей среды и здоровья людей материалы, то утилизация может снизить прибыльность новых продуктов.

1.3.4. Цели и показатели составляющей обучения и развития

Компетенции, технологии и организационный климат относятся к важнейшим факторам повышения эффективности инновационных процессов. Поэтому при стратегии лидерства продукта в составляющей обучения и развития имеется довольно мощная группировка из 6 целей, измеряемых с помощью 8 показателей (табл. 8).

Таблица 8

Цели и показатели составляющей обучения и развития

Цель	Показатель
Стать экспертом в своей области	• Наличие стратегических компетенций на ключевых позициях подразделения разработок и развития
Создать продуктивные межфункциональные и междисциплинарные команды	• Доля сотрудников отдела разработки и развития, продуктивно работающих в междисциплинарных и межфункциональных командах, %. • Доля сотрудников отдела разработки и развития, способных эффективно руководить проектами, %
Применять компьютерные технологии для создания виртуальных моделей и прототипов	• Доля сотрудников отдела разработки и развития, имеющих знания и доступ к современным инструментам моделирования, %
Использовать технологии для быстрого запуска продукта в производство	• Доля продуктов, запущенных в производство с помощью интеграции <i>CAD/CAM</i> , %
Активно использовать разработки научно-технического сообщества	• Количество новых идей, полученных из внешних источников
Укреплять инновационную культуру	• Количество предложений для новых продуктов и процессов. • Опрос сотрудников об организационной культуре по инновациям и изменениям

В сфере человеческого капитала ставятся 2 главные цели. Цель «стать экспертом в своей области» отражает необходимость иметь лучших специалистов и достичь превосходства в избранной области инновационного развития. КПЭ «наличие стратегических компетенций на ключевых позициях подразделения разработок и развития» наиболее точно показывает уровень экспертов компании.

Цель «создать продуктивные межфункциональные и междисциплинарные команды» демонстрирует другую реальность успешного инновационного процесса – то, что лучшие идеи и решения рождаются на стыке разных компетенций и требуют для реализации усилий разных специалистов. Оценка этого направления ведется в двух срезках: с точки зрения продуктивной вовлеченности сотрудников в команды и распространенности в отделе компетенций по управлению проектами.

В сфере информационного капитала фигурируют 3 цели. Они связаны с необходимостью применять передовые технологии, поддерживающие инновационный процесс. Первая цель ориентирует на использование персоналом компьютерных технологий для создания виртуальных моделей и прототипов. Эффективность такого использования в значительной мере зависит от наличия соответствующих компьютерных программ, доступа к ним сотрудников и умения ими пользоваться. КПЭ здесь очевиден – «доля сотрудников с доступом и умением пользоваться средствами моделирования».

Вторая цель заключается в использовании технологии для быстрого запуска продукта в производство. Речь идет прежде всего о технологии компьютеризированного дизайна и производства (*CAD/ CAM*). Роль этой технологии лучше всего оценивать с помощью доли продуктов, запущенных в производство с ее помощью.

Третья цель ориентирует на поиск и использование нужных разработок, имеющихся у научно-технологического сообщества. Показатель очевиден – количество новых идей, полученных из внешних источников или из обзора возможностей использования разработок коллег.

Заключительная цель составляющей обучения и развития – укреплять инновационную культуру. Сильная инновационная культура проявляется в интенсивном потоке предложений по новым продуктам и услугам, а также в высоком рейтинге творчества и инноваций в системе корпоративных ценностей. Оба аспекта необходимо измерять с помощью пока-

зателей количества предложений и опросов сотрудников об организационной культуре по инновациям и изменениям.

1.4 Задачи и стратегические инициативы

После определения набора КПЭ возникает возможность постановки важных долгосрочных задач, т. е. задания численных значений показателей для определенного будущего периода времени. Эта функция стратегического планирования будет рассмотрена в гл. 3.

Как правило, компании стремятся ставить напряженные и даже амбициозные задачи, продиктованные желанием существенного укрепления позиций на рынке. Однако достижение плановых отметок в этом случае становится проблематичным: компании в текущем состоянии попросту не располагают средствами решения таких задач. Поэтому следующий шаг в методике ССП – разработать и осуществить мероприятия, которые позволят решить задачи (достигнуть стратегических целей).

Мероприятия по решению задач называются стратегическими инициативами. Это широкое понятие может включать разнообразные действия, например, создание портфеля стимулов для привлечения новых клиентов или создание и совершенствование определенного бизнес-процесса.

