

Гэри Кокинз

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ



КАК ПРЕОДОЛЕТЬ РАЗРЫВ МЕЖДУ  
ОБЪЯВЛЕННОЙ СТРАТЕГИЕЙ  
И РЕАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

# PERFORMANCE MANAGEMENT

---

FINDING THE MISSING PIECES  
(TO CLOSE THE INTELLIGENCE GAP)

GARY COKINS



John Wiley & Sons, Inc.

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

---

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ РАЗРЫВ  
МЕЖДУ ОБЪЯВЛЕННОЙ СТРАТЕГИЕЙ  
И РЕАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

ГЭРИ КОКИНЗ

Перевод с английского

*2-е издание*



Москва  
2008

УДК 65.011  
ББК 65.291  
К59

Издано при содействии компании SAS

Переводчик П. Тимофеев  
Научный редактор П. Лекомцев  
Редактор В. Григорьева

**Кокинз Г.**

К59 Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 318 с.

ISBN 978-5-9614-0880-5

Управление результативностью — это процесс управления стратегией организации при помощи полностью интегрированной системы методологий улучшения бизнеса. Управление результативностью включает методологии, измерение, процессы, программные средства и системы управления деятельностью организации. Признанный эксперт современных систем управления стоимостью и повышения результативности Гэри Кокинз в своей книге показывает, как корпорации могут использовать инструменты управления результативностью, и существующие издавна, и созданные в последние годы. Сбалансированная система показателей, концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление позволяют собирать данные, преобразовывать и трансформировать их в информацию, полезную при принятии решений.

УДК 65.011  
ББК 65.291

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© John Wiley & Sons, Inc., 2004  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

ISBN 978-5-9614-0880-5 (рус.)  
ISBN 0-471-57690-5 (англ.)

Перевод на русский язык издан по лицензии John Wiley & Sons, Inc.

---

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие к русскому изданию</b> .....	11
<b>Введение</b> .....	13
Направление, мощность и скорость организации .....	13
Постоянная необходимость достигать результатов .....	14
Согласование поведения работников и стратегии .....	15
Развитие инновационных и информационных технологий .....	17
Сбалансированная система показателей: миф или реальность? .....	18
Лидерство начинается с определения рисков .....	19
Точка зрения .....	20
Зачем нужны информационные технологии .....	21
Обзор книги .....	22
О веб-сайте .....	23
<b>1. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА</b> .....	25
Концентрация на целях, результатах, конфликтах, ограничениях и компромиссах .....	27
Почему уходят топ-менеджеры .....	28
Ложные обещания информационных технологий .....	30
Кардинальный переворот в цепочке создания стоимости .....	33
Замена материальных активов нематериальными .....	34
Стимулирование роста акционерной стоимости требует компромиссов ...	36
Чего не хватает? Управление результативностью как коммуникационный мост .....	37
Управление как научная дисциплина находится на самой ранней стадии развития .....	40
Управление результативностью — инструмент управления многообразием людей, процессов, товаров и клиентов .....	43
 <i>Часть первая</i>	
<b>ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b> .....	47
<b>2. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОВЕРЕННЫХ МЕТОДИК</b> .....	49
Люди и культура .....	54
Теория против практики .....	55

	Управление результативностью основано на моделировании . . . . .	56
	Неужели управление результативностью — это старое вино в новой бутылке? . . . . .	58
<b>3.</b>	<b>ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ . . . . .</b>	<b>60</b>
	Роль надежных фактических данных — определение затрат . . . . .	60
	Роль информационных технологий и хранения данных . . . . .	62
	Переход власти от ИТ-директора к бизнес-функциям . . . . .	64
	 <i>Часть вторая</i>	
	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ . . . . .</b>	<b>69</b>
	<b>Связь между стратегией и ее успешной реализацией</b>	
<b>4.</b>	<b>ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ . . . . .</b>	<b>71</b>
	Как вы определяете качество работы . . . . .	71
	Кадры — головная боль начальства . . . . .	74
	Что затрудняет деятельность организации . . . . .	75
<b>5.</b>	<b>РЕШЕНИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ . . . . .</b>	<b>79</b>
	Плохое согласование стратегий и показателей . . . . .	80
<b>6.</b>	<b>ДВИЖУЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ Каскадирование показателей . . . . .</b>	<b>84</b>
<b>7.</b>	<b>РЕЦЕПТ СОСТАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ . . . . .</b>	<b>89</b>
	Цикл процесса управления результативностью в действии . . . . .	97
<b>8.</b>	<b>ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОТРУДНИЧЕСТВА . . . . .</b>	<b>99</b>
	Кто должен определять стратегию — руководители или подчиненные? . . . . .	99
	Ответственность . . . . .	101
	Мотивация работников к общению . . . . .	102
	Открытость или засекреченность: надо ли открывать доступ к чужим показателям? . . . . .	102
	Система показателей эффективности или табель успеваемости? . . . . .	106
<b>9.</b>	<b>ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА . . . . .</b>	<b>107</b>
<b>10.</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ Необходимые элементы управления результативностью . . . . .</b>	<b>112</b>

**Часть третья****ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ  
ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА** ..... 115

- 11. ЕСЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ — ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС?** .....117
- Процессно-ориентированное управление открывает глаза ..... 120
  - Накладные расходы приходят на смену прямым ..... 121
  - Влияние разнообразия товаров, услуг, каналов и клиентов ..... 124
  - Расходы и затраты — не одно и то же! ..... 125
  - Процессы АВМ означают действие. .... 125
  - Стратегическое и операционное процессно-ориентированное  
управление. .... 130
- 12. МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
Ключ к успеху. .... 132
- Как сделать процессно-ориентированный учет затрат более точным ..... 136
  - Эволюция взглядов по вопросам отнесения затрат ..... 140
- 13. ОПЕРАЦИОННОЕ (ЛОКАЛЬНОЕ) ПРОЦЕССНО-  
ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНО  
НА НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ** .....145
- Объединение операционных моделей в общую модель ..... 146
  - Анализ операционной модели процессно-ориентированного  
управления: пример содержания автомобильной дороги .....147
  - Анализ процессов для оптимизации структуры расходов .....149
  - Использование свойств (атрибутов) в процессно-ориентированном  
учете затрат ..... 150
- 14. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ДЛЯ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ  
И КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ** ..... 153
- Все ли клиенты приносят вам прибыль? ..... 153
  - В поисках правды о прибыли ..... 155
  - Подводная часть айсберга: нереализованные возможности  
получения прибыли ..... 157
  - Соотношение объема продаж клиентам и прибыли ..... 159
  - Отчет о прибылях и убытках в формате АВМ  
с отдельным учетом прибыли .....161
  - Переход клиентов в категорию более прибыльных ..... 164
  - Сегментация клиентов на основе спроса  
и необходимости обслуживания ..... 166
  - Возможные варианты подъема кривой прибыли .....167
  - Опасайтесь конкурентов ..... 168

- 15. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ** ..... 169
- Утомительная ежегодная подготовка бюджета:  
недовольство и сопротивление клиентов .....170
  - Процессно-ориентированный учет как основа  
процессно-ориентированного планирования и бюджетирования ..... 173
  - Место процессно-ориентированного планирования и бюджетирования ...174
- 16. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ** ..... 182
- Процессно-ориентированное управление и его завтрашний день ..... 183

### *Часть четвертая*

- ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ С ОСНОВНЫМИ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ**..... 185
- Пять систем управления результативностью ..... 186
  - Кто имеет право на стоимость ..... 187

- 17. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CI/CRM)** .....191
- Что такое рентабельность инвестиций в маркетинг? .....191
  - Клиент — основной источник экономической стоимости. .... 193
  - Необходимость в системах CI/CRM ..... 197
  - Непрерывный цикл CI/CRM ..... 198
  - Взаимозависимость между информационно-аналитической системой управления клиентскими базами данных и взаимоотношениями с клиентами ..... 202
  - Интеграция показателя рентабельности клиентов с системами CI/CRM ..... 205
  - Измерение потребительской ценности по показателю стоимости клиента для компании ..... 208
  - Сравнение прогнозируемого CLV и фактической прибыльности клиента. ....211
  - Новое поколение систем управления взаимоотношениями с клиентами как конкурентное преимущество .....211
  - Системы CI/CRM, акционерная стоимость и процессно-ориентированное управление. .... 213
- 18. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПОСТАВЩИКАМ**
- Управление экономической прибылью в цепочке создания стоимости. ....214
  - Анализ цепочки приращения стоимости ..... 215
  - Взаимодействие методов анализа цепочки приращения стоимости с принципами процессно-ориентированного управления .....217

Прибыль и затраты в цепочке приращения стоимости . . . . .	219
Сотрудничество может решить многие проблемы . . . . .	221
Интернет меняет все . . . . .	221
Давление на цены. Как на него отреагируют поставщики? . . . . .	223
Совместное использование информации всеми участниками цепочки создания стоимости. . . . .	228
Анализ цепочки создания стоимости аккумулирует постпроизводственные издержки . . . . .	229
Надежная информация об издержках — залог правильных решений . . . . .	234
<b>19. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПРОЦЕССАМ С КОНЦЕПЦИЯМИ КАЧЕСТВА, «ШЕСТЬ СИГМ» И «БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ» . . . . .</b>	<b>236</b>
Комплексное управление качеством. Что такое качество? . . . . .	239
Насколько важна концепция комплексного управления качеством? . . . . .	239
Появление концепции «шесть сигм» . . . . .	240
Концепция комплексного управления качеством с финансовой точки зрения . . . . .	242
Концепция «шесть сигм» . . . . .	243
Классификация затрат на качество — ключевой элемент для измерения прогресса . . . . .	245
Анализ затрат на обеспечение качества . . . . .	248
Концепция «шесть сигм» и процессно-ориентированное управление . . . . .	249
Концепция «бережливое производство». . . . .	250
В фокусе бережливого производства процессы, а не производственные мощности . . . . .	251
Бережливый учет в сравнении с учетом, нацеленным на повышение бережливости . . . . .	252
Время, издержки и качество . . . . .	254
<b>20. БИЗНЕС-АНАЛИТИКА АКЦИОНЕРОВ</b>	
Какие инвестиции приносят прибыль . . . . .	256
Разумное управление денежными потоками позволяет управлять экономической стоимостью. . . . .	257
Управление курсом акций или управление стоимостью? . . . . .	258
Эволюция показателя учетной прибыли: управление экономической стоимостью . . . . .	260
Методы оценки бизнеса . . . . .	262
Истоки метода дисконтированного денежного потока и экономической прибыли. . . . .	263
Создание экономической стоимости предприятия путем эффективных капитальных вложений и быстрого оборота денежных средств . . . . .	266
Экономическая прибыль, эффективность капитала и декомпозиционный анализ . . . . .	266
Не следует полагаться только на один показатель при управлении экономической стоимостью . . . . .	269
Процессно-ориентированное управление позволяет использовать декомпозиционный анализ . . . . .	271

Принятие решений .....	272
Анализ решений: разделите победителей и побежденных .....	274
Управление экономической стоимостью дает более полную общую картину .....	276
<b>21. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ</b>	
Управление человеческим капиталом .....	299
Человеческий капитал — нематериальный актив .....	280
Удержание работников в компании .....	281
Планирование человеческих ресурсов .....	283
От чего зависит планирование трудовых ресурсов .....	285
Системы управления взаимоотношениями с сотрудниками — элемент управления человеческим капиталом .....	286
Не реагировать на события, а опережать их .....	287
 <i>Часть пятая</i>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКА И ТЕХНОЛОГИИ</b> .....	289
<b>22. ПОИСК И УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b> .....	291
Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных .....	293
Практичность программных средств управления данными нового поколения .....	295
Практичность программных средств обработки и анализа данных .....	297
Использование преобразованных данных .....	298
Различие между управлением и лидерством: отношение к риску .....	299
Стадии развития информационных систем .....	300
На какой ступени развития находится ваша организация? .....	302
<b>23. ПОСЛЕДНИЕ ЗАМЕЧАНИЯ</b>	
О связи клиентов и акционеров .....	304
Стратегия на одной странице .....	305
Модель организации с точки зрения расходов ресурсов .....	306
Исследование карты .....	307
От клиентов к акционерам .....	310
О самом важном .....	311
<b>Послесловие</b> .....	314
<b>Об авторе</b> .....	315

---

# ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

“Effectiveness is doing the right things,  
efficiency is doing things right”

*Peter Drucker*

Классик теории менеджмента Питер Друкер указывал на различие терминов: результативность (effectiveness) означает «делать правильные вещи» (doing the right things), а эффективность (efficiency) — «делать вещи правильно» (doing things right). Книга Гэри Кокинза прекрасно иллюстрирует, что результативность и эффективность одинаково важны. Сначала выберите стратегию, определите цели деятельности, а затем достигайте поставленных целей и запланированных результатов минимально возможными ресурсами.

Интеграция существующих аналитических приложений и инструментов (карты сбалансированных показателей, функционально-стоимостного анализа и др.) в процессы компании создает дополнительные возможности и конкурентные преимущества. Но нужно помнить, что интегрировать нужно не только информационные технологии и системы, но и образ мышления (очень часто в корпорациях нет механизма, который помог бы обосновать и подтвердить состоятельность и реалистичность поставленных целей). Эта книга наглядно иллюстрирует, как управление результативностью и эффективностью становится таким контрольным механизмом и помогает корпорациям «активно» управлять изменениями.

Компания SAS приглашает Гэри Кокинза, стратега-эксперта в области управления результативностью и эффективностью, для участия в семинарах для топ-менеджеров российских и зарубежных компаний, мастер-классов и бесед со студентами и выпускниками ведущих российских бизнес-школ и вузов, готовящих новое поколение руководителей-лидеров.

Сегодня грамотный менеджмент стал основным конкурентным преимуществом компаний и только умение управлять позволяет создавать сильные корпорации.

В книге собраны и обобщены знания и опыт мирового эксперта по управлению результативностью, предложен взгляд как на общую картину, так и ее детали. *Купите эту книгу, прочтите ее, и дайте почитать своим коллегам. Ваш успех в Ваших руках!*

**Валерий Храбров,**

*Генеральный директор компании SAS в России и странах СНГ*



---

# ВВЕДЕНИЕ

В предисловии к одной из моих предыдущих книг «Процессно-ориентированное управление затратами: справочник руководителя» я писал: «Иногда счастливый случай может сыграть более важную роль, чем все тщательно разработанные планы. В своей профессиональной карьере я был достаточно удачлив: начав ее в 1973 г. в качестве бухгалтера, впоследствии я занялся управлением производства и консультированием в области менеджмента. Сам того не замечая, в процессе освоения разного рода профессий и предоставления консультационных услуг в сфере управления я приобрел репутацию эксперта в области процессно-ориентированного управления затратами. На самом деле я постоянно узнаю новое о создании и использовании систем управления. Сомневаюсь, что кто-то может назвать себя настоящим экспертом в области процессно-ориентированного управления затратами. Просто мне посчастливилось работать с этой системой с 1988 г., когда я познакомился с ней».

Работая в сфере организации производства и исследования операций, я смог представить функционирование организации в виде ряда систем, каждая из которых связана со всеми другими — как зубчики в шестеренках. Начиная с 1990 г. возникавшие у меня во время работы идеи стали складываться в единую стратегию и концепцию нефинансовых показателей эффективности. Эта книга отражает мои наблюдения и наблюдения людей, с которыми мне было чрезвычайно приятно сотрудничать.

## НАПРАВЛЕНИЕ, МОЩНОСТЬ И СКОРОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление, мощность и скорость. Когда вы едете на велосипеде или автомобиле, вы *напрямую* контролируете все эти показатели. Можно повернуть руль, чтобы изменить направление. Можно переключить передачу, чтобы увеличить мощность на крутом подъеме. Можно нажать на газ, чтобы увеличить скорость.

Однако руководители старшего звена, управляющие организациями, не в состоянии *напрямую* контролировать мощность, направление и ско-

рость своей организации. Почему? Потому, что улучшение этих показателей достигается путем воздействия на людей, сотрудников. А работники склонны вести себя, как дети: иногда они не делают того, что им говорят, а иногда делают прямо противоположное!

Цель этой книги: дать менеджерам и группам сотрудников всех уровней возможность улучшить «направление», «мощность» и «скорость» и, что еще важнее, двигаться в верном направлении. Линия движения должна быть четкой и сфокусированной, как лазерный луч, и указывать на определенную стратегию.

## ПОСТОЯННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Стремясь выровнять и усилить мощь организации, менеджеры постоянно сталкиваются с препятствиями и проблемами. Поскольку экономика не прощает ошибок, всем руководителям приходится отвечать на следующие вопросы:

- Исполнительные директора спрашивают: «Как добиться выгодного роста компании, связав нашу стратегию с ежедневными операциями? Как внедрить инновации, не потеряв при этом контроля? Как достичь победы?»
- Финансовые директора задаются вопросами: «Как выйти за рамки политики снижения затрат, чтобы нас рассматривали в качестве серьезного стратегического партнера? Как поставлять надежную информацию о доходах и издержках, а не искаженную неверным, произвольным распределением прямых затрат? Как добиться большей прозрачности?»
- Руководители департаментов персонала и информационных технологий интересуются: «Как предоставлять услуги и установить соглашения об уровне сервиса со справедливыми расценками для наших пользователей? Как мы можем доказать свою ценность для организации?»
- Руководители отдела сбыта и маркетинга думают: «Как выделить и сохранить наших наиболее выгодных клиентов? Как можно эффективно расширить спектр предоставляемых услуг, чтобы выгодно отличаться от конкурентов?»

Каждый из этих вопросов обусловлен сложностью современных организаций, но сами по себе эти вопросы не новы. Что появилось нового, так это необходимость верных ответов в условиях постоянно усложняющихся и взаимозависимых процессов. Более того, положение усложняется инфор-

мационными технологическими системами, которые были разработаны как решения, а стали проблемами из-за разнообразных нестандартных пакетов программ, отсутствия преемственности и несовместимых компьютерных платформ.

Но менеджеры и работники, от которых руководители требуют улучшения результатов, тоже сталкиваются с проблемами:

- как сократить бюджет, сохраняя прежнее качество услуг;
- какой должна быть квалификация, чтобы справиться с возможной рабочей нагрузкой или новой программой при том же объеме бюджетных ресурсов;
- как мне выйти из этого положения (я отвечаю за процесс, но при этом у меня минимум влияния и контроля);
- должен ли я расширять площади складских помещений, ожидая роста объемов товарооборота, или напрямую отправлять их заказчику; что лучше;
- что будет, если прекратить производство одного из товаров; изменить частоту и маршруты поставок; какой эффект произведет новая упаковка;
- кто в цепи поставок приводит к значительным затратам; кто из нас выполняет лишнюю работу.

Проблема менеджеров заключается в том, что они не могут получить ответы на эти вопросы при помощи своих операционных систем, основанных на сделках. Их рабочие системы годятся для обработки и выполнения заказа, но не могут указывать, что надо усовершенствовать и что изменить для лучшего согласования работы подчиненных и стратегии всей организации. Системы планирования ресурсов предприятия стали популярны как инструмент выполнения заказов и попытки их планирования. Хотя эти системы обеспечивают некоторую прозрачность операций, затрагивающих разные функции, они не предоставляют аналитическую информацию, которая необходима для управления результативностью. Системы планирования ресурсов предприятия предоставляют работникам огромное количество данных, но не всегда предоставляют *интеллектуальные ресурсы*, которые могут помочь принять решение.

## СОГЛАСОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ И СТРАТЕГИИ

«Согласование» — ключевое понятие, к которому я буду часто обращаться. Его суть можно выразить при помощи классической максимы: «Сначала сделай то, что надо, потом сделай это хорошо». Это означает, что резуль-

тативность работы гораздо важнее эффективности процесса ее выполнения. Организации, которые хорошо, очень хорошо справляются с не очень важными задачами, никогда не станут лидерами рынка. Принцип соответствия работы стратегии, миссии и видению означает концентрацию на главном. Только потом в дело вступает экономика.

Другая проблема связана с распространением стратегии, разработанной топ-менеджментом, на нижестоящие уровни. Это проиллюстрировано на рисунке. Большинство рядовых работников и менеджеров, если спросить их о стратегии организации, не смогут ясно ее выразить. Многие сотрудники даже не имеют понятия о стратегии организации, в которой работают. Зачастую им приходится решать проблемы, которые возникают ежедневно. Иными словами, между видением или миссией топ-менеджмента и ежедневными действиями персонала существует коммуникационный разрыв.

Управление результативностью может устранить этот разрыв. *Стратегическое планирование* и *карты показателей результативности* (рассматриваются в части второй) превращают стратегию в дело каждого сотрудника. Управление результативностью позволяет руководителям передавать свое видение всей команде и ориентирует менеджмент и группы сотрудников на создание стоимости. Традиционный командно-приказной стиль

### Проблема сообщения



Многие начальники не могут передать свое видение всем остальным, что могло бы направить организацию в нужном направлении. Не хватает дисциплины, которая превращала бы индивидуальное видение во всеобщее.

Питер Сэнге. *Пятая дисциплина*

руководителей, пытающихся контролировать своих подчиненных при помощи жестких систем управления, уже не может служить средством достижения выдающихся результатов. Управление результативностью создает такую рабочую атмосферу, в которой менеджеры и персонал проявляют неподдельную заинтересованность и ведут себя так, словно весь бизнес принадлежит им. На смену деструктивным взглядам и неписаным правилам, которые обычно именуются культурой организации (вроде «всегда проси немного больше, чем тебе надо на самом деле»), приходят руководящие принципы.

Но возможен не только коммуникационный разрыв, но и информационный. Даже достаточно просвещенные организации, осознающие потенциальную ценность своих знаний о бизнесе и активах, зачастую с трудом воспринимают ее с *экономической* точки зрения. Большинство компаний до сих пор не в состоянии добывать необходимую им информацию о бизнесе; информация, которую они получают, доходит до них недостаточно быстро, соответственно, уже не может приниматься в расчет. Такие методологии, как *процессно-ориентированное управление* (рассматривается в части третьей), дают надежное, основанное на фактах представление с финансовой точки зрения о затратах выполняемых процессов, их продуктов, услуг и клиентов.

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Почему курсы акций некоторых самых успешных мировых компаний, лидирующих на рынке, вдруг резко упали? Почему компании периодически массово увольняют своих служащих, чтобы достичь своего так называемого предполагаемого уровня прибыли или превзойти его? Почему они выбирают эти меры, а не добиваются увеличения прибыли путем увеличения количества продаж? Очевидно, проблема состоит в том, что многие компании сталкиваются со снижением доходности и меньшей предсказуемостью финансовых результатов.

Эта проблема обусловлена скоростью изменений. Жизненный цикл технологий, организационных структур, процессов, стратегий и процедур постоянно сокращается. Так, годовой бюджет теряет свою актуальность еще до его окончательного согласования и, конечно, после публикации, поэтому его часто замещают скользящими ежеквартальными прогнозами. Другим примером могут послужить сокращающиеся жизненные циклы товаров и услуг. Все чаще товары воспринимаются как предметы потребления, которые могут быть быстро скопированы и изготовлены конкурентами вскоре после выпуска на рынок. Следовательно, увеличение числа

модификаций товара открывает дорогу увеличению количества дополнительных услуг в попытке сохранить становящихся более требовательными клиентов. Компаний, адекватно измеряющих стоимость обслуживания клиентов разных категорий, значение которой постоянно растет, немного, т. е. большинство компаний не знают, какую прибыль приносит им та или иная группа клиентов.

Технологические инновации — особенно в сфере связи и вычислительной техники — обеспечили небывалые прибыли в 1990-х гг., привели к появлению организаций нового типа — сторонних фирм-поставщиков и субподрядных компаний, в которых крайне сжатые сроки разработки бизнес-планов и циклы принятия решений.

Тенденции, ранее прослеживавшиеся в течение нескольких кварталов, теперь меняются еженедельно. Вчерашний день стремительно уходит в историю и не всегда сулит безоблачное завтра. Предприятия, в которые информация поступает не своевременно, быстро расплачиваются за это. Цена за неполную или непрофессионально подготовленную информацию может быть огромной. Речь идет не только об упущенных доходах, но и о реальных денежных расходах, которые придется понести из-за узкоспециализированных товаров и несовместимых приложений, интеграция и поддержание которых обходится дорого. И что еще хуже, новые программные системы зачастую не предоставляют единую последовательную версию действительности, а в результате людей, принимающих решения, преодолевают сомнения относительно будущего их предприятий. Короче, неадекватная бизнес-информация приводит к принятию необоснованных решений и дезориентации в выполнении стратегии.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?**

В этой книге будет рассказано, как *стратегические карты* и *карты показателей* становятся для организации своего рода дорожными знаками. Стратегические карты помогают разобраться в причинно-следственных связях, что облегчает процесс принятия решений. Выбрав на основе стратегических карт соответствующие стратегические цели и способы их достижения, менеджеры и группы сотрудников без труда расставляют приоритеты и в соответствии с этим строят свои планы. У людей недостаточно времени, чтобы делать все и везде, хотя некоторые и пытаются. Стратегические карты и соответствующие карты показателей позволяют рационально распределять время путем фокусирования внимания. Не прошедшие испытания «любимые» проекты отклоняются. Карты показателей составляются на основе стратегических карт, а не являются, как счита-

лось ранее, самостоятельной системой отчетности. В то же время карты показателей позволяют отвлечься от чрезмерного внимания к финансовым показателям в качестве критерия успеха. Мы до сих пор «набираем» телефонные номера, хотя дисковые телефоны стали большой редкостью. В отделении для перчаток в автомобиле вы вряд ли обнаружите именно перчатки. Наконец, киноиндустрия, производящая «киноленты», теперь использует цифровые технологии, а не ленты. Точно так же «финансовые» результаты будут приниматься во внимание наряду с гораздо более важными нефинансовыми показателями, такими как уровень обслуживания клиентов. В условиях стремительного сокращения времени право принимать решения, хочется надеяться, верные, нужно передать менеджерам и группам сотрудников. Карты показателей, основанные на бизнес-информации, улучшают принятие решений.

Коммерческое программное обеспечение играет важную роль в реализации методологии управления результативностью, осуществляя полностью замкнутый и основанный на веб-технологиях процесс — стратегическое планирование, бюджетирование, прогнозирование, разработку карт показателей, учет затрат, финансовые процедуры консолидации, подготовку отчетности и анализ. Программное обеспечение от ведущих поставщиков в области анализа на основе статистических данных и информационных ресурсов бизнеса, например SAS ([www.sas.com](http://www.sas.com)), представляют собой мощные инструменты прогноза.

## **ЛИДЕРСТВО НАЧИНАЕТСЯ С ОПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКОВ**

Организациям необходимо отвыкнуть от традиционных способов ведения бизнеса. Теперь управлять предприятием следует, ориентируя себя, своих клиентов и поставщиков в одном стратегическом направлении. Роль лидера заключается в том, чтобы определить это направление и увлечь людей за собой. Когда стратегия выбрана или скорректирована, руководителям верхнего звена необходимо довести ее до сведения всей организации и деловых партнеров.

Между управлением и лидерством существует огромная разница. Лидерство часто определяется как направление, приведение в соответствие, разработка видения, вознаграждение, воодушевление, умение увлечь людей. В противоположность этому управление ассоциируется с исполнением. Умение просчитать риск и принять с учетом этого риска решение разграничивает управление и лидерство. Для управления характерно избегание риска, лидеры идут на него. Эффективное лидерство может быть достигнуто путем устранения рисков или сокращения их до минималь-

ного уровня с точно рассчитанными шансами на успех. Неуверенность и риск всегда будут присутствовать, но их можно сократить. Менеджеры, избегающие рисков, могут стать лидерами, если будут достаточно храбры, чтобы пойти на просчитанный риск. Мой отец как-то сказал, что жизнь лишь на десять процентов состоит из того, что с тобой случается, и на девяносто — из того, как ты с этим справляешься. Лидерство всегда подразумевает мужество и умение принимать решения.

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Мои основные идеи просты и немногочисленны.

- Наука управления находится в стадии зарождения. В отличие от медицины или машиностроения, которые при помощи кодификации знания совершенствовали свой процесс обучения десятилетие за десятилетием, обучение управлению можно сравнить с обучением ремеслу. Мы учимся, наблюдая за другими менеджерами, оценивая, хорошо или плохо то, что они делают. Применение управления результативностью вместе с интегрированным набором инструментов и решений может поставить науку управления на один уровень с другими, более зрелыми дисциплинами. А процесс управления при достоверно просчитанном риске позволяет менеджерам превратиться в лидеров.
- Мы недооцениваем значение управления изменениями в поведении. С каждым годом я все больше понимаю, как важно управлять изменениями принимая во внимание изменения в поведении и отношениях между людьми.
- Стратегия — самое важное, это вопрос выбора направления и цели. Имея ограниченные ресурсы, руководители должны получить максимальный результат. Однако даже исключительные бизнес-процессы и эффективная организация не помогут, если стратегия плохо разработана. Определение стратегии входит в обязанности высшего руководства, это самая главная их задача, по сравнению с которой все остальное второстепенно.
- Благодаря Интернету власть неуклонно переходит от поставщиков к потребителям. С возрастанием значения удовлетворения клиента руководители верхнего звена должны поставить его в центр своей стратегии. С переходом власти к клиенту давление на продавцов и поставщиков услуг будет возрастать. Поэтому в будущем следует ожидать консолидации бизнеса.
- Значение нематериальных активов — кадры и бренды — постоянно растет, а роль материальных снижается.

- Все решения принимаются как компромисс, который проистекает из естественных конфликтов (например, конфликт между уровнем обслуживания клиентов и расходами, заложенными в бюджет). Нельзя допустить, чтобы собственные интересы взяли верх, работа предприятия должна строиться на основе оптимальных компромиссных решений.
- Необходимо работать с проверенными данными, подкрепленными фактами. Так, организациям необходим точный учет расходов. Однако большинство предприятий получают искаженную информацию из-за произвольного распределения затрат. Они не отслеживают скрытые издержки на маркетинг и каналы сбыта. Организациям необходима большая прозрачность доходов торговых партнеров, их затрат и операционных данных. Имея эту информацию, легче понять взаимосвязь результатов и затрат. Без согласованных, проверенных фактов и без осознания причин и следствий организация может столкнуться с препятствием — невозможностью сформировать целостное и устойчивое представление о своем бизнесе.

Я хочу попросить читателя терпеливо разобраться в описании взаимосвязей различных сторон организации. Эта книга поможет узнать, как разные методологии, например прогнозирование спроса, измерение результативности, измерение доходов и затрат различных объектов учета и планирование необходимого уровня ресурсов, сами могут быть связаны.

Я надеюсь, что по прочтении этой книги у вас возникнет чувство уверенности, что даже в самых сложных организациях возможно ясное видение, что туман вокруг сотрудников в этих организациях наконец рассеется и они увидят, как они на самом деле работают. Надежда есть. Можно усмирить организацию в ее дисфункциональном порыве, каким бы сильным он ни казался.

## **ЗАЧЕМ НУЖНЫ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Прежде чем я закончу введение и приступлю к более детальному изложению своих идей, скажу несколько слов о роли информационных технологий. Зачем нужны программы и управление данными? Программное обеспечение предоставляет набор инструментов, которые позволяют решать проблемы управления результативностью. Хотя программное обеспечение необходимо, но отнюдь не достаточно. Программы не могут заменить процесс мышления, который нужен при разработке стратегии и планировании, но они могут существенно ускорить его. Программы и технологии

занимают отнюдь не центральное место в управлении результативностью. Однако в отличие от середины 1990-х гг. программы уже не являются источником проблем. Сегодня программы могут делать то, о чем тогда можно было мечтать, а технические барьеры перестали быть фактором, тормозящим развитие. Теперь все иначе.

Сегодня успехи в области программного обеспечения и управления данными уже далеко обогнали способность организаций использовать их достижения. В наши дни препятствием стали не технологии, а организационное мышление, т.е. способность понять, как можно смоделировать все эти взаимозависимости, как выстраивать различные конфигурации программного обеспечения и каким образом объединять верные послышки с логикой, основанной на правилах. Коммерческие программы теперь гораздо проще устанавливать, поддерживать и, что самое важное, использовать. Любые пользователи, а не только подготовленные специалисты и люди, занимающиеся статистикой, могут легко применить статистические и аналитические программы.

Информационные технологии могут оказать серьезную помощь лидерам в управлении риском и принятии более смелых решений. Однако программа не сделает человека умнее. Если коммерческими программами мирового уровня пользуются люди, которые понимают бизнес, коммерцию и управление, то они обязательно достигнут более высоких результатов. Они помогут своим компаниям достичь постоянно ускользающего конкурентного преимущества, а если это компании государственного сектора или некоммерческие организации, то найти оптимальное соотношение между уровнем предоставляемых услуг и ограниченными ресурсами.

Руководители понимают, что компьютеры и технологии — это больше, чем просто управление информацией. Более широкий взгляд подразумевает управление знаниями. Но какой толк в сборе данных, если у людей нет к ним доступа? Какой смысл их использовать, если ты не можешь применять их мудро? Информационные технологии делают управление результативностью возможным, но оно к ним не сводится. Управление результативностью создает фундамент для превращения менеджмента в формализованную научную дисциплину.

## ОБЗОР КНИГИ

В главе 1 подробно раскрыты основные идеи, обоснована необходимость для бизнеса превратить управление результативностью в формализованное знание. В части первой описано, что такое управление результативностью. В частях второй и третьей рассмотрены два столпа управления

результативностью: оценка результатов деятельности (стратегическое планирование, сбалансированная система показателей, связь с персоналом) и управленческий бухгалтерский учет и экономика (измерение доходов и затрат, включая процессно-ориентированный учет затрат и прогнозирование потребности в ресурсах и издержках).

В части четвертой рассмотрены способы организации деловых процессов. Здесь данные о ежедневных операциях (транзакциях) преобразовываются в более сложные формы бизнес-информации для принятия управленческих решений. В части пятой показано, как технологии управления данными и их поиском влияют на управление результативностью.

Совсем не обязательно читать эту книгу от корки до корки. Я склонен рассматривать ее как справочник или руководство, поэтому советую читателям сначала просмотреть содержание книги и иллюстрации, чтобы определить, какие разделы книги наиболее интересны для прочтения. Но не забывайте, что основная идея заключается не в рассмотрении методологий оптимизации бизнеса по отдельности, а в едином комплексе с целью решить проблемы. Помните, что критерии качества работы, соответствующие стратегии (часть вторая), и измерение затрат на потребление ресурсов (часть третья) помогают принимать основные решения (часть четвертая).

Я хочу выразить благодарность всем своим коллегам из SAS, а также Элеоноре Блоксхэм, которая сделала ценные замечания. Я бы хотел поблагодарить всех людей, которые вдохновили меня написать эту книгу. Я бы хотел почтить память Роберта Бонсака — друга, наставника и мастера в области повышения эффективности, он принимал меня на работу в Deloitte и EDS.

До конца жизни я буду признателен своей жене, Пэм Тауэр, которая позволяла мне в течение года, пока я писал книгу, выбирать между работой и семьей, иногда даже не в пользу последней.

## О ВЕБ-САЙТЕ

На информационном веб-сайте по адресу <http://www.wiley.com/go/performance> можно найти дополнительные материалы по теме «Управление результативностью».

Пароль для входа на сайт: management.



# 1

---

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — СИСТЕМА

Ум человека, обогатившийся какой-то новой идеей, уже никогда не сможет вернуться к своему прежнему состоянию.

*Оливер Уэнделл Холмс,  
член Верховного суда США<sup>1</sup>*

Управление результативностью (будет также употребляться аббревиатура РМ) — это управление претворением стратегии организации в жизнь, превращением планов в конкретные результаты. Управление результативностью можно представить как концепцию, объединяющую известные методологии улучшения бизнеса и технологии. Методологии уже не обязательно использовать по отдельности — их можно гармонично сочетать.

Иногда управление результативностью относят к системам управления человеческими ресурсами и персоналом, но на самом деле концепция РМ шире. Управление результативностью объединяет методологии, показатели, процессы, программное обеспечение и системы управления деятельностью организации. Эта концепция охватывает все уровни, начиная от руководителей компаний, и процессы. Суммируя достоинства концепции, можно сказать, что она позволяет принимать решения и рассчитывать риск с учетом широкого спектра функций, обеспечивая большую прозрачность благодаря точности, надежности и существенности предоставляемой информации, заставляя все элементы работать на реализацию стратегии организации. Но почему поддержка стратегии так важна? Просто хорошей работы на оперативном уровне недостаточно. В конечном итоге высокая эффективность организации не приведет к хорошим результатам при посредственной или слабой стратегии.

Но какой-то одной методологии управления результативностью не существует, так как РМ объединяет весь управленческий цикл, начиная от планирования и заканчивая контролем. Целесообразно представить РМ в виде всеохватывающего и взаимосвязанного набора решений, объединяющего три основные функции: сбор данных, трансформацию и моделирование этих данных в формате, предоставляемом затем пользователям по сети. Многие методологии, входящие в состав РМ, известны давно, другие, например сбалансированная система показателей, появились недавно. Некоторые компоненты РМ, в том числе процессно-ориентированное управление, частично или в упрощенной форме используются на многих предприятиях, при этом РМ совершенствует их так, чтобы они гармонично сочетались с остальными. Первые пользователи взяли на вооружение отдельные составляющие РМ, но немногие используют все его возможности. Эта книга описывает все возможности управления результативностью.

В статьях на деловую тематику часто встречается термин «управление знаниями». Он означает нечто необходимое организации, но остается расплывчатым и не предполагает никаких действий по улучшению решений. В противоположность этому сущность управления результативностью заключается в принятии верных решений, правильность которых будет подтверждаться и в конечном счете измеряться результатами и итогами деятельности.

Многие организации применяют то одну программу улучшений, то другую, надеясь, что каждая новая позволит им достичь большего конкурентного преимущества. Но многие менеджеры готовы признать, что изменения в какой-то одной сфере редко позволяют достичь существенных результатов, особенно в долгосрочной перспективе. Ключом к успеху является интеграция и сочетание нескольких методологий улучшения. Нельзя просто ввести одну программу улучшений, а остальные программы и предложения проигнорировать. Было бы просто сидеть в кабине с одним прибором и несложным рулевым механизмом, но управлять организацией, процессом или функцией — задача посложнее.

Некоторые полагают, что достаточно использовать только сбалансированную систему показателей (описанную в части второй) как совмещающую финансовые и нефинансовые меры для более сбалансированного руководства. Но как показывает практика, сбалансированная система показателей неэффективна при отсутствии связи с другими процессами управления. «Часто использование сбалансированной системы показателей не приносит ожидаемых результатов, так как она не имеет связи с процессами управления результативностью, особенно с теми, которые действуют на операционном уровне,— говорит Фрэнк Байтендийк, директор по исследовательской работе Gartner, Inc. — Мы думаем, что 80% пред-

приятий, которым не удалось соединить сбалансированную систему показателей с методами и инструментами управления результативностью, откажутся от нее и вернуться к менее упорядоченным и менее эффективным системам показателей»<sup>2</sup>.

## **КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ЦЕЛЯХ, РЕЗУЛЬТАТАХ, КОНФЛИКТАХ, ОГРАНИЧЕНИЯХ И КОМПРОМИССАХ**

Даже в условиях точно определенной стратегии возможны конфликты в организациях. Так, всегда будет существовать противоречие между уровнем обслуживания клиентов, результативностью процессов и ограниченностью бюджета или прибыли. Менеджеры и команды сотрудников постоянно сталкиваются с конфликтующими друг с другом целями и не находят путей разрешения этих противоречий, поэтому они склонны фокусировать свои усилия на решении краткосрочных проблем и удовлетворении личных интересов.

Управление результативностью повышает предсказуемость результатов, проясняет связи между стратегическими, операционными и финансовыми целями, делает их понятными для менеджеров и групп сотрудников, что позволяет им действовать, а не дожидаться указаний начальников. Управление результативностью позволяет количественно оценить результативность планирования затрат при помощи ключевых показателей эффективности, полученных из стратегических карт и сбалансированных систем показателей.

Зная эти стратегические цели и их относительную важность, менеджеры и команды сотрудников выбирают соответствующие инструменты из всего набора управления результативностью, например данные процессно-ориентированного учета затрат и информацию об управлении взаимоотношениями с клиентами, которые позволяют объективно оценить возможные компромиссные решения. Никто не отрицает, что сотрудники достаточно компетентны в своих областях. Когда менеджмент ставит им задачи, персонал может легко определить, что для этого нужно сделать и во сколько это обойдется. Внутренние политические махинации и игры уступают место наиболее предпочтительному поведению работников, принимающих на себя ответственность как независимые владельцы бизнеса.

При постоянной необходимости решения различных проблем определяются критерии принятия компромиссных решений. Этим занимаются люди, устанавливающие исходные ценности, управляющие самого высокого уровня, которым приходится искать компромиссы между краткосрочными и долгосрочными целями. Генеральным и финансовым директорам

надо решать проблему соотношения затрат и качества обслуживания клиентов, определяющего прибыль, — этот показатель ежеквартально становится объектом пристального внимания со стороны инвесторов и дотошных фондовых аналитиков. Разграничение интересов клиентов и акционеров — дело неблагодарное, а РМ позволяет принимать решения о расходах и инвестициях с большей долей объективности и взвешенности. Бюджетирование становится источником средств для получения новой прибыли, а не инструментом контроля над практикой учета. Определение приоритетов и координирование начинают вытеснять контроль<sup>3</sup>.

Управление результативностью позволяет понять, что нет единого центра, вокруг которого вращались бы менее значительные программы капитальных работ, методологии управления или основные процессы. РМ работает в направлении улучшения баланса между планами и результатами, постоянно выверяя направление движения, мощность и скорость организации. РМ включает создание мощных комбинаций путем объединения программного обеспечения, например бизнес-аналитики, с основными производственными процессами. Эти процессы усилены такими механизмами, как система бережливого производства и концепция «шести сигм», которые позволяют расставить приоритеты и привести деятельность организации в соответствие с корпоративной стратегией. И если РМ будет использовано должным образом, то сможет породить в организации общую логику, которой, возможно, будут руководствоваться и торговые партнеры (например, поставщики и клиенты) этой организации. Всеобщую максимизацию нельзя приравнять к оптимизации — это ее составляющая. Оптимизация признает проблемы. Управление результативностью облегчает урегулирование конфликтов.

Какие проблемы и обстоятельства сделали необходимым управление результативностью? Некоторые из них огорчают, другие открывают новые возможности, а все вместе они вынуждают организации прибегнуть к его помощи.

## ПОЧЕМУ УХОДЯТ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

Согласно исследованиям фирмы Challenger, Gray & Christmas, Inc., занимающейся подбором кадров, текучесть топ-менеджеров заметно возросла по сравнению с предыдущим десятилетием<sup>4</sup>. Раньше занять пост на высоком уровне означало подписать бессрочный договор о найме на работу.

Основной причиной смены руководителей были провалившиеся стратегии. Главной задачей генерального директора я считаю определение и корректировку стратегии. Но несмотря на тщательно разработанные планы, директора терпят неудачу на стадии передачи этой стратегии подчинен-

ным. Отчасти это происходит потому, что пока новые стратегии разрабатываются, критерии оценки эффективности обычно остаются прежними и не отражают новых деталей, которые стали важными, в них наибольшее внимание уделяется моментам, переставшим быть актуальными. Вы получаете то, что измеряете, и в целом организация продолжает двигаться в том же направлении. Иными словами, существует большая разница между формулированием стратегии и ее претворением в жизнь.

Сбалансированная система показателей была провозглашена руководством и консультантами по менеджменту новой религией, призванной решить эту проблему. Она позволяет передавать подчиненным стратегию, разработанную директорами, контролировать направление движения, сверяя действия людей со стратегией. Сбалансированная система показателей решает чрезвычайно острую проблему — между исходными данными, получаемыми из бизнес-среды, и стратегией организации существует значительный разрыв (рис. 1.1). В верхней части пирамиды располагается *стратегия*, а в нижней — операционные и *транзакционные системы* и данные. Системы, располагающиеся в нижней части (планирование бизнес-ресурсов предприятия и системы счетов в главной бухгалтерской книге), можно сравнить с водопроводом — они должны быть, но они не говорят, что следует делать в стратегической перспективе или как поступить, чтобы риск был минимальным. Бизнес-аналитика РМ повышает ценность всех этих операционных систем, в которые организации вложили огромные средства. В идеале каждодневные операции (транзакции) должны соотноситься со стратегией. Но так ли это в реальности? Способствуют ли деловые системы, располагающиеся в нижней части пирамиды и потребляющие ресурсы, приросту стоимости на ее вершине? Но это невозможно без определенного уровня аналитической информации о бизнесе. В этом и заключается дилемма высшего руководства.



Рис. 1.1. Разрыв между стратегией и транзакционными системами

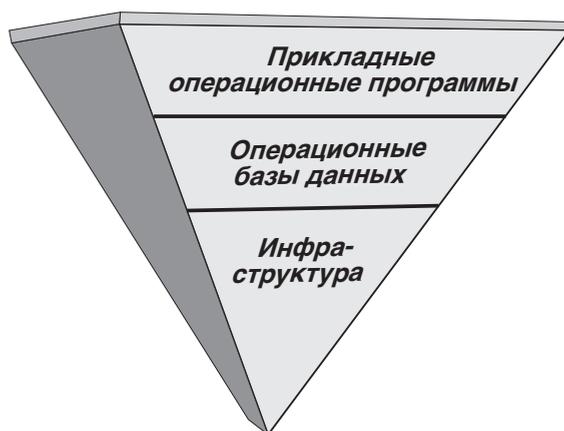
В настоящее время выполнение обязанностей главы фирмы — задача не из легких. Как только генеральному директору удается устранить одну проблему, тут же о себе заявляет другая. Топ-менеджеры постоянно находятся в состоянии ожесточенной погони за требованиями Уолл-стрит относительно доходов и увеличением размеров прибыли в условиях нестабильной экономики. Они постоянно ищут и стараются использовать все возможности, позволяющие снизить себестоимость. Они должны обеспечивать доходность инвестиций без ущерба для долгосрочной прибыли. На этих людях лежит ответственность за увеличение благосостояния акционеров, при этом они не должны снижать уровень затрат и инвестиций, необходимых, чтобы отвечать на вызовы рынка. К сожалению, менеджеры испытывают давление со стороны финансовых аналитиков и рынка капитала, которые зачастую уделяют слишком много внимания такому показателю успешности финансовой деятельности, как прибыль на акцию (EPS) за квартал. Во многих компаниях системы оплаты труда топ-менеджеров основаны на величине EPS, словно они способствуют экономическому росту. Таким образом, желают они того или нет, руководителям приходится гнаться за ежеквартальными отчетами о прибылях, и они не знают, как выйти из этой гонки.

## ЛОЖНЫЕ ОБЕЩАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Обратим внимание на нижнюю часть рис. 1.1. Здесь располагаются дорогостоящие ИТ-системы, занимающиеся обработкой транзакционных данных. На рис. 1.2 показана в увеличенном виде нижняя часть пирамиды с рис. 1.1. В упрощенном виде он изображает три уровня программного обеспечения в центре обработки и хранения данных отдела информационных технологий.

1. Системы *инфраструктуры* информационных технологий, располагающиеся внизу (система безопасности или дублирования/восстановления), предназначены для контроля, управления и направления оборудования и коммуникаций.
2. *Операционные базы данных*, из которых прикладные операционные программы берут и в которые направляют на хранение данные.
3. *Прикладные операционные программы*, обрабатывающие транзакции и выдающие простые итоговые доклады.

Что бы ни происходило в нижней части, ценность данных растет по мере их использования для анализа и принятия решений. Организации пользуются системами информационных технологий, занимающимися обработ-



**Рис. 1.2.** Основные составляющие базы данных

кой данных по операциям и сделкам, — планированием и управлением ресурсами предприятия (ERP) или управлением взаимоотношениями с клиентами (CRM), — для выполнения своих рутинных деловых функций. Анализируя данные этих систем, можно разработать пути улучшения работы предприятия.

Информационные технологии обещают новый рост производительности организационной деятельности, что якобы позволит обогнать конкурентов и заставит их дышать пылью, поднятой вашими колесами. Продавцы прикладных программ называют свои системы ключами, которыми можно открыть любой замок. Но все эти дорогостоящие информационные технологии в лучшем случае способствовали поддержанию паритета. В худшем случае они рассеивали ресурсы. (В различных изданиях, посвященных информационным технологиям, продолжают публиковаться материалы о новых неудачных случаях их применения большими компаниями с последующими судебными исками против продавцов этого программного обеспечения.) Немногим организациям удалось использовать возможности своих ИТ-систем для увеличения прибыли.

Истина заключается в том, что постоянные улучшения систем информационных технологий необходимы, но недостаточны. Компания, которая их вообще не использует, рискует сильно отстать от своих соперников. Более того, когда компания, ее конкуренты или какая-то другая отрасль предлагают клиентам и потребителям услуг нечто исключительное, то уровень их запросов сразу повышается. Так, после введения в обращение банкоматов люди пожелали, чтобы подобные автоматические системы применялись и в других областях, например для регистрации в гостинице. В дальнейшем клиенты будут ожидать от компаний, услугами которых

они постоянно пользуются, похожих новшеств и будут оценивать компании с учетом наличия или отсутствия этих новшеств, а на что-то меньшее уже не согласятся.

Приведем такой пример: в 1990-х гг. компании были вполне довольны, если их транзакционные системы просто регистрировали и выдавали данные о сделках. Но сегодня это уже считается обычным и само собой разумеющимся. Транзакционные системы анализа сделок эффективны в сфере производства данных, но они не дают знаний. Организация может оказаться загруженной информацией, но ни на шаг не приблизится к своей цели. Эти системы изобилуют данными, но бедны информацией.

На рис. 1.1 изображен уровень программных технологий, названный аналитическими механизмами. На этом уровне исходные данные из транзакционных систем превращаются в полезную информацию, используемую при принятии решений.

Информационные системы бизнеса должны быть ориентированы на будущее. Они должны повышать темпы производства и качество операций. Они должны предоставлять информацию для прогнозов. Но делают ли они это? Или сегодня наши системы информационных технологий остаются порождением вчерашнего дня и просто поддерживают существующие технологии?

На рис. 1.3 показано развитие аналитических данных во времени. Этот путь рано или поздно пройдут все успешные организации. Вертикальная ось означает эффективность и рентабельность инвестиций в анализ данных. Большинство предприятий «застряли» в левом нижнем углу, став заложниками стандартных отчетов и низкой способности к анализу, кото-

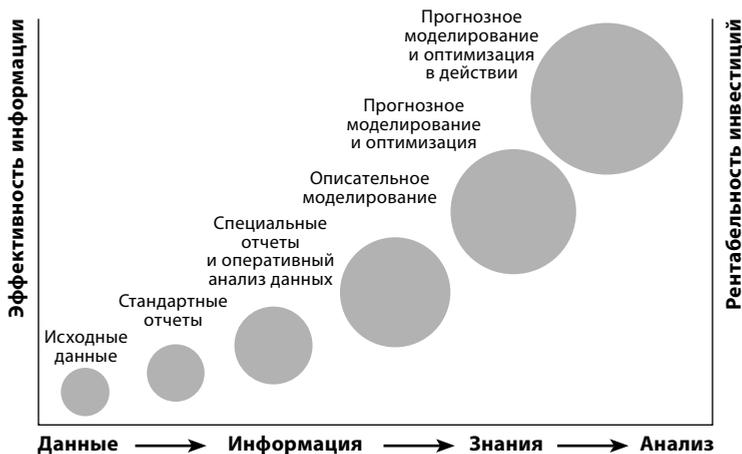


Рис. 1.3. Эволюция аналитических механизмов

рые предлагают некоторые инструменты, используемые в большинстве случаев отделом информационных технологий — иногда в качестве компромисса. Рисунок показывает, что если организация расположена в верхней части, то она обладает огромным потенциалом к анализу и пониманию себя, своих клиентов, поставщиков, рынков, конкурентов и других внешних факторов, начиная от государственного регулирования и заканчивая погодой.

Если транзакционные системы информационных технологий хорошо справляются с отражением результатов предыдущей деятельности, то предсказывать и планировать они не способны. Как организация, имея хорошую стратегию, сможет определить, насколько реально ее выполнение? А если стратегия и связанные с ней программы сократят денежный поток или приведут к убыткам? Превысят ли потребности в ресурсах существующие возможности их получения?

Работники полны энергии, творчества и новаторства, когда они осознают реальность стоящей перед ними задачи. Но зачастую начальство ставит недостижимые цели, не обеспечивая необходимые для их достижения финансы, процессы или ресурсы. Операционные системы разрабатывались для других целей, поэтому их прогнозы и аналитические решения априори ложные. Чтобы успешно устанавливать цели и достигать их, менеджеры и команды сотрудников должны быть в состоянии создавать точные, выполнимые планы и бюджеты, которые будут поддерживать и стимулировать достижение целей. (Огромное несоответствие между подготовкой годового бюджета — упражнением для экономистов и бухгалтеров — и стратегическим планом обсуждается в части второй.)

## **КАРДИНАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОРОТ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

Власть безвозвратно переходит от поставщиков к покупателям. Это происходит благодаря Интернету. Теперь клиенты и потребители, включая агентов по закупкам и покупателей из числа компаний, имеют доступ к мощным поисковым системам, с помощью которых они могут находить и сравнивать предложения различных поставщиков товаров и услуг, а также получать больше информации, необходимой для принятия взвешенного решения. Поставщики на самом деле даже способствуют росту знаний и опыта покупателей, предоставляя полезную информацию на своих веб-сайтах и специализированных отраслевых биржах.

Во второй половине XX в. в США сформировался огромный потребительский спрос на товары и услуги, что привело к достаточно высокомерному поведению их поставщиков. Организации воспринимали своих

клиентов как нечто само собой разумеющееся. Некоторые компании даже считали: если клиенту не нравятся наши решения, то это их проблемы. Но эти времена прошли.

Всемирная паутина раз и навсегда изменила скорость ведения бизнеса и всего, что касается внутренних и внешних связей организаций. Постоянные изменения сетевого времени и скорости вынуждают организации, опирающиеся на традиционные деловые модели эпохи индустриализма, плестись в хвосте. Мировая сеть сжимает циклы бизнес-планирования и принятия решений. Тренды, которые раньше отслеживались поквартально, теперь меняются еженедельно и даже ежедневно. Должны ли вы реагировать немедленно или надо выждать? Возможность доступа к текущей, получаемой здесь и сейчас информации таит в себе как новые возможности, так и угрозы.

Когда большинство организаций действуют в условиях постоянной нехватки ресурсов, из лексикона генерального директора предприятия начинают заимствоваться выражения «рентабельность клиента» (как вариант рентабельности инвестиций) и «чистый доход от привлеченного потребителя». Фразы типа «удовлетворенность потребителя» и «пожизненный клиент» проникают в популярную литературу о маркетинге и товарообороте. Клиентов различают по размерам получаемой благодаря им прибыли. Данные процессно-ориентированного учета показывают, что крупнейшие клиенты компании редко оказываются рентабельными из-за своих завышенных запросов, высоких требований к уровню обслуживания и постоянных просьб оказать персонально для них разработанные услуги. Это дает возможность ввести еще один параметр, согласно которому можно классифицировать традиционных клиентов по уровню доходов или частоте покупок. Объем продаж клиенту нельзя рассматривать в качестве показателя, замещающего показатель доходности клиента. В результате финансовый директор все в большей мере занимается обслуживанием директора по маркетингу и директора по поставкам, предоставляя им важную деловую информацию. (Управление взаимоотношениями с клиентами с инструментами автоматизирования маркетинга, а также управление и анализ цепочек поставок обсуждаются в части четвертой.)

## ЗАМЕНА МАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ

Управление результативностью помогает понять процесс создания стоимости. *Стоимость* — многозначный термин. К какой стоимости он относится: потребительской или акционерной? Говоря об активах предприятия, я буду иметь в виду акционерную стоимость, выраженную в деньгах. Пос-

тоянное приращение стоимости — еще одна задача, стоящая перед руководством. Но и здесь начальники сталкиваются с проблемой. Источники стоимости стали перемещаться. В создании стоимости земля и имущество начали уступать место идеям. Теперь организации стали более ориентированными на знания. Работать с умом теперь, пожалуй, важнее, чем работать усердно.

Статистические данные, предоставляемые «Balanced Scorecard Collaborative»<sup>5</sup>, подтверждают такого рода изменения. В 1982 г. на каждый доллар рыночной капитализации (по оценкам Уолл-стрит) приходилось 62 цента, относящихся к материальному имуществу. Материальное имущество — это здания, машины и материально-производственные запасы. Простейшее определение долгосрочных активов — это вещи, которые приобретаются и обесцениваются путем периодического списания соответствующих расходов.

Но в 2001 г. на каждый доллар рыночной капитализации приходилось всего 15 центов, относящихся к материальным средствам. А это означает, что 85 центов ценности, за которой охотятся инвесторы, составили бренды, связи и работники. Персонал стал нематериальным активом. Знания работников, которые каждый вечер идут домой и возвращаются утром, сегодня определяют стоимость. Поэтому если давать упрощенное определение нематериальных активов, противопоставляя материальным, то их следует определить как нечто, потенциал чего со временем увеличивается.

Источники создания стоимости — в знаниях людей и в их стремлении работать. Вам уже не надо следить за специалистом по разработке новых товаров или заведующим рекламным отделом, чтобы они создали хороший товар или рекламу. Они будут этим заниматься, если им создать соответствующие условия. Управление результативностью превращает организацию в экономическую машину, рассматривая социальные системы в качестве топлива. Но это не означает, что роль организации не важна — совсем нет. Это значит, что в работе нужны кооперация, командное сотрудничество и усилия людей, направленные на достижение общего блага. Создание стоимости — главная цель организации. (Управление экономической стоимостью, направленное на решения и действия, способствующие росту благосостояния акционеров, рассматривается в части четвертой.)

Некоторые корпорации, являющиеся акционерными обществами, испытывают давление со стороны своих инвесторов, которые вынуждают достигать ожидаемой прибыли путем снижения затрат, что обычно оборачивается увольнением персонала. Но решения по оптимизации размеров предприятия, основанные исключительно на «счете по головам» и снижении затрат, могут лишить организацию ее главных талантов. Отделу персонала необходимо считать сотрудников ценным нематериальным активом, признать,

что каждый сотрудник обладает неповторимыми навыками и опытом. (Вопросы управления человеческим капиталом обсуждаются в части четвертой, особое внимание уделено проблеме сохранения лучших работников.) Менеджменту неизбежно придется решать проблему постоянно возрастающей стоимости, наиболее полно используя существующие ресурсы, а не сокращая персонал. Это обязательное условие вызывает дополнительный интерес к концепции управления результативностью.

Несмотря на значительный поворот в сторону оценки нематериальных активов, современные системы бухгалтерского учета и оценки результативности деятельности отражают устаревшие индустриальные модели. Недавние скандалы, в том числе крах Enron, подвели общественность к выводу, что бухгалтерский учет в качестве системы предупреждения не оправдал себя. Три сторожевых пса бухгалтерии — внешние аудиторские фирмы, совет директоров и аналитики ценных бумаг — не в состоянии предупредить надвигающуюся опасность. Введение новых нормативных документов по бухгалтерскому учету проблему не решит. Вместо того чтобы исправлять существующее положение, где каждая из сторон имеет законные основания на его сохранение, бухгалтерский учет должен принять точку зрения инвестора и обеспечить открытость и финансовую прозрачность оперативных процессов. Представление процессов не может внезапно улучшиться или ухудшиться — оно меняется постепенно.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ ТРЕБУЕТ КОМПРОМИССОВ

Выше было сказано, что *стоимость* — термин многозначный. Потребительская стоимость или акционерная стоимость? Естественные конфликты постоянно вынуждают идти на компромиссы, например увеличивать затраты ради повышения качества услуг. Краеугольный камень управления результативностью — его способность принимать наиболее выгодные компромиссные решения. Например, если увеличивается количество товаров, услуг и функциональных возможностей для клиентов, как связанные с этим дополнительные расходы повлияют на благосостояние акционеров? Это зависит от множества факторов, но может случиться, что при предоставлении клиентам услуг или товаров более высокого качества доходы акционеров упадут.

Как уже говорилось, принять в оценке стоимости точку зрения инвестора — достаточно позитивный образ действия. Дальновидная система определения стоимости раскроет и оценит качество управленческих решений и ожиданий. Менеджеры и инвесторы должны знать,

в каком состоянии находятся их компании и что их ожидает в будущем. Всем им необходимы доклады о состоянии дел и нематериальных активов компании. К такого рода показателям относятся: удержание персонала, постоянство клиентуры, время разработки нового товара, стоимость привлечения новых кадров и клиентов, рыночный успех новых товаров, зависимость качества предоставляемых услуг от типа клиента и количество брака.

На прогнозные оценки следует обратить большое внимание. Для этого необходим общепринятый метод понимания стоимости и изменений стоимости организации, выраженной в финансовых терминах. Никакой здравомыслящий предприниматель не примет решения о покупке или продаже бизнеса, руководствуясь исключительно финансовыми отчетами прошлых лет. Для определения стоимости такого показателя, как прибыль на акцию, недостаточно. Создание экономической стоимости подразумевает понимание процесса создания свободного денежного потока сверх стоимости капитала, а не просто данные о прошлых доходах, затратах и учетной прибыли. Оно подразумевает оценку экономической прибыли.

Экономика, в которой главными источниками экономической прибыли становятся нематериальные активы, нуждается в новых формах стратегического управления, оценки, анализа решений и организации. Формализация управления результативностью как дисциплины имеет для этих новых форм первостепенное значение.

## **ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ? УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ МОСТ**

Между передовыми стратегиями и тактическими операционными системами образовался слишком большой разрыв, чтобы эффективно выполнять организационную стратегию, миссию и достигать конечной цели. В сложных, чрезвычайно активных организациях, где постоянная корректировка курса с учетом изменяющихся внешних обстоятельств имеет большое значение, связь между стратегией и ее реализацией стала давать сбои.

Майкл Хаммер, один из первых в 1990-е гг. идейных вдохновителей концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), подтверждает наличие проблемы разрыва и несогласования целей с действиями: «В реальности система оценок компании засыпает вас массой практически бесполезных данных, оценивающих все подряд; все это лишено какого-либо порядка или смысла. Эта информация настолько же обширная, насколько и бесполезная; она предоставляется так поздно, что ее уже нет смысла рассматривать; она просто заполняет бюллетени и руководства, будучи помещена

туда без какого-либо предназначения. ...Короче, в системе оценок царит полный беспорядок.

Мы пользуемся всего 2% той информации, которую получаем при оценке. Все остальное — мусор. Мы считаем, сколько раз покупаем скрепки для бумаг... Видимость точности заменяет суть... Мы оцениваем слишком много и получаем от этого слишком мало, так как мы никогда не приходим к выводу, какие показатели следует улучшить, и наши измерения не связаны друг с другом, поэтому никак не могут помочь при принятии важных решений»<sup>6</sup>.

Каким должен быть ответ руководителей, которым необходимо перейти от контроля уровня затрат и создания экономической стоимости к более важным стратегическим задачам? Что должен делать специалист по деловой стратегии, чтобы определить более выгодный курс в этих бурных водах? Как им обрести контроль над направлением, мощностью и скоростью своего предприятия?

Больше чем когда бы то ни было организациям необходимо привести своих клиентов, потребителей услуг, поставщиков, подрядчиков и собственные подразделения в соответствие с единым стратегическим направлением. Это направление должно быть выбрано с учетом всех взаимозависимых переменных, функций и организационных границ. В условиях быстро сокращающихся временных рамок люди на всех организационных уровнях должны получить полномочия принимать эффективные решения. Им необходима система молниеносной доставки информации о состоянии тех областей деловых операций, которые нуждаются в постоянном внимании. Им нужны своего рода звонки или другие сигналы, которые в режиме реального времени заранее предупреждали бы о надвигающейся опасности. Управление результативностью позволяет решить эти проблемы.

Как уже говорилось, существует разрыв между исходными данными, извлекаемыми из операционных систем и систем заключения сделок, и деловой информацией, необходимой для принятия решений. К сожалению, большинство компаний не признают существования этого информационного разрыва. Инструменты планирования и управления ресурсами предприятия предоставляют необработанные данные, но они не позволяют работникам *активно* управлять факторами бизнеса, которые способствуют получению положительных результатов. Этот разрыв (недостающее звено) был показан на рис. 1.1 в виде стрелки, обозначающей соединение между операциями и стратегией — набор систем по управлению результативностью. Ранее было сказано, что это пространство заполняется инструментальными программами, получившими общее название аналитических механизмов. Среди них можно назвать такие инструменты, как управление данными, поиск данных, аналитика, прогноз и оптимизация.

Интегрированный набор методологий и инструментов — набор управления результативностью для решения проблем — предоставляет механизм для устранения этого информационного разрыва. Используемые вместе, эти инструменты, интегрированные в единый набор, поддерживают стратегию, разработанную менеджментом. Объединяя многочисленные системы управления и общее стратегическое направление, управление результативностью позволяет рассматривать ситуацию глубже, принимать решение о дальнейшем поведении и оценивать реакцию рынка. РМ связывает несопоставимые данные таким образом, что они поддаются интерпретации, и делает возможным запрос детальной информации по тем областям, где проблемы не проявились. Это помогает оценить, какие стратегии принесут желаемый результат, не перерабатывая гору исходных данных. Директора и сотрудники должны быть предупреждены о приближающихся проблемах задолго до того, как они станут «нежелательными отклонениями», отраженными в финансовых отчетах и требующими разъяснений. РМ помогает сотрудникам и менеджерам активно управлять изменениями — в нужном направлении. Управление результативностью превращает нематериальные активы — бренд, связи и знания — в долговременный успех компании.

Если говорить кратко, то управление результативностью интегрирует оперативную и финансовую информацию в единую систему поддержки и планирования решений. Современные системы РМ настолько эффективны, потому что *процессы* — то, в чем принимают участие люди, оборудование и активы, — лежат в основе системы докладов, анализа и планирования РМ. Непосредственная деятельность — это действия и проекты, направленные на достижение стратегических целей, установленных в стратегических картах, результативность этой деятельности измеряется при помощи карт показателей. Непосредственная деятельность является центральной для систем процессно-ориентированного управления, используемых для точного определения затрат на производство и рентабельности клиента.

Процессно-ориентированное управление также помогает понять движущие силы бизнеса и уровень потребления ресурсов (например, затраты). Зная это, организации могут контролировать и утверждать будущие результаты деятельности, исходя из определенных показателей (включая меняющееся соотношение и общий объем спроса на товары/услуги). Это помогает менеджерам и сотрудникам определить границы своих возможностей и понять, что динамика затрат редко бывает прямолинейной, чаще она представляет собой сложную систему пошаговых вложений, связанных с изменениями результата деятельности. Рабочая нагрузка определяется заранее в системах планирования ресурсов для выбора лучшего плана. Управление результативностью объединяет в себе приобретающие

все большую популярность стратегические системы, например сбалансированную систему показателей, с интеллектуальными программными системами, которые охватывают все предприятие, для предоставления немедленной обратной связи в виде сигналов тревоги и цветов светофора, оповещающих о нежелательном отклонении от планов. Управление результативностью дает менеджерам и командам сотрудников возможность действовать профилактически, до того как произойдет сбой или отклонение пойдет так далеко, что потребует активного вмешательства.

Цель этой книги: представить управление результативностью не только как интегрированный набор инструментов, используемых при принятии решения, но и как научное знание, направленное на создание более широкой картины и понимание работы организации как единого целого. РМ можно использовать для управления организацией любого типа — бизнеса, больницы, университета, правительственного учреждения или воинского подразделения, т.е. любого образования, в котором присутствуют работники и партнеры со своими целями, направленными на получение выгоды или нет. Иными словами, управление результативностью применимо везде.

## **УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА НАХОДИТСЯ НА САМОЙ РАННЕЙ СТАДИИ РАЗВИТИЯ**

Проигнорировали ли организации формальный подход к управлению результативностью? Для ответа на этот вопрос давайте вспомним, что я определил управление результативностью как превращение планов в результаты, т.е. как исполнение. При таком подходе важная сфера формирования стратегии остается за пределами управления результативностью. На самом деле граница, отделяющая стратегию от ее исполнения, довольно размыта, и о стратегии было написано достаточно<sup>7</sup>. Управление результативностью — это процесс управления стратегией.

Переход от чертежной доски к реализации целей обязательно подразумевает исполнение. Однако превратить планы в результаты не так-то просто. Исполнение может не быть идеальным, зарплата работников может быть отнюдь не самая высокая. Исполнение — это не просто следование инструкциям. Оно требует знаний, рассуждений и дальновидности всех работников.

Возможно, будет полезно вернуться немного назад и подумать о том, что значит управлять организацией. Конечно, существование школ бизнеса, образовательных программ по подготовке руководящих кадров и степеней магистра делового администрирования подразумевает, что управление — формальная профессия, но она далека от степени формализации в машиностроении, праве или медицине. В этих сферах сущест-

вуют задокументированные своды знаний и правил, поэтому десятилетие за десятилетием представители этих профессий повышают свое мастерство. Например, такая медицинская практика, как кровопускание, осталось в прошлом, и с тех пор в медицине достигнут значительный прогресс. Однако развитие знаний о том, как управлять организацией, почему-то не пошло этим светлым путем совершенствования. В сфере управления продолжают появляться все новые и новые прихоти, и менеджеры молниеносно скупают все новомодные книги, которые провозглашают эти выдумки *единственным* эффективным способом решения проблем.

Нам необходимо лучшее управление результативностью, так как нам нужны лучшие организации. Однако организации чаще воспринимаются как данность, поскольку появляются сами. Но так было не всегда. Еще не давно люди обменивались товарами на местном рынке — сапожники могли предложить изготовленную ими обувь в обмен на сельскохозяйственную продукцию крестьян. Общественные организации, созданные для зарабатывания денег на жизнь, выросли из гильдий и деревенских ремесленников и основывались на эффекте масштаба и разделении труда. Организации появились как более эффективный способ деятельности, чем работа в одиночку. Организации создаются для осуществления таких проектов, которые одному человеку не под силу. Управление заставляет организации работать, а более эффективное управление заставляет их работать лучше. Эта проблема и стоит перед нами сегодня: как управлять организациями более эффективно?

Настоящая проблема заключается в том, что не все менеджеры являются хорошими менеджерами. Некоторые ни на что не годны. Вам когда-нибудь приходилось работать под началом такого менеджера? Большинство менеджеров действуют неправильно не потому, что они некомпетентны, а потому, что они зачастую не обладают глубоким пониманием того, чем занимаются, и как то, что они делают, соотносится с целями их организации. У многих работников сложилось превратное представление о том, что такое управление, основанное на горьком опыте работы под началом других. Но это, пожалуй, не самый верный способ понять, в чем суть такой дисциплины, как управление. Обычно управлению обучаются непосредственно на практике. И если вам попался плохой менеджер, то вы получите не те уроки.

Да, многие известные мыслители занимались управлением как научной дисциплиной, например Питер Друкер, но я рассматриваю опубликованные ими книги и статьи лишь как зарождение дисциплины. Популярны авторы в *отдельных* сферах управления. Например, Филип Котлер в сфере маркетинга, Майкл Портер в сфере конкурентной стратегии и Роберт Каплан в области управленческого учета и оценки эффективности деятельности. Я отношусь к этим знаменитым деятелям как к людям, которые вы-

сказали величайшие идеи. Но снова возвращаюсь к замечанию, что идеи этих мыслителей должны использоваться и реализовываться в контексте организации, чтобы их можно было реализовать комплексно. Я настаиваю на том, что управление еще должно стать формальной практикой с научной основой или организованным сводом знаний.

Управление остается иерархическим и функциональным, несмотря на обилие деловой литературы о процессном подходе. Медик при постановке диагноза никогда не будет рассматривать пациента как набор отдельных частей, как это делают со своим бизнесом менеджеры. Врачи осознают, что легкие, сердце, кровеносная система и другие органы пациента работают как единое целое. С точки зрения управления организацию также следует рассматривать как единую систему. Я придерживаюсь мнения, что управление результативностью вынуждает перейти от процессуального к более высокому уровню мышления — системному. Рассматривая организацию в качестве системы, похожей на живой организм, менеджеры могут широко рассматривать ее стратегии, меры, структуру организации, процессы, распределение доходов, компетенцию персонала, культуру и технологии в качестве переменных, которыми можно управлять<sup>8</sup>.

Не поймите меня превратно: я не сторонник крайних мер и не паникер. Я не говорю, что для того, чтобы быть менеджером, человеку обязательно нужно обладать лицензией на это, вроде диплома бухгалтера или степени магистра. Здесь опыт важнее учености или начитанности. Управлением нужно заниматься, но заниматься им хорошо — достаточно трудно. К тому же я не знаю, чтобы где-то присваивали звание специалиста в области управления результативностью. Оно охватывает большое количество методов и технологий, каждая из которых фундаментальна: стратегия, создание стоимости, принятие решений и контроль деятельности. Но кроме этого существует множество неписаных правил, и управление результативностью, как описано в этой книге, объединяет их в единую систему с жесткими требованиями.

