



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

**В.Г. Кандапинцев**

# **ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС**

**Применение  
сбалансированной  
системы показателей**

**Виталий Геннадьевич Кандалинцев**  
**Инновационный бизнес.**  
**Применение сбалансированной**  
**системы показателей**  
**Серия «Образовательные инновации»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19804859](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19804859)*

*Кандалинцев, В.Г. Инновационный бизнес: применение  
сбалансированной системы показателей: Издательский дом «Дело»  
РАНХиГС; Москва; 2015  
ISBN 978-5-7749-1024-3*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1	8
1.1 Определение и визуализация стратегии лидерства продуктов	9
1.1.1. Определения	9
1.1.2. Стратегическая карта компании	14
1.2 Соответствие нематериальных активов стратегии	28
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# **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 сбаланси-

рованное 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 ком-

пании 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 возрастал. 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 потребительной 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

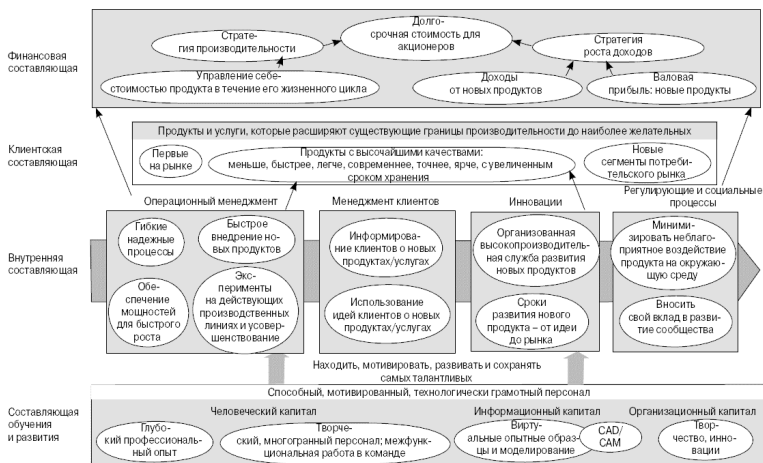
третьего элемента ценности предложения – активного проникновения в новые сегменты рынка. Если бы он был с самого начала, переворот в промышленности, произведенный кевларом, состоялся бы на несколько лет раньше.

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. Нортоном 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 устанавливаются 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 внутренних 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 лидер-



ства 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 несложно-

го продукта компании 3М, 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 3М 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 го-

раздо 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 взаимодополняют 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 обеспе-

читать 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 низкозатратное 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, обойдутся 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 це-

лей 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. Нортон, 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.

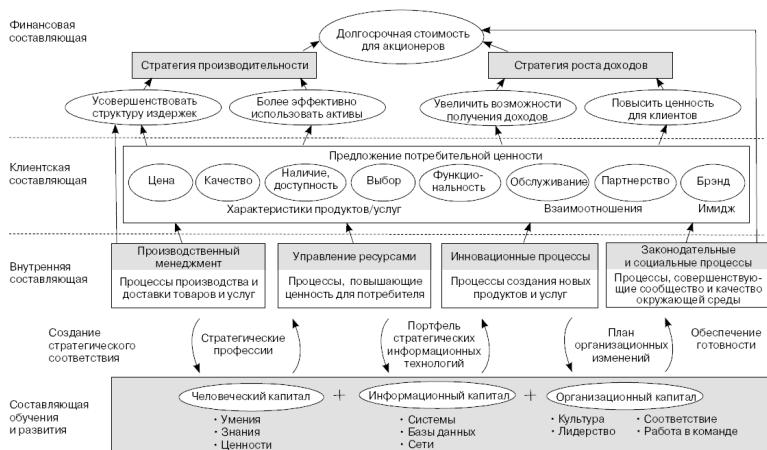
Человеческий капитал ассоциируется со знаниями, умениями и навыками сотрудников, позволяющими им воплотить стратегию компании в жизнь. Информационный капитал связан с информационными технологиями (программными продуктами и технологической инфраструктурой). Организационный капитал охватывает корпоративную 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. Нортона 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. Напри-

мер, 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*

# 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.