The page features a minimalist design with two vertical gray bars, one on the left and one on the right, and four small L-shaped corner marks at the corners of the page. The text is centered between the bars.

# **Активизация изменений**

## Путь руководителя: размышления о преобразованиях на основе сбалансированной системы показателей

*Заметки Джона Келли (John Kelly), президента и генерального директора Crown Castle International. Печатается в сокращении*

Не много найдется руководителей, которые применяли подход сбалансированной системы показателей (ССП) и принципы организации, ориентированной на стратегию, так быстро и основательно, как это сделал Джон Келли. Свою карьеру в Crown Castle International Келли начал в 1998 году с должности президента отделения в США, а в августе 2001 года стал генеральным директором компании — вскоре после того, как этот телекоммуникационный гигант начал реализовывать новую бизнес-стратегию. Предлагаем вашему вниманию его размышления о том, что было с Crown Castle до и что стало после стратегических преобразований, которые осуществлялись, а затем поддерживались с помощью сбалансированной системы показателей.

### Crown Castle и его победная бизнес-модель

Crown Castle — ведущий мировой провайдер услуг телекоммуникационной и вещательной инфраструктуры. Мы сдаем в аренду вышки беспроводной связи, антенны и предоставляем контракты на вещание, а также другие высокотехнологичные дополнительные услуги видным деятелям и влиятельным лицам из крупных телекоммуникационных компаний, в том числе British Telecom, BBC (ей мы предоставляем полный ассортимент телерадиовещательных услуг), Vodafone, AT&T, Verizon, Nextel, Sprint PCS и Cingular.

Наша первоначальная стратегия была проста — «захват территорий», то есть рост за счет приобретений. Если в 1995 году у нас было 127 башен и 700 сотрудников, то сегодня мы имеем более 15 тыс. вышек и 3000 сотрудников на трех континентах. В 2001 году доход составил 899 млн дол. (317 млн дол. EBITDA<sup>1</sup>), что на 210 млн дол. больше, чем было всего четыре года назад (85 млн дол. EBITDA).

Когда в 1998 году Crown Castle стала публичной компанией, мы планировали приобрести несколько вышек в стратегически важных районах, а затем продвигать себя как аутсорсера, то есть внешнего поставщика услуг. Помимо улучшения экономических показателей работы сетей мы помогли клиентам увеличить рентабельность активов и одновременно избавиться от зональных ограничений, а также от забот об экологии и таким образом ускорить их продвижение на рынок.

**Мы особо подчеркивали, что ССП — не просто упражнение по составлению набора показателей или инструмент сокращения затрат, это наша система стратегического менеджмента.**

Наш бизнес отличается очень высокими постоянными затратами. Но после оплаты аренды на землю и коммунальных услуг доход компании (ЕБИТДА) от новых арендаторов становится чистым денежным потоком, который в нашей отрасли может достигать 75% прибыли и более. Мы также сфокусировались на

расширении ассортимента услуг, которые ускорят совмещение и обеспечат постоянные доходы.

### **Императив новой эры: изменение стратегии**

Несмотря на быстрый успех и растущий спрос на услуги беспроводной связи и мощности (рост числа абонентов и времени вещания), мы понимали необходимость изменения стратегии. Рынки капитала становились все более ограниченными и жесткими, и мы не получали ожидаемых 75% прибыли. Мы решили переориентировать свою стратегию: вместо приобретений сконцентрироваться на операционном превосходстве (см. рис. 1). Итак, в прошлом году\* я представил четыре новых стратегических направления: органичное расширение доходной базы (например, за счет увеличения числа арендных контрактов на башни, расширения ассортимента услуг); рост ЕБИТДА за счет большей эффективности; размещение капитала в высокорентабельных проектах с низким уровнем риска; распространение модели доходности на все имеющиеся активы при быстром приросте доходности капитала (то есть используя эффект экономии за счет масштабов, который мы получаем, сдавая в аренду башни и предлагая одновременно другие услуги, в частности техническое обслуживание оборудования).

---

\* В сборнике представлены статьи, опубликованные в журнале «Balanced Scorecard Report» до 2006 года. Текст приведен без изменений. — *Примеч. редактора.*

Рисунок 1. Стратегическая карта Crown Castle крупным планом



Поскольку наша корпоративная культура в целом — внутренние системы, показатели, вознаграждения — строилась на стратегии, ориентированной на приобретения, необходимо было найти инструменты внедрения стратегии операционного превосходства и управления ею.

### Команда руководителей: строим и открываем

Новая стратегия и ССП были представлены 100 менеджерам — участникам глобального форума лидеров в июне 2001 года. Мы особо подчеркивали, что ССП — это не просто упражнение по составлению набора показателей или инструмент сокращения затрат, это наша система стратегического

менеджмента. Новые инициативы будут предварительно оцениваться на соответствие стратегии, чтобы добиться их согласованности со стратегическими целями. Кроме того, мы обсудили взаимосвязь ССП и системыощрений.

На первый взгляд, ССП показалась нашим руководителям и менеджерам очень сложной. Они даже не всегда понимали, о чем идет речь. Но через этот очень важный и необходимый процесс создания сбалансированной системы показателей нужно было пройти. К счастью, наш бизнес в основном одинаков на всех трех континентах, где мы ведем свои операции, и поэтому нужно было создать только одну ССП для всей компании.

Разработка ССП сродни процессу открытия, побуждающему к размышлениям. Теперь вы обдумываете многие важные вопросы, такие как «Чего ждут от компании заинтересованные стороны?» Эти проблемы организация — особенно та, которая меняет стратегию, — обязательно должна изучить и понять. Мы много обсуждали, да и до сих пор продолжаем обсуждать, роль приобретений в нашей новой стратегии.