Я хочу, чтобы читатели этой книги поняли, что управление результативностью является важнейшей ветвью общей науки об управлении. Эта книга позволяет понять, как некоторые великие решения проблем управления, например реинжиниринг бизнес-процессов и управление взаимоотношениями с клиентами, соотносятся друг с другом. Эта книга не очередной сборник банальностей или лозунгов. В ней я описываю с относительной точностью некоторые управленческие техники — составление стратегических карт, карт показателей, функционально-стоимостный анализ и управление взаимоотношениями с клиентами, — излагая их просто, но не упрощенно. Некоторые считают, что необходимо максимально упрощать материал. Существует точка зрения, что надо просто выкинуть все лишнее. Смысл в том, что вы сами должны немного задуматься.

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МНОГООБРАЗИЕМ ЛЮДЕЙ, ПРОЦЕССОВ, ТОВАРОВ И КЛИЕНТОВ

По мере того как в организациях растет число горизонтальных связей и ее структура перестает быть иерархической, больше концентрируясь на процессах и клиентах, основные процессы замещают искусственные границы изолированных функциональных сфер ответственности. Все процессы усложняются. Многие работники выполняют сразу несколько заданий в двух или более процессах. Все это приводит к необходимости матричного менеджмента, что подразумевает наличие у работника как минимум двух менеджеров — одного для функции, другого — для процесса. К тому же концепция управления процессами не нова, так что понятие процесса все более расширяется, в некоторых случаях захватывая цепочки поставок типа B2B.

По структуре компания представляет собой организацию, поделенную на подразделения. И хотя эти организационные границы постоянно переносятся, иерархия никогда полностью не исчезнет, так как люди всегда будут нуждаться в наставничестве, тренировке, советах относительно профессионального роста, направлении. Обычно этим занимаются *функциональные руководители*. Появление владельцев процессов (например, обработка заказов на продажу, включая все этапы — от заказа клиента до выписки счета оплаты — и многие другие функции) сокращает количество людей, подчиняющихся *менеджеру процесса*, но усиливает его ответственность за распоряжение финансовыми ресурсами. Так, контролируя использование ресурсов, выделенных функциональному руководителю, владелец процессов решает сложную проблему создания матрицы для работников, имеющих двух и более начальников. Распределение линий иерархической власти — это один вопрос; но менее зримо, хотя также важно, — кто принимает решение.

Виртуальный работник стал еще одним, хоть и менее заметным, шагом в создании более плоской иерархической структуры управления. Команды работников уже не обязательно работают физически в одном месте. Многие члены команды могут выполнять свои функции дома или в периферийных отделениях. Количество менеджеров может сократиться, но это не означает, что управлять станут меньше. На самом деле все наоборот. Управление результативностью превращает сформулированные стратегии в реализацию, итоги и результаты. Высшее руководство, может, и несет какую-то ответственность, но они ощущают, что контроль с их стороны за деятельностью работников ослабевает. Вот почему так важно, чтобы каждый понимал, к чему стремится команда, как их работа и решения влияют на успех предприятия и что нужно для достижения цели.

По мере роста разнообразия товаров, услуг, типов каналов и типов клиентов уровень сложности будет только возрастать. По мере того как дифференциация товара в погоне за конкурентным преимуществом превратится в дифференциацию услуг, затраты, скорее всего, возрастут. Организации могут приложить все свои силы, чтобы стандартизировать предложения товаров и услуг, но этому будет противодействовать тенденция к массовой ориентированности на требования потребителя, чтобы удовлетворить все более разнородную клиентуру. Рост сложности и услуги, увеличивающие добавленную стоимость, приведут к необходимости применять управление результативностью.

Не все клиенты приносят одинаковый доход. И в какой-то момент невнимание к этой проблеме со стороны менеджмента приводит к падению доходов акционеров. Соблюдение интересов клиентов и акционеров — это осторожное балансирование между целями, которые могут конфликтовать между собой. Разрешение этих конфликтов потребует компромиссных решений, которые затронут процессы компании. Широкий охват информации управления результативностью позволит проводить более качественный анализ возможных компромиссов и распределения ресурсов (затрат).

Еще один фактор делает управление результативностью необходимым — возросшая потребность в специализированном оборудовании и специально подготовленном персонале. Высокие профессиональные качества работников могут создать иллюзию, что они более самостоятельны в работе и не нуждаются в контроле, но широта их навыков ни в коей мере не устраняет взаимосвязи, которые делают работу организации успешной. Задача менеджеров заключается в том, чтобы направить в нужное русло мощь и гений людей, действующих в конечном счете в качестве отдельных личностей.

Подводя итог, надо сказать, что возрастающая специализация, сложность и услуги, увеличивающие добавленную стоимость, вызывают, но никак не уменьшают потребность в управлении результативностью. Несмотря на влияние, которое оказывают на постоянно меняющиеся организационные структуры технология и более гибкие методы работы и линии поведения, без постоянного процесса адаптации удовлетворительный уровень предоставляемых услуг поддерживаться не может. Совершенно верно, что теперь карьера определяется так называемыми специалистами в сфере информационных технологий, а не их начальниками. Для достижения результата каждый работник должен иметь какое-то понятие об управлении. И хотя каждый сотрудник будет отвечать за свою работу, нужно каким-то образом координировать общие усилия. Необходимо, чтобы стратегические цели организации четко осознавались, чтобы все двигались в одном направлении, а не в противоположном или каким-то образом конфлик-

тующим с общим направлением, и тогда общими усилиями успех будет достигнут. Дружная непрерывная работа — одна из самых трудных задач управления. Управление результативностью помогает достичь необходимой координации.

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

- <sup>1</sup> Oliver Wendell Holmes. *The Path of Law*. (1897). Цит. по: George Seldes. *The Great Thoughts* (New York: Ballantine Books, 1985).
- <sup>2</sup> Tad Leahy. *The Balanced Scorecard Meets BPM* // *Business Finance*, June 2003, 33.
- <sup>3</sup> Dean Sorensen. *The Value Market* // *Strategic Finance*, July, 2003, 43–49.
- <sup>4</sup> Alan Webber. *CEO Bashing Has Gone too Far* // *USA Today*, June 3, 2003, 15 A.
- <sup>5</sup> См. [www.bscol.com](http://www.bscol.com).
- <sup>6</sup> Michael Hammer. *Agenda* (Three Rivers Press, 2003), p. 101.
- <sup>7</sup> Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- <sup>8</sup> Brache Alan. *How Organizations Work* (John Wiley & Sons, 2002), p. 11.



---

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

---

# ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Ничто в мире... никакие армии... не имеют такой силы, как идея,  
время которой пришло.

*Виктор Гюго, «Будущее человека»*

**Ч**тобы люди изменились, они должны быть недовольны текущим состоянием и представлять желаемое состояние вещей. Эта книга о втором, но я подозреваю, что многие читатели обладают и первым. Эта книга описывает интегрированный набор методологий и инструментов, используемых в масштабах целого предприятия, которые всесторонне соединяют стратегические цели с планированием, бюджетом, процессами, затратами, критериями оценки результатов деятельности и, что более важно, с людьми. Организации, которые смогут осуществить это, увеличат свои темпы создания стоимости и получат возможность достичь конкурентного преимущества, конечно, при условии, что их соперники не окажутся более проворными. Необходимость создания подходящей технологии уже не составляет непреодолимую преграду на пути организаций к реализации этой идеи. Такая технология уже существует. Проблема заключается только в мышлении и нежелании высшего руководства организации сделать это.



## ИНТЕГРАЦИЯ ПРОВЕРЕННЫХ МЕТОДИК

**У**правление результативностью<sup>1</sup> — это процесс превращения планов в действие, в результат. Это процесс *управления стратегией*. Стратегия — это вопрос первостепенной важности, ответственность за решение которого лежит в первую очередь на высшем менеджменте. Стратегия коммерческих компаний может быть сведена к трем основным вопросам<sup>2</sup>:

1. Какие товары и виды услуг мы должны предлагать, а какие нет?
2. Какие рынки мы должны обслуживать, а какие нет?
3. Как мы добьемся успеха?

И хотя управление результативностью позволяет найти лучшие решения во всех трех случаях, главное его достоинство заключается в ответе на третий вопрос — о достижении успеха — путем подбора и реализации соответствующих стратегий. Это становится возможным потому, что система управления результативностью, перенося ответственность за исполнение общеорганизационной стратегии на нижние административные уровни, помогает менеджерам заранее распознать, а значит, и более оперативно отреагировать на неявные изменения.

В отличие от популярных в 1990-е гг. подходов *реинжиниринга бизнес-процессов*, когда после радикальной перестройки каждый шаг и каждая задача тщательно планировались, система управления результативностью делает акцент на решении самых важных и существенных проблем. После определения стратегических целей, промежуточных проектов, способов и соответствующих (не таких, как раньше) бюджетов, направленных на достижение этих целей, все остальное образуется естественным образом. Вся работа направлена на реализацию выбранной стратегии, часто жестко ори-

ентированной на клиента, что приобретает характер задачи первостепенной важности. Не следует путать РМ с *управлением бизнес-процессами* или системами документооборота и связанными с ними распространителями программного обеспечения. Управление результативностью гораздо шире и включает приемы управления бизнес-процессами наряду со многими другими элементами. Кроме бухгалтерии система управления результативностью включает творческую работу.

Итак, если управление результативностью настолько обширно, из чего же оно состоит? Управление результативностью можно представить в виде зонтика, покрывающего тесно связанные и универсально используемые методики стратегического планирования, оценку результатов, разработку бюджетов, калькулирование себестоимости (включая процессно-ориентированное управление, прогнозирование ресурсных потребностей и финансовое укрепление). Оно также включает сопутствующие методики, характерные для всех типов производства: системы исследования клиентской базы (например, системы управления взаимоотношениями с клиентами); системы сбора информации о поставщиках; системы поставки аналитической информации акционерам (например, стоимости привлечения капитала, экономической прибыли и стоимости); управление человеческим капиталом; концепцию «шести сигм» и систему бережливого производства. Это основные вопросы для разработки деловых процессов. (Они освещаются в гл. 17, 18 и 19.)

Как и в повторяющемся цикле «Планируй–Делай–Проверяй–Воздействуй» (популяризированном известным специалистом в области повышения качества Эдвардом Демингом), система управления результативностью также включает постоянно движущийся цикл. Как показано на рис. 2.1, эту систему можно представить в виде колеса, состоящего из трех элементов или дуг: фокус, обратная связь и сотрудничество. На рисунке также показано, как данные управленческого учета и данные об операциях участвуют в работе всей системы.

Главное условие работы этого колеса — работники в состоянии эффективно работать в направлении реализации стратегии только при условии, что они четко ее представляют и понимают, как они способствуют ее воплощению. Это охватывает многое. Оно также разъясняет, почему очень важно, чтобы все менеджеры и работники могли не задумываясь ответить на вопрос: «Каким образом я способствую осуществлению того, что важно?»

Стратегические карты и системы показателей следует рассматривать так же, как финансовые аналитики рассматривают балансовые отчеты и отчеты о прибыли, на основе которых они судят о финансовом состоянии организации. Стратегические карты и информация, поставляемая связанными с ними системами показателей, описывают стратегическое состояние организации, а соответственно, и ее шансы на повышение благо-



**Рис. 2.1.** Управление производством с использованием фактических данных

состояния. Многие организации сообщают различные показатели, но они лишены глубины анализа. Можно увидеть результат, но понять, хороший он или плохой в конкретном случае, непросто. Системы показателей вместе с системами управления данными решают эту проблему. Системы показателей отражают стратегию в виде количественных показателей, сообщая, что необходимо сделать и каковы успехи каждого.

Иными словами, работники и менеджеры должны иметь инструменты, при помощи которых они смогут выполнять свою работу в соответствии со стратегией, что позволит оценить их вклад в успех всей организации. Ориентирование организации на стратегию обеспечивает возможность целевой обратной связи, дающей информацию об исполнении стратегии конкретными командами сотрудников. Эта обратная связь способствует непрерывному процессу реализации стратегии. Организация должна быть бдительной и высматривать выбоины даже на самых гладких дорогах. Управление результативностью подразумевает, что люди должны быть уверены в том, что у всех членов их организации единый взгляд на стратегию, что все концентрируются на ней, передают ее и сотрудничают в целях ее достижения. Это позволяет всем понять, как один показатель эффективности деятельности влияет на другой, позволяет глубже постичь причинно-следственную связь и управлять всеми процессами предприятия так, чтобы все друг друга понимали.

В части второй этой книги отдельные элементы этого повторяющегося цикла будут рассмотрены подробнее. Сейчас мы кратко охарактеризуем их.

**1. Фокусирование.** Процесс управления стратегией начинается с выбора и концентрации. С имеющимися в наличии ограниченными денежными средствами и ресурсами невозможно гнаться за всеми возможностями и пытаться завоевать все рынки в мире. Ресурсы и время, отпущенные нам, всегда немногочисленны и дороги, поэтому цель — ключевой пункт и стратегия позволяет ее установить.

На этом важном начальном этапе высший менеджмент определяет и постоянно корректирует стратегию. Потом, исходя из отношений причины и следствия, выбираются и определяются стратегические цели; затем — эффективные действия и проекты, направленные на достижение этих целей. Главные инструменты, используемые при определении цели, — *стратегические карты*. Не надо недооценивать важность стратегических карт. Внимание от них было отвлечено ставшими популярными системами показателей, которые начинаются во втором элементе. Но хорошо информированные люди гораздо больше внимания и заботы уделяют именно стратегическим картам (а не системам показателей), так как они являются ключевым моментом в успешном выполнении стратегии.

Компании могут идеально превратить крупные цели в маленькие, легко-выполнимые проекты. Это вполне реально! Первый шаг на этом пути — создание ряда стратегических тем, которые послужат своеобразным переходом между настоящим и желаемым состоянием операций. Эти темы организуют работу компании и могут быть использованы для распределения работы между различными производственными отделами, подразделениями и работниками. Основана ли стратегия на сбалансированной системе показателей, на критериях номинирования на Национальную премию качества Малколма Болдриджа, на концепции «шесть сигм», на комплексном управлении качеством или на системе бережливого производства, организация должна определить и использовать понятные, лаконичные критерии эффективности деятельности, которые помогут сотрудникам наблюдать влияние стратегии. Этот процесс начинается со стратегических карт. Изучая критические области, любой сможет определить реальные источники проблем в бизнесе и лучшие практики, которые приведут в будущем к успеху. На этом этапе логично связать стратегию с процессом формирования бюджета.

**2. Сообщение и обратная связь.** Процесс управления стратегией продолжается *сообщением* этой стратегии. Это задача высшего руководства, которое должно разъяснить смысл стратегии подчиненным. За разъясне-

нием следует чрезвычайно важная обратная связь с работниками. Не забывайте о мантре: «Как я способствую осуществлению того, что важно?» Система показателей — это главный инструмент сообщения стратегии. Систему показателей можно назвать ведущим механизмом стратегической карты. Представьте себе систему показателей как набор тщательно подобранных и определенных индикаторов и величин, каждая из которых предназначена для отражения своего относительного уровня важности, определенного по стратегической карте. Представьте себе систему показателей как систему цепочек, соединяющих цели стратегической карты, где каждая цепочка использует отношения типа «если А, то Б» в своих связях с главными и второстепенными показателями для стимулирования трудовых усилий и для приведения их в соответствие с миссией и видением организации.

Интегрируя, распределяя и анализируя информацию всего предприятия, организация получает возможность действовать, руководствуясь этой информацией, опережая своих конкурентов. Цель заключается в сообщении стратегического видения всему персоналу и наделении работников способностью реализовывать стратегию с упреждением, до того как что-то произойдет и потребует реакции. Чтобы продолжать лидировать, люди должны использовать знание бизнеса своей организации, это позволит им принимать решения, основанные на проверенных и своевременно полученных фактах, а не на предположениях и запоздалых новостях. А если уже поздно что-либо исправлять, то организация должна проанализировать причины ошибки и исправить.

**3. Сотрудничество.** Циклический процесс управления стратегией оканчивается *сотрудничеством*. (На самом деле он никогда не заканчивается; это непрерывно повторяющийся круг.) Координируя различные стратегии между подразделениями, организация получает доступ к коллективному знанию своих сотрудников и раскрывает потенциал каждого человека. Для более быстрого решения проблем и достижения консенсуса можно организовать дискуссию по электронной почте, в которой будут участвовать все, от самых «верхов» до простых служащих, обсуждая значения ключевого показателя эффективности, входящего в систему показателей. Управление результативностью действительно превращает реализацию стратегии в дело каждого. Сотрудничество в этом смысле принимает форму коллективного диалога. Управление — это не контроль, это постоянное стимулирование людей к совершенствованию.

Цикл управления результативностью можно представить как объединяющий процессы планирования и исполнения. Однако управление результативностью станет продуктивнее, если у менеджеров и служащих будет доступ к результатам анализа фактов, например к богатой информации,

поставляемой системами процессно-ориентированного управления. Использование результатов фактологического анализа позволяет формулировать более эффективные стратегии, а сотрудники с их помощью могут анализировать текущие и будущие события (например, сценарии типа «что — если») с целью принятия правильных решений.

В главе 5 обсуждаются стратегические карты и системы показателей. Эти инструменты помогают определить стратегию и затем контролировать ее, проверяя верность курса, изменяя направление и скорость по мере того, как подвижки в стратегии будут требовать изменений в маршруте. В части третьей описано процессно-ориентированное управление как важная категория данных, часть которых может относиться к ключевым показателям эффективности в системе показателей и помочь в понимании факторов процессов и потребления ресурсов (например, затрат).

## ЛЮДИ И КУЛЬТУРА

Школы бизнеса склонны разделять учебные предметы на две категории: точные количественные дисциплины (управление операциями и финансами) и качественные поведенческие курсы (управление изменениями, этика и лидерство). Первая категория дисциплин основана на количественном подходе к менеджменту, вторая основана на поведенческом подходе и считает человеческий фактор более важным.

*Количественный* подход использует ньютоновское механическое мышление, для которого мир — это большая машина. Этот подход пользуется такими понятиями, как производство, мощность, эффективность и контроль. Работники нанимаются, работают и периодически заменяются новыми, словно это роботы. В противоположность этому *поведенческий* подход рассматривает организацию как живой организм, который находится в процессе постоянного изменения и реагирует на окружающую среду. Этот дарвинистский способ мышления пользуется такими терминами, как эволюция, постоянное обучение, естественная реакция и адаптация к меняющимся условиям<sup>3</sup>.

Проблема, стоящая перед общим управлением, заключается в соединении и приведении в равновесие количественного и поведенческого подходов. Сегодня руководители, привыкшие командовать и держать все под своим контролем, которые хотят видеть в своих подчиненных мускульную силу, а не мозги, сталкиваются с серьезными проблемами. В конце концов, все делают люди, а не компьютеры или машины, которые выступают лишь как средства достижения результатов. И большинство работников далеко не в восторге от того, что каждый их шаг контролируется. Лучшие результаты показывают люди и команды, которые управляют сами собой,

будучи снабжены определенным направлением и своевременной обратной связью. Менеджмент создает стоимость и достигает результатов, развивая способности людей.

## ТЕОРИЯ ПРОТИВ ПРАКТИКИ

Руководители должны обеспечить ясное видение и определить направление движения своей организации. Далее они должны прививать культуру, навыки общения и систему поощрений, которые *согласовывались* бы между собой и двигали бы организацию в направлении исполнения выбранной стратегии. Руководство должно обеспечить людей и оборудование необходимыми навыками и возможностями, что уже само по себе будет означать установление баланса между затратами и накоплением. В результате, которого никогда не достичь, стратегия должна быть привязана к предпочтениям и потребностям клиентов, но одновременно она должна отвечать стремлению акционеров (хозяев) к накоплению состояния, а не его растрачиванию. Наконец, руководство организацией должно осуществляться сверху вниз, а исполнение должно идти снизу вверх — от производственных помещений до кабинета директора и обратно. Управление результативностью превращает планы в результаты сразу в двух направлениях.

Управление результативностью — это не теория, и чтобы заставить организацию работать, не обязательно быть дипломированным специалистом. Однако без определенного набора инструментов и принципов довольно трудно понять, что происходит, интерпретировать значение происходящего и составить план дальнейших действий. Сегодня все меняется достаточно быстро, и постоянные перемены уже стали нормой. Может случиться так, что хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом методы уже не позволят справиться с сегодняшней проблемой, так как сама проблема изменилась. Это делает понимание фундаментальных принципов, например приведение количества и типа ресурсов в соответствие со спросом, чрезвычайно важным. Управление результативностью позволяет выделить то, что имеет значение, и — это важное — помогает поставить более правильные вопросы.

При должном использовании итогом управления результативностью становятся не инструкции и бесконечные совещания, а ясные и практические рекомендации. Управление результативностью позволяет определить местонахождение организации, направление ее движения, необходимые для этого ресурсы. Когда бюджеты утверждены или решения по поводу затрат и инвестиций приняты, они должны быть обеспечены реальными денежными средствами.

И хотя расходы определены довольно точно, о будущих доходах можно говорить только как о надежде или предположении. Нельзя гарантировать, что ожидания относительно уровня чистой прибыли оправдаются. Управление результативностью, основанное на деловом моделировании, уменьшает этот риск. Оно снижает риск того, что решение одной проблемы не превратится в *новую* проблему. С управлением результативностью рентабельность инвестиций более предсказуема, а управление рисками становится вполне осуществимым делом, а не просто красивыми словами. Потенциально одним из самых больших достоинств управления результативностью будет раскрытие и согласование компромиссов между потребительской стоимостью и акционерной экономической стоимостью. (Вопросы управления экономической стоимостью обсуждаются в главе 20.)

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ОСНОВАНО НА МОДЕЛИРОВАНИИ

Основоположники науки управления мечтали о планировании при помощи специальных инструментов, но уровень развития технологии тогда не позволял это осуществить. Программисты больше занимались кодированием операционных транзакционных систем, чем подготовкой аналитических отчетов. И когда менеджмент делал какой-то запрос программистам, то проходили месяцы, прежде чем получали какой-то результат, но результат этот не всегда соответствовал запросу.

Но сегодня, после прорывов в области создания инструментов программного моделирования, хранения и сбора данных, уже не технология является препятствием, а мышление! Как лучше планировать деловые решения? Ответ может показаться банальным, но моделирование лучше всего проводить при помощи инструментов и принципов делового моделирования. Деловое моделирование было определено как «представление или модель того, как организация работает и функционирует, созданная таким образом, чтобы ее можно было использовать в качестве средства, стимулирующего реальный мир»<sup>4</sup>. В наборе средств деловое моделирование занимает центральное место.

Основная задача руководителей высшего звена состоит в определении и постоянном уточнении стратегии. Поэтому они и получают такие огромные зарплаты и сидят в больших офисах. Используя эффективное деловое моделирование, организация может тестировать предлагаемую руководством стратегию при помощи модели, что позволит заменить неуверенность точно рассчитанными шансами на успех. Сделайте неопределенность своим другом и научитесь ее понимать. Используя деловое моделирование управления результативностью, топ-менеджеры могут про-

верить предлагаемые ими программы на выполнимость при помощи компьютера, а не при помощи жестко наказывающей за ошибки практики.

Деловые модели управления результативностью решают основные проблемы, с которыми сталкивается каждый менеджер:

- определение проблем бизнеса;
- поиск способов решения этих проблем и измерение степени их воздействия при положительном результате.

Высшее руководство может опираться на эти системы для стимулирования взаимодействия *между* менеджерами и сотрудниками. Работники сами могут *активно* управлять своей деятельностью и следить за тем, как их работа соотносится со стратегией и целями организации.

Деловое моделирование помогает понять процесс создания стоимости. *Стоимость*, повторю, термин многозначный. О какой стоимости идет речь — о потребительской или акционерной? При помощи клиентов можно *создать* стоимость, но акционеры будут требовать *поддерживать* ее. Здесь я под стоимостью понимаю не свойства товара и потребительские предпочтения, а накопленные материальные ресурсы. О многозначности этого понятия и о связанных с ним компромиссах речь пойдет в главе 20. Стратегия, ориентированная на потребителя, привлекает своей простотой и радикальностью, но сторонники подхода *«посмотри на это глазами*

### ВОСПОМИНАНИЯ СТУДЕНЧЕСКИХ ЛЕТ

Должен признаться, что я верю в моделирование. Впервые я столкнулся с моделированием, когда оканчивал Корнельский университет, в 1971 г. Я выбрал один курс из набора предметов по управлению под названием «Теория игр», его преподавал профессор, который написал компьютерную программу для игры в шахматы (она составила конкуренцию шахматным компьютерным программам русских ученых). Я симулировал чемпионат Национальной бейсбольной лиги 1969 г., используя генератор случайных чисел, связанный с возможными результатами игры каждого бейсболиста, включая индивидуальные особенности каждого. Программа также учитывала силу и преобладание каждого питчера путем снижения среднего возможного результата игры столкнувшихся с ними спортсменов, бивших по мячу. Я и сам удивился точности, с которой эта программа воспроизвела реальные результаты каждой из команд; она даже определила игрока, который тогда получил звание «самый ценный игрок», используя формулу средневзвешенного. За этот курс я получил «пять с плюсом» и с того момента поверил в моделирование как в серьезный способ предсказывать результаты.

*инвестора»* придерживаются стратегии, направленной на *увеличение доходов акционеров*<sup>5</sup>.

Деловое моделирование используется для прогнозного планирования. Оно помогает поддерживать баланс между краткосрочными и долгосрочными результатами. Для создания будущей стоимости менеджеры должны обладать ресурсами, понимая, что непредвиденные обстоятельства могут заставить изменить планы. Будущее непредсказуемо по определению. Менеджеры должны знать, какие ресурсы необходимы для удовлетворения различных и постоянно меняющихся потребностей.

## НЕУЖЕЛИ УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ — ЭТО СТАРОЕ ВИНО В НОВОЙ БУТЫЛКЕ?

Некоторые считают, что успешная координация и интеграция набора методов и инструментов управления результативностью — это старое вино в новой бутылке, имея в виду то, что мы не изобретаем никаких радикально новых решений. Со всеми этими идеями менеджеры могут познакомиться в ходе прохождения магистерского учебного курса по деловому администрированию или пролистав подшивку популярных деловых журналов. Многие из этих решений и методов уделяют большое внимание какому-то одному аспекту, без учета контекста и других аспектов управления. А некоторые решения и методы противоречат соперничающим с ними теориям.

Иными словами, просто люди, считающие управление результативностью старым вином в новой бутылке, уже сыты по горло не внушающими доверия программами *прорыва* и рекомендациями пошаговых действий. Они считают все эти программы прорыва простым перетасовыванием уже существующих идей. Они хотят добиться улучшения за счет совершенно новых идей и методов, которые были бы описаны как логическая часть целого.

В противоположность этому некоторые рассматривают концепцию управления результативностью как новое вино в старой бутылке, т.е. не только РМ снабжает всех сотрудников и менеджеров более явной, важной, точной и своевременной информацией, но и информация, добываемая на этом уровне исследования, и ее интерпретация могут передаваться гораздо быстрее. Как? При помощи электронной почты, сотовых телефонов и голосовых сообщений, используемых в сочетании с автоматическими системами оповещения и предупреждения. И что более важно, эта информация уже не обязательно должна исходить от руководителей высшего звена, находящихся на самом верху иерархической лестницы. Вместо этого сообщения, посылаемые системой управления результативностью, могут

быть направлены непосредственно тем сотрудникам, которые предпринимают конкретные действия и отвечают за результат своей деятельности. Работники и менеджеры могут напрямую связываться с этими людьми, чтобы они немедленно предприняли определенные шаги. И они могут связываться с ними *при помощи* программного обеспечения (например, отправив сообщение на электронный адрес этого человека), а не ждать, пока встретят его в коридоре, или выкроют время, чтобы написать ему электронное письмо в конце дня или в конце недели.

Я не уверен, что хотел бы быть за какую-либо из сторон в этом споре о старом и новом вине. Мне нравится идея использования хорошо продуманных методов, которые не были должным образом испытаны или интегрированы (точка зрения на управление результативностью как на старое вино). Но я также твердо верю в командную коммуникацию, где присутствует доверие. Поэтому я принимаю позицию *обеих* сторон в этом споре.

Хотя это и неочевидно, но все большее число фирм в сфере информационных технологий, занимающихся анализом, пришло к выводу, что соединение компонентов управления результативностью в едином подходе дает лучшие результаты, чем использование отдельных методов.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Существует несколько вариантов управления результативностью, включая управление результативностью бизнеса, предприятия, корпорации и стратегическое управление. Все эти термины следует рассматривать как синонимы.
- <sup>2</sup> Alan Brache. *How Organizations Work*. New York: John Wiley & Sons, 2002, 10.
- <sup>3</sup> Stephan H. Haekel. *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense and Respond Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- <sup>4</sup> Bill Rosser. *Strategic Planning // The Gartner Group Research Note*, October 31, 2000.
- <sup>5</sup> Mark L. Frigo and Joel Litman. *What Is Return Driven Strategy? // Strategic Finance*, February 2002, 11.

## ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**В** отсутствие фактов любое мнение будет хорошим. Главное достоинство управления результативностью в том, что если все получают одинаковые факты, то они приходят обычно к одинаковым заключениям. Значит, недостаточно определить стратегию и план. Когда в распоряжении менеджеров и команд работников имеются надежные и своевременно полученные фактические данные, которые обеспечивают большую прозрачность, то они быстрее перейдут от размышлений к активным действиям. На рис. 2.1 они изображены как операционные данные и данные управленческого учета.

### РОЛЬ НАДЕЖНЫХ ФАКТИЧЕСКИХ ДАННЫХ — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ

Организации должны понимать структуру своих расходов и то, как на нее влияет изменение объемов продукции, клиентов и рыночной конъюнктуры. Хотя бухгалтерскому делу уже более 500 лет<sup>1</sup>, счетоводам еще только предстоит научиться правильно рассчитывать затраты! Методология процессно-ориентированного учета и управления (АВС/М), которая в этой книге будет называться процессно-ориентированное управление (АВМ)<sup>2</sup>,

была принята и оправдала себя в качестве эффективного решения этой проблемы. Процессно-ориентированное управление, основывающееся на данных учета затрат по процессам, приводит в движение колесо управления результативностью, поставляя информацию с «высоким октановым числом».

Процессно-ориентированное управление — это нечто большее, чем просто система бухгалтерского учета, большее, чем система предоставления информации руководству. Процессно-ориентированное управление преобразует управленческий учет в экономику управления. Его следует рассматривать в качестве инструмента управления изменениями.

Менеджеры проектов не сразу осознали поведенческий характер процессно-ориентированного управления. Процессно-ориентированное управление — это социотехнический инструмент, но акцент при этом должен быть сделан именно на социальной составляющей. Многие менеджеры и проектные группы рассматривают процессно-ориентированное управление как улучшенный вариант измерения, управления и распределения затрат. Однако действительная его ценность заключается в предоставлении неоспоримой, основанной на фактах информации, на основе которой сотрудники и менеджеры могут оперативно принимать взвешенные решения, быстро распознавать проблемы или возможности бизнеса, а также проверять различные варианты развития событий.

Вот совет, следовать которому я настоятельно рекомендую: в процессе построения модели и системы процессно-ориентированного управления не забывайте проводить стоимостный анализ с атрибутами процессно-ориентированного управления. Не все сводится к затратам. Дополнительно к определению причин поведения затрат при помощи определения и анализа факторов затрат важно провести классификацию относительной ценности каждого процесса для достижения целей организации. Атрибуты — это дополнительная информация, аналитика, которая прикрепляется к скалькулированным издержкам. Сами по себе атрибуты недостаточны для вынесения какого-либо решения, но обретаемые благодаря им прозрачность и ясность могут подсказать, в каком направлении следует двигаться.

Когда историки управления организацией в веке XXI посмотрят на век XX, то они наверняка заметят, что большинство организаций управлялось больше на основе интуиции, инстинкта и внутреннего ощущения, чем на основе фактов. Многие организации достаточно громоздки. Некоторые прошли многократно циклы периодического резкого снижения затрат, стремясь сохранить структуру, но не работу. В результате воссоздавалась организация, стремящаяся управлять отдельными фрагментами того, что на самом деле представляет собой непрерывный деловой процесс, выходящий за рамки отдельно взятой организации. Даже после

сокращения штатов их расходы не становились прозрачнее, а контроль — эффективнее.

Талантливые и одаренные менеджеры поняли, что проблема на самом деле заключается в недостаточности или искаженности данных. Им все еще не удавалось рассчитывать затраты или измерять производительность с какой-либо степенью точности или надежности. Но все же они делали все, что могли. Все осознают, что сегодня мы уже не имеем права на такое количество ошибок, поэтому на первый план вышла проблема получения надежных, своевременных фактических данных. Простые способы управления затратами, например распределение затрат, приемлемы, когда характеристики работы компании далеки от оптимальных, но при приближении к ним возникает необходимость в процессно-ориентированном управлении.

Пожалуй, уже пора подвергнуть сомнению большую часть теории управления, которая на протяжении стольких лет преподается, не подвергаясь никакой критике. Просто то, что организация рассматривает как информацию по контролю и управлению, может оказаться *новым платьем монарха из сказки про голого короля*. Если менеджеры среднего звена не могут найти полезное применение получаемой ими информации, разве не живут они в вымышленном мире? Профессора из школ бизнеса и популярные бизнес-гуру пишут статьи и книги, в которых излагают свои взгляды. Но разве мы не находимся в положении первых астрономов, полагававших, что Земля — центр Вселенной? Мы создаем и поддерживаем изящные теории, но концепции и логика, на которых они построены, не выдерживают критики.

Процессно-ориентированное управление во многом схоже с организационной методологией. Многие менеджеры падают духом, сталкиваясь с непреодолимыми трудностями при попытках провести какие-то изменения в своих организациях. Управление изменениями в поведении привлекает к себе все больше внимания, поэтому данные процессно-ориентированного управления и дальше будут играть важную роль в трансформации организаций.

## РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ

Некоторые продавцы коммерческих баз данных и прикладных программ объединяют все компоненты набора методологий управления результативностью. С их помощью можно автоматически управлять полным спектром процессов, включая возможность изменять какие-то параметры вручную; с их помощью можно извлекать, анализировать и прогнозировать информацию.

## ЭЛЕКТРОННАЯ ТАБЛИЦА — ЗАРАЗНАЯ БОЛЕЗНЬ?

Разнообразные, не связанные друг с другом электронные таблицы начинают вызывать серьезные затруднения. То, что раньше было простой неприятностью, теперь превратилось в настоящую проблему. И не только из-за того, что они предоставляют неуклюжие и несвоевременные отчеты, но и потому, что они лишают людей единого, унифицированного обзора данных — единой версии истины. В каком-то отделе электронная таблица вполне может предоставлять хорошие отчеты, но вся организация ничего не будет знать о них. Дополнительные проблемы возникают, когда еще кто-то представляет свою версию того же доклада, а это уже напрасная трата сил. При наличии нескольких электронных таблиц, данные которых расходятся, как определить, какие из них верные? Связанные таблицы, которым уже, возможно, пошел второй десяток лет, и разрозненные унаследованные системы, ни динамичны, ни гибки. Наконец, возникают проблемы с обслуживанием недокументированных и документированных электронных таблиц, когда человек, который их разрабатывал, переходит в другой отдел или вообще покидает организацию.

Когда данные хранятся на компьютере клиента (например, на ноутбуке или персональном компьютере), а не на сервере или на каком-либо источнике, доступном через Интернет, это означает, что данные хранятся нецентрализованно, что затрудняет их распространение и анализ. Неинтегрированные данные не позволят одному человеку учесть в своих планах самые последние предположения и планы других людей. Многие пользователи электронных таблиц ошибочно полагают, что их таблицы представляют собой своего рода базы данных. Это не так. Это всего лишь калькулятор, который годится для манипулирования и просмотра данных, но он не позволяет хранить их и управлять ими надежным, безопасным образом с возможностью дальнейшего расширения. (Кроме того, в электронных таблицах не экономно расходуется место, так как большинство ячеек остаются пустыми. Вам приходится возиться с массой нулевых ячеек, а реальная информация будет содержаться в небольшом их количестве, что не самый лучший способ использования памяти и вычислительной мощи компьютера.)

Организации просто не могут себе позволить тратить 80% времени на сбор, копирование, распределение и переформатирование данных, 10% — на поиск ошибок, чтобы в оставшееся время обнаружить, что данные структурированы таким образом, что их невозможно анализировать. Они не могут полагаться на недокументированный макрос или формулы, когда никто уже не помнит, как их обслуживать, или на деловую политику, которую они должны были поддерживать. Жестокая правда состоит в том, что большинство организаций не снабжено структурированной должным образом управленческой информацией, необходимой для принятия обоснованных деловых решений.

Объединение компонентов управления результативностью путем развития технологии хранения данных предоставляет ряд ценных преимуществ.

- **Единая версия истины.** Различные компоненты, связанные с финансами, затратами и управлением результативностью, могут получать данные из центрального информационного хранилища. Мировые технологии хранения данных позволяют считывать (извлекать, трансформировать и загружать) данные практически из любого источника, в любой форме, с любой платформы, одновременно проверяя их качество. Она способна объединить операционные данные разрозненных систем в мощный, надежный источник информации.
- **Качество и целостность данных.** Информационное хранилище не просто собирает данные, оно предотвращает проблемы, связанные с их дублированием, нелогичным комбинированием или потерей. Это помогает пользователям разобраться в данных, преобразуя их в полезную информацию, сохраняя ее и поставляя в подходящем формате, где качество и целостность данных никогда не вызывают сомнений.
- **Обмен информацией.** Посредством единого информационного хранилища разрозненные команды сотрудников и их локальные системы могут обмениваться информацией из разных точек, что раньше было неудобно и требовало больших затрат времени.
- **Обмен знаниями.** Применяя к хранилищу данных бизнес-правила, допущения и критерии оценки, пользователи могут анализировать данные в поисках «основной» причины или проводить фильтрующий анализ, выискивая факты, которые могли остаться незамеченными при использовании одного подхода.

Так называемые сквозные процессы начинают затрагивать и процессы торговых партнеров организации. Организации необходим более широкий доступ к своей информации и информационным источникам партнеров, чтобы иметь полный обзор своих поставщиков, клиентов и внутренних ресурсов.

Информационное хранилище не заменяет собой процесса мышления, который обычно имеет место при анализе данных, но оно существенно облегчает процесс анализа. В главе 22 эти вопросы рассмотрены более подробно.

## ПЕРЕХОД ВЛАСТИ ОТ ИТ-ДИРЕКТОРА К БИЗНЕС-ФУНКЦИЯМ

Будучи фактором множества перемен в бизнесе, информационная революция также стала катализатором процесса управления результативностью. Почему? Между индустриальной революцией два столетия назад и сегод-

нышной информационной революцией можно провести параллель. Более зримо результаты воздействия революции проявляются через 50 лет после ее начала. Так, Джеймс Уатт в Северной Америке изобрел паровую машину в конце 1770-х гг., но только в 1820 г. общество перестало быть сельским, аграрным, а превратилось в индустриальное, со значительным рабочим классом, привлеченным в города. Сегодня, вслед за развитием компьютеров в 1950-х, мы наблюдаем практически универсальное их применение для обработки и хранения информации.

Суть информационной революции заключается в овладении рычагами управления знаниями. Эта революция касается не столько электроники и полупроводников, сколько кодифицирующей логики, систем и экономического анализа. И хотя развитие управления результативностью как дисциплины, возможно, нельзя сравнить с развитием такой дисциплины, как биотехнология, у них общее наследие: интеллектуально развитые, хорошо осведомленные работники применяют возможности компьютерных информационных технологий для решения стоящих перед ними проблем. Для биотехнологии такой проблемой является улучшение здоровья человека и животных. Для управления результативностью основная задача заключается в усовершенствовании навигации организации — ее мощности, направления и скорости движения — с возможностью немедленно реагировать на отклонения и неожиданно возникающие препятствия.

Профессор Роберт Каплан из Гарвардской школы бизнеса последовательно продемонстрировал чрезвычайно убедительный довод в пользу определения и исследования этого популярного метода управления. В 1987 г. в своей книге «Потерянная значимость: конец управленческого учета»<sup>3</sup> Каплан и его соавтор Х. Томас Джонсон впервые представили идею процессно-ориентированного управления. Лично мне посчастливилось пройти подготовку у него и его коллеги доктора Робина Купера, когда они сотрудничали с KPMG Peat Marwick в сфере предоставления консультационных услуг по процессно-ориентированному управлению. В 1996 г. профессор Каплан выпустил в соавторстве с Дейвидом Нортоном книгу «Сбалансированная система показателей»<sup>4</sup> и «Организация, ориентированная на стратегию»<sup>5</sup>.

Каплан говорит, что две главные силы заставляют компании сосредоточиться на клиентах.

1. По мере того как продукция становится предметом потребления, важность услуг возрастает. В условиях, когда достоинства товара играют все меньшую роль, возрастает важность отношений с клиентами, поэтому соотношение затрат на оказание услуг и полученной от клиента прибыли нуждается в большей прозрачности и оценке.

2. Благодаря Интернету власть безвозвратно переходит от продавцов к клиентам.

Чем больше вы знаете о привычках и предпочтениях своих внешних клиентов, тем больше у вас шансов сохранить их и продолжить сотрудничество с ними.

Ощущение необходимости немедленно улучшить управление отношениями с клиентами наряду с появлением менеджеров, знакомых с информационными технологиями, вызвало серьезные изменения в процессе осуществления закупок информационных технологий. Прямой контроль над инвестициями в технологии уже не осуществляется отделом информационных технологий и ИТ-директором. Власть в этой сфере переходит к бизнес-функциям — к управляющим сбытом, маркетингом, снабжением, обслуживанием клиентов, поставками и кадрами. Они не слишком доверяют отделу информационных технологий. Именно коммерческие директора, разбирающиеся в информационных технологиях, чувствуют ситуацию и необходимость удовлетворять запросы покупателей. Они сталкиваются с большими проблемами, чем финансовый директор и директор по информационным технологиям, поэтому они берут ответственность в свои руки и сами руководят стратегией информационных технологий в своем секторе бизнеса. Они понимают, что если ты не бежишь в собачьей упряжке первым, то ты постоянно видишь одно и то же. И в результате они приобрели серьезный вес в принятии решений о закупке информационных технологий.

Теперь перейдем к рассмотрению части второй и изучим набор инструментов управления результативностью, в том числе главные его компоненты: стратегические карты и карты показателей.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Лука Пачоли, итальянский монах-францисканец из Сансеполкро, в 1492 г. изобрел систему двойной записи, в соответствии с которой каждая операция отражается одновременно по дебету одного и кредиту другого бухгалтерского счета.
- <sup>2</sup> Путаница терминов по процессно-ориентированному учету затрат огромна. В названии моих книг содержался термин «управление затратами по процессам» (activity-based cost management), но я решил остановиться все-таки на другом варианте — «процессно-ориентированное управление» (ABM) без упоминания термина «затраты» (cost), так как он более универсален и не так пугающе звучит.
- <sup>3</sup> H. Thomas Johnson and Robert S. Kaplan. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

- <sup>4</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. (Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. М.: Олимп-Бизнес, 2003.)
- <sup>5</sup> Robert S. Kaplan and David Norton. *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press, 2001. (Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004.)



---

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

---

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

## СВЯЗЬ МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Новая научная истина торжествует не благодаря тому, что склоняет на свою сторону оппонентов и открывает им глаза, а скорее благодаря тому, что все ее противники умирают, и вырастает новое поколение, которое ее принимает.

*Макс Планк, «Философия физики»*

**В** первых параграфах главы 2 управление результативностью было представлено в виде колеса, состоящего из трех частей: фокуса, трансляции и сотрудничества. Процесс управления результативностью заключается в формировании стратегии и дальнейшем ее исполнении путем привлечения ресурсов и их использования в соответствии с реализацией выбранной стратегии. Часть вторая посвящена стратегическим картам, картам показателей и тому, как можно использовать их результаты. В ней описывается, как можно сделать стратегию активно используемой, работающей — без лишнего внимания к ежеквартальным финансовым отчетам как главному свидетелю успешности стратегии.



## ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

**С**егодня, как, впрочем, и всегда, естественной реакцией на утверждение «мы хорошо работали в прошлом квартале» является вопрос: «А почему вы так считаете?» Хотя у организации море данных, они нуждаются в интерпретации. Иными словами, при обилии данных ощущается недостаток информации. Эту проблему пытаются решить при помощи информационных хранилищ и сложных программ. Но как нужно относиться к этим технологиям: как к простым примочкам и облегчающим препаратам или как к настоящему лекарству?

### КАК ВЫ ОПРЕДЕЛЯЕТЕ КАЧЕСТВО РАБОТЫ

Когда менеджер говорит «мы хорошо поработали», то любой сможет определить, какую пользу извлекла организация *в целом* от якобы хорошей работы этого отдела. Откуда начальники знают, какая часть работы отдела способствовала продвижению всей организации на пути к реализации ее стратегии, какая часть усилий была потрачена на менее значительные задачи?

Чтобы ответить на эти вопросы, следует усовершенствовать саму систему организационных оценок. Стратегические карты и карты показате-

лей — отличные инструменты для определения влияния операций и тактик на поддержание стратегии. С помощью этих инструментов управления устанавливаются тесные взаимосвязи между жизненно важными областями стратегии и оценками организации. Это происходит при помощи:

- четкого определения нескольких стратегических целей (стратегических фокусных областей) стратегического плана;
- установления причинно-следственных связей *между* стратегическими целями;
- сообщения стратегических показателей сотрудникам, деятельность которых оценивается;
- приведения поведения сотрудников в соответствие со стратегическими целями, обычно устанавливаемыми руководством или советом директоров.

*Стратегические карты* сходны с географическими картами, которые наглядно изображают путь, который нужно проделать из пункта А (настоящие возможности, организация и цель предприятия) в пункт Б (будущее желаемое состояние возможностей, организации и цели, нашедшее свое отражение в видении, миссии и стратегическом плане предприятия). *Карты показателей* подобно капитанскому мостику позволяют менеджерам и командам сотрудников ориентироваться в пространстве и управлять движением. Карты показателей без стратегических карт могут привести к неудаче. Когда они строятся и предлагаются сами по себе, то они отрываются от стратегии.

Само название говорит о том, что карты показателей содержат ключевые, значимые измерители деятельности. Карту показателей можно сравнить с рулевым на байдарке, который периодически делает замечания гребцам. Решающая роль карты показателей заключается в том, что она связывает измерители (ключевые показатели эффективности) со стратегией. Понятие «стратегические» чрезвычайно важно. Оно поднимает эту методологию выше системы управления по целям и отчетов о деятельности, представляемых в виде электронных таблиц. При помощи связанных со стратегией ключевых показателей результативности карты показателей отвечают не только на вопрос о том, что случилось, но и на вопрос, в чем причина и почему это важно.

Показатели деятельности, связанные со стратегическими целями, определенными в стратегической карте, обычно называются *стратегическими показателями*. Все стратегические показатели образуют широко известную сбалансированную систему показателей. *Сбалансированная* потому, что она составлена как из финансовых, так и из нефинансовых показателей, как из опережающих, так и из отсроченных. Показатели более низкого уровня могут быть выведены из набора стратегических пока-

зателей при помощи каскадирования показателей сверху вниз. Благодаря этому можно достичь понимания стратегии. Эти показатели более низкого уровня обычно носят название *тактических* и/или *операционных показателей*. Тактические и/или операционные показатели объединяются в функциональные карты показателей, которые по понятным причинам уже не являются такими сбалансированными, как показатели на уровне всего предприятия. (См. описание функциональных карт показателей в главе 6.) В результате термин «карта показателей» (но не «сбалансированная карта») предназначен для функционального уровня, а не уровня всего предприятия. В части второй я буду использовать общий термин «карта показателей» в качестве синонима «сбалансированной карты показателей» и «функциональной карты показателей».

Стратегические карты и карты показателей неразрывно связаны друг с другом. Будучи созданными, они воплощают стратегические устремления предприятия и сообщают всем как стратегические цели, которые организация стремится достичь, так и важные критерии успеха на пути к этим целям — стратегические, тактические или операционные. Выражение видения и миссии организации должно отвечать на вопросы «Куда мы хотим прийти?» и «Почему мы сейчас находимся здесь?», а стратегическая карта и карты показателей должны отвечать на вопрос «Как мы туда попадем?». Имея информацию о целевых и фактических значениях ключевых показателей результативности, организация может отслеживать достижение своих целей. Ценности организации — дополнительный фактор, влияющий на видение и миссию организации. Ценности должны восприниматься как вневременные, глубоко коренящиеся убеждения организации, которые используются в качестве руководящих принципов для сохранения того, что привело ее к успеху.

Обычно управление стратегией не связано с процессом формирования годового *бюджета*, которым занимается финансовый отдел, не ориентируясь на кого бы то ни было. Но процесс формирования бюджета должен представлять собой нечто большее, чем просто расчет результатов финансовой деятельности к концу года; он должен быть связан с реализацией стратегии. Теперь у бюджета появляется отличная возможность стать составной частью стратегии. Это можно представить в виде непрерывного цикла:

- *стратегические карты* сообщают, куда мы движемся и почему;
- *карты показателей* отображают успешность этого движения и помогают выбрать дальнейший маршрут;
- *бюджет* говорит, как это сделать.

Как определить, действительно ли установленные показатели обеспечивают правильное направление развития компании? Правильно разработанные стратегические карты и карты показателей в значительной мере

повышают вероятность этого. Стратегические карты и карты показателей создают систему, позволяющую в буквальном смысле вести счет наиболее важных для успеха организации функций и процессов. Главное — сфокусироваться на нескольких наиболее важных показателях для разных команд сотрудников. То, что вы оцениваете — вы можете контролировать, то, что вы контролируете — вы можете улучшить. При помощи карт показателей, основанных на стратегической карте, деятельность может контролироваться на основе ряда взвешенных показателей, которые отражают ее значение для реализации стратегии. Обычно показатели организации не систематизированы, в них слишком много внимания уделено будущему экономическому эффекту и, как следствие, вся система показателей не сбалансирована и разбросана по разным компьютерам.

Как на спортивных соревнованиях, карта показателей в режиме реального времени отражает состояние дел команды и что для нее наиболее важно. Однако в отличие от чемпионата система карт показателей предприятия позволяет менеджерам и сотрудникам копать глубже в поисках причин, проследить различные тенденции и получать ответы, особенно это касается неожиданных результатов. Карты показателей включают вложенные друг в друга показатели, т.е. показатели более высокого порядка для исполнительных директоров и старших менеджеров (стратегические показатели) и производные от них тактические и операционные показатели более низкого уровня для команд сотрудников и даже для отдельных работников.

## **КАДРЫ — ГОЛОВНАЯ БОЛЬ НАЧАЛЬСТВА**

Что вызвало такой интерес к картам показателей? Одна из самых неприятных проблем начальства — его неспособность заставить персонал реализовать тщательно разработанную руководством стратегию. Если говорить более точно, то когда руководители корректируют и откладывают выполнение своей стратегии, они обнаруживают, что в поведении их подчиненных ничего не меняется. И ничто так не огорчает руководство, как провал стратегии.

Мощная сила инерции существующих и обычно не меняющихся показателей заставляет сотрудников продолжать действовать так, как они действовали раньше. Несмотря на все воззвания и обращения высшего начальства к менеджерам, изменения в направлении движения может не произойти. Высшему руководству не нужно улучшение показателей прежнего вида деятельности. Они хотят, чтобы изменились приоритеты работников. Заставить людей сфокусироваться на первостепенных вещах важнее повышения эффективности в неосновных областях. Все знают по-

говорку: «Что ты измеряешь, то и получаешь». И карты показателей действительно это подтверждают. Показатели управляют поведением!

Другая причина того, что работники не согласовывают свою работу со стратегией автоматически, состоит в том, что сегодняшние работники — это *работники с широкими полномочиями*. Раньше персонал беспрекословно подчинялся и ловил каждое слово начальства, которое контролировало каждый шаг работника. Сегодня дела обстоят совсем иначе: теперь работники наделены полномочиями. Но полномочия — это палка о двух концах: подчиненные могут выбирать, что им делать, но они могут не делать того, с чем не согласны, несмотря на все приказы сверху. Поэтому когда сегодня начальство объявляет об изменениях в направлении движения их организации, современные высококвалифицированные работники задают себе вопрос: «Убедили они меня? Если нет, то я буду продолжать все делать так, как и прежде».

Для начальства такое положение вещей сходно с ездой в автомобиле с неисправным рулевым механизмом. Когда они поворачивают руль влево или вправо, машина незначительно изменяет направление движения. Карты показателей призваны обеспечить точное регулирование направления и скорости движения. Стратегические карты четко обрисовывают пункт назначения и указательные знаки на пути к нему. Как хороший удар в гольфе или подача в теннисе, карты показателей регистрируют результат, по которому можно отличить новичка от профессионала. Продолжая аналогию с игрой в гольф, следует заметить, что не надо путать клюшку для игры с ударом этой клюшкой. Карта показателей — это клюшка, инструмент, и если вы достаточно часто и надлежащим образом упражняетесь с ним, то сможете развить свои навыки игры.

## ЧТО ЗАТРУДНЯЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Почему многие организации выглядят энергичными, но не достигают успеха? И почему организации, у которых большие шансы на успех, сбиваются с курса, определенного их стратегией? Некоторые люди полагают, что причина такого дисфункционального поведения в том, что при изменении традиционных, иерархических командно-контрольных структур управления, основные процессы, например система выполнения заказа, не изменяются. Они считают, что повальное увлечение *реинжинирингом бизнес-процессов* в 1990-х гг. привело к замене устаревшей организационной структуры на процессно-ориентированное управление, но без адекватных ему систем планирования и исполнения. Другие же думают, что все дело в том, что менеджеры и команды сотрудников не могут правильно выбрать приоритеты и определить, что надо делать для

успешной реализации стратегии. Возможно, обе эти точки зрения имеют право на существование. Но вполне возможно, что причина этой проблемы еще глубже.

Все чаще вину за плохую работу предприятия возлагают непосредственно на высшее руководство, на недостаток у него навыков управления. Однако начальники возражают, заявляя, что ответственность за низкую эффективность должны нести не только они. Они считают, что они ответственно подходят к разработке и корректировке организационной стратегии, а проблемы возникают на стадии приведения деятельности организации в соответствие со стратегиями. Руководство склонно видеть проблему не только в системах планирования и исполнения, например ERP-системах, но и в людях, в их общении и культуре.

Что же думают менеджеры среднего звена и группы сотрудников по поводу причин, вызывающих пробуксовки и отклонения в работе организаций? Циники считают, что все дело в неверных стратегиях, к которым они равнодушны. Большинство называет три проблемы, приводя различные, но взаимосвязанные объяснения.

**1. Много энергии, но небольшая мощность.** Часто работники крутят педали, но результата не видно. Я искренне верю, что большинство людей приходят на работу, чтобы хорошо трудиться. Но обычно им не вполне ясно, над чем именно следует работать. Часто они занимаются тем, что им больше по душе.

В дополнение к этому нередко проводится одновременно много не связанных друг с другом акций по улучшению качества труда (иногда эти акции, направленные на улучшение процессов, конфликтуют друг с другом). Работники зачастую оказываются одновременно участниками нескольких групп, осуществляющих проекты улучшения. Это может заставить их отклониться от намеченного пути, затормаживая тем самым прогресс организации.

**2. Несоответствие.** Не многие работники, если вообще таковые есть, знают и понимают стратегию, определенную высшим руководством. Вы можете лаконично изложить суть стратегии организации? Смогут ли это сделать ваши коллеги? Большинство менеджеров и рядовых работников, когда у них спрашивают об этом, не могут ее сформулировать. В результате группы сотрудников, наделенные широкими полномочиями, могут выбрать для реализации неверный проект, хотя будут руководствоваться самыми лучшими побуждениями.

Часто мы судим о работе подчиненных на основе множества различных показателей. Справедливо ли оценивать человека, скажем, по десяти показателям, если некоторые из них не подконтрольны ему и от него никак

не зависят? Справедливо ли судить о работе вашей группы, если ваши результаты зависят от работы других команд? Менеджеры считают, что такого рода конфликты заставят команды сплотиться и помогать друг другу, но реально ли это? Когда мы устанавливаем человеку слишком много показателей, разве не старается он сконцентрироваться лишь на нескольких, за которые будет в состоянии отвечать? Я считаю, что мы должны сократить количество показателей до трех-четырех, но действительно важных. Нельзя взять сотню показателей и просто высыпать их на стол, как детские кубики, и потребовать от работников достижения высоких результатов по *всем*. Некоторые показатели более важны для достижения общего результата, чем другие. Если не взвесить относительную важность каждого показателя, то организации придется блуждать без какого-либо ориентира. Но если организация сосредоточится на нескольких наиболее важных показателях, то сможет повысить свои шансы.

Иногда некоторые показатели могут конкурировать между собой. Например, если один отдел показывает хорошие результаты, это негативно сказывается на показателях другого отдела. Это классическая субоптимизация. Некоторое напряжение между показателями неизбежно, но его следует свести к минимуму.

Организации могут отслеживать и *неверные* показатели. Правильный выбор показателей очень важен, это единственное условие успешного функционирования системы управления результативностью.

**3. Ориентация на исторические финансовые показатели.** Информация о результатах деятельности обычно поступает слишком поздно, она перегружена финансовыми показателями и не обладает прогнозирующей силой. Ваша организация действует реактивно или упреждающе? Большинство систем управления результативностью реактивные.

Работники и менеджеры тонут в огромном потоке неадекватно обработанной информации об уже произошедших событиях. Хорошим примером такого положения могут послужить финансовые показатели, принимаемые в качестве основных критериев успеха. Если доходы к концу месяца согласно докладом окажутся ниже ожидаемого уровня, то уже поздно что-либо предпринимать. Это уже произошло.

Философия управления *сбалансированной системы показателей* вызывает симпатию благодаря своей основной мысли: чрезмерный фокус на финансовых результатах не обоснован, так как на конечный результат влияют нефинансовые показатели. Однако многие организации отслеживают и анализируют свои финансовые успехи с гораздо большим рвением, чем стремятся понять причины, приводящие к этим финансовым результатам. Нефинансовые показатели, например уровень удовлетворенности клиентов или качество предоставляемых услуг, заслуживают большего внимания.

Организациям необходимо, чтобы большинство нефинансовых показателей предоставлялось *в течение* текущего периода, а не *в конце* его. Этот способ измерения, широко известный как *опережающие индикаторы*, позволяет своевременно реагировать. Так возникает время исправить результаты движения к стратегическим целям, на которые они влияют, и в конечном итоге финансовые показатели. В этом смысле опережающие индикаторы являются инструментами прогнозирования ближайших результатов.

Подводя итоги, можно сказать, что многие факторы затрудняют деятельность организации. Но они могут быть устранены, если работники лучше поймут стратегию своей организации и главные шаги, предпринимаемые для ее реализации; а также их можно устранить, выбирая верные показатели оценки успешности деятельности. Таким образом, сотрудники лучше поймут, как выполняемая ими работа способствует достижению организацией поставленных целей. Измеряйте те параметры, на которые люди в силах повлиять.

Я думаю, что стратегические карты и карты показателей могут наделять работников способностью действовать подобно стае птиц или косяку рыб. Просто поразительно, как мать-природа наделила их инстинктивной способностью ориентироваться, так что сотни птиц в стае или рыб в косяке могут лететь или плыть с такой синхронностью. Вверх, вниз, влево, вправо — все вместе, словно они одно целое. Но, представляя себе организацию в виде летящей стаи, я вижу, как некоторые птицы сталкиваются друг с другом, другие отбиваются от остальных, словно потеряв ориентир. Представьте себе, что стратегические карты и карты показателей могут удержать всех работников вместе. А это действительно возможно.

Давайте глубже заглянем в причины, почему стратегические карты и карты показателей приобретают такую популярность, от чего зависит успешность или неудача применения карт показателей, как надо составлять стратегические карты и карты показателей.

## **ПРИМЕЧАНИЕ**

<sup>1</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп Бизнес, 2006.

## РЕШЕНИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Стратегические карты и связанные с ними карты показателей могут способствовать значительной оптимизации процесса определения показателей результативности деятельности и управления ими, а также позволяют решать проблемы, обусловленные несогласованностью работы структурных подразделений или конфликтом интересов структурных подразделений. Стратегические карты помогают организациям определить и разбить обширные стратегические цели на поддающиеся управлению проекты и рабочие планы. Карты показателей сообщают стратегические цели работникам в доступном для них виде, гарантируют, что представление и программа, разработанные на уровне совета директоров, будут реализованы организацией. Сложенные вместе эти методологии организуют поведение сотрудников так, что все их усилия направляются на реализацию стратегически важных задач. В большинстве организаций менеджеры занимаются «перетягиванием каната» с другими менеджерами, стремясь утвердить свое превосходство, а благодаря хорошей стратегической карте все менеджеры оказываются с одной стороны каната, каждый заинтересован в результате общей деятельности. Это приводит к повышению уровня подотчетности и ответственности.

Цель стратегической карты и сбалансированной системы показателей — сделать стратегию работой каждого. Если коротко, то стратегические карты и карты показателей — это инструменты управления, помогающие превратить стратегию в действия, а действия — в конкретные

результаты. Карты показателей позволяют сотрудникам яснее представлять себе ситуацию и лучше понимать расстановку приоритетов. Главное в стратегии команды топ-менеджеров — это расставить приоритеты для себя и персонала.

Движение к реализации видения и миссии посредством стратегических целей всегда подразумевает действия в условиях постоянного недостатка ресурсов. В важных проектах то, над чем работают люди, в большой степени определяется тщательно продуманными планами действий — в противном случае сотрудники будут отвлекаться на какие-то свои личные интересы и предпочтительные с их точки зрения проекты.

- *Стратегические карты* предоставляют ограничивающие параметры, по которым составляются планы и бюджеты, соответственно до начала планирования бюджета и распределения ресурсов.
- *Карты показателей* помогают управлять этими процессами, отслеживая каждую задачу, проект и деловой процесс, соединяя их с соответствующими стратегическими целями. Цель, прибыль, ресурсы, бюджет и имущество находятся под контролем, позволяя пользователям карт показателей легко регистрировать свои шаги в направлении максимально эффективной деятельности.

В первую очередь стратегические карты и карты показателей предназначены для разработки рабочих планов и проектов, направленных на достижение стратегических целей, которые обеспечивают выполнение общей стратегии, отражающей видение и миссию организации. Некоторые проекты уже могут существовать, но возникнет необходимость и в создании новых проектов. Фактическое выполнение показателей играет важную роль, но оно второстепенно по отношению к набору показателей, которых следует достичь. Если при создании первоначальных карт показателей некоторые проекты и задачи будут отброшены как не отвечающие стратегическим целям, то это будет означать, что данная система показателей была построена корректно. Определение ключевых стратегических целей, на которых следует сосредоточиться, позволит отсекать дорогостоящие проекты, которые должны быть отброшены или отложены, так как они не отвечают стратегической карте и поэтому не релевантны.

## ПЛОХОЕ СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Основным при работе с системой показателей должен быть вопрос: «Как я способствую достижению того, что важно?» В идеале на этот вопрос должны быть в состоянии ответить представители всех уровней орга-

низации — от рабочих и менеджеров до совета директоров. Этот вопрос можно разбить на две части:

- «как я способствую достижению...» помогает людям определить, чему следует уделять больше внимания;
- «...что играет роль» указывает на то, что будет способствовать реализации стратегии.

Одна из современных проблем организации заключается в разобщении и отсутствии соответствия между *локальными* показателями, на которые влияют и которые контролируют менеджер, команда или сотрудник, и конечными результатами на *организационном* уровне. На рис. 5.1 показано, как дисфункциональные показатели приводят к нежелательному поведению и результатам. На нем изображена символическая «стена разобщения», которая не позволяет существующие показатели привести в соответствие со стратегией. Стратегические карты и системы карт показателей устраняют эту стену и прокладывают путь к видению и миссии организации.

Изначально разработанная профессором Р. Капланом и доктором Д. Нортоном сбалансированная система показателей была предназначена для решения описанных проблем и задач. Однако в процессе работы они выявили зависимости между большими группами стратегических целей, что позволило сделать более четким порядок и структуру данной процедуры. Они назвали эти группы «перспективами» и описали иерархию, в которой до-



Рис. 5.1. Несогласованность, конфликт и несоответствие целей

стижение стратегических целей в одной перспективе способствует достижению стратегических целей во всех взаимосвязанных перспективах.

Чаще всего выделяют четыре перспективы (рис. 5.2):

- **финансы** — прибыль и отдача от инвестиций;
- **клиенты** — степень удовлетворенности клиентов и их потребностей;
- **внутренние основные бизнес-процессы** — эффективное и результативное выполнение бизнес-процессов;
- **инновации, обучение и рост** — «мягкие» показатели, отражающие разработку новых товаров и услуг, развитие и обучение самих людей. Еще эту перспективу можно представить в виде набора активов, в число которых входят не только люди, но и оборудование, технологии и бренды.

Первая из перспектив, финансы, в своей основе содержит исторические показатели. Остальные три перспективы, которые все вместе составляют движущую силу создания стоимости, состоят как из отсроченных, так и из опережающих показателей. Разницу между ними объясним позже, но кратко опережающие показатели можно определить как влияющие на отсроченные. Очень важно отслеживать и контролировать опережающие показатели, так как простое их утверждение и включение в отчеты уже помогает управлять поведением — в этом их предназначение.

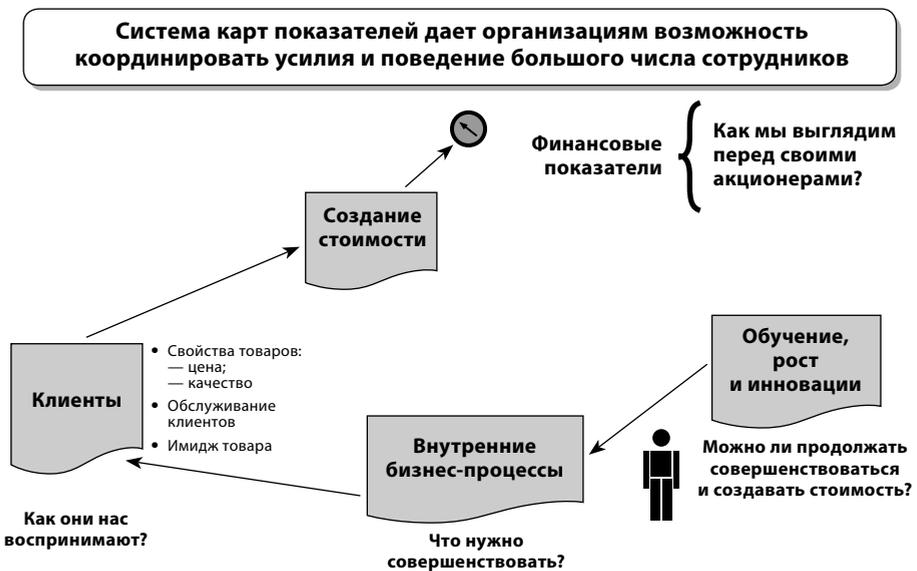


Рис. 5.2. Система карт показателей: структура перспектив

Но не надо впадать в заблуждение, что отсроченные показатели появятся только у верхних перспектив стратегической карты. Отсроченные показатели существуют для каждой стратегической цели. Улучшение отсроченных показателей нижних перспектив кумулятивно увеличивает силу, направленную на согласование стратегических целей. Отсроченный показатель зачастую становится опережающим для следующей по очереди стратегической цели (или напрямую воздействует на него). Это причинно-следственная связь. Однако, приступая к построению карт показателей, обратите особое внимание на определение опережающих показателей, это позволит сэкономить годы, а может и десятилетия, прежде чем вы определите окончательный набор наиболее важных отсроченных показателей (обычно финансовых). Усиленное внимание к опережающим показателям в любом случае приведет к улучшению отсроченных.

Некоторые организации дополнили перечень перспектив. Существуют такие перспективы, как качество, окружающая среда, безопасность, здоровье, общество. Например, химическое предприятие может выбрать перспективу «окружающая среда», так как несет огромную ответственность за состояние природы, окружающей его производственные площади. Количество перспектив менее важно, чем признание, что финансовые результаты неэффективны при выборе направления организации; они просто показывают, как ранее приложенные усилия, исключая внешние факторы, способствовали достижению практического результата. Дополнительные перспективы, вводимые по желанию, облегчают процесс создания стратегической карты компании и повышают значимость стратегических целей, связанных с этими проблемами. Положение этого дополнительного слоя или перспективы относительно всех остальных определяется его влиянием (причина это или следствие) на другие стратегические цели.

Правильно подобранные показатели сбалансируют противодействующие силы, например долговременные и кратковременные интересы или внутренние и внешние потребности (потребности клиентов и поставщиков). Когда показатели связаны друг с другом отношениями зависимости, я говорю о них как о *каскадируемых показателях*.

В следующей главе обсуждается, как каскадируемые показатели связывают стратегические цели и поддерживают общий фокус стратегии.

## ДВИЖУЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

### КАСКАДИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**О**тслеживание слишком большого количества неразличимых показателей, на которые люди не способны влиять, снижает ценность измерения вообще чего-либо. Я считаю, что менеджерам или группам сотрудников достаточно трех показателей (может быть, пяти), но они должны быть действительно важными. Кроме того, менеджеры и группы сотрудников должны быть в состоянии оказывать значительное влияние и контролировать результаты этих показателей. При применении этого подхода акцент перемещается на выбор верных показателей.

Когда мероприятия и проекты определены, то определены локальные показатели по всей иерархии вплоть до сотрудников. Эти связи позволяют сохранить общий фокус на стратегию, благодаря чему результаты можно будет собирать и сверять их с организационной стратегией. Эти каскадируемые показатели выполняют роль движущих механизмов стратегической карты и ее связей, которые скоро будут описаны. Стратегические карты определяют стратегические цели и связанные с ними задачи и рабочие планы, поддерживающие видение и миссию организации. Ключевые показатели эффективности сигнализируют, насколько успешно выполняется план. В этом случае для мониторинга используются некоторые базисные показатели при помощи систем процессно-ориентированного управления.

На рис. 6.1 отражена общая идея: операционные показатели на уровне сотрудников должны анализироваться как можно чаще. Показатели более

## КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ УРОВНЯ ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ (ЛОКАЛЬНЫЕ) КАРТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Стратегические карты и карты показателей не обязательно начинать строить сразу на уровне всего предприятия (или бизнес-подразделения). Для начала они могут быть разработаны для какого-то определенного вида деятельности или процесса, например для склада, а затем и на общем уровне. Как уже говорилось, все эти виды карт показателей следует называть просто «карты показателей». Термин *сбалансированная система показателей* относится к показателям на уровне всего предприятия. Сбалансированная система показателей предприятия предназначена для согласования требований четырех или более перспектив и разрабатывается для реализации миссии и стратегии компании. Функциональная карта показателей, или карта показателей какого-то отдельно взятого отдела, носит менее стратегический и более тактический характер. Однако она может не быть сбалансированной в том смысле, в каком термин «сбалансированная» применяется к системе показателей в рамках всего предприятия. Функциональные карты показателей будут состоять из более мелких стратегических целей, которые разбиваются на меньшие по объему и более детализированные проекты, процессы и действия для тщательного мониторинга.

Использование методологии измерения результативности на всем предприятии в итоге требует принятия принципов построения сбалансированной системы показателей на *всех* уровнях. Коммерческое программное обеспечение для бизнес-анализа делает возможным создание и управление стратегическими картами и картами показателей на *любом* организационном уровне компании. Тиражирование карт показателей на всех уровнях компании приводит к каскадированию показателей деятельности сверху вниз. Эта система позволяет связать видение, миссию и стратегию, выраженные в системе показателей самого высокого уровня, с деятельностью на тактическом уровне, где стратегические цели непосредственно реализуются в процессе ежедневной работы отдельных людей над проектами или процессами.

Программные средства моделирования позволяют конструировать индивидуализированные системы карт показателей с неограниченным числом стратегий, целей, ключевых показателей, наиболее важных факторов успеха, перспектив или тем. Коммерческое программное обеспечение поддерживает как количественные, так и текстуальные и субъективные способы оценки, что обеспечивает максимально возможную гибкость при разработке системы контроля эффективности деятельности.

---

На сайте [www.sas.com](http://www.sas.com) можно найти образец коммерческой программы, предназначенной для построения стратегической карты и карт показателей.