Инициативы нужны для ликвидации разрыва между стремлением достичь выдающихся стратегических целей и краткосрочными результатами. Как выразился П. Нивен, установление инициатив, действительно способствующих достижению стратегических целей организации, является одним из самых лучших и легких методов получения быстрой экономической отдачи от проекта по внедрению ССП. Желаемое можно получить, пройдя следующие этапы.

1. Незамедлительная инвентаризация всех текущих инициатив.
2. Сопоставление этих инициатив со стратегическими целями.
3. Рассмотрение возможности ликвидации нестратегических инициатив и разработки недостающих инициатив.
4. Определение приоритетности оставшихся инициатив.

На первом этапе инвентаризации текущих инициатив собирают информацию о всех проектах, осуществляемых организацией в настоящее время. Для того чтобы облегчить последующий процесс принятия решений, необходимо убедиться в знании названий инициатив, целей проектов, прогнозов затрат, результатов любого анализа дисконтированных потоков денежных средств, планируемых графиков проектов и фамилий участников проектов.

На втором этапе производят сопоставление проектов со стратегическими целями. Это не всегда легко сделать. Например, название инициативы может не отражать истинного характера выполняемых заданий. В то же время вспомогательные мероприятия могут способствовать достижению стратегических целей. Практически данный этап реализуется следующей последовательностью шагов:

- определить, что будет считаться стратегическим;
- убедиться в понимании истинных целей каждой инициативы;
- поговорить и выработать общую позицию с поддерживающими руководителями, членами проектных групп и теми, на кого оказывает влияние инициатива.

Третий этап заключается в том, что после тщательного анализа стратегической ценности каждой инициативы необходимо серьезно рассмотреть возможность отмены или сокращения масштаба тех инициатив, которые не способствуют реализации стратегии лидерства продуктов. У каждой инициативы в компании есть сторонники, которые будут сопротивляться попыткам разрушить то, что они построили. Один из путей разрешить возникающие

противоречия состоит в объединении некоторых нестратегических инициатив в один проект, который, благодаря синергии своих компонентов, может стать стратегическим.

Четвертый этап наступает после окончательного отбора стратегических инициатив. Теперь нужно определить их очередность для принятия решений по выделению ресурсов, финансовых и людских. Если в компании существует четкая система приоритетов, задача заметно облегчается. Основной критерий – вклад инициативы в реализацию стратегии лидерства продуктов. Но и другие критерии, такие как затраты, чистая текущая стоимость и прогнозируемый срок исполнения, также должны быть приняты во внимание [4, с. 183–186].

Далее мы будем придерживаться понимания стратегической инициативы, основанного на процессном подходе. Это значит, что после постановки задач, которые с помощью соответствующих КПЭ количественно выражают степень достижения стратегических целей, определяются *бизнес-процессы по достижению данных стратегических целей*, или *стратегические бизнес-процессы*. Комплексы мероприятий по созданию и совершенствованию стратегических бизнес-процессов рассматриваются как стратегические инициативы.

При таком подходе вслед за деревьями целей, показателей и задач появляются деревья бизнес-процессов и инициатив. После определения целей, показателей и задач необходимо классифицировать стратегические бизнес-процессы, а за ней – и стратегические инициативы.

Пример классификации стратегических бизнес-процессов для составляющей внутренних процессов (3-й составляющей ССП) при стратегии лидерства продукта

- 3.1. Операционные процессы
 - 3.1.1. Процесс поставки.
 - 3.1.2. Процесс производства.
 - 3.1.3. Процесс распределения.
 - 3.1.4. Процесс управления рисками.
- 3.2. Процессы управления клиентами
 - 3.2.1. Процесс информирования клиентов о новых продуктах.
 - 3.2.2. Процесс использования идей клиентов о новых продуктах.
- 3.3. Инновационные процессы
 - 3.3.1. Процесс определения возможностей НИОКР.
 - 3.3.2. Процесс управления портфелем разработки и развития новых товаров/услуг.
 - 3.3.3. Процесс разработки (развития) новых продуктов.
 - 3.3.4. Процесс запуска новых продуктов.
- 3.4. Социальные и экологические процессы
 - 3.4.1. Процесс минимизации неблагоприятного воздействия продукта на окружающую среду.
 - 3.4.2. Процесс сотрудничества с сообществами.