Вот на что еще мы обращали внимание аудитории: ССП — это «вечно-зеленый» процесс, ведь по мере того, как изменяется бизнес-среда, по мере того, как мы все больше узнаем о бизнесе, нам необходимо адаптировать к новым условиям стратегию, стратегические карты, показатели и цели.

### **Составляющая за составляющей**

**Финансы.** Выбор подходящих финансовых показателей стал серьезной темой дискуссий команды руководителей. Прежде чем менять стратегию, мы старались понять, растет ли EBITDA. В конце концов стало ясно, что доходность капиталовложений и доходность активов — важные критерии. Концентрация внимания на этих новых показателях постепенно изменяла наши взгляды на все виды деятельности.

**Клиенты.** Мы спросили себя: «Что ценят в нас наши потребители?» В стратегической карте были сформулированы следующие определения: «компания, с которой легко вести бизнес» и «гарантированное качество», но наши знания в этих областях были отрывочными. Применение стратегической карты заставило нас провести исследование, чтобы выяснить, чем мы ценны для своих клиентов. Мы запустили программу управления ключевыми клиентами, надеясь, что она поможет нам понять, как та суматоха и беспорядок, которые испытывают потребители, влияют на наш бизнес.

**Внутренние бизнес-процессы.** Мы сконцентрировались на трех внутренних областях деятельности: партнерстве с клиентами, операционном

превосходстве и лидерстве в технологиях. Необходимо было понять, как влияют на клиентов технологические изменения, например переход вещания с аналоговой системы на цифровую.

Но вот что самое важное: мы выявили несколько внутренних процессов, которые помогут нашим клиентам ускорить свое продвижение на рынок, а значит, добиться операционного превосходства. Теперь приоритетом стало обеспечение полной, своевременной и доступной информации о наших активах. (У каждой вышки есть свой «хозяин» — муниципальное предприятие, владелец недвижимости, ведомство по сбору налогов с недвижимости, а также структура аппаратной части системы.)

**Обучение и развитие.** Прежде всего предстояло определить самые важные знания и навыки, которыми должны обладать наши люди, чтобы решать стратегические задачи. Затем нужно было организовать реальное развитие этих знаний и навыков сотрудников, а также постоянное повышение их квалификации. Оптимизация инфраструктуры информационных технологий (ИТ) — важнейшее условие обеспечения людей необходимыми инструментами. Кроме того, была введена программа оплаты труда в соответствии с полученными результатами.

## Целеустремленность

Больше всего я ценю в ССП ее свойство нацеливать организацию на решение важнейших проблем.

Поддерживать ежедневно стратегическую целеустремленность не просто. Но попытайтесь объединить изменение стратегии с современным бурным рынком телекоммуникаций — и вы поймете, насколько важна для нас эта нацеленность. Стратегическая карта служит навигатором для сотрудников, который помогает им привести свою деятельность в соответствие со стратегией компании.

Самая точная «настройка» — это анализ показателей, лежащих в основе стратегической карты, и управление в соответствии с ними (см. табл. 1). Более того, мы даже устраиваем совещания, посвященные этим параметрам, и если тот или иной показатель не оказывает положительного влияния на результаты, то меняем его.

Многие организации разрабатывают ССП, а затем легко скатываются на старый путь — обсуждение проблем сегодняшнего дня. Это не самый эффективный способ управления бизнесом. Наши руководители постоянно держат в центре своего внимания намеченные показатели. Все начинается с меня: как я организую свою работу в течение дня и как управляю ею.

**Таблица 1. Четыре ключевых показателя, тесно связанных с новой стратегией**

Составляющая		Показатель	IV квартал 2000 года	IV квартал 2001 года
М 1	Финансы	Доходность активов (%)	4,7	5,4
М 7	Клиенты	Опрос клиентов об их удовлетворенности (оценки от 1 до 5)	Не определено *	3,7
М 14	Операции	Общие административные расходы (накладные расходы) как доля дохода (%)	12,6	10,0
М 22	Обучение и развитие	Внедрение программы оплаты труда в зависимости от результатов	Не определено *	✓

\* Не определено до 2001 года.

*Отвечают за показатели старшие руководители; генеральный директор Джон Келли отвечает за ССП в целом.*

### **О «пассивном противодействии» и скорости внедрения**

Сбалансированная система показателей подтвердила мою правоту о необходимости незамедлительного внедрения методов управления, соответствующих новой стратегии. Очень важно было сформулировать опережающие индикаторы. Быстрота действий помогла нам преодолеть неизбежное пассивное сопротивление людей, считавших ССП еще одним ситуативным нововведением, которое, как они надеялись, вскоре благополучно канет в лету. Под нашим натиском они были буквально сметены водоворотом изменений.

Многие сотрудники из различных подразделений испытывали большой эмоциональный подъем от того, что им предстояло привести свою работу в соответствие с новой стратегией. Но без ССП люди, входя каждое утро в здание своего офиса, не всегда знали, что от них ожидается. Сбалансированная система показателей предоставила осязаемую связь — сотрудники поняли, что могут сделать для реализации стратегии, и обрели гарантию соответствующего вознаграждения в конце года.

Однако для составления стратегической карты и разработки показателей требуется время. Нет смысла принимать отдельные стратегии, которые

никак не связаны с общей стратегией компании. Как только наши люди поняли, что разработка и уточнение ССП — это непрерывный развивающийся процесс, все встало на свои места. Но если бы мы чуть промедлили с запуском системы, все дело могло погибнуть на корню.

### **О необходимости опережающих индикаторов**

До перехода к новой стратегии у нас не было опережающих индикаторов. Сегодня эти показатели дают нам ранние предупреждающие сигналы, например о том, сколько и каких клиентов имеется на данной производственной площадке. В 2001 году мы провели первый опрос потребителей, результаты которого должны были помочь нам поднять уровень их удовлетворенности. Добиться 75% прибыли можно, поддерживая определенный показатель общих и административных расходов. Мы преуспели в их сокращении с 12,6 до 10% (данные прошлого года).