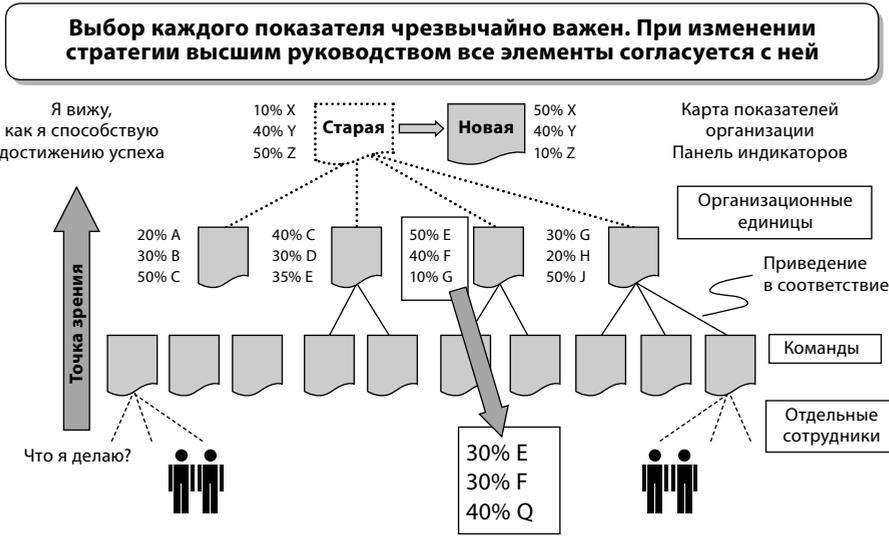
**Рис. 6.1.** Системы показателей: иерархия нисходящих показателей

высокого уровня измеряются и анализируются реже, так как они должны изменяться синхронно — при условии, что между показателями существует определенная зависимость. Выбор ключевых показателей эффективности больше искусство, чем наука. Главное — связать показатели с планом действий. Стратегические карты приносят в это искусство научный подход.

Организация может иметь многоуровневую систему опережающих и отсроченных показателей. Отсроченный показатель обычно превращается в опережающий при переходе на следующую, более высокого уровня, перспективу.

На рис. 6.2 представлена декомпозиция и переход стратегии с самого высокого уровня к деятельности на «передовой». Это обеспечивает общую фокусировку менеджеров и сотрудников на стратегии. Верхняя часть фигуры в шутку называется «зона высшего начальства», потому что содержит показатели деятельности генерального директора, финансового директора, заместителя директора по производству и других руководящих лиц высшего уровня. В нижней части рисунка расположены команды с собственными показателями результативности деятельности. (В идеале отдельная функциональная карта показателей должна выводиться из общей для всего предприятия сбалансированной карты показателей.) Если эти показатели более низкого уровня согласуются с показателями высокого уровня, то их положительные результаты будут указывать на успешное выполнение общей стратегии коллективными усилиями.

Правильно разработанная стратегическая карта позволяет сбалансированной системе показателей мгновенно отражать изменения в стратегии. В идеале опережающие и отсроченные показатели должны выби-



**Рис. 6.2.** Изменения в системе каскадируемых показателей

раться командой сотрудников и располагаться относительно друг друга в соответствии со значением поддерживаемых ими стратегических целей и связанных с ними рабочих планов или деловых процессов. Помните, что ключевые показатели эффективности — механизм реализации стратегических целей, указанных в стратегической карте, планов действий и процессов, направленных на достижение стратегических целей.

Обратите внимание, что в соответствии с рис. 6.2 работник может видеть, как его работа влияет на результат работы других сотрудников и в конечном счете на реализацию стратегических целей. Таким образом, сотрудники ощущают свой вклад в успешную деятельность всей организации. При четком руководстве это позволяет группам сотрудников наблюдать, как их коллеги способствуют успеху.

На рис. 6.2 также показано, что, если высшее руководство изменяет стратегию, оно может заменить один (или даже несколько) наиболее важный показатель другим, более подходящим, и изменить значение различных параметров. При переходе руководства к новой стратегии меняться будут не только оценки на самом высоком уровне, но и показатель G будет заменен показателем Q. Но это не означает, что показатель G потеряет свое значение. Просто это значит, что показатель Q теперь войдет в число наиболее важных, количество которых мы стремимся не увеличивать.

Изменение показателей путем изменения количественных оценок коэффициентов, отражающих их значение, можно сравнить с небольшими изменениями угла элерона, когда пилот хочет скорректировать курс само-

## ПОДДЕРЖКА И НАПОЛНЕНИЕ СИСТЕМЫ КАРТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФАКТИЧЕСКИМИ ДАННЫМИ

Картам показателей необходимы данные. Без надежных данных, рассматриваемых с единой точки зрения, ценность их сигналов снижается. Очень важно снабжать систему показателей фактическими данными. Набор ключевых показателей результативности можно заимствовать из системы процессно-ориентированного управления. Данные процессно-ориентированного управления могут заполнить структуру системы показателей надежной «высокооктановой» информацией, которая будет использоваться в качестве показателей. Например, данные об изменении себестоимости единицы продукции (стоимости обработки в соответствии со счетом-фактурой), рентабельности клиентуры или уровне затрат на качество могут оказаться стратегически важными. Все они поставляются системой процессно-ориентированного управления.

Выходные данные системы процессно-ориентированного управления являются отличными данными для ввода в систему показателей. Но не следует смешивать процессно-ориентированное управление и показатели деятельности. Процессно-ориентированное управление — это не система показателей деятельности. Как уже говорилось, выходные данные процессно-ориентированного управления могут оказаться чрезвычайно полезными для показателей. И наличие данных процессно-ориентированного управления может вызывать реальные действия и решения. Процессно-ориентированное управление также не является предварительным условием разработки и использования системы карт показателей. Конечно, системы показателей могут функционировать и без данных, поставляемых процессно-ориентированным управлением, но они могут работать лучше, если данные управленческого учета будут основой для ключевых показателей эффективности.

лета. Замена одного показателя другим — более крутая перемена курса, которую можно уподобить виражу влево или вправо.

Какую последовательность шагов следует совершить, чтобы построить систему показателей? Более подробное описание этих шагов можно найти на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance).

## РЕЦЕПТ СОСТАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Описание шагов по составлению стратегической карты и карт показателей напоминает рецепт изготовления какого-то блюда. Первые шаги к построению стратегической карты предпринимаются руководством. Затем к этому процессу подключаются менеджеры и команды сотрудников, которые определяют, какие проекты и задачи позволят достичь стратегических целей и устанавливают ключевые показатели эффективности. Вот эти этапы.

### 1. УТВЕРЖДЕНИЕ ВИДЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, МИССИИ, СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Первым делом следует определить единое видение развития компании, а также ее миссию. Видение и миссия — не одно и то же, и их утверждение должно предшествовать разработке стратегической карты и карт показателей, так как и видение, и миссия выполняют роль дорожных указателей для построения сбалансированной системы показателей.

Видение развития компании отвечает на вопрос «Чего мы хотим достичь?», описывая положение компании, которое организация стремится достигнуть в будущем. Вот несколько примеров видений:

- президент Д. Ф. Кеннеди: «Мы отправим человека на Луну»;
- корпорация Microsoft (1990-е гг.): «Компьютер в каждом доме»;
- корпорация Microsoft (XXI в.): «Доступ к информации в любом месте, в любое время».

Миссия компании содержит для всех сотрудников ответ на вопрос «Почему мы здесь находимся?», определяя желательные шаги для достижения конкурентного преимущества. Например:

- предвосхитить *потребности клиента* до того, как он их осознает (например, круглосуточно работающий банкомат);
- расширить *технические возможности* в удовлетворении потребностей клиента;
- увеличить *возможности работников* во всех сферах.

Теперь можно приступить к созданию стратегической карты. Ее главная задача заключается в создании структуры, в виде сети, соединяющей стратегические цели. Отсюда и название «стратегическая карта».

## 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, СООТВЕТСТВУЮЩИХ ЭТАПУ 1

Стратегические карты (которые иногда называют «деревья факторов стоимости») используются для передачи единого взгляда на стратегию, общую для всей организации. Стратегическая карта определяет общее направление и приводит в соответствие внутренние бизнес-процессы, стратегические цели, мероприятия, ключевые показатели эффективности и целевые значения этих показателей.

Сбалансированная система показателей привлекает к себе много внимания, словно это решение проблемы. Но на самом деле решение содержится в стратегической карте, своеобразном чертеже, в соответствии с которым строятся карты показателей. Стратегические карты можно сравнить с секретным соусом в популярном блюде. Их прямая и неоспоримая логика просто покоряет. Согласно исследованию, проведенному Hewitt Associates, эффективность деятельности организаций, использующих стратегические карты и карты показателей, на 40% выше, чем у компаний, которые этого не делают<sup>1</sup>.

Однако на этом этапе проблемы, которые должны превратиться в стратегические цели, должны еще быть организованы и распределены относительно друг друга. Это и составляет содержание этапа 3.

## 3. РАЗМЕЩЕНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЕ

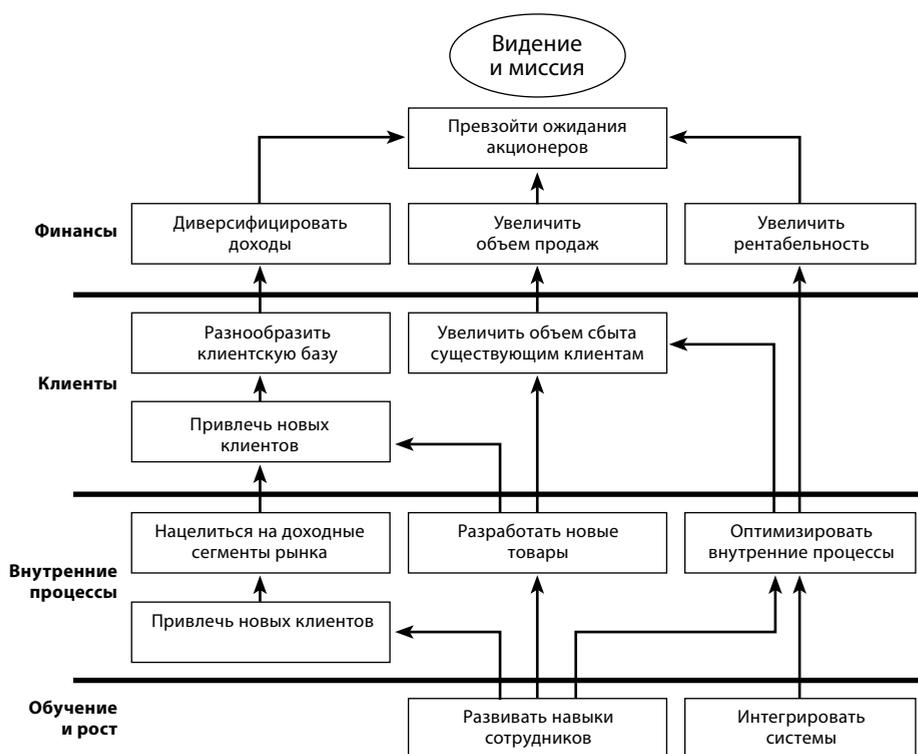
Стратегические цели связаны между собой. Каплан и Нортон изначально предложили четыре перспективы — финансы (или перспективу для заинтересованных лиц), клиенты, внутренние процессы, обучение и рост, что позволило упростить задачу. А задача эта заключается в том, что необходимо взять все эти стратегические цели и связать каждую из них наилучшим образом с соответствующей перспективой. Цели эти формируются в процессе определения руководством сильных и слабых сторон, возмож-

ностей и угроз для предприятия при помощи популярного SWOT-анализа и распределения их по кластерам.

Очередность перспектив достаточно логична. Последняя перспектива (*финансы* для коммерческих компаний и *клиенты* для компаний из государственного сектора экономики) питается от трех предшествующих. Самая первая перспектива — *обучение и рост* (стратегические активы) — наиболее важная, это как фундамент дома.

Понять принципы работы стратегической карты поможет пример. На рис. 7.1 представлена стратегическая карта гипотетической корпорации XYZ. Каждый узел в сети представляет собой стратегическую цель. На схеме изображены причинно-следственные связи, которые приводят к реализации вышестоящих стратегических целей или, по крайней мере, способствуют ей.

Обычно возникает вопрос: «А где определяется и располагается на стратегической карте *стратегия компании?*» Ответ простой: ее там нет. Почему? Да потому, что единая сеть связанных между собой стратегических



Источник: Ralf Smith, Orion Development Group, 2003, www.odgroup.com. Разрешение на перепечатку получено.

Рис. 7.1. Стратегическая карта корпорации XYZ

целей и есть стратегия! Стратегические цели обозначают действия, которые организации необходимо выполнить (или, по крайней мере, постараться выполнить) для достижения *миссии* организации, которая воплотит в жизнь *видение компании*. Роль стратегической карты заключается в донесении до сотрудников и менеджеров целей (к чему стремиться) организации, а не того, что они должны делать. Короче, *совокупность стратегических целей составляет стратегию!*

#### **4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, И ОТКАЗ ОТ ПРОЕКТОВ, НЕ СПОСОБСТВУЮЩИХ ИХ ДОСТИЖЕНИЮ**

Стратегические цели отнюдь не так очевидны. Нельзя просто пойти и «достичь» цели. Но можно выполнять проекты, программы и действия или управлять бизнес-процессами, которые будут направлены на *реализацию* стратегических целей. Эффективная система управления результативностью снимает завесу тайны со стратегических целей, определяет, как каждая программа действий или бизнес-процессы (на уровне структурных подразделений или даже отдельных сотрудников) способствуют достижению стратегических целей более высокого уровня (предприятия) и в конечном итоге видения и миссии.

#### **5. ВЫБОР ПОДХОДЯЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРОЦЕСС ИХ ПЕРЕДАЧИ СООТВЕТСТВУЮЩИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Ключевым моментом на этом этапе является возможность различных подразделений предприятия самостоятельно определять свои ключевые показатели эффективности (тактические и операционные параметры), направленные на поддержание стратегических показателей и стратегии компании.

До этого момента каких-либо определенных показателей — специальных или самых общих — не существовало. Теперь они установлены. Этот этап определяет успех карт показателей, но он и самый сложный для исполнения.

Каждая стратегическая цель должна быть ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий. Ключевой показатель должен отвечать на вопрос «Какой количественный показатель наилучшим образом будет отражать успешность достижения стратегической цели?», оценивая при этом действие или бизнес-процесс, направленный на реализацию стратегической цели. Но не

		Видение: быть лидирующим поставщиком продукции на определенных мировых рынках				
		Миссия: доставлять удовольствие целевым потребителям, вводя новые товары и применяя передовые технологии в процессе производства				
				II кв., 200X		Комментарии/ Пояснения
ПЕРСПЕКТИВА		Отсроченные КПЭ* -->	КПЭ	КПЭ	КПЭ	
Стратегические цели		<-- Опережающие КПЭ	Целевые	Фактические	Критерий	
					> 1 хорошо	
					< 1 плохо	
ФИНАНСЫ						
Из стратегической карты	Превзойти ожидания акционеров	Цена акции	72,0	71,0	0,975	
		Рентабельность инвестиций, %	25,0	21,5		
	40% Увеличить объем продаж	Доход (млн долл.)	6,0	5,482		
	35% Увеличить размер прибыли	Валовая прибыль, %	35,0	31,6		
		Доля текущих расходов в объеме продаж, %	20,0	24,2		
	25% Диверсифицировать доходы	Прибыль от 20% самых доходных клиентов, %	50	48		
		Товары, принесшие более 5% прибыли	6	7		
КЛИЕНТЫ						
Увеличить объем сбыта ранее привлеченным клиентам	Коэффициент перекрестных продаж, %	30	13			
	Показатель сохранения клиентской базы	95	90			
	Доля предпочтительных поставщиков для клиента, %	35	20			
Диверсифицировать клиентскую базу	Коммерческие предложения новым рынкам	90	84			
Привлечь новых клиентов	Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн долл.	0,500	0,800			
	Расходы на рекламу, долл.	25,0 К	23,4 К			
ПРОЦЕССЫ						
Нацелиться на доходные сегменты рынка	Новые сегменты	3	0			
Разработать новые товары	Доходы от новых товаров, долл.	40,0 К	55,5 К			
	Время для вывода продукции на рынок, дни	60	95			
Процесс выполнения заказов	Время выполнения заказа, дни	7,5	8,8			
	Доставка вовремя, %	95	51			
ОБУЧЕНИЕ И РОСТ						
Развивать навыки сотрудников	Доход от одного сотрудника, долл.	50,0 К	32,5 К			
	Показатель удовлетворенности сотрудников, %	80	82			
	Кол-во дней подготовки (в расчете на сотрудника)	2,00	1,25			
	Показатель стабильности кадрового состава, %	95	99			
Интегрировать системы	Интеграция плана информационных технологий, %	80	90			
	Доля заказов, полученных через Интернет, %	10	4			
Пример формулы для вычисления оценки достижения показателя	Цена акции	Верхний предел	92			
		Нижний предел	52			
		Оценка = 1 + [(фактические – целевые) / (верхний предел – нижний предел)], где целевое значение будет средним между верхним и нижним пределами				

\* КПЭ — ключевые показатели эффективности.

Источник: Ralf Smith, Orion Development Group, 2003, www.odgroup.com. Разрешение на перепечатку получено.

Рис. 7.2. Сбалансированная система показателей корпорации XYZ

следует путать этот шаг с *выбором* определенного *целевого* значения для ключевого показателя. Это происходит на этапе 7.

На рис. 7.2 показана сбалансированная система показателей воображаемой компании XYZ. Заметьте, что стратегические цели те же самые. И хотя все ячейки таблицы заполнены, в реальности на данном этапе мы заполним лишь первую колонку, остальные будут заполняться в процессе выполнения этапов 6, 7 и 8.

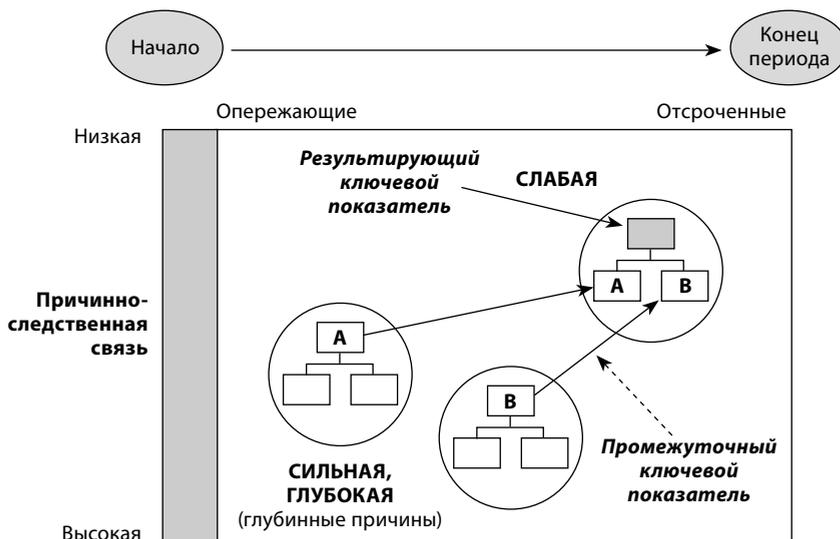
Ключевые показатели эффективности не обязательно должны быть количественными. Показатели могут быть любого типа. Они могут быть текстовыми, как «да» или «нет» для каждого конкретного случая, или «выше/ниже»; могут содержать описание степени завершенности (в процентном выражении или в виде характеристик — начальная, средняя, завершенная). В системах показателей допустимо использование субъективных оценок или оценок, сделанных на основе мнения служащих, а не на основе фактов; пожалуй, это самый экономичный вид входных данных.

На рис. 7.3 показано различие между опережающими и отсроченными показателями. Проще всего их различить, задав вопрос: «*Когда* предоставляются данные по фактическому значению ключевого показателя эффективности — в течение данного периода или в конце?» (Конечно, сразу возникает вопрос, о каком периоде идет речь — о прошлом квартале, месяце, неделе, дне или часе?) Двумерная картина на рис. 7.3 позволяет понять, как соотносятся друг с другом опережающие и отсроченные показатели. На горизонтальной оси — *текущее* время периода, конец которого приходится на границу справа. По вертикальной оси отображается, насколько глубоко показатели объясняют поведение показателя, располагающегося в правом верхнем углу. Этот показатель называется *результурующим* ключевым показателем, так как он представляет итог всех усилий и действий, которые были отражены *промежуточными* ключевыми показателями эффективности.

На этом этапе процесса управления результативностью опережающие и отсроченные показатели выбираются командами сотрудников, которые их предварительно обсуждают. Показатели оцениваются в соответствии со степенью важности поддерживаемых ими стратегических целей и связанных с ними планов действий и бизнес-процессов. При выстроенной должным образом иерархии карт показателей изменения в стратегии вызовут появление новых задач (или возрастание важности существующих), что сразу найдет отражение в данной системе. На этом этапе, но никак не раньше, формирование механизма карт показателей завершится, но пока он не используется для измерения результативности и сравнения *фактических* значений с целевыми.

На этом этапе процесса управления результативностью были определены, оценены и связаны друг с другом адекватные ключевые показатели эффективности. Давайте перейдем к следующим этапам на пути к фор-

**Промежуточные ключевые показатели эффективности отражают более глубокие причины, способствовавшие достижению стратегических ключевых показателей эффективности. По мере их улучшения результирующий ключевой показатель также должен вырасти**



**Рис. 7.3.** Взаимосвязь причинно-следственных и опережающих/отсроченных ключевых показателей эффективности

мированию циклического процесса управления результативностью. Эти этапы будут входить во вторую часть цикла, описанного в главе 2. На этом этапе в карты показателей встраиваются *целевые значения* ключевых показателей эффективности (и их диапазоны).

## 6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ<sup>2</sup> ДЛЯ КАЖДОГО КЛЮЧЕВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ НА КАЖДЫЙ ПЕРИОД И ОЦЕНКА ОТКЛОНЕНИЙ

На этом этапе мы необходимо определить целевые значения, количество и описания ключевых показателей эффективности. Целевое значение должно отвечать следующему условию: «Способствует ли целевое значение успешному достижению соответствующей стратегической цели».

## 7. СБОР ФАКТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ, РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКИХ ЗНАЧЕНИЙ И СРАВНЕНИЕ С ЦЕЛЕВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ

Этот этап осуществляется при помощи компьютерных программ. Фактические значения ключевых показателей заносятся в карты показателей.

Разница между *фактическими* и *целевыми значениями* ключевых показателей подсчитывается и отображается обычно при помощи шкалы. Неважно, на каком конце шкалы окажется этот показатель, главное, что его положительное значение будет обозначать успешное движение к реализации стратегической цели. Будучи достигнутой, эта цель направляет организацию к реализации видения и миссии.

Интерактивные карты показателей с системами предупреждения и сообщениями об опасности в виде «светофоров» дают менеджерам и сотрудникам возможность общаться и своевременно обсуждать возникающие проблемы. Веб-интерфейс карт показателей позволяет работникам *активно* пользоваться электронной почтой и посылать отчеты для оперативного решения проблем, фокусироваться на ключевых потребностях и *активно* предпринимать меры для улучшения значений своих ключевых показателей. Такого рода сигналы и предупреждающие сообщения, которые отражают текущие тенденции, позволяют менеджерам и структурным подразделениям быть уверенными, что, если должно произойти что-то представляющее реальную угрозу, они будут предупреждены об этом заблаговременно.

## **8. УПРАВЛЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЯМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОЙ КОРРЕКТИРОВКИ КУРСА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ПЕРЕСМОТР ПЛАНОВ ДЕЙСТВИЙ**

Если стратегическая карта и карта показателей разработаны должным образом, то теперь на первый план выходят человеческая целеустремленность и грамотное руководство. На этой стадии навыки использования карт показателей становятся достаточно зрелыми, и менеджеры и команды сотрудников постоянно получают информацию об успешности своей деятельности (они знают свою цель). Они более ясно осознают, к чему должны стремиться — к стратегическим целям, которые соответствуют видению и миссии компании.

В отличие от большинства внутренних распоряжений, отправляемых по электронной почте, возможность обсуждения данных карт показателей через сеть позволяет вести диалоги в *контексте* стратегии. Ранее сбалансированная система показателей сравнивалась с рулевым на байдарке, выкрикивающим указания гребцам. В этом же случае гребцы разговаривают между собой, а ключевые показатели результативности деятельности выбираются в *контексте* стратегии. Это гарантирует, что поведение будет согласовываться со стратегией. Понятие контекста чрезвычайно важно. Оно ставит эту методологию выше методологии управления по целям и отчетов в виде электронных таблиц.

## ЦИКЛ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ В ДЕЙСТВИИ

Фокус, трансляция и сотрудничество следуют друг за другом. Это действительно работает. Это не теория, а проверенная методология, подкрепленная технологиями коммерческого программного обеспечения<sup>3</sup>.

### ПРОГРАММЫ ДЛЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ТЕХНОЛОГИЯ УЖЕ НЕ ПРЕПЯТСТВИЕ

Организации могут точно отрегулировать выбор показателей в действующей системе карт показателей, которая предоставляет возможность удалить, добавить, заменить и перестроить отношение ключевых показателей к стратегиям. К сожалению, большинство организаций заняты управлением своим «кораблем в открытом море» и не подготовили платформу — навигационную систему и компас, чтобы облегчить процесс управления, не говоря уже о его точной регулировке.

Несмотря на грандиозные временные затраты (и, возможно, оплату услуг консультантов) в процессе определения корпоративной стратегии, руководство обычно просит потом какого-нибудь молодого специалиста по электронным таблицам из бухгалтерии автоматизировать все это. В результате мы сталкиваемся с чрезмерно сложными и никак не связанными между собой электронными таблицами, которые трудно обслуживать и обновлять, а что еще хуже, практически невозможно приспособить под новые стратегии. Все это может свести на нет все преимущества, достигнутые в результате эффективного обучения, сообщения стратегии и осуществления обратной связи. Коммерческие программы для построения стратегических карт и сбалансированной системы показателей решают эту проблему.

В сложных условиях непросто выделить стратегические цели, выбрать верные показатели, определить значение каждого показателя для поддержания равновесия, приписать надлежащее целевое значение и затем отслеживать результаты. Раньше технологии программирования мало помогли в деле поддержания методологии, объединяющей взаимозависимые системы оценки деятельности. В некоторых организациях использовались доски, которые выставлялись на всеобщее обозрение работников в столовой с написанной на них мелом информацией. Другие использовали компьютеры, распечатывая данные на кипах бумаги, рассылавшейся затем по почте, которую люди просматривали от силы раз в неделю.

Но теперь времена изменились. Информационные технологии перестали быть препятствием — главной проблемой стал образ мышления. Программы и коммуникационные платформы упрощают отбор, конфигурацию, сбор данных и распределение измерений. Информационные хранилища накапливают данные. Сегодня стала очень распространенной до-

ставка сообщений на персональные компьютеры при помощи Интернета через веб-браузеры (это обсуждается в главе 9).

Программное обеспечение сбалансированных систем показателей также поддерживает общепринятые методологии оценки — критерии номинирования на Национальную премию качества Малколма Болдриджа в США или Европейского фонда управления качеством (EFQM). Вне зависимости от количества оцениваемых сторон или перспектив (клиенты, внутренние процессы и т. д.) программы карт показателей предоставляют многоаспектную систему описания, применения и управления стратегией на *всех уровнях* предприятия. Системы показателей интегрируют финансовые показатели с другими ключевыми индикаторами эффективности деятельности вокруг тех перспектив, которые были выбраны в качестве важных для данного предприятия.

Но, как я уже предостерегал ранее, неправильный выбор показателей может привести к неожиданным и низким результатам.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Building Your Balanced Scorecard in Just Five Days. Presentation by Brett Knowles, December 13, 2003 on *Better Management Live* in Mexico City on July 15, 2003.
- <sup>2</sup> Для простоты я не буду проводить различий между индикаторами и показателями. Я предпочитаю термин «индикатор», так как слово «показатель» подразумевает некоторую точность, а в случае сбалансированной системы показателей индикаторы, основанные на приблизительных значениях или субъективных оценках надежных работников, лучше подходят для сообщения направления.
- <sup>3</sup> Посетите сайт [www.sas.com](http://www.sas.com) или [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com) для изучения некоторых примеров.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АСПЕКТ СОТРУДНИЧЕСТВА

**П**озиция руководства имеет ключевое значение для успешной реализации стратегических карт и карт показателей. Рано или поздно руководителям придется признать необходимость отказа от традиционного стиля управления. Традиционный контроль должен смениться стратегическим обучением. Вопрос «Почему вы не достигли результата?» больше подходит для допроса, его лучше сформулировать так: «Какие знания помогут нам объяснить, почему не достигнут результат?»

### КТО ДОЛЖЕН ОПРЕДЕЛЯТЬ СТРАТЕГИЮ — РУКОВОДИТЕЛИ ИЛИ ПОДЧИНЕННЫЕ?

На этот счет существует две точки зрения.

1. Несколько диктаторский подход, при котором стратегическая карта верхнего уровня каскадируется сверху вниз (т. е. преобразуется в соответствующие карты структурных подразделений компании) и реализуется на всех уровнях организации с незначительными изменениями. Цель такого подхода — обеспечить стратегически ориентированное поведение, при котором каждый сотрудник представляет общую картину.
2. Децентрализованный подход, при котором каждая бизнес-единица или функциональное подразделение могут несколько адаптировать стратегию, стимулируя в сотрудниках ощущение единства и развивая заинтересованность в успехе общего дела.

Какой из этих подходов к реализации стратегии выберет организация, будет определяться ее корпоративной культурой; лучший вариант представляет собой нечто среднее между этими двумя крайностями. На рис. 8.1 показано, кто и за какие компоненты построения и управления стратегической картой и картой показателей должен отвечать. Но пусть у вас не складывается впечатление, что здесь отражены отношения по типу «мы против них». Ключевое условие успешной реализации системы показателей — вовлеченность сотрудников в процесс ее разработки.

I квартал						
	Стратегические цели	Разработка проектов, задач или процессов	Показатель/Измеритель	Целевое значение ключевого показателя эффективности	Фактическое значение ключевого показателя эффективности	Комментарии/Пояснения
Топ-менеджмент	X			X		
Руководители подразделений и сотрудники			X		Оценка результативности	X
					Результаты периода	

**Рис. 8.1.** Кто за что отвечает?

Руководители должны сначала создать стратегическую карту, чтобы выявить направления развития (которые потом превратятся в стратегические цели) и их взаимосвязи. Затем сотрудники выбирают подходящие измерители, которые, по их мнению, наиболее адекватно отражают степень достижения стратегической цели. На следующем этапе руководители верхнего звена должны утвердить эти показатели и — что важнее — определить их целевые значения. Целевое значение не должно быть ни слишком высоким, ни слишком низким, поскольку и то и другое оказывает деморализующее воздействие. Оно должно быть реальным, чтобы все могли отслеживать и оценивать достигнутый прогресс. В течение каждого отчетного периода команды сотрудников прикладывают все свои усилия для достижения целевых значений ключевого показателя эффективности. Наконец, команда сотрудников или лицо, ответственное за выполнение ключевого показателя эффективности, дает свои объяснения, почему фактические результаты совпали, превзошли или не удовлетворяют заданному целевому значению. Также определяется, находится расхождение в пределах обычной и допустимой нормы (для предупреждения ненужного и зачастую неоправданного управленческого вмеша-

тельства) или же оно аномальное и требуются соответствующие действия со стороны руководителей.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Донесение до сотрудников смысла стратегических целей так же важно для достижения успеха, как и отслеживание значений показателей эффективности. Если вся организация полностью осознает смысл стратегических целей, то каждый сотрудник воспримет их как свои и отнесется к разработанной руководством стратегии как к собственной. Однако, в конце концов, измерители результативности неосознаемы и не могут сами нажимать на кнопки и тянуть за рычаги. Полезность показателей результативности напрямую зависит от того, насколько эффективно они воздействуют на людей, побуждая их к верным действиям. Возможно, звучит слишком высокопарно, но это действительно так. Стратегические карты и карты показателей предоставляют огромные аналитические возможности, но их истинная мощь заключается в возможности использования в качестве инструмента управления, координирующего действия большого количества людей. Программное обеспечение для системы показателей позволяет каждому руководителю и каждой команде сотрудников подстроить свои карты показателей под собственные конкретные требования — как индивидуальные карты, так и карты команды. При соблюдении требований безопасности и определенных политикой норм руководители и сотрудники смогут получить доступ к картам показателей других команд и даже вышестоящего руководства, вплоть до генерального директора. В идеале свободный доступ к картам показателей других должен стимулировать обсуждение как общих, так и отдельных интересов и задач. К тому же в рамках одной карты показателей можно предусмотреть множество вариантов ее визуального отображения, что позволяет отслеживать значения в различных информационных разрезах.

В конечном счете за прогресс и результаты деятельности должен отвечать конкретный сотрудник. Но по мере того как матричная структура организаций все более усложняется, ориентируясь на поддержку межфункциональных процессов, проектов и мероприятий, в которых участвует несколько структурных подразделений, сложно определить, кто должен отвечать за достижение стратегических целей и соответствующих показателей. Коммерческое программное обеспечение, разработанное для поддержки систем показателей, решает эту проблему, распределяя персональную ответственность за достижение стратегических целей и значений ключевых показателей по всей стратегической карте, что в конечном итоге находит отражение в культуре организации.

## МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ К ОБЩЕНИЮ

В практике управления цепочками поставок и создания стоимости чрезвычайно популярен термин «сотрудничество продавца и покупателя». Но наблюдатели отмечают, что на практике о сотрудничестве гораздо больше говорится, чем реально делается. Оно не получило широкого распространения отчасти из-за того, что долгое время между внешними поставщиками и клиентами существовали натянутые отношения подозрительности и недоверия. Но не существует ли нечто подобное и *внутри* организации из-за отсутствия должного общения и взаимодействия между работниками? А это уже поведенческие вопросы.

Как уже говорилось в предыдущей главе, когда речь шла об этапе 8 и реакции на результаты, коммерческое программное обеспечение для поддержки систем показателей решает проблему недостатка сотрудничества и слабой кооперации путем формализации того, что ранее было достаточно неформальным процессом, в значительной мере находилось под влиянием человеческой природы. Доверие и подозрительность определяют характер взаимодействия и влияния людей друг на друга.

Сильная сторона концепции управления результативностью в том, что она прививает культуру кооперации и сотрудничества там, где за реализацией стратегии следят не руководители высшего ранга, а менеджеры среднего звена и команды сотрудников, непосредственно выполняющие всю работу. При поддержании развития такого типа организационной культуры системы показателей результативности создают благоприятные условия для обсуждения стратегических целей и вопросов повышения результативности. Это позволяет координировать усилия в борьбе за повышение результативности деятельности и за направление усилий на выполнение стратегии. Такая атмосфера сотрудничества при поддержке коммерческого программного обеспечения для систем показателей эффективности позволяет различным участникам обмениваться взглядами на все аспекты управления результативностью через хронологическую запись комментариев по каждой стратегической цели.

## ОТКРЫТОСТЬ ИЛИ ЗАСЕКРЕЧЕННОСТЬ: НАДО ЛИ ОТКРЫВАТЬ ДОСТУП К ЧУЖИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ?

У любого внешне приемлемого и эффективного метода улучшения управления есть свои темные стороны. Чтобы исследовать теневую сторону применения систем показателей, следует представить себя в роли менед-

жера по безопасности информационных технологий, т.е. человека, который контролирует пароли и решает, кому и к каким данным открыть доступ. Представьте, что вы управляете доступом работников организации к потенциально любым картам показателей — как компании в целом, так и локальным. Представим, что все сотрудники имеют неограниченный доступ ко всем системам показателей, которые находятся на более высоких уровнях иерархии, т.е. к системам показателей вышестоящих руководителей со всеми данными стратегической карты, вплоть до систем показателей генерального директора и всей компании.

Вот ситуация, в которой вы находитесь: вы можете отключить все системы, блокирующие доступ команд сотрудников к картам показателей других команд, а также к значениям ключевых показателей эффективности своих руководителей. Или же вы можете сохранить всю систему безопасности в прежнем состоянии, лишая работников и руководителей возможности обратиться к показателям своих коллег и сравнить их результативность с результативностью руководителей.

Что вы выберете, какими будут последствия? На семинарах по обучению управлению результативностью большинство склоняется к отмене всех ограничений и обеспечению всем группам сотрудников широкого доступа и полной прозрачности.

В защиту этого подхода говорит следующее: люди видят, с достижением каких результатов не справляются другие, и потому могут помочь советом или дать рекомендацию. Но такой подход основан на альтруистическом оптимизме, который рассматривает всех сотрудников как членов одной команды без каких-либо внутренних разногласий. Те, кто предпочел сохранить условия строгой секретности, блокируя тем самым доступ к системам показателей коллег, беспокоятся, что сотрудники начнут перекладывать вину на других, т.е. работники с неудовлетворительными результатами будут искать тех, у кого результаты еще ниже, и обосновывать свою неудачу невысоким уровнем эффективности другой команды.

Какой же урок мы должны извлечь из этого примера? Он демонстрирует значение того, как и в какой форме руководство представляет стратегические карты и карты показателей своим подчиненным. В идеале стратегические карты и карты показателей должны применяться для улучшения контроля над «направлением», «динамикой» и «скоростью» развития организации. Система показателей должна стимулировать внутреннее обсуждение возможных вариантов решения проблем, а не сеять раздоры и ненужную междоусобицу. Стратегическое обучение работников должно прийти на смену контролю выполняемых действий. Теперь перейдем к более детальному рассмотрению позиции руководства при внедрении системы показателей.

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЛИ ТАБЕЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ?

Для кого система показателей эффективности более полезна — руководства или рядовых сотрудников? Точка зрения, согласно которой все оказываются в выигрыше, спорна. Менеджеры и сотрудники получают от системы показателей эффективности одинаковую выгоду. Но есть одно «но»: в структуре организации существуют препятствия, которые могут помешать успешному введению стратегических карт и карт показателей. Например, кто может гарантировать, что систему показателей не будут рассматривать как таблицу успеваемости? Будут ее применять для вынесения взысканий или для принятия мер по исправлению ситуации, анализа причин неудачи и совместных действий?

Вне зависимости от того, какие конкретно ключевые показатели эффективности будут выбраны, в результате должна получиться *система показателей*, а не таблица успеваемости. Между ними есть разница. Системы показателей не используются для учета и контроля, они создаются не для того, чтобы определить, кто показал хорошие результаты, а кто — плохие. Системы показателей предназначены для объединения усилий всей организации с целью повышения ее результативности. Да, ответственность и подотчетность важны. Однако для многих команд сотрудников то, к чему они стремятся, определяется приоритетами и работой их коллег. Таким образом, как уже говорилось в главе 7 (когда речь шла о пятом этапе разработки стратегических карт и карт показателей), руководители высшего уровня должны позволить руководителям структурных подразделений и группам сотрудников самостоятельно выбрать показатели для достижения стратегических целей. Они должны отслеживать работу не столько для вынесения суровых решений, сколько для стимулирования обсуждения того, что нуждается в исправлении. Другими словами, менеджеры и группы сотрудников должны принимать участие в выборе оценок. Кто лучше их знает условия работы.

Интернет-опрос, проведенный Университетом Пеппердайна<sup>1</sup>, позволил прояснить различие между удачным и неудачным введением систем показателей. Особое внимание здесь следует обратить на отношение к этому менеджмента высшего звена: на основе данных, поставляемых ключевыми показателями, будут производиться наказания или эти показатели будут использоваться для оказания помощи. Не увидят ли руководители преимущество систем показателей в том, что они позволят снова овладеть властью над сотрудниками и восстановить командно-контрольный стиль управления, который некогда существовал? Или они увидят инструмент, который принесет только пользу командам сотрудников, предлагая варианты коллективного решения проблем по коррек-

тировке показателей развития организации и повышению эффективности ее работы?

- *Система показателей эффективности* — это индивидуальный инструмент мониторинга результативности отдельных руководителей или сотрудников.
- *Табель успеваемости* — это оценка соответствия общепринятому стандарту.

Что вы почувствовали, когда читали эти описания? Многие читатели могли вспомнить свои школьные годы, как они с тревогой ждали оглашения результатов, оценки учителями их работы в классе. С табелем успеваемости в первую очередь связаны беспокойство и страх. Если руководство мудро представит системы показателей как средство определения верного пути и приоритетов, а не как способ найти виновного, то их использование будет более эффективным.

Различие между системой показателей и табелем успеваемости можно увидеть, если сравнить систему показателей с бейсбольным табло. Представьте себе это табло в качестве табеля успеваемости. На табло мы видим только конечный результат — какая из команд набрала большее количество очков. Как и табель успеваемости, табло не дает практически никакой информации о том, почему команды показали именно такие результаты. В случае с системой показателей каждая игра записывается, что дает возможность вернуться назад и проанализировать, что повлияло на исход матча. Как должны были повести себя игроки в той или иной ситуации? Система показателей предоставляет возможность пересмотреть эти моменты, чтобы в будущем исправить ошибки. Некоторые бейсбольные фанаты заносят достаточно много деталей в свои записи, включая количество подач и отбитых мячей во время каждой перебежки бэттера к базе. Количество деталей определяется их значением при интерпретации и анализе результатов. Главное — оценивать то, что действительно имеет значение для исправления положения.

## РОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ И ФИНАНСОВЫХ СТИМУЛОВ

Защитники метода табло говорят, что отчетность по результатам нужна не для удовольствия и удовлетворения любопытства работников и руководителей. Должен соблюдаться основной принцип: результаты без последствий не влияют на поведение\*. Какой должна быть реакция, если реальные значения ключевых показателей эффективности значительно отклоняются от желаемого уровня или сумм? Альтруисты ответят, что организации следует быстро переключиться на недоработанные стратегические цели — красный сигнал светофора — и направить энергию на выявление и решение проблем.

Противники, учитывающие нюансы человеческого поведения, считают, что отдельно взятый сотрудник (или по меньшей мере группа сотрудников) должен иметь стратегические цели и инструменты их измерения и отчитываться об их выполнении. Если сотрудники сообщают об отклонении в худшую сторону от оценки, последствия не должны автоматически означать для них неблагоприятного решения или наказания. В случае превышения оценок лучше применять поощрения, которые будут способствовать хорошим результатам (наказания будут снижать настрой). Но работники должны периодически видеть последствия представленных оценок ключевых показателей эффективности.

Означает ли это, что надо связывать результаты с размером зарплаты? Насколько метод оплаты за результаты действительно эффективное и справедливое средство управления программой материальных стимулов?

Я еще не решил, как ответить на этот вопрос, поэтому предлагаю два варианта ответа.

1. Не надо ставить зарплату в зависимость от результатов. Сторонники этой точки зрения считают, что если формально связать результаты с колебаниями зарплаты (в сторону увеличения или уменьшения), то всей системе вскоре придет конец.
2. Финансовые стимулы — наиболее эффективный способ повышения производительности. Сторонники этой точки зрения считают, что финансовые стимулы выступают в роли шестеренок, обеспечивающих работу системы достижения результатов внутри организации и приводящих работу и достижения людей в соответствие со стратегическими целями, идеями и задачами.

В защиту обеих точек зрения можно привести множество аргументов. Но простое повышение зарплаты, основанное только на таких запаздывающих ключевых показателях эффективности высокого уровня (скорее всего, финансовых), как прибыль и ROE, просто повышает стоимость в ущерб акционерам! Рычаги, влияющие на прибыль, находятся вне досягаемости и контроля большинства сотрудников. Если бы организация решила применить программу оплаты за результаты, оплату следовало бы связать с результатами каждого конкретного сотрудника, а не с результатами других или найти другую взвешенную комбинацию.

---

\* Bill Abernathy. Abernathy & Associates, Memphis, Tennessee at a CPA Manufacturing Services Association workshop, January 8, 1998.

## **ПРИМЕЧАНИЕ**

<sup>1</sup> Bill Stratton, Raef Lawson. The Use and Adoption of Scorecarding in North America: Who is Doing What? Portland, Oregon, September 10, 2002.

## ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Стратегические карты и карты показателей полезны организации не только для определения стратегического направления и приоритетов, они объединяют принятие решений в определенную систему. Чрезвычайно эффективно использовать карты показателей вместе с другими аналитическими приложениями, например инструментами анализа работы организации «снизу вверх». Это позволит руководству проникнуть в суть проблемы и определить истинные причины ее возникновения.

Центральная идея, лежащая в основе управления результативностью, заключается в анализе опережающих индикаторов с целью достижения желаемых показателей отсроченных индикаторов. Один из столпов оценки и анализа решений — данные управленческого учета. Такие показатели, как объем продаж к концу определенного периода, прибыль и затраты, являются компонентами *отсроченных* индикаторов, данные о цене и расчетной стоимости характеризуют *опережающие* индикаторы системы показателей, особенно важны данные о себестоимости единицы продукции. Процессно-ориентированное управление является важным источником данных подобного рода.

Одним из основных способов повышения производительности можно назвать использование фактических данных процессно-ориентированного управления. Эти проверенные данные можно использовать как для оценки прошлых успехов, так и в процессе принятия будущих решений. В самом общем смысле процессно-ориентированное управление представляет собой данные, служащие средством, и его нельзя рассматривать в качестве

*программы капитальных работ*, так как в этом случае к нему станут относиться как к очередной прихоти или проекту текущего месяца. На самом деле процессно-ориентированное управление отражает экономическое поведение организации — как она расходует и потребляет ресурсы. Результаты расчетов, полученные в ходе процессно-ориентированного управления, всегда входящие данные для чего-то еще. Если говорить более точно, то выходные данные процессно-ориентированного управления являются отличной основой для управления результативностью.

Выходные данные процессно-ориентированного управления прекрасно подходят для заполнения системы показателей результативности. Но не следует путать процессно-ориентированное управление и измерение результативности. Процессно-ориентированное управление — это *не* система параметров. Данные процессно-ориентированного управления могут играть важную роль для системы показателей управления результативностью. Наличие в ней данных процессно-ориентированного управления может способствовать более активной деятельности и принятию большего количества решений.

Но процессно-ориентированное управление не является предварительным этапом в построении и использовании системы показателей результативности. Эта система предназначена для передачи стратегий работникам и направления выполняемой ими работы на реализацию стратегий. Но данные процессно-ориентированного управления могут наполнить систему показателей ясной и высококачественной информацией. Более того, процессно-ориентированное управление становится важным инструментом для перехода от годового бюджета к *постоянно предоставляемым* прогнозам, которые способствуют повышению скорости ответной реакции на внешние изменения, пересмотру стратегических целей и перераспределению ресурсов.

### КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТАХ

Используя фактические данные и данные релевантных затрат, руководство и команды сотрудников могут обнаружить что-то, что осталось незамеченным. И далеко не все, что откроется, может им понравиться, например объем затрат на обслуживание одного клиента. В результате клиентов начинают делить на рентабельных и нерентабельных или разграничивать местонахождение, объем и стоимость неиспользуемых и доступных ресурсов.

Нужно ответственно подходить к данным процессно-ориентированного управления. Часто руководители организаций бывают удивлены, узнав о реальных моделях потребления в своей структуре затрат. Но системы показателей эффективности и данные процессно-ориентированного управления предназначены не для того, чтобы найти виноватого. Они должны ис-

пользоваться в процессе руководства при принятии решений и в качестве параметров оценки результативности.

Большинство руководителей организаций имеют достаточно слабое представление о *внутренних* результатах своей деятельности. В данном случае я не имею в виду обычные товары и стандартные наборы услуг, предоставляемые конечному потребителю или пользователю. Я хочу отметить, что большинство руководителей не обладают минимальным уровнем понимания внутренних результатов работы, т.е. не осознают, что усилия и затраты способствуют появлению следующей информации:

- нового зарегистрированного счета;
- оформленного счета-фактуры;
- возвращенного и отложенного товара;
- завершенных технических изменений;
- появления новой клиентуры;
- законченного административного доклада;
- зарегистрированного обучаемого;
- выгодного коммерческого предложения по телефону;
- установки или замены оборудования;

Это не просто *производственная деятельность*, осуществляемая людьми, так как подведение итогов изменяет суть этой деятельности; это результат работы. Собранные вместе, итоги составляют *конечный результат производства*, величину более высокого уровня, стоимость которой может быть рассчитана. Процессно-ориентированное управление отслеживает расход ресурсов при подведении разного рода итогов. Но это не значит, что трудовые процессы, об итогах которых мы говорим, менее важны. Суть в том, что многим людям гораздо более понятна такая величина, как себестоимость, чем производственные издержки, хотя на самом деле это одни и те же затраты, информация о которых подается по-разному.

Короче, отслеживание стоимости затрат на производство единицы продукции позволяет руководству и сотрудникам яснее видеть ситуацию. Они могут установить некие ориентиры, чтобы определить, насколько успешными оказались результаты их деятельности. Себестоимость единицы продукции не должна стать частью исключительно *финансовой* перспективы системы показателей, но она должна присутствовать и в других перспективах. Эта величина может измеряться и в денежном эквиваленте, так как отражает объем ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Какие бы данные ни предоставляло процессно-ориентированное управление о затратах на производственную деятельность, о процессах, к которым относится эта деятельность, или ее результатах, оно упрощает задачу заполнения карты показателей. Процессно-ориентированное управление обладает точными цифрами, которые облегчают принятие решения. Некоторые организации изначально не стали предусматривать в своих сис-

темах показателей данные о затратах. Но это ведет к появлению пустот и неверному *размещению* данных, поэтому конечные результаты оказываются искаженными. Данные процессно-ориентированного управления способны укрепить слабые места.

Благодаря прозрачности, которую дает процессно-ориентированное управление, организации могут определить, как избавиться от убытков, от затрат, которые не приводят к росту прибыли, от неиспользуемых мощностей, а также понять причины возникновения убытков. При помощи процессно-ориентированного управления бизнес сможет определить свои слабые места и устранить причины потерь.

Некоторые видят в процессно-ориентированном управлении еще один способ представления финансовых данных, а не полезную для управления, очень важную информацию. Однако профессионалы считают процессно-ориентированное управление необходимым для принятия верных решений. К тому же раньше проект процессно-ориентированного управления был всего лишь проектом и не рассматривался как постоянно действующая и надежная система отчетности. Но в качестве проекта процессно-ориентированное управление позволяет решить проблему, и на этом его миссия заканчивается. Но для тех, кто осознал ценность процессно-ориентированного управления, поддержание и регулярная отчетность по картам показателей быстро превращается в необходимость. При объединении процессно-ориентированного управления с картами показателей поддержание системы процессно-ориентированного управления становится обязательным, так как она становится важнейшим источником данных для заполнения карты показателей.

### ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ КАРТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ИНТЕРНЕТ-СТРУКТУРА

Одной из причин, по которой в прошлом системы измерения эффективности деятельности не прижились, была невозможность довести данные карт показателей до широких масс или хотя бы до всех руководящих работников и их сотрудников. Программное обеспечение карт показателей решает проблему доставки и распределения данных несколькими способами.

- **Доставка данных через веб-браузер.** Минимальное требование, которое необходимо выполнить, чтобы система показателей заработала, — превратить ее в структуру, основанную на интернет-технологиях, и предоставить доступ к ее данным через веб-браузер с любого компьютера. Современные возможности программы будут доступны без установки на компьютер какого-либо дополнительного программного обеспечения. То, что система показателей не требует для своей работы никаких системных ресурсов, позволяет находить поставляемой ею информации самое широкое применение без какого-либо ущерба для инфор-

мационно-технологических ресурсов организации. Цель применения этой системы — максимально возможное расширение числа потенциальных участников процесса, что должно положительно сказаться на успешности реализации организационной стратегии.

- **Шкала ключевого показателя эффективности.** Оценка результативности деятельности на основе большого количества разных показателей, обычно входящих в сбалансированную систему, может привести к путанице и затруднить понимание. Программное обеспечение этой системы отображает показатели в виде шкал, как на приборной панели автомобиля, показывающих отношение каждого ключевого показателя к определенной заданной величине. Диапазон значений ограничен самым высоким из возможных и желательных результатов и самым низким, соответствующим неудовлетворительной результативности. Получающаяся в результате система количественных показателей позволяет сравнивать оценки разного рода критериев на единой (или, как ее иногда называют, *стандартной*) шкале.
- **Индивидуальная настройка интерфейса для концентрации усилий.** Интерфейсы карт показателей в сети позволяют настроить их индивидуально, что дает возможность разграничить стратегические цели, предназначенные для какого-то определенного отдела, задачи или сотрудника. Используя эту возможность, руководители подразделений могут управлять поведением подчиненных, изолируя ключевые показатели в их интерфейсах.
- **Быстрое определение уровня результативности.** Главное преимущество, достигнутое благодаря развитию механизма отчетности системы показателей, — возможность усилить роль зрительных индикаторов (светофор и предупредительный сигнал) для быстрого определения уровня результативности. Многим руководителям, которым необходимо оперативно реагировать на происходящие события, нужен быстрый доступ к информации о результатах деятельности для определения узких мест и принятия в кратчайшие сроки соответствующих мер. Панели индикаторов позволяют быстро оценить текущее состояние результативности, определить причины этого состояния.

За последние годы в сфере хранения и поиска данных произошел значительный рывок вперед. Нынешние возможности позволяют управлять каждым байтом информации, проходящей через организацию, и использовать ее в соответствующей карте показателей.

Стратегическое управление результативностью подразумевает обмен информацией по значительному количеству решений, оно поднимает эту функцию на более высокий уровень, интегрируя ее с интеллектуальными ресурсами предприятия. Доступ к информационным хранилищам делает возможным определенный уровень связанности, последовательности и коммуникации, который не мог быть достигнут при помощи традиционных подходов, ограничивающих обмен информацией между различными приложениями.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

**В** современных условиях развитие бизнеса уже не представляется в виде длинной и прямой дороги. Она постоянно петляет, огибая холмы, никто не может заглянуть вперед и точно узнать, что его ожидает в будущем. От организаций теперь требуется мобильность, постоянное изменение структуры расходов и трудовой деятельности. Но это достаточно сложная задача, если работники и руководители не понимают стратегию, важные показатели результативности, структуру расходов и экономические условия, в которых им приходится действовать. Организациям гораздо легче трансформироваться, если их система оценки результативности связывает стратегию с поведением работников. Вот несколько соображений по поводу карт показателей.

- Карты показателей помогают организациям преодолеть зависимость от финансовых факторов и начать руководствоваться своей собственной программой.
- Если не связать параметры оценки со стратегией, то можно упустить самое главное преимущество системы показателей — приведение действий сотрудников в соответствие со стратегией.
- Назначение карты показателей — превратить стратегию в систему параметров, которая однозначно отражает представление и программу высшего руководства организации.

- Программное обеспечение карт показателей, благодаря которому они постоянно пополняются данными и регулярно доводятся до аудитории, стимулирует общение посредством электронной почты для быстрой передачи сообщений и фиксирования событий, что позволяет предотвратить организационную амнезию, которая поражает всех сотрудников.

Отсутствие связи между измерителями и стратегией приведет к несоответствию между структурой расходов и выбранных приоритетов и стратегией. Так как оценка успешности стратегии обычно основывается на итогах или оценке результата, отсроченные показатели должны быть переведены в более процессно-ориентированные и операционные опережающие показатели, которые проверяются *в течение* соответствующего периода. Количество разнонаправленных показателей должно быть сведено к минимуму.

В отличие от управления, которое направлено от вершины иерархии к ее основанию, оценка деятельности при помощи системы показателей — это процесс, который направлен снизу вверх. Для достижения хороших результатов оценка ожидаемой результативности должна отражать жесткое планирование, которое осуществляется сверху, но результаты деятельности — плохие или хорошие — должны проследиваться от нижнего уровня к верхнему. Организацию можно сравнить с оркестром. Не надо заставлять всех музыкантов играть громче. Гармония приходит, когда каждый инструмент звучит с надлежащей для него громкостью.

Если выбранные показатели побуждают работников к желаемому поведению (например, к выполнению стратегии), то целевые показатели будут достигнуты. А так как целевые показатели (более известные как ключевые показатели эффективности) устанавливаются на основе стратегического планирования, то и саму стратегию можно будет считать реализованной.

Другими словами, необходимость реформирования системы организационных оценок отражает неспособность руководства доносить информацию об изменениях в стратегии до сотрудников и приводить работу организации в соответствие с измененной стратегией.

Управление результативностью формирует общее представление, позволяющее в цепочке создания стоимости объединить поставщиков и потребителей организации. Предприятие может управлять своими стратегическими целями и параметрами оценки деятельности таким образом, что они будут способствовать росту заинтересованности всех руководителей и сотрудников, а не просто отдельных групп. Концентрируясь на единой версии, система показателей оптимизирует эффективность организации, поддерживает постоянный рост качества и увеличивает ценность человеческих и материальных активов.

Система показателей представляет собой универсальный инструмент, позволяющий стимулировать и координировать деятельность большого числа людей. В конечном счете, если организация показывает хорошие результаты, то работники получают премии, растет доходность вложений инвесторов, а руководители некоммерческих организаций испытывают удовлетворение от успешного выполнения плана.

Неужели стратегические карты и карты показателей останутся причинами менеджмента? Консультанты, занимающиеся вопросами управления производством, не перестают настаивать, что эта методология обладает более высоким «показателем принятия», чем все программы капитальных работ, по которым им доводилось консультировать в прошлом. В стратегических картах и картах показателей результативности есть смысл, они решают насущные проблемы и, скорее всего, будут продолжать привлекать организации, которые положительно относятся к новым идеям.

---

## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

---

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА<sup>1</sup>

Бухгалтеров по учету затрат часто критикуют за то, что они проводят слишком много времени, детально разрабатывая системы распределения затрат, которые сами по себе не имеют существенного значения и все равно не обеспечивают точного распределения. Несомненно, какая-то часть этой критики справедлива, но следует подумать о том, что раз уж основа для распределения была создана, она может функционировать еще какое-то время<sup>2</sup>.

*Г. Д. Крокетт*

**В** главе 8 мы уже рассказывали, как данные расчетов затрат из системы процессно-ориентированного управления — производственные издержки, себестоимость и размер прибыли — обеспечивают сбалансированные карты показателей полезными данными. В части третьей более детально рассматривается процессно-ориентированное управление, причины роста его популярности и принципы работы.

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> В некоторых разделах части третьей использованы материалы книги Гэри Кокинза «Процессно-ориентированное управление затратами: справочник руководителя».
- <sup>2</sup> Crockett H. G. Some Problems in the Actual Installation of Cost Systems // National Association of Cost Accountants (NACA) Bulletin, vol. 1, no. 8 (February 1921).



## ЕСЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ОТВЕТ, ТО КАКОВ ВОПРОС?

**В** последнее время растет число организаций, стремящихся осмыслить свои затраты и выделить определяющие их факторы. Тем не менее существует некоторая путаница относительно того, что понимать под затратами и как различать соревнующиеся между собой методологии их оценки (например, процессно-ориентированный учет затрат, нормативный учет затрат, расчеты пропускной способности, проектный учет, метод целевых затрат). В результате этой путаницы руководители и их работники не могут разобраться, какие затраты считать истинными. Но при ближайшем рассмотрении различные методы исчисления затрат не обязательно противоречат друг другу; их можно согласовывать и комбинировать. Все они слеплены из одного теста, так как их задача заключается в оценке потребления экономических ресурсов.

Существует необходимость в создании всеобъемлющей системы, чтобы разобраться, как расходы представляются в качестве затрат и как это используется при принятии решений. Доступная пониманию система не может быть такой же сложной, как, скажем, ракетостроение; она должна просто строиться и ясно формулироваться. Один из возможных вариантов системы представлен на рис. 11.1 — всеобъемлющая древообразная структура бухгалтерского учета. Эта схема похожа на систематику, которой пользуются биологи для классификации



**Рис. 11.1.** Систематика бухгалтерского учета

животных и растений. Эта система определяет компоненты, составляющие основу знания.

Обратите внимание, что в верхней части рисунка бухгалтерский учет как дисциплина в широком смысле распадается на управленческий и финансовый учет. Здесь надо отметить, что данная книга посвящена главным образом управленческому учету, а не финансовому. Финансовый учет имеет дело с внешней отчетностью перед банками, владельцами, акционерными компаниями открытого типа и контролирующими органами. В противоположность этому управленческий учет используется руководством и командами сотрудников внутри организации для принятия решений. Если вы нарушаете правила финансового учета, возможны проблемы с законом. Если же у вас слабый управленческий учет, то тюрьма вам, конечно, не грозит, но появляется риск принять неверное решение. Как достаточно часто повторяется в этой книге, грань между верным и неверным решением становится все тоньше, по мере того как возрастают требования к результативности организации.

На самом высоком уровне управленческого учета на рис. 11.1 находятся два элемента: *оценка затрат* и *использование данных о затратах*. В рамках этой схемы каждая ветвь может быть поделена на ряд ключевых компонентов.

- **Оценка затрат.** Оценка затрат состоит из двух функций: сбор данных и превращение расходов в затраты, осуществляемых приемлемым для организации образом.

1. **Сбор данных.** Эта процедура давно сформировалась, поскольку насчитывает уже несколько столетий.
  2. **Превращение расходов в затраты.** Это чрезвычайно важная процедура, так как она отражает различные методы, которые обычно используются одновременно и направлены на превращение расходов организации в рассчитанные затраты. Общее в этих системах: они начинаются с подсчета расхода *денежных ресурсов*, которые фиксируются в транзакционных системах в виде платежных ведомостей и журналов закупок. Затем расходы отслеживаются и распределяются по объектам учета затрат. Процессно-ориентированное управление изначально появилось как метод расчета затрат, гарантирующий точность<sup>1</sup>.
- **Использование данных о затратах.** Большинство учебников по управленческому учету обычно начинаются так: существует три основных способа использования данных о затратах — операционный контроль, оценка и определение причин и упреждающее планирование.
    1. **Операционный контроль.** В последнее время стало преобладать мнение, что акцент в сборе и распределении данных о затратах должен переместиться с контроля на другие способы их применения: оценку (обучение) и упреждающее планирование. В поддержку этой точки зрения заявляют, что поздно контролировать процесс после его завершения, опираясь на исторические данные о расходах и затратах. Более того, колебания объемов затрат не отражают изменения в качестве или уровне услуг — эти данные предоставляют неполную информацию.
    2. **Оценка и определение причин.** Второй способ использования данных о затратах — оценка и определение причин происходящего. Это позволяет ответить на вопрос «сколько это сегодня стоит». Основной упор здесь делается на поиск идей и обучение лучшим способам достижения целей организации.
    3. **Упреждающее планирование.** Упреждающее планирование, составление бюджета и прогнозов привлекают к себе все больше внимания в качестве способов применения данных о затратах. В эту ветвь входит анализ предельных расходов, чаще называемый учетом предельных или релевантных затрат. В качестве примеров можно привести анализ «что, если», анализ принятия компромиссных решений, решения по аутсорсингу, решения по инвестированию и, что более фундаментально, определение затрат, ассоциированных с выборкой клиентов (по ценам), с целью

установить размер прибыли, соответствующей этой ценовой выборке. Эта ветвь управленческого учета может быть описана как прогнозирование расходов. Можно, конечно, возразить, что это больше экономический анализ, а не учет затрат. Но возражение возникает отчасти из-за включения в процесс анализа потребности в производственных мощностях и его корректировки в зависимости от существующих мощностей.

В части первой, когда я представлял цикл управления результативностью, было сказано, что процессно-ориентированное управление способно генерировать важные данные для системы управления результативностью. Часть этих данных может выступать в качестве источника затрат в цикле процесса управления результативностью. Попробуем разобраться, что же такое процессно-ориентированное управление.

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТКРЫВАЕТ ГЛАЗА

Представьте, что вы с тремя товарищами зашли в ресторан, где вы заказали себе чизбургер, а они — по куску дорогого деликатесного мяса. Когда официант принес счет, они сказали: «Давайте разделим эту сумму поровну». Вам это понравится?

То же самое происходит со многими товарами и услугами, когда бухгалтеры берут общий объем косвенных и накладных расходов и относят их на затраты без какой-либо логики. В этом случае нет никакой связи между производством каких-то определенных товаров, оказанием услуг или обслуживанием конечных потребителей и возникшими расходами. Это несправедливо и очень похоже на единое налогообложение без разбора. АВМ все это представляет правильно — оно «считает по-честному».

Многие из тех, кто применяет процессно-ориентированное управление, мечтают, чтобы слова «распределение» вообще не существовало. Для них оно стало синонимом несправедливости из-за неправильного использования в бухгалтерской практике их организаций. Нормативный учет затрат и их неверное распределение — это яма, в которую падает бухгалтерский учет. Нам необходимо процессно-ориентированное управление, которое стало бы лестницей, чтобы выбраться из западни и вдохнуть аромат роз. По моему мнению, вместо термина «распределение» правильнее использовать термин «неверное распределение», потому что таковым обычно и бывает его результат. Люди, занимающиеся процессно-ориентированным управлением, часто говорят, что они не *распределяют* расходы, а *отслеживают и относят* их к затратам на основе причинно-следственных связей.

Но процессно-ориентированное управление может гораздо больше, чем просто отслеживать расходы и затраты. Оно создает прозрачность, которая позволяет находить решения проблем, предвидеть возможные последствия своих решений. Некоторые циники уверены, что бухгалтеры считают только то, что легко посчитать, а не то, что имеет первостепенное значение. Устаревшая традиционная бухгалтерская практика не позволяет руководителям и работникам увидеть более значимые затраты.

Урок, который был извлечен из прошлых попыток ввести процессно-ориентированное управление, гласит: не должна проектная группа относиться к нему как к проекту или программе улучшения положения либо стимулу к изменениям. Процессно-ориентированное управление просто поставяет данные, которые используются исключительно как средства. Это уже отмечалось в части второй, но повторим и здесь: если АВМ представляют как программу введения улучшений, то руководство и сотрудники будут относиться к нему как к очередной причуде, веянию моды или проекту текущего месяца. Данные процессно-ориентированного управления делают экономику организации и потребление расходовемых ресурсов более видимыми. Деньги все равно будут тратиться на потребляемые организацией ресурсы, вне зависимости от того, проводится оценка этих затрат по методологии АВМ или нет, так как АВМ не просто позволяет решать некоторые задачи, а скорее само *ставит* эти задачи.

## НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ ПРИХОДЯТ НА СМЕНУ ПРЯМЫМ

Итак, почему процессно-ориентированное управление приобрело такую популярность? Главной причиной стало значительное изменение структуры затрат многих предприятий, о чем будет сказано ниже. Вторая причина — изменившееся мышление бухгалтеров, которые хотят выступать в качестве деловых партнеров людей, которым они предоставляют информацию. Вот что сказал Ким Уоллин, президент Института бухгалтеров по управленческому учету (ИМА): «Со времен изобретения системы двойной записи задача бухгалтеров заключалась в фиксировании, утверждении и предоставлении информации. Так происходило с 1492 г., когда итальянский монах придумал систему бухгалтерского учета для венецианских купцов, до 1980-х гг. На протяжении пяти сотен лет в профессии бухгалтера практически не происходило никаких изменений. Но в начале 1980-х с появлением электронных таблиц их профессия стала заметно меняться. Благодаря развитию технологий время, необходимое для проведения

расчетов, чем раньше бухгалтера занимались долгие, долгие часы, значительно сократилось. Эти перемены означали, что бухгалтер теперь будет работать совершенно по-другому.

С самого начала бухгалтеры были достаточно изолированной кастой. Они не взаимодействовали ни с кем из персонала и были достаточно безлики. Их работа ограничивалась регистрацией и представлением фактических данных за прошлый период.

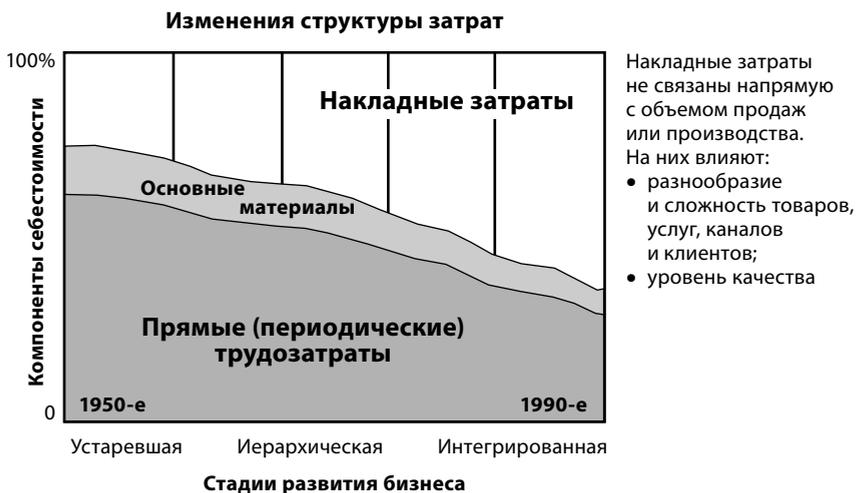
Но их профессия изменилась в 1980-х гг. в результате информационной революции, и бухгалтеры стали центром команды — руководящей и исполнительской. Теперь их отличительной чертой считают беспристрастность, так как у них нет таких программ работы, как у инженеров или менеджеров по сбыту. Современные бухгалтеры взаимодействуют с другими людьми. Они уже не могут спрятаться за горами цифр, так как стали выполнять функции советников в сфере бизнеса, и осознание своей значимости для организации приучило их более внимательно относиться к тому, что может помочь принять верное решение»<sup>2</sup>.

Что я имею в виду, когда говорю, что структура затрат многих предприятий изменилась? всю работу в организациях выполняют работники, которые непосредственно осуществляют постоянно повторяющиеся операции с товарами и услугами, предоставляемыми клиентам. В то же время множество других работников, не взаимодействующих напрямую с клиентами, также производит определенный цикл действий, повторяющийся ежедневно или еженедельно. Работа этих сотрудников, например банковского кассира, в высшей степени однообразна. На рис. 11.2 представлен график, отражающий объем этих расходов и два других основных компонента структуры затрат любой организации: закупку материалов и накладные расходы.

Большинство организаций уже обладают достаточным опытом в отслеживании и оценке повседневной работы сотрудников, предоставляют информацию о ставках затрат и нормативных затратах. В нижней части графика отражены данные о затратах, которые также раскрывают некоторые издержки, связанные с производительностью, а не только периодически повторяющиеся расходы, например отклонения по трудочасам. Именно в этой части графика производители используют маршрутно-технологические карты и операционные карты технологического процесса для оценки результативности. Затраты такого рода хорошо известны в качестве *нормативных затрат*. Организации, предоставляющие услуги, также оценивают данные о затратах на их оказание. Так, многие банки знают размер нормативных затрат на обслуживание вклада каждого типа, денежного перевода и т. д.

Проблемы возникают в сфере накладных затрат (верхняя часть графика). На протяжении последних десятилетий накладные затраты<sup>3</sup> по-

**Чтобы понять суть процессно-ориентированного управления, необходимо определить факторы изменения структуры затрат**



**Рис. 11.2.** Замещение прямых затрат накладными

степенно замещали периодические. Организации достаточно хорошо изучили структуру периодических затрат, но им пока не совсем ясны факторы, влияющие на объем накладных затрат. Процессно-ориентированное управление позволяет пролить свет на этот вопрос и подобающим образом исследовать проблему.

Например, в банке руководители среднего звена и команды сотрудников не обладают той же степенью достоверности финансовой информации о деятельности вышестоящих топ-менеджеров, как о работе кассиров, выполняющих рутинные функции. Единственная финансовая информация, доступная для анализа расходов вице-президентов и других накладных расходов, — данные годового бюджета, поскольку они ежегодно обсуждаются. При этом основное внимание уделяется уровню расходов, а не ставкам затрат на выполнение различных работ. Расходы отслеживаются уже после того, как бюджет опубликован, а контролируются они по каждому отделу или виду деятельности в каждый период, чтобы определить, укладывается ли руководство в бюджет или план.

Процессно-ориентированное управление просто привносит в накладные затраты тот уровень прозрачности, который уже был достигнут в прямых трудозатратах. Это несложно. В целом процессно-ориентированное управление становится методом постижения как затрат, относящихся к процессам, так и нормативных затрат на продукты, услуги и результаты на уровне всей организации.

## ВЛИЯНИЕ РАЗНООБРАЗИЯ ТОВАРОВ, УСЛУГ, КАНАЛОВ И КЛИЕНТОВ

Когда людям задают вопрос о причинах замещения прямых затрат накладными, то большинство говорит о технологиях, оборудовании, автоматизации или компьютерах. Другими словами, организации автоматизируют то, что ранее выполнялось вручную. Однако это лишь второй по важности фактор, влияющий на изменение организационных затрат.

Важнейшим фактором, повлиявшим на этот сдвиг, стал постепенный рост количества товаров и услуг. В последние десятилетия организации постоянно увеличивали ассортимент предлагаемых товаров и услуг, развивали свои системы доставки и сбыта. Значительно вырос ассортимент услуг и состав клиентов. Но внедрение вариативности и многообразия (неоднородности) в организацию приводит к ее усложнению, а возросшая сложность становится причиной роста накладных расходов, необходимых для управления ею. Поэтому замещение периодических расходов накладными расходами не обязательно свидетельствует о том, что организация становится менее эффективной и более бюрократизированной. Это означает лишь то, что она предлагает большее разнообразие товаров и услуг разным клиентам.

