



# Организация, ориентированная на стратегию

Роберт Каплан, Дэвид Нортон

The Strategy-Focused Organization:  
How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment

Robert S. Kaplan, David P. Norton

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Организация, ориентированная  
на стратегию. Роберт  
Каплан, Дэвид Нортон  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66674018](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66674018)*

*Организация, ориентированная на стратегию: Smart Reading; 2021*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги «Организация, ориентированная на стратегию», авторы – Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

В информационную эпоху стоимость компаний перестала напрямую зависеть от превращения сырья в конечный продукт. Отношения с клиентами, услуги, инновации, IT, навыки и мотивации персонала – все эти категории стали играть очень

существенную роль, так что компаниям понадобились стратегии управления, основывающиеся на нематериальных активах.

# Содержание

Реализовать стратегию	6
5 принципов стратегически ориентированной организации	8
Принцип 1. Перевод стратегии на операционный уровень	10
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Роберт Каплан,  
Дэвид Нортон  
Организация,  
ориентированная  
на стратегию**

**The Strategy-Focused Organization: How Balanced  
Scorecard Companies Thrive in the New Business  
Environment**

Robert S. Kaplan, David P. Norton

# Реализовать стратегию

В индустриальную эпоху стоимость компании создавалась по большей части за счет материальных активов, превращения сырья в конечный продукт. Но лишь за десятилетие с 1982 по 1992 год доля балансовой стоимости, созданной таким образом, в рыночной стоимости компаний снизилась почти вдвое – с 62 до 38 %. И уже тогда ей пророчили лишь 10–15 % к концу XX века.

В информационную эпоху залогом успеха стало управление стратегиями, которые базируются на нематериальных активах: взаимоотношениях с клиентами, инновационных продуктах и услугах, высокоэффективных оперативных процессах, информационных технологиях и базах данных, навыках и мотивации персонала.

Но оказалось, что прекрасно продуманной стратегии создания стоимости компании недостаточно. Гораздо важнее – способность ее реализовать. Именно здесь компании сталкиваются с наибольшими трудностями. Как заставить организацию действовать согласно стратегии, словно единый целеустремленный механизм? Дэвид Нортон и Роберт Каплан нашли ответы на эти вопросы.

Новые условия деятельности компаний в информационную эпоху, когда конкурентные преимущества в большей степени стали основываться на нематериальных активах, по-

требовали и новой системы оценки результатов. Еще в начале 1990-х авторы разработали для этого сбалансированную систему показателей, которая и стала ключом к созданию концепции стратегически ориентированной организации.

Опыт компаний, внедривших сбалансированную систему показателей, говорит о том, что она позволяет не только адекватно оценивать деятельность, но и воплощать в жизнь стратегические планы. А анализ этого опыта помог авторам вывести пять принципов стратегически ориентированной организации и понять, как именно использовать сбалансированную систему показателей для реализации этих принципов.

# 5 принципов стратегически ориентированной организации

Стратегия каждой компании уникальна и требует различных организационных изменений для ее реализации. Поэтому процесс создания стратегически ориентированной организации не универсален. Но в его центре всегда лежит стратегия.

**1. Перевод стратегии на операционный уровень.** Чтобы стать центральным звеном менеджмента, стратегия должна ясно и доходчиво информировать о поставленных целях и способах их достижения в контексте деятельности компании. Для этого общие стратегические положения должны быть переведены в цели, гипотезы, показатели и задачи.

**2. Создание стратегического соответствия организации.** Только совместная слаженная деятельность ведет к выдающимся результатам. Для этого стратегии множества разрозненных подразделений должны быть органично и действительно взаимосвязаны. А если речь идет о корпорации, то не для того ли она существует, чтобы создавать синергию своих составляющих?

**3. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника.** Стратегия должна реализовываться на всех ор-

ганизационных уровнях. Без активного участия каждого сотрудника этого не достичь. Но чтобы вносить вклад в общие усилия, во-первых, работник должен понимать стратегию и знать, как именно он может способствовать ее реализации на своем участке. Во-вторых, необходимо, чтобы он был заинтересован в достижении стратегических целей.

**4. Стратегия как непрерывный процесс.** Реализация стратегии – это не разовое мероприятие. И не стоит рассчитывать на успех, если обсуждение стратегии не включено в повестку ни одного совещания руководства. Реализация стратегии требует не только тактического, но и стратегического менеджмента.

**5. Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.** Успешная реализация стратегии требует изменений во всех составляющих компании. Инициирование и координация этих изменений – задача тех, кто стоит у руля. Насколько они активны в этом, настолько изменения и произойдут. В частности, готовы ли они сами меняться?

# **Принцип 1. Перевод стратегии на операционный уровень**

Стратегия – лишь один из этапов в непрерывной логической цепочке действий: от формулирования миссии до непосредственного ее воплощения исполнителями. Она представляет собой ряд взаимосвязанных гипотез, описывающих путь компании к будущей желаемой позиции. Следующий этап – перевод стратегии в действие. Для этого стратегия должна быть сформулирована и описана настолько доходчиво и понятно, насколько возможно. Система сбалансированных показателей и стратегическая карта – логический и всеобъемлющий способ формулирования стратегии в понятных терминах и причинно-следственных связях.

Сбалансированная система показателей переводит общие положения стратегии в цели и показатели, которые позволяют оценивать и анализировать процесс реализации стратегии. Стратегическая карта системы описывает гипотезы стратегии – логику причинно-следственных отношений между составляющими стратегии.