Наша база данных об активах производственных площадок также требует обновления. Без точной информации, например о наличии свободных мощностей, неизбежны задержки в предоставлении услуг потребителям. Мы нуждались в показателе, определяющем, сколько времени требуется для предоставления клиенту запрашиваемого эфирного времени.

### **Стратегические карты: общий язык и взаимосвязь**

До составления стратегической карты многие сотрудники блуждали в потемках; бухгалтеры, отвечающие за счета к оплате, не представляли себе, как они вписываются в новую систему. Многие сомневались, соответствует ли то, о чем им говорит их начальник, тому, что проповедует ваш покорный слуга. Но поскольку стратегическую карту мы довели до сведения всех сотрудников компании — до самого нижнего организационного уровня, каждый почувствовал взаимосвязь своей деятельности с корпоративной стратегией. Результаты были впечатляющими — с точки зрения как отношения к работе, так и ее продуктивности.

Люди находятся в состоянии крайнего возбуждения; они испытывают вдохновение и подъем. Я слышал, как рядовые работники низшего звена, которые даже не читали о сбалансированной системе показателей, употребляют в разговорах терминологию менеджмента, которой пользуемся мы. Все они начинают понимать, как ССП помогает управлять бизнесом, и делают собственные выводы. Так, в нашей корпоративной стратегической карте не была сформулирована взаимозависимость между обновлением



базы данных об активах и процессом продаж. Совсем недавно сотрудники одного из наших отделений в США сделали это: при разработке своей стратегической карты они связали технические данные (например, прерванный телефонный вызов) с информацией об активах, что помогло быстрее решать проблемы клиентов.

### **Об оплате труда в зависимости от результатов**

Оплата труда в зависимости от результатов, которую мы ввели в этом году, способствовала быстрой разработке сбалансированных систем в подразделениях и бизнес-единицах компании. Менеджеры убедились, что могут активнее влиять на материальное поощрение работника, если оно связано с ССП подразделения, а не с общей корпоративной ССП, которая опирается на факторы, им неподконтрольные.

Когда мы впервые внедрили ССП, менеджеры не сразу заметили все эти взаимосвязи, несмотря на то, что мы вдалбливали данную идею в их сознание. Но в процессе работы над собственными сбалансированными системами показателей, когда «вещи вставали на свои места», зависимость между результатами труда и общей стратегией превращалась в очевидность. Многие менеджеры поставили перед собой даже более напряженные цели, чем я мог им предложить.

### **Примечание**

<sup>1</sup> EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization) — прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации.

### **Более подробно**

*См. [www.crowncastle.com](http://www.crowncastle.com)*

**Перепечатано: № B0207C**

## Энергичный дуэт из Equifax

*Джанис Кох (Janice Koch)*

В этой рубрике рассказывается о героях, успешно завершивших преобразования в своей компании. Сегодня мы представляем вам необычную пару — исполнительного вице-президента Equifax Билла Катуччи (Bill Catucci), впервые успешно внедрившего ССП в AT&T Canada, и его помощника-референта Энн Дрейк (Ann Drake). Вместе они склонили на свою сторону как руководителей, так и рядовых сотрудников и добились очень быстрого введения данной системы, ее общего принятия работниками и достижения высоких корпоративных результатов.

Инициаторы перемен несут факел стратегических преобразований. Являются они руководителями высшего звена, наделенными полномочиями принимать решения, или их доверенными заместителями, эти люди помогают мобилизовать всю организацию на начало перемен и их постоянную поддержку. В Equifax таким «катализатором» перестройки, запустившим ССП и управлявшим этим проектом до конца, стал необычный, но очень влиятельный дуэт.

Билл Катуччи, несомненно, был ведущим в этом тандеме. Будучи генеральным директором AT&T Canada, он с помощью ССП разработал эффективный план преобразований. Когда в ноябре 1999 года Катуччи прибыл в Атланту возглавить подразделение операционной деятельности в Северной Америке компании Equifax, он был полон решимости привести в действие сбалансированную систему показателей. На данное подразделение в тот период приходилось около 65% общих доходов компании, которая отчаянно пыталась повысить прибыльность, боролась с конкурентами и со стремительным падением акций на бирже. Среди сотрудников царили уныние и растерянность.

Катуччи был абсолютно уверен в успехе, который принесет ССП, но одновременно хорошо понимал, что он — новичок не только в компании Equifax и отрасли, но и в штате, поэтому его статус «белого рыцаря» мог быть воспринят скептически.

Завоевать сторонников, по крайней мере на время, для такого опытного «человековеда», как Катуччи, было простым делом. Но вот добиться от людей заинтересованности в ССП оказалось нелегко.

### Инициатор перемен

*Имя существительное.* 1. Человек, обладающий властью или полномочиями проводить преобразования. 2. Герой (часто неизвестный), который подготавливает сцену для преобразований, руководя событиями из-за кулис и обеспечивая успех; понимает, что стратегические трансформации предполагают сложный процесс реализации и изменения культуры. Часто его называют «миссионером».

Тут-то и вступила в действие Энн Дрейк, его новый помощник-референт.

Высокое положение Билла давало возможность внедрять любые, самые революционные инициативы, но оно одно не могло гарантировать принятия их людьми. «Между навязыванием идеи силой и убеждением людей в ее правильности — огромная пропасть», — говорит Катуччи. Опыт научил его: «нельзя насадить такую систему, как ССП. Надо самому постоянно демонстрировать ее важность и не-

обходимость для каждого». Понимая, что стратегические преобразования больше относятся к вопросам корпоративной культуры, чем к процессам, Катуччи придавал особое значение информированию людей о сути ССП, чтобы они получили мотивацию действовать не из-под палки, а по собственному желанию. Более того, Билл был уверен: для реализации задуманного ему необходим единомышленник.