Почему же менеджеры недоверчиво качают головой, когда думают о системе бухгалтерского учета в своей компании? Однажды мне довелось услышать жалобу одного исполнительного директора: «Знаете, что мы думаем о своей системе бухгалтерского учета затрат? Что это просто безосновательные выдумки, но мы все с ними соглашаемся». Грустно видеть, как те, кому приходится работать с бухгалтерской отчетностью, впадают в уныние. К сожалению, большинству бухгалтеров важнее, чтобы все числа сходились и совпадали с итоговым результатом, им совершенно все равно, что части, составляющие этот итог, неверны. Только итог имеет значение, и реальный результат всегда можно под него подогнать при помощи произвольного распределения затрат.

Грустная правда заключается в том, что, когда эти отчеты с искаженными данными попадают к сотрудникам и руководству, им ничего не остается делать, как принять их вне зависимости от достоверности и обоснованности. Но следует иметь в виду, что на основе этой информации они выносят решения. А это уже рискованно.

Короче, замещение прямых затрат накладными отражает возросшую степень сложности работы, что чаще всего продиктовано стремлением угодить клиенту. Процессно-ориентированное управление не решает эту проблему и не устраняет сложность, потому что она возникает как результат воздействия других причин. Но процессно-ориентированное управление указывает на причины этой сложности. Как долго организации будут

принимать решения на основе дезинформирующих данных, поставляемых системами бухгалтерского учета?

## РАСХОДЫ И ЗАТРАТЫ — НЕ ОДНО И ТО ЖЕ!

Это ключевой момент в понимании сути процессно-ориентированного управления. *Расходы* и *затраты* — не одно и то же. Но в чем различие? Расходы — это выплата денег организацией какой-то стороне, например плата поставщикам или выдача зарплаты служащим. (Расходы могут быть «почти наличными» — *near-cash*, что означает необходимость оплаты наличными в ближайшем будущем.) Короче, денежные средства уходят из казначейского отдела. В противоположность этому затраты всегда *скалькулированы*, отражая произведенные расходы.

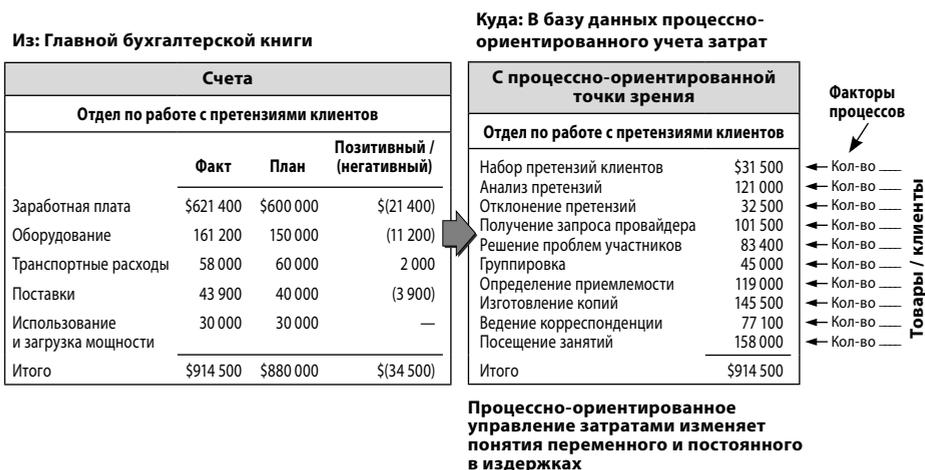
Очень важно отдавать себе отчет в том, что в процессе перехода и превращения расходов в затраты всегда присутствуют некоторые допущения. Эти допущения наряду с деловым регламентом составляют основу калькуляции. Расходы возникают в момент приобретения чего-либо у некоей второй стороны, включая оплату услуг работников. В этот момент стоимость фиксируется как неизменная составляющая сделки. За расходами следуют затраты; они отображают то, как эти расходы через производственную деятельность превращаются в результат работы.

## ПРОЦЕССЫ АВМ ОЗНАЧАЮТ ДЕЙСТВИЕ

Ключевое различие между процессно-ориентированным управлением и главной бухгалтерской книгой с традиционными способами распределения затрат (расчета себестоимости методом полного поглощения затрат) заключается в том, что процессно-ориентированное управление описывает свою деятельность при помощи фраз следующей модели: «глагол, имя прилагательное, имя существительное». Например, «осмотреть некачественную продукцию», «открыть новый клиентский счет» или «рассмотреть клиентские заявления». Это придает процессно-ориентированному управлению необходимую гибкость. Такое словесное воплощение действительно, так как и руководителям любого звена, и командам сотрудников гораздо легче воспринимать эти фразы. Оно подразумевает, что эти виды деятельности могут быть улучшены, преобразованы, усовершенствованы или отменены. На рис. 11.3 показано как процессно-ориентированное управление преобразует расходы грассбуха в рассчитанные затраты.

Когда каждый процесс отслеживается процессно-ориентированным управлением вплоть до конечного продукта или потребителя (результат

**Кроме анализа содержания работы изучение процессов позволяет определить, что приводит к изменению объема функциональных затрат**



**Рис. 11.3.** Каждый процесс имеет свой носитель функциональных затрат

тирующего объекта затрат) при использовании специального фактора отнесения функциональных затрат для каждого вида деятельности, все 914 500 долл. будут распределены между всеми типами продуктов и услуг, каналами и обслуживаемыми клиентами. Это перераспределение расходов на ресурсы будет более точным, чем любое приблизительное распределение затрат в традиционных процедурах учета. Именно благодаря этой системе распределения затрат процессно-ориентированному управлению удастся более точно высчитывать затраты на производство. Как уже говорилось, термины *отслеживание* и *отнесение* более предпочтительные, чем термин *распределение*. Многие люди ассоциируют *распределение* с перераспределением затрат без всякого учета источников и пунктов назначения, поэтому в некоторых организациях отказываются от распределения накладных расходов как от произвольного, относятся к нему с недоверием.

Отнесение расходов на ресурсы показывает, что все затраты порождаются клиентом или лицом, извлекающим выгоду из производимой работы, но никак не главной бухгалтерской книгой. Но эта точка зрения прямо противоположна позиции бухгалтеров, *распределяющих затраты*. Система распределения затрат представляет собой единый источник, из которого они направляются в различные пункты. Но эти пункты назначения и являются источниками расходов, обычно это результаты или люди, требующие выполнения какой-то работы, а затраты затем оценивают результат, отражаясь в системе разнесения затрат процессно-ориентированного управления.

Главная бухгалтерская книга использует список счетов, а процессно-ориентированное управление ведет учет по процессам. Переводя данные

главной бухгалтерской книги в процессы и функции, процессно-ориентированное управление сохраняет общие показатели объемов доходов и расходов, но позволяет по-другому взглянуть на доходы, бюджетное финансирование и затраты, что способствует их лучшему пониманию. Данные из *списка счетов* не подходят для отчета о затратах на бизнес-процессы, которые имеют межфункциональный характер, выходя за вертикальные и искусственные границы организационной схемы. Главная бухгалтерская книга организована вокруг разных подразделений или центров затрат, что делает невозможным анализ процессных издержек. Структура многих организаций была создана плоской настолько, что сотрудники разных подразделений или центров затрат зачастую выполняют сходные функции, участвуя в двух и более основных бизнес-процессах. Только перестраивая и приводя затраты на отдельные функции в соответствие с бизнес-процессами, например «обработка уведомлений о конструктивных изменениях» или «открытие новых клиентских счетов», можно охватить, оценить и сделать доступным для управления весь спектр издержек на осуществление этих процессов.

### **ДВЕ ПРОЕКЦИИ ОТНЕСЕНИЯ ЗАТРАТ: ОБЪЕКТЫ И ПРОЦЕССЫ**

Существует два подхода к организации и анализу данных процессно-ориентированного управления затратами. *Горизонтальная* проекция процессов отслеживает и выстраивает затраты путем простого сложения (аддитивно). *Вертикальная* проекция отнесения затрат по объектам, охватывая все многообразие и разнородность объектов учета, трансформирует расходы на ресурсы в затраты на выпуск и относит их в соответствии с причинно-следственным принципами.

#### **Вертикальная проекция**

Вертикальная ось отражает затраты в зависимости от потребности в них со стороны разного рода продуктов, каналов и клиентов. Процессы потребляют ресурсы, а предоставляемые клиентам продукты и услуги — это результат выполнения процессов, т. е. можно сказать, что «продукты и услуги потребляют процессы». Проекция отнесения затрат процессно-ориентированного управления — это цепочка поглощения затрат. Когда каждый вид затрат отслеживается на основе объема или количества причин, их вызывающих, все расходы на ресурсы в итоге перегруппировываются по результирующим объектам затрат. Этот метод позволяет гораздо более точно оценить затраты на продукты, обслуживание каналов и потребителей, чем традиционный и произвольный метод распределения по принципу «размазывания масла по бутерброду».

### Горизонтальная проекция

В центре внимания горизонтальной проекции затрат находятся бизнес-процессы. Бизнес-процесс можно определить как две или более функции с общей целью. Функциональные затраты относятся к бизнес-процессам. В каждом процессе функциональные затраты носят последовательный и аддитивный характер. В этом смысле они отвечают требованиям ставших в последнее время популярными методик, которые используют схемы организационной структуры, карты и модели процессов. Мышление, основанное на бизнес-процессах, фактически поворачивает схему организации на 90 градусов и сейчас занимает доминирующие позиции в управленческой среде. Процессно-ориентированное управление предоставляет элементы затрат, необходимые для калькуляции издержек производства по процессам, которые нельзя найти в главной бухгалтерской книге.

В сущности, вертикальную проекцию отнесения затрат по объектам следует рассматривать как *нечувствительную ко времени* в рамках определенного периода. Проекция отнесения затрат процессов на стадии активного функционирования нечувствительна к продуктам. Отнесение затрат по объектам и учет затрат по процессам — разное представление одних и тех же расходов на ресурсы и издержек на осуществление функций. Они эквивалентны по содержанию, но в каждой проекции радикально различаются способы представления информации. Кратко: вертикальная проекция отнесения затрат по объектам объясняет, *что сколько стоит*, в то время как горизонтальная проекция бизнес-процессов поясняет, *почему это столько стоит*. Это позволяет понять *причины и объемы* затрат на осуществление бизнес-процессов.

Данная книга в первую очередь посвящена вертикальной проекции, которую часто называют *учетом на основе полного отнесения*. Процессно-ориентированный учет затрат больше имеет дело с данной проекцией.

Меня часто просят дать более простое пояснение к рис. 11.3. В шутку я отвечаю: «Правая сторона — это хорошо, потому что левая сторона — это плохо!» Нет, я не говорю, что главная бухгалтерская книга — это плохо. На самом деле все как раз наоборот: гроссбух замечательно справляется с функцией, для которой он был придуман, — зафиксировать и сгруппировать или собрать расходные операции по счетам. Но данные в этом виде структурно не годятся для анализа при принятии решений (может быть, только для самых примитивных форм контроля, для отслеживания бюджетных отклонений). Но превращение этих данных в рассчитанные издержки избавляет их от этих изъянов.

Когда в руки менеджеров попадает отчет из центра ответственности в духе левой части рис. 11.3, то они становятся либо грустными, либо веселыми, но *практически никогда не становятся умнее*. Вот почему я иногда в шутку

спрашиваю: «Как расшифровывается «GL» (главная книга)?» Ответ — «Good luck» (Удачи — *англ.*). Но это не поможет вам при принятии решения.

В заключение можно сказать, что главная книга описывает, сколько было потрачено, тогда как процессно-ориентированный учет затрат поясняет, на что это было потрачено. Гроссбух ведет учет расходов, процессно-ориентированное управление рассчитывает затраты на производственную деятельность, реализацию процессов и достижение результатов, в качестве которых могут выступать товары. Затраты на промежуточный результат, например себестоимость единицы продукции или оформления сделки, также рассчитываются в процессно-ориентированной перспективе. Когда сотрудники обладают надежной и важной информацией, руководители могут позволить себе меньше заниматься контролем их непосредственной деятельности, а больше времени посвящать управлению как таковому.

### **ПРОСТАЯ В ПРИМЕНЕНИИ И УСТОЙЧИВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И СОЗДАНИЕ БЫСТРОГО ПРОТОТИПА**

На протяжении многих лет на АВМ смотрели как на дорогостоящий проект, который по силам лишь большим организациям с обширными ресурсами. Но сегодня, с ростом числа компьютеров для сбора и обработки данных, стоимость этих процедур снизилась, в то время как качество обработки информации выросло. Теперь не только такие системы оценки деятельности стали доступны, но и значительная часть данных этого рода уже присутствует в организациях в том или ином виде. Так, системы управления качеством организаций, аттестованных по стандарту ISO 9000, изобилуют данными, обычно не связанными с системой бухгалтерского учета. Информационные технологии способствовали применению данных процессно-ориентированного управления для наблюдения, планирования и принятия решений. С появлением мощных систем управления базами данных и вычислительных машин обработка данных перестала быть препятствием на пути к пониманию затрат.

Более того, техника применения процессно-ориентированного управления, основанная на создании быстрого прототипа, еще больше повышает шансы на успех. В отличие от долгих, многомесячных, нацеленных на одну попытку, однокорых подходов, техника ускоренного моделирования АВМ идет по пути быстрого построения первоначальной модели, что занимает обычно около двух дней, путем постоянно повторяющейся перестройки моделей все больших размеров. Наконец, эта большая модель процессно-ориентированного управления становится постоянно используемой и надежной производственной системой. Подробнее создание быстрого прототипа модели АВМ обсуждается в главе 12.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАЦИОННОЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Распространено заблуждение, что в организации используется только одна система АВМ. На самом деле можно создать большое их количество для каждой организации. Как показано в правой части рис. 11.3, существует два типа людей, пользующихся данными процессно-ориентированного управления для принятия решений: *стратегический* и *тактический (операционный)*. Фактически существует два типа моделей АВМ, которые работают на пользователей обоих типов, но они придерживаются одинаковых принципов отнесения затрат. Различие между ними заключается в составе учитываемых расходов и включении или исключении данных о ценах и выручке для расчета рентабельности.

*Стратегическое процессно-ориентированное управление* (оно называется также «процессно-ориентированным управлением на уровне всей компании»), направлено в первую очередь на выбор «правильных» решений, например, как продать рентабельные товары «рентабельным» клиентам. Стратегическое АВМ ведет к росту доходов и увеличению прибыли, что достигается путем установления выгодных цен на товары и анализа колебаний спроса различных категорий покупателей.

*Операционное процессно-ориентированное управление* (оно называется также локальным процессно-ориентированным управлением на местном уровне) не охватывает всю компанию, а имеет дело с отдельными функциями, отделами или бизнес-процессами. Его задача состоит не в анализе факторов, влияющих на размер прибыли, а в улучшении качества процессов, повышении эффективности управления затратами по процессам и оптимизации использования имеющихся активов.

Можно кратко изложить различия этих моделей процессно-ориентированного управления.

- *Стратегическое процессно-ориентированное управление* учитывает все расходы предприятия, а затем вычитает из статей бюджета доходов отслеживаемые затраты на объекты (товары, каналы распределения и клиенты) для расчета их вклада в прибыль компании.
- *Операционное процессно-ориентированное управление* сужает круг учитываемых расходов до относящихся к функциям, отделам или процессам. Оно направлено на анализ текущей деятельности с целью избавиться от ненужных потерь, задействовать весь объем ресурсов, повысить производительность и рациональность использования активов.

Одно из достоинств коммерческого программного обеспечения процессно-ориентированного управления заключается в том, что оно способно

объединить множественные *операционные* модели АВМ в единую более широкую *стратегическую* модель процессно-ориентированного управления всей компании.

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> The State of Management Accounting: The Ernst & Young and IMA Survey (2003), [www.imanet.org](http://www.imanet.org).
- <sup>2</sup> Kim Wallin, opening remarks at annual conference of Institute of Management Accountants, Nashville, Tennessee, June 24, 2003.
- <sup>3</sup> Такого вида затраты называются накладными, косвенными затратами. Термин *накладные* может вводить в заблуждение и зачастую имеет негативный оттенок. Но во многих случаях накладные затраты оказывают положительное воздействие. В этой книге термины *косвенные* и *накладные* расходы взаимозаменяемые или используются вместе для обозначения расходов и затрат этого вида. Но какой бы термин ни использовался, цель расчета затрат заключается не в произвольном распределении, а в надлежащем анализе, с последующим их отнесением согласно вызывающим их причинам и в соответствующих пропорциях.

## МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### КЛЮЧ К УСПЕХУ

**Н**а рис. 12.1 представлена общая схема отнесения затрат в процессно-ориентированном управлении, состоящая из трех блоков, соединенных каналами отнесения. На первый взгляд она может показаться излишне запутанной, но достаточно нескольких минут, чтобы разобраться и увидеть, что в ней абсолютно логично отображается, как расходы превращаются в расчетные затраты по процессам и в итоге в продукцию.

Представьте себе каналы отнесения затрат в виде труб и соломинок, диаметр которых соответствует объему стоимостных потоков. Достоинство этой модели процессно-ориентированного управления в том, что каналы и соответствующие пункты отнесения затрат обеспечивают отслеживаемость движения затрат от начала до конца, от расходов на ресурсы до каждой категории клиентов (или даже до каждого отдельно взятого потребителя) — источника всех расходов и затрат.

Процессно-ориентированное управление отслеживает и поэтапно относит все расходы на ресурсы в виде вычисленных затрат при помощи сети каналов, разносящих их до конечных объектов калькуляции. Кроме того, процессно-ориентированное управление позволяет повысить точность предоставляемых данных, так как наделяет затраты свойством пропорциональной *отслеживаемости вызывающих их (затрат) причин* в отличие от выведения средней величины затрат. В сложно структурированных организациях с большим количеством поддерживающих процессов возможно

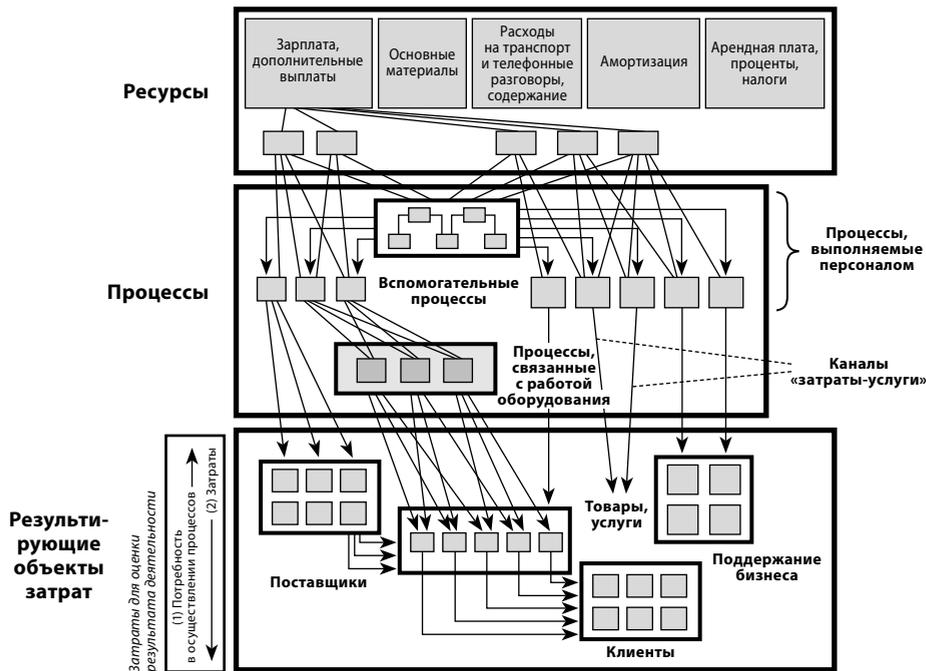


Рис. 12.1. Система отнесения затрат в процессно-ориентированном управлении

наличие цепочки опосредованных процессов, затраты на которые в конечном итоге относятся на *результующие объекты затрат*. Эти цепочки образуют систему отнесения затрат от процессов к процессам и опираются на *промежуточные факторы* (или *причинные факторы отнесения затрат*) затрат на процессы так же, как *результующие объекты затрат* опираются на *собственные факторы отнесения затрат на процессы* для отнесения к ним своих затрат, с учетом их многообразия и разнородности.

*Учет по отнесению прямых издержек* уже не является, как раньше, непреодолимой проблемой благодаря появившемуся программному обеспечению для процессно-ориентированного управления, которое позволяет производить *промежуточное отнесение прямых затрат* на локальный процесс, внутреннего клиента или любой другой компонент, вызвавший потребность в процессах. Короче, процессно-ориентированное управление связывает клиентов с потребляемыми ресурсами, принимая во внимание их объем и образуя своего рода оптоволоконную сеть. Такая система отнесения затрат обеспечивает повсеместную прозрачность.

При процессно-ориентированном управлении потребность в выполнении процессов передается через факторы затрат на выполнение процессов (причинные факторы) и связанные с ними ставки. Ставки факторов затрат на процессы можно рассматривать как наиболее детализированные ставки

накладных расходов. Они переводят расходы в затраты на более конкретном, детальном уровне, чем традиционные системы, и имеют дело с живыми потоками ресурсов, а не с бухгалтерским *пошаговым методом распределения затрат*, который не отличается особой точностью.

Ключ к созданию эффективной системы процессно-ориентированного управления — разработка и планирование сетевой модели отнесения затрат. Узлы в сетевой модели — это ресурсы и объекты, через которые все расходы переводятся в затраты. Их конфигурация придает поставляемым данным полезность и ценность для принятия решений.

### СИСТЕМА ОТНЕСЕНИЯ ЗАТРАТ В ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ УПРАВЛЕНИИ: ОБЗОР

Было бы интересно развернуть все стрелки на рис. 12.1 в обратную сторону. Такое переключение полярностей продемонстрировало бы, что все расходы возникают благодаря потребительскому спросу, а вычисленные издержки просто отражают его объем. Система процессно-ориентированного управления является чем-то вроде фотоснимка, на котором запечатлен ход бизнеса в определенный период. Учет затрат в течение всего жизненного цикла будет описан в главе 17.

*Ресурсы*, располагающиеся в верхней части системы отнесения затрат на рис. 12.1, отражают суммарную возможность выполнения процессов, так как это средства реализации процессов. На уровне ресурсов все расходы текущего периода группируются. Примерами ресурсов могут выступать зарплата, материалы и электроэнергия. Часто в качестве основы для отслеживания и отнесения ресурсных расходов используется время, которое люди или оборудование тратят на выполнение какого-либо процесса. Часто используется процентное деление времени между различными процессами.

*Процессы* располагаются в средней части рисунка, отражающей деятельность компании. Здесь ресурсы превращаются в некий результат. Структура отнесения затрат на процессы позволяет направить факторы их отнесения на объекты калькуляции затрат (или другие процессы), используя их в качестве механизма для завершения этого процесса.

*Объекты калькуляции*, располагающиеся в нижней части системы отнесения затрат, представляют собой широкий спектр результатов и услуг, по которым аккумулируются затраты. *Конечными объектами калькуляции затрат* выступают потребители; именно их наличием определяется необходимость структуры затрат. Объекты калькуляции — это люди или объекты, получающие выгоду от производственной деятельности компании. В качестве примеров объектов калькуляции могут выступать товары, каналы обслуживания и реализации, потребители и результаты внутренних процессов. Объекты калькуляции — это для чего и для кого выполняется работа.

Последний блок объектов калькуляции затрат более важный, чем блоки ресурсов и процессов, потому что разнородные и разнообразные по своей сути результаты деятельности, которые наилучшим образом классифицируются и отражаются АВМ через информацию о затратах, проявляются в виде конечных (результатирующих) объектов калькуляции затрат. К сожалению, многие проектные команды, работающие по проекту АВМ, большую часть своей энергии тратят на блоки ресурсов и процессов, полагая, что определение и проработка ресурсов и процессов обеспечат точные результаты. Но суть заключается в том, что они таким образом вводятся в заблуждение. Более компетентные проектные команды понимают, что лучше строить модель процессно-ориентированного управления, отталкиваясь от результирующих объектов калькуляции затрат. Если прежде всего определиться с разнообразием объектов, которые потребуют калькуляции, то возрастет вероятность, что расходы потребляемых ресурсов будут отнесены на результирующие объекты калькуляции затрат в нужных пропорциях.

### **Что такое факторы отнесения затрат?**

Термин *фактор отнесения затрат* может сбить с толку, потому что мы воспринимаем его смысл как нечто, что можно описать словами, а не цифрами. Например, ураган может выступать в качестве фактора отнесения затрат, так как влечет за собой необходимость проведения ремонтно-восстановительных работ, что, в свою очередь, приведет к соответствующим затратам. *Факторы отнесения затрат* в системе отнесения затрат процессно-ориентированного управления, напротив, должны иметь количественное выражение при помощи показателей, которые относили бы затраты по соответствующим объектам калькуляции. У факторов отнесения затрат на процессы есть собственные факторы отнесения затрат более высокого порядка. У факторов отнесения затрат и факторов отнесения процессов различное предназначение. Факторы отнесения процессов — это количественно выраженные показатели уровня деятельности, отражающие степень востребованности каждого процесса. Фактор отнесения процесса, соотносящий процесс с объектами калькуляции, измеряет процесс с учетом степени уникальности и разнообразия объектов калькуляции, которые потребляют этот процесс. Фактор отнесения затрат — понятие более высокого порядка, чем фактор отнесения процесса. Один фактор отнесения затрат может воздействовать на большое количество разных процессов и совсем не обязательно должен поддаваться измерению, он может просто носить характер условного события.

*Фактор отнесения объекта калькуляции затрат* применяется к объектам калькуляции после того, как все затраты на процессы уже соответствующим образом распределены. При этом объекты калькуляции затрат могут потребляться или использоваться другими объектами калькуляции. Например, когда какой-то потребитель приобретает значительный набор товаров (скажем, в продовольственном магазине вы набираете в свою тележку различные продукты), то приобретаемые товары становятся факторами отнесения объектов калькуляции затрат.

### Расходы на поддержание бизнеса

Некоторые процессы в организации не направлены напрямую на приращение потребительской стоимости, обеспечение ответной реакции или повышение качества. Но это не значит, что от этих процессов можно отказаться или даже просто сократить их, чтобы не нанести вреда бизнесу в целом. Так, подготовка определенного рода отчетности не способствует росту ценности какого-либо объекта калькуляции или удовлетворенности клиента. Однако эта работа чрезвычайно важна для организации, так как позволяет ей оставаться в рамках закона. Такого рода затраты обычно относят к группе *поддерживающих объектов калькуляции* (их еще называют *расходы на поддержание бизнеса*).

Расходы на поддержание бизнеса (или инфраструктуры) — это расходы, которые возникли не в результате производства товаров или оказания необходимых клиентам услуг. Потребление этих затрат нельзя логично связать с товарами, услугами, клиентами или потребителями услуг. Еще одним примером может быть подготовка ежемесячной бухгалтерской отчетности. Как определить, какой товар вызвал необходимость этой работы? Это сделать невозможно. В итоге подобные затраты приходится покрывать путем ценообразования или финансирования, но это уже другой вопрос; нас же интересует проблема правильного отнесения затрат к объектам калькуляции, когда никаких причинно-следственных связей не наблюдается.

В число затрат на поддержание бизнеса могут быть также включены не приносящие пользы, но имеющие место затраты по содержанию простаивающих мощностей. Другим примером могут стать затраты на научные исследования и разработки, которые можно при желании включить в расходы по поддержанию бизнеса, но так, чтобы время признания этих расходов разумно соответствовало признанию доходов от продажи товаров и услуг. Так как процессно-ориентированное управление относится к сфере управленческого учета и не является строго регулируемой деятельностью, как подготовка финансовой отчетности, общепринятые принципы бухгалтерского учета здесь соблюдать не обязательно, но кое-что позаимствовать из них можно.

## КАК СДЕЛАТЬ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УЧЕТ ЗАТРАТ БОЛЕЕ ТОЧНЫМ

Люди, впервые сталкивающиеся с процессно-ориентированным управлением, часто слышат такую фразу: «Лучше быть почти правым, чем совершенно точно ошибаться». Это вызывает у них улыбку, так как на примере своей организации они прекрасно знают, что это означает. Обычно им трудно понять, что позволяет процессно-ориентированному управлению быть более точным, чем старая система управления затратами, несмотря

на широкое применение в ней предположений и приближенных оценок по поводу распределения затрат. Ответ многим покажется противоречащим здравому смыслу. Дело в том, что первоначальные ошибки, касающиеся оценок по поводу распределения затрат, в системе процессно-ориентированного управления исключены. Это происходит отчасти потому, что распределение (превращение расходов в затраты) — это *закрытая система* с нулевой суммарной погрешностью оценки отнесения полных издержек компании для результирующих объектов затрат.

Первоначальный объем расходов, который необходимо распределить, можно считать стопроцентно верным, так как эти данные поступают из главной книги, специально созданной для сбора и подведения итогов всех расходов. Однако впоследствии, когда мы относим расходы к затратам, неточные исходные данные необязательно приводят к ошибкам на выходе. В данном случае точность исходных данных не соответствует точности результатов. Это значит, что в системе отнесения затрат процессно-ориентированного управления ошибки в оценках по поводу отнесения не накапливаются, а нивелируются. Таковы свойства статистических данных уравновешенных систем (когда объем расходов и затрат остается одинаковым). А процессно-ориентированное управление — это в намного большей степени сетевая модель отнесения затрат, чем система бухгалтерского учета.

В процессно-ориентированном управлении неправильно разработанная модель ведет к неверным результатам. Хорошо известен достаточно болезненный урок, когда реализация АВМ не оправдала ожиданий из-за того, что система была слишком громоздкой, перенасыщенной деталями. Несмотря на возрастающие усилия, точность системы процессно-ориентированного управления не повышалась, но команда, занимающаяся проектом, этого не замечала. Система разрослась настолько, что административные усилия по сбору данных и поддержанию системы уже не оправдывали себя. Подобные ситуации приводят к *смерти проекта процессно-ориентированного управления из-за излишних деталей*; его невозможно поддерживать. Усложненные системы процессно-ориентированного управления, слишком перегруженные деталями, бесполезны именно в том, для чего эта система создавалась.

Формируя информационные системы процессно-ориентированного управления, разработчики обычно практически не ощущают масштаб. У них нет возможности оценить, насколько системы обобщены или детализированы. Обычно реализация системы процессно-ориентированного управления осуществляется под влиянием бухгалтеров, а стремление к нахождению «наименьшего знаменателя» по сопоставлению и обобщению разных данных у них в крови. Бухгалтеры обычно подходят к сбору данных очень детально и всесторонне. Они считают, что если ты соберешь

максимум сведений отовсюду, о каждом и обо всем, то ты всегда и везде сможешь все *собрать* и подытожить. Подобный подход из серии «на всякий случай» возникает из-за желания быть готовым ответить на любой вопрос, который может возникнуть. Термин *требование к точности* не входит в лексикон большинства бухгалтеров. Их модели процессно-ориентированного управления стремятся к разбуханию до гигантских размеров, в конце концов становятся неудобными в эксплуатации и неспособными к существованию. Таким образом, система процессно-ориентированного управления уже не оправдывает тех усилий, которые затрачиваются на ее содержание. Я не критикую бухгалтеров и не нападаю на них. В течение долгих лет они вырабатывают в себе стремление к четкости. Однако процессно-ориентированное управление требует большего уклона в сторону практического применения данных.

Одна из причин чрезмерного разрастания моделей процессно-ориентированного управления в том, что на начальной стадии проекта невозможно определить, какой уровень детализации потребуется в дальнейшем. В модели процессно-ориентированного управления так все взаимосвязано, что в результате это превращается в проблему. Реализация одного из первых шагов проектного плана по созданию традиционной системы функционирования информационных технологий — определение требований к данным — становится невыполнимой. Создание быстрого прототипа модели процессно-ориентированного управления является именно той техникой, которая позволяет решить проблему, что обсуждается в комментарии «Технология быстрого прототипа модели процессно-ориентированного управления».

Чего не хватает в большинстве случаев реализации процессно-ориентированного управления, так это четкого понимания факторов, которые на самом деле определяют точность результатов, поставляемых этой системой. Что определяет высокую точность результирующих объектов затрат? Следующее положение может показаться лишенным логики не только бухгалтерам, но и всем, кто занимается разработкой и построением систем процессно-ориентированного управления. Причина получения более точных данных по сравнению с традиционными подходами кроется в самой системе отнесения затрат процессно-ориентированного управления, а не в затратах на процессы и факторах их отнесения. Данные о товарах, услугах, каналах и клиентах обрели такую точность не столько из-за качества входных данных, сколько благодаря построению сети каналов, по которым движутся расходы на ресурсы, формирующие систему отнесения затрат процессно-ориентированного управления.

В качестве первого шага на пути к успешному функционированию процессно-ориентированного управления необходимо определить уровень детализации, т. е. придать модели процессно-ориентированного управления нужную степень насыщенности.

## ТЕХНОЛОГИЯ БЫСТРОГО ПРОТОТИПА: ПОЛУЧЕНИЕ БЫСТРЫХ И ТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проблема выбора уровня детализации процессно-ориентированного управления может быть отчасти решена при помощи приобретающей все большую популярность методики *быстрого прототипа*. Эта методика предполагает построение первой модели (прототипа) процессно-ориентированного управления в течение нескольких дней при помощи квалифицированных работников, после чего в течение нескольких недель идет пошаговое (итеративное) увеличение ее размера. Но кроме этого, жестко контролируемого процесса выбора на основе проб и ошибок, верный уровень детализации можно определить и при помощи более рационального способа. На рис. 12, а показан пошаговый процесс построения модели процессно-ориентированного управления.

**С каждой итерацией (шагом) улучшается применение модели АВМ**

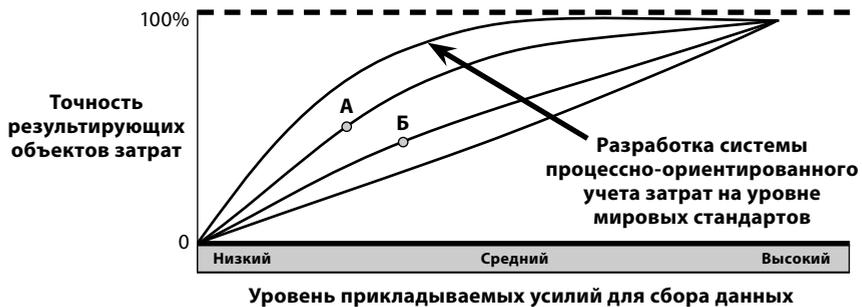


**Рис. 12, а.** Пошаговое построение модели

В закрытой системе полного отнесения затрат суммарная погрешность отнесения равна нулю, ошибки отнесения накапливаются в объектах калькуляции. На рис. 12, б изображено несколько кривых, стремящихся к одной точке — идеально точному отнесению затрат. Уровень точности отражается вертикальной осью. Горизонтальная ось отражает *уровень управленческих усилий*, направленных на сбор, расчет и представление данных. Как уже объяснялось, каждому повышению уровня усилий, приложенных к получению большего количества высококачественных данных, соответствует пропорциональное снижение точности. Асимптотические кривые отображают эффект сглаживания неточностей компенсируемых ошибок.

Вопрос «А стоит ли овчинка выделки?» вполне применим к процессно-ориентированному управлению. Построив более детализированную и точную модель процессно-ориентированного управления, получите ли вы более полный ответ? Избегайте совершенствования в ущерб целесообразности. Чем крупнее модель, тем проблематичнее ее содержать. Построение

**При изначальной направленности системы процессно-ориентированного управления на определение уровня доходности неверная разработка и определение уровня детализации системы приведет к снижению точности, несмотря на увеличение прикладываемых усилий!**



**Проектная команда А внедрения процессно-ориентированного управления достигает лучших результатов при более низком уровне затрачиваемых усилий, чем команда Б**

**Рис. 12, б.** Соотношения усилий и точности

быстрого прототипа ускоряет процесс принятия АВМ, быстро показывая, как будет выглядеть законченная на соответствующем уровне детализации система процессно-ориентированного управления и как команда будет использовать новую информацию.

## ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ ПО ВОПРОСАМ ОТНЕСЕНИЯ ЗАТРАТ

Подытоживая часть третью, можно сказать, что в конце 1980-х гг. процессно-ориентированный учет затрат описывался как двухступенчатая схема распределения косвенных затрат для более точного подсчета ресурсов, превратившихся в издержки производства. Однако теперь процессно-ориентированные системы отнесения затрат рассматриваются как *многоступенчатые*, а не двухступенчатые. Происходит отнесение косвенных затрат и затрат на обслуживание от процесса к процессу, которые непосредственно не отражают вариацию затрат для результирующих объектов калькуляции, а также отнесение затрат от одного объекта калькуляции к другому. В качестве примера последнего вида отнесения может выступить случай калькуляции затрат для выполнения специального заказа (в отличие от стандартного). Здесь затраты прослеживаются до какого-то отдельного

потребителя или группы клиентов, потребляющих определенный объем и набор товаров, работ и услуг.

Модель на рис. 12.2 аналогична модели происхождения видов Чарльза Дарвина. Левая сторона рисунка представляет своего рода одноклеточную парамецию или амёбу, средняя — рептилий, амфибий и змей, правая часть — прямоходящих человеческих существ.

В левой части рис. 12.2 показано примитивное состояние бухучета. Традиционный метод распределения произвольно направляет потоки затрат на ресурсы в различные объекты, например на производство товаров, без учета каких-либо логических связей. Многие специалисты по финансовому контролю до сих пор распределяют затраты подобным образом<sup>1</sup>. Но если не учитывать никаких причинно-следственных отношений, то наверняка в расчете затрат и объектов их учета будут допущены нежелательные ошибки. В результате мы получим неверные данные о затратах. И специалисты, продолжающие пользоваться такой схемой, будут сообщать неверные, вводящие в заблуждение данные.

В средней части рис. 12.2 представлена двухступенчатая модель распределения затрат, в которой расходы на ресурсы распределяются на уровне различных процессов, а не на уровне отделов (т. е. при помощи грамматической структуры «глагол-прилагательное-существительное», служа-

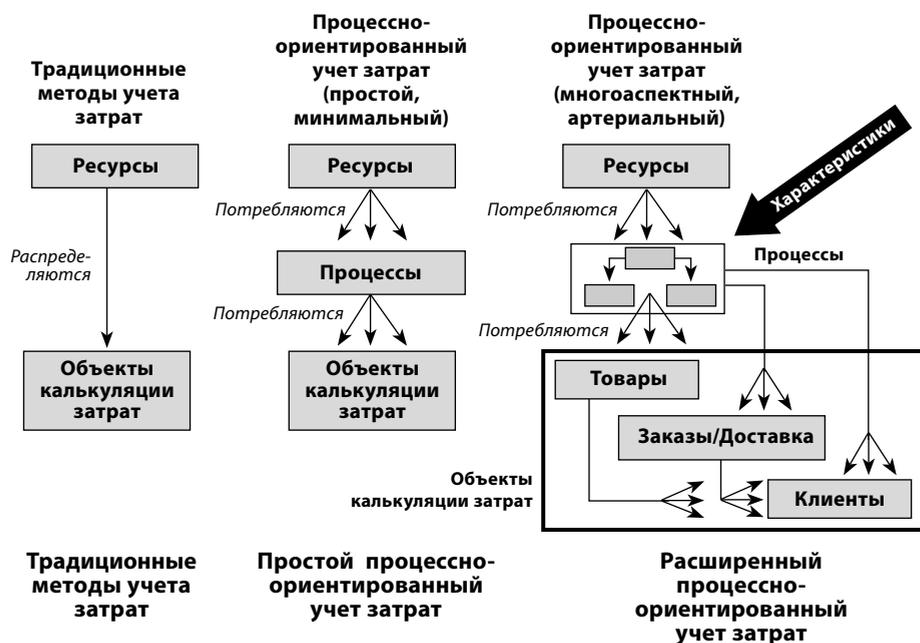


Рис. 12.2. Эволюция методов учета затрат

щей для определения процессов). Но этот метод чересчур простой, чтобы быть верным.

В правой части рис. 12.2 показано вертикальное отнесение затрат АВМ. Многоступенчатая система отнесения затрат с развитой структурой позволяет соединить промежуточные процессы и факторы отнесения процессов с объектами калькуляции затрат, а их, в свою очередь, связать с другими объектами калькуляции затрат (т. е. выстроить цепочку питания хищника). Эта часть названа артериальной моделью процессно-ориентированного управления, чтобы отделить ее от устаревшей двухступенчатой модели. Таким образом, все три части модели процессно-ориентированного управления достигли необходимой степени зрелости, чтобы стать многоступенчатой системой различных процессов и объектов калькуляции затрат. Такая система обладает достаточной гибкостью, чтобы связать ресурсы с объектами калькуляции затрат, и эта связь будет основываться на отношениях причины и следствия. Следовательно, законченная система отнесения затрат приводит к более точному определению объема затрат, потребляемых каждым объектом калькуляции затрат.

## УРАВНЕНИЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ФАКТОРОВ ОТНЕСЕНИЯ ПРОЦЕССОВ И ОБЪЕКТОВ КАЛЬКУЛЯЦИИ ЗАТРАТ

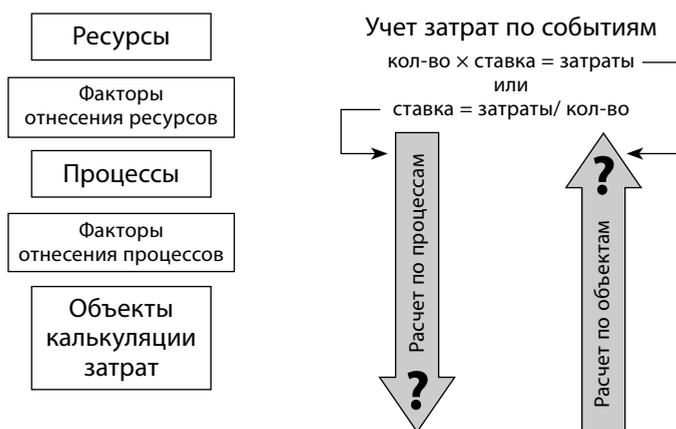
Существует два альтернативных подхода расчета затрат — по процессам и объектам калькуляции, например продукты. Эти подходы различаются тем, какие данные собираются и рассчитываются, как организация предпочитает использовать данные обратной связи для *контроля* своих расходов.

- 1. Расчет по факторам отнесения процессов.** Сначала определяются затраты на процессы (при помощи исследований, листов учета отработанного времени, оценок и т. д.), а потом собираются данные о количестве, частоте или интенсивности факторов процессов. Затем рассчитывается ставка затрат на единицу измерения каждого фактора, и эта величина применяется ко всем объектам калькуляции затрат, основываясь на потребляемом ими количестве единиц измерения фактора (например, исходя из количества выписанных счетов-фактур). Кроме того, она рассчитывается для каждого периода времени и по каждому процессу.
- 2. Расчет по объектам калькуляции.** Этот подход начинается с тщательного анализа того, сколько времени необходимо для осуществления рабочих заданий и процессов. Исследуется, сколько времени понадобится для выполнения каждого элемента различных (в том числе и необязательных) стадий изготовления продукта (или группы продуктов) в разнообразных типах заказов. Затем по каждому продукту

и типу заказа приводится суммарное количество операций (стадий), необходимых для изготовления каждого продукта или выполнения заказа. Далее подсчитывается количество продуктов и типов заказов за данный период и соотносится с количеством времени, необходимым для реализации каждой стадии изготовления продукта или выполнения заказа, для расчета затрат на процесс. Затраты на процесс рассчитываются по стандартной ставке и не являются фактическими. Такой подход основывается на предположении, что процессы на высоком уровне детализации не претерпевают заметных изменений в течение времени. Реально на объем расходов влияют изменяющиеся набор и количество продуктов и типы заказов.

На рис. 12, в показано положение этих двух подходов относительно построения системы отнесения затрат процессно-ориентированного управления и их отличия. *Расчет по факторам отнесения процессов* позволяет рассчитать затраты на объекты калькуляции путем измерения и оценки факторов отнесения процессов и отслеживания их количества в каждой операции. В противоположность этому *расчет по объектам калькуляции* начинается с выделения различных типов продуктов и заказов. Затем следует сбор данных об их количестве и соотношении, после чего вычисляются затраты на выполнение процессов, при условии, что стандартное время, необходимое на их выполнение, вычислено верно и действительно было потрачено по назначению. Этот подход начинается с низкого уровня описания объекта калькуляции затрат и в отличие от первого подхода определяет затраты на процессы в последнюю очередь.

*Расчет по факторам отнесения процессов* позволяет определять их количество, при условии, что данные о других двух факторах могут быть собраны или должным образом оценены. *Расчет по объектам калькуляции* позво-



Две известные величины позволяют найти зависимую переменную

Рис. 12, в. Калькуляция затрат

ляет вычислять факторы отнесения процессов в виде нормативных затрат, при условии, что время, необходимое для изготовления каждого продукта (результата) измерено, совокупность параметров определена и соотношение объемов продуктов каждого вида известно. Современное программное обеспечение процессно-ориентированного управления последнего поколения может вычислять затраты по обоим методам.

Каким бы подходом вы ни воспользовались, с самого начала точно определите, для каких целей вам нужны данные АВМ. Затем, если вы все-таки решите, что процессно-ориентированное управление поможет вам осуществлять контроль и обратную связь с эксплуатационными расходами, уточните, какого рода информация о затратах вас интересует больше всего.

Подводя итоги, следует сказать, что эволюция вертикальной системы отнесения затрат начинается с упрощенного и произвольного распределения традиционной системы бухгалтерского учета, а заканчивается многоступенчатой системой, в которой потоки затрат проходят через три блока процессно-ориентированного учета затрат. Такая многоступенчатая разветвленная сеть отнесения затрат позволяет выявить большую разнородность и многообразие не только затрат на производство, но и конечных объектов калькуляции затрат, включая различные типы клиентов.

### ***ПРИМЕЧАНИЕ***

<sup>1</sup> The State of Management Accounting: The Ernst & Young and IMA Survey (2003), [www.imanet.org](http://www.imanet.org).

## ОПЕРАЦИОННОЕ (ЛОКАЛЬНОЕ) ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНО НА НЕПРЕРЫВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Р**аспространено заблуждение, что масштаб системы процессно-ориентированного управления должен охватывать компанию в целом, т. е. что расходы, включенные в систему, касаются *всех* работников и должны составлять 100% расходов за данный период. (Или расходы должны относиться ко *всем* людям, работающим в достаточно крупном подразделении организации.) Люди, разделяющие это заблуждение, скорее всего, имели дело только с моделями и системами процессно-ориентированного моделирования, которые были разработаны для определения полных затрат на производство товара или услуги с целью определить их общую доходность. Мы же будем говорить об операционном АВМ.

Операционное процессно-ориентированное управление применяется в подразделениях организаций для оптимизации процессов, а не с целью увеличения дохода или прироста прибыли. Цели операционного процессно-ориентированного управления: оптимизация процессов, рост производительности и более полное использование активов. Информация о ценах и доходах, определяющих размер прибыли, не включается в операционное АВМ. Эти данные предназначены для стратегического процессно-ориентированного управления, которое рассматривается в следующей главе.

В этой главе я предлагаю сначала исследовать, как организационная модель процессно-ориентированного управления на уровне всей компа-

нии может быть поделена на множество моделей процессно-ориентированного управления *локального* уровня, представляющих подразделения или процессы, которые впоследствии могут быть объединены в основную стратегическую модель на уровне всей компании. Затем я опишу цели процессно-ориентированного управления при помощи анализа процессов, анализа факторов затрат и дополнения модели процессно-ориентированного управления такими атрибутами, как, например, затраты, не приводящие к созданию стоимости.

## ОБЪЕДИНЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ В ОБЩУЮ МОДЕЛЬ

Говоря о моделях процессно-ориентированного управления, я люблю проводить аналогию с репетицией симфонического оркестра, когда дирижер сначала работает со скрипками, затем — с трубами, затем — со всеми струнными инструментами, затем — со всеми духовыми и, наконец, — со всем оркестром. Основная стратегическая модель АВМ и представляет собой такой оркестр, собранный из локальных моделей, работающих как воспроизводимая и надежная система.

Коммерческое программное обеспечение позволяет объединять операционные модели процессно-ориентированного управления в общую, основную стратегическую модель на уровне всей компании. На рис. 13.1 показано, как железнодорожная компания разделила свои операционные и стратегические модели процессно-ориентированного управления. Обратите внимание, что данные по результирующим объектам калькуляции затрат в моделях более низкого уровня превращаются во входные данные результирующих объектов калькуляции затрат основной стратегической модели.

Данные операционных моделей процессно-ориентированного управления используются для тактических целей, чаще всего для повышения производительности. Объединенные модели уровня всей компании, напротив, чаще используются в стратегических целях, так как они позволяют определить, где следует ожидать возникновения проблем, а где — появления новых возможностей. Модели масштаба всей компании также часто применяются для получения данных о прибыли на всех уровнях, включая уровни каналов, клиентов и потребителей услуг. Читатели, интересующиеся этим вопросом, могут на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance) прочитать, как железнодорожная организация добилась повышения прибыльности своих дорог (цели стратегического процессно-ориентированного управления), параллельно повышая производительность и снижая себестоимость на уровне множества операционных моделей процессно-ориентированного управления, входящих в состав стратегической модели.

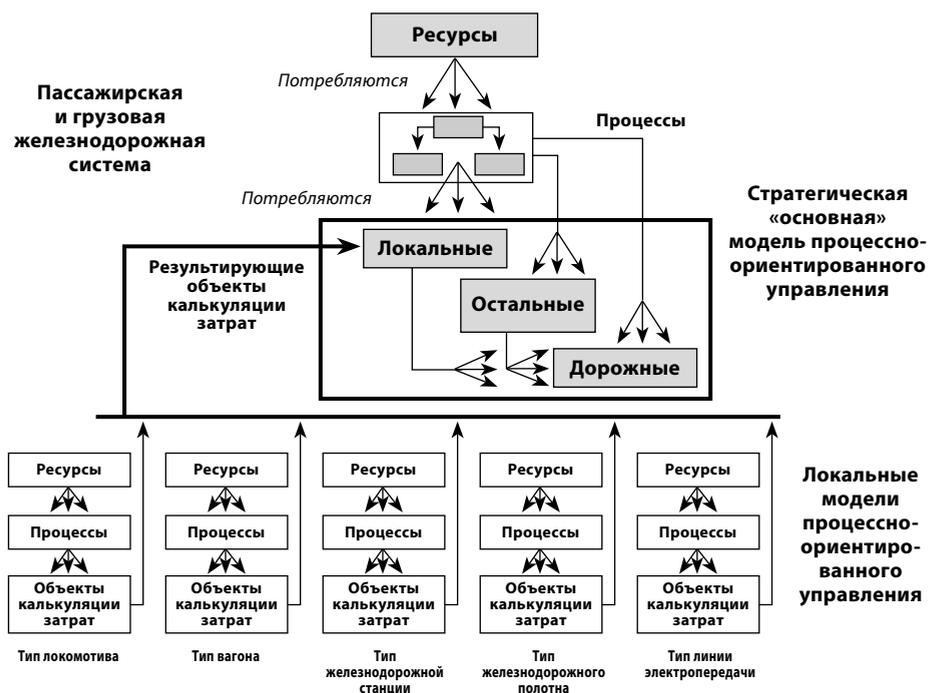


Рис. 13.1. Многоуровневая модель процессно-ориентированного управления

## АНАЛИЗ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРИМЕР СОДЕРЖАНИЯ АВТОМОБИЛЬНОЙ ДОРОГИ

Министерство обслуживания и ремонта государственных автомобильных дорог не занимается обслуживанием различных типов легковых машин, грузовиков или водителей напрямую. Различия здесь определяются типами дорог, т. е. от характеристики дороги зависит, какой объем работ приходится выполнять дорожным рабочим. Тип покрытия автодороги — единственный адекватный способ связать результаты деятельности отдела с потреблением ресурсов (типами грузовиков, гаражами, работниками и т. д.).

Построение модели процессно-ориентированного управления демонстрирует следующее: конечные объекты калькуляции затрат находятся в самом конце *цепочки питания хищника*, которая была описана выше. *Итоговые* объекты калькуляции затрат поглощают все отнесенные в цепочке раньше их затраты. Некоторые направляются к ним напрямую, но чаще

в организациях, где значительные накладные расходы, большинство затрат по отношению к результирующим объектам калькуляции стоимости являются косвенными.

Существует множество характеристик, в соответствии с которыми содержание городской автострады с четырехполосным движением окажется гораздо дороже, чем дорог других типов, если не учитывать их протяженность (т. е. расходы на содержание одной мили или одного километра дороги). Уровень затрат на процесс здесь изначально определяется типом дорожного покрытия. При отнесении ресурсов процессно-ориентированное управление принимает во внимание объекты калькуляции затрат; факторы отнесения процессов уже сделали свое дело, направив потоки средств на выполнение различных работ к соответствующим объектам калькуляции.

На рис. 13.2 представлен возможный пример расчета затрат, где сравнивается стоимость содержания одной мили полотна дороги каждого типа. Отчеты такого рода чрезвычайно популярны среди пользователей систем

<b>Вид затрат на содержание дорожного полотна</b>						
Тип дорожного полотна						
Количество полос движения	Дорожное покрытие	Место расположения	Совокупные затраты, долл.	Количество миль	Вид работ	Стоимость обслуживания за милю, долл.
4	Асфальтовое	Междугородная	<b>270 137 078,40</b>	<b>125 342</b>		<b>2 155,20</b>
					Стрижка травы	120,00
					Электрические знаки	334,25
					Устранение выбоин	150,00
					Прокладка дорог	975,60
					Покраска разделительных полос	450,50
					Замена знаков	124,85
2	Битумное	Сельская	<b>29 783 384,10</b>	<b>43 578</b>		<b>683,45</b>
					Стрижка травы	220,00
					Электрические знаки	0
					Устранение выбоин	65,00
					Прокладка дорог	250,00
					Покраска разделительных полос	112,20
					Замена знаков	36,25
4	Асфальтовое	Окружная	<b>95 567 207,84</b>	<b>65 672</b>		<b>1455,22</b>
					Стрижка травы	и т.д.
					Электрические знаки	и т.д.
					Устранение выбоин	и т.д.
					Прокладка дорог	и т.д.
					Покраска разделительных полос	и т.д.
					Замена знаков	и т.д.

**Рис. 13.2.** Калькуляция стоимости единицы выполнения работ в зависимости от типа покрытия

процессно-ориентированного управления. Они не только предоставляют информацию о полных издержках на обслуживание определенной единицы, которые теперь верно подсчитаны, но и разбивают эту сумму между различными процессами, которые были выполнены.

Эта более глубокая прозрачность формирования затрат на процессы (работы) на единицу получаемого результата позволяет предусмотреть возможность внутреннего сравнительного анализа, помогая определить и принять лучшие способы действия в других подразделениях организации. Благодаря ей команды сотрудников и руководители могут задавать себе более конкретные и целенаправленные вопросы. Процессно-ориентированное управление превращается в отличный инструмент для акцентирования внимания на тех моментах, которые скрывают в себе возможности для совершенствования. Работники могут взвешенно обсуждать, какие факторы приводят к большим затратам в сравнении с другими результирующими объектами калькуляции затрат. Таким образом, блок результирующих объектов калькуляции затрат АВМ стимулирует команды к анализу и обсуждению того, как лучше распорядиться их ограниченными ресурсами.

## **АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ РАСХОДОВ**

Большая часть данных процессно-ориентированного управления используется на операционном уровне. Цель моделей процессно-ориентированного управления операционного уровня заключается не в расчете прибыли от различных товаров, услуг и клиентов, а в расчете различных производственных издержек для лучшего понимания структуры затрат организации. Кроме анализа воздействия многообразных объектов калькуляции затрат существует также анализ процессов и факторов отнесения затрат. На рис. 13.3 показана связь между факторами отнесения процессов и различными процессами: как каждый процесс может быть оценен с точки зрения потребности в нем со стороны товара или клиента, его эффективности и стоимостного содержания.

Некоторые менеджеры полагают, что единственным способом снижения затрат является полный отказ от неприбыльного процесса. Они считают, что нет смысла пытаться делать дешевле то, что вообще не надо делать. Какие бы способы достижения улучшений вы бы ни выбрали, главное помнить, что работа для процессно-ориентированного управления стоит на первом месте. Что мы делаем? В каком объеме мы это делаем? Для кого мы это делаем? Насколько это важно? Насколько хорошо мы это делаем?



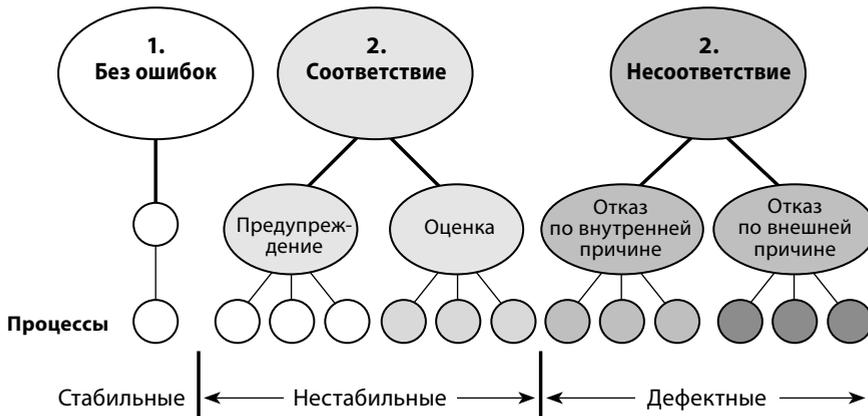
Рис. 13.3. Анализ процессов

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СВОЙСТВ (АТРИБУТОВ) В ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОМ УЧЕТЕ ЗАТРАТ

Системы процессно-ориентированного управления позволяют различать процессы путем их включения в структуру отнесения затрат (постоянные объекты затрат) или присвоения атрибутов этим затратам. Приверженцы процессно-ориентированного управления считают, что атрибутирование — более эффективный механизм, чем расчет затрат. Консультанты по управленческому учету любят присваивать различные атрибуты, чтобы позволить своим клиентам лучше *видеть* структуру затрат и их поведение.

Что же такое атрибуты? Традиционные методы учета затрат не представляют никаких других способов оценки отдельных затрат, кроме количества потраченных денег. Но чтобы охарактеризовать различные процессы, можно использовать такие ярлыки, как «очень важно», «необходимо» или «необязательно». Это очень популярный способ оценки затрат, добавляющих стоимость, и их обнаружения. Смысл заключается в том, чтобы избавиться от процессов, которые не способствуют приросту стоимости, и улучшить более прибыльные ее виды, позволяя тем самым работникам сосредоточиться на ценности выполняемой ими работы для организации. Еще один пример: люди, занимающиеся управлением качеством, используют атрибуты для расчета затрат на качество (COQ). На рис. 13.4 показаны три распространенные категории, используемые для характе-

### Схема классификации затрат на качество

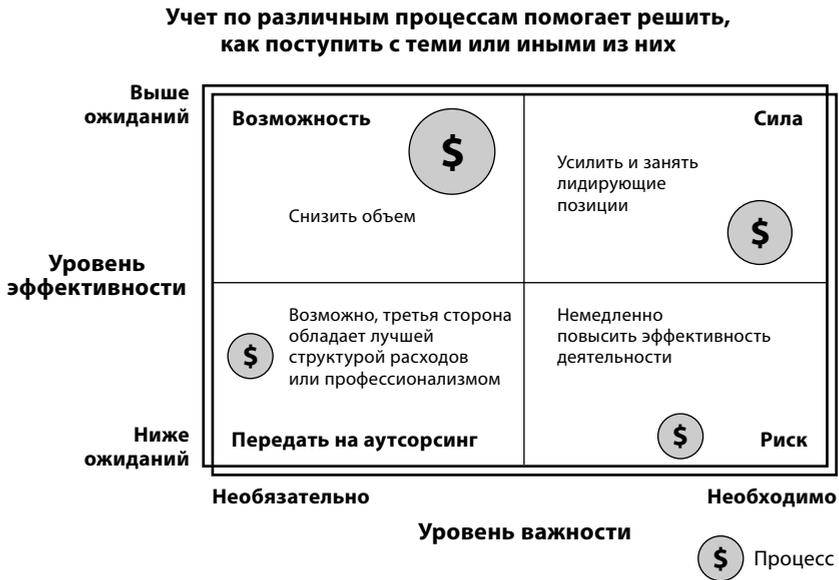


**Рис. 13.4.** Данные процессно-ориентированного управления затратами могут вести учет и размечать затраты

ристики различных процессов. Сами эти категории могут быть разбиты на подкатегории для более точного анализа.

В отличие от цели процессно-ориентированного управления — предоставлять фактические данные о затратах — атрибуты наделяют данные процессно-ориентированного управления еще одним качеством: они подсказывают, какие шаги следует предпринять. Два распространенных примера — *уровень важности* (ценности) и *уровень эффективности*. В первом случае цель — определить отношение работы или ее результатов к удовлетворению требований клиентов и акционеров, т. е. необходимо улучшить процессы, способствующие приращению стоимости, а остальные должны быть сведены к минимуму или вообще удалены. Во втором примере цель состоит в концентрации на качестве и эффективности.

На рис. 13.5 представлено четыре поля, которые получаются путем сложения этих двух атрибутов: эффективности (вертикальная ось) и важности (горизонтальная ось). Организация может увидеть, например, что тратится слишком много денег на деятельность, в которой удалось преуспеть, но которая по сути неважная. Затраты на такие утратившие значение процессы будут располагаться в верхнем левом поле. В этом случае ясно, что организация должна отказаться от этих операций и тратить на них меньше средств. Каждое поле предполагает свое решение. Нижнее левое поле предлагает вариант передачи этого процесса на аутсорсинг, так как он не очень качественно выполняется и не является самым важным.



**Рис. 13.5.** Данные процессно-ориентированного управления затратами могут предложить варианты решения

Подводя итоги, следует сказать, что цель операционной модели процессно-ориентированного управления состоит в постоянном улучшении качества процессов и управления полными затратами. Цель стратегической модели процессно-ориентированного управления — увеличение дохода и эффективность повышения прибыли.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ И КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ

**В** этой главе изложены идеи, возникшие в процессе объективной оценки рентабельности клиентов и применения организациями систем управления результативностью для активного воздействия на стратегию с целью увеличения прибыли, снижения затрат и повышения эффективности деятельности всей организации. Сначала бухгалтеры старой школы задавались вопросом, почему они должны отказываться от традиционного сбора, подведения итогов и представления обычных операционных данных и заниматься стратегическим использованием данных учета затрат. Но теперь сомнений не осталось. Предыдущая глава была посвящена снижению затрат. Но невозможно бесконечно сокращать потребление ресурсов — этому есть предел. Можно сократить число работников, но нельзя вообще отказаться от выполнения работы. Эта глава посвящена увеличению выручки и улучшению структуры прибыли, связанной с продажами.

### **ВСЕ ЛИ КЛИЕНТЫ ПРИНОСЯТ ВАМ ПРИБЫЛЬ?**

Сегодня организации уже недостаточно быть просто экономной, расторопной и профессиональной. Вся цепочка ее поставок должна обладать этими качествами. Если кто-то из поставщиков или клиентов слишком

требователен, то он снижает уровень прибыли компании. Кто же эти поставщики и клиенты, доставляющие столько неприятностей, и насколько они сокращают прибыль? И что еще важнее, когда вы получите ответы на эти вопросы, как следует поступить работникам и руководителям, чтобы исправить положение?

Некоторые клиенты приобретают наборы низкоприбыльных товаров. Добавив сюда *затраты на обслуживание* этих клиентов, *взятые отдельно* от товаров и услуг, приобретаемых ими, вы можете оказаться перед фактом, что эти клиенты нерентабельные для компании и ее цепочки создания стоимости. Другие клиенты, приобретающие достаточно прибыльные товары, могут потребовать дополнительных услуг, и они тоже могут оказаться нерентабельными. Как адекватно оценить, насколько выгодным окажется тот или иной клиент или поставщик? Как выбрать, от какого поставщика или клиента отказаться и *прекратить с ним коммерческие отношения*? Когда наименее рентабельные клиенты и поставщики будут идентифицированы, то их доходность может быть увеличена при помощи *техники управления прибылью*.

Если два клиента приобрели у компании совершенно одинаковый набор товаров и услуг по одинаковой цене в течение одного и того же периода, будут ли они одинаково рентабельными? Конечно, нет. Одни клиенты ведут себя, как ангелы, другие — как грешники. Одни клиенты делают стандартные заказы без лишних претензий, другие требуют всего нестандартного, например специальных условий доставки. Одни клиенты просто покупают ваши товары и услуги, и вы вряд ли когда-нибудь слышите от них хоть слово. Другие *постоянно* говорят и обычно просят изменить какие-то условия, без конца осведомляются о своем заказе и умоляют доставить его быстрее, возможно, даже возвращают или меняют уже приобретенные товары. Некоторые клиенты требуют большего объема послепродажного обслуживания, чем другие. Иногда даже географическое расположение клиента может играть существенную роль в определении его рентабельности.

Но если вы учли заранее все затраты, связанные с количеством времени, которое потратят ваши работники, их усилиями по обслуживанию, вызванными клиентами, требующими к себе особого внимания, и *сложили их со стоимостью товаров и стандартных услуг*, которыми клиенты намереваются воспользоваться, может ли так случиться, что они все равно не принесут вам никакой прибыли? Такое возможно. Но большинство организаций не знают об этом. Подобные мысли витают в воздухе уже в течение достаточно продолжительного времени, и в подтверждение этого я приведу высказывание, сделанное в 1922 г.: «Зачастую, несмотря на то что система учета затрат почти идеальна и все меры экономии задействованы, производители могут терпеть убытки из-за недостаточного

контроля над своими административными и торговыми издержками. На самом деле, пока в управлении административными и торговыми затратами не будут применяться те же принципы калькуляции, какие используются при расчете затрат на производство, все преимущества, достигнутые благодаря эффективному экономному производству, могут быть утрачены»<sup>1</sup>.

Те же самые вопросы можно задать по поводу затрат на услуги поставщиков. Не являются ли некоторые поставщики менее рентабельными, чем другие, так как затраты на их услуги снижают уровень прибыли организации? И если все эти *дополнительные* затраты компенсировать путем увеличения цен для конечных потребителей, каков риск, что вся ваша цепочка поставок не заставит этого клиента приобретать товары у ваших конкурентов или вообще отложить покупку?

## В ПОИСКАХ ПРАВДЫ О ПРИБЫЛИ

Обладая более точными данными о своих затратах, компании могут ответить на следующие вопросы о своих клиентах и поставщиках:

- в случае с конкретным клиентом, стремимся ли мы к увеличению объема или к росту прибыли;
- можно ли увеличить прибыль, изменив упаковку, способ реализации и доставки товаров или вообще способ обслуживания клиентов;
- оправдывает ли объем приобретаемых клиентом товаров предоставляемые ему скидки, уступки и применяемые методы стимулирования;
- сможем ли мы достичь преимуществ, изменяя нашу стратегию и побуждая клиента изменить свое покупательское поведение в сторону более выгодного;
- можем ли мы некоторые работы передать другим поставщикам, обладающим лучшими производственными возможностями и более выгодной по сравнению с нашей структурой расходов.

Чтобы быть конкурентоспособной, компания должна знать источники своей прибыли и понимать структуру своих расходов. Конкурентоспособная компания должна также превращать свои стратегии в действия. Для очевидно невыгодных клиентов компании необходимо отыскать способы непрямого, но заметного увеличения цен или же взимать с них плату за дополнительную работу. Позитивный эффект также может произвести и прекращение деловых отношений. В случае с рентабельными клиен-

тами компания, возможно, пожелает снизить дополнительную нагрузку на своих работников, перестроить процесс доставки так, чтобы обслуживание клиентов обходилось дешевле, или изменить поведение клиента так, чтобы не получать от него трудоемкие заказы.

Какие категории клиентов лояльные и рентабельные? Кто из клиентов приносит мало прибыли или даже заставляет вас нести убытки? Процессно-ориентированное управление является общепринятой методологией, позволяющей практично и точно проследить потребление организационных ресурсов до различных типов каналов сбыта и клиентов, загружающих компанию разнообразными заказами.

Обратимся снова к рис. 12.1, где изображена система отнесения затрат процессно-ориентированного управления. Он иллюстрирует, как процессно-ориентированное управление отслеживает, классифицирует и относит затраты, основываясь на причинно-следственных связях, инициированных клиентами и их заказами. Как уже говорилось, процессно-ориентированное управление рассматривает эти затраты *через призму факторов процессов*. Когда затраты на реализацию заказа клиента будут вычтены из объема продаж, компания сможет точно определить, заработала она деньги или потеряла. Также у нее появится возможность заранее определить, будет ли установленная цена выгодной при последующих заказах клиента.

Работа многих сотрудников в отделе продаж оценивается по объему комиссионных сборов, зависящих от объема продаж, поэтому на стоимость и прибыль они не обращают большого внимания. Но чтобы правильно рассчитать заработную плату, следует также рассматривать и прибыль, приносимую клиентом, следовательно, внимание переместится на итоговый результат расчета прибылей и убытков. Задача здесь заключается не просто в определении рентабельности клиентов, включая учет точной стоимости приобретаемых ими товаров, а в понимании того, как составляющие работы с клиентом, специфические для конкретного клиента, направить на пользу *каждого* клиента.

Сегодня уже невозможно обходиться без рациональной системы отнесения так называемых трудно отслеживаемых затрат по источникам их происхождения, независимо от того, поставщики это, товары или клиенты. Процессно-ориентированное управление — это и есть та рациональная система, и когда оно объединяется с планированием и картами показателей в виде системы управления результативностью компании, то все вместе они превращаются в мощный инструмент принятия правильных решений и совершения правильных действий. Высшее руководство постоянно вносит изменения в стратегии. А система управления результативностью постоянно предоставляет каждому информацию, на основе которой можно выстраивать свое поведение.

## ПОДВОДНАЯ ЧАСТЬ АЙСБЕРГА: НЕРЕАЛИЗОВАННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

Традиционные методы калькулирования затрат на производство товаров приводят к занижению или завышению цены по причине некорректных, основывающихся на объеме и усреднении методах распределения затрат. При расчете уровня прибыли реальная, определенная процессно-ориентированным управлением стоимость товара и услуг вычитается из объема продаж и полученного дохода. Размер прибыли всегда является производной величиной, это деньги, которые остаются после вычета. При применении процессно-ориентированного управления затраты приобретают несколько иной вид, чем они были для всех раньше, а цена и объем продаж остаются неизменными. В результате реальный размер прибыли значительно отличается от того, каким его представляла себе организация. Это происходит еще и потому, что прибыль — чрезвычайно чувствительная величина, поэтому даже незначительные смещения в ту или иную сторону приводят к ощутимым изменениям.

На рис. 14.1 график показывает, как *нереализованные возможности получения прибыли* могут быть упущены из-за неверных методов калькуляции стоимости. Бухгалтеры неверно распределяют расходы, которые должны указывать на причинно-следственные связи. График, учитывая затраты и чистую прибыль от продаж, иллюстрирует прибыльность *каждого* товара и услуги.

Товары расположены слева направо, от наиболее доходного до наименее доходного. Крайняя точка соответствует общей чистой прибыли фирмы (по отчету о прибылях и убытках). В статистике такой график называется кривой Стобачова. Доход данной организации составил 20 млн долл., а общие расходы — 18,2 млн, т. е. чистая прибыль составила 1,8 млн долл. Но график показывает, хотя это не было проверено экспериментальным путем, что общий объем прибыли за вычетом всех потерь обычно более чем на 200% больше суммы, которая указывается в докладе. Иногда результаты вычислений показывали превышение в 1000%. Последняя точка на графике на рис. 14.1 точно соответствует *общей* сумме прибыли, зарегистрированной в отчете, но она не позволяет видеть ее составляющие. В результате эта кривая изгибается наподобие удочки, на которую попала рыба. Представьте, что последняя точка на графике закреплена на металлическом стержне: она может двигаться только вверх или вниз (где на крючке висит воображаемая рыба). Рассматривая график таким образом, можно определить, что товары и услуги с левой стороны от высшей точки, где объем продаж единицы продукции точно компенсирует затраты, также представляют собой потенциальное пространство для увеличения

**Графики прибыльности** — это что-то вроде электрокардиограммы сердца компании. После того как объем продаж был связан с затратами, согласно данным процессно-ориентированного анализа, график показал, что 8 млн было получено в результате реализации наиболее прибыльных товаров, доля которых составила 75% от общего объема, но затем 6 млн долл. было упущено!