**Архитектура стратегической карты и системы показателей (четыре составляющих)**

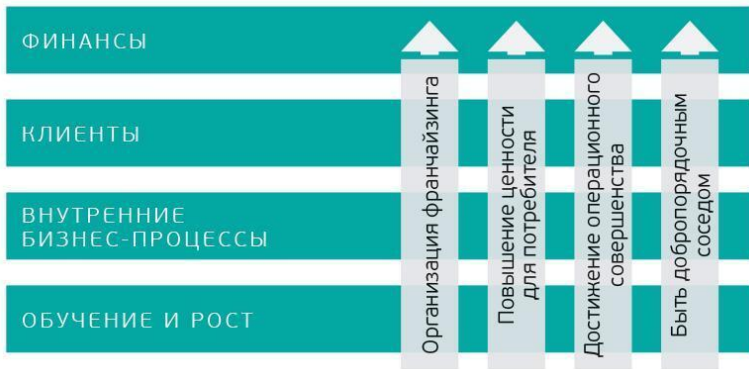
Составляющая	Содержание	Ключевой вопрос
<b>Финансовая</b>	Стратегия роста, прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров	Какое впечатление мы произведем на акционеров в случае успеха?
<b>Клиентская</b>	Стратегия создания стоимости и дифференцирования от конкурентов с позиции клиента	Какое впечатление о нас должно сложиться у клиента, чтобы мы смогли достичь поставленных целей?
<b>Внутренняя (бизнес-процессы)</b>	Стратегия обеспечения удовлетворения клиентов и акционеров с точки зрения бизнес-процессов	Какой из процессов мы должны довести до совершенства?
<b>Обучение и рост (персонал)</b>	Стратегия создания атмосферы, а также развития умений и способностей работников, которые необходимы для выполнения внутренних бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение клиентов и акционеров	В каком направлении необходимо совершенствоваться, чтобы реализовать стратегию компании?

Стратегическая карта формируется сверху вниз: от финансовой составляющей к составляющей обучения и роста.

**Четыре взаимодополняющих стратегических направления**

Направление	Содержание	Перспектива
Организация франчайзинга	Длинная волна создания стоимости за счет развития новых товаров и услуг, проникновения на новые потребительские рынки и их сегменты	Дальняя
Повышение ценности для потребителя	Создание стоимости за счет расширения, углубления или переориентации отношений с клиентами посредством многочисленных циклов продаж	Средняя
Достижение операционного совершенства	Короткая волна создания стоимости за счет эффективности внутреннего менеджмента и управления снабженческо-сбытовой цепью	Ближайшая
Быть достойным корпоративным членом сообщества (добропорядочным соседом)	Управление отношениями с внешними долевыми участниками, особенно в регулируемых отраслях (коммунальные предприятия, здравоохранение, теле- и радиовещание и т. п.) и опасных производствах, например в нефтехимии	—

Стратегическая карта описывает, как стратегические направления задействованы в контексте каждой составляющей.



## Финансовая составляющая

В коммерческих компаниях стратегия направлена на создание стоимости для акционеров. Она определяет одну доминирующую финансовую цель как долгосрочный критерий успеха: ROI, ROCE, EVA и т. п. В некоммерческих учреждениях ориентирована на клиентов или население.

## Две основные финансовые стратегии:

**Стратегия роста** фокусируется на развитии новых источников доходов и прибыльности за счет:

- организации франчайзинга (новые источники дохода);
- увеличения потребительской ценности (повышение прибыльности существующих клиентов).

**Стратегия эффективности** направлена на сокращение затрат и повышение производительности за счет:

- улучшения структуры издержек (снижение удельных затрат);
- более эффективного использования активов (существующие активы, приростные инвестиции).

Стратегия эффективности дает результаты быстрее, чем стратегия роста. Но связь между финансовой составляющей и общей стратегией возникает только при балансе роста и эффективности.

### **Клиентская составляющая**

Это сердцевина стратегии, которая формулирует предложение потребительской ценности за счет:

- **Выбора целевых сегментов рынка.** Выбор целевой аудитории, ассортимента продукции и потребностей клиентов, которые будут главными для компании, имеет решающее значение для стратегии. Но не менее важно и решение о том, что с другими сегментами рынка компания не будет развивать отношения. Именно целевые клиенты определяют показатели клиентской составляющей сбалансированной системы показателей.
- **Способа выделиться на этих сегментах по сравнению с конкурентами.**

## Три стратегических направления клиентской составляющей

Общее требование

Фактор выделения

### Лидерство продукта (компании Sony, Intel)

Характеристики продукта/услуги

Цена

Качество

Время

Функциональность

Взаимоотношения

Обслуживание

Взаимоотношения

Имидж

Бренд

### Доверительные отношения с клиентами (компании Home Depot, Inc. и Mobil)

Характеристики продукта/услуги

Цена

Качество

Время

Функциональность

Взаимоотношения

Обслуживание

Взаимоотношения

Имидж

Бренд

### Операционное совершенство (компании Costco Wholesale, McDonald's Corporation и Dell Computer Corporation)

Характеристики продукта/услуги

Цена

Качество

Время

Функциональность

Взаимоотношения

Обслуживание

Взаимоотношения

Имидж

Бренд

Качество и ассортимент в ключевых категориях по самым низким ценам

Успешной становится та компания, которая достигает совершенства в одном из направлений и одновременно стремится к высоким стандартам в двух других.

## Внутренняя составляющая

Предложение ценности и финансовые показатели – это результаты, к которым стремится компания. Внутренние бизнес-процессы – то, что создает стоимостную цепочку и позволяет достичь нужных результатов.

**Основные сегменты бизнес-процессов соответствуют четырем общим стратегическим направлениям**

# 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.