Но его опыт работы с ССП в AT&T Canada свидетельствовал о том, что передача ответственности за внедрение ССП другому руководителю может дать обратный эффект. Несколько раз попытки Катуччи заканчивались неудачей как из-за ошибочного понимания сути модели, так и из-за отсутствия личной заинтересованности. Кроме того, передав такие полномочия другому лицу, вы отдаете ему и право принимать решения, которое, возможно, придется порой ограничивать.

### Решение найдено: помощник в роли организатора

Как вы думаете, сколько найдется руководителей высшего ранга, которые рискнут доверить своему помощнику организацию и управление проектом внедрения сбалансированной системы показателей? А разработку концепции? А вот Катуччи сделал именно это. В свой первый же рабочий день он два часа беседовал с Энн Дрейк, своим новым помощником-референтом, которая уже 11 лет работала в Equifax. Обсуждали компанию, ее миссию и ценности. «Я спросил Энн, что ей нужно от работы и жизни вообще; хочет ли она делать больше, чем делает, например стать членом команды лидеров», — рассказывает Катуччи. Если хочет и может, то она станет неотъем-

лемой частью команды. Удивлению Энн не было предела («никто никогда не говорил с ней о компании таким образом»), а предложение Билла только усилило ее энтузиазм.

Это был умный шаг стратега. Энн нравились новые обязанности, и она с удовольствием их выполняла — ведь это была реальная возможность многому научиться, приобрести новые знания и навыки, активно влиять на позитивные перемены в компании, расширить свой кругозор. Назначение помощника-референта членом команды ССП имело большой смысл. Этот факт говорил о том, что Катуччи принимал в расчет работу каждого сотрудника, его способность понимать и применять ССП. Это побудило людей к более тесному сотрудничеству — кто осмелится проигнорировать «правую руку» босса? Да и было просто невозможно не реагировать на молодой энтузиазм и явный талант Дрейк.

### Создание команды

Вместе Катуччи и Дрейк сформировали ключевую команду, куда вошли представители всех служб и подразделений компании. Ее задача состояла в следующем: разработать сбалансированную систему показателей, определить параметры, запустить проект в реализацию и всячески поддерживать его. Катуччи немедленно выпустил пятистраничный меморандум — свой манифест «Внедрение ССП», который простым, доступным языком объяснял смысл системы и ее действие в Equifax.

С самого начала Билл Катуччи тщательно рассматривал все идеи команды о выборе показателей. Он неодобрительно относился к ценам и срокам, которые выставляли консультанты, и справедливо полагал, что чем проще, тем лучше. Именно поэтому он попросил своего помощника подумать, как наиболее эффективно распростра-

#### Инициаторы перемен компании Equifax

**Билл Катуччи**, исполнительный вице-президент и администратор группы по глобальной операционной деятельности, пришел в компанию в ноябре 1999 года; ранее был генеральным директором AT&T Canada.

**Энн Дрейк**, помощник-референт, в компании с апреля 1988 года, член основной команды ССП; обладатель награды GEM (Go Extra Mile — «сделай все возможное») 2001 года.

#### Equifax Inc.

*Штаб-квартира:* Атланта, Джорджия;

*численность сотрудников:* 5000 человек;

*доход:* 1,1 млрд дол.;

*представительство:* в 13 странах;

одно из трех крупнейших агентств по кредитной информации.

нить по всей организации информацию о ССП. Вот решение, с которым пришла к нему Дрейк: PowerPoint и гиперссылки.

Катуччи преследовал прежде всего скорость, а не совершенство системы. Главное было внедрить ее к январю 2000 года — ведь Катуччи знал, что она будет постоянно развиваться и корректироваться. Стратегия стремительного запуска (два месяца с момента разработки концепции до начала ее осуществления против обычных 18 месяцев) практически не оставила противникам ССП времени на сопротивление.

Руководствуясь своим опытом в AT&T Canada, Катуччи установил модель управления из четырех советов стратегического менеджмента (например, развитие бизнеса), каждый из которых собирается на свои совещания. Один совет занимался ССП. В январе Дрейк составила и распространила график совещаний на весь год. Все поняли: присутствие на них обязательно. Ранее Катуччи отменил все другие собрания топ-менеджмента, считая их пустой тратой времени.

### **Центральная часть: совещания по ССП**

Собрания, посвященные ССП, в компании Equifax напоминали движение швейцарского поезда: они длились ровно три часа — ни больше, ни меньше. Действовали строгие правила: выступает один человек, каждый знает цель собрания, Катуччи и Дрейк участвуют в каждом (организует их Дрейк). Директивы по проведению эффективных совещаний периодически рассылаются участникам, чтобы напомнить им о протоколе. Ключ к эффективности — открытость. «Это замечательно, когда рядовой сотрудник знает, как его руководители управляют бизнесом. При этом исключительное значение имеет атмосфера совещаний, — говорит Катуччи. — Это не просто „пусть отчитается Джо“, самое главное — „как помочь ему решить поставленные задачи“. Уважение — важнейший фактор, и каждый уверен, что его голос будет услышан. Прийти на такое совещание может любой — Equifax иногда приглашает на них внешних партнеров и клиентов.

### **Рождение звезды**

Роль Дрейк в этом проекте была и остается решающей — от управления сбалансированной системой показателей до помощи команде ССП. Но как протеже Катуччи и его надежный помощник она пошла дальше. «Энн сделала то, о чем раньше и представления не имела: вышла за рамки своего привычного комфортного существования и приняла активное участие в реализации проекта, который объединил компанию», — говорит ее шеф. Сегодня все признают, что она является важнейшим членом коман-

ды. Катуччи отмечает, что Энн, пользуясь авторитетом своего начальника, обрела собственное вполне заслуженное влияние и уважение всей организации.