**Рис. 14.1.** Профиль прибыли на основе данных процессно-ориентированного управления

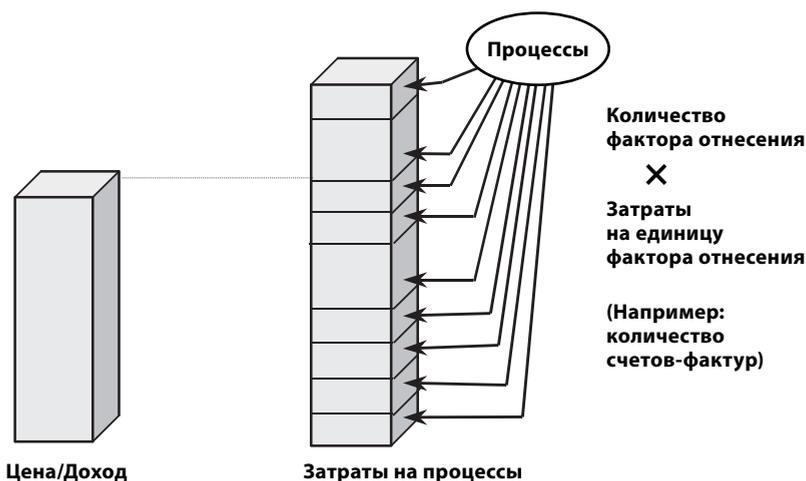
доходов. Но большинство людей концентрируют свое внимание на убыточных единицах справа. (Эти графики иногда называют «склонами прибыльности» и «китовыми кривыми», но аналогия с удочкой удачна тем, что хорошо иллюстрирует движение конечной точки графика вверх при увеличении прибыли.)

Понять график на рис. 14.1 помогает рис. 14.2. Он раскрывает, из чего складывается каждая точка на графике с правой, нисходящей стороны «удочки». На рисунке показано, что затраты конечных объектов калькуляции затрат для каждого товара, услуги или клиента наслаиваются друг на друга. Отнесение происходит в соответствии с системой отнесения затрат процессно-ориентированного управления, где каждый фактор процесса и ставка затрат соответствуют ресурсам, расходуемым на выполнение процесса.

Системы управления результативностью объединяют процессно-ориентированное управление с планированием и измерением эффективности, а также с инструментами соответствия. Но что делает управление результативностью очень привлекательным, так это его направленность на работу. В основе управления результативностью — что делают люди и оборудование, сколько они делают и почему они это делают.

Бухгалтеры редко отделяют и связывают напрямую затраты на обслуживание клиентов именно с теми категориями клиентов, выполнение заказов которых стало причиной этих затрат. В результате, если говорить

**В данном случае установленные цены НЕ покрывают затраты на производство и обслуживание этого товара или услуги.**



**Процессно-ориентированное управление предоставляет информацию не только об относительной величине каждого элемента процессных затрат, полезной для сравнительного анализа, но также и о факторах отнесения затрат товаров и услуг и их количестве.**

**Рис. 14.2.** Доход минус затраты на процессы = Прибыль/Убыток

в терминах финансового учета, торговые издержки, затраты на рекламу, маркетинг, систему поставок, складирование и распространение непосредственно приписываются тому *периоду*, на который они пришлись. Следовательно, бухгалтерам не надо проследживать их до каких-либо каналов дистрибуции или категорий клиентов. Сегодня затраты, связанные с продажей и распространением, уже нельзя назвать незначительными — они достаточно ощутимы. Следует сосредоточиться на уровне прибыли, приносимой клиентом, которая была бы свободна от упрощенного и произвольного распределения затрат. Компании, поставившие перед собой любой ценой цель увеличить объем продаж, должны задуматься о *прибыльном* увеличении этих объемов.

## СООТНОШЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ КЛИЕНТАМ И ПРИБЫЛИ

На рис. 14.3 показаны типичные точки на графике, в которых пересекаются объемы продаж отдельным клиентам и прибыль, которая соответствует этим же точкам на графике профиля прибыли (см. рис. 14.1).

Согласно рис. 14.3 существуют следующие кластеры.

- Большинство клиентов с небольшим объемом нерентабельные. (Однако это не означает, что от всех следует отказаться, так как некоторые могут выступить в роли саженцев, которым суждено в дальнейшем превратиться в густые леса, т. е. в крупных рентабельных клиентов.)
- В случае со многими крупными клиентами доходы увеличиваются в геометрической прогрессии.
- Значительной группе крупных клиентов соответствуют минимальные уровни прибыли, или они безубыточные, или даже убыточные.
- Могут существовать клиенты, которым соответствует средний объем продаж, но в совокупности они приносят львиную долю валовой прибыли.

Форма кривой на графике рентабельности клиентской базы каждой организации будет уникальной. Знание типов клиентов, которые размещаются в различных доходных/недоходных зонах рис. 14.3, может подсказать, какие меры необходимо принять.

Управление результативностью идет дальше, объединяя инструменты оценки размеров прибыли и затрат с картами показателей эффективности

**Клиентов можно разделить на кластеры (однородные группы с множественными характеристиками). Клиенты, которые совершают покупки средних объемов, могут оказаться более рентабельными, чем клиенты с большим объемом покупок!**

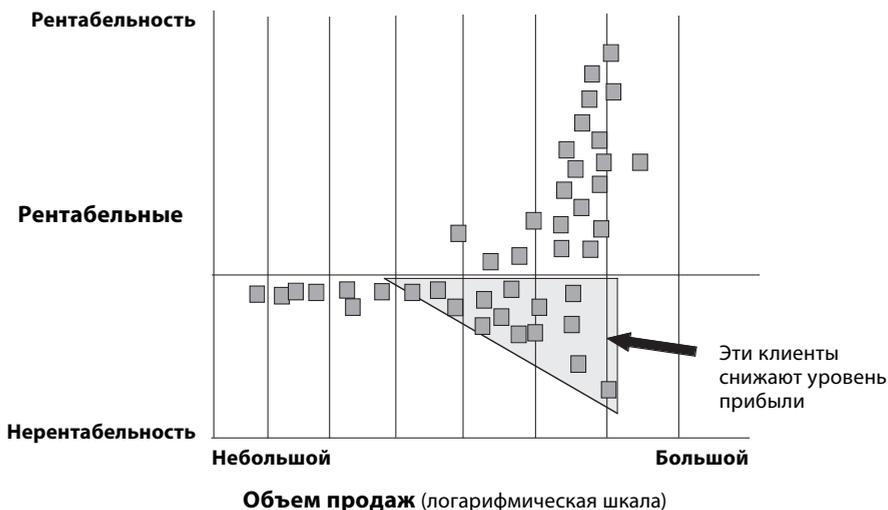


Рис. 14.3. Объем продаж отдельным клиентам и прибыль

работников, чтобы гарантировать, что все решения принимаются в соответствии со стратегией компании. Неотъемлемой частью управления результативностью является доступ к Интернету, чтобы работники могли быстрее анализировать ситуации, связываться между собой и предпринимать необходимые шаги. Общая концепция и стратегии, спускаемые сверху, и обратная связь, направленная снизу вверх, чрезвычайно важны для активного управления организацией. И управление результативностью выступает в качестве моста, соединяющего стратегию и операционную деятельность предприятия.

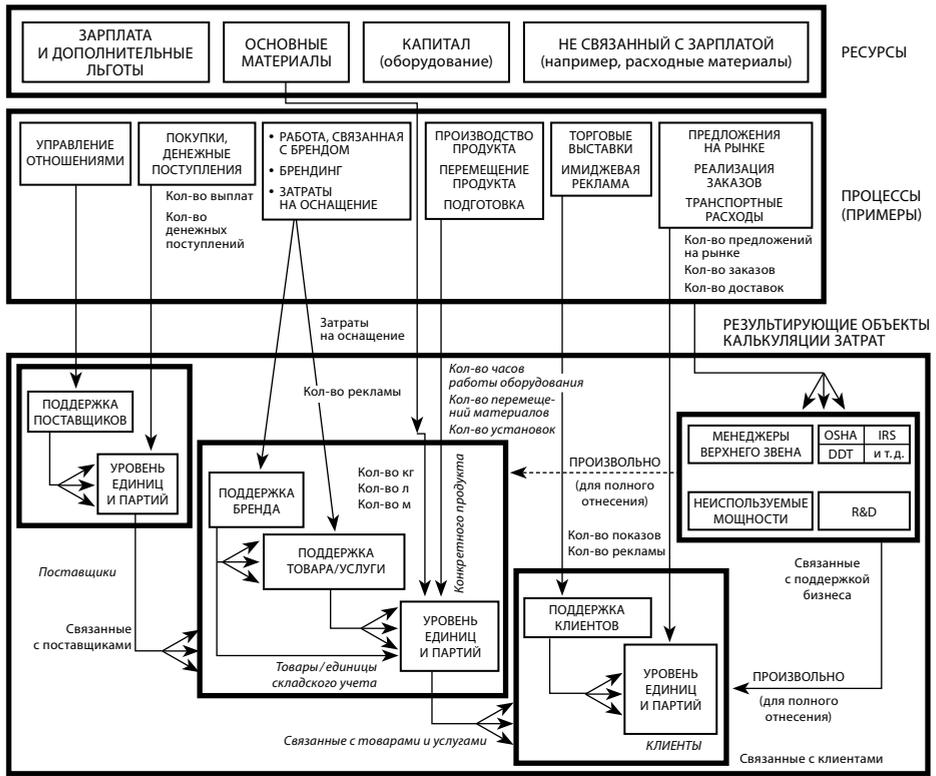
## ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ В ФОРМАТЕ АВМ С РАЗДЕЛЬНЫМ УЧЕТОМ ПРИБЫЛИ

В процессно-ориентированном учете затрат в отличие от традиционного отчета о прибылях и убытках прибыль представлена как многоуровневое образование наподобие луковицы. В отчете о прибылях и убытках процессно-ориентированного управления сначала рассматривается прибыль, принесенная конкретными товарами и лишенная обманчивых искажений, которые вызваны неверным распределением накладных расходов, связанных с производством товара. (Традиционные методы распределения накладных расходов используют факторы объема, не согласуя их с причинами, а не *факторы отнесения процессов, основанные на потреблении ресурсов*, которые позволяют проследивать отношения типа «причина–следствие», «что, если».) Далее, в то время как клиенты потребляют (приобретают) свои индивидуальные наборы товаров и услуг, где некоторые товары рентабельны, а другие нет, подсчитывается общий итог затрат для следующего слоя прибыли.

Настоящая система процессно-ориентированного управления действует как система отнесения затрат с возможностью изменения элементов. На рис. 12.1 изображена сетевая модель отнесения затрат процессно-ориентированного управления, являющаяся ключом к выявлению прибыли, приносимой каждым клиентом, и составлению отчетов о прибылях и убытках по каждому клиенту.

На рис. 14.4 показан последний блок системы отнесения затрат процессно-ориентированного управления, изображенного на рис. 12.1. Здесь представлено два уровня сгруппированных последовательно потребляемых затрат. Эта последовательность потребления ранее сравнивалась с цепочкой питания хищника. Конечный объект калькуляции затрат, в данном случае клиент, в итоге поглощает все остальные конечные объекты начисления затрат, за исключением затрат на поддержание бизнеса.

На каждый из основных результирующих объектов калькуляции затрат (например, поставщика, товар/услуги, клиента) приходятся собственные



R&D — Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы  
 OSHA — Управление охраны труда  
 DDT — Двойное налогообложение  
 IRS — Налоговое управление

**Рис. 14.4.** Отнесение прибыли по слоям при процессно-ориентированном управлении затратами

накладные расходы, которые также можно приписать к конечному продукту или конечному потребителю.

В сетевой модели отнесения затрат процессно-ориентированного управления для каждого продукта сначала возникают понесенные затраты в соответствии с причинно-следственными отношениями, а не в результате случайного распределения затрат. Этот метод начисления затрат приводит к образованию уровней. На рис. 14.5 представлен образец отчета о рентабельности отдельного клиента. При помощи процессно-ориентированного управления теперь можно составить точный отчет о прибылях и убытках как по каждому клиенту, так и по логическим сегментам или кластерам клиентов.

Отчет о прибылях и убытках процессно-ориентированного управления позволяет более детально исследовать отдельные приобретенные товары и услуги. Отчет состоит из элементов высокой и низкой прибыльности,

КЛИЕНТ: КОРПОРАЦИЯ XYZ (Клиент № 1270)			
Объем продаж	Долл.	Прибыль (Объем продаж – – Σ затраты)	Прибыль % от объема продаж
Связанные с товаром			
Затраты, связанные с поставщиками (общая стоимость владения)	XXX	XXX	98
Основные материалы	XXX	XXX	50
Поддержка бренда	XXX	XXX	48
Поддержка товара	XXX	XXX	46
Единица, партия*	XXX	XXX	30
Связанные с распространением			
Тип экспортной доставки*	XXX	XXX	28
Тип заказа*	XXX	XXX	26
Тип канала дистрибуции*	XXX	XXX	24
Связанный с клиентом			
Поддержка клиента	XXX	XXX	22
Единица, партия*	XXX	XXX	10
Поддержка бизнеса	XXX	XXX	8
Амортизационные отчисления** (материально-производственные запасы, дебиторская задолженность)	XXX	XXX	-2
			6
			8
			Операционная прибыль
			Экономическая прибыль (для экономической добавленной стоимости)

\* При отнесении по факторам процессов используется количественно оцениваемый результат деятельности. (Распределение по другим процессам отслеживается на основании субъективно оцениваемого процентного соотношения.)

\*\* Амортизационные отчисления могут относиться на товары и клиентов напрямую в виде вмененного процента.

**Рис. 14.5.** Отчет о прибылях и убытках в разрезе клиентов, при процессно-ориентированном управлении затратами

пристекающих из затрат на производство единицы продукции и установленной на нее цены. Другими словами, в отчете о прибылях и убытках, связанных с клиентом, товар или услуга предстает в виде усредненной совокупности затрат при сохранении возможности ее детального рассмотрения. К тому же в рамках каждого товара или услуги пользователь может проанализировать, какие материалы и процессы были задействованы в производстве и какие возникли затраты.

Основная сложность заключается не в том, чтобы при помощи процессно-ориентированного планирования рассчитать рентабельность клиента, а в том, чтобы воспользоваться полученными данными, и воспользоваться ими мудро. Прибыль достигается путем поиска возможностей ее извлечения и реализации этих возможностей при помощи ряда точных действий. Главная особенность процессно-ориентированного управления в том, что оно структурирует анализ, помещает его в стратегический контекст и стимулирует немедленный обмен информацией и активные действия.

## ПЕРЕХОД КЛИЕНТОВ В КАТЕГОРИЮ БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫХ

Что же дает вся эта информация? Во-первых, она показывает в количественном отношении то, о чем все уже догадались: клиенты — не однородная масса. Они могут быть более или менее рентабельными в зависимости от того, насколько высоки их требования. И хотя уровень удовлетворенности клиента играет немаловажную роль, долговременной целью является повышение прибыльности клиентов и корпорации. Необходимо постоянно помнить о соблюдении равновесия между поддержанием удовлетворенности клиента на необходимом уровне и отстаиванием интересов акционеров. Лучшим решением будет рентабельное повышение уровня удовлетворенности клиента. Ощущение этого баланса играет важную роль, так как все больше и больше клиентов будут стремиться получить не стандартные, а индивидуализированные наборы товаров и услуг. Данные процессно-ориентированного управления упрощают поиск путей достижения этого баланса. Многие руководители не хотят даже попытаться предпринять какие-либо шаги до тех пор, пока не будут располагать фактами.

В отчете о прибылях и убытках компании, представленном на рис. 14.5, выделено два основных уровня прибыли:

- 1) от приобретенных наборов товаров и услуг;
- 2) от *затрат на обслуживание* без учета конкретных наборов товаров и услуг.

На рис. 14.6 эти уровни объединены. Каждый отдельный клиент (или их группа) может быть представлен в виде точки пересечения. На рисунке дано двухкоординатное изображение прибыли от клиентов по отношению к только что описанным уровням: *общая маржа* от каждой покупки (отражает чистую цену для потребителя) и *затраты на обслуживание*. Каждое из четырех полей этой системы представляет пространство, в котором могут существовать четыре разных типа клиентов.

На рис. 14.7 различные клиенты изображены в виде точек пересечения в матрице, представленной на рис. 14.6. Цель заключается в увеличении прибыльности всех клиентов, что будет отражено в виде их перемещения в верхний левый угол. Заметьте, что перемещение клиентов вверх и влево будет соответствовать перемещению точек на графике с рис. 14.1 справа налево. Определить местоположение клиента в этой системе можно при помощи данных процессно-ориентированного управления.

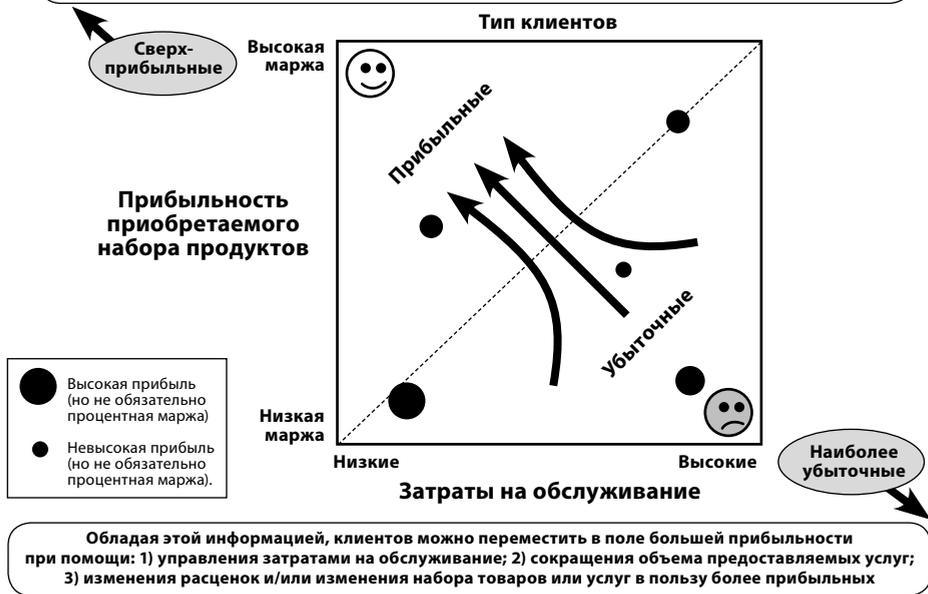
Для разделения клиентов на категории при помощи процессно-ориентированного управления используются различные фильтры, которые мы сейчас и рассмотрим.

**Клиенты, которым соответствует большой объем продаж, не обязательно будут самыми прибыльными. Уровень рентабельности клиента определяется тем, покрывает ли чистый доход затраты на обслуживание, индивидуальные для каждого клиента**



**Рис. 14.6.** Рентабельность клиентов при процессно-ориентированном управлении затратами

**Для определения местонахождения в таблице каналов дистрибуции или клиентов необходимо определить реальные объемы вызываемых ими расходов посредством процессно-ориентированного учета затрат**



**Рис. 14.7.** Переход клиентов в категорию более прибыльных

## СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ НА ОСНОВЕ СПРОСА И НЕОБХОДИМОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Многие компании делят своих клиентов на категории по географическим или демографическим признакам (зрелые, молодежь, в репродуктивном возрасте и т. д.) или согласно их покупательскому поведению. Это деление на категории полезно для маркетинговых исследований, но для изучения затрат, связанных с клиентами, необходима *сегментация на основе ценности*. Так, на рис. 14.6 были представлены четыре типа клиентов, которые могут быть отнесены к различным категориям на основе демографических признаков.

Еще одним способом распределения клиентов по категориям, отличным от демографического или альтернативного, является выделение четырех типов *ценности* клиента. Такая схема упростит формулирование стратегий управления клиентами:

- **Чемпионы.** Это лучший тип клиентов. Они лояльны, приобретают у вас большие объемы товаров и услуг и не создают никаких проблем при обслуживании. У вас возникает желание опекать и поощрять их.
- **Требовательные.** Эти *искушенные* клиенты могут принести вам значительный доход, но они требуют и некомпенсируемых расходов ваших ресурсов. Вы хотите увеличить размер выручки, получаемой благодаря им, но они заставляют вас идти на дополнительные затраты. Одним из возможных вариантов решения этой проблемы может быть перевод их на самообслуживание, как в случае с банкоматами.
- **Знакомые.** Это *дешевые* клиенты. Не надо ориентировать на них свой бизнес, но они бесполезны, так как приносят прибыль, которая не требует крупных затрат. Можно попробовать увеличить свои доходы за их счет, но делать это следует осторожно. Они чувствительны к уровню цен, но не обращают большого внимания на уровень обслуживания и качество.
- **Неудобные.** Это *энергичные* клиенты, отнимающие у вас ресурсы и время, однако вы получаете от них достаточно низкую прибыль или даже терпите убытки. Благодаря размеру и объему потребляемых товаров им удалось добиться скидки, которая для вас невыгодна. Или они могут постоянно переходить от вас к вашим конкурентам и обратно. Вы бы хотели окончательно от них избавиться и не учитывать их в своих кампаниях по привлечению клиентов.

Есть еще одна немаловажная причина, по которой надо знать распределение своих клиентов по размеру приносимой ими прибыли, — это не-

обходимость сохранять наиболее прибыльных из них. Так как лишь от незначительной части клиентов поступает большая часть доходов, эта категория подвержена наибольшему риску. Все это подчеркивает важность высокого показателя сохранения клиентов, прибыли, полученной благодаря лояльности потребителей, и возможных затрат при потере наиболее ценных клиентов.

## ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ ПОДЪЕМА КРИВОЙ ПРИБЫЛИ

Как поступит коммерческая организация, получив данные о доходности своих клиентов? Другими словами, какие шаги она может предпринять для увеличения прибыли? Речь идет об «управлении» в словосочетании «процессно-ориентированное управление», т. е. *управлении* затратами и прибылью. Некоторые клиенты могут настолько глубоко располагаться в нижнем правом углу в системе прибыльности, что компания может решить, что нецелесообразно стремиться к повышению их рентабельности и от них следует избавиться. Цель бизнеса, в конце концов, заключается не в достижении удовлетворенности клиента любой ценой, а в попытке управлять отношениями с потребителями таким образом, чтобы повысить прибыльность корпорации в долгосрочной перспективе.

Хотя этот список далеко не полон, роста прибыльности все же можно достичь, предприняв следующие шаги:

- максимально снизить *затраты на обслуживание* клиента;
- установить дополнительную плату или повысить расценки на дорогостоящие виды услуг;
- сократить объем предоставляемых услуг;
- предложить новые товары и услуги;
- повысить цены;
- отказаться от производства некоторых товаров, предоставления некоторых услуг, обслуживания части клиентов;
- повысить эффективность процессов;
- предложить клиентам уровень услуг, который будет рентабельным;
- увеличить затраты на виды деятельности, пользующиеся наибольшим спросом потребителей;
- изменить содержание набора потребляемых клиентом товаров или услуг в пользу более доходных;
- предоставить скидки для привлечения большего количества клиентов с низким уровнем затрат на обслуживание.

Но прежде чем предпринимать какие-либо шаги и действовать в спешке, каждый должен понять следующие ключевые моменты при анализе данных диаграммы распределения прибыли:

- эти данные отражают ресурсы и факторы отнесения функциональных затрат, которые были потреблены товарами, услугами и клиентами в текущем периоде, но не отражают затраты за весь их *жизненный цикл*;
- информация, представленная на графике, не должна рассматриваться в качестве руководства для преждевременных и спонтанных действий. Аналитики должны принимать во внимание, что между полученной информацией и принятым на ее основе решением о действии существует огромная разница. Это совершенно разные вещи.

## ОПАСАЙТЕСЬ КОНКУРЕНТОВ

По мере того как интеллектуальные ресурсы прогрессивных организаций достигают высокопрофессионального уровня посредством процессно-ориентированного управления, сами организации могут превратиться в настоящих монстров. Единственное, что эти компании признают: каждый отдельно взятый клиент может повлиять на рентабельность их брендовых товаров, основных видов услуг и на занимаемые ими доли рынка. Это воздействие определяется покупательским поведением клиента, местом доставки, структурой скидок и уступок и рядом других факторов, определяющих требования к поставщикам. Вооруженные превосходными данными процессно-ориентированного управления, конкуренты могут переманить лучших клиентов у своих соперников. Они могут также разработать ценовую стратегию для внедрения своего нового товара.

### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> William B. Castenholz. The Application of Selling and Administrative Expense to Product. *National Association of Cost Accountants (NACA) Yearbook*, 1922.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УЧЕТ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРЕДВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ<sup>1</sup>

**И**нформационные технологии предоставили бизнес-аналитикам и плановикам возможность применять передовые методы расчета бюджета и оценки затрат. Они позволяют получать более точные результаты по сравнению с традиционными методами оценки затрат, которые переносили издержки и тарифные ставки истекшего периода на будущий. Однако эти передовые методы оценки затрат требуют значительных управленческих усилий.

Эта глава посвящена недостаткам традиционных способов планирования бюджета, представлявшего собой *соглашение*, заключаемое на год вперед и исходящее из определенных предполагаемых состояний рынка и конкуренции, которые постоянно изменяются. Одним из распространенных способов, призванных решить проблемы, присущие традиционным бюджетам, является процессно-ориентированное бюджетирование (АВВ). Однако по мере углубления в процессы бюджетирования и планирования вы поймете, что попали в огромный мир составления прогнозов и анализа предельных затрат. Прогнозирование включает оценку затрат, связанных с предполагаемым состоянием спроса. Процессно-ориентированное бюджетирование и его спутник, процессно-ориентированное планирование (АВР), — их часто объединяют под общим понятием «процессно-ориентированное ресурсное планирование» (АВРР), — будут рассмотрены в данной главе.

## УТОМИТЕЛЬНАЯ ЕЖЕГОДНАЯ ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТА: НЕДОВОЛЬСТВО И СОПРОТИВЛЕНИЕ КЛИЕНТОВ

В чем причина роста интереса к процессно-ориентированному ресурсному планированию? Отчасти этот ажиотаж обусловлен расширением проблем в сфере подготовки годового бюджета, но это происходит не только из-за того, что люди не получают желаемое финансирование. Они обеспокоены общим состоянием бюджетного процесса. Как руководители, так и их подчиненные пришли к мысли, что фиксированный бюджет на основе *соглашения* не учитывает постоянно меняющуюся, безжалостную рыночную ситуацию и действия конкурентов. Существует достаточно циничное мнение, что бюджет — это оторванная от жизни забава бюрократов. Еще одной причиной недовольства стало всеобщее осознание того, что существуют лучшие способы бюджетирования, например бизнес-моделирование или более гибкие по сравнению с фиксированным бюджетом скользящие финансовые прогнозы. Набор методологий управления результативностью предоставляет лучшие способы мотивации людей.

### ТРАДИЦИОННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: НЕНАДЕЖНЫЙ КОМПАС

Процессно-ориентированное планирование и бюджетирование эффективнее справляются с прогнозированием размещения и привлечения ресурсов и других расходов, чем традиционные методы расчета бюджета. Процессно-ориентированное планирование признает, что необходимость в ресурсах возникает благодаря спросу со стороны клиентов и конечных потребителей услуг и возможностей организации. Традиционный подход предполагает перенос прошлых уровней расхода ресурсов на будущее, но прошлое не очень надежный индикатор будущего.

На рис. 15, а представлен несколько ироничный подход к традиционному бюджетированию в форме своеобразной анкеты.

Традиционные способы формирования бюджета способствуют появлению негативного поведения. Они приводят к напрасной потере времени, скрывают неоправданные траты, превышающие нормы, служат защите личных интересов, вызывают у торгового персонала стремление реализовать заказ клиента раньше, чем это нужно, и в конечном итоге могут привести к искажениям в бухгалтерских отчетах.

Традиционный подход к бюджетированию: расходы прошлого года просто увеличиваются на несколько процентов с учетом инфляции. Такой подход означает, что процесс формирования бюджета начинается с текущего уровня расходов; однако сегодня многие руководители считают, что бюджет должен исходить из объема намечаемых работ, чтобы опреде-

лить потребности в ресурсах. Он должен отражать ожидаемые перемены на рынке, которые, хочется надеяться, также учитываются и стратегией. Процессно-ориентированное бюджетирование помогает определить объем ресурсов, необходимый для удовлетворения рыночного спроса.

#### Наш бюджет...

- ненормированный рабочий день без должного вознаграждения;
- требует для расчета 14 месяцев;
- требует к концу срока действия двух и более поправок со стороны руководства;
- устаревает через два месяца из-за произведенных изменений;
- оставляет без средств отделы с действительно насущными потребностями;
- подчиняется тому, у кого громче голос и сильнее политическое влияние;
- служит интересам тех, кто искажает реальное положение вещей в целях личной выгоды и умеет «лить воду»;
- излишне увеличен из-за прошлогодних трат по принципу «используй, а то не дадут»;
- повторяет ошибки прошлогоднего бюджета.

**Рис. 15, а.** Анкета: отметьте верные варианты

Часто значительные изменения в технике управления происходят при наличии двух составляющих: недовольства существующими методами и представления о том, каким должен быть новый метод. В случае со стратегическими картами, картами показателей и процессно-ориентированным ресурсным планированием оба эти условия выполняются.

Почему руководство и сотрудники так негативно относятся к процессу разработки годового бюджета?

- Как только *высшее руководство* понимает, что их стратегические карты и карты показателей могут быть объединены с бюджетом (обычно это самостоятельная работа финансового отдела), оно начинает замечать его недостатки. Теперь бюджет им представляется недалновидным отчетом, направленным на «подгонку под результаты следующего года», а не эффективным инструментом управления, способствующим реализации их стратегии путем воздействия на поведение сотрудников. Бюджеты несут обманчивое ощущение безопасности. Стратегические карты и карты показателей делают стратегию более оперативной, а связанный с ней бюджет позволяет реализовать ее.

- *У руководителей среднего звена и сотрудников* другие претензии. Они считают, что процесс бюджетирования слишком затянут, слишком скрупулезен и излишне обременителен. К тому же они рассматривают бюджет как результат политических игр, из-за чего одни отделы получают излишне щедрое финансирование, а другие продолжают работать в поте лица, постоянно испытывая нехватку средств. Эта последняя категория работников трудится не покладая рук. В процессе сокращения штата руководство сократило персонал, но не уменьшило объем работ. Такие повсеместные увольнения, порой приобретающие некоторые общие черты с тактикой выжженной земли, могут подорвать трудоспособность одних отделов и оставить незадействованными трудовые ресурсы в других.

К счастью, существует представление о том, как должен быть организован процесс бюджетирования, чтобы не только и не столько контролировать затраты, сколько предопределять количество необходимых ресурсов — людей, материалов, оборудования. Бюджет должен быть направлен на достижение ожидаемого или желаемого уровня спроса на услуги работников, т. е. потребности в их труде. Сторонники процессно-ориентированного бюджетирования заинтересованы в том, чтобы *ресурсные потребности* были конечным, а не начальным пунктом. Они хотят получить возможность оценить будущие потребности клиентов и менеджмента, а затем оценить ресурсные *поставки* в виде затрат, которые будут направлены на то, чтобы предложение и спрос привести в соответствие.

Приверженцы процессно-ориентированного ресурсного планирования хотят перевернуть традиционную формулу бюджета и начать с ожидаемых результатов, а не с существующего положения дел. Эффективное бюджетирование должно представлять собой замкнутый цикл. Оно начинается со стратегических целей (в идеале — со стратегической карты), рассматривает проекты и планы, направленные на достижение этих целей, и, наконец, определяет объем финансирования, необходимый для реализации этих планов. Ожидаемые этапы и результаты процесса выступают в качестве системы оценок (которую лучше всего представить в виде системы показателей), направленных на отслеживание и контроль стратегических целей. Очень часто планирование, начавшись с бюджета, на нем и заканчивается, так как инструменты бухгалтерии имеют лимитирующий, а не интегрирующий характер.

Процессно-ориентированный подход к ресурсному планированию приводит к появлению менее детализированных, но эффективных периодических, или *скользящих*, финансовых прогнозов, которые могут обновляться через определенные промежутки времени, вместо договора на целый год,

ограничивающего свободу руководителей. Скользящие финансовые прогнозы позволяют более оперативно реагировать на внешние события, изменение стратегических целей и перераспределение ресурсов.

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В начале 1990-х гг. некоторые компании начали использовать данные о своих производственных затратах в операционных целях: для изменения и управления теми же затратами, рассчитанными при помощи процессно-ориентированного учета, накопленными в виде затрат на производство товаров и оказание услуг. Они обнаружили, что их модели процессно-ориентированного учета затрат на базе персональных компьютеров можно успешно использовать для моделирования динамики затрат. Эти компании стали рассчитывать свои затраты на производство и себестоимость единицы продукции промежуточных результатов труда и готовых товаров и услуг при помощи процессно-ориентированного учета затрат, широко используя их для оценки объема затрат. Чаще всего оценка затрат при помощи данных процессно-ориентированного учета затрат применялась при расчете стоимости заказа клиента, для проведения анализа типа «изготовить или купить» и при планировании бюджета.

Данные процессно-ориентированного учета затрат стали рассматриваться в качестве инструмента для прогнозного планирования. Теперь все видят, что данные такого рода чрезвычайно удобны как для анализа состояния «как есть», т. е. текущего положения дел организации, так и для достижения желаемого «как будет». (Более надежная версия процессно-ориентированного управления, получившая название «учет потребления ресурсов» — RCA, была построена на основе немецкой системы учета, применявшейся для анализа предельных затрат и гибкого бюджетирования для оперативного контроля. Учет потребления ресурсов — всесторонний подход, основанный на логике управления ресурсами и производственными мощностями и принципах процессно-ориентированного управления.)<sup>2</sup>

Оценки затрат часто рассматриваются как сценарии «что, если». Но как бы вы ни называли этот процесс, главное: в результате принимаются решения, касающиеся будущего, и руководители хотят оценить последствия этих решений. В этой ситуации мы практически встречаемся с будущим, а количество и набор факторов процессов будут определять спрос на работу, которую мы как организация должны выполнить. Ресурсы, необходимые для выполнения этой работы, — это расходы. Делаются некоторые предположения относительно результатов. Также следует побеспокоиться

о некоторых прогнозах относительно промежуточных результатов и сложной системы межорганизационных отношений, которые будут задействованы для достижения ожидаемых конечных результатов.

### **ВАЖНАЯ ПОДСКАЗКА: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО В КАЧЕСТВЕ РЕСУРСА**

В большинстве случаев, когда организации планируют, какой объем ресурсов будет потреблен в следующем месяце, квартале или году, этот объем определяют таким образом, чтобы он приблизительно мог обеспечить реализацию заказов клиентов фирмы и какого-то количества ожидаемых заказов. На самом деле запланированный объем ресурсов всегда должен превосходить спрос со стороны потребителя, чтобы обеспечить возможность реализации всех заказов в случае внезапного роста их количества. Это также позволяет улучшить показатели своевременности доставки заказов клиентам.

Проблемы, связанные с неиспользуемыми и остающимися без дела производственными мощностями, вызовут много споров, когда дело дойдет до полного отнесения производственных затрат. Решить эту проблему поможет следующая подсказка: эти мощности следует связывать с ресурсами, а не с процессами. По мере того как бухгалтеры начнут лучше разбираться в операциях, они смогут лучше выделять и изолировать неиспользуемые мощности (и природу их затрат) на основе потребляемых ими ресурсов. Специалисты по управленческому учету смогут точнее оценивать объем неиспользуемых мощностей, эмпирически или логически выводя эту величину из предполагаемых нормативных затрат. Более того, бухгалтеры смогут разделить и отнести расходы на эти неиспользуемые мощности к различным процессам или факторам, их вызывающим, к отделу сбыта или к высшему руководству. Это позволит избежать завышения (и преувеличения) себестоимости продукции, которое ранее случалось из-за того, что в производственные издержки включались затраты на неиспользуемые мощности, которые не имеют отношения к продукту.

### **МЕСТО ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

В процессе прогнозирования оценивается объем и состав продуктов, на которые наблюдается спрос, затем высчитывается искомый объем расходов, который потребуется для производства и доставки этих продуктов. Таким образом, фактически определяется необходимый объем ресурсов. Оценка размера будущих ресурсных расходов в виде оттока денежных средств ста-

новится достаточно сложным делом, так как ресурсы поступают в виде отдельных партий, т. е. расходы ресурсов не отвечают мгновенно на изменение объема конечной продукции. Традиционная бухгалтерия относит такого рода расходы к категории периодических постоянных расходов.

Метод процессно-ориентированного ресурсного планирования включает экстраполяцию, в ходе которой используется расчет издержек за прошедший период. Специалисты по управленческому учету рассматривают процессно-ориентированное ресурсное планирование как форму гибкого бюджетирования (которое обычно ежегодно рассчитывается на двенадцать месяцев).

На рис. 15.1 показано, как планирование производственных мощностей помогает найти решение. При планировании и расчете бюджета в первую очередь внимание уделяется прямым и периодическим ресурсным расходам, а не косвенным и накладным. Первым делом практически всегда определяется объем и состав ожидаемого спроса. Затем, опираясь на стандарты и средние показатели (маршрутно-технологическая карта производства продукта и перечень материалов, используемых в производственных системах), производится расчет требуемого объема рабочей силы и ресурсов. Метод процессно-ориентированного планирования ресурсов позволяет перенести данный подход и на сферу косвенных и накладных расходов, а также на процессы, которые не приводят, как иногда ошибочно полагает организация, к каким-либо материальным результатам.

Объем спроса определяет потребности в процессах и ресурсах. Процессно-ориентированное ресурсное планирование сконцентрировано на будущем, однако оно использует и фактические данные о процессах за истекший период для разработки ставок расходов ресурсов. Процессно-ориентированное планирование и процессно-ориентированное бюджетирование оценивают объемы потребности в процессах, которые в итоге ложатся на ресурсы. В пункте «Старт» на рис. 15.1 процессно-ориентированное ресурсное планирование первым задает вопрос, «какой уровень деятельности по процессу необходим *каждому* объекту калькуляции затрат для получения результата». Это требования к процессу. Следующий вопрос: «Какой объем каждого вида ресурсов необходим для обеспечения процесса?» Другими словами, уровень загрузки может быть оценен как количество единиц измерения процесса, необходимых для производства определенного количества объектов калькуляции затрат. Расходы определяются только тогда, когда объем деятельности в единицах измерения процессов будет переведен в объем ресурсов при помощи ставок расхода факторов физических ресурсных затрат из модели процессно-ориентированного управления. Эти показатели обычно выражаются в часах, эквивалентах полной занятости (FTE), квадратных метрах, килограммах, литрах и т. д.

В результате этих вычислений обнаружится некоторая разница между объемом существующих доступных ресурсов и объемом ресурсов, который



Источник: [www.cam-i.org](http://www.cam-i.org).

**Рис. 15.1.** Процессно-ориентированное планирование и процессно-ориентированное бюджетирование требуют корректировок

потребуется для реализации плана (требуемых ресурсов). На этом этапе организации обычно обнаруживают, что у них слишком много того, что им не нужно, и недостаточно того, в чем они нуждаются для удовлетворения потребностей клиентов в услугах на ожидаемом уровне (например, в доставке товара в срок). Наличие слишком большого объема неиспользуемых ресурсов приведет к затратам на неиспользуемые мощности. Обладание слишком малым объемом ресурсов чревато снижением уровня оказываемых клиентам услуг.

Следовательно, производственные мощности необходимо анализировать. Это должны делать люди, занимающиеся планированием, бюджетированием или управленческим учетом. Они должны оценить объем корректировок, необходимых для согласования недостаточного или избыточного уровня ресурсов с ожидаемым уровнем спроса. Высшее руководство может принять или отвергнуть такие изменения. Существует определенный предел максимально допустимых затрат, которые соответствуют выполнению краткосрочных финансовых целей (выплатам плановых бо-

нусов для руководства). Эти корректировки производственных мощностей касаются реальных ресурсов с реальными изменениями в расходовании денежных средств, если их действительно надо произвести.

Предположим, руководство принимает новый уровень ресурсов без какого-либо дополнительного анализа и обсуждений. В нисходящем потоке на рис. 15.1 обновленный уровень расхода ресурсов может быть определен и затем переведен в затраты производственных центров и в конечном итоге в затраты на производство товаров, услуг, обслуживание каналов дистрибуции и потребителей. Это классический вариант процессно-ориентированного управления, но для будущего периода. Некоторые называют это *прогнозной моделью АВМ*. При использовании планируемых количественных оценок факторов затрат могут быть рассчитаны новые затраты на товары, услуги, результаты, клиентов и потребителей услуг. На этом этапе, однако, финансовый результат может оказаться неприемлемым. Он может быть довольно незначительным.

В случае неприемлемости финансовых результатов руководители должны избрать другие модели, кроме корректировки объема ресурсных мощностей. Эти другие варианты, возможно, не будут оказывать такого сильного влияния на расходы. На рис. 15.1 представлено пять видов корректировок, доступных при планировании и бюджетировании, которые можно рассматривать как возможные варианты приведения ожидаемого спроса и уровня ресурсных затрат в соответствие друг с другом в целях достижения желаемых финансовых результатов. Руководство *может реально предпринять* следующие шаги:

1. **Корректировка производственных мощностей.** Может быть привлечена дополнительная рабочая сила, поставки, предусмотрено дополнительное рабочее время, оборудование и т. п. Также при необходимости можно уменьшить количество работников и оборудования.
2. **Корректировка расходных ставок.** При определенных условиях можно повысить или понизить скорость и эффективность потребления существующих ресурсов. Например, если повышение числа работников нерентабельно, можно нанять меньше людей, увеличив производительность труда.
3. **Корректировка показателя спроса.** Если ресурсов не будет хватать, то можно решить эту проблему при помощи управления или рационализации спроса.

Последние два варианта, хоть и носят операционный характер, могут повлиять на уровень потребления ресурсов. После этого цикла корректировок соотношения спроса и объема поставок, если финансовые результаты не улучшатся, можно произвести изменения финансового характера.

4. **Корректировка цен.** В коммерческих организациях и в операциях-центрах прибыли можно снизить или повысить расценки. Это напрямую повлияет на *конечную* прибыль. Однако подобные изменения следует проводить с известной долей осторожности, так как эластичность цен может повлечь за собой изменение объема продаж, которое не оправдывает изменение цен.
5. **Корректировка затрат на ресурсы.** Если это реально, то можно проинформировать изменение расценок труда или закупаемых материалов.

Такой подход получил название *системы процессно-ориентированного планирования и бюджетирования замкнутого цикла*.

Полное отнесение затрат на каждый вид производимой продукции носит описательный характер. Единственное *значимое* качество — *причинная связь* объектов калькуляции затрат с потребляемыми ими ресурсами. Хотя данные процессно-ориентированного управления описательного характера могут быть использованы в целях прогнозирования, они помогают делать выводы. В противоположность этому процессно-ориентированное планирование ресурсов имеет прогнозный характер. Оно стремится проследить воздействие решений или планов в терминах денежных потоков.

С точки зрения прогнозирования определение объемов ресурсных расходов не простое дело, поскольку приходится принимать во внимание их еще одно экономическое свойство — *нестабильность*. Нестабильность ресурсов определяется двумя факторами: 1) *дискретностью*, так как ресурсы поступают в виде отдельных партий; 2) *инертностью*, так как время, необходимое для увеличения или реализации ресурсных мощностей, может варьировать достаточно сильно.

Финансовые аналитики упрощенно классифицируют затраты на постоянные и переменные в рамках так называемого *диапазона объемов производства*. На самом деле определение затрат как постоянных, условно-постоянных, условно-переменных и переменных зависит от конкретной точки зрения. В рамках достаточно короткого периода некоторые виды расходов не могут измениться. В долгосрочном же периоде многие виды расходов (мощностей) могут быть скорректированы.

Коммерческая организация руководствуется тем, где она теряет и где зарабатывает деньги, или тем, превысит ли рост доходов увеличение расходов, вызванное принятием определенного решения, или нет. Благодаря данным процессно-ориентированного управления организации глубже понимают механизм увеличения прибыли. Организация может улучшить качество планирования, усилив процессно-ориентированное управление процессно-ориентированным ресурсным планированием и инструментами моделирования отдельно взятого процесса. Это позволит гаранти-

### СХЕМА ДЛЯ СРАВНЕНИЯ И ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РАСХОДОВ

На рис. 15, б представлена схема, иллюстрирующая различные способы прогнозной оценки затрат. По горизонтальной оси — горизонт планирования от краткосрочного до долгосрочного, справа налево. По вертикальной оси — типы и масштабы изменений спроса в промежутке от недавнего прошлого до относительно близкого будущего.

В нижней части рисунка показано, что чем дальше отстоит определенный момент времени, тем меньше усилий необходимо для корректировки производственных мощностей. Рисунок показывает, что расходы становятся более непостоянными и менее фиксированными по мере удаления временного горизонта. В кратковременном периоде организация не смогла бы повысить или понизить объем своей рабочей силы, чтобы привести ее в соответствие с требованиями ежедневной производственной нагрузки, значит, это функция с фиксированным объемом. Требуется какое-то время для доведения потенциального объема ресурсов до необходимого. Однако сегодня текущие постоянные расходы, рассчитанные из потенциальной загрузки, гораздо легче превратить в расходы, соответствующие потребностям за короткий период, чем десять лет назад. Постоянные затраты легко могут превратиться в переменные. Быстрый рост индустрии аутсорсинга



Рис. 15, б. Методы прогнозирования результатов

тому подтверждение: организации заменяют штатных работников, оплата труда которых не зависит от уровня спроса, контрактниками, чей труд оплачивается в соответствии со спросом и может измеряться даже часами. Короче, издержки истекшего периода гораздо легче применять при принятии долговременных решений, когда номенклатура постоянных расходов невелика.

Между различными зонами не существует определенных границ, и при выборе более предпочтительного метода для какого-то конкретного случая они могут частично пересекаться. Но как сильно должны измениться различные условия, чтобы возникла необходимость в дополнительной информации для подтверждения осуществимости решения или полной его оценки? Я рассматриваю случаи, когда различные зоны начинают перекрывать друг друга. Оказывается, процессно-ориентированное ресурсное планирование применимо в достаточно разнообразных обстоятельствах.

На рис. 15, б в правом верхнем углу видно, что при сокращении промежутка времени, отведенного для корректировки производственных мощностей и одновременном увеличении числа изменяющихся условий рискованно при прогнозировании затрат полагаться исключительно на методы экстраполяции. Моделирование отдельно взятого процесса, пригодного для оценки и определения верности решения в любой из зон, особенно успешно по сравнению с остальными методами может быть применено в случае, соответствующем зоне в правом верхнем углу.

ровать выполнимость плана, определить объем ресурсов и затрат, необходимых для его реализации, получить и сравнить результаты прогноза с текущим состоянием дел, что позволит управлять различными статьями прибыли.

Все это напоминает перечитывание учебника по экономике. В каком-то смысле так оно и есть, с одной лишь разницей: в учебниках анализ предельных затрат был чем-то, что легко описать, но чрезвычайно трудно реализовать. В прошлом препятствием были вычислительные технологии. Теперь технологии перестали быть тормозом, им стал образ мышления. Решающее значение при расчете соответствующего объема необходимых ресурсов и затрат на них имеет выбранная конфигурация процессно-ориентированного ресурсного планирования и допускаемые предположения.

## **ПРИМЕЧАНИЯ**

<sup>1</sup> Идеи по поводу процессно-ориентированного ресурсного планирования (ABRP), освещенные в этой главе, основаны на превосходном исследовательском ма-

териале, полученном от представителей профессионального сообщества — команды проекта процессно-ориентированного бюджетирования из группы Систем управления затратами (CMS) консорциума SAM-I. Дополнительную информацию можно получить на сайте [www.sam-i.org](http://www.sam-i.org).

- <sup>2</sup> Более подробную информацию об учете потребления ресурсов (RCA) можно найти на сайте [www.rcainfo.com](http://www.rcainfo.com).

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

**В**торая часть книги посвящена тому, как фактическая информация процессно-ориентированного управления поддерживает составление стратегических карт и карт показателей. На рис. 16.1 показано, как данные процессно-ориентированного учета затрат формируют надежное основание для стратегического процессно-ориентированного управления (делать правильные вещи, т. е. результативность), операционного процессно-ориентированного управления (делать вещи правильно, т. е. эффективность) и разработки стратегических карт. На самом нижнем уровне этой пирамиды процессно-ориентированное управление преобразует транзакционные данные в осмысленную информацию, позволяющую выработать определенные идеи относительно производственных издержек и затрат на продукты, каналы дистрибуции и клиентов, направленных на оценку уровня прибыли. Поднимаясь по пирамиде вверх, процессно-ориентированное управление использует информацию процессно-ориентированного учета затрат, усиливая ее при помощи аналитических возможностей.

Вооруженная информацией процессно-ориентированного управления для планирования и последующего контроля, компания получает возможность отслеживать результативность при помощи карт показателей для реализации мероприятий и управления процессами, направленными на достижение стратегических целей. Стратегические карты, карты показа-



**Рис. 16.1.** Процессно-ориентированное управление поддерживает составление стратегических карт

телей и процессно-ориентированное управление имеют фундаментальное значение для управления результативностью.

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЕГО ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ

В дальнейшем конкурентное преимущество будет определяться скоростью, с какой обучается организация, а не только объемом приобретаемых знаний. Организациям не следует медлить с пониманием и овладением процессно-ориентированным управлением в качестве способа проникновения в суть поведения своих эксплуатационных расходов и прибыльности по клиентам. Их партнеры также должны отдавать себе отчет, где они теряют, а где зарабатывают деньги. Понимание прибыльности по клиентам станет ключом к сотрудничеству между коммерческими партнерами с целью устранения общих убытков и формирования основы для взаимовыгодного диалога.

Важным моментом в процессно-ориентированном управлении является понимание его как еще одного способа получать финансовые данные, а не управленческую информацию. Век информации может ошеломить. В будущем, с развитием технологий, такую же характеристику приобретет и потребность в доступе к огромным объемам нужной информации. В таких условиях выживут компании, которые смогут ответить на следующие вопросы:

- как *получить* всю информацию;
- что с ней *делать*;
- как *обработать* данные и придать им форму, с которой можно *работать*;
- что *произойдет*, когда мы воспользуемся технологиями, разработанными *в век информации, для века информации*.

Совершенно очевидно, что с появлением информационных технологий эффективность организаций возрастет. По мере дальнейшего изменения рынка компании и организации столкнутся с соперниками мирового масштаба, которые в целях получения конкурентного преимущества будут в первую очередь стремиться к обладанию информацией и информационными технологиями. Процессно-ориентированное управление станет непосредственным участником этой интеллектуальной битвы.

Процессно-ориентированное управление возвращает *управлению* его функцию управленческого учета. Для тех, кто занимается его проектами, главная цель состоит в стимулировании изменений и управлении ими, а не в реагировании на внешние обстоятельства и попытках как-то исправить положение. По мере того как организации будут переходить от стадии обучения к стадии мастерского владения построением и использованием систем процессно-ориентированного управления, начнут происходить просто поразительные перемены.

Процессно-ориентированное управление — это система учета затрат следующего поколения. Лет через десять мы оглянемся и увидим, что оно привычно и распространено повсюду, что в настоящий момент можно сказать о системах учета затрат по нормативам. Но обладание всеми данными о затратах и прибыли — это только начало. На их основе люди должны действовать и принимать решения. Как говорится, в стране слепых одноглазый — король.

В части четвертой мы будем говорить об основных бизнес-процессах, затрагивающих поставщиков, клиентов и акционеров. Все они извлекают выгоду из основных методологий управления результативностью.

————— ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ —————

# ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ С ОСНОВНЫМИ ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКИМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ

Есть три класса людей: те, которые видят; те, которые видят, когда им что-то показывают, и те, которые не видят.

*Леонардо да Винчи*

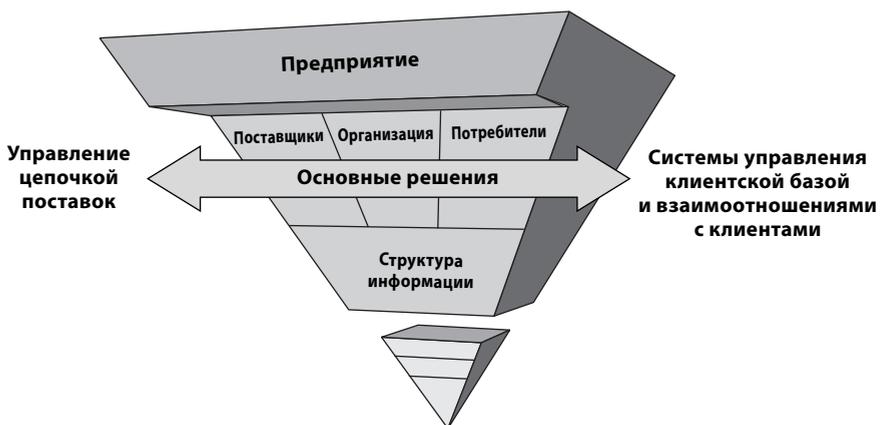
**П**лезность и практичность стратегических карт, карт показателей и процессно-ориентированного управления затратами становится действенной и реальной в тех производящих продукцию или оказывающих услуги организациях, которые стремятся удовлетворять требования своих клиентов, пользователей и других заинтересованных сторон. В следующих пяти главах рассказывается, как управление результативностью можно интегрировать с другими основными решениями. Основные аналитические решения представляют собой комплекс методик, применяемых ко всем отраслям промышленности, а не к какой-либо отдельно взятой. О каждом из этих решений написаны целые книги<sup>1</sup>.

## ПЯТЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

На рис. 1 (часть IV) мы видим уже знакомую нам пирамиду (см. рис. 1.1), но здесь в ней выделены решения, связанные с клиентами, поставщиками, служащими, акционерами компании (или другими заинтересованными кругами, представляющими государственный сектор и некоммерческие организации).

Каждое из таких *основных* решений называется аналитическим приложением, которое является надстройкой к транзакционным информационным системам (см. рис. 1.1). В следующих главах речь пойдет о пяти главных элементах структуры интеллектуальных систем, связанных с управлением результативностью:

- информационно-аналитические приложения по клиентам и управлению взаимоотношениями с клиентами (глава 17);
- информационно-аналитические приложения по поставщикам: расчет экономической прибыли по всей цепочке стоимости (глава 18);
- информационно-аналитические приложения по операционным процессам: концепция качества «шесть сигм» и бережливого производства (глава 19);
- информационно-аналитические приложения по акционерам: чьи инвестиции приносят отдачу (глава 20);
- информационно-аналитические приложения по персоналу: управление человеческим капиталом (глава 21).



**Рис. 1.** Основные решения применяются во всех отраслях промышленности и секторах экономики

Перед тем как начать подробное изучение каждого из вышеперечисленных пунктов, кратко обсудим многозначность термина *стоимость*. По моему мнению, должен быть компромисс между стоимостью для клиента и акционерной стоимостью. Я надеюсь, что смогу застать время, когда прогресс в количественном аспекте управления результативностью позволит находить связи между показателями удовлетворенности клиентов и показателями создания стоимости для акционеров. В главе 21 я постараюсь показать, как такая модель может выглядеть.

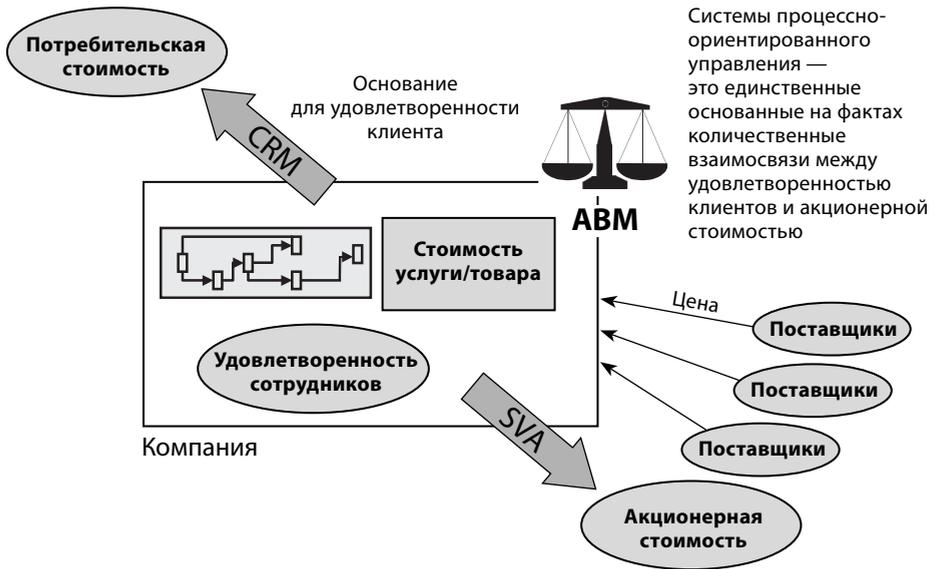
## КТО ИМЕЕТ ПРАВО НА СТОИМОСТЬ

Одним из многозначных терминов в обсуждении бизнеса и управления является *стоимость*. Стоимость необходима всем. По поводу ее определения мы можем вести бесконечные споры. Немало времени этому посвящали еще древнегреческие философы. Однако наиболее интересен и актуален в XXI в. вопрос, чья стоимость важнее. В цепочке поставок можно выделить три группы, каждая из которых претендует на то, что именно она имеет право на стоимость, — потребители, акционеры и персонал. Они конкуренты друг другу? Действительно ли существует так называемая невидимая рука Адама Смита, контролирующая и поддерживающая экономическое равновесие, чтобы каждая группа могла получить то, что ей причитается? Как разделить между этими группами финансовый результат или достигнутую экономию реализации на уровне отдельных проектов?

На рис. 2 (часть IV) показано взаимодействие трех групп. Потребители считают стоимостью соотношение низкой цены и высокого качества продукции или услуги. На другом конце рисунка находятся владельцы компаний, акционеры и кредиторы. Они также имеют право на стоимость. Если оборот от их капиталовложений дает меньший экономический эффект, чем тот, который они могли бы получить от участия в аналогичном или даже менее рискованном финансовом предприятии, то данная группа будет считать, что такого рода предприятия ей невыгодны.

Чаши весов на рис. 2 (часть IV) показывают компромисс между потребителями и акционерами. При определенных условиях довольный клиент — результат ущемленного материального благосостояния акционера. Например, если компания слишком резко снижает цены или добавляет гораздо больше различных модификаций товара и услуг, не повышая на них цены, или если компания завоевывает еще большую долю рынка и увеличивает объем продаж, то в таких ситуациях акционеры уступают клиентам часть своей прибыли.

На рис. 2 (часть IV) показаны поставщики, персонал, а также руководители высшего звена. Для многих из них стоимость выполняемой ими работы — это финансовая компенсация и уверенность в завтрашнем дне.



**Рис. 2.** Стоимость многозначна. Чья стоимость важнее?

Сегодня квалифицированные служащие, которые недовольны оплатой своего труда, просто переходят к другому работодателю или заключают контракт, в котором оговаривают свои расценки.

На рис. 3 (часть IV) рассматриваются компоненты рис. 2 (часть IV). Основные бизнес-процессы, которые в свою очередь охватывают другие более специализированные процессы, имеются в любой организации. На рисунке они представлены толстыми стрелками. Это принятие заказа (задания) и исполнение заказа (задания). Сегодня управлять этими мега-процессами, которые называются соответственно фронт-офис и бэк-офис, можно с помощью компьютерных программ. Другие информационные системы служат компонентами управления цепочкой управления стоимостью.

Концепция стоимости представлена на рис. 3 (часть IV). Три группы, имеющие право на стоимость, определяются следующим образом.

1. **Акционерная стоимость.** Измеряется с помощью методологии управления экономической стоимостью, определяющей, достаточна ли полученная от удовлетворенных клиентов прибыль для выплат акционерам и кредиторам. Насколько рискованны данные инвестиции? Может быть, целесообразнее вложить капитал в другие активы, например в государственные ценные бумаги. Бухгалтерская прибыль — это не экономическая прибыль (см. главу 20).
2. **Потребительская стоимость.** Клиентская аналитика и системы управления взаимоотношениями с клиентами предназначены для



Рис. 3. Как все совместить?

обеспечения максимальной коммуникации, взаимодействия и применения индивидуального подхода, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности каждого клиента (см. главу 17).

3. **Стоимость поставщиков-персонала.** Деятельность бэк-офиса по планированию ресурсов и система перспективного планирования гарантируют эффективный ход работ по выполнению заказов. Составление стратегических карт и карт показателей гарантирует, что определенные группы людей, оборудование, а также другие активы компании функционируют в соответствии со стратегиями высшего руководящего звена.

Данные процессно-ориентированного управления затратами оказывают влияние на каждый элемент, изображенный на рис. 3 (часть IV). Как говорилось выше, процессно-ориентированное управление затратами — это не программа совершенствования или система исполнения, подобно некоторым из изображенных на рисунке. Данные процессно-ориентированного управления затратами помогают вышеупомянутым системам в принятии оптимального решения. Тем не менее ABC/M связывает аналитические клиентские базы и системы управления взаимоотношениями с клиентами с акционерной стоимостью, которая важна для управления

экономической стоимостью. Компромиссом между CI/CRM и EVM часто становится увеличение потребительской стоимости в ущерб акционерной. Технология процессно-ориентированного управления затратами является единственным механизмом, который может просчитать влияние изменений в одной системе на ситуацию в другой. На мой взгляд, ключевым событием, выдвигающим ABC/M на передний план как важнейший метод управления результативностью, будет признание того факта, что такое моделирование может быть наилучшим связующим звеном между системами, которые сейчас представляются несопоставимыми. Мы знаем, что все они сочетаются друг с другом, однако расходимся во мнении, как это лучше сделать.

Часть четвертая завершается описанием того, как информационные технологии — создание хранилищ данных, анализ данных для выявления шаблонов и взаимосвязей, технология извлечения, преобразования и загрузки данных (технология ETL), бизнес-аналитика (статистика, прогнозирование и оптимизация) — генерируют данные из различных исходных платформ. Эти технологии превращают сухие цифры в ценные сведения.

### **ПРИМЕЧАНИЕ**

<sup>1</sup> См. Greenberg P. CRM at the Speed of Light (McGraw-Hill, 2002); Michigan State University. 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality (Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999, [www.clm1.org](http://www.clm1.org)).

## СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (СІ/СRM)

**В** этой главе рассматриваются причины превосходства индивидуализированного маркетинга над массовым; как информация о клиентах используется мощной системой управления взаимосвязями с клиентами (CRM), рассказывается о критериях потребительской рентабельности и суммарного дохода от клиента за весь срок его работы с компанией.

### ЧТО ТАКОЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ В МАРКЕТИНГ?

Экономическому буму 1990-х гг. в Северной Америке способствовал стабильный запас относительно дешевого капитала. Экономика тех лет зависела от инвестиций. Однако в будущем локомотивом экономики будет спрос, так как потребители, а не капитал будут генерировать следующую волну экономического роста. В прошлом компании стремились произвести и реализовать как можно больше продукции. Однако многие товары в сущности ничем не отличаются друг от друга. Современные методы разработки и совершенствования продукции позволяют конкурентам быстро и качественно копировать новую продукцию. Следствие: поскольку продукт становится товаром, возрастает значение сервиса. Преимущество од-

ного товара над другим стирается или нейтрализуется, поэтому взаимоотношения с клиентами начинают приобретать большее значение. Налицо бесспорный сдвиг от товарной к сервисной дифференциации.

Все стратеги сходятся во мнении, что дифференциация — это ключ к конкурентному преимуществу. Смысл этого вполне очевиден: рост прибыли у поставщиков услуг стимулирует создание близких отношений с клиентами и обеспечение *имеющейся* клиентской базы большим количеством продукции и более широким спектром услуг. Сегодня важно завоевывать лояльность потребителей. Но возникает вопрос: сколько следует вложить средств, чтобы удержать клиентов, и на какую категорию клиентов следует тратить больше? В какой маркетинговый канал или деятельность в области маркетинга следует инвестировать больше, а в какой — меньше? Где следует убеждать покупателя купить более дорогой товар, а где уместна кросс-продажа? Как определить, какой подход нужен тому или иному клиенту? Немногие компании могут ответить на эти вопросы.

Оценка рентабельности инвестиций при покупке нового оборудования — целая наука. В отличие от нее определить рентабельность инвестиций в маркетинг еще сложнее. Как-то президент одной компании сказал: «Я уверен, что половина денег, которые я трачу на рекламную кампанию, выбрасывается на ветер. Однако проблема в том, что я не знаю, какая именно половина». Это применимо и к бюджету маркетинга.

Сегодня вероятность совершить ошибку весьма велика, а цена этой ошибки гораздо выше, чем прежде. Не зная факторов, способствующих стабильному росту продаж, доли рынка и рентабельности, функция маркетинга опирается на несовершенные параметры и случаи из истории, имевшие когда-то место, и никому не нужно, чтобы они повторялись. Системы CI/CRM помогают решать эти проблемы. Эти системы возникли в 1950-х гг. (см. комментарий по этой теме «Переход от массового маркетинга к системам маркетинга по клиентским базам данных»). Эти системы не синонимичны *прямому* маркетингу, поскольку он предполагает контакт с розничными дилерами или дистрибьюторами, а также непосредственный выход на потенциального покупателя, для чего используются такие средства, как почта (в том числе электронная), телефон, визиты агента по продажам и т. п. Маркетинг с использованием клиентских баз данных (он может включать в качестве канала сбыта прямой маркетинг) отличается тем, что требует понимания нужд каждого клиента, на которого рассчитана продукция и маркетинговая кампания.

Системы CI иногда называют *аналитическими системами управления взаимоотношениями с клиентами*, а сами системы управления взаимоотношениями с клиентами — *операционными системами управления взаимоотношениями с клиентами*. Независимо от их семантики и системы CI, и системы CRM — методы маркетинга, использующие клиентские базы

данных, которые помогают находить, сохранять и увеличивать количество клиентов. Эти методы применяются в двух сферах: 1) для поддержания диалога с клиентами, 2) для предложения целевым потенциальным покупателям. Цель систем CI/CRM: сделать главным приоритетом организации нужды клиентов и потенциальных покупателей, обеспечить укрепление этих отношений путем развития систем, процессов и информационных ресурсов. Системы CI/CRM помогают привлечь новых клиентов сначала путем определения потребительского профиля существующей клиентской базы, а затем путем поиска потенциальных клиентов, имеющих схожие характеристики.

Сегментация клиентов по логическим группам — очень важный элемент системы CI/CRM. Как должны определяться сегменты и в чем их ключевые различия? Какие характеристики сегмента наиболее предсказуемые? Как клиенты со временем перемещаются из одного сегмента в другой, как можно воздействовать на эти передвижения? Какие клиенты наиболее рентабельны? Каких труднее удерживать дольше? Каким каналам связи и типам маркетинговых сообщений соответствуют те или иные сегменты? Понимание потребностей постоянных клиентов помогает в управлении взаимоотношениями с клиентами и активном управлении клиентской базой.

Основная идея этих систем состоит в том, что наилучший способ превзойти конкурентов — это сфокусировать свое внимание на клиентах, а не беспокоиться по поводу ответных шагов со стороны конкурентов. Более того, общеизвестно, что найти нового клиента гораздо дороже, нежели сохранить старого, к тому же старый клиент, если он доволен качеством продукции или услуги, направит к вам по рекомендации кого-нибудь из своих знакомых, т. е. у вас появится еще один или несколько клиентов. Взаимодействие компании со своим клиентом или координация с планом продаж очень важный актив данных систем, но во сколько обходится компании каждое такое взаимодействие, какова его отдача? На вопросы о рентабельности инвестиций в маркетинг можно ответить, интегрируя инструменты управления результативностью (рассмотрены в частях второй и третьей) с основными методами, которые обсуждаются здесь, в части четвертой.

## **КЛИЕНТ — ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТИ**

В нестабильном, переменчивом мире бизнеса клиенты — единственная постоянная величина. В главе 20 я расскажу, как создать стоимость не только для клиентов в форме их удовлетворенности, но и для инвесторов и владельцев предприятия в виде экономической стоимости. Однако не

вызывающая сомнений вера в то, что лишь увеличение объема продаж обеспечивает финансовый успех, может привести к снижению рентабельности в компаниях, которые лишь стремятся поддерживать рост продаж, поскольку с некоторыми клиентами невыгодно иметь дело. А если изменить образ мышления и перейти от объема продаж по любой цене к *рентабельному* объему продаж?

Финансовые аналитики, дающие рекомендации по инвестициям на рынке ценных бумаг, а также фондовые брокеры отстаивают показатель текущей рыночной стоимости акций. Многие из них фокусируют свое внимание на краткосрочных финансовых результатах в качестве замены долгосрочных потенциалов. Единственный способ переключить внимание инвесторов на создание долгосрочной стоимости — тщательно изучать собственную клиентскую базу. Когда расширяется клиентская база и существующие клиенты перемещаются на более высокий уровень прибыльности (см. часть третью, где речь идет о прибыльности клиентов, рассчитанной с помощью процессно-ориентированного управления), является основа для большего роста прибыли.

Клиенты действительно играют важную роль. Чтобы оценить возможности роста долгосрочной экономической стоимости компании, инвесторам, акционерам и руководству компании нужно оценить ее клиентскую базу. Сколько клиентов у компании? Какую прибыль получит компания от каждого из них сегодня и в будущем? Какой тип клиентов наиболее целесообразно попытаться убедить приобрести более дорогую версию продукта или услуги? К какому типу принадлежат появляющиеся у компании новые клиенты, каковы темпы увеличения их количества? (Позже мы обсудим расчет полной стоимости потребителя для компании как прогнозную величину. Поскольку поведение клиентов постоянно изменяется, этот анализ поможет просчитать выгодную конъюнктуру рынка.)<sup>1</sup>

Клиенты были, есть и будут. Однако требования клиентов значительно различаются, и с каждым днем все больше и больше. Поэтому в идеале следовало бы просчитывать затраты на обслуживание в соотношении с доходом, который дает каждый клиент, чтобы иметь четкую экономическую картину. Вот здесь-то и нужно процессно-ориентированное управление. Однако не будем забегать вперед.

С развитием Интернета, а вместе с ним и электронной коммерции власть на рынке товаров и услуг безвозвратно переходит от продавца к потребителю. Теперь потребитель имеет доступ к большому объему информации о качествах и свойствах продукции, а также о возможности ее приобретения. В результате потребитель становится хозяином положения, имея огромный выбор товаров и услуг, информацию о которых теперь можно получить в кратчайшие сроки. Сегодня потребителя нужно

отслеживать, как никогда прежде. Следовательно, с точки зрения поставщика товаров и услуг, задача удержать клиента становится еще более насущной. В разделе «Измерение потребительской ценности по показателю стоимости клиента для компании» в этой главе я расскажу, как соотносить доходы потребителя с доходами компании. Но не следует полагать, что первые будут всегда способствовать росту вторых.

С развитием электронной коммерции каждый клиент будет выбирать товары и услуги в соответствии со своими уникальными требованиями. Поскольку широкое распространение приобретает индивидуальный подход, как производители и дистрибьюторы продукции смогут отличать рентабельного клиента от нерентабельного? Ответ на этот вопрос дает процессно-ориентированное управление рентабельностью клиента.

Однако уровень рентабельности — единственная переменная или фактор определения персонализированной маркетинговой стратегии. Система CI/CRM включает столько переменных, сколько это необходимо для того, чтобы стимулировать и поддерживать покупательскую активность. Другим примером могут служить геодемографические и поведенческие переменные. К геодемографическим переменным относятся пол, возраст, уровень доходов, семейное положение (неженатый/незамужняя, женатые с детьми, бездетные, пенсионеры и т.д.), история недавних покупок или место жительства. К поведенческим переменным — лояльность клиентов, осторожность в выборе товаров или услуг, готовность к приобретению новой продукции вскоре после ее появления, взыскательность и т.п. Аналитическая система CRM исследует совокупность всех этих факторов с целью максимизировать процент отклика на предложение.

## ПЕРЕХОД ОТ МАССОВОГО МАРКЕТИНГА К СИСТЕМАМ АНАЛИЗА КЛИЕНТОВ

Исторический подход помогает понять происходящую сейчас революцию в маркетинге.

Системы CI/CRM, ставшие результатом развития передовых информационных технологий и больших баз данных, усовершенствовали маркетинг и торговые усилия. Эти системы позволяют компаниям иметь свою целевую клиентскую базу и сегменты рынка. В предыдущих приложениях операционной системы CRM (с некоторыми элементами CI), вышедшей в 1990-х гг., преследовалась достаточно простая цель — способствовать продвижению продукции и выделить основные услуги для определенных групп потенциальных или имеющихся клиентов. Ранние системы также фокусировали внимание на экономии расходов путем автоматизации технологического процесса или снижения операционных издержек, например, создавая центры обработки заказов.

С тех пор многое изменилось. Теперь внимание уделяется не только снижению затрат, но и увеличению прибыли. Сегодня вместо мейнфреймов мы имеем персональные компьютеры. Интернет стал еще одним шагом в развитии систем управления взаимоотношениями с клиентами, он соединяет вычислительную технику и средства общения в единую систему, универсальную и доступную в любой точке земного шара. Аналитические системы исследования клиентской базы стали существенным подспорьем для операционных систем управления взаимоотношениями с клиентами. Например, инструментальные программные средства системы управления взаимоотношениями с клиентами помогают операторам центров обработки заказов делать больше звонков за счет снижения их продолжительности, а аналитические системы исследования могут увеличить вероятность успешного звонка. Фактором использования аналитической системы исследования клиентской базы является новая стратегия, делающая акцент не на расширении доли рынка посредством увеличения продаж, а на увеличении прибыли за счет лучшего понимания нужд и специфики клиентов.