Стратегия лидерства продуктов предопределяет подход к совершенствованию (и созданию в случае отсутствия) стратегических бизнес-процессов. Например, в группе операционных процессов на первый план выйдут меры по повышению гибкости и надежности этих процессов, обеспечению возможности выпуска новых продуктов и достаточности мощностей. В группе процессов управления клиентами будут оттачиваться только процессы, которые особенно нужны для лидерства по продуктам, – информирование клиентов и использование их идей.

В инновационных процессах совершенствование будет рассматриваться прежде всего в связи с созданием организованной производительной службы развития новых продуктов и сроками их создания. В социальных и экологических процессах улучшения коснутся минимизации вредных воздействий продуктов и способности организации развивать сообщества по месту пребывания компании и ее подразделений.

Рассмотрим пример инициатив для одного из инновационных процессов. Процесс определения возможностей НИОКР эффективен тогда, когда он генерирует значительное количество перспективных идей о новых продуктах. Следовательно, в его основе может лежать та или иная система управления идеями. Отдельные звенья этой системы могут рассматриваться как подпроцессы или даже операции основного процесса.

Стратегическая инициатива по созданию и/или совершенствованию процесса определения возможностей НИОКР может включать выбор конкретной системы управления идеями, оптимальной для компании, и ее внедрение. Надо сказать, что систем довольно много. Р. Такер [5, с. 85–153] проанализировал следующие модели управления идеями.

1. Система предложений.
2. Команды непрерывного совершенствования.
3. Политика открытых дверей.
4. Новые венчурные команды.
5. Инкубатор идей.
6. Выдвижение идей и реализация их в масштабах организации.
7. Инновационные команды.
8. Катализатор инноваций.

В системах предложения работники компании получают инфраструктуру и процедуры для того, чтобы они могли представить свои идеи на рассмотрение беспристрастного совета, члены которого примут или отклонят их в зависимости от критериев, установленных руководством. Команды непрерывного совершенствования сфокусированы на небольших (приростных) инновациях, которые за счет их количества дают порой значительный суммарный эффект. Политика открытых дверей предполагает возможность для новаторов выходить на первых лиц компании, минуя служебную иерархию. Новые венчурные команды озабочены поиском нетрадиционных, оригинальных идей, касающихся продуктов и услуг, которые обладают потенциалом революционных.

Инкубатор идей предоставляет возможность собрать в децентрализованном подразделении группы творческих специалистов, которые были бы защищены от корпоративной бюрократии и могли «в свободном полете» создавать новые продукты. Модель выдвижения идей и реализации их в масштабах всей организации направлена на сбор ценных задумок с низового уровня, где, как ни странно, возникают порой очень ценные идеи. Модель инновационных команд базируется на создании коллектива работников, обладающих выраженными новаторскими талантами. Катализатор инноваций сфокусирован на том, чтобы идеи разрабатывались, проходили испытания на практическую осуществимость, анализировались на степень риска, апробировались на покупателях, одобрялись (или отклонялись) и в итоге запускались в производство и продавались одним подразделением.

Помимо моделей управления идеями Р. Такер рассмотрел следующие подходы к зондированию будущего.

1. Сканирование и отслеживание источников инновационных возможностей.
2. Создание собственной системы сканирования возможностей будущего.
3. Интегрирование сканирования будущего в систему управления идеями.
4. Пересмотр общепринятых в отрасли допущений.
5. Расширение корпоративного видения.

6. Поиск своего места в гонке по принципу: первым применяй или быстро перенимай.

Сканирование и отслеживании источников инновационных возможностей преследует цель обнаружить изменения (любые – глобальные, экономические, технологические, социальные, политические), которые делают возможной прибыльную инновацию. Создание собственной системы сканирования возможностей будущего основано на предположении, что определенная система работы с информацией необходима для того, чтобы быть в курсе происходящего. Интегрирование сканирования будущего в систему управления идеями предназначено для того, чтобы избежать катастроф и не упустить возможности скачка. Расширение корпоративного видения означает, что компания стремится преодолеть возможную узость принятого корпоративного видения и допускает выход за пределы этого видения в части производства новых продуктов. Поиск своего места в инновационной гонке подразумевает постоянные усилия ради будущих возможностей, но не обязательно первенство в развитии рынка или продукта.

Наконец, третья группа подходов, приведенных Р. Такером, характеризует так называемую фабрику идей.

1. Привлечение к поиску идей всех, кого возможно.
2. Привлечение покупателей к участию в создании идей.
3. Привлечение покупателей новыми способами.
4. Сосредоточение на неявных и невербализованных потребностях покупателей.
5. Поиск идей в новых группах покупателей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.