И это действительно так. В 2001 году она стала первым сотрудником Equifax неруководящего уровня, получившим престижную награду GEM, которую президент компании ежегодно вручает 10 выдающимся топ-менеджерам.

### **Сила «инфекции»**

По мере глобального расширения сферы деятельности Катуччи ССП органично завоевывала все новые отделения компании в разных странах. Когда он стал отвечать за операционную деятельность в Латинской Америке, «руководители подразделений пришли в восторг, уяснив, что такое ССП. Я направил их к Энн и пригласил участвовать в запланированных совещаниях правления, посвященных этой теме». С ее помощью топ-менеджеры латиноамериканских подразделений разработали свои сбалансированные системы показателей. В сентябре 2001 года Катуччи стал руководить операционной деятельностью Equifax в Европе. Ознакомившись с концепцией ССП, его новые подчиненные сразу спросили: «ОК, как это делается?» Под влиянием и при поддержке Катуччи и Дрейк идея распространяется по всей организации, но не по приказу, а подобно инфекционному заболеванию.

Результаты получились впечатляющие: были достигнуты рекордные показатели прибыли, денежных потоков и роста цен на акции в течение восьми следующих месяцев — самая длинная полоса удачи, по мнению Standard & Poor's. Кроме того, Equifax по критерию доходности акций признана журналом «Business Week» одной из пяти лучших компаний за 2001 год. Катуччи и Дрейк убеждены, что всеобщее признание и принятие ССП в компании во многом зависят от ее простоты. Но, безусловно, сам энергичный дуэт — руководитель и его помощник как инициаторы перемен — стал решающим фактором успеха номер один.

### **Более подробно**

*См.: AT&T Canada: A New Strategic Governance System Quadruples Market Value // BSR, 2000, January/February). В статье описана модель управления Билла Катуччи, внедренная в AT&T Canada. Ее роль в изменении корпоративной культуры — предмет рубрики «Мнение руководителя». Перепечатано: № B0001B.*

**Перепечатано: № B0203E**

## Ingersoll-Rand: мотивация к мышлению и деятельности без границ

*Лорен Келлер Джонсон (Loren Keller Johnson)*

**В Ingersoll-Rand понимали: их бизнес не просто пугающая беспорядочная мешанина продуктов. Но как доказать это инвесторам и потребителям? С 2000 по 2002 год компания сформулировала и реализовала новую дерзкую стратегию, успех которой зависел от способности лидеров работать в интересах всего предприятия в целом, а не только своего конкретного подразделения. Сбалансированная система показателей оказалась инструментом, с помощью которого мышление без границ стало основным принципом деятельности всей корпорации.**

Тот, кто слышал об Ingersoll-Rand (IR), считает ее производителем строительного и горнодобывающего оборудования. И в самом деле, продукцию компании успешно использовали при строительстве Панамского канала, дамбы Гувера \* или в работах на горе Рашмор \*\*. Но благодаря невероятной диверсификации 130-летний мировой гигант сегодня может похвастать завидным списком промышленных и коммерческих брендов, которые ежегодно генерируют почти 10 млрд дол. Корпоративный портфель IR состоит из таких ведущих промышленных и коммерческих брендов, как «ThermoKing and Hussmann» (холодильное оборудование), «Bobcat» (компактное оборудование и автомобили), «Schlage» (оборудование для обеспечения охраны и безопасности), «Club Car» (машины для гольфа), «Kryptonite» (замки). Многие из брендов, принадлежащих IR, занимают первое или второе место на своих рынках.

---

\* Строительство, продолжавшееся в течение пяти лет, закончилось в 1936 году. Дамба, расположенная на реке Колорадо в 23 км от города Лас-Вегас, считалась вторым в мире по размеру сооружением после Великой Китайской стены. — *Примеч. переводчика.*

\*\* В гранитном массиве горы вырезаны 18-метровые головы четырех американских президентов: Авраама Линкольна, Джорджа Вашингтона, Томаса Джефферсона и Теодора Рузвельта (1939 год). — *Примеч. переводчика.*

### «Противопожарные мероприятия»

С учетом впечатляющего числа брендов и лидирующего положения IR на рынке можно предположить, что компания всегда будет уверенно идти по пути успеха. Кто-то, наверное, так и думал. Но только не Херб Хенкель (Herb Henkel), который в 1999 году стал генеральным директором корпорации. По его мнению, в традиционной бизнес-модели IR скрывались тлеющие очажки ошибок, которые, если не обращать на них внимания, могли бы разгореться в пламя.

В частности, стратегия компании всегда была ориентирована на производство: люди, связанные с данным брендом, любили только «свои» продукты, сотрудничали только со «своими» клиентами и обслуживали их через «свои» отдельные каналы продаж. Ряд ошеломительных приобретений в 1990-х годах только усилил этот подход. Таким образом, инвесторы рассматривали IR как собрание разрозненных предприятий, но не как единое синергическое целое, которое имеет значительно большую ценность, чем сумма его составляющих. Они относили компанию к группе таких известных фирм по производству оборудования, как John Deere и Caterpillar, у которых коэффициент «цена/прибыль» ниже, чем у диверсифицированных компаний, например у United Technologies и GE. Руководители IR были убеждены в том, что стоимость для акционеров недооценивалась. Пока в компании отсутствует синергическая связь всех ее составных частей, считал Хенкель, будут усугубляться трудности ее дальнейшего роста, особенно в тяжелых экономических условиях.

Хенкель решил, что назрели крупномасштабные изменения. Но любая серьезная перемена противоречила традиционной корпоративной культуре. Он решил начать перестройку с верхнего иерархического уровня и прежде всего заинтересовать руководителей (лидеров) компании и заручиться их поддержкой. Решающую роль в этом процессе должна была сыграть сбалансированная система показателей.

### Формирование нового видения, ценностей и стратегии

В начале 2000 года Хенкель и его команда начали трансформацию с разработки нового привлекательного видения, ведущего к созданию стоимости для акционеров с трех точек зрения.

1. *Беспрецедентный рост* за счет инновационных решений для клиентов.



2. *Операционное превосходство* за счет непрерывного совершенствования всех процессов.
3. *«Двойное гражданство»*, посредством которого IR смогла бы с максимальной эффективностью использовать таланты, энергию и энтузиазм всех своих сотрудников.

Особое внимание было уделено «двойному гражданству». Как объясняет Дон Райс (Don Rice), в то время исполнительный вице-президент корпорации, «двойное гражданство» означает «поведение, не скованное границами», то есть служение всей организации, а не только своему продукту, подразделению или бизнес-единице. Вместо того чтобы мучиться вопросом, чьи интересы важнее — компании или подразделения, соблюдайте и те и те одновременно. Именно такое поведение позволяло достичь синергии, к которой стремилась IR.

«Двойное гражданство» установило две новые корпоративные ценности: сотрудничество (способность действовать как партнер компании и лидер бизнес-единицы) и решительность (готовность выйти за рамки собственной роли лидера бизнес-единицы и сделать большой вклад в результаты предприятия). Для того чтобы руководители подразделений активно высказывали свое мнение и выдвигали новые идеи по поводу перестройки, Хенкель часто раздавал свои визитные карточки с прямым номером телефона.

Следующим этапом стало формулирование новой стратегии командой руководителей. Хотя IR по-прежнему проводила политику превосходства своих продуктов, которая традиционно обеспечивала ей успех на рынке, начался процесс создания синергии за счет перекрестного ведения дел в разных подразделениях, высвободивший новые источники дохода и факторы роста. Стиль работы, обусловленный методами перекрестного ведения бизнеса, например совместными каналами продаж, подготовка продуктов для перекрестных продаж и распространение передового опыта позволяют извлекать максимальную ценность из ключевых ресурсов компании — клиентской базы, коммерческих предложений и знаний сотрудников.

## О КОМПАНИИ

### Ingersoll-Rand

*Штаб-квартира:* Монтвейл, Нью-Джерси;

*общая стоимость активов:* 10,7 млрд дол.;

*чистый доход:* 9,9 млрд дол.;

*численность сотрудников:* 40 тыс. человек (в мире);

*число производственных площадок:* 100 (половина базируется за пределами США);

(все данные 2003 года)

внедрение ССП: 2000 год.

К  
Р  
А  
Т  
К  
О

## Новое лицо предприятия

Новая стратегия требовала пересмотра корпоративной архитектуры, поэтому команда руководителей реорганизовала все предприятия Ingersoll-Rand в четыре «глобальных сектора роста» — рыночные зоны, согласующиеся с новой ориентацией на потребителя. Это сулило большие перспективы.

- ❑ *Кондиционирование воздуха* — например, технологии охлаждения и управление температурным режимом транспортных средств.
- ❑ *Промышленные решения* — например, технологии сжатого воздуха или инструменты и гидравлическое оборудование.
- ❑ *Инфраструктура* — в том числе компактное (малое) оборудование, а также оборудование для строительства и ремонта дорог.
- ❑ *Охрана и безопасность* — например, замки, технологии контроля доступа и системы учета рабочего времени.

Кроме того, команда определила новую миссию корпоративного офиса IR: представление клиентам, сотрудникам и инвесторам нового лица компании; более эффективное использование ресурсов; улучшение результатов каждого сектора; обеспечение стратегического лидерства; соблюдение требований законодательства. И наконец, межфункциональные службы IR получили задание: значительно снизить общекорпоративные затраты, стандартизовав процессы и документооборот, а также распространить передовой опыт, закрепив его в соглашениях о взаимном предоставлении услуг со всеми четырьмя секторами.

Перечисленные изменения в совокупности подали однозначный сигнал менеджерам и сотрудникам IR: компания намерена серьезно взяться за изменения. Модернизированная корпоративная архитектура обусловила новый способ управления и четко определила, кто за что отвечает. Она вывела людей из привычных комфортных условий, что само по себе является очень важным элементом всего процесса перемен, которым руководят лидеры компании.

## Создание команды лидеров предприятия

Для того чтобы реализовать новую стратегию, IR создала команду лидеров предприятия, собранную из 10 ключевых менеджеров секторов роста, межфункциональных служб и корпоративной штаб-квартиры. Каждый

член команды согласился действовать как «уполномоченный по поддержке авторитета IR». Они составили своеобразный кодекс обязательств (ответственности) и приняли его:

- «Мы вместе возглавим преобразования».
- «Мы помогаем сформулировать концепцию „двойного гражданства“ и устранить все препятствия к ее реализации».
- «Мы вместе управляем стратегическими инициативами».
- «Мы — лидеры коммуникационной команды».
- «Мы все (речь идет не об изолированных бизнес-единицах) талантливы и многолики».
- «Мы — наставники, которые воспитывают наставников».
- «Мы необязательно со всем соглашаемся, но мы едины в том, что касается самого важного», — отмечает Райс.

### **Создание и каскадирование корпоративной системы показателей**

Команда лидеров предприятия быстро разработала корпоративную стратегическую карту (см. рис. 1 на с. 22–23) и представила ее в ноябре 2000 года на корпоративной конференции руководителей, тем самым поставив перед всеми секторами и бизнес-единицами задачу — создать свои стратегические карты. В карте отражена определяющая роль «двойного гражданства» в составляющей «Опыт сотрудников» (составляющая обучения и развития), а также два других компонента нового видения компании (резкий рост и операционное превосходство) в составляющей «Превосходство процессов». «Карта, — говорит Райс, — побудила к действию руководителей секторов и бизнес-единиц».

В то же время такие инициативы под лозунгом «Единая компания», как предложение клиентам решений (а не просто продуктов), продажи компаниям, оперирующим крупногабаритными товарами, так называемым big box (например, Home Depot), учреждение корпоративного «университета» IR и совершенствование информационных технологий, принятых в компании, свидетельствовали о решимости уйти от обычного скопления разнородных предприятий.

Подчеркивая особое значение концепции «двойного гражданства», члены команды лидеров предприятия предложили руководителям высшего звена не просто поддержать инициативы под лозунгом «Единая компания»,

но выбрать из предложенных те, которые они обычно не рассматривали бы, — тактика, заставившая руководство взглянуть на свою деятельность под другим углом зрения. Так, организация университета IR — инициатива, за которую, как правило, отвечает служба управления человеческими ресурсами, — в данном случае была предложена и осуществлена лидерами бизнес-направлений.

Идея «двойного гражданства» была принята руководителями близко к сердцу, и они, несмотря на огромную занятость, нашли время и ресурсы для того, чтобы в полной мере использовать новые возможности.

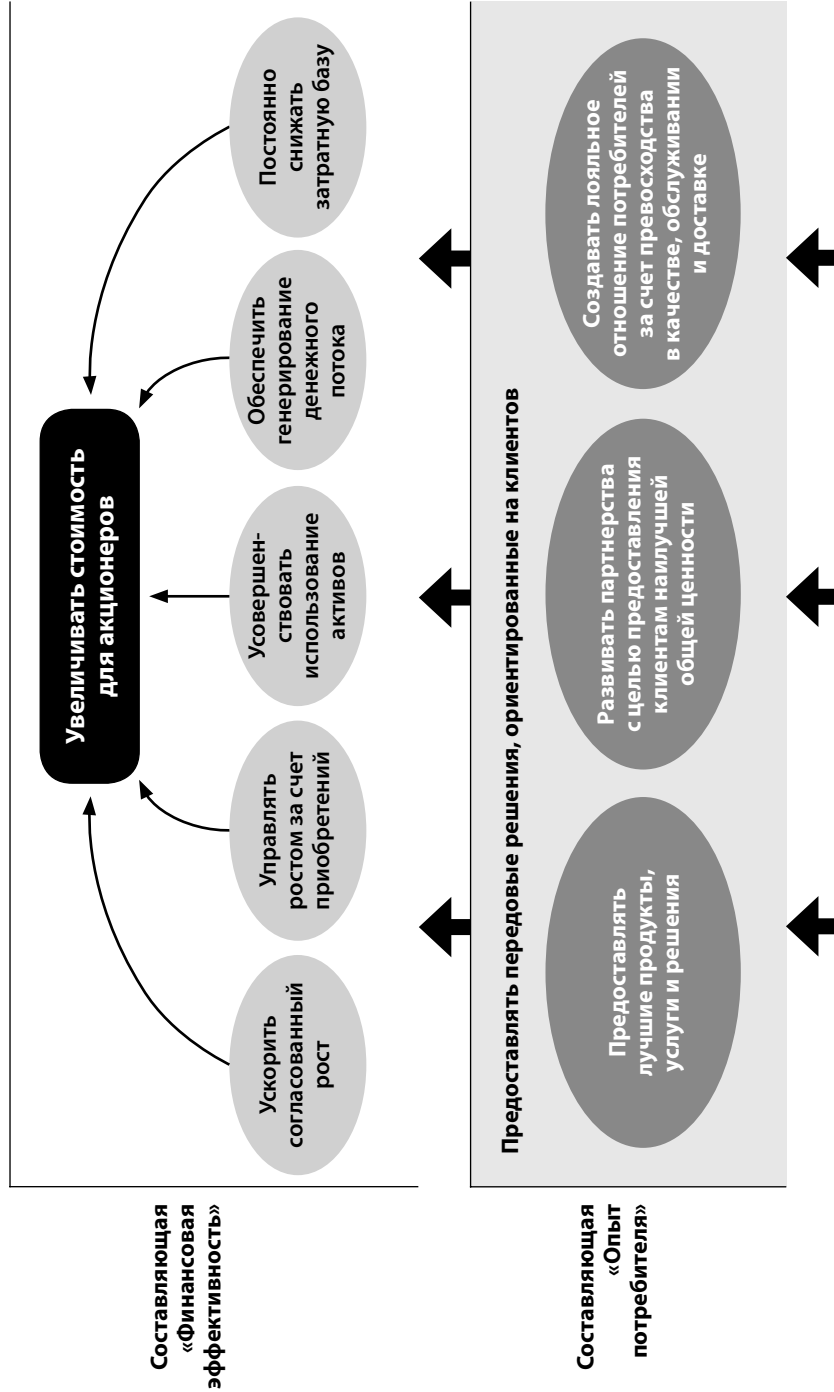
Кроме того, команда лидеров предприятия определила набор общих показателей, подходящих для каждой каскадированной ССП. Эти показатели должны были ускорить процесс улучшения результатов в ключевых финансовых и операционных направлениях, выявить приоритеты для инвестирования и обеспечить распространение передового опыта. «Наши общие показатели стали основой реального плана действий и вдохнули жизнь в стратегическую карту, — говорит Райс. — Люди поняли, какими будут последствия, если не принять и не поддержать новую стратегию».

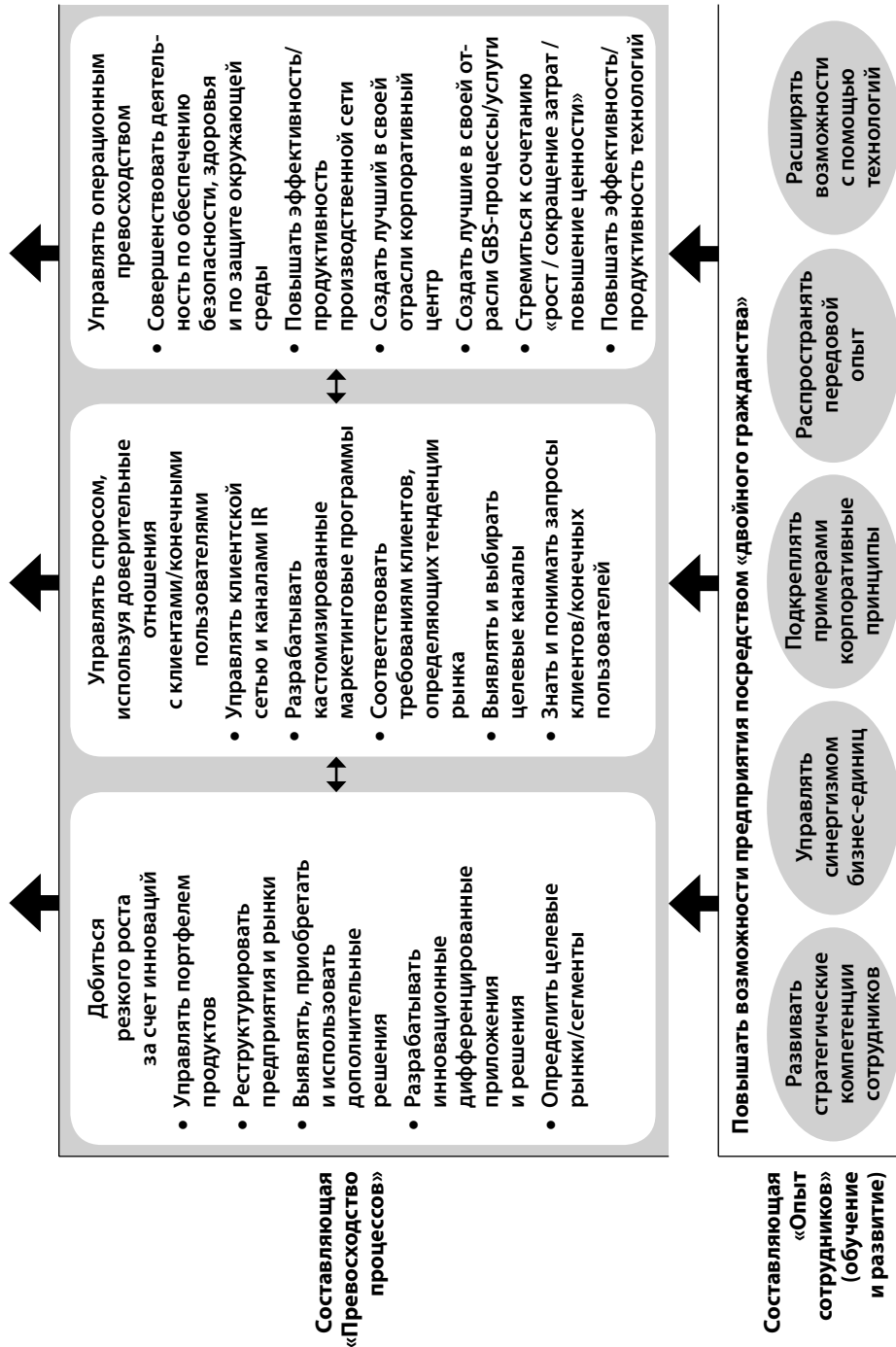
### **Работа продолжается**

Лидеры IR стали анализировать реальные результаты в сравнении с целевыми критериями и вскоре выявили довольно много возможностей для совершенствования. Например, в конце 2001 года 40 руководителей высшего уровня собрались для того, чтобы оценить результаты деятельности по общим корпоративным показателям. Вот что говорит Райс: «Мы поняли, что у нас нет показателей для составляющей „Клиенты“ — не завершена петля обратной связи с потребителями. Мы также обнаружили, что некоторые принятые параметры не способствуют распространению передового опыта. И наконец, стало ясно, что необходимо установить более тесную связь между общими показателями, с одной стороны, и годовыми планами операционной деятельности и программами поощрения — с другой».

Несмотря на необходимость пересмотра параметров, сбалансированная система показателей IR начала приносить дивиденды. Так, в 2001 году дополнительная экономия на поставках составила 40 млн дол., а приращенная выручка — 600 млн дол.; появились первые проявления поведения «без границ» на низшем организационном уровне. По словам Райса, IR продала четыре микротурбины сети магазинов самообслуживания Wawa Convenience Stores в Пенсильвании. И хотя от продажи выручили всего 250 тыс. дол., «продал их торговый представитель, который работал совсем с другой линейкой продуктов».

Рисунок 1. Стратегическая карта Ingersoll-Rand





### Приобретенный опыт

На основе собственного опыта подготовки и проведения изменений с помощью высших руководителей Райс предлагает тем компаниям, которые хотят последовать примеру Ingersoll-Rand, несколько «императивов». «Прежде чем приступить к созданию сбалансированной системы показателей и стратегической карты, вы должны разработать стратегию. Кроме того, необходимо создать атмосферу назревших перемен, когда „земля горит под ногами“, а добиться этого — непростая задача». Более того, «команда лидеров вашей компании должна наглядно демонстрировать свое активное участие в процессе создания ССП, желание инвестировать время и деньги в обучение людей новым знаниям и навыкам». И наконец, «все усилия, связанные с проектом ССП, следует по достоинству оценить — они имеют большое значение для каждого сотрудника и компании в целом. Вам придется подробно объяснять людям, почему введение ССП так актуально».

*Выражаем нашу благодарность Дону Райсу, который, находясь на заслуженном отдыхе, помог нам в подготовке этого материала.*

**Перепечатано: № B0503B**