Раньше снижение затрат и быстрое размещение компанией своей продукции на рынке гарантировало ей успех. Сегодня электронная коммерция создает клиентоориентированный подход к бизнесу. Одной из первых книг, посвященных этой теме, была книга Дона Пепперса и Марты Роджерс «The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time»\*. В ней авторы утверждают следующее: чтобы привлечь клиентов, уже недостаточно предлагать продукцию и использовать рекламу, сейчас компании должны находить персональный подход к каждому из своих клиентов. Массовый маркетинг, получивший распространение после Второй мировой войны, заключался в том, что компания производила продукцию и реализовывала ее большим и однородным группам потребителей обычно при помощи средств массовой информации. Однако времена изменились, и с появлением систем исследования клиентской базы и систем управления взаимоотношениями с клиентами изменился и образ мышления.

Большинство людей, живущих в развитых странах, обладают необходимыми материальными благами — одежда, мебель и бытовые приборы. Поэтому их больше интересуют тонкие отличия той или иной продукции, на которых фокусирует свое влияние мир моды, т. е. люди предпочитают продукцию определенных брендов. Имея возможность выбирать товары и услуги, люди могут позволить себе проявить индивидуальность. Маркетинг с использованием клиентских баз данных позволяет отслеживать специфические предпочтения каждого клиента с помощью индивидуального диалога.

Находить новых клиентов намного дороже, чем сохранять имеющихся. Поэтому в наши дни очень важно удовлетворять нужды потребителя, а это значит, что производители товаров и услуг должны быть чуткими к потребностям своих клиентов.

Все больше и больше компаний осознают, что для увеличения их рентабельности требуется более тесный контакт и более близкие отношения

с клиентами. А средства массового маркетинга все больше тяготеют в сторону маркетинга с использованием баз данных, и иногда их называют *маркетингом взаимоотношений*.

Хотя для отделов маркетинга и продаж на предприятиях вполне очевидна связь «довольный клиент — большая прибыль», бухгалтерия традиционно фокусирует свое внимание на снижении затрат, считая это способом повышения прибыли. Мудрые руководители признают, что прибыль компании наилучшим образом генерируется путем совершенствования товаров или услуг, это позволяет снизить затраты и увеличить прибыль, благодаря большому удовлетворению потребителя качеством продукции или услуг компании.

---

\* Peppers D., Rogers M. The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time (New York: Currency/Doubleday, 1997).

## НЕОБХОДИМОСТЬ В СИСТЕМАХ CI/CRM

Фактором возникновения необходимости в системах CI/CRM становится растущая разобщенность производителей и потребителей. Мои родители в течение 30 лет владели небольшим семейным гастрономическим магазином в Чикаго и очень хорошо знали всех своих клиентов, что называется, были с каждым из них на «ты». Сегодня почти невозможно себе представить, чтобы компания могла управлять растущим количеством своих коммуникационных каналов так, чтобы потребитель мог и желал бы взаимодействовать с ней посредством телефонной связи, Интернета, почты или путем личного контакта. Еще более проблематично гарантировать согласованные действия всех сотрудников компании по отношению к клиенту. Потребителю приходится взаимодействовать с персоналом, выполняющим разные функции и отвечающим за разные каналы коммуникации. Эти сотрудники могут не знать специфики обслуживания отдельных групп клиентов, поэтому последние остро ощущают все эти противоречия<sup>2</sup>.

Уроки, усвоенные в изучении цепочки поставок, а именно, в управлении запасами и разработке новой продукции, заставляют задуматься о том, что нужно лучше знать даже клиентов своего клиента. Однако существуют специальные программные средства, которые обеспечивают прозрачность всей цепочки поставок<sup>3</sup>.

По иронии судьбы общепринятый термин «управление взаимоотношениями с клиентом» может не совсем точно отражать функции, которые выполняет данная система, поскольку на самом деле она не управляет клиентами. Вы стимулируете потребителя поддерживать отношения с вашей компанией посредством качественного взаимодействия с ним. В конце

концов, цель этих программ — предложение и обеспечение *соответствующей* продукцией и сервисом по *соответствующим* каналам дистрибуции *соответствующего* потребителя в *соответствующее* время, и организовать все это нужно так, чтобы клиент остался доволен. Взаимодействие с клиентами может осуществляться посредством любого коммуникационного канала, как исходящего, так и входящего. Короче, инструменты CI/CRM обеспечивают единый, унифицированный взгляд на клиента, необходимый для полноценной обратной связи.

Системы CI/CRM уделяют большое внимание входящей взаимосвязи, т. е. обращениям потребителей в центры обслуживания, а не исходящей печатной рекламе, направленной на то, чтобы продать как можно больше стандартной продукции. Покупатели устали от постоянных настойчивых уговоров купить тот или иной товар, их терпение на пределе. Гораздо более выгодный контакт может произойти при распродажах или кросс-продажах, так как в момент, когда к вам по телефону обращается клиент, которого вы уже знаете, можно реализовать ему более дорогую или дополнительную продукцию. Это ненавязчивый способ, где велика вероятность ответной реакции. Высокая эффективность здесь обусловлена сочетанием важной информации о специфике того или иного клиента с аналитическими исследованиями того, какой тип клиента лучше отреагирует на тот или иной товар. Методология ведения клиентской базы способствует пониманию предпочтений потребителя, а это, в свою очередь, способствует увеличению продаж компании.

## НЕПРЕРЫВНЫЙ ЦИКЛ CI/CRM

На управление клиентской базой мы ссылались уже не раз, но не говорили о его отличиях от управления взаимоотношениями с клиентами. Поскольку эти отличия существуют, рассмотрим их. Схема на рис. 17.1 поможет понять, как коммерческое программное обеспечение облегчает процесс концентрации на клиенте.

- **Информационно-аналитическая система управления клиентской базой данных (CI).** Это хранилище архивных данных компании, предназначенное для внутреннего пользования с целью определения и анализа потребителей различных сегментов, с целью сформировать стратегии, призванные удовлетворить и сохранить *каждый* потребительский сегмент. *Анализ* — ключевое слово. Исследование потребительской базы — это внутренний процесс, помогающий понять, кто ваши клиенты и чего они от вас ждут, таким образом предвосхищая нужды клиентов. Результаты исследования клиентской базы реализуются далее в управлении взаимоотношениями с кли-

ентами. Система ведения базы данных о клиентах совершенствует работу средств хранения и извлечения, реорганизации и анализа данных.

- Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).** Это практические методы и средства, например *маркетинговые кампании*, цель которых — взаимодействие с потребителями и потенциальными клиентами независимо от канала коммуникации. Управление взаимоотношениями с клиентами и ведение клиентской базы данных взаимосвязаны. Они непрерывно снабжают друг друга входными данными в непрерывном цикле, что проиллюстрировано на рис. 17.1. Операционное управление взаимоотношениями с клиентами генерирует бизнес-аналитику, которой оно снабжает систему ведения клиентской базы (и другие системы). Аналитическое ведение клиентской базы преобразует эти данные в практическую коммерческую информацию, которая, в свою очередь, является входными данными для операционного управления взаимоотношениями с клиентами, применяемого для дальнейшего взаимодействия с клиентами. Цель операционного управления взаимоотношениями с клиентами — гарантировать, что клиенты останутся довольны качеством продукции и оказываемых услуг, что они по-прежнему будут лояльными к вашей компании и, возможно, даже будут рекомендовать вашу продукцию и услуги своим друзьям и знакомым. Цель такова: выстроить долго-



Рис. 17.1. Аналитическая система CI и операционная система CRM

срочные отношения с клиентом, предоставляя безупречный сервис и изготавливая индивидуальную продукцию с учетом специфики каждого клиента, чтобы стимулировать повторные покупки и привлечь покупателей, направленных по рекомендациям постоянными клиентами. *Последовательность* в выстраивании отношений с клиентами является ключевым понятием, поскольку покупатель может быть разборчивым и нетерпеливым и, однажды столкнувшись с обслуживанием, которое не отвечает его ожиданиям (ниже его запросов), сразу задумается о смене поставщика и обратится к конкурентам.

Символ «Начало» на рис. 17.1 указывает на начало анализа клиентов. Это значит, что уже накоплено достаточно информации о клиентах. Стрелки указывают направление постоянно повторяющегося процесса перехода информации из аналитической системы в операционную, наподобие знака бесконечности (это объясняет, почему цикл непрерывен).

Процесс начинается с подробного анализа сведений о клиенте, затем маркетинговые аналитики формулируют стратегии для различных потребительских микросегментов. Эти стратегии, вероятно, призваны мотивировать дальнейшее сотрудничество с компанией — поставщиком товаров и услуг. Следующие шаги: мобилизация резервов всего предприятия на осуществление данных стратегий; программы разработки новой продукции, дополнительные услуги по продвижению существующего ассортимента продукции и услуг.

Далее процесс перетекает в сферу управления взаимоотношениями с клиентами, где происходит непосредственный контакт и обратная связь с потребителем. Здесь применяются: мощная автоматизация процесса продаж, автоматизация маркетинга, инструменты работы с покупателями.

- **Автоматизация процесса продаж.** Автоматизация процесса продаж помогает управлять жизненным циклом каждой торговой операции до ее успешного завершения. Она позволяет регулировать канал сбыта, дает точный прогноз продаж; автоматизируя выполнение рутинной работы, позволяет обходиться без помощи административно-управленческого персонала, а также обеспечивает менеджеров по продажам необходимой информацией об имеющихся и потенциальных клиентах.

К средствам автоматизации процесса продаж относятся: управление контактами, подготовка коммерческих предложений, ведение продаж и отслеживание исполнения заказа. В сочетании с инструментами исследования клиентской базы автоматизация позволяет создать комплексное представление о каждом потребителе. Она также обеспечивает каждого менеджера по продажам автоматизированным ведением счетов.

- **Автоматизация и оптимизация маркетинга.** Эти средства помогают определить профиль клиента на основании множества характеристик — его предпочтения, покупательское поведение, частота покупок, последние покупки, демография. Эти средства основаны не на маркетинговой теории, а на реальном поведении потребителя. Как показывают исследования, надежным индикатором того, чего ждать от клиента в дальнейшем, является его прошлое поведение и специфика. Когда информация собрана и структурирована в клиентской базе данных, задействуются средства *автоматизации маркетинга*: кампания по продвижению товара, анкетирование, анализ полученных ответов. Используя передовые средства автоматизации маркетинга, можно предугадывать возможные ответы клиентов. Инструменты *автоматизации маркетинга* являются шагом вперед: они увеличивают прибыль компании, координируют вероятный покупательский спрос с возможностями организации в обеспечении клиента необходимым товаром. Эти средства также имеют фундаментальное значение для реализации программ, способствующих потребительской лояльности, например программ, призывающих пассажиров пользоваться воздушным транспортом.
- **Центры взаимодействия с клиентами.** Центры обработки заказов сегодня выполняют функции предприятий по обслуживанию потребителей. Каждому из нас наверняка поступали звонки рекламного содержания, или мы сами обращались за консультацией или помощью в такой центр. С появлением системы управления клиентской базой данных операторы центров обработки заказов получили возможность не только эффективно взаимодействовать с потребителем, оказывая консультативные и справочные услуги, но и реализовывать продукцию. Как уже говорилось, совершенствование процесса обслуживания клиента, обратившегося в центр обслуживания потребителей за консультацией, признано всеми специалистами в области маркетинга более эффективным средством, нежели традиционные рекламные обращения к потенциальным клиентам по телефону.

Совокупность вышеперечисленных средств обеспечивает взаимодействие по всем каналам коммуникации — электронная почта, центры обработки заказов, рекламные брошюры, информационные бюллетени и т. д. Все это точки непосредственного соприкосновения с потребителем и потенциальным клиентом. Каждый контакт с клиентом — это возможность узнать его предпочтения и укрепить взаимоотношения с ним. Выше я касался темы противоречивой информации, которую может получить клиент из разных каналов коммуникации. Проблема в том, что каждый канал коммуникации может неосознанно использовать свою информацию,

хранящуюся в его клиентской базе данных, не зная, что *один и тот же* клиент может получить *иную* информацию из другого источника. Управление клиентской базой данных дает возможность интегрировать различные коммуникационные каналы организации.

## **ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ МЕЖДУ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ БАЗАМИ ДАННЫХ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ**

Гармоничное функционирование аналитических и операционных средств систем CI и CRM позволяет отслеживать нужды и специфику каждого клиента и моделировать на этом фоне предполагаемую реакцию каждого. Использование электронной почты и центров обработки заказов позволяет проводить анализ откликов клиентов своевременно и столь же эффективно, как и сами маркетинговые кампании. Данное звено в непрерывном цикле обработки информации обозначено на рисунке стрелкой «отладка». Более того, перед началом основной рассылки почтовой рекламы можно провести предварительные испытания с целью отработать методы маркетинговой кампании на контрольных группах. Одним словом, можно проводить множество параллельных кампаний, каждая из которых может соответствовать специфическому микросегменту потребителей.

Уровень сложности маркетинговых кампаний может быть невероятным. *Технология причинно-следственного объяснения поведения потребителей* выглядит весьма заманчиво для специалистов по маркетингу. Наблюдения и анализ позволяют выяснить, когда именно происходят изменения в поведении потребителей. Одним из примеров изменения поведения может быть снижение активности клиентов, сигнализирующее об уменьшении их количества. В этой ситуации технологии вместе с аналитикой клиентской базы данных помогают компании взаимодействовать с клиентами, чтобы изменить их покупательское поведение в благоприятную для компании сторону. Короче, инструменты CI/CRM создают комплексное представление о клиенте, которое регулируется в соответствии с изменением его покупательского поведения при помощи обратной связи.

Надежные системы CI/CRM помогают организациям принимать мудрые решения в более короткие сроки. Производственный процесс или бизнес-процесс при отсутствии возможности измерять, анализировать и повышать эффективность будет постоянно сталкиваться с проблемами.

Суммируя сказанное, отметим, что системы CI/CRM обеспечивают функциональность на всех этапах — от управления потенциальными клиентами до процесса отслеживания заказов. Система CI включает хранилище данных, которые используются в аналитических приложениях, выбирая оттуда полезную информацию. Системы CRM реализуют планы, намеченные системами CI.

Возвращаясь к рис. 17.1, заметим, что непрерывный цикл обработки информации напоминает знак бесконечности. Информация о поведении потребителей — ответная реакция на маркетинговую кампанию или результат анализа потребительских предпочтений — снова перетекает в область системы управления клиентской базой, где эти сведения снова собираются и анализируются с целью выработки новых стратегий. В этом непрерывном процессе аккумулирования и анализа информации может циркулировать множество кампаний и стратегий различной значимости. Каждая кампания может продвигать какую-то отдельно взятую продукцию в определенной нише рынка. Резюмируя вышесказанное, выделим основные соотношения между системой CI и системой CRM.

- Системы управления клиентскими базами данных являются аналитическими, поэтому для анализа им необходимы различные сведения, генерируемые в операционной системе управления взаимоотношениями с клиентами. В идеале CI должна вести за собой систему управления взаимоотношениями с клиентами.
- Для эффективной работы и использования полученной информации системе управления взаимоотношениями с клиентами необходима информация, генерируемая аналитическими системами исследования потребительской базы.

### **АНАЛИТИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ИЗВЛЕЧЕНИЯ ДАННЫХ СПОСОБНЫ ВЫЧЛЕНЯТЬ СУЩЕСТВЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ**

Системы управления взаимоотношениями с клиентами призваны помочь компании увеличить стоимость для клиентов и их удовлетворение качеством предлагаемой продукции и услуг при помощи различных методов. Посредством интеграции системы управления взаимоотношениями с клиентами с системой CI сотрудники компании, занятые в различных сферах (в сфере маркетинга, продаж и обслуживания), могут собирать информацию, отслеживать события, организовывать предпродажные и послепродажные мероприятия как для существующих, так и для потенциальных клиентов. К сожалению, обычные программные средства системы управления взаимоотношениями с клиентами не обладают необходимыми ана-

литическими характеристиками, позволяющими собирать данные и предоставлять отчет (например, отчет о состоянии дел в системе сбыта) или получать такие распространенные маркетинговые показатели, как дата последней покупки, сумма продаж, частота покупок.

Прогрессивные средства системы управления взаимоотношениями с клиентами, обладающие мощными функциями глубинного анализа данных, способны обеспечить сотрудников компании большим объемом бизнес-аналитики. Аналитическая система управления базой данных по клиентам облегчает процесс интеграции с системами управления взаимоотношениями с клиентами и обеспечивает процесс координации и обмена непротиворечивой информацией. Информация, поступающая из различных коммуникационных каналов, консолидируется, и создается база данных для каждого потребителя или микросегмента, а затем система CI формулирует и передает соответствующую информацию по каналам системы CRM.

Например, представим, что продажи компании растут. Чем это вызвано? Снижением цен? Новым ассортиментом? Удачным выбором времени? Новой рекламной кампанией? Увеличением цен у конкурента? Чрезмерная сегментация и приблизительные средние показатели могут ввести в заблуждение специалистов по маркетингу, которые будут находить причинно-следственные связи, исходя лишь из совпадений. Однако современное программное обеспечение, позволяющее осуществлять анализ данных, дает возможность этим специалистам заметить различия. Простые статистические модели регрессионного анализа на основе эластичности цены/объема, могут заменяться моделями, которые содержат множество факторных переменных. Эти модели могут прогнозировать влияние какого-то определенного маркетингового события на определенную продукцию или услуги в отдельно взятом магазине или сети магазинов.

Анализируя раздробленные и значительно отличающиеся друг от друга микросегменты рынка и группы населения, можно прогнозировать результаты. Кроме того, релевантные постоянные при данном анализе не обязательно могут быть демографическими (возраст, уровень доходов или пол), скорее они окажутся нетрадиционными (причина первоначальной покупки, в какой период дня была сделана покупка).

Выведение средних данных может создавать проблемы. Бюджет рекламы и стимулирования продаж новой продукции в масштабе страны не должен распределяться поровну. Например, не следует пытаться торговать подгузниками, если ваш магазин находится напротив магазина игрушек и детской одежды компании Toys'R Us. Одно решение не может быть одинаково эффективным везде. Используя средства углубленного анализа данных, вы сможете эффективно реализовать и стимулировать продажу продукции в определенных магазинах для определенной категории клиентов (не обязательно сегментированной по демографическому признаку). И наоборот, вы сможете избежать затоваривания там, где меньше спрос на тот или иной товар.

## ИНТЕГРАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ С СИСТЕМАМИ CI/CRM

Создание и сохранение клиентской базы должно стать *основным* процессом. Ключ к эффективности систем исследования клиентской базы и управления взаимоотношениями с клиентами — в дифференциации продукции и услуг относительно существующего или будущего уровня рентабельности каждого потребительского сегмента. Ключевым здесь должен быть постулат, что не все клиенты изначально одинаковы. Если компания не имеет представления о нынешней и потенциальной рентабельности своих клиентов, значит, она нерационально использует свои и без того небогатые ресурсы. Таким образом, могут возникать ситуации, когда рентабельным клиентам уделяется недостаточно внимания со стороны обслуживающего персонала, а на менее рентабельных уходит слишком много усилий и стараний.

Управление клиентской базой, основанное на интуиции, может привести к ошибочному умозаключению, что увеличение объема продаж означает успех. Умение оценивать различные категории клиентов является мощным стимулом в развитии стратегий, в центре которых находится клиент, и, следовательно, в определении приоритетности каждого сегмента.

Основанные на анализе потребителей системы CI/CRM оправдывают ожидания потребителей и тем самым привлекают новых и сохраняют прежних клиентов, причем делают это весьма эффективно. Однако этот анализ сопряжен с затратами. Возникает вопрос, каковы минимально приемлемые уровни рентабельности инвестиций. Более того, учитывая, что у организации имеется дефицит ресурсов, экономический эффект от результата выполненной работы должен в идеале превышать затраты, связанные с мероприятиями по взаимодействию с потребителями. Поэтому организации следовало бы сосредоточить усилия на создании для своих акционеров экономической стоимости путем удовлетворения нужд более рентабельных и потенциально рентабельных категорий клиентов. В известном смысле эти клиенты становятся партнерами компании, содействуя ее развитию и процветанию.

Ключевые элементы информации, добавляемые ABM в системы CI/CRM, которые обычно отсутствуют в этих системах:

- какую абсолютную и относительную прибыль приносит клиент сегодня и будет приносить в будущем;
- какие практические шаги могут увеличить экономическую прибыль от каждого клиента, которая могла бы дать впоследствии высокую окупаемость;

- как узнать, какие меры нужно предпринять сейчас; надо ли осуществлять прямой маркетинг и персонализированные программы для каждого клиента.

Операционные CRM могут способствовать работе программы процессно-ориентированного управления, так как располагают бизнес-аналитикой по клиенту, следовательно, могут быть объединены с ней. Однако, к сожалению, операционная система управления взаимоотношениями с клиентами, подобно многим развивающимся методам, постоянно подвергается критике. Ни одному из нововведений, призванному в будущем устранить существующие недостатки, обычно не удается избежать язвительных оценок. Один из недостатков этих систем — традиционно слабый финансовый анализ.

Система управления взаимоотношениями с клиентами иногда может дезориентировать. Не имея фактов, пользователи системы могут полагать, что их клиенты больше других тратят на покупки. Имея в своем распоряжении данные процессно-ориентированного управления, а также информацию о рентабельности, компании с удивлением обнаруживают, что их ключевые клиенты являются источником снижения рентабельности продукции или услуг (компания тратит лишние средства на содержание службы работы с покупателями, на приспособление товара к конкретным требованиям клиентов, на покрытие прочих скрытых издержек). Это значит, что компании могут быть невыгодны большие объемы продаж! Но торговый персонал компании, не зная о скрытых издержках, будет по-прежнему пытаться увеличить объем продаж.

Правильная информация о рентабельности клиента способствует четкому пониманию того, куда следует направить ограниченные ресурсы компании. Например, системы CI/CRM позволяют компаниям экспериментировать с различными программами, стимулирующими покупательскую активность среди определенных категорий клиентов. Но если кампания прямой почтовой рекламы вместо того, чтобы привлечь внимание состоятельной категории потребителей, привлекла тинейджеров или пенсионеров, доходы от этой кампании уже не смогут покрыть последующие издержки. Система процессно-ориентированного управления рентабельностью клиента обнаруживает подобного рода проблемы. Совокупный доход компании может расти, однако тот ли это доход, который ей нужен? Пожалуй, нет, если возросшие издержки превышают рост прибыли.

Независимо от того, где сфокусировано внимание — на верхней линии (продажи) или на средней (издержки), — анализ рентабельности каждого клиента (потребительского сегмента) становится решающим. Поэтому неизбежно, что отчет о рентабельности клиента становится стандартным отчетом. Этот отчет, обеспеченный системой процессно-ориентированного

управления, сочетает в себе маркетинг, продажи и бухгалтерию, которые, анализируя рентабельность клиентов, увеличивают ее. Использование информации о рентабельности клиентов поможет повысить окупаемость инвестиций, а системы CI/CRM больше не позволят напрасно тратить время сотрудников компании и ее ограниченные ресурсы на невыгодных клиентов. Но не надо принимать неразумные решения.

Без анализа рентабельности клиентов в системах CI/CRM разговоры о стратегиях управления взаимоотношениями с клиентами и управления потребительской стоимостью будут оставаться лишь благими намерениями. Не следует делать клиенту индивидуальные предложения, не зная, какую прибыль можно ожидать от него, его вероятную реакцию на данное предложение. Опасайтесь непредсказуемых последствий. Системы управления взаимоотношениями с клиентами — это хороший старт, но не всегда победный финиш. Без анализа рентабельности клиента системы управления взаимоотношениями с клиентом не раскрывают до конца своего потенциала.

Не имея под рукой данных о рентабельности клиентов, команда, использующая систему CI/CRM, может вкладывать огромный труд и материальные ресурсы, которые даже при успешном стечении для бизнеса предприятия обстоятельств могут долгое время не приносить прибыли. Например, отдел продаж может иметь высокий уровень продаж и комиссионных, но низкую общую прибыль. «Почему так происходит?» — спросите вы. Как мы уже знаем из части третьей, причиной этого может стать продажа нерентабельной продукции и услуг. Процессно-ориентированное управление дает информацию, указывающую, где должны быть сосредоточены усилия компании.

Компании, которые уже применяют процессно-ориентированное управление при определении затрат, могут модернизировать использование системы управления взаимоотношениями с клиентами, чтобы определить, тратят ли их клиенты свои средства на приобретение нужных товаров. В качестве альтернативы предприятие, использующее процессно-ориентированное управление, может регулировать свои маркетинговые мероприятия, включая маркетинговые издержки, чтобы оптимизировать предполагаемую прибыль от того или иного потребительского сегмента — не больше и не меньше, чем это необходимо, чтобы максимизировать оборот.

Итак, для чего следует комбинировать процессно-ориентированное управление с системами CI/CRM? Системы управления взаимоотношениями с клиентами ориентированы в высшей степени на клиента, а процессно-ориентированное управление — на работу. Системы управления взаимоотношениями с клиентами ставят во главу угла нужды и предпочтения клиента. Процессно-ориентированное управление фокусирует внимание на том,

сколько ресурсов требуется для производства различных товаров и обслуживания разных категорий клиентов. Взятая в отдельности, без процессно-ориентированного управления, система управления взаимоотношениями с клиентами представляет неполную картину. Она заставляет специалистов по маркетингу по-новому взглянуть на поведение потребителей и перестроить его в соответствии со сложившейся конъюнктурой рынка.

Процессно-ориентированное управление и анализ рентабельности по клиенту создают основу для принятия решений и действий руководства компании. Информация, предоставляемая этими методами, весьма существенна для достижения корпоративных целей и стратегий, она способствует повышению рентабельности. Применяя эти методы, компания может определить и изменить размер издержек, связанных с реализацией различных программ. Этот метод способен высветить, а возможно даже устранить некоторые издержки, вызванные плохо организованными внутренними процессами в компании. Эффективность систем управления взаимоотношениями с клиентами невысока без процессно-ориентированного управления.

Показателем успешного применения этих систем могут быть знания и практическое применение их сотрудниками предприятий, степень влияния на принятие тех или иных решений. Анализ, обсуждение и понимание причин издержек, связанных с обслуживанием клиентов, могут мотивировать руководителей на повышение эффективности труда.

## ИЗМЕРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ СТОИМОСТИ КЛИЕНТА ДЛЯ КОМПАНИИ

Каждый клиент — инвестиции с собственной рентабельностью (ROI). Данный метод сложнее анализа рентабельности клиента, поскольку надо, как и в случае с инвестиционным портфелем, учитывать следующие факторы:

- стоимость приобретения различных категорий клиентов;
- прогнозирование дохода в будущем (т. е. чистая прибыль) для *каждого* клиента (т. е. темпы роста прибыли);
- стоимость капитала (предполагает использование уравнения дисконтированного денежного потока);
- анализ *текучести* клиентов, т. е. покупателей, которые стали пользоваться услугами компаний-конкурентов, дочерних компаний или тех, кто вернулся к услугам компании.

Имея в своем распоряжении эти факторы и применяя формулу дисконтированного денежного потока, можно приравнять будущую чистую де-

нежную прибыль к единой денежной (т. е. *ожидаемому значению*) прибыли, выраженной сегодняшними деньгами. Эта сумма называется *чистой приведенной (дисконтированной) стоимостью*, выводится она, исходя из периода времени сотрудничества компании с клиентом, начиная с настоящего момента до определенного момента в будущем, например на десять лет вперед. Эта единая сумма и есть *чистая приведенная стоимость привлеченного клиента (CLV)*. Другими словами, это сумма будущей прибыли от клиента или потребительского сегмента с учетом результатов всех будущих финансовых изменений, которые могут произойти в течение всего периода сотрудничества с клиентом. CLV привлекателен как в теории, так и на практике. Это показатель для прогнозов, основанный на моделировании.

Данный прогноз позволяет снизить риск рассмотрения существующих норм прибыли от различных потребительских сегментов. Например, у компании есть два клиента, дающих одинаковый на данный момент уровень прибыли, но один — молодой стоматолог, а другой скоро уходит на пенсию. Потенциальная рентабельность этих клиентов будет разной.

Различные параметры формулы CLV позволяют увидеть финансовые результаты деятельности компании. Дополнительные преимущества заключаются в том, что этот доход переносит внимание компании с краткосрочного контроля над курсом акций компании на долгосрочную деятельность по окупаемости затрат с целью управления показателями *каждого* потребительского сегмента: капиталовложений в приобретение клиентов, в приращение прибыли, темпы роста, а также в срок лояльности клиента. Таким образом, каждый клиент может рассматриваться как отдельно взятая инвестиция, ROI которой можно управлять.

### ВЫЧИСЛЕНИЕ CLV

Чтобы лучше понять, что такое чистая приведенная стоимость клиента, рассмотрим гипотетическое уравнение. Первая формула показывает чистый приведенный доход от уже *существующего на данный момент* индивидуального субъекта потребления\* (будь то отдельный покупатель, семья или компания-потребитель), рассчитанный на пятилетнюю перспективу.

#### **Индивидуальный субъект потребления** (отдельный покупатель, семья или компания-потребитель)

Чистая приведенная стоимость клиента = Чистая приведенная (дисконтированная) стоимость (за каждого *существующего на данный момент* клиента) =

= (прямая прибыль от основных услуг) × (вероятность сохранения лояльности клиента) +

- + (дополнительная прибыль от добавочных услуг) × (возможности, выбранные клиентом) +
- + (прибыль от приобретения различных товаров/услуг) × (расчетный объем и ассортимент приобретенных товаров/услуг) (вероятность невыплаты по счетам) × (оценка невыплаченного сальдо по счету) +
- + сумма [(стоимости бесплатных услуг) × (количество использованных бесплатных услуг)]

### Чистая приведенная стоимость клиента для компании

CLV =

- стоимость приобретения *новых* клиентов +
- + сумма [чистая приведенная стоимость всех существующих на данный момент клиентов] +
- + сумма [чистая приведенная стоимость всех новых клиентов]

В данной формуле такие важные компоненты взаимоотношений с клиентами, как доходы, расходы и изменение потребительского спроса, объединены в единый показатель. Более того, уравнение включает ценообразование, себестоимость продукции и услуг, кредитный риск, коэффициент удержания клиентов и т. п.

Формула чистой текущей стоимости:

- сконцентрировано на клиенте, поскольку именно он в значительной степени влияет на получение прибыли, а не продукция и услуги (хотя они включены в это уравнение);
- не включает *необратимые затраты*, понесенные при первоначальном привлечении клиента, или уровни прошлых доходов от отдельно взятого клиента. Речь идет исключительно о будущем;
- включает вероятности. Здесь наверняка могут встретиться некоторые ошибки, но если нет предвзятости, ошибка в индивидуальных потребительских сегментах может быть усреднена и компенсирована в общем чистом приведенном доходе всего предприятия;
- предполагает ограниченные сроки планирования (2–6 лет). *Чистая приведенная стоимость* дисконтированного денежного потока рассчитывается таким образом, что по прошествии 5–6 лет время практически перестает влиять на *ожидаемое значение прибыли*. Несмотря на это, за такие короткие сроки следует проверить большинство маркетинговых программ.

Первая формула имеет отношение к уже существующим клиентам, вторая — к новым, ожидаемым в перспективе. В эту формулу добавлена стоимость привлечения потенциальных клиентов. Здесь применяются аналогичные процессно-ориентированному управлению принципы мониторинга относимых затрат. Сумма стоимости от всех существующих и новых кли-

ентов складывается для получения чистой приведенной стоимости клиентов всей компании. Эту цифру можно анализировать как отдельно, так и с учетом тенденций.

\* Величину чистой приведенной стоимости клиента можно подсчитать как для индивидуального субъекта потребления, так и для группы или сегмента клиентов. Однако, чем больше сегментация, тем лучше видна разница и влияние различных программ, форматов и стимулов, следовательно, тем больше информации, которую нужно обрабатывать.

Более подробные сведения и обсуждение вычисления и применения показателя CLV можно на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance).

## СРАВНЕНИЕ ПРОГНОЗИРУЕМОГО CLV И ФАКТИЧЕСКОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

Приверженцы процессно-ориентированного управления доказали, что могут регулярно формировать и представлять достоверный отчет о прибыльности клиентов. Польза от такой информации заключается в том, что руководители и маркетинговые аналитики способны адекватно оценить сложившуюся ситуацию, сравнивая различные категории потребителей, рентабельность которых постоянно изменяется. Этой информации достаточно, чтобы сформулировать новые маркетинговые стратегии и составить бюджет будущих маркетинговых расходов с целью их более высокой окупаемости.

Однако источники прибыльности клиента в настоящий момент не всегда пригодны для прогнозирования прибыльности клиента. Перспективное мышление плюс корректировка параметров уравнения (в комбинации с процессно-ориентированным управлением и моделью прибыльности клиента процессно-ориентированного планирования) — вот что нужно для определения правильного значения CLV.

## НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

В прошлом конкуренция была в основном среди товаров, как материальных, так и нематериальных. Но в будущем, помимо конкуренции в сфере продаж, ожидается качественно новая конкуренция. Для производителей продукции и услуг, стремящихся навсегда сохранить своих клиентов, су-

щественное значение будет иметь сотрудничество с клиентами, работниками и акционерами, выгодное всем.

Многие полагают, что при наличии современных средств анализа и обмена информацией поставщики товаров и услуг сознают, что превосходный сервис, скорость и комфорт имеют первостепенное значение для удержания клиентов и увеличения доли рынка. Однако инновации и разработка новых видов продукции увеличивают возможности конкурентов в достижении превосходного сервиса, скорости и комфорта. Таким образом, гонка за выживание продолжается.

Перед производителями стоит сложная задача — найти различные дополнительные пути создания стоимости для клиента. Многие говорят об этом, но мало кто понимает, что для этого требуется. Некоторые увеличивают потребительскую стоимость, фокусируя внимание на *впечатлении клиента от продукции и услуг*. Однако здесь нужно хорошо знать, что для клиента ценно. Очень мало компаний, работающих в этой сфере. Консультанты по маркетинговым стратегиям редко касаются этой темы, предпочитая давать традиционные маркетинговые рекомендации. Компании, выпускающие потребительские товары, могут не знать психологию потребителей. Для них загадка, какое решение клиент может принять в окончательный момент.

В конце концов каждому потребителю будет предложена продукция с учетом его специфики. Маркетинговые функции будут регулироваться при помощи таких методов управления результативностью, как стратегические карты, сбалансированная система показателей. Вероятными ключевыми показателями эффективности могут быть: коэффициент сохранения клиентов, коэффициент приобретения новых клиентов, уровень удовлетворения клиентов предлагаемыми товарами и услугами, объем сделок, вероятность кредитного риска, частота нарушений, текущая рентабельность клиента, а также чистая текущая стоимость клиента. Сведения системы процессно-ориентированного управления имеют существенное значение для того, чтобы обосновывать и задавать приоритеты с финансовой точки зрения в таких вопросах, *какие* преимущества и *какие* услуги следует предоставить той или иной категории клиентов. Данные АВМ также существенны для системы учета затрат поставщика товаров и услуг и определения уровня прибыльности, чтобы влиять на потребительский спрос с учетом структуры издержек поставщика.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами предназначены для того, чтобы обеспечить компании довольного и рентабельного клиента. Планирование ресурсов предприятия и система перспективного планирования предназначены для обеспечения качественного исполнения и эффективной работы на предприятии. Стратегические карты и сбалансированные системы показателей предназначены для того, чтобы работа персонала компании соответствовала стратегиям высшего руководства.

Однако нужно владеть информацией процессно-ориентированного управления, чтобы вычислить основные показатели результативности, отражающие создание акционерной стоимости.

Данные процессно-ориентированного управления являются основополагающими. Они определяют соотношение вложенных в клиента ресурсов и конечной отдачи от него, процессно-ориентированное управление также указывает работникам компании на наличие у них возможностей совершенствования и корректировки действий.

## **СИСТЕМЫ CI/CRM, АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Процессно-ориентированное управление — это дополнение к системам управления взаимоотношениями с клиентами, имеющее неоспоримые преимущества. Оно позволяет компании получить более полное представление о своих потребителях. Это ключевой момент в понимании того, какие действия надо предпринять для привлечения клиента и какие денежные средства потребуются для этого.

Возможно, еще важнее тот факт, что процессно-ориентированное управление является связующим звеном между управлением взаимоотношениями с клиентами и акционерной стоимостью (это самый существенный фактор в управлении экономической стоимостью). Подробнее эти взаимосвязи рассматриваются в главе 20. Итак, становится очевидной истинная проблема: найти компромисс между стоимостью для клиента и стоимостью для акционера. Немногие понимают, насколько это важно. Процессно-ориентированное управление служит в качестве весов, помогающих компаниям находить компромиссы. Процессно-ориентированное управление и оценка рентабельности клиента (а также CLV) связывают каждого клиента и акционеров, словно каждый клиент — это инвестиции. Системы исследования потребительской базы и управления взаимоотношениями с клиентами созданы для роста таких инвестиций. Именно эти вопросы станут темой следующей главы.

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

- <sup>1</sup> Steve Skinner. CRM, January/February 2003, 47.
- <sup>2</sup> Paul Greenberg. CRM at the Speed of Light (Berkeley, CA: McGrawHill/Osborne, 2002). 8.
- <sup>3</sup> For example, see SAS Value Chain Analyzer at [www.sas.com](http://www.sas.com).

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПОСТАВЩИКАМ

### УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИБЫЛЬЮ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Сегодня отдел учета затрат средней компании — правая рука его руководства. Не будь его, 90% нынешних компаний не смогли бы существовать... В будущем роль отдела учета затрат возрастет и он будет оказывать большее влияние на работу компании и общее управление, чем любой другой отдел... И по моему мнению, господа, большая часть работы отдела учета затрат будет направлена на применение общепризнанных принципов анализа к коммерческим затратам, так как в современной индустрии существует одно большое зло — слишком высокие затраты на дистрибуцию.

*Джеймс Ранд, президент компании  
Remington Rand Company, 1921*

**З**а последние 20 лет многие руководители рассматривали функции, необходимые для создания цепочки стоимости, как загадочную черную дыру, в которую они старались не попасть. Любая другая сфера маркетинга была более привлекательной. Руководители заинтересованы в таких программах, как комплексное управление качеством с применением концепций «шести сигм» и «бережливого производства», системы поставок «точно вовремя» и, конечно, системы планирования ресурсов предприятия. Однако тема создания цепочки стоимости не была столь актуальна до сих пор. Оглядываясь в прошлое, мы видим, что она представляла собой пеструю смесь старой практики деловых отношений, известной излишками рабочей силы и неэффективностью. Теперь, когда излишние производственные затраты сведены к минимуму и все большее значение

придается времени оказания услуг, внимание руководителей переместилось на управление цепочкой создания стоимости.

В этой главе будет подробно проанализировано поведение межфирменных издержек в рамках коммерческих партнерских отношений между парами покупатель/продавец. Но до начала подробного исследования проблем мы обсудим цепочку приращения стоимости в более широком смысле.

## АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ ПРИРАЩЕНИЯ СТОИМОСТИ

Достижение максимальной эффективности в цепочке приращения стоимости организации начинается с понимания потребительского спроса. Рассмотрим следующий пример: в цепочке приращения стоимости возможно много зависимых и лишь одно независимое решение. Какое это единственное независимое решение? Это окончательное решение конечного потребителя обменять свои деньги на товар. Поэтому все решения, касающиеся пополнения материально-производственных запасов, сервиса, производства и материально-технического обеспечения, имеют определяющее значение. Я даже иногда задаюсь вопросом, почему *управление цепочкой поставок* изначально не назвали *управлением цепочкой спроса*.

Средства управления результативностью дают возможность реализовать ряд решений, касающихся цепочки приращения стоимости. Этот набор решений включает планирование спроса, планирование пополнения запасов продукции, оптимизацию цен и управление *расходами*.

- **Планирование спроса.** Здесь ключевое значение играет надежный прогноз. С точки зрения статистики широкомасштабное прогнозирование спроса служит фундаментом для бизнес-планирования всех уровней. Средства эффективного прогнозирования приспособляются к непостоянным объемам спроса и принимают во внимание увеличение объема продаж. Все это должно быть применимо к каждому элементу продукции на любом уровне производства, так как дефицит одного компонента может затормозить выпуск всего комплекса продукции. Отсюда вытекает необходимость системы широкомасштабного прогнозирования спроса. Компетентное планирование обеспечивает основу для создания спроса, генерирования высокой прибыли при помощи средств, влияющих на поведение клиента.
- **Пополнение запасов продукции.** Ключевыми здесь являются стратегии экономически выгодного пополнения запасов продукции, т. е. сочетание желаемого уровня сервиса с альтернативными правилами

или стратегиями, используемыми для различных типов продукции, например для ходовых и неходовых товаров. В идеале пополнение уровня запасов следует планировать по категориям, а анализ различных сценариев должен позволять исследовать и сравнивать различные альтернативы. Здесь необходима детализация, поскольку, чтобы выяснить причины, иногда требуется добраться до самой сути. Это не значит, что сводки данных по категориям изделий не дают полезной информации, но детализация все же полезна. Цель: с наименьшими затратами удовлетворить ожидаемый спрос, предоставив максимальный уровень сервиса.

- **Оптимизация цен.** Возьмем авиаиндустрию. Как динамично авиакомпании корректируют цены в соответствии с наличием свободных мест вплоть до последнего часа перед вылетом! Разумеется, свободное место в самолете — это безвозвратная потеря прибыли из-за неиспользованных возможностей. Но компании, производящие продукцию и услуги, все же должны учитывать эффект от неиспользованных возможностей, а также влияние так называемых физически ограниченных ресурсов, будь то рабочая сила или оборудование. Ключевые моменты здесь — знание предпочтений потребителей и ценовая эластичность. Эффективные системы управления взаимоотношениями с клиентами способствуют лучшему пониманию и анализу накопленных данных.
- **Управление расходами.** Все компании тратят деньги, но не все делают это правильно. Отсюда недостаточная прозрачность в расходовании средств, ненадлежащее выполнение условий контракта и т. д. Очень важно иметь полную и ясную картину расходования компанией средств при рассмотрении вопросов о предоставлении скидок. Однако организации со сложными, разрозненными системами закупки редко могут сформировать единое представление об объеме продаж отдельно взятого товара.

Неразумное расходование средств и противоречивость имеющихся данных осложняют положение вещей. Краткосрочные подходы, чтобы собрать «низко висящие фрукты», — неплохое начало для накопления сбережений, но этого недостаточно для увеличения до максимума покупательского спроса. Эффективные системы управления расходами тщательно анализируют и обрабатывают большой объем информации, повышая тем самым эффективность управления базой снабжения.

Средства управления результативностью в наборе решений, касающихся цепочки приращения стоимости, открывают для компании новые горизонты в увеличении потребительской стоимости и сокращении

затрат. Существует взаимозависимость между вышеупомянутыми решениями, касающимися цепочки приращения стоимости. Например, прогнозирование предоставляет информацию для принятия решений о пополнении запасов продукции. Поставщики программного обеспечения предлагают тесную интеграцию внутри данного набора решений. В связи с этим перед компаниями стоит непростая задача научиться применять эти решения.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ЦЕПОЧКИ ПРИРАЩЕНИЯ СТОИМОСТИ С ПРИНЦИПАМИ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В недавно опубликованном докладе «Consumer Goods Technology/AMR Research Tech Trends Report» отмечались две обременительные для компаний проблемы: снижение общих издержек в цепочке поставок и более эффективное сотрудничество с коммерческими партнерами. В столь многоступенчатой структуре, как цепочка поставок, довольно сложно рассчитать издержки и рентабельность, не говоря об определении эффективности деятельности коммерческих партнеров — ее участников. Но это необходимо делать. Здесь нужна *финансовая прозрачность*, чтобы за ценой увидеть расходы поставщиков и понять динамику их затрат, а также осознать, насколько клиенты, требующие высоких эксплуатационных расходов, могут снизить рентабельность предприятия. Поскольку цепочки поставок сегодня настолько тесно интегрированы друг с другом, очень важно знать причины проблем, связанных с затратами и покупательским поведением.

Термин *сотрудничество* — основной для успешного управления цепочками поставок и приращения стоимости. Однако с давних времен многие склонны считать, что сотрудничество продавцов и покупателей — пустые разговоры, а не реальные действия. Так, в старые времена, если покупатель, приобретая на рынке верблюда или козу, считал, что его обманули, он больше никогда не доверял продавцу. Но сегодня все понимают, что недостаточно быть эффективным в одиночку и не зависеть от поставщиков или клиентов, находящихся на различных уровнях цепочки приращения стоимости. Поэтому, несмотря на исторически сложившееся недоверие и противостояние продавцов и покупателей, роль сотрудничества постоянно возрастает, так как коммерческие партнеры в цепочке приращения стоимости взаимозависимы.

Но главный вопрос: насколько разговоры о сотрудничестве в этой цепочке не пустые слова, а реальные действия? Как заставить партнеров по-

настоящему сотрудничать, когда они не доверяют друг другу? Как выбрать благоприятное время для сотрудничества? Все эти вопросы освещаются в данной теме. Вы также узнаете, каким образом компания может добиться финансовой прозрачности издержек своих коммерческих партнеров, поставщиков и клиентов.

Где бы ни находился каждый поставщик в данной логической цепочке, он лично заинтересован в высоком уровне производительности и эффективности всех участников цепочки. Сотрудничество позволяет коммерческим партнерам работать согласованно, словно одно большое предприятие. Время, когда в бизнесе был актуален лозунг «Что хорошо для меня — плохо для тебя», прошло. Актуальным стал лозунг «Одна команда — одна задача».

Между продающими и покупающими торговыми партнерами, имеющими общую базу данных о прибыли и затратах, может возникнуть подлинное сотрудничество. Гораздо более тесное и качественное, чем сегодня, если поставщики используют управление данными и аналитические средства — процессно-ориентированное управление, специально разработанные для оценки экономических показателей цепочки создания стоимости. Аналитические данные цепочки приращения стоимости способствуют пониманию компаниями собственной динамики затрат, а также *финансовой прозрачности* их коммерческих партнеров. Анализ цепочки дает компаниям необходимую финансовую прозрачность, которая позволяет увидеть, где находятся в этой цепочке сопутствующие затраты. Данный анализ также дает компаниям конкурентное преимущество в том случае, когда им удастся умело использовать его результаты. В конце концов, сотрудничество имеет место там, где два или более коммерческих партнера используют *общие данные* для поиска взаимовыгодных программ, инициатив или изменений.

Надежные методы учета издержек и правильное распределение затрат могут быть достоверными и общедоступными источниками информации для компании о рентабельности того или иного клиента, и наоборот. Применение прогрессивного подхода к определению затрат в цепочке создания стоимости дает компаниям финансовую информацию для лучшего понимания стоимости их клиентов, поставщиков, продукции и процессов по мере их продвижения по сложным системам дистрибуции.

Анализ цепочки создания стоимости может использоваться для изучения процессов внутри компании, он также обеспечивает коммерческих партнеров методом подсчета общих затрат, понесенных ими при продвижении продукции по цепочке. Это исследование, в свою очередь, предупреждает от расточительства путем применения анализа компромиссных решений и моделирования будущих результатов при различных вариантах развития событий. Короче, финансовая информация о произведенных

деловых операциях (транзакциях), трансформированная в информацию для принятия управленческих решений, предназначена для стимулирования диалога и получения в конечном итоге высоких финансовых результатов. Анализ цепочки приращения стоимости может использоваться, как уже говорилось, для изучения процессов внутри компании и применяется вдоль всей сложной дистрибуционной сети компании, а также совместно с внешними потребителями.

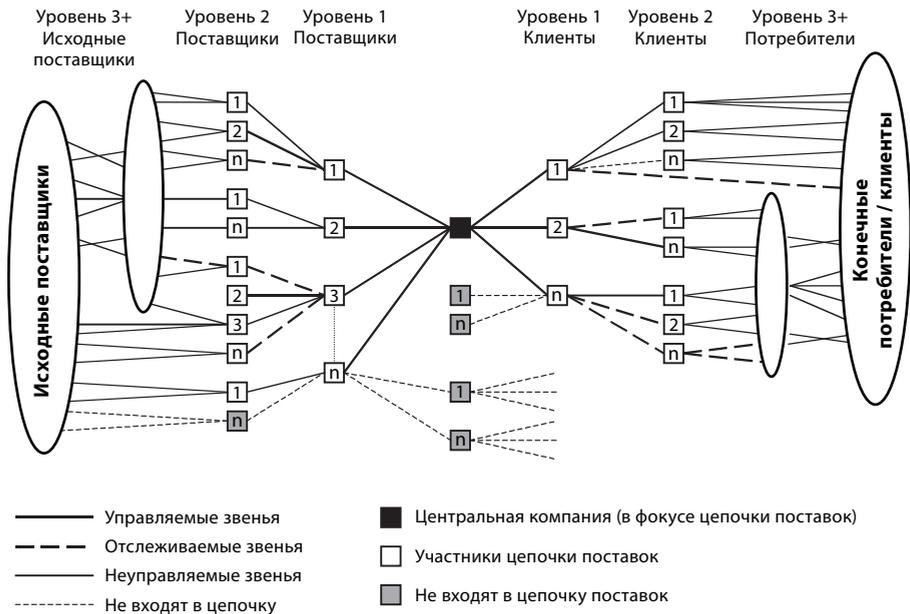
Канал дистрибуции вдоль всей цепочки поставщиков должен постоянно пополняться, так как непрерывный и синхронизированные потоки запасов продукции, как и в двигателе, который потребляет меньше энергии, более экономичны. Темпы производительности, оказания услуг и передачи информации становятся нормой в современном бизнесе. Однако имеющееся огромное количество поставщиков, клиентов, продукции, услуг и соглашений делают управление поставками чрезвычайно сложным процессом. Сегодня оно подразумевает также наличие информации об имеющихся запасах.

Хотя современные технические достижения позволяют повышать доходы компаний, перед ними возникают новые сложные задачи. Например, предприятиям, чтобы оставаться рентабельными, приходится отслеживать свои обширные резервы и управлять ими, создавать новую продукцию и производить в больших объемах старую, заботиться о проблемах качества, поддерживать деловые контакты со множеством поставщиков и, наконец, завоевывать, сохранять клиентов, удовлетворять их постоянно растущие потребности.

Для лучшего управления цепочкой создания стоимости компании используют операционные и транзакционные системы для сбора информации относительно каждого звена в цепочке. Эти системы эффективны в передаче сведений, но не знаний, необходимых при принятии решений, призванных увеличить до максимума прибыль компании и сделать ее более конкурентоспособной. Компании могут иметь большой объем информации, но она чаще всего бывает неактуальной и бесполезной.

## **ПРИБЫЛЬ И ЗАТРАТЫ В ЦЕПОЧКЕ ПРИРАЩЕНИЯ СТОИМОСТИ**

Общеизвестно, что коммерческие партнеры постоянно невольно создают друг другу издержки, считающиеся неотъемлемой частью их бизнес-процесса и тормозящие рост прибыли. На рис. 18.1 показано взаимодействие на различных уровнях большого количества коммерческих партнеров в цепочке приращения стоимости. Компании следует обращать внимание на связующие звенья этой цепи и их взаимозависимость.



**Рис. 18.1.** Звенья цепочки поставок

На рисунке показано, что сложность цепочки поставок требует пристального внимания при выборе параметров управления и подсчета затрат. Цепочка поставок представлена на рисунке в виде дерева, где корни — это поставщики, а ветви — клиенты. Руководители требуют оценивать значение каждой потенциальной цепочки поставок с экономической точки зрения, включая прибыль и затраты.

Когда покупатель и продавец, работающие по схеме B2B, хорошо понимают свою роль в звеньях цепи, этот слаженный производственный процесс, подкрепленный объединенными технологиями, дает общий полезный результат. Этот процесс также укрепит взаимоотношения и увеличит способность компании сохранять устойчивые связи со старыми клиентами.

В качестве примера рассмотрим следующую ситуацию: клиент требует, чтобы один из поставщиков снабжал его товарами пять дней в неделю. Что изменилось бы, если бы клиента удалось убедить получать продукцию только три дня в неделю? Это значительно сэкономило бы поставщику время и трудозатраты. Рассмотрим другой пример: если бы проверкой и оформлением документации поставщика занимался не агент по закупкам, а она обрабатывалась бы при помощи электронных средств, либо была бы сведена до минимума, либо вообще не требовалась? В результате и клиент, и поставщик также смогли бы сократить время и трудозатраты и в конце концов сэкономить.

## СОТРУДНИЧЕСТВО МОЖЕТ РЕШИТЬ МНОГИЕ ПРОБЛЕМЫ

Каким образом можно устранить недостатки в сотрудничестве? Один из способов стимулировать сотрудничество между партнерами по цепочке — понять, как сотрудничество влияет на структуру затрат другого партнера. Но лучше измерить пользу, которую могли бы извлечь партнеры, если бы им удалось достоверно подсчитать издержки каждого из них. Надежные меры способны стимулировать лучшее общение, анализ и взаимопонимание между партнерами по поводу *совместного* снижения затрат.

Однако здесь возникает проблема: чтобы изменить поведение своего коммерческого партнера, нужно завоевать его доверие. Компании осторожно раскрывают своим партнерам информацию даже в тех случаях, когда она способствует взаимопониманию. Одной из сфер, где необходим взаимный обмен информацией, и является структура затрат. Поскольку системы анализа цепочки приращения стоимости и процессно-ориентированного управления более удобны и выгодны для пользователя, чем традиционная бухгалтерия, коммерческие партнеры предпочитают сотрудничать в использовании этой информации в рамках прозрачного бизнеса, стимулирующего поиск новых возможностей.

Обеспечивая финансовую прозрачность и возможность видеть издержки каждого, коммерческие партнеры могут лучше понять причины их возникновения, они будут стремиться помочь друг другу снизить совместные издержки. Хорошее сотрудничество — залог качественных взаимоотношений. В этой главе исследуются методы измерения прибыли и затрат компаний, представленных в цепочке приращения стоимости.

## ИНТЕРНЕТ МЕНЯЕТ ВСЕ

Попытаемся понять, какие факторы сдерживают увеличение прибыли. В первую очередь это Интернет. Благодаря Интернету преимущество в отношениях между продавцом и покупателем безвозвратно переходит ко второму. Механизмы поиска, более широкий и быстрый доступ к информации распространены среди агентов по закупкам. Возможности покупателя в части получения информации о продукции безграничны. Как это ни удивительно, но поставщики продукции сами способствуют такому развитию событий. Каким образом? Они размещают все больше и больше информации о продукции на своих веб-сайтах. В результате на ценообразование оказывается огромное давление. Это давление существует не только между компаниями, но и между подразделениями внутри компаний. Конкуренция может быть настолько скрытой, что подразделения одной ком-

пании могут быть клиентами, партнерами и конкурентами. Внутренняя конкуренция имеет место между различными цепочками приращения стоимости, реализующими разную продукцию. Показателем успеха развития бизнеса теперь выступает не *доля на рынке*, а *доля компании в потребительском кошельке*. Именно цепочка приращения стоимости требует более тщательного исследования.

Поскольку товар все чаще рассматривается как продукт труда, предназначенный для продажи, возрастает значение сервиса. Дифференциация преимуществ товаров снижается или нейтрализуется, и большее значение начинают приобретать взаимоотношения с клиентами. Таким образом, налицо бесспорный перенос акцентов с товарной дифференциации на сервисную. Сервис подразумевает способ продажи и доставки продукции. Все маркетинговые стратеги сходятся во мнении, что дифференциация — это ключ к конкурентному преимуществу. Поскольку потребители различных сегментов предъявляют к продукции все более жесткие требования, производители товаров и услуг вынуждены отвечать на это более гибкими решениями. Разумеется, дополнительные трудозатраты и услуги обуславливают дополнительные расходы, которые, в свою очередь, неблагоприятно влияют на прибыль предприятия.

Еще одна проблема — ценообразование. Как поставщик или розничный дилер может определить, какую цену установить на товар, чтобы она была оптимальной как для покупателя, так и для продавца? Для дистрибьюторов и розничных дилеров, имеющих очень небольшую процентную маржу прибыли, еще важнее знать, какое количество товара они неосознанно продают по отпускным ценам, которые меньше себестоимости, т. е. себе в убыток.

Если все чаще товар приспособляется к различным требованиям клиентов или потребительских сегментов, как производители, дистрибьюторы и розничные дилеры смогут отличать рентабельных клиентов от нерентабельных? И если им удастся определить, кто рентабельный, а кто нет, какие действия они должны предпринять, чтобы повысить рентабельность, основываясь на этих новых сведениях?

Потребители и агенты по закупкам все успешнее выполняют закупки на основе сравнения. Например, они проводят всеобъемлющий поиск вариантов, чтобы найти модель товара, которая нужна клиенту. Определив ее, они приступают к поиску в Интернете самых низких цен на данную продукцию. Таким образом, при помощи Интернета покупку товара, на которую раньше затрачивалось несколько дней, сегодня можно осуществить за несколько минут. Несмотря на все это, конкуренция заставляет производителей снижать цены. Таковы правила экономики. Интернет уравнивает возможности всех игроков на рынке, а это значит, что поставщики, как крупные, так и мелкие, больше не имеют возможности защищать свои

рыночные ниши или иметь такой же большой и долговременный размер прибыли, какой у них был прежде.

## **ДАВЛЕНИЕ НА ЦЕНЫ. КАК НА НЕГО ОТРЕАГИРУЮТ ПОСТАВЩИКИ?**

Как поставщики продукции смогут противостоять смене власти на рынке, где доминируют клиенты, что отрицательно сказывается на прибыли компаний? Помимо традиционных долгосрочных программ улучшений (например концепции «шесть сигм», позволяющей снизить внутренние издержки), у поставщиков есть три способа осуществлять *совместное управление* с целью снизить давление со стороны коммерческих партнеров.

1. Сообща с партнерами находить и оценивать возможности для преобразований и устранять излишние издержки, которые создают друг другу продавцы и покупатели.
2. Изменять или стимулировать поведение клиентов таким образом, чтобы минимизировать их возможность влиять на цены и тем самым становиться причиной снижения рентабельности.
3. Иметь представление об уровнях рентабельности разных типов клиентов, чтобы рационально контактировать с каждым клиентом или потребительским сегментом. Кстати, этой информацией можно поделиться с определенными категориями клиентов.

Попытаемся лучше понять концепцию межфирменных издержек, которые возникают за пределами компании между торговыми партнерами. Организациям необходима финансовая прозрачность. Сегодня компания видит только цены своих поставщиков, которые указаны в счете-фактуре, но не знает его издержки и прибыль.

Существует путаница с термином *совместное управление затратами*. Некоторые консультанты и поставщики программного обеспечения утверждают, что они предлагают товары и услуги для управления цепочкой создания стоимости. Но если оценивать их критически, то можно увидеть, что эти программные средства не дают исчерпывающего ответа на вопрос, «какую цену следует установить, чтобы максимизировать объем продаж и рентабельность товаров той или иной категории». Традиционные программные средства управления цепочкой поставок сконцентрированы на оптимизации управления транзакциями и не дают четкого представления о ключевых элементах, способствующих увеличению прибыли. Эти средства нельзя даже назвать субоптимизаторами. Они не позволяют понять, от чего зависит эффективность в цепочке приращения стоимости и как ее можно усовершенствовать.

Итак, найдем различия между цепочкой поставок и цепочкой создания стоимости.

- *Цепочка поставок* — сеть автономных и полуавтономных хозяйственных единиц, несущих коллективную ответственность за мероприятия, связанные с поставкой, производством и распространением товаров одного или нескольких семейств родственных товаров. Проще говоря, цепочка поставок — это результат распределения трудовых и материальных затрат с целью удовлетворения требований клиентов.
- *Цепочка создания стоимости* — сложный процесс от получения фирмами сырья, которое рассматривается в качестве ресурсов, затем увеличения стоимости этого сырья посредством различных процессов его обработки до продажи готовой продукции клиентам. Различные компании, успешно извлекающие прибыль из цепочки приращения стоимости, осуществляют подобные трудозатраты. Цепочка создания стоимости выгодна с экономической точки зрения.

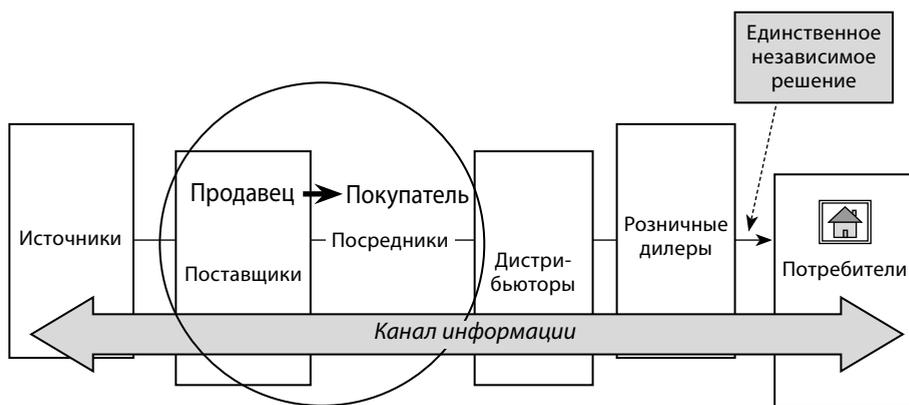
Сегодня тщательно анализируется каждый участник цепочки, а также все его шаги, направленные на увеличение стоимости. Низкая эффективность одного из участников, по всей вероятности, приведет к тому, что он выпадет из нее, так как в идеале все участники обязаны быть эффективны. Поставщик и покупатель должны лучше знать друг друга и постоянно обмениваться информацией, содержащей *финансовую информацию* и помогающей в принятии решений. В связи с этим анализ цепочки приращения стоимости, подкрепленный данными процессно-ориентированного учета затрат, способствует развитию сотрудничества между поставщиком и покупателем.

Большую часть программного обеспечения, касающегося цепочки поставок, составляют программы-планировщики или оптимизаторы материально-производственных запасов, а не готовые решения. Это лишь прикладные системы, обрабатывающие информацию, касающуюся потоков продукции, следующих от поставщика к потребителю, они не повышают прибыль и не снижают затрат. Цель таких систем — устранить затраты, а не переложить их груз на плечи ничего не подозревающего партнера по цепочке. Следовательно, снижение издержек у одной компании не должно приводить к увеличению их у другой, а это значит, что конечный результат должен приносить позитивную прибыль всем участникам цепочки. Если программное обеспечение, касающееся поставок, не способно вычислить приращение стоимости по всей цепочке, соединяя при этом двух и более участников, чтобы подробно оценить возможность снижения затрат и поддержать финансовые решения, то оно вряд ли может быть законченным решением *цепочки создания стоимости*. Эффективные средства *совмест-*

ного управления должны анализировать и представлять отчет о результатах различного рода решений, например моделирование будущих результатов при различных вариантах развития событий и анализ отклонений прогнозирования, а также других возможностей относительно статус-кво. Цепочка приращения стоимости обеспечивает рентабельность инвестиций, что другие системы не в состоянии сделать в одиночку.

Я назвал это «налаживанием отношений между двумя и более торговыми партнерами». Как видно на рис. 18.2, большой потенциал получения прибыли имеется в слаженной работе поставщиков и покупателей, нежели изолированно внутри компании. Анализ цепочки создания стоимости и процессно-ориентированное управление являются идеальными приложениями, проливающими свет на такое взаимодействие.

Продолжим рассматривать рис. 18.2. Цепочка создания стоимости позволяет информационным технологиям работать взаимосвязанно. Развитые системы взаимодействия и высокая надежность стимулируют повсеместное уменьшение буферного запаса продукции, который традиционно использовался компаниями для подстраховки от ненадежных поставщиков, а также в случае изменения спроса на ту или иную продукцию. Однако такие методы регулирования спроса, как *карточка производственного заказа (канбан)*, а также методы прогнозирования изменили алгоритмы производства товаров. Системы перспективного и календарного планирования с мощной логикой моделирования повышают скорость производства и потока обработки продукции наряду с минимальными потерями. Они также устраняют риск и неопределенность, а вместе с ними и неэффективность, повышая уровень обслуживания покупателей. Тем не ме-



**Могут обнаружиться скрытые источники прибыли. Процесс измерения прибыли можно начать на любом этапе цепочки создания стоимости**

**Рис. 18.2.** Источники прибыли в цепочке создания стоимости

нее с сокращением времени цикла производства и обработки продукции увеличивается значение информации. Также повышается значение качественного прогнозирования. И наконец, актуальная информация о доходах и издержках становится все более важным компонентом управления цепочкой создания стоимости.

Резюмируя сказанное, отметим, что компаниям необходим комплекс решений, анализирующих каждый аспект в длинной цепочке создания стоимости и преобразующих имеющуюся у компании информацию в знания, которые будут служить путеводителем в принятии решений.

### КАК СИСТЕМА АНАЛИЗА ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДОПОЛНЯЮТ ДРУГ ДРУГА?

Обе системы — анализ цепочки создания стоимости и процессно-ориентированное управление — являются методами учета затрат, позволяющими при аналогичном моделировании калькулировать *идентичные* затраты на существующую на рынке товарную позицию, а также на все шаги в этом направлении. Каждый метод учета затрат имеет свои положительные стороны и фокусируется на решении определенных проблем. Следовательно, каждый метод учитывает различные типы затрат. Например, анализ цепочки создания стоимости исследует относимые (атрибутивные) издержки товарной позиции, исключая косвенные накладные расходы, которые не изменяются за короткий срок. Это позволяет анализу цепочки создания стоимости сосредоточиться на калькулировании позитивной корреляции с затратами при различных сценариях развития событий. Процессно-ориентированное управление, наоборот, выявляет накладные расходы (скрытые непрямые расходы), связанные с производцией, каналами дистрибуции и потребителями, подобно путеводителю, указывающему, на что обратить внимание.

Ниже дается более подробное описание этих методов.

- **Метод VCA** (анализ цепочки создания стоимости) — производственное решение с заданными процессами (например, прием, складирование, пополнение, погрузка) и физическими единицами груза (например, поддоны, контейнеры, коробки, лотки), предусматривающее стандартные мероприятия (например, получение товара, его отправка, пополнение запасов, погрузка). Калькулируя затраты на производство каждой последующей единицы товара, этот анализ решает проблему влияния различных сценариев развития ситуации, согласно существующему положению вещей. Например, если вы используете различные типы контейнеров для разной продукции или различные маршруты и габариты грузовых автомобилей для перевозки грузов, то как изменятся затраты? Анализ цепочки приращения стоимости сосредоточен вокруг товарной позиции и может пониматься как каль-

кулирование себестоимости по прямым затратам, связанным с перемещением одной учетной единицы продукции по торговой цепочке.

- **Программное обеспечение процессно-ориентированного управления** также вычисляет и отслеживает издержки, но оно фокусируется на косвенных издержках производства (часто называемых *накладными расходами*), а также на затратах, связанных с оказанием услуг потребителям, а не со сбытом продукции. Процессно-ориентированное управление помогает определить, на каких издержках следует акцентировать внимание. Анализ цепочки создания стоимости используется для того, чтобы определить, какую прибыль /убытки принесут те или иные изменения. Процессно-ориентированное управление чаще всего применяется для составления отчетов о прибыли и убытках от каждого клиента или потребительского сегмента и для сравнения издержек различных типов производственной деятельности и связанных с ними источников прибыли и затрат.

На рис. 18, а показано, как анализ создания стоимости и процессно-ориентированное управление дополняют друг друга.



**Рис. 18, а.** Анализ цепочки создания стоимости и процессно-ориентированное управление решают разные проблемы

Короче, анализ цепочки приращения стоимости исследует продукцию по мере ее прохождения через отделы производства и потенциальных деловых партнеров. Этот анализ обеспечивает рентабельность инвестиций при различных вариантах развития событий. Процессно-ориентированное управление — это признанный метод калькулирования различного типа издержек, в том числе производственных и потребительских, данный анализ также изучает причины этих издержек. Процессно-ориентированное управление позволяет понять причинно-следственные связи между уровнем рентабельности продаж и издержками на единицу продукции.

Интеллектуальные ресурсы предприятия не учитываются в цепочке поставок, а анализ цепочки создания стоимости заполняет эту брешь. Используя его, поставщики продукции и розничные дилеры могут оценивать эффективность имеющегося у них ассортимента, ввод в производство нового изделия, меры по продвижению продукции, а также различные программы, связанные с пополнением запасов продукции, вроде совместного планирования, прогнозирования, а также расчета цен изготовителя. Поставщик может поделиться этой информацией со своими партнерами по цепочке, стимулируя совместную деятельность, направленную на повышение общей рентабельности, либо использовать ее в одиночку, чтобы опделить стоимость изменений для себя и партнеров по цепочке.

## **СОВМЕСТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

Хотя цепочка VCA начинается с получения и обработки сырья, наибольшее внимание в достижении финансовой прозрачности сосредоточено на участке от производства до контрольно-кассового пункта в магазине. Перед поставщиками сегодня стоит сложная задача — оценить издержки от различного рода деятельности, процессов и перемещения продукции по цепочке от обработки сырья и производства продукции до хранения и перевозки.

Устранив информационный вакуум между продавцом и покупателем путем внедрения соответствующих информационных технологий, каждый участник цепочки наконец сможет ответить на вопрос «Каким образом можно точно вычислить издержки, связанные со сбытом, производством, а также с потребителями, с которыми предприятие сталкивается на разных уровнях производства продукции, брендов, категории, товарной позиции?». Это необходимо для того, чтобы знать, какие меры способствуют потенциальной экономии средств и ресурсов. Когда партнеры по цепочке совместно используют финансовую информацию, касающуюся цепочки приращения стоимости, они действуют как одна команда. Прозрачность издержек способствует пониманию процессов внутри цепи. Используя системы анализа цепочки создания стоимости, а также процессно-ориентированного управления и выяснив размер производственных затрат, руководство и сотрудники компании будут иметь четкое представление о своих дальнейших действиях. Например, чем более трудоемок процесс обработки продукции, тем выше ее конечная стоимость. Единая система учета издержек объединяет несколько разрозненных хозяйствующих субъектов в единое целое.

Анализ цепочки создания стоимости является источником финансовой информации для поставщиков и покупателей внутри цепочки. Располагая этими данными, они могут быть уверены в окончательной стоимости продукции для их клиентов и конечных потребителей. Анализ цепочки создания стоимости позволяет компании расширить свое поле зрения, чтобы достичь максимального эффекта от инициатив по совершенствованию своей деятельности. Все участники этого процесса осознают, что их цепочка становится интегрированной с цепочками их коммерческих партнеров. Несмотря на то что первыми анализ приращения стоимости используют поставщики с целью стимулировать происходящие внутри цепочки изменения и влиять на партнеров, данный анализ также может предоставить двум и более партнерам по цепочке общую структуру калькуляции затрат. Такая финансовая прозрачность позволяет избежать лишних затрат, применяя анализ выбора компромиссных решений и возможных сценариев.

## АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ АККУМУЛИРУЕТ ПОСТПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Программные средства анализа создания стоимости калькулируют издержки по всей цепочке с точки зрения процессно-ориентированного управления. Попытаемся применить этот анализ для какого-нибудь отдельно взятого продукта, проследив процесс приращения его стоимости до прилавка магазина. Иными словами, анализ цепочки приращения стоимости — это аккумулятор прямых затрат производства отдельной товарной единицы. Данный анализ не столь тщательно отслеживает накладные издержки отдельной товарной единицы. Располагая информацией по прямым затратам, можно определить альтернативные пути продвижения продукции на рынок, тщательно анализировать каждый шаг и издержки, добываясь тем самым более эффективной и рентабельной логистики. Так поставщик может понять, что обслуживание клиента через другой склад сказывается на прибыли. Если прямо сообщить об этом клиенту, например, сказав, что увеличение срока поставки на день повышает валовую прибыль на 2%, то не исключено, что клиент пойдет на это в обмен на снижение затрат наполовину. Это и есть подлинное *совместное управление*.

Модели анализа цепочки создания стоимости расположены на горизонтальной оси координат, они отслеживают поток отдельно взятых товарных единиц и их себестоимость, наращиваемую по мере прохождения по цепочке. Метод анализа цепочки создания стоимости более применим к фасованным товарам и розничной индустрии, предварительно конфигу-

рирует затраты на производство, причины издержек, что позволяет быстро проанализировать продукцию и ее стоимость, а также создает взаимоприемлемую основу для финансовой прозрачности. Используя информацию о специфических или нормативных расходных ставках, например о времени, необходимом для размещения ассортимента, в комбинации с данными об объеме продукции, можно вывести сумму издержек. Вот почему метод анализа цепочки создания стоимости часто называют восходящим — потому что он анализирует стоимость как отдельно взятых ее компонентов, так и всей цепочки в целом. Метод анализа цепочки создания использует стандартизированный язык с целью стимулирования коммуникации как среди участников цепочки, так и среди внешних коммерческих партнеров. Он предусматривает ряд стандартных процессов — получение товара, его хранение, погрузка, транспортировка, а также такие транспортно-погрузочные средства (поддоны, передвижные контейнеры, ящики и лотки) и, кроме того, уделяет внимание продукции, транспортным средствам, оборудованию в магазинах и т. д. Анализ цепочки создания стоимости сочетает стандартную промышленную терминологию с показателями с целью быстрого моделирования будущих результатов при различных вариантах развития событий.

Традиционный учет затрат имеет свои слабые стороны, так как бухгалтеры используют для определения расходных ставок усредненные нетипичные показатели. Эффективный учет затрат предполагает более детальное моделирование издержек. В связи с этим передовые модели калькулирования себестоимости весьма чувствительны к ее изменениям и колебаниям на уровне брендов, категорий товара, товарных позиций, а также различных видов услуг. Данная себестоимость включает потребление человеческих и материальных ресурсов. На рис. 18.3 изображена структура декомпозиционного анализа отнесения затрат. Этот подход к учету затрат отслеживает стоимостные соотношения типа «множество—один», собирая воедино издержки, связанные с перемещением одной учетной единицы продукции по цепочке от производителя до прилавка в магазине.

Преимущество VCA — прозрачность при отслеживании издержек в направлении от производителя до оптового дилера, далее на распределительный склад, а затем в розничную сеть. При использовании анализа цепочки создания стоимости сценарии «что, если» ограничиваются предельными (дополнительными на единицу продукции) затратами лишь на определенные важные объекты, большинство сценариев «такой же, как» и «за исключением» предусматривают анализ воздействия затрат. Анализ воздействия может ограничиваться внутренней цепочкой создания стоимости. Однако в реальности такое воздействие обычно затрагивает две компании. Анализ цепочки создания стоимости позволяет компаниям:

- быстро устанавливать возможности совершенствования;
- увеличивать прибыль и снижать затраты, принимая оптимальные решения, основанные на имеющихся фактах;
- облегчить учет затрат, связанных с продукцией, потребителями, поставщиками и процессом прохождения товара по цепочке;
- исключать невыгодные для компании действия, процессы и политику, создавая взаимовыгодные партнерские отношения между участниками цепочки;
- исследовать альтернативные сценарии с целью внесения корректировок перед принятием решений.

Привлекательность анализа цепочки создания стоимости состоит в его быстрой результативности, так как здесь используется не только общепринятая стандартная терминология, но и согласованные действия и преобразованные исходные данные. Отсутствие согласованных систем оценок и ошибочные поддерживающие данные обуславливают необходимость анализа цепочек создания стоимости.

В ситуациях, когда два или более торговых партнера используют систему процессно-ориентированного управления исключительно для контроля над издержками друг друга, анализ цепочки создания стоимости обеспечивает их единым представлением, одновременно определяя за-



Рис. 18.3. Анализ факторов отнесения процессов

траты каждого из них в отдельности. В таких случаях анализ цепочки приращения стоимости служит нейтральным двусторонним инструментом коммуникации, используемым при проведении совместного исследования альтернативных сценариев, а также для поиска компромиссных решений. Анализ цепочки приращения стоимости обеспечивает ее участников общей платформой учета стоимости. Таким образом, они могут понять, как различные инициативы влияют на всех партнеров. Участникам цепочки, ведущим деловые переговоры, не нужно пользоваться ненадежными и неполными сведениями, теперь они могут использовать финансовую информацию, основанную на имеющихся фактах, включающих прежде скрытые издержки в составе валовой прибыли.

Привлекательная сторона анализа цепочки приращения стоимости: он может быстро выявлять то, что раньше было скрыто и о чем даже не догадывались, но что может привести к явному улучшению результатов. Этот анализ работает с существующими у компании на данный момент информационными системами, а также извлекает пользу из уже полученной информации. Он оценивает издержки по всей цепи, находя взаимоприемлемую базовую стоимость, позволяющую извлечь общую выгоду из осуществления тех или иных преобразований. Без согласованной стоимости количественные преобразования рождают споры, подрывающие взаимное доверие партнеров.

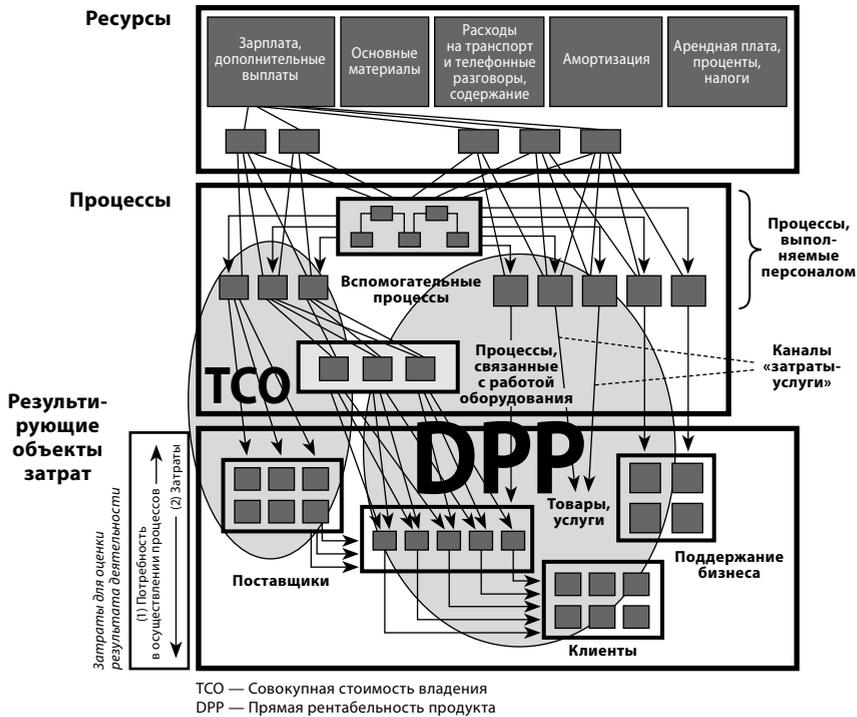
### ИСТОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ ЗАТРАТ В ЦЕПОЧКЕ ПОСТАВОК

В 1970-е гг. дистрибьюторов и розничных дилеров стал беспокоить вопрос о прибыли и издержках, получаемых от каждого продукта и единицы учета запасов. Для определения уровня прибыльности применялось вычисление трудозатрат на производство продукта, сходное с калькуляцией единицы учета запасов, другими словами, метод, подобный процессно-ориентированному управлению, который назывался *прямой рентабельностью продукта* (DPP). Однако этот метод учитывал лишь прямые издержки и не учитывал косвенные и накладные затраты. **Прямая рентабельность продукта** также не учитывала такие издержки мероприятий, связанных с работой с потребителями, как прием заказов и опрос мнения потребителей на месте. **Прямая рентабельность продукта** была фактическим предшественником анализа цепочки приращения стоимости.

В 1980-х гг. функциональные подразделения предприятий, занимающихся закупками, стали исследовать совокупную стоимость владения, которая признавала, что покупная цена товара, указанная в счете-фактуре продавца, представляет собой лишь часть общей стоимости данного продукта. Деятельность поставщиков также влияет на издержки, связанные с

выполнением заказа, скоростью доставки, а также на затраты, связанные с получением и инспекцией товара. Несвоевременная поставка продукции либо плохое качество поставляемого товара может стать причиной дополнительных издержек. Если отнести данный вид издержек на накладные или общие расходы, то компания получит неполное представление о своих затратах. Данные процессно-ориентированного управления калькулируют параметры совокупной стоимости владения, выявляя эти скрытые издержки и распределяя их среди поставщиков. Затем, применив процессно-ориентированное управление, данные издержки перераспределяются по приобретенным товарам, комбинируясь с покупной ценой, отсюда совокупная стоимость владения. Она исследует накладные издержки, которые раньше не учитывались методом калькулирования затрат **прямой рентабельности продукта**.

Применяя совокупную стоимость владения к своим поставщикам, компания может оценить степень влияния взаимоотношений между фирмами на ее издержки. Используя совокупную стоимость владения, компании могут выбирать или вести переговоры с партнерами, находящимися выше в цепочке распределения. Благодаря совокупной стоимости владения покупатели начинают понимать, как их собственное поведение способно по-



**Рис. 18, 6.** Калькулирование издержек, связанных с производством, поставщиками и клиентами

влиять на затраты поставщиков. Совокупная стоимость владения похожа на улицу с двухсторонним движением, на которой происходит взаимодействие партнеров по цепочке поставок.

В итоге общие издержки цепочки поставок — это то, что имеет значение для потребителя, который находится в конце этой цепочки и принимает собственное решение. Если постпроизводственные затраты в цепочке приращения стоимости высоки, то высокой будет и цена. Следовательно, важна вся цепочка поставок. Методы **прямой рентабельности продукта** и совокупной стоимости владения учитывают лишь издержки, относящиеся к доставке продукции, ее распределению на прилавках магазина, а также складированию. Более полная система учета затрат в цепочке поставок должна учитывать издержки, связанные с обслуживанием потребителей. На рис. 18, б показано, где в сети отнесения затрат процессно-ориентированного управления находятся издержки совокупной стоимости владения и **прямая рентабельность продукта**.

Методы учета полных издержек владения и **прямой рентабельности продукта** объединены в системе процессно-ориентированного управления. Почему это так важно? Без учета издержек, необходимого для понимания их структуры на разных уровнях цепочки поставок, у компании не будет возможности для оптимизации затрат. Плюс ко всему чрезмерные расходы по всей цепочке вплоть до конечного потребителя неизбежно снижают общий спрос на продукцию.

Преимущество процессно-ориентированного управления состоит в том, что оно учитывает все издержки, всех звеньев цепи поставок, а также производственные.

## НАДЕЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИЗДЕРЖКАХ — ЗАЛОГ ПРАВИЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Данные процессно-ориентированного управления и анализ цепочки приращения прибыли облегчают процесс принятия различных решений. Многие руководители не желают предпринимать никаких действий до тех пор, пока им не будут предоставлены факты. Свободный доступ и использование информации, касающейся прибыли и затрат и основанной на финансовой прозрачности, может быть катализатором, необходимым для стимулирования подлинного сотрудничества между продавцом и покупателем. Многие компании недостаточно четко понимают, какую часть структуры их издержек составляют трудозатраты, связанные с поставщиками и клиентами. Затраты определяют уровень эффективности. Стимулирование у поставщика или потребителя иного поведения снижает рабочую нагрузку сотрудников предприятия, но это часто не учитывается как одна из возможностей снижения затрат.

Каждый партнер по цепочке осознает, что результаты некоторых процессов повышения эффективности и рентабельности, происходящих внутри его предприятия, могут стать причиной высоких затрат *всех* участников цепочки. Издержки следует устранять, а не перекладывать на плечи партнеров. Иными словами, в условиях чрезвычайной взаимозависимости партнеров внутри цепочки для достижения высокого уровня сервиса и эффективности следует перейти от реализации различных так называемых комнатных программ снижения затрат к *совместному управлению*, ориентированному на клиента. Анализ цепочки приращения стоимости позволяет компании интегрировать спрос и предложение внутри своей цепочки. К сожалению, многие фирмы не склонны доверять собственным данным о затратах. Понимание истинных издержек не решает проблему повышения взаимного доверия партнеров и повышения эффективности управления затратами и рентабельностью всей цепочки.

Каким образом поставщики продукции и услуг могут восстановить свое влияние на клиентов, утраченное с появлением Интернета? Я рассмотрел три способа *совместного управления*. Общее в них: поставщики используют информационные технологии в своих интересах. Анализ цепочки приращения стоимости, а также процессно-ориентированное управление будут частью решения проблемы восстановления поставщиками своего влияния на клиентов.

Информационные технологии позволяют участникам цепочки приращения стоимости лучше координировать свои действия и сотрудничать друг с другом для общей пользы. Теперь очевидно, что партнерам по цепочке потребуются системы управленческого учета, усиленные анализом цепочки приращения стоимости и процессно-ориентированным управлением, которые качественно превосходят нынешние системы бухгалтерского учета.

### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> James H. Rand. The Profit Element// *National Association of Cost Accounts Bulletin*. Vol. 9, No 2, September 15. 1921.

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ПО ПРОЦЕССАМ С КОНЦЕПЦИЯМИ КАЧЕСТВА «ШЕСТЬ СИГМ» И «БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ»

В девяти из десяти случаев как в науке, так и в жизни не обнаруживается ничего нового, кроме ошибок.

Генри Менкен,  
американский критик, «Предрассудки» (*Prejudices*, 1922)

**Р**еинжиниринг бизнес-процессов (BPR) был одной из популярных программ усовершенствования в начале 1990-х гг. Все воспринимают эту программу по-разному. В самом начале от нее ждали радикальных изменений. Ранние версии программы были сконцентрированы на клиентах и одновременно управляли комплексными бизнес-процессами, используя информационные технологии. Со временем традиционно осуществляемые вручную бизнес-процессы, например размещение заказа на покупку, были полностью перепроектированы путем внедрения компьютерной техники.

В 1990-е гг. возникли программы *непрерывного совершенствования*, которые не столько способствовали усовершенствованию процесса, сколько представляли собой поэтапные шаги по повышению его эффективности. Однако позже и они были интегрированы в реинжиниринг бизнес-процессов (программы *непрерывного совершенствования* возникли после промышленной революции конца XIX в. и включали управление качеством, системный анализ, а также усовершенствованное планирование производства и системы календарного планирования).

Для одних реинжиниринг бизнес-процессов стал синонимом слова «увольнение», для других это было проходящей причудой. Одна из проблем реинжиниринга бизнес-процессов заключалась в том, что первые версии программы носили консультационный характер и не касались людей, фактически выполнявших работу. Используемые в меру, многие концепции реинжиниринга приносят существенную пользу.

В настоящее время наблюдается перестройка программы в сферах, которые были едва затронуты в первой версии программы:

1. Процессы B2B в сфере управления цепочкой поставок, так как прочная и автоматизированная связь между поставщиками и клиентами улучшает сервис и снижает издержки компании.
2. Разработка новой продукции.
3. Автоматизация маркетинга. Интернет плюс мощная комбинация баз данных и средств статистического прогноза обеспечивают точное позиционирование.

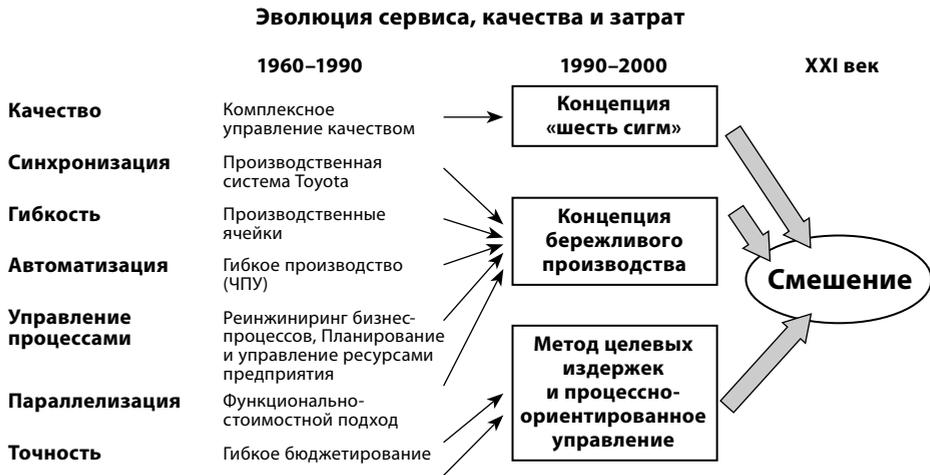
Параллельно с успехом программы реинжиниринга бизнес-процессов Интернет со своими поисковыми службами, как это описано в главе 18, безвозвратно отбирает позиции у поставщиков продукции, делая клиента хозяином положения. Таким образом, комбинация принципов реинжиниринга бизнес-процессов и Интернета ускорила процесс преобразования бизнес-процессов.

Однако темпы повышения производительности и технологического прогресса снизились еще до внедрения информационных технологий. Такие программы непрерывного совершенствования, как управление качеством и улучшенная система календарного планирования, будут рассмотрены в данном разделе. По моему мнению, с появлением каждой новой идеи, например реинжиниринга бизнес-процессов, не следует забывать о старых, так как они все еще эффективны. Реинжиниринг бизнес-процессов должен усиливать другие управленческие идеи, а не заменять их. Меня меньше интересует классификация преобразований, главное, чтобы они имели смысл, а также чтобы можно было бы оценить их рискованность.

На рис. 19.1 показана историческая конвергенция программ управленческого совершенствования. Здесь мы видим, сколько старых программ, появившихся во второй половине XX в., собрано воедино.

Из рисунка видно, что правопреемниками предыдущих методов совершенствования можно считать концепции:

1. Качество: концепция «шести сигм».
2. Процессы: концепция бережливого производства.
3. Управленческий учет: процессно-ориентированное управление затратами и метод целевых издержек.



**Рис. 19.1.** Эволюция программ непрерывного совершенствования

Эти методы, несмотря на некоторую разницу в акцентах, обладают синергией. Основная идея каждого метода краткая и ясная. Концепция «шесть сигм» касается улучшения качества, ее главная цель — совершенствование процесса производства путем анализа, выявления и полного устранения дефектов. Бережливое управление заключается в том, чтобы быть динамичным и сильным, устраняя всякого рода излишние затраты и повышая производительность. И наконец, главное в процессно-ориентированном управлении затратами — умение принимать мудрые и эффективные решения.

Подобно физикам, объясняющим унификацию основных сил природы, например электромагнетизма, гравитации и субатомных сил, коммерческие директора также могут наблюдать за различными взаимозависимостями, возникшими только несколько лет назад. На рис. 19.1 мы видим тесное переплетение трех перечисленных методов. Майкл Джордж утверждает, что сочетание концепции «шесть сигм» и системы бережливого производства помогает компаниям снизить производственные накладные расходы на 20%, а затраты на создание и хранение товарных запасов — на 50% менее чем за два года<sup>1</sup>.

В части третьей книги подробно описывается управленческий учет с акцентом на процессно-ориентированном планировании ресурсов. Дополнительная информация, касающаяся управленческого учета и метода целевых издержек, способствующих разработке новой продукции, изложена в примечании<sup>2</sup>. В этой главе описаны другие концепции — комплексное управление качеством и бережливое производство. Многие компании одновременно реализуют оба этих метода, сочетая их.

## КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. ЧТО ТАКОЕ КАЧЕСТВО?

Для некоторых людей *качество* может означать долговечность или адекватность продукции, так называемую *пригодность для использования* — это определение обозначает, что данный продукт или услуга соответствуют требованиям и специфике потребителя. В 1980-е гг. показатель качества определялся на завершающей стадии тестирования товара. Один из рисков, ограничивающих для производителя определение качества, — возможность не учитывать *истинные* нужды и предпочтения потребителя.

Еще раньше качеством считалось удовлетворение или даже умение презойти требования и ожидания клиента. К сожалению, до этой переоценки отношения такие понятия, как *высокое качество* и *удовлетворенность потребителя*, нечасто присутствовали в деловой и управленческой лексике; и даже там, где они были, за словами не следовали конкретные действия.

Признание важности клиента переносит акцент с продавца на покупателя. Подобный перенос акцентов согласуется с обсуждаемыми концепциями, способствующими развитию аналитических систем управления клиентской базой данных и операционных систем управления взаимоотношениями с клиентами. Потребительские предпочтения и нужды подразделяются на высказанные и невысказанные (подсознательные). Например, продовольственные продукты могут быть высказанной потребительской необходимостью, но их полезность или приятный вкус — основные потребности клиента. Восприятие потребителем качества подразумевает множество факторов. Резюмируя, скажем, что к общепринятым целям комплексного управления качеством относятся: низкие издержки, высокая прибыль, довольные клиенты и уверенные в своих возможностях работники.

## НАСКОЛЬКО ВАЖНА КОНЦЕПЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ?

В 1980-е гг. североамериканские компании стали проявлять озабоченность уровнем качества своей продукции, так как потребители все чаще приобретали зарубежные товары, имевшие репутацию высококлассных. На это компании ответили одной из своих ранних программ совершенствования, которая началась с развития на предприятиях так называемых кружков качества. Специалисты регулярно встречались для обсуждения и решения производственных задач, связанных прежде всего с повышением качества продукции. Вскоре эти начинания развились в мощные программы управления качеством со своей философией, концепциями, методами и средствами. Комплексное управление качеством было интел-

лектуально привлекательным, и ему уделяли большое внимание деловые СМИ. На уровне практического применения комплексное управление качеством эффективно выявляло потери и ускоряло решение тактических задач. Однако на стратегическом уровне было очевидно, что комплексное управление качеством не было той самой волшебной палочкой, которую ищут все руководители высшего ранга.

Более подробное описание эволюции традиционного комплексного управления качеством до 1990-х гг., когда оно развилось в концепцию «шесть сигм», приведено на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance).

## ПОЯВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ «ШЕСТЬ СИГМ»

В начале 1990-х гг. возник некоторый скептицизм по поводу комплексного управления качеством. Как и большинство программ совершенствования бизнеса, которые, как часто надеются руководители высшего звена, помогут добиться повышения производительности, комплексное управление качеством не обеспечило большого прорыва, которого от него ждали. Отчасти эта проблема заключалась в том, что некоторые энтузиасты комплексного управления качеством полагали, основываясь не на фактах, а на вере, что руководители и персонал предприятий сразу же возьмутся за совершенствование качества продукции и услуг. Они считали, что если использовать на предприятии комплексное управление качеством, то другие факторы, влияющие на его эффективность, возникнут автоматически. Следствием такого мышления стало то, что результаты комплексного управления качеством оказались ниже возможных оптимистических ожиданий.

Независимо от исторического объяснения скептицизма по поводу комплексного управления качеством руководители предприятий, оценив первые результаты, задались вопросом о его эффективности. В октябре 1991 г. журнал *Business Week* опубликовал статью под названием «Доход от качества» (Return on Quality), где проводился тщательный финансовый анализ комплексного управления качеством и исследовались издержки на программу и основания для инвестиций в нее с целью получить обоснованный минимальный возврат на инвестиции. Короче, существовал угрожающий разрыв между инициативами по совершенствованию и практическим результатом их осуществления. Все больше компаний стали применять программы обеспечения качества, но лишь немногие смогли извлечь из них выгодный результат, влияющий на общую рентабельность предприятия. Примерно в это же время внимание руководителей начали привлекать новые инициативы — управление производством «точно вовремя» и реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

Со временем руководители организаций во всем мире стали понимать, что комплексное управление качеством не должно быть интегрировано с другими инициативами по реорганизации. Вместе с тем они признавали и недостатки комплексного управления качеством, подрывавшие его репутацию, к которым относилась неподдающаяся проверке, декларированная, но не реализованная экономия затрат, а также небольшие проекты, которые были слишком ограниченны во времени и своей географии. Однако руководители понимали, что, скорректировав комплексное управление качеством, его можно сделать эффективнее.

Импульсом, возродившим интерес к комплексному управлению качеством, стало осознание производителями зависимости друг от друга вдоль всей цепочки поставок и того, что плохое качество продукции по вине одного из участников цепочки непременно скажется на качестве производства его партнеров. В связи с этим производители стали требовать у поставщиков сообщать им об отклонениях от некоторых технических требований к качеству продукции, так как такие изъяны могли стать причиной дефицита комплектующих, а те, в свою очередь, приводили к незапланированным простоям производства и, как следствие, к изменениям в графике работ. В связи с этим производители стали требовать от своих поставщиков сертификации по стандарту ISO 9000:2000<sup>3</sup>, которые служили клиенту некоей гарантией потенциального качества продукции поставщика, минимизирующей вероятность сбоев в производстве. Руководители предприятий в таких отраслях промышленности, как автомобильная, признав, что ISO 9000 недостаточно соответствует специфическим нуждам индустрии, создали дополнительные стандарты, которые не замещают, а расширяют действие ISO 9000.

Наконец концепция комплексного управления качеством стала определяться как одно из неотъемлемых средств и методов управления, которые мы сегодня называем основными решениями в управлении результативностью. Программой нового поколения, пришедшей на смену концепции комплексного управления качеством, стала концепция «шесть сигм». Она весьма успешно применялась на предприятиях таких компаний, как General Electric и Motorola.

Один из аспектов концепции «шесть сигм» подразумевает обучение сотрудников компании определять неблагоприятное воздействие отклонений качества продукции и ее дефектов. Задача следующая: выработать у работников предприятия особый тип мышления, нацеленный на совершенное качество продукции и отсутствие у нее каких-либо дефектов. Другой аспект концепции «шесть сигм» фокусирует внимание на определении перспективных с финансовой точки зрения проектов. Приоритет здесь отдается проектам, имеющим наибольшую вероятность практического осуществления. Это несколько контрастирует с проектами концепции комплексного управления качеством, обеспечивающими высокую долговечность и прочность продук-

ции, однако не гарантирующими ее производителям высокую прибыль. Для обеспечения гарантии, что проекты, на которых концепция «шесть сигм» фокусирует внимание, перспективны с финансовой точки зрения, предусмотрена финансовая отчетность. Каждый проект должен быть оправданным с точки зрения экономии издержек, чтобы его прибыль превышала затраты времени и средств на реализацию данного проекта<sup>4</sup>.

«Шесть сигм» рассматривается как новая концепция в сфере качества продукции. Старые приверженцы концепции управления качеством считают тезис «качество ради качества», имея в виду соответствие стандартам, неэффективным. Звучит парадоксально. Качество, безусловно, необходимо для удержания клиента, но оно должно быть применимо и к самому бизнесу. Когда мы анализируем базовую модель «вход — процесс — выход», качество традиционно находится как на входе — сырье и компоненты, так и на выходе — готовая продукция. Концепция «шесть сигм» уделяет внимание также *конверсии* и офисной работе, связанной с обработкой транзакций. Кроме того, концепция «шесть сигм» анализирует и финансовое благополучие всего бизнеса.

Для закрепления ориентации компаний на комплексное качество были разработаны механизмы оценки качества предприятия. Например, в США учреждена в 1987 г. премия Малкольма Болдриджа, в Европе существует Европейская премия качества (European Quality Award EQA), в Японии — премия Эдварда Деминга (Deming Application Prize)<sup>5</sup>.

## КОНЦЕПЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ С ФИНАНСОВОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Несмотря на поиски путей совершенствования качества, конкуренция как со стороны зарубежных компаний, так и со стороны национальных заставляет руководителей компаний чувствовать себя загнанными в угол. Этот прессинг особенно заметен, если ценообразование зависит от изменений на рынке. Руководители предприятий понимают, что управление рентабельностью продаж требует контроля и постоянного управления затратами. Кроме того, некоторые компании, осуществившие *реинжиниринг бизнес-процессов*, сократили штат сотрудников, но это не сказалось на их эффективности. *Реинжиниринг* помог им выжить, а конкурентного преимущества у них не появилось. Во многих случаях, если не снижены темпы и объем работ, ухудшается уровень сервиса.

Внедряя идеи комплексного управления качеством и другие подобные инициативы мешают недостатки финансового учета. Одна сторона проблемы заключается в традиционном акценте на составлении бухгалтерией отчетности предприятия для внешних заинтересованных сторон.

Другая сторона проблемы — сами бухгалтеры, а также недостатки в самой системе финансового учета. Как было уже сказано в части третьей, главная бухгалтерская книга является прекрасным инструментом аккумуляции (т. е. систематизации) финансовых операций в балансе. Однако в этом формате данные о затратах, связанных, например, с заработной платой, поставками и амортизацией, сложно использовать для принятия различных решений, в том числе об анализе затрат на обеспечение качества. До недавнего времени бухгалтерское сообщество едва признавало данную проблему, но прогресс в технологии и расширение возможностей моделирования несколько изменили отношение к данному вопросу.

Сопrotивление и скептицизм со стороны некоторых руководителей предприятий, ответственных за качество выпускаемой продукции, тормозят принятие мер по определению стоимости качества, которое, в свою очередь, могло бы стать одним из подходов к совершенствованию бизнес-процессов. Они считают, что определение стоимости качества с целью соответствия стандартам ISO носит исключительно бюрократический характер. Недостаток стандарта ISO 9000 в том, что он представляет только минимальный стандарт, это, возможно, недостаточно для обеспечения конкурентного преимущества. Кроме того, поскольку в стандарте ISO 9000 изложены общие условия, возможны его двусмысленные толкования для организаций сферы обслуживания. Некоторые руководители считают стандарт ISO 9000 документом, а не средством управления.

Сопrotивление и скептицизм по поводу мер определения стоимости качества также вытекают из неправильного понимания. Некоторые менеджеры по качеству считают качество и затраты конкурирующими инвестиционными альтернативами, полагая, что между ними следует искать компромисс. Согласно данному подходу достижение лучшего качества требует больших усилий и вместе с этим больших затрат. Но это не всегда так. Что имеет важнейшее значение, так это рентабельность инвестиций, а также доход от программ обеспечения качества. Если данные программы правильно реализованы, повышается результативность, а вместе с ней и удовлетворенность клиентов. Комбинация этих двух усовершенствований в конце концов приводит к увеличению объема продаж, проникновению на новые рынки, к высокой прибыли компании.

## КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ»

Концепция «шесть сигм» должна продемонстрировать свою жизнеспособность как программа комплексного управления качеством. Будет она успешной или нет? Осмелимся предположить, что будет, и вот почему. Поскольку такие факторы, как небольшие отклонения в качестве про-

дукции, своевременная ее доставка, а также минимальные затраты всегда будут оставаться ключевыми элементами бизнеса, качество в бизнесе может и должно рассматриваться с точки зрения рентабельности. Поэтому концепция «шесть сигм» пропагандирует следующую идею: классическое представление о качестве продукции или услуг должно выйти за пределы удовлетворения лишь потребителя, высокое качество продукции или услуг — это довольные инвесторы и акционеры. Пока ожидания одной из сторон остаются неоправданными, нельзя достичь подлинного качества.

Сторонники концепции «шесть сигм» считают, что качество должно приносить пользу как потребителю, так и поставщику продукции или услуг (служащим компании и ее акционерам). Можно предположить, что между акционерами, потребителями, служащими и налогоплательщиками могут возникнуть споры и понадобится принять компромиссное решение. Здесь-то и пригодятся методы измерения стоимости качества, чтобы перейти от споров к взаимному согласию<sup>6</sup>.

Эта новая концепция допускает, что дополнительный приток капиталовложений, направленных на повышение качества и устранение недостатков, не даст желаемых результатов, если акционеры и кредиторы не будут уверены в финансовой выгоде от повышения уровня качества. В соответствии с концепцией «шесть сигм» руководителям необходимо иметь финансовые сведения для поддержки проектных предложений. Таким образом, как и клиенты, которые требуют, чтобы продукция или услуги были практичными, владельцы компании, ее инвесторы и кредиторы вправе ожидать выгоды от качественной продукции и услуг.

Понятие качества выходит далеко за пределы комплексного управления качеством. Для производителей товаров и поставщиков услуг уже недостаточно лишь производить и поставлять качественную продукцию и услуги. Качественным должен быть и сам бизнес. Цель концепции «шесть сигм»: перевести внимание руководителей предприятий на экономику бизнеса, которая является локомотивом в совершенствовании качества.

Для понимания экономической выгоды концепции «шесть сигм» компания должна определить несколько очень важных проектов, которые помогут ей эффективно следовать данной концепции. Эти проекты, подобно ценным бумагам в инвестиционном портфеле, должны приносить их владельцу доход. Пока высшее руководство компании занимается экономией затрат или повышением прибыли, специальными проектами, связанными с реализацией концепции «шесть сигм», занимаются квалифицированные сотрудники компании, которые проходят подготовку для работы в качестве менеджеров таких проектов. В дальнейшем для достижения поставленных задач вся компания опирается на этих руководителей специальных проектов и их решения.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ НА КАЧЕСТВО — КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ПРОГРЕССА

Сегодня почти каждая компания осознает жизненную необходимость достижения наивысшего качества выпускаемой продукции, поскольку именно оно дает возможность конкурировать. Если компания не выпускает высококачественную продукцию, это неумолимо приведет ее к провалу. Иными словами, высокое качество сегодня служит предпосылкой для дальнейшего существования компании. Ставки в этой игре высоки, как никогда.

Для одних людей затраты на обеспечение качества очевидны, другие считают, что сумма затрат компании на обеспечение качества продукции занижена и что многие связанные с этим издержки скрыты и не отражены в отчетности. Как различить *явные* издержки, связанные с обеспечением качества, и *скрытые*?

- К *явным* издержкам обеспечения качества относятся затраты на исправление брака, на утилизацию отходов производства, на гарантийное обслуживание и ремонт. Эти издержки обычно являются результатами совершенных ошибок. Их легко определить напрямую из финансовой системы. Суммы, потраченные по данным типам издержек, регистрируются в главной бухгалтерской книге с использованием плана счетов бухгалтерского учета. Иногда затраты на обеспечение качества включают расходы целого отдела, например отдела технического контроля, который занимается проверкой производимой продукции на соответствие необходимым стандартам, нормам, правилам и т. д. Однако поскольку работникам предприятия все чаще приходится выполнять множество задач, редко когда одному отделу удастся сконцентрировать свое внимание исключительно на качестве продукции.
- *Скрытые* издержки менее очевидны, и поэтому их труднее определить. Например, к скрытым издержкам относится время, потраченное несколькими сотрудниками предприятия на работу с документами, что стало причиной ошибок в выставлении счета, хотя эти сотрудники не работают в отделе технического контроля. Эти издержки не фиксируются в плане счетов бухгалтерского учета, вот почему они называются скрытыми.

Хотя существуют средства, методы и технологии, позволяющие составлять отчеты о затратах на обеспечение качества, тем не менее отслеживаются они нечасто. Исследование, проведенное по данному вопросу<sup>7</sup>, показало, что одна из главных причин, по которой не отслеживаются за-

траты на обеспечение качества, — отсутствие у руководителей компаний интереса и поддержки, а также некоторый скептицизм по поводу того, что калькулирование подобного рода издержек остается лишь на бумаге и поэтому неэффективно. Короче, для руководителей предприятий это невыгодно. Другая причина, по которой не отслеживаются затраты, связанные с обеспечением качества, — элементарное незнание, как это делать, отсутствие в компании адекватной бухгалтерской и информационной систем. Поскольку руководители имеют в своем распоряжении современные средства сбора, хранения и извлечения данных, применяют систему процессно-ориентированного управления, вышеперечисленные причины кажутся неубедительным оправданием. Современная технология больше не является препятствием в составлении отчетов по затратам на обеспечение качества, как это было в прошлом.

Доступность для работников компании данных о явных и скрытых издержках, связанных с обеспечением качества продукции, может благотворно сказаться на совершенствовании эффективности деятельности всего предприятия. Используя данные о затратах на качество, работники компании научатся хорошо понимать причины различных проблем. Скрытые и традиционные издержки могут классифицироваться следующим образом:

- издержки на обеспечение качества, не связанные с ошибками в планировании, контроле, корректировке или повышении качества;
- издержки на обеспечение качества, которых могло не быть в случае безошибочного процесса производства и безупречного качества продукции и услуг. Данный вид издержек, в свою очередь, подразделяется на *издержки соответствия* (затраты, связанные с предотвращением брака и экспертизой продукции) и *издержки несоответствия* (затраты, связанные с внутренними и внешними недостатками продукции). Разница между внутризаводскими и внезаводскими издержками заключается в том, что первые связаны с обнаружением недостаточного качества продукции до ее реализации, а вторые возникают из-за низкого качества продукции, которое обнаруживает потребитель.

Слишком упрощенным определением затрат на качество являются издержки, связанные с обнаружением и устранением дефектов и ошибок (учитывая, что все дефекты и ошибки удастся обнаружить). Стоимость качества представляет собой разницу между реальными издержками и теми, которые могли бы быть, если бы не низкий уровень обслуживания, недостатки или дефекты продукции.

Более подробную информацию о затратах, связанных с обеспечением качества, можно найти на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance).

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

На диаграмме (рис. 19, а) показано соотношение объема продаж, доходов, закупки сырья и затрат на обеспечение качества продукции. В принципе снижение затрат на качество продукции может дать итоговую прибыль.



Рис. 19, а. Продажи, издержки, прибыль

На рис. 19, б приведены показатели COQ (затраты на обеспечение качества) до и после внедрения программ обеспечения качества. Затратами на качество лучше всего управлять, переместив их из категории издержек несоответствия в категорию издержек соответствия.

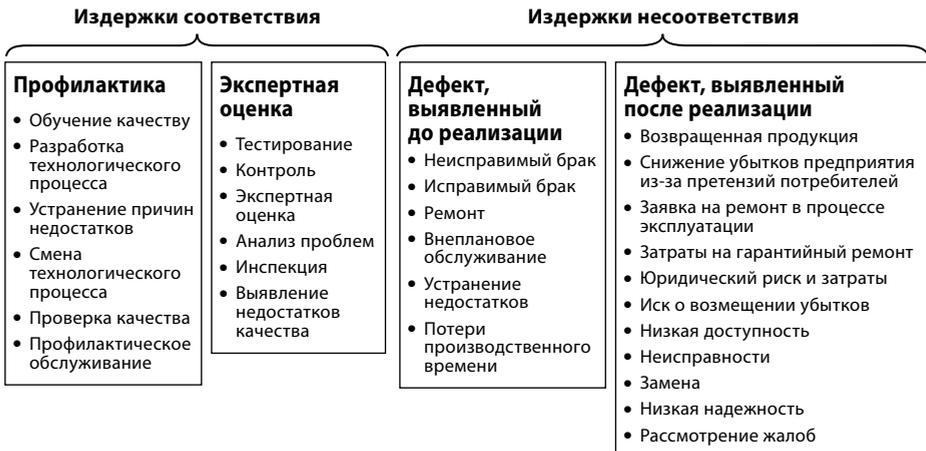
В идеале все четыре вида затрат должны быть снижены, разумнее сначала увеличить затраты на профилактику и предупреждение неисправностей и браков продукции, чтобы значительно снизить в дальнейшем размер неустоек, выплачиваемых компанией за несоответствие качества. Таким образом, затраты на обеспечение качества — это уже больше чем бухгалтерская схема; это средство, помогающее повысить рентабельность инвестиций.

Преимущество в использовании на стадии производства продукции систем процессно-ориентированного управления над традиционными мерами обеспечения качества заключается в том, что в первом случае возникает меньше споров по поводу того, относить ли отходы производства, получаемые во время разработки и совершенствования продукции, к истинным издержкам на обеспечение качества. Такой вид затрат, подпадая под определенную категорию, всегда будет очевидным, а по мере того как сотрудники предприятия станут лучше понимать, как использовать имеющиеся у них данные о тех или иных издержках, каждую из них можно будет потом реклассифицировать.



## АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

Чтобы достаточно точно подсчитать стоимость качества, следует применить метод процессно-ориентированного управления. На рис. 19.2 показаны категории процессов, расположенные на уровень ниже четырех основных категорий стоимости качества. Из рисунка видно, как каждая из этих подкатегорий соответствует определенной группе затрат по процес-



**Рис. 19.2.** Компоненты затрат на обеспечение качества

сам процессно-ориентированного управления. Такого рода распределение способствует большей прозрачности затрат на обеспечение качества, чем традиционные методы учета издержек.

В стремлении достичь оптимального качества компания должна анализировать различные виды затрат, а не полагаться на различные альтернативы. Было бы разумно, если бы оценка финансовых вложений в качество стала неотъемлемой частью сферы управления качеством.

## **КОНЦЕПЦИЯ «ШЕСТЬ СИГМ» И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Многие специалисты считают, что оценка затрат, связанных с качеством продукции, в проведении которой используются методы процессно-ориентированного управления, должна стать одним из инструментов концепции «шесть сигм». Однако несоответствие, которое существует между традиционными программами качества, финансовым анализом и анализом эффективности предприятия, можно квалифицировать как тревожный сигнал для компании. Это расхождение говорит о том, что необходимо лучше понимать, что такое качество. Такие методы, как процессно-ориентированное управление, позволяют руководителям службы технического контроля предприятия и программы «шесть сигм» совершенствовать работу систем управленческого учета, чтобы поддержать свои предложения, искать неоспоримые доказательства, сравнивать достижения и ожидания.

Одним компаниям удастся с успехом использовать методы анализа стоимости качества, другим нет. Разница в том, что компании, которые добиваются успеха, используют эти методы в качестве управленческого инструмента, чтобы установить и выбрать приоритетные проекты (определяемые Джураном как «задачи, отобранные для решения»). Компании, которым не удастся успешно использовать эти методы, применяют их в основном как систему показателей. Чтобы эффективнее использовать методы анализа стоимости качества как управленческий инструмент, следует также классифицировать издержки по специфическим проблемам и причинам, по тем или иным подразделениям компании, а также по категориям издержек.

Как следует из опыта применения управления качеством, первоначально значительную сумму стоимости можно получить, оперируя имеющимися данными и делая приемлемые оценки, достаточные для того, чтобы привлечь внимание руководства предприятия. В прежние времена компании сталкивались с серьезными трудностями, создавая то, что тогда считалось сложными информационными системами, но сегодняшние системы управления результативностью, о которых идет речь в

этой книге, позволяют извлекать более качественную и более полную информацию.

Процесс управления качеством переживал взлеты и падения. Одно время это было нечто сравнимое с религией, потом настал момент, когда его стали осмеивать. Хочется надеяться, что надежная информация, касающаяся учета издержек, повысит коэффициент доверия к управлению качеством. Так, Американское общество по контролю за качеством *ANSI/ISO/ASQ Q9004-2000* считают финансовый анализ адекватным способом оценки «результативности организации с целью определения, достигнуты ли намеченные цели»<sup>8</sup>. Надеемся, что в дальнейшем все больше будут координироваться между собой системы учета качества, управленческого учета и операционные системы.

## КОНЦЕПЦИЯ «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»

Одновременно с развитием концепции «шесть сигм» персонал некоторых компаний, отвечающий за непосредственную организацию производственного процесса, начал осуществлять программы совершенствования, которые привели к созданию программы *бережливое производство*. Что вызвало появление этой программы?

Сразу после Второй мировой войны дефицит капитала заставил японцев принять на вооружение такие методы производства, которые не требовали больших материально-производственных запасов. Эти методы производства, в основу которых была положена система поставок «точно вовремя», предполагающая поставку ресурса в тот момент, когда его нужно использовать, разительно отличались от существовавших тогда во всем остальном мире достаточно расточительных производственных методов. В начале 1990-х гг. во всем мире организации, занимавшиеся календарным планированием производства, пытались усовершенствовать экономичные методы производства, применяемые японцами. Одна из привлекательных сторон этого метода заключается в том, что он требует оформления гораздо меньшего объема документации. В результате снижения объема документации и других работ была создана система мероприятий, объединенных под общим более емким термином *бережливое производство*.

*Бережливый* производитель способен более оперативно реагировать на изменение конъюнктуры, по мере того как потребительский спрос становится все более непостоянным и непредсказуемым.

Сегодня самое лучшее время для выбора *бережливых* методов производства, так как современное развитие информационных технологий позволяет осуществлять различные сложные процессы, например компьютерное моделирование.

## **В ФОКУСЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ПРОЦЕССЫ, А НЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ**

Основопологающим в концепции бережливого производства является наблюдение за процессом производства и потоком материальных ресурсов, т. е. методы управления бережливостью непосредственно связаны с производственным процессом. Акцент здесь смещается в сторону практического регулирования материальных ресурсов и управления производственным процессом. С помощью бережливых методов производства легче управлять. Реальный потребительский спрос, а не чреватый ошибками прогноз потребительского спроса является катализатором производственных процессов. На смену логике планирования производства «имеется в продаже» приходит логика производства товара для удовлетворения специфических запросов заказчика. Одна из целей концепции системы поставок «точно вовремя» — оптимизация трудовых ресурсов, продукции и оборудования таким образом, чтобы повысить стабильность производственного процесса, поскольку поставщики часто бывают ненадежными, а клиенты — непредсказуемыми. В связи с этим компании должны иметь дополнительный запас сырья и готовой продукции. В противоположность этому бережливое производство стремится к ситуации, когда резерв времени используется вместо товарно-материальных резервов в качестве гарантии от неопределенности и колебаний на рынке.

Основной метод бережливого производства — планирование и своевременная поставка небольших партий товара. Запасы товара должны пополняться по мере его реализации.

Бережливое планирование корректирует объем выпуска продукции в соответствии с темпами потребительского спроса. Важна не столько скорость производства, сколько гибкость. Основной принцип бережливого производства — сбалансировать нагрузку производственного процесса. Таким образом, быстро устанавливаются причины проблем, связанных с качеством продукции, и предотвращается производство большого количества бракованных товаров.

Главным рычагом механизма экономичного планирования является обучение сотрудников компании нескольким смежным профессиям, чтобы повысить их шансы адаптироваться к изменению спроса. Расширив сферы применения своих способностей, работники предприятий могут принимать участие на более поздних стадиях производственного процесса, помогая ослабить нагрузку и повысить производительность.

Планировка размещения производства также способствует эффективности бережливого производства: U-образные или круговые рабочие помещения позволяют сотрудникам предприятия находиться спина к спине

друг с другом, а также поворачиваться на 180 градусов для выполнения различных задач в отличие от длинных сборочных линий на обычных предприятиях, где сотрудники находятся рядом друг с другом, выполняя монотонную работу. Иными словами, планировка производственной площади позволяет регулировать производительность труда в соответствии со спросом и объемом работы, предписанным для выполнения на данной площади. В отличие от обычных производственных площадей, группирующихся в соответствии с выполняемыми рабочим персоналом функциями, здесь производственный процесс сконцентрирован вокруг одной группы продукции.

Модификация происходит и в самом производственном процессе, где не бывает простоев, а также в хранении сырья, так как все необходимое заранее комплектуется и поставляется напрямую на производственную линию. Таким образом, уже нет необходимости в неоднократной транспортировке материала и в долгом хранении его на складе. Кроме того, нет нужды в инспекторах, осуществляющих контроль над качеством, так как сами рабочие находят дефекты в продукции, чтобы не допустить их в дальнейшем. Дефекты и ошибки производства устраняются немедленно без дорогостоящего ремонта.

## **БЕРЕЖЛИВЫЙ УЧЕТ В СРАВНЕНИИ С УЧЕТОМ, НАЦЕЛЕННЫМ НА ПОВЫШЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОСТИ**

Некоторые сторонники бережливого производства помимо управления сырьевыми потоками распространяют свое бережливое мышление и на сферу учета затрат. Они считают, что управленческие издержки, связанные со сбором и анализом всех документов по поводу учета затрат, экономически неэффективны. Сторонники бережливого бухучета уверены, что, как и для принятия концепции поставок «точно вовремя», необходимо предпринять ряд решительных шагов, радикально переосмыслив и изменив методы учета затрат и оценки результативности.

Сторонники бережливого управления хотели бы, чтобы бухгалтеры на предприятиях были инициаторами инноваций, а не финансовыми полицейскими. Энтузиасты бережливого мышления предпочитают систему учета затрат, в которой меньшее значение придается подробным финансовым отчетам и сбору информации о сделках, а основное внимание уделяется существенному. Сделки для бережливого учета — это то же самое, что товарно-материальные запасы для бережливого производства: их сравнивают с источником затрат, от которых следует систематически избавляться. Сторонники бережливого управления предлагают следующие преобразования в учете:

- устранение расхождений в отчетности;
- сокращение количества учетных отделов;
- устранение подробных отчетов о проделанной работе;
- уменьшение количества сделок по кредиторской и дебиторской задолженностям (с использованием электронной коммерции);
- обучение персонала бухгалтерии нескольким смежным профессиям.

В чем различие между *бережливым бухучетом* и *еще более бережливым бухучетом*? Применение практики бережливости ко многим заданиям, связанным со сделками, имеет большое значение. Но не надо забывать о другой стороне медали — эффективности реформирования процесса сбора, обработки и анализа финансовых данных, необходимых для принятия управленческих решений. Достигнут ли предлагаемые решения намеченной цели? Ведь лечение не должно быть хуже болезни. Так, существуют экономичные способы учета затрат продукции и услуг, основывающиеся на причинно-следственных принципах, которые совершенствуют управленческий учет последние 20 лет. Я, конечно же, имею в виду процессно-ориентированное управление.

Почти не возникает споров о том, что в показателях эффективности компании следует сместить акцент с повышения эффективности и производительности отдельных мест возникновения затрат, которые могут привести к субоптимизации поведения всего предприятия. Тем не менее относительно преобразований, в основе которых лежит бережливое мышление и которые связаны с учетом затрат по принципу полного отнесения и с процессно-ориентированным управлением, наблюдается меньшее единодушие.

Одно из более радикальных предложений сторонников бережливого производства — исключить сбор данных о затратах на оплату труда, а также систему отчетности, поскольку выделить средства на косвенные и накладные расходы, связанные с производством, достаточно сложно. Это метод учета исключительно материальных затрат, так как он учитывает в производстве продукции только материальные издержки. Все расходы, не связанные напрямую с материальными, не считаются производственными. Проблема в том, что, если оценивать только материальные издержки, а также коэффициент прямых и накладных затрат на отдельно взятой фабрике, фактор разнородности оборудования или продукции приведет к переоценке или недооценке затрат на производство.

Независимо от того, считаете ли вы, что учет лишь материальных затрат имеет смысл, или придерживаетесь другой точки зрения, источник конфликта в том, что сторонники бережливого производства ждут от бухгалтерской системы упрощений и мер, направленных на снижение расточительных расходов.

Главный принцип бережливого бухучета: чем проще процесс производства и организация потока материальных ресурсов, тем меньше необходимость в системах финансового учета, контроля и анализа. Но если воспринимать это слишком узко, то его можно превратно истолковать: будто бы в принятии решений у работников предприятий нет большой необходимости использовать финансовый анализ. Наоборот, поскольку вероятность ошибки увеличивается, сотрудникам предприятия необходимо обладать значительно более высоким уровнем профессионализма в использовании финансовой информации.

Еще более негативным следствием чрезмерного упрощения экономической системы учета затрат может стать потеря контроля над скрытыми убытками. Современные традиционные системы учета затрат скрывают убытки, так как не фиксируют незначительные затраты, составляющие часть нормативных издержек. Иными словами, все оперативно-функциональные затраты, не связанные напрямую с производством, считаются накладными издержками, которые обнаруживаются при помощи процессно-ориентированного управления.

Бережливый учет является всего лишь учетом затрат на основе полного отнесения, в осуществлении которого используются принципы процессно-ориентированного управления. Бережливый бухучет следует здравому смыслу, понимая, что учет затрат — это моделирование, а все модели затрат служат одной цели — помочь принять оптимальное решение.

## ВРЕМЯ, ИЗДЕРЖКИ И КАЧЕСТВО

Прежде считалось, что между этими тремя аспектами существует компромисс. Поэтому вопрос «Какие два аспекта вы хотели бы усовершенствовать за счет третьего?» сегодня неактуален, так как все три аспекта могут быть усовершенствованы одновременно.

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- <sup>2</sup> Gary Cokins. Integrating Target Costing and ABC // *Journal of Cost Management*, Vol. 16 No. 4 (July/August 2002), 13; <http://riahome.com>.
- <sup>3</sup> Стандарт ISO 9000 в ранней редакции требовал наличия системы качества, но не предъявлял требований к обязательному удовлетворению ожиданий клиентов.

- <sup>4</sup> Соответствующий инструмент Хошин (иногда называемый разработкой стандартов) также предоставляет возможность для приведения проектов в соответствие со стратегическими целями топ-менеджмента. К сожалению, Хошин не стал достаточно распространенным, особенно в тех случаях, когда персонал мог, часто без поддержки менеджеров среднего звена, самостоятельно претворять идеи комплексного управления качеством в жизнь.
- <sup>5</sup> Хотя премия Baldrige Award является великолепной оценкой качества, она немного уступает по значению японской Deming Award in Japan. Отчасти это происходит из-за того, что ее рассматривают как исключительно конкурсную премию, и потому она не пользуется особой популярностью среди руководителей высшего звена. Тем не менее существует точка зрения, что тот, кто не получал премию Baldrige Award, — неудачник.
- <sup>6</sup> Mickel J. Harry. A New Definition Aims to Connect Quality with Financial Performance // *Quality Progress*, January 2000, 65.
- <sup>7</sup> Victor E. Sower and Ross Quarles. Cost of Quality Usage and Its Relationship to Quality Systems Maturity // *Working Paper series* (Houston: Center for Business and Economic Development at Sam Houston State University, November 2002), 10–12.
- <sup>8</sup> American Society for Quality, *ANSI/ISO/ASQ Q9004-2000* (Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 2000).

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА АКЦИОНЕРОВ

### КАКИЕ ИНВЕСТИЦИИ ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ<sup>1</sup>

В бизнесе существует три самых главных аспекта, которые следует оценивать: удовлетворенность потребителя, трудовая дисциплина и денежный поток. Чем выше потребительская удовлетворенность, тем большей долей мирового рынка будет обладать ваша компания. Трудовая дисциплина — это качество, гордость и творчество вашей компании. Денежный поток — это пульс, основной показатель жизнеспособности вашей компании.

*Джек Уэлч, бывший генеральный директор  
компании General Electric Inc.*

**М**ы живем в мире противоречий. От руководителей ждут долгосрочного экономического роста, но их предприятиям удается получать только краткосрочную прибыль. Является ли краткосрочная прибыль предвестником долгосрочного потенциала? По каким критериям финансовый рынок оценивает результативность организации? На эти вопросы, кажется, не могут дать ответ даже те профессиональные консультанты, которые выступают за максимальное увеличение показателя свободного денежного потока. Каким образом информация, касающаяся экономической стоимости, может быть переведена в такую форму, в соответствии с которой могли бы действовать руководители предприятий и их сотрудники?

Самым распространенным методом оценки публичной компании и частного предприятия является его рыночный курс акций. Данный метод оценки берет свое начало от популярной теории эффективных рынков, которая утверждает, что курс акций является не только наилучшей мерой, по которой мы можем определить будущую стоимость компании,

но и самым точным ее показателем. Цена акции, согласно теории, отражает всю информацию о компании. Сторонники теории утверждают, что курс акций может быть слишком высоким или слишком низким, но, как полагают они, это всего лишь иллюзия. Иными словами, рынок является наилучшим барометром.

Теоретически стоимость курса акций в любой определенный момент подвержена влиянию различных факторов, таких как потребность в наличности, объем прибыли, величина денежного потока. Большинство аналитиков по ценным бумагам учитывают ограничения проверенного финансового отчета и возвращаются к мерам, в основе которых лежит поток денежных средств. Они согласны с утверждением, что «доход — это оценка, а наличность — это факт». Известный инвестор Уоррен Баффетт описывает это так: «Вам просто нужно определить денежные потоки компании, дисконтировать их и приобрести по меньшей цене».

Изменения в отчете о прибылях и убытках и бухгалтерском балансе компании, влияющие на поток денежных средств, находят свое отражение в принимаемых ею решениях и выборе проектов. Все эти изменения прогнозируемы. Следовательно, если с некоторой долей вероятности можно измерить факторы, определяющие стоимость, зная их специфику, то, владея этими рычагами, акционеры могут с выгодой для себя ими управлять. В этой главе рассказывается о создании стоимости и о том, как каждая служба или отдел внутри одной организации должны осознавать влияние своей деятельности на стоимость всей организации.

## **РАЗУМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПОЗВОЛЯЕТ УПРАВЛЯТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТЬЮ**

Цена акции, как и любая другая цена, не является чем-то непостижимым. Она представляет собой денежную стоимость объекта продажи, мнение о которой разделяют обе стороны. Акционерный капитал — это цена, по которой акционеры желают приобрести и продать свою долю в компании. Как обычно в торговле, эта стоимость зависит от специфических требований продавцов и покупателей. Например, от их финансового положения или от того, какую степень выгоды они собираются извлечь из предстоящей покупки или продажи<sup>2</sup>.

До появления электронной коммерции в 1990-е гг. фондовый рынок испытал влияние, с одной стороны, беби-бумеров (поколения родившихся после Второй мировой войны), считавших его проводником своих инвестиций, а с другой — пенсионеров, убежденных, что фондовый рынок — это надежный способ долгосрочных инвестиций<sup>3</sup>.

Сегодня курсы акций компаний все более непостоянны и чрезвычайно чувствительны к пресс-релизам и выпускам новостей. Можно оспаривать мнение, что курсы акций публичных компаний, а следовательно, их рыночная капитализация, являются ненадежным методом определения стоимости компании ввиду отсутствия лучшего метода оценки, а также что курсы акций отражают действительную стоимость компаний. Курс акций может быть одним из методов оценки стоимости, но даже самый большой в мире пенсионный фонд не использует только его при анализе компаний<sup>4</sup>. Так пенсионный фонд California Public Employees' Retirement System (CalPERS) исходит из трех основных показателей: курс акций, корпоративное управление и *экономическая стоимость*. При использовании экономической стоимости CalPERS обращает внимание на два аспекта: 1) какую экономическую стоимость способна предложить компания и 2) использует ли компания экономическую стоимость в управлении своим бизнесом.

Возможно, в какой-то мере показателем действительной стоимости компании является то, как и где она размещает свои капиталовложения. Хотя корпоративная стратегия — важный знак, все же главное — *выполняется* она или нет. Любые денежные расходы лучше всего считать инвестированием, если возврат на них превышает сами расходы плюс *затраты на капитал*<sup>5</sup>, связанные с этими расходами<sup>6</sup>.

## УПРАВЛЕНИЕ КУРСОМ АКЦИЙ ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ?

Финансовый отчет не способен адекватно отражать результаты тех или иных вложений капитала компании или стоимость ее будущих инвестиций и затрат. Учетная прибыль не идентична экономической. Как отмечает Питер Друкер: «Пока прибыль компании не будет превышать стоимость ее капитала, она будет работать себе в убыток». Также убыточным будет предприятие, бухгалтерская прибыль которого не будет превышать ставку стоимости его капитала.

Согласно закону физики природа не терпит пустоты и всегда стремится ее заполнить. То же самое можно сказать относительно экономической теории: капитал привлекают те инвестиционные возможности, которые наиболее рентабельные, так как инвесторы хотят получить от них максимум прибыли. В связи с этим руководство компании должно определить наилучшие инвестиционные возможности, чтобы стимулировать дальнейший рост капитала. Поэтому важнейшей задачей для руководства компании становится выбор приоритетных инвестиционных проектов и программ.

Компания может не конкурировать напрямую с такими гигантами, как Ford Motor Company или General Electric, но все компании конкурируют друг с другом на финансовых рынках, даже частные. Выживают и развиваются на этих рынках те компании, которые приносят своим инвесторам и кредиторам приемлемую прибыль. А те, которые не могут генерировать достаточную прибыль для инвесторов, испытывают недостаток в обновлении своих основных фондов или вынуждены тратить дополнительные средства на увеличение своего капитала и объемов финансирования, а это, в свою очередь, ставит их в невыгодное положение.

Одним словом, недостаточно генерировать скромную учетную прибыль. Прибыль должна быть достаточно крупной, так как инвесторы, вкладывая личные средства, идут на осознанный риск, имея при этом ряд безопасных альтернатив для капиталовложений, например фонды денежного рынка. Иными словами, кредиторы получают свои проценты с предоставляемых ими кредитов, в то время как поставщики долевого капитала несут альтернативные затраты. Бухгалтерия вычитает затраты на выплату процентов, но в финансовой отчетности не отражены вмененные затраты акционеров.

Чистая прибыль на акцию учитывает проценты кредиторов, и поэтому многие считают, что именно она является конечным показателем учетной прибыли компании и калькулируется на основе общепринятых принципов бухгалтерского учета. Однако некоторые экономисты, в том числе профессор Фрэнк Найт из Чикагского университета, еще в 1920-х гг.<sup>7</sup>, признавали тот факт, что учетная и экономическая прибыль не одно и то же. В каком-то смысле это означает, что порождаемая прибыль может не учитываться, поэтому получаемая чистая прибыль на акцию толкает руководство на удержание и растрату капитала акционеров, так как они не вкладывают эти деньги в оборот под определенную ставку доходности.

### **ЗАКОН САРБЕЙНСА-ОКСЛИ: РЕФОРМА ИЛИ ОЧЕРЕДНАЯ РЕВИЗИЯ?**

С точки зрения государственной политики по отношению к современным рынкам капитала, если просто измерять чистую прибыль на акцию, исчезнет необходимость в бухгалтерском учете. Такие законодательные реформы, призванные бороться с финансовыми скандалами, как закон Сарбейнса-Оксли, фокусируют свое внимание на аудите финансовой отчетности. Истинная проблема состоит не столько в точности аудиторской проверки, сколько в ее адекватности. Акцент должен быть сделан не только на усовершенствовании традиционной аудиторской проверки, но и на других формах финансовой отчетности компании\*.

Цель рынка капитала — заставить незначительные суммы инвестиций работать в полную силу, а именно приносить экономическую, а не учет-

ную прибыль. Однако Закон Сарбейнса-Оксли недвусмысленно ссылается на чистую прибыль в расчете на акцию и общепринятые принципы бухгалтерского учета, что может замедлить применение информации, касающейся экономической прибыли, которая служит в качестве основы в принятии правильных финансовых решений. По мнению Г. Беннета Стюарта III, пионера альтернативных форм измерения финансовых показателей результатов деятельности предприятий, доходы и чистая прибыль на акцию, определенные в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета, являются ненадежными показателями эффективности компании и ее рыночной стоимости\*\*.

Думаю, мы скоро увидим, сумеют ли генеральные и финансовые директора воспользоваться этой экономической информацией для принятия внутренних решений.

Несмотря на то что в финансовых отчетах, проверенных в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета, указываются показатели прибыли, они недостаточно обстоятельны, чтобы позволить непрофессионалам самостоятельно принимать решения относительно своих денежных средств. Однако, невзирая ни на что, все финансовые отчеты отражают точку зрения руководства предприятия относительно широкого спектра ситуаций и событий, которые могут или не могут произойти. Аналитикам по ценным бумагам уже давно известен этот факт, равно как и то, что существует разница между учетной и экономической прибылью. Они применяют бухгалтерское программное обеспечение с целью использования учета затрат по методу начисления или внесения корректировок, чтобы пересмотреть финансовую эффективность компании с точки зрения денежных потоков. Далее в этой главе описываются меры управления денежными потоками.

---

\* Peter Wallison. Give Us Disclosure, Not Audits // *Wall Street Journal*, June 2, 2003, A16.

\*\* G. Bennett Stewart. Why Smart Managers Do Dumb Things // *Wall Street Journal*, June 2, 2003, A16.

## **ЭВОЛЮЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ УЧЕТНОЙ ПРИБЫЛИ: УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТЬЮ**

*Управление курсом акций*, со всеми его ухищрениями, инициируемыми финансовыми аналитиками, скорее всего, будет приводить к принятию субоптимальных краткосрочных решений. Будем надеяться, что *управление экономической стоимостью* придет на смену управлению курсом акций. Однако что представляет собой управление экономической стоимостью?

Чтобы преодолеть проблемы, связанные с недостатками финансового учета, руководители компаний все чаще используют программы совер-

шенствования управления, которые делают акцент на *стоимости*. Однако по мере того как руководители предприятий начинают понимать, что представляют собой программы по улучшению экономической стоимости, они осознают, что эти программы достаточно неопределенны и не дают однозначного ответа на вопросы «Стоимость для кого? Стоимость чего? Кем определена стоимость? Стоимость для клиентов или для акционеров? Если для акционеров, то рационален ли рынок в оценке публичных компаний? Если для клиентов, то какие риски возникают в случае предоставления клиентам дополнительных услуг, не увеличивая при этом цену?». Одним словом, не скажется ли принятое акционерами то или иное решение пагубно на финансовом благополучии компании, как повлияет оно на *их собственную прибыль*?

В годовых отчетах и пресс-релизах постоянно говорится о целях увеличить акционерную стоимость компании. Определение и реализация стратегий, которые удовлетворяли бы клиентов с экономической точки зрения, повсеместно воспринимается как мера первостепенной важности, способствующая увеличению благосостояния акционеров. Однако чтобы достичь этого, нужно постоянно заниматься инвестициями и размещением нужных ресурсов, как кадровых, так и материальных, чтобы мотивировать сотрудников предприятия способствовать принятию лучших решений, а также достигать лучших результатов. Как достичь этого? Сначала попытаемся разобраться в некоторых недостатках традиционной финансовой отчетности.

Финансовые отчеты не отражают действительной стоимости предприятия и его подразделений, в которых экономическая стоимость уже создана или еще будет создана. Они лишь частично отражают, что произошло, но не что произойдет; и даже статистические данные об учетной прибыли способны иногда вводить в заблуждение. Учет нематериальных активов имеет множество интерпретаций. Одним из примеров того, насколько ненадежной может быть стоимость нематериальных активов, служит слияние компаний AOL (America Online) и Time Warner, когда показатель гудвилла (деловой репутации) был явно завышен<sup>8</sup>. А сколько было допущений при оценке! Одним словом, необходимо лучше связывать стоимость с показателями оценки эффективности.

Балансовый отчет может ввести в заблуждение, предоставив неправильные данные о *полной* действительной стоимости компании. Говоря в части первой книги о нематериальных активах, мы отметили, что показатели рыночной стоимости акций большинства компаний все больше расходятся с данными, указанными в балансовом отчете. В финансовых скандалах на Уолл-стрит был разоблачен ряд компаний, указывавших в своих финансовых отчетах завышенную чистую прибыль и при отсутствии экономического содержания<sup>9</sup>.

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

Порядок оценки бизнеса может быть очень запутанным. Когда одна компания намеревается приобрести другую, существуют следующие варианты определения цены:

- **курс акций** (обсуждался ранее);
- **цена платежеспособного рынка.** Вместе с тем активного рынка для акций частных или вялоторгуемых публичных компаний не существует;
- **оценка на основе сравнения.** В отличие от сравнительного анализа для жилой недвижимости, где существуют активные отношения между спросом и предложением, недостаточность сделок препятствует определению достойной цены;
- **оценка активов и пассивов.** Я уже рассказывал, почему балансовый отчет нематериальных активов и чистой прибыли компании, как и упущений в определении нематериальных активов, делает данный подход ненадежным;
- **чистый денежный поток.** Метод дисконтированных денежных потоков предполагает сочетание показателей стоимости денег, доходов

### В ЧЕМ ОШИБКА БУХГАЛТЕРОВ

Недостатки финансового учета вызваны отчасти несовершенством исходных данных. История отчета о прибылях и убытках свидетельствует о том, что данный документ был создан, чтобы предоставлять инвесторам, владельцам и кредиторам отчет о размерах прибыли, полученной коммерческим предприятием. Примером такого коммерческого предприятия могут служить грузовые перевозки, осуществлявшиеся в XVIII в. на кораблях, перевозивших через Атлантический океан различные товары. По завершении перевозки каждое коммерческое предприятие ликвидировалось, составлялся отчет о прибылях и убытках и балансовый отчет, точно отражавшие финансовый результат данного коммерческого предприятия, с тем чтобы выплатить из этих средств причитающееся инвесторам вознаграждение.

В наши дни редко можно встретить подобные примеры капиталовложений, за исключением, возможно, инвестиций в бродвейские постановки. Современные предприятия не нужно ликвидировать, чтобы подсчитать прибыли. Несмотря на то что балансовый отчет учитывает все условия действующего предприятия, формирующего прибыль (*нераспределенную прибыль*), он плохо приспособлен для прогнозирования ликвидационной стоимости.

будущих периодов, а также ожидаемого дохода от реинвестирования средств будущих периодов, выраженное в одном показателе<sup>10</sup>. Эта сумма является прекрасной оценкой бизнеса, однако ее точность зависит от того, насколько обоснованы оценки!<sup>11</sup>

А пока продолжают споры о верности тех или иных методов оценки бизнеса, остается надеяться, что все больше компаний осознают в ближайшем будущем преимущество передовых идей управления экономической стоимостью, которые были изложены в одноименной книге Элеонор Блоксхем. Перед тем как начать обсуждение передовых методов, проанализируем методы дисконтирования денежных потоков, экономической прибыли и исторической экономической стоимости. В своем описании мы будем использовать термины *экономическая прибыль* и *экономическая стоимость* взаимозаменяемым образом, как это обычно принято в профессиональной среде.

## ИСТОКИ МЕТОДА ДИСКОНТИРОВАННОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИБЫЛИ

Более 30 лет назад экономисты, инвесторы и аналитики по ценным бумагам стали искать другие, помимо традиционных, способы составления финансовой отчетности, чтобы упростить процесс оценки курса акций компаний. Эти специалисты пытались найти такой же простой способ вычисления стоимости предприятия, как стоимости обыкновенного киоска, где продается лимонад. В своих подсчетах они пренебрегали всеми методами начисления и исходили при оценке стоимости киоска из изменений суммы, указываемой в кассовой книге. Одним словом, они фокусировали свое внимание не на учете методом начисления или операциях с резервами, производимых финансовыми директорами компаний, а на *денежном потоке*.

В 1961 г. лауреаты Нобелевской премии экономисты Мортон Миллер и Франко Модильяни опубликовали статью, которая до сих пор является главным учебным пособием во всех бизнес-школах<sup>12</sup>. В ней говорится, что все методы начислений и корректировки, производимые бухгалтерами при учете доходов и издержек в момент завершения операций для внешней финансовой отчетности, являются всего лишь ложным маневром. Авторы статьи утверждали, что акционерная стоимость компании является результатом слияния двух чистых денежных потоков: от существующих активов, отраженных в финансовых отчетах, и будущих инвестиций.

В 1970–1980-х гг. благодаря выпускникам бизнес-школ анализ дисконтированных денежных потоков получил широкое признание.

Разумеется, если мы инвестируем в один проект, как в случае с грузовыми перевозками в XVIII в., то в отчет о прибылях и убытках можно не включать издержки, связанные со всеми использованными ресурсами. Однако современным компаниям приходится постоянно инвестировать свои средства. Этот парадокс — учетная прибыль увеличивается, а реальный доход акционеров уменьшается — вызван тем фактом, что прибыль от возможных других вариантов вложения капитала не включена в отчет о прибылях и убытках. Таким образом, финансовые отчеты не отражают, насколько эффективно или неэффективно компания использует свой капитал, чтобы генерировать прибыль.

Стоимость акционерного капитала может колебаться в широких пределах в зависимости от того, что выберет инвестор, — либо это будут краткосрочные казначейские векселя, выпускаемые Министерством финансов США, имеющие низкую степень риска, либо акции высокотехнологичных компаний, имеющие высокую степень риска, но приносящие инвесторам немалую прибыль. Таким образом, компания может разбогатеть только путем увеличения стоимости вложений, поскольку это решающая оценка. Невидимая, но достаточно глубокая демаркационная линия, стоимость акционерного капитала, разделяет высокую и низкую эффективность.

Для решения проблемы исключения из учета стоимости привлечения капитала раньше к чистой прибыли прибавляли затраты на выплату процентов за минусом налогов и вычиталась стоимость как заемного, так и собственного капитала в виде процентов, выплаченных на капитал. Данный способ оценки эффективности позволил бы акционерам и руководителям компаний взять инициативу в свои руки, переакцентировав тем самым внимание с кредиторов на акционеров.

В более сложных моделях применялся другой способ — определение чистой прибыли в соответствии с общепринятыми принципами бухгалтерского учета<sup>13</sup>. Можно определить стоимость компании, исходя из экономической прибыли, планируемой на любой период, и применив анализ дисконтированных денежных потоков:

$$\begin{aligned} \text{Оценка компании} &= \text{экономическая стоимость} = \\ &= \text{сумма текущей стоимости (экономическая прибыль } (p) + \\ &\quad + \text{ экономическая прибыль } (p + 1) + \dots + \\ &\quad + \text{ экономическая прибыль } (p + n), \end{aligned}$$

где PV = текущая стоимость;

$p$  = период;

EP = экономическая прибыль (т. е. скорректированная чистая прибыль\*, уменьшенная на издержки, связанные с капиталом), рассчитанная следующим образом:

\* Показанная как скорректированная прибыль в калькуляции экономической прибыли.

$$\begin{aligned} \text{Экономическая прибыль (EP)} &= \\ &= [\text{скорректированная чистая прибыль} - \\ &\quad - (\text{средний инвестированный капитал} \times \\ &\quad \times \text{средневзвешенная стоимость капитала (WACC)})]. \end{aligned}$$

Или другим способом:

$$\begin{aligned} \text{Экономическая прибыль (EP)} &= \\ &= [(\text{скорректированная чистая прибыль} / \\ &\quad \text{средний инвестируемый капитал}) - \\ &\quad - \text{средневзвешенная стоимость капитала (WACC)}] \times \\ &\quad \times \text{средний инвестированный капитал,} \end{aligned}$$

где WACC = средневзвешенная стоимость капитала заимодавцев и акционеров.

Размер экономической прибыли на тот или иной период (конечно, если он не угрожающе мал) не имеет существенного значения по сравнению с увеличением этой прибыли в будущем. *Экономическая стоимость* объединяет все будущие показатели *экономической прибыли*. Следовательно, как показывает формула, для создания экономической стоимости предприятия необходимо определить элементы, способствующие росту экономической прибыли. Для многих фирм создание экономической стоимости означает комбинацию следующих элементов;

- темп роста продаж;
- коэффициент рентабельности операционной прибыли;
- оборачиваемость активов;
- дополнительные вложения в основной капитал;
- дополнительные инвестиции в оборотные активы;
- налоговые ставки;
- соотношение долга и собственного капитала;
- средневзвешенная стоимость привлечения капитала;
- денежный поток.

Чтобы планировать увеличение экономической стоимости, компания должна знать, как эти элементы взаимодействуют друг с другом и, что еще важнее, как объединить эти элементы при принятии решений. Нужно переходить от теории к практике. И ключевой вопрос звучит так: «Каким образом усилия работников предприятия, а также текущие и предстоящие инвестиции в ресурсы генерируют постоянно растущую акционерную стоимость компаний?»<sup>14</sup>

## СОЗДАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ЭФФЕКТИВНЫХ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ И БЫСТРОГО ОБОРОТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Многие полагают, что существует три основных фактора, влияющих на экономическую прибыль или экономическую стоимость: ежегодный рост прибыли, значительная маржа прибыли (в промышленности), а также положительная эффективность *капитальных вложений*<sup>15</sup>. (Примером эффективных капитальных вложений может быть авиакомпания, умело использующая свой воздушный флот). Почти все хорошо понимают первые два фактора, однако с пониманием третьего возникают трудности.

Посмотрим на альтернативный вариант формулы экономической прибыли, которая имеет такой же ответ, что и предыдущие уравнения, однако заставляет глубже задуматься над элементами уравнения:

$$\begin{aligned} \text{Экономическая прибыль (EP)} &= \\ &= [(\text{прибыль/средний инвестированный капитал}) - \text{WACC}] \times \\ &\quad \times \text{средний инвестированный капитал} = \\ &= [\text{ROAIC} - \text{WACC}] \times \text{средний инвестированный капитал}, \end{aligned}$$

где WACC = средневзвешенная стоимость капитала;

ROAIC = рентабельность капитала, рассчитанная следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{ROAIC} &= \text{маржа прибыли} [\text{прибыль}^*/\text{выручка}] \times \\ &\quad \times \text{скорость} [\text{выручка}/\text{средний инвестированный капитал}] = \\ &= \text{прибыль}^*/\text{средний инвестированный капитал}. \end{aligned}$$

Проанализировав эти формулы, компания должна оценить свои возможности добиться большей доходности инвестированного капитала в сочетании с маржей прибыли для того, чтобы просчитать процентное соотношение ежегодной прибыли от среднего инвестированного капитала, которое, в свою очередь, может влиять на экономическую стоимость или экономическую прибыль.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИБЫЛЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАПИТАЛА И ДЕКОМПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

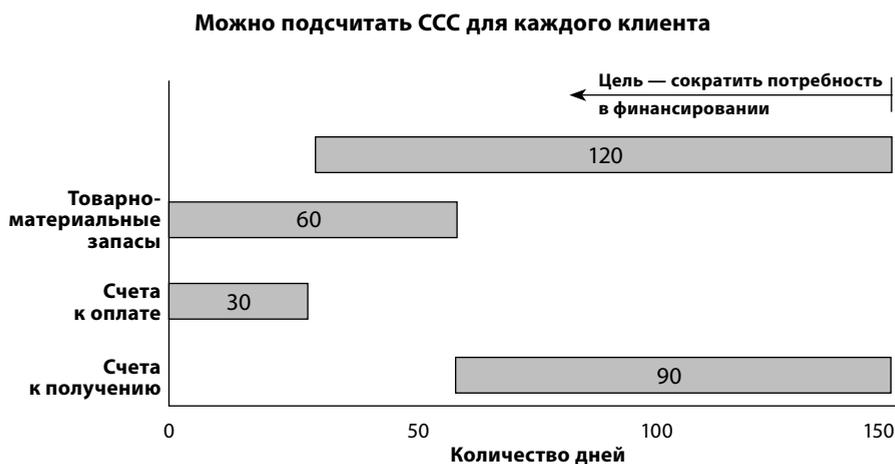
Другой мерой расчета, альтернативной экономической прибыли, является *эффективность цикла обращения денежных средств*. Она показывает, на-

\* Показанная как скорректированная прибыль в калькуляции экономической прибыли.

сколько эффективно используются наличные средства — от приобретения ресурсов до продажи продукции. Эффективность цикла обращения денежных средств также называется «денежным разрывом» и вычисляется при помощи следующего уравнения:

$$\begin{aligned} \text{ССС} = \text{потребность в финансировании} = \\ = \text{товарно-материальные запасы в днях} + \\ + \text{дебиторская задолженность в днях} - \\ - \text{кредиторская задолженность в днях.} \end{aligned}$$

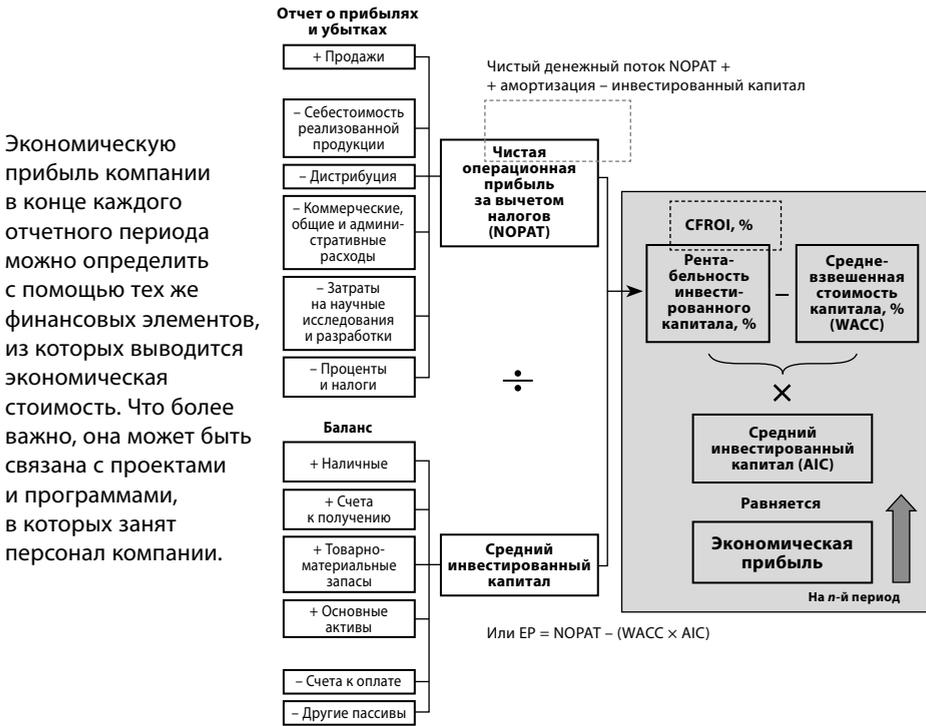
На рис. 20.1 показан ССС, рассчитанный на 120-дневный операционный цикл, за который приобретенные ресурсы превращаются в прибыль.



**Рис. 20.1.** Анализ потребности в финансировании

Но каким бы хорошим ни оказалось вычисление, оно бесполезно, если мы не знаем, как повлиять на его результат. Понять, какие рычаги следует использовать для увеличения экономической прибыли, помогает декомпозиционный анализ, аналогичный классическим формулам компании Дюпон. На рис. 20.2 показана схема декомпозиционного анализа рентабельности инвестируемого капитала.

Экономическая прибыль компании может быть определена в конце каждого периода, как это показано в заштрихованном поле на правой половине рисунка. Как было отмечено ранее, средневзвешенная стоимость капитала вычитается из рентабельности инвестированного капитала за определенный период. Полученная разница умножается на инвестированный капитал.



**Рис. 20.2.** Декомпозиционный анализ управления экономической стоимостью

$$\begin{aligned} \text{Экономическая прибыль} &= \\ &= (\text{рентабельность инвестированного капитала} - \\ &\quad - \text{средневзвешенная стоимость капитала}) \times \\ &\quad \times \text{инвестированный капитал.} \end{aligned}$$

Используя декомпозиционный анализ, можно преобразовать финансовую информацию в операционную, необходимую для повышения финансовой результативности<sup>16</sup>.

На рис. 20.3 показаны взаимосвязь между программами и проектами совершенствования бизнеса, их влияние на финансовую отчетность — экономическую прибыль. Данный тип финансового моделирования связывает проекты, выполняемые сотрудниками предприятия, с мерами по повышению экономической прибыли, предпринимаемыми руководством предприятия.

Более подробно тема потребностей в финансировании и декомпозиционного анализа управления экономической стоимостью рассмотрена на сайте [www.wiley.com/go/performance](http://www.wiley.com/go/performance). Там же освещены современные методы вычисления рентабельности капитала, которые помогут планировать принятие оптимальных инвестиционных решений.

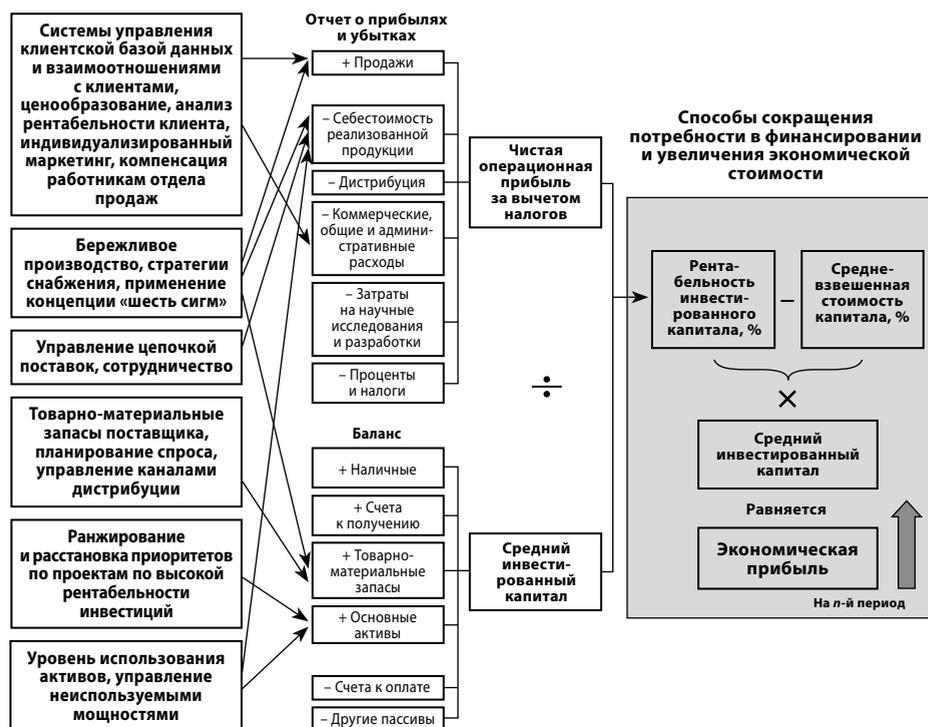


Рис. 20.3. Другой вариант декомпозиционного анализа

## НЕ СЛЕДУЕТ ПОЛАГАТЬСЯ ТОЛЬКО НА ОДИН ПОКАЗАТЕЛЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТЬЮ

Показатель управления экономической стоимостью как единственная мера не может использоваться для принятия решений. Как следует применять результаты аналитической информации, чтобы повлиять на поведение руководства и сотрудников компании?

Как руководство и сотрудники компании могут узнать, какие мероприятия в наибольшей степени повысят экономическую и акционерную стоимость компании? Инвестиции в одну сферу деятельности, например в производство, могут отрицательно сказаться на другой, скажем сфере дистрибуции товаров, в которой может содержаться относительно большой потенциал прибыльности. Необходима взаимосвязь между показателями экономической стоимости и деятельностью бизнес-единиц. Высшему руководству компаний приходится сталкиваться с противоречием

между показателями экономической прибыли и информацией об оценке эффективности, на которую опираются рядовые сотрудники.

По моему мнению, этот единственный показатель экономической стоимости должен быть разделен на составные взаимодополняющие элементы.

## ОРГАНИЗАЦИЯ — ЭТО ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Каким образом компания может постоянно увеличивать свою стоимость? Во-первых, компания, имея известное имя и пользуясь популярностью среди потребителей, не может всегда почивать на лаврах. Со временем она начинает испытывать экономический спад. В своей книге Элеонора Блоксхем показывает деятельность компании начиная с процесса капиталовложений, когда приходится постоянно инвестировать средства во множество проектов, например в продвижение товара, в кампании по организации и стимулированию сбыта\*. Некоторые из этих проектов крупные, но большинство из них *микропроекты*. Даже такие мероприятия, как получение, обработка и выполнение клиентского заказа, а также компоненты цикла обращения денежных средств, могут считаться микропроектами, так как не бывает двух абсолютно похожих заказов на покупку.

Возьмем модель предприятия, где компания работает лишь с проектами (например, предприятие, проектирующее и изготавливающее изделия по заказам). Каким образом компания использует свои ресурсы? Представьте, что эта компания в конце каждого рабочего дня увольняет своих сотрудников, а на следующий день нанимает снова. Следует также учитывать и общий итог реализации микропроектов, некоторые из них могут быть весьма прибыльными, а другие нет. К сожалению, из-за неприемлемой оплаты труда, связанной с реализацией проекта, некоторые сотрудники могут не согласиться прийти на следующий день на работу.

Данный подход, где все сотрудники предприятия считаются субподрядчиками, гарантировал бы превышение прибыли над стоимостью привлечения капитала. Но поскольку в компаниях обычно работает постоянный персонал и руководству приходится его обучать, то сложно узнать, какой из проектов выгоден, а какой невыгоден для акционеров предприятия. Только совокупный результат от реализации всех проектов, который указывается в финансовом отчете компании, считается ее чистой прибылью. Работа сотрудника редко воспринимается в серии микропроектов. Если со временем проекты компании становятся менее инновационными, перестают воздействовать на потребителей или становятся неэффективными, это неизбежно пагубно отразится на общей экономической прибыли компании.

Финансовые отчеты не могут пролить достаточно света на эффективность отдельно взятых проектов, но они хорошо отражают разницу между

проектами компании, осуществляемыми в разное время. На основании этих отчетов можно выяснить, развивается компания или отстает. Основная мысль: стоимость капитала имеет значение в трех аспектах:

1. Выбор таких проектов, прибыль от которых, скорее всего, превысит стоимость капитала.
2. Мониторинг рентабельности проектов с целью корректировки их по мере реализации, чтобы снизить экономические потери.
3. Ведение отчетности по рентабельности проектов, чтобы понять, какие факторы обуславливают прибыль, а какие приводят к потерям.

Резюмируя, скажем, что стоимость капитала очень важна в принятии решений относительно ресурсов, а эти решения влияют на акционеров и владельцев компаний\*\*.

\* Bloxham E. Economic Value Management, 296–298.

\*\* Подробнее см. Bloxham E. Economic Value Management, p. 118–121.

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОЗВОЛЯЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЕКОМПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Как пишет в своей книге Блоксхем, процессно-ориентированное управление, с его великолепными возможностями отслеживать расходы, имеет большой потенциал для обеспечения пользователей важной и точной информацией. В частности, стоимость капитала сейчас можно отслеживать как издержки, связанные с производственным процессом и потребителями, применяя те же принципы, которые используются процессно-ориентированным управлением для отнесения других ресурсных расходов<sup>17</sup>.

С этой точки зрения стоимость денег является просто еще одной ресурсной затратой, которая должна быть логично перенесена на производимую с ее помощью продукцию. Единственное отличие мониторинга издержек процессно-ориентированного управления: затраты на капитал не отражены в главной бухгалтерской книге. Они должны быть внесены с балансового счета с учетом допущений по стоимости капитала. Никакие трудности, связанные со сбором и анализом данной информации, не должны мешать компании отслеживать капитальные затраты. Компаниям следует учитывать хотя бы приблизительные данные о затратах на капитал в своем анализе рентабельности<sup>18</sup>. Что касается стоимости привлечения капитала, то чем проще подход, тем лучше<sup>19</sup>.

## ПРИКИНЬТЕ СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА — ТОЧНОСТЬ НЕОБЯЗАТЕЛЬНА

Определение стоимости капитала — предмет споров теоретиков, ученых и консультантов, равно как и адекватность одной из двух вышеупомянутых формул определения средневзвешенной стоимости капитала. Что касается процессно-ориентированного управления, то по поводу его споров нет. В сущности, процессно-ориентированное управление — это вычислительная машина, принимающая в качестве исходных данных любое значение стоимости капитала, который часто называют ставкой вмененного процента, и соотносящая затраты на капитал с затратами на продукцию, услуги и клиентов, снабжая пользователей ценной информацией.

Чтобы не тратить время на теоретические споры, компаниям лучше применять общепринятый метод расчета показателя и выбрать его оптимальное значение, приемлемое для тех или иных типов решений.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Управление экономической стоимостью включает два главных вида анализа и процесса принятия решений<sup>20</sup>.

1. **Анализ решений** использует статистику прошлых затрат, включая регистрируемые затраты, связанные со стоимостью капитала, а также оценочные финансовые показатели.
2. **Принятие решений** — это рациональное применение показателя рентабельности инвестиций, используемого для прогнозирования прибыли, с целью дать положительный или отрицательный ответ относительно тех или иных решений или решить, сколько следует инвестировать в тот или иной проект или вид деятельности.

Анализ решений использует оценочные финансовые показатели, свидетельствующие о результатах компании, достигнутых в разных аспектах. Используя слово «оценочный», мы имеем в виду не то, что будет, а то, что уже произошло, что уже достигнуто. Часто оценочные финансовые показатели называют *ретроспективной оценкой*, а нефинансовые оценочные показатели, например удовлетворенность потребителя, — *перспективной оценкой*. Хотя фактор прошлой и нынешней потребительской удовлетворенности *может* повлиять на будущие финансовые результаты, он касается любых показателей, в том числе финансовых. От чистого дохода, полученного сегодня, или денежного потока, рассчитанного на месяц, зависит, как вести бизнес, куда вкладывать капитал. От этих факторов также зави-

сит и будущая стоимость капитала. В этом смысле все показатели, даже финансовые, имеют первостепенное значение. Поэтому термин *нефинансовый* может ввести в заблуждение. Так, потребительская удовлетворенность называется *перспективным показателем*, потому что этот фактор определяет будущие *финансовые* результаты. В этом смысле удовлетворенность потребителей является финансовым показателем (но не отражается в финансовой отчетности)<sup>21</sup>.

Хотя часто значение так называемых *ретроспективных* (т. е. оценочных) показателей умалется, некоторые из них (в основе которых стоимость) могут давать чрезвычайно полезную информацию<sup>22</sup>.

Как было уже сказано в части третьей, процессно-ориентированное управление дает пользователям информацию о прибыли, что помогает понять, какой сегмент рынка или какая продукция способствуют увеличению или уменьшению рентабельности компании. Но это исторические сведения и потому ограничено информативные. Они указывают, как прежде расходовались деньги, отображая результаты тех или иных инвестиций. Сведения о производственных издержках могут быть полезны, если их рассматривать в качестве обратной связи, т. е. информации о результатах определенных действий, для внесения поправок и корректировок в будущие решения.

*Принятие решений* связано с прогнозным тестированием, которое дает ответы на вопросы о перспективах будущих затрат капитала. Аналогично тому как данные процессно-ориентированного управления сочетаются с моделированием будущих результатов при различных вариантах развития событий, своеобразным трамплином в принятии решений об увеличении стоимости служат оценочные и прогнозные показатели<sup>23</sup>. Сюда входит и классическое обоснование инвестиций, и анализ бюджетирования капиталовложений, и анализ рентабельности инвестиций, и методы дисконтированных денежных потоков. Такая перспективная логика ставит целью выяснить, принесут ли расходуемые сегодня и в будущем денежные средства не только учетную, но и *экономическую* прибыль.

«Показатели стоимости превосходят метод дисконтированных денежных потоков/дисконтированной стоимости: они обеспечивают взаимосвязь между оценочными и прогнозными показателями. К сожалению, хотя методы дисконтированных денежных потоков/дисконтированной стоимости дают точные ответы, их непросто использовать вместе с типичными оценочными показателями. Эта проблема обуславливает разрыв между типичными показателями эффективности и базисом для принятия решений в системах, не основанных на стоимости. Предприятия очень часто принимают решения на основании одних показателей, а в дальнейшем никогда не используют их, чтобы определить, оправдался их прогноз или нет»<sup>24</sup>.

Попробуем разобраться, в каких случаях компании могут воспользоваться стоимостными показателями для анализа уже принятых решений.

## АНАЛИЗ РЕШЕНИЙ: РАЗДЕЛИТЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПОБЕЖДЕННЫХ

Анализ решений позволяет получить информацию, которую нужно учитывать в будущем при принятии решения или его корректировке. Процессно-ориентированное управление играет немаловажную роль, так как отслеживает использование ресурсов на цели производства, реализации продукции и обслуживания клиентов. Данный мониторинг базируется на причинно-следственных отношениях, а не на произвольном распределении затрат, основанном на объеме. Не все товары одинаково рентабельны, это можно сказать и о потребителях. Как уже говорилось в части третьей книги, процессно-ориентированное управление дает более точное и подробное представление о потребительской и товарной рентабельности, нежели традиционные методы бухгалтерского учета. Иными словами, процессно-ориентированное управление отслеживает ресурсы, используемые каждым клиентом, оно дает руководителям и работникам предприятий более полную информацию, помогающую оценить стратегии и инвестиции, определить дальнейшие действия<sup>25</sup>.

Возьмем пример: руководство ликероводочного завода полагало, что его шотландское виски рентабельнее, чем водка, но не было твердо в этом уверено. Проведя финансовый анализ своих брендов и подсчитав с использованием метода процессно-ориентированного управления затраты и товарно-материальные запасы, они выяснили, что производство виски менее рентабельно, чем производство водки. Результат был весьма неожиданным, и компания переориентировала производство на больший выпуск водки.

В части третьей обсуждается, как распределение затрат процессно-ориентированного управления позволяет подсчитать рентабельность *каждого* клиента. На рис. 20.4 показано расширение сетевой модели затрат процессно-ориентированного управления, куда из балансового отчета включаются вмененные амортизационные издержки. Подобно факторам процессов, факторы капитальных расходов отслеживают расход денег на определенные активы, продукцию или клиентов<sup>26</sup>.

Как описано в части третьей, процессно-ориентированное управление вычисляет разницу между общим объемом сбыта, связанным с каждым отдельным потребителем, и затратами на него. Это позволяет выяснить, какую прибыль приносит каждый клиент. Процессно-ориентированное управление способствует пониманию потребительского спроса и предпоч-

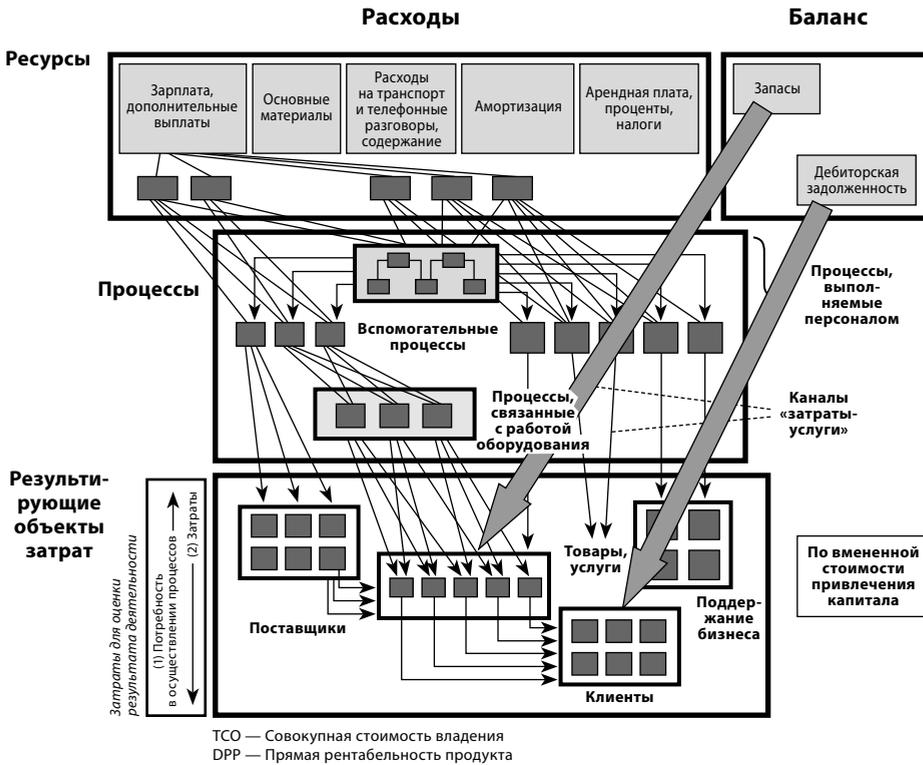


Рис. 20.4. Процессно-ориентированное отнесение затрат

тений, столь необходимых для создания рентабельного бизнеса и увеличения благосостояния владельцев и акционеров компании.

Рассмотрим рис. 13.5 в части третьей книги: на нем изображен отчет о прибылях и убытках. Представим внизу еще одну дополнительную графу «маржа прибыли», которая сейчас включает *расходы на капитал*, которые эффективно отслеживаются от балансового отчета для статей, соответствующих капиталовложениям, и сокращают чистую операционная прибыль после выплаты налогов (NOPAT). (На практике эти затраты распределяются по различным процессам.)

Отслеживание капитальных затрат посредством факторов капитальных затрат совершенствует качество отчетности<sup>27</sup>. Например, товар, имеющий традиционно высокую учетную прибыль, может потребовать достаточно крупных инвестиций в товарно-материальные запасы или специальное дорогостоящее оборудование. Приняв во внимание стоимость этих капиталовложений, мы получим более полную картину издержек производства по сравнению с традиционным отчетом, показывающим только бухгалтерскую прибыль.

## ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ НАЧИСЛЕНИЯ ЗАТРАТ НА КАПИТАЛ

Затраты на капитал состоят из нескольких компонентов, отражающих вмененную стоимость капитала для чистых активов и пассивов баланса. Вот примеры некоторых балансовых счетов, по которым можно отследить отнесение затрат на капитал по различным процессам, продуктам и клиентам.

- **Материально-производственные запасы.** Совокупные вмененные затраты на капитал остатков товарно-материальных запасов касаются продукции. Соответствующий показатель может базироваться на среднем остатке каждой статьи в учетном регистре товарно-материальных ценностей за отчетный период. В формуле периода обращения денежных средств этот показатель отражает период оборачиваемости товарно-материальных запасов. Таким образом, мы видим, что клиент, покупающий большое количество продукции, связанной с существенными издержками и имеющей значительный остаток запасов, приносит компании меньше прибыли, чем клиент, который приобретает продукцию, имеющую меньший показатель товарных запасов и затрат на производство.
- **Дебиторская задолженность.** Совокупные вмененные, подлежащие получению, затраты на капитал относятся к клиенту. Этот показатель может базироваться на среднем остатке, имеющемся у каждого клиента. В формуле обращения наличных средств он обозначается как дебиторская задолженность за  $n$ -е количество дней.
- **Кредиторская задолженность.** Некоторые поставщики могут определить благоприятные продолжительные сроки оплаты товарного кредита, а другие, более требовательные и могущественные, наоборот, потребовать быстрого погашения задолженности. В первом случае это может быть выгодно для продукции, во втором нет.
- **Основные средства.** Затраты на покупку оборудования относятся ко всему периоду его работы, но с годами оно постепенно обесценивается. Тем не менее стоимость основных активов все еще представляет собой инвестирование капитала. Таким образом, вмененные затраты на капитал могут быть прослежены в период работы оборудования точно так же, как в настоящее время прослеживается амортизация.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТЬЮ ДАЕТ БОЛЕЕ ПОЛНУЮ ОБЩУЮ КАРТИНУ

Управление экономической стоимостью, согласно книге Блоксхем, дает более полную общую картину. Этот метод может быть внедрен на предприятии посредством данных процессно-ориентированного управления,

а также сбалансированной системы показателей. Используя эти средства, руководители и сотрудники компаний могут увеличить благосостояние своих акционеров, предприняв следующие шаги:

- сосредоточить деятельность на более рентабельных потребителях, каналах сбыта и продукции;
- решить проблемы, связанные с убыточными клиентами, каналами сбыта, продукцией и процессами;
- стимулировать процессы, которые приносят прибыль, сохранив при этом инвестиционные средства на прежнем уровне;
- уменьшить активы, не изменяя процессы, приносящие прибыль;
- инвестировать лишь в активы и проекты, планируемый доход от которых превышает стоимость привлечения капитала.

Процессно-ориентированное управление может распределять затраты на капитал по различным процессам, клиентам, видам продукции и процессам, поэтому решение о каких-либо изменениях в данном процессе будет основываться на экономических соображениях, а не на предположениях или устаревшем и произвольном методе распределения затрат<sup>28</sup>. Обладая такой подробной информацией, руководители и сотрудники компаний могут более эффективно находить точки пересечения потребительской и акционерной стоимости. Сбалансированная система показателей помогает управлять прибылью, подсказывая сотрудникам предприятий, какие процессы следует совершенствовать, что важно, а что второстепенно. Управление результативностью помимо методов, описанных в частях второй, третьей и четвертой, включает и понятие стоимости капитала.

Управление экономической стоимостью помогает компаниям распределять ресурсы. Процессно-ориентированное управление связывает затраты на капитал и экономическую прибыль. Используя все это по назначению и своевременно, руководители и сотрудники предприятий гораздо лучше будут понимать значение использования капитала. Кроме того, они будут лучше знать, на чем надо сосредоточить усилия, что следует изменить и скорректировать, чтобы двигаться вперед.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Я благодарю Элеонору Блоксхэм, президента Value Alliance и Corporate Governance Alliance, за помощь в подготовке данной главы.

<sup>2</sup> Eleanor Bloxham. *Economic Value Management* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2002), 148, 156.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 24.

- <sup>4</sup> Ibid., p. 181.
- <sup>5</sup> Термин *капитал* подразумевает финансовый и денежный капитал. Другие формы капитала (интеллектуальный) допустимы, но используются при описании методологии сбалансированной системы показателей.
- <sup>6</sup> Bloxham E. *Economic Value Management*, pp. 7, 19, 296, and Exhibit 9.19 on p. 298.
- <sup>7</sup> Frank Knight. *Risk, Uncertainty, and Profit* (Chicago: University of Chicago Press, 1921).
- <sup>8</sup> Объединенная компания называется Time Warner.
- <sup>9</sup> См. цитату Роберта Монкса на обложке книги Э. Блоксхэм *Economic Value Management*.
- <sup>10</sup> Под *единым* показателем (внутренней экономической стоимостью) понимается сумма наличных средств на банковском балансе, которая может генерировать такой же денежный поток, что и компания в обозримом будущем.
- <sup>11</sup> Bloxham E. *Economic Value Management*, 148–149.
- <sup>12</sup> Merton Miller and Franco Modigliani. *Dividend Policy. Growth and the Valuation of Shares* // *Journal of Business*, October 1961, 411–433.
- <sup>13</sup> Подробнее см.: G. Bennett Stewart III. *The Quest for Value* (New York: HarperCollins, 1991). Элеонора Блоксхэм объясняет, для чего и когда следует внести данные корректировки, как оптимально использовать капитал в сложных ситуациях.
- <sup>14</sup> Bloxham E. *Economic Value Management*, 296–297 и вставка 9.19.
- <sup>15</sup> Ronald Fink. *Forget the Float?* // *CEO*, Vol. 17, No. 9 (Fall 2001), 54–58.
- <sup>16</sup> Подробнее см.: Bloxham E. *Economic Value Management*, pp. 286–287, 310, вставки 9.12 и 10.6.
- <sup>17</sup> Ibid., pp. 205–206, 211, 262–263, 280, 287.
- <sup>18</sup> Ibid., pp. 118–121.
- <sup>19</sup> Ibid., pp. 117–121.
- <sup>20</sup> Ibid., pp. 91–94.
- <sup>21</sup> Ibid, p. 92.
- <sup>22</sup> Ibid., p. 27.
- <sup>23</sup> Ibid., p. 93.
- <sup>24</sup> Ibid., p. 94.
- <sup>25</sup> Ibid., pp. 211, 262–263.
- <sup>26</sup> Ibid.
- <sup>27</sup> Ibid.
- <sup>28</sup> Ibid.

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ПЕРСОНАЛУ

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Неудачи в подготовке — подготовка к неудаче.

*Винс Ломбарди, знаменитый тренер  
команды Национальной футбольной лиги*

**В** этой главе обсуждается два ключевых элемента систем управления человеческим капиталом: управление процессом удержания персонала и планирование трудовых ресурсов. В более широком контексте управления результативностью цель управления человеческим капиталом — помочь компании достичь своих стратегических целей в обучении и перспективе развития, намеченных в стратегических картах и картах показателей. Следует помнить, что в стратегических картах цели развития организации прямо и косвенно влияют на все остальные стратегические цели организации. Человеческий фактор играет существенную роль в успехе организации.

О трудовых ресурсах в первой главе было сказано так: «Источником создания прибыли компании являются трудовые навыки и инновационная деятельность персонала, а также их желание работать эффективно, потому что невозможно заставить конструктора новой продукции или разработчика рекламы создать лучший продукт или рекламный образец. Поэтому соответствующая окружающая среда стимулирует этих специалистов работать эффективнее. Управление результативностью питает организацию, подобно аккумулятору, дающему энергию двигателю, причем социальная система играет здесь роль горючего. Это вовсе не значит, что миссия организации неважна. Просто эффективность требует сотрудничества, совместной работы и взаимодействия во имя общего успеха. Конечная цель

организации — создание стоимости. Некоторые публичные компании под давлением инвесторов вынуждены сокращать затраты и, как следствие, увольнять сотрудников, чтобы поддерживать заработную плату на предприятии на должном уровне. Однако сокращение штата и снижение затрат способно сделать организацию безликой и посредственной. Человеческий капитал должен стать нематериальным активом компании: каждый работник должен обладать уникальными способностями и опытом».

Отмечу, что чаще людей недооценивают. Хотя управление результативностью представлено в этой книге как своеобразный автопилот, управляющий организацией с помощью различных показателей и моделей, но решающую роль в достижении результативности играют люди.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ — НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ

В главе 1 я рассмотрел значение разделения материальных и нематериальных активов. В частности, отмечал, что к *материальным активам* предприятия относятся здания, машинное оборудование и товарно-материальные запасы компании, словом, все, что со временем обесценивается или изнашивается и требует периодических расходов. Однако сотрудники компании являются ее *человеческим капиталом*, т. е. нематериальным активом. В противоположность материальным активам этот ресурс со временем совершенствуется.

Системы управления человеческим капиталом могут считаться одним из важных достижений в развитии кадровых систем 1980-х гг. Они позволяют эффективнее решать следующие вопросы:

- если несколько ключевых работников предприятия неожиданно уволились, как компания может быстро и без потерь заполнить вакантные позиции;
- рыночная и управленческая стратегии компании внезапно изменились. Что следует изменить, кто должен это сделать? Имеющиеся трудовые ресурсы устарели, но обратило ли руководство компании внимание на данный факт? И найдет ли оно ресурсы, необходимые для исправления создавшейся ситуации;
- термин *последовательное планирование* пока не присутствует в нашем словаре. Известны причины, по которым сотрудники покидают компанию, можно принять необходимые меры по предупреждению дальнейшего оттока кадров (но с чего начать?).

Суть проблемы управления человеческим капиталом: удержание хороших сотрудников и эффективное планирование человеческих ресур-

сов. Рассмотрим данную проблему и попытаемся разобраться с системами управления взаимоотношениями с персоналом как подмножеством управления человеческим капиталом.

## УДЕРЖАНИЕ РАБОТНИКОВ В КОМПАНИИ

Сделав выводы из прошлого опыта утечки кадров, руководство лучше понимает своих сотрудников. Поняв причины утечки кадров, организация начинает осуществлять мероприятия, направленные на удержание хороших работников.

Представьте, что вы руководитель предприятия и получаете следующую информацию:

- существует большая вероятность, что в течение следующего года предприятие покинет несколько сотрудников;
- причины оттока сотрудников в прошлом; классификация этих причин;
- потенциальные группы риска и вероятность их увольнения;
- категории работников, увольняющихся из-за выполняемой ими работы;
- данные об отдельных сотрудниках в группе риска<sup>1</sup>;
- сотрудники, собирающиеся покинуть предприятие. Вероятные причины, степень риска их ухода, соответственно высокая, средняя и низкая;
- самые эффективные сотрудники в группе риска, а также доля причин оттока персонала, занимающего подобные позиции.

Знания, которые компания теряет с уходом ценных сотрудников, трудно восполнить. На это уходит немало времени и средств, поэтому выгоднее сохранить этих сотрудников, чем терять их. Отток сотрудников влияет на принятие следующих решений:

- **планирование кадрового резерва** — определение нового лидера в организации;
- **развитие лидерства** — кто из сотрудников может стать лидером в организации, чтобы увеличить ее прибыль и акционерную стоимость;
- **время для вывода продукции на рынок** — время, необходимое для вывода продукции на рынок, когда в компании работают опытные сотрудники, а не новые сотрудники.

Современные системы управления человеческим капиталом помогают организациям оценить стоимость и значение приобретения, развития и удержания сотрудников. Разумеется, в каждой организации свои причины, по которым сотрудники желают оставить работу. Поскольку каждое предприятие по-своему уникально, оно может использовать собственные показатели системы управления человеческим капиталом с учетом специфики предприятия, региональных и рыночных факторов.

Моделирование мероприятий по удержанию сотрудников, а также последовательное планирование способствуют пониманию базирующихся на статистических данных вопросов:

- какие группы сотрудников наиболее вероятно захотят или будут вынуждены покинуть предприятие;
- в каких службах (например, в службе сбыта или в группе разработки и совершенствования продукции) недостаток сотрудников может помешать достижению стратегических целей; по каким причинам различные типы сотрудников покидали предприятие в прошлом.

Если сравнить данные об уволившихся сотрудниках предприятия с данными о нынешних служащих, кто из них вероятнее всего в ближайшем будущем может подать заявление об уходе? Составив подобный список, его следует разделить на три группы: высокая, средняя и низкая степень риска, а также указать возможный ущерб, который может быть нанесен организации в связи с увольнением того или иного сотрудника. Среди факторов риска могут быть следующие: достижение определенного стажа работы, недостаточное увеличение оклада в пределах того или иного уровня заработной платы, а также возраст на момент приема на работу.

Например, предприятие покидают служащие, которые проработали на нем пять лет, это, как правило, работники, имеющие определенный опыт и навыки. Поэтому интеллектуальный потенциал, который теряет предприятие с уходом одного такого сотрудника, трудно или вообще невозможно восполнить без значительных затрат.

Другая причина вероятного ухода сотрудника с предприятия — его возраст. Так, во всем мире наблюдается дефицит рядовых сотрудников в возрасте 35–44 лет. Дело в том, что в эту возрастную группу, как правило, входят опытные работники, которые претендуют на руководящие позиции в компаниях, приходя на смену уходящим на пенсию руководителям. Многие работники этой возрастной группы уже руководители среднего звена. Таким образом, в связи с увеличением количества руководящих сотрудников пенсионного возраста, с одной стороны, и рядовых служащих молодого возраста — с другой, во многих компаниях работники средней возрастной группы могут играть значительную роль в достижении успеха.

Оценив все причины оттока ценных сотрудников предприятия, которые определяет модель управления человеческим капиталом, руководство может сосредоточить свое внимание на сотрудниках, входящих в так называемую группу риска, желающих или вынужденных по тем или иным причинам покинуть компанию.

Существуют дополнительные преимущества *моделирования мероприятий, направленных на удержание персонала*. Помимо прочего, компания может решать проблемы, которые стали причиной оттока персонала в прошлом и сейчас, т. е. свести текучесть кадров в будущем до минимума.

Вполне возможно, что команда руководителей и проводимая ею политика стали причиной высокой текучести кадров в прошлом. Поэтому новые действия и корректировка политики руководства компании могут исправить создавшуюся ситуацию. Определив, кто из сотрудников предприятия входит в группу риска, руководители организации могут оценить эффективность каждого сотрудника, осуществить обучающие программы, чтобы развить лидерские способности работника.

Политика, стимулирующая удержание персонала, включает следующие меры:

- расширение диапазона заработной платы для данной категории работников;
- более высокий начальный оклад новому работнику;
- оформление программ целевого управления (например, сбалансированные системы показателей);
- более эффективный тренинг и обучение;
- содействие в продвижении по службе.

Главная идея этих мер: не допустить перехода к конкурентам ценных сотрудников компании.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В части третьей мы узнали, как статистические данные по процессно-ориентированному учету затрат служат фундаментом в прогнозировании потребностей в производственных мощностях. Этот метод применим и в планировании трудовых ресурсов. Он качественно превосходит традиционные подходы бюджетирования. Цель бюджета — координация краткосрочного распределения ресурсов компании. Бюджет часто начинается с базовой информации, в которой указаны данные о численности персонала предприятия и о затратах на конец прошедшего года, затем по мере составления нового бюджета эти данные корректируются. В отличие от

традиционного бюджетирования процессно-ориентированное планирование начинается с прогнозирования объема работ, а потом определяется необходимое количество рабочей силы и затрат.

Для эффективного планирования человеческих ресурсов необходимо:

- планировать количество необходимого квалифицированного персонала более чем на год;
- знать, какой потенциал трудовых ресурсов существует на предприятии на текущий момент, а какой понадобится в будущем. Полученная разница обязательно должна быть ликвидирована;
- стратегии и программы обучения, переподготовки персонала.

Одним словом, для планирования человеческих ресурсов необходим более систематический подход, чем для традиционного бюджетирования.

### ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Программа планирования трудовых ресурсов проста по своей сути, но ее сложно осуществить. Как и всякое планирование производственных мощностей, оно начинается с оценки показателей на текущий момент, затем определяются ресурсы, которые могут понадобиться в будущем. Далее определяется разница между недостающими ресурсами и теми, которые имеются в избытке, и, наконец, указывается, какие ресурсы следует приобрести, а от каких следует избавиться, чтобы ликвидировать разницу между излишними и недостающими ресурсами. Уравнение спроса и предложения выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Необходимость в новых трудовых ресурсах} = \\ = \text{существующий персонал} \pm \text{необходимые} \\ \text{кадровые изменения, отвечающие новым тре-} \\ \text{бованиям объема работ} + \text{добровольный и вы-} \\ \text{нужденный отток персонала.} \end{aligned}$$

С третьим элементом уравнения связаны дополнительные сложности, о которых я скажу позже.

Рассмотрим каждый из четырех этапов планирования рабочей силы в отдельности:

1. **Какими трудовыми ресурсами обладает компания на текущий момент.** Планирование трудовых ресурсов начинается со сбора информации о профессиональной квалификации, а также анкетных данных и характеристик всех сотрудников предприятия.
2. **Оценка предстоящего объема работ и внесение в соответствии с ним необходимых кадровых изменений.** В идеале не следует на-

чинать данный этап с оценки предстоящих потребностей в производственных мощностях, рассчитывая будущие объемы продаж, чтобы определить уровень производственных мощностей на основании нормы потребления и размера затрат. Этот этап, надо надеяться, также интегрирован со стратегическими картами и сбалансированными картами показателей, о которых рассказывалось во второй главе, а это, в свою очередь, может потребовать привлечения дополнительных кадров.

3. **Определение разницы между излишними и недостающими ресурсами.** Необходимо ликвидировать прогнозируемый дефицит в квалифицированных сотрудниках, иначе из-за этого может снизиться уровень услуг предприятия либо реализация некоторых проектов компании не будет завершена в соответствии с намеченным планом. Помимо дефицита сотрудников существует и противоположная проблема — излишних трудовых ресурсов, т. е. сотрудники предприятия не обладают квалификацией, соответствующей современным требованиям, и потому их приходится увольнять. Чтобы избежать такой щекотливой ситуации, руководителям следует заранее позаботиться об обучении персонала компании нескольким смежным профессиям. Инвестиции, направленные на обучение и переподготовку персонала, снизят общие долгосрочные издержки.
4. **Реализация запланированного на третьем этапе.** Ликвидируется разница между излишними и недостающими ресурсами.

## ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Процессно-ориентированное планирование является прогрессивным решением в традиционном бюджетировании, но оно требует некоторых корректировок для применения его при планировании трудовых ресурсов. Помимо расчета потребности в ресурсах, руководители компаний должны прогнозировать и учитывать внешние и внутренние факторы:

- изменение задач и стратегий;
- экономические условия;
- большие проекты;
- конкуренция на рынке;
- правила профсоюза;
- законодательство.

Все эти факторы могут возникнуть в любое время. Функциональные возможности программного обеспечения по управлению человеческим

капиталом при помощи планирования сценариев развития событий позволяют оценивать взаимосвязи множества факторов, подобных вышеперечисленным, а также других переменных.

Плюс ко всему планирование из расчета человеко-часов и эквивалента полной занятости бывает более запутанным, нежели простое использование процессно-ориентированного планирования, так как оно, ничем не отличаясь от стандартных методов прогнозирования требуемых ресурсов, почти не предполагает транзакционных издержек при приобретении ресурсов. Данный вид планирования также допускает минимальную кривую обучения как для новых сотрудников предприятия, так и для старых, желающих перекалибрироваться. Транзакционные издержки включают затраты на поиск, отбор кандидатов, подготовку и адаптацию принятых работников, затраты на рекламу, а также расходы, связанные с предварительным обучением персонала. Также во время обучения могут возникнуть скрытые издержки вследствие неэффективной работы персонала, осваивающего непривычную для него специфику работы. Модель процессно-ориентированного планирования включает скрытые затраты, связанные с подбором персонала.

Главное: если на предприятии существует проблема текучести кадров, его руководителям придется набирать новых сотрудников быстрее, чем система процессно-ориентированного планирования подсчитает необходимое их количество.

## **СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С СОТРУДНИКАМИ — ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

Системы управления взаимоотношениями со служащими, появившиеся в 1990-х гг., были предназначены для использования их как руководителями предприятий, так и рядовыми сотрудниками. Пользователи нынешних систем управления взаимоотношениями могут составлять отчеты о затратах и выполнении проектов, вести учет по листкам нетрудоспособности и отпускам. Вся информация, касающаяся эффективности работы сотрудников, заработной платы и перемены должностей каждого сотрудника предприятия, содержится в центральной базе данных.

Системы управления человеческим капиталом предназначены для руководителей, занятых управлением трудовыми ресурсами. Используя их, руководители отделов персонала занимаются планированием трудовых ресурсов, подбором кадров, планированием служебного продвижения работников компании.

Заметьте, что стратегические карты и сбалансированные карты показателей интегрированы в систему управления взаимоотношениями с со-



**Рис. 21.1.** Интеграция управления отношениями с сотрудниками и человеческим капиталом с управлением результативностью

трудниками. Это обеспечивает обмен информацией между системой и сотрудниками предприятия по ключевым вопросам стратегии и ключевым показателям эффективности.

## НЕ РЕАГИРОВАТЬ НА СОБЫТИЯ, А ОПЕРЕЖАТЬ ИХ

В этой книге не раз звучала мысль, что технология перестала быть сдерживающим фактором в развитии предприятия, тормозит развитие неправильный тип мышления его руководителей. Этот тезис в равной степени применим и к управлению человеческими ресурсами. Вооружившись соответствующими средствами анализа, служба подбора персонала компании сможет предугадывать различные варианты развития событий. Руководителям следует постоянно согласовывать человеческие ресурсы своей организации с ее стратегическими задачами и целями.

### ПРИМЕЧАНИЕ

<sup>1</sup> Данные необходимы для определения причин ухода сотрудников.



---

## ЧАСТЬ ПЯТАЯ

---

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ, БИЗНЕС-АНАЛИТИКА И ТЕХНОЛОГИИ

**В** этой части книги обсуждается значение различных аналитических данных, поиска, хранения и управления данными, имеющимися у предприятия, а также современного уровня развития технологий в сфере программного обеспечения и информационных технологий. Как я отмечал в начале книги, растет потребность организаций в качественной бизнес-аналитике, которая в сочетании с решениями руководства способствует успешной реализации процесса управления эффективностью. В главе 23 приведена диаграмма, иллюстрирующая взаимосвязь всех элементов, описываемых в этой книге.



## ПОИСК И УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

**Н**екотрые передовые компании, осознающие важность имеющейся у них информации, не умеют эффективно извлекать ее и использовать. В результате процесс обмена информацией между отделами и службами предприятия бывает затруднен. Так, до недавнего времени поиск и извлечение необходимой информации были связаны с проблемами из-за отсутствия централизованной системы хранения данных, поэтому было почти невозможно реализовывать быстрые решения, опираясь на программное обеспечение. Таким образом, возникла необходимость взаимодействия в единой сети всех компьютеров, имеющих у организации.

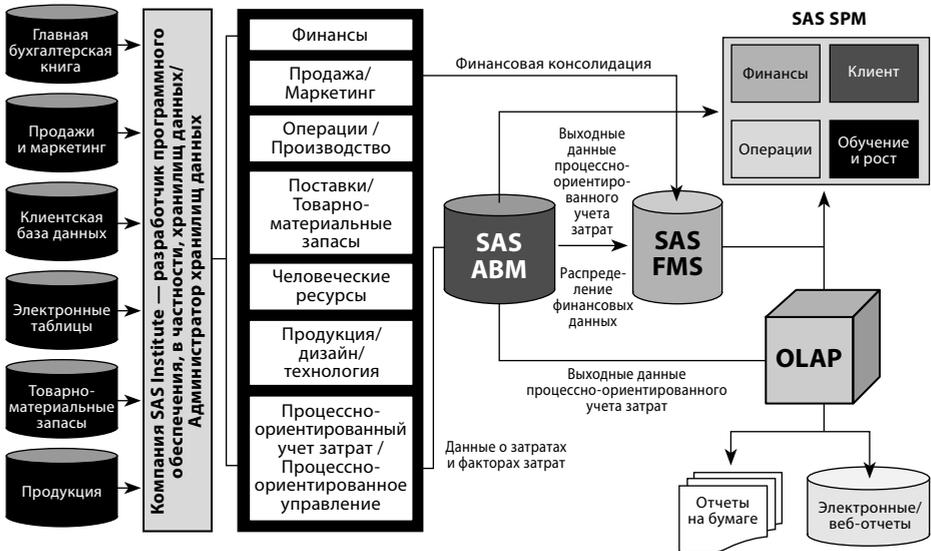
Эти организации строят свои IT-системы на основе неинтегрированных одиночных решений. (Например, хранилища данных различных отделов построены на разных платформах с использованием комбинаций инструментов, часть которых нестандартные, часть — с истекшим сроком технической поддержки, часть построена на основе инструмента, купленного у поставщика, больше не работающего на рынке.)

Применение поспешных решений может привести к тому, что сопровождение программного обеспечения станет затруднительным. Оглядываясь в прошлое, можно сказать, что даже на первый взгляд обдуманые покупки систем программного обеспечения иногда приводят к излишнему количеству инструментов, несовместимости данных, дублированию

действий и в конце концов к высоким операционным расходам, а также создают барьеры, не дающие системам четко обмениваться данными. Любая организация достигает момента, когда становится важно, чтобы компьютеры могли общаться с другими компьютерами.

Инновации в технологиях хранения информации сегодня значительно опережают прогресс в развитии компьютерной техники, знаменуя собой новую эру, когда создание огромных хранилищ информации станет предпочтительным решением для компаний<sup>1</sup>. В связи с этим некоторые поставщики первоклассного программного обеспечения предлагают ряд аналитических приложений и моделей данных, обеспечивающих доступ к виртуальной сокровищнице информации, позволяя руководителям организаций управлять результативностью на уровне, от которого дух захватывает. Эти средства обеспечивают пользователям простой доступ к корпоративным данным, они также преобразуют их в полезную, логически связанную информацию.

Предложения ведущих поставщиков программного обеспечения призваны своевременно решать проблемы коммерции и управления. Наличие у предприятия базы данных уже недостаточно. Современный рынок требует готовых решений — управление человеческим капиталом и сбалансированную систему показателей. На рис. 22.1 показано, какое место занимает процессно-ориентированное управление в информационной сис-



**Рис. 22.1.** Объединение процессно-ориентированного управления затратами и сбалансированной системы показателей

теме, а также его наиболее востребованные выходные данные в системах показателей. На рисунке также наглядно показан процесс получения информации из различных ресурсов, ее хранение и извлечение из баз данных для проведения того или иного анализа.

Информация, необходимая для сбалансированной системы показателей, пополняется из систем управления базами данных — Oracle Financials, Siebel CRM call center, SAP materials management, PeopleSoft human resources. Собрать все эти данные воедино непросто, так как они взяты из различных базовых структур. Прямой доступ к исходным данным затруднен из-за огромного количества таблиц (в больших системах их бывает до нескольких десятков тысяч). Средства управления данными, выпускаемые поставщиками программного обеспечения (например, компанией SAS), интегрируют информацию из различных источников, управляя внутренней логической моделью данных и метаданными. Метаданные — это информация об информации, т. е. характеристики информации, находящейся в хранилище.

## РАСШИРЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СИСТЕМ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ И БАЗ ДАННЫХ

Аналитические программные приложения расширяют технические возможности средств хранения и обработки информации. Информационная цепочка состоит из последовательно соединенных компонентов:

- IT Architecture Planning — многие организации в конце 1990-х гг. пренебрегали этим компонентом в цепочке информации из-за опасений, связанных с «проблемой 2000»;
- технология ETL — технология извлечения, преобразования и загрузки данных;
- интеллектуальное хранилище данных предоставляет пользователям масштабируемые и гибкие возможности хранения информации;
- бизнес-аналитика (BI) — электронные средства и инструменты анализа бизнес-данных. Аналитические средства позволяют повысить эффективность ведения бизнеса, оперативность и управляемость. Этот компонент иногда ошибочно считают последним в информационной цепочке, так как он использует ретроспективные (накопленные) данные. Популярна аналитическая обработка в реальном времени (OLAP), позволяющая оперативно анализировать данные для поддержки принятия важных решений. Исходные данные для анализа представлены в виде многомерного куба, по которому можно получать нужные разрезы — отчеты;

- аналитическая отчетность — последний компонент. Если сравнить информационную цепь с короной, то данный компонент можно назвать драгоценным камнем, украшающим эту корону. Он способен ставить вопросы, связанные с принятием тех или иных решений, анализировать их (с использованием мощных средств статистического моделирования) и давать на них ответы.

Представленный в удобном для пользователя формате и интегрированный с нормальным потоком работ и документооборота, данный компонент усиливает эффективность других звеньев информационной цепи и воспринимается как набор решений, а не набор средств. Обратная связь способствует правильным действиям, которые влияют на эффективность деловых операций. Программные аналитические средства предоставляют пользователям возможности прогнозирования, моделирования и оптимизации данных, помогая принимать решения.

Если ты не знаешь, где находишься, тебе не поможет никакая карта; если ты не знаешь, куда идешь, то полезным окажется любой путь. Ведущие поставщики программного обеспечения предоставляют сегодня своим пользователям карту и рисуют путь сквозь дебри различных аналитических приложений и решений. Директора по информационным технологиям многих компаний считают целью развития информационных технологий дальнейшее внедрение автоматизированных технических средств в стандартные процессы — управление системой обработки заказов на покупку или в систему производства. Но они заблуждаются, полагая, что хорошо налаженные стандартные процессы способствуют улучшению управления результативностью. На самом деле решающую роль играет адекватное понимание руководителями компании и рядовыми сотрудниками ситуации, в которой находится компания в тот или иной момент. Адекватному пониманию способствует использование программных аналитических средств, которые помогают выявлять незаметные тенденции, проверять различные гипотезы, оценивать результаты моделирования различных сценариев развития ситуации и проводить анализ чувствительности.

Программные аналитические средства не изменяют способ ведения бизнеса, они его просто совершенствуют. Их можно размещать на всех уровнях предприятия и применять в повседневной деятельности, например в центре информационного обслуживания потребителей, который не только обеспечивал бы клиентов текущей информацией (например, об остатках на счете), но и предлагал бы им различные решения. Программные аналитические средства напрямую обеспечивают пользователей ключевыми показателями и специализированной информацией. Поскольку потребность предприятий в аналитических средствах будет расти, сочетание этого потенциала с аналитическими приложениями может значительно

увеличить полную стоимость информации, имеющейся у предприятия, способствуя увеличению производительности и рентабельности всего предприятия.

Основная цель аналитических приложений: стать неотъемлемой частью работы руководителей и персонала. Следовательно, для успешного внедрения необходимо, чтобы они были сосредоточены на специфических задачах — управление цепочкой поставок, снижение оттока клиентов и т. д.

Согласно исследованию «Влияние бизнес-аналитики на финансовые результаты», проведенному Internet Database Connector (IDC) в октябре 2002 г., организации, успешно реализующие аналитические приложения, сумели добиться рентабельности в диапазоне от 17 до 2000% и более, со средней рентабельностью инвестиций 112%<sup>2</sup>. Это исследование продемонстрировало, что компании могут добиваться значительной рентабельности инвестиций, используя аналитические приложения, если они концентрируют внимание на актуальных проблемах бизнеса. Программные аналитические средства позитивно влияют на производительность работников умственного труда целого ряда отраслей промышленности. Ключом к успешному использованию аналитических приложений является постоянное применение его результатов, заключающееся в принятии правильных мер, корректирующих бизнес-процесс<sup>3</sup>.

## ПРАКТИЧНОСТЬ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Хранилища данных содержат различную информацию и исходные записи по сделкам с клиентами, а также суммарную информацию (остаток на счете и итоговая сумма за отчетный период). Технологии управления данными позволяют *извлекать* эти сведения, *трансформировать* их для принятия решений и *загружать* в программные средства анализа информации. Управление данными включает и инфраструктурную технологию, необходимую для регулярного управления информационными процессами, связанными с обработкой большого объема информации и формированием отчетности.

Большинство организаций, приобретая в течение многих лет системы программного обеспечения, сталкиваются с одной проблемой: все эти системы работали бы лучше, если бы были интегрированы между собой, но это невозможно, так как они приобретены и внедрены по отдельности. Одним из решений этой проблемы, предлагаемых IT-отделами, была попытка собрать информацию всех систем в одном хранилище данных. Казалось, вот-вот будут созданы общепринятые стандарты баз данных, но увы!

Следующим решением IT-отделов стало извлечение и синтез основной информации из источников данных. Но, к сожалению, многие средства управления данными не способны хорошо интегрировать информацию из различных источников. Они недостаточно гибки и позволяют решать небольшой перечень проблем и задач, связанных со специфическими бизнес-процессами вроде управления клиентской базой или цепочкой поставок. Более того, системы управления данными, оптимизированные для *обработки транзакций*, отличаются от *аналитических систем* управления данными.

Как следствие, организациям все больше требуются мощные универсальные аналитические средства с большим набором нестандартных решений, удовлетворяющих частные нужды предприятия и способствующих единодушному принятию сотрудниками предприятия одного единственно верного и взвешенного решения.

В отличие от специализированных программ с их характерными системами инструменты, поддерживающие открытые стандартные архитектуры, совместимы со всеми формами промышленных стандартов. Информационные решения могут иметь доступ к широкому спектру источников данных в исходном формате любой системы, кроме того, они независимы от других программных, аппаратных и сетевых систем. Современное программное обеспечение позволяет без особого труда соединять отдельные решения и совершенствовать уже существующие системы.

Одним словом, можно смело утверждать, что наступила эра массового применения бизнес-аналитики. Информационные решения позволяют работникам предприятий без особых усилий находить решения следующих проблем:

- увеличивать эффект маркетинговых кампаний (прямая почтовая рассылка, прямой маркетинг по телефону и электронная коммерция);
- определять наиболее рентабельных клиентов и выяснять основные мотивирующие факторы их лояльности, выявлять будущих клиентов, обладающих похожим или большим покупательским потенциалом;
- анализировать частоту обращений клиентов по электронной почте с целью корректировки стратегий электронной коммерции;
- оперативно выявлять проблемы, связанные с гарантией качества, с целью снизить до минимума конструктивные недостатки продукции;
- выявлять незаконную деятельность, связанную с отмыванием денег;
- повышать рентабельность клиента, снижать риск его некредитоспособности, выставляя кредитный рейтинг;
- определять, комбинация каких товаров и услуг вероятнее всего будет пользоваться спросом среди потребителей, в какое время;

- анализировать результаты клинических испытаний экспериментальных лекарств;
- устанавливать более выгодную ставку для страховой премии;
- обеспечивать соответствующее содержание, техническое обслуживание, ремонт оборудования, тем самым снижать время его простоя;
- анализировать причины оттока клиентов компании к ее конкурентам — что привлекает клиентов в других компаниях, а что в вашей;
- выявлять и пресекать мошенническое поведение;
- определять перспективные молекулярные соединения для лекарств.

Список можно продолжать до бесконечности. Общее для всех примеров: необходимость не только выявлять проблемы, но и уметь их решать.

## **ПРАКТИЧНОСТЬ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ ОБРАБОТКИ И АНАЛИЗА ДАННЫХ**

Программные средства обработки и анализа данных созданы для исследования больших объемов информации, предназначенной для комплексного анализа, выявляющего скрытые связи, неизвестные модели, тренды, зависимости или аномалии с целью принятия упреждающих или логических решений. Эти средства не только позволяют констатировать наличие того или иного факта или проблемы, но и указывают на их причины. Они помогают делать точные прогнозы. Программные средства нового поколения упрощают и рационализируют время, отведенное на подготовку данных, а также на процесс их анализа. Их привлекательность заключается в том, что они позволяют превращать необработанные данные, которые имеются у организации, в ценную информацию.

Эти средства позволяют обычным пользователям без особых усилий выполнять широкий спектр действий по анализу данных и аналитических алгоритмов (классическая статистика, нейронные сети, анализ дерева решений, регрессионный анализ, кластеризация), что раньше было по силам только профессиональным статистикам. Таким образом, в распоряжении обыкновенного пользователя теперь имеются средства статистики и визуализации, помогающие извлекать из огромных информационных хранилищ базовые сведения, находить в этих сведениях возможные переменные с целью получения обоснованных данных и заключений. Эти средства позволяют обеспечивать наивысшую эффективность в принятии решений и, наконец, представлять результаты исследований в форме готовых моделей, например потребительских сегментов.

Графический интерфейс (GUI) позволяет пользователю, имеющему скромные познания в области статистики, извлекать данные и анализировать их, а специалист-статистик может с помощью графического интерфейса регулировать весь процесс анализа данных. Например, непрофессиональные пользователи могут без труда исследовать большой объем информации с помощью многомерных гистограмм, сравнивая анализируемые результаты различных альтернативных сценариев.

Преимущество графического интерфейса пользователя в том, что он значительно сокращает промежуток времени от доступа к данным до выполнения действий, причем результаты анализа могут быть доступны всем пользователям Интернета. Все эти операции можно произвести в одной вычислительной среде. Осуществив значительные инвестиции в инфраструктуру — в том числе и в программное обеспечение, организации теперь могут многократно окупить стоимость этих активов, превратив их в реальный интеллектуальный ресурс.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРЕОБРАЗОВАННЫХ ДАННЫХ

Для некоторых компаний (например, Amazon.com) информация является дифференцирующим звеном в конкуренции на рынке товаров и услуг.

Организации стремятся найти средства, помогающие достичь максимальной эффективности принятых ими решений. Однако невозможно достичь максимальной эффективности во всем, так как существует ряд проблем, где это сделать (пока) нереально, кроме того, и экономические затраты по созданию таких систем могут быть невыгодными для предприятия. Но несмотря на преобладающую сегодня экономику выбора, у оптимизации бизнес-процессов есть огромный потенциал, видимый уже сегодня.

Помимо сложных систем извлечения данных, также существуют и практические решения большинства проблем, не требующих оптимизации, но которые требуют принятия четко обоснованных решений с использованием аналитических средств, а не приблизительных подсчетов. На рис. 22.2 изображена символическая лестница, демонстрирующая рост значения информации по мере развития организации. Ступеньки представляет собой стадии развития, через которые проходят все организации:

- **сбор данных.** Все более экономически целесообразным становится сбор данных из разных комплексных бизнес-систем, их обработка и хранение для удовлетворения запросов самых взыскательных пользователей;
- **доступ к данным** (какой смысл собирать данные, если к ним нет должного доступа или он затруднен?);

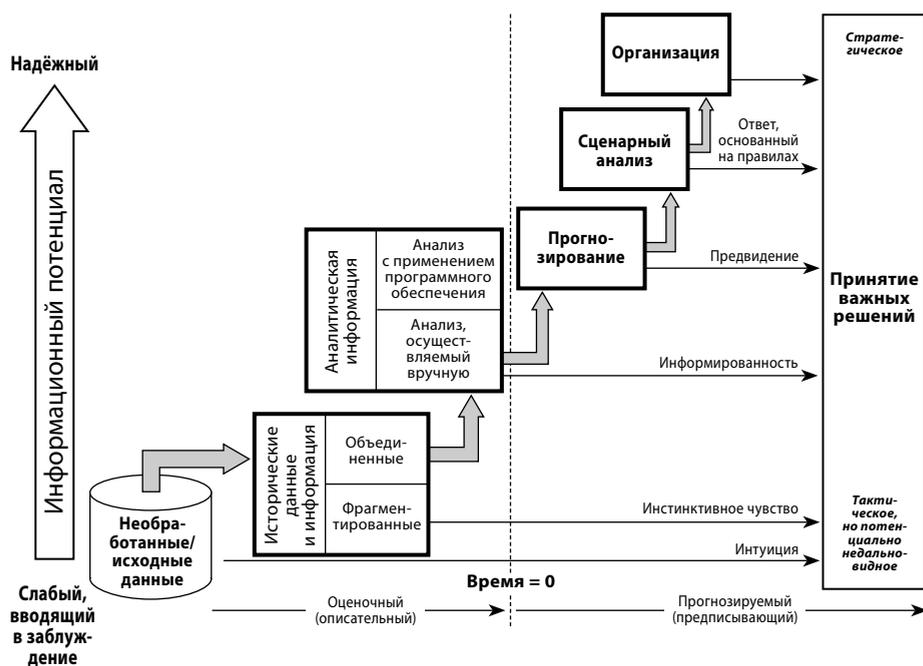


Рис. 22.2. Эволюция ценности информации (на какой стадии ваша организация)

- **использование информации.** Знание, здравый смысл и интеллектуальные ресурсы являются источниками конкурентного преимущества.

По мере продвижения организации вверх по этой символической лестнице совершенствуется использование информации. На рис. 22.2 показано, как необработанные данные преобразуются в информацию, которая впоследствии превращается в знание и в конце концов становится интеллектуальным ресурсом компании. Все эти компоненты могут использоваться в принятии решений. Поле «Принятие больших решений» — конечный пункт и цель преобразования исходных данных.

## РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ И ЛИДЕРСТВОМ: ОТНОШЕНИЕ К РИСКУ

На лидерстве и коммуникациях основана любая организация. Оба этих качества присущи человеку. Связав воедино лидерство и коммуникации, с одной стороны, со стратегиями и задачами компании — с другой, управление результативностью превращается в хорошо отлаженный инструмент,

напоминающий по своей структуре телефонную систему, но гораздо более важный.

Роль Интернета будет расти. Такие распространяемые по глобальной сети средства, как системы управления результативностью предприятия, не только будут способствовать эффективности и использованию активов компании, но и позволят наиболее эффективно использовать ее капитал и человеческие ресурсы.

По мере продвижения организации вверх по символической лестнице развития увеличивается ее потенциал в принятии более разумных решений. Одним из ключевых факторов, влияющих на темп продвижения организации вверх по этой лестнице, является наличие у представителей высшего руководства качеств лидера. Существует большое различие между понятиями «лидерство» и «управление». Управленец избегает риска, лидер, наоборот, рискует. Лидеры должны быть решительными. Мудрый лидер должен уметь устранять все риски или, по крайней мере, идти на обдуманный риск.

Риск продолжает существовать даже тогда, когда накопленные данные преобразуются в полезную информацию. В контрасте с этим обдуманный риск основан не только на аккумулировании прошлой информации, но и на математических вычислениях, которые могут использоваться в прогнозном анализе. Модели такого анализа позволяют оценить риски (например, риск кредитования покупателей), выбор той или иной продукции или рынка, прогнозируют вероятность ухода ценных сотрудников предприятия.

В прошлом риск ассоциировался только с финансами предприятия. Сегодняшние условия бизнеса заставляют переосмыслить риски, разделив их на финансовые и нефинансовые. С принятием закона Сарбейнса-Оксли управленческий риск стал включать различные виды персональных рисков. Руководители должны учитывать любые виды риска, как финансовые, так и нефинансовые, с которыми в любой момент может столкнуться их компания. Использование аналитических систем, находящихся на вершине информационно-аналитических приложений, позволяет стать лидером в высшем понимании этого слова.

Надежный прогноз дает наиболее ясное представление о рисках, имеющих у организации. Сделав сомнение своей постоянной чертой, вы не сможете полностью устранить риски, но сумеете значительно снизить их.

## СТАДИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Рассмотрим рис. 22.2 и постараемся ответить на следующие вопросы:

- что произошло;
- почему это произошло;

- что было бы, если бы действовали иначе;
- какой вариант самый оптимальный.

Центральная вертикальная линия разделяет на рисунке будущее (справа) и прошлое (слева).

## ПРОШЛОЕ

Слева на рисунке представлена описательная и оценочная информация. Использование лишь статистических данных предполагает следующие шаги, каждый из которых состоит из двух компонентов.

1. **Исторические (накопленные) данные и информация.** Исходные данные преобразуются в информацию, предназначенную для анализа трендов, взаимосвязей, аномалий и конфигураций:
  - *несоизмеримые и фрагментированные данные.* Несмотря на широкие возможности, информационные технологии не способны заглянуть далеко в будущее. Хотя в распоряжении пользователя имеются сведения, доступ к ним бывает затруднен. Инструменты управления данными сохраняют информацию в общем формате. Эта информация сохраняется, регулируется и, что важно, окончательно конфигурируется;
  - *унифицированные.* Сведения обычно берутся из различных источников и требуют нормализации и стандартизации. Передовые аналитические компании опираются в управлении своими данными на технологию ETL (извлечения, преобразования и загрузки данных), делающую всю информацию прозрачной и позволяющую объединять разрозненные данные независимо от их источника или платформы. Наличие точной и легкодоступной информации облегчает движение вверх по символической лестнице развития.
2. **Аналитическая информация.** Необходимо уметь интерпретировать статистические данные, возможно, используя прогнозы, а также логику оптимизации:
  - анализ, осуществляемый главным образом людьми, — электронные таблицы, микрокалькулятор, знание простейших уравнений и основ статистики;
  - анализ с применением специализированного программного обеспечения. Вам приходилось когда-либо калькулировать результаты анализа сегментации рынка, содержащего множество переменных, данные о тысячах клиентов, наименований и партий товаров, информацию о точках сбыта, маршрутах, поставщиках и т.д.? Статистические аналитические средства, например компании SAS,

позволяют пользователям без особого труда проводить исследования подобного рода информации, приходиться к соответствующим заключениям и принимать окончательные решения.

## БУДУЩЕЕ

Справа на рис. 22.2 представлена директивная и прогнозная информация, предназначенная для принятия решений посредством комбинирования сметных предположений и описательной информации прошлого. Здесь пересекаются неопределенность и риск. Используя средства прогнозирования, можно делать предположения с известной степенью неопределенности. Еще раз повторю: постоянно сомневаясь, вы не сможете полностью устранить риски, но сумеете значительно снизить их. Для этого необходимо сделать три шага.

1. **Прогнозирование.** Некоторые аналитики используют в своей оценке прошлые данные, отображенные на точечной диаграмме. Более прогрессивные аналитики используют алгоритмические средства и источники из Интернета. С каждым годом прогнозы становятся все более надежными.
2. **Различные сценарии.** Надежный прогноз различных сценариев развития ситуаций может стать хорошим подспорьем в принятии оптимальных решений, но иногда бывает так много взаимозависимостей, что возникает необходимость в мощном программном обеспечении анализа чувствительности и анализа системной динамики.
3. **Оптимизация.** Хотя невозможно оптимизировать все, кое-что все-таки можно. Решения, связанные с оптимизацией, всегда сопряжены с конфликтами и ограничениями, и управление результативностью помогает найти компромиссы. Результатом оптимизации может стать лидерство на рынке.

## НА КАКОЙ СТУПЕНИ РАЗВИТИЯ НАХОДИТСЯ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

В организациях применяют (или, по крайней мере, пытаются применять) многое из описанного выше, но не используют при этом технологии, позволяющие подняться на следующие ступеньки. С помощью интуиции, анализа с карандашом в руках и таблиц вы далеко не уедете.

Иногда бывает трудно определить, на какой стадии развития находится организация. Она может занимать одновременно несколько ступенек на уже знакомой нам символической лестнице развития. Для большинства

компаний эпицентр их развития находится примерно на уровне аналитической ступени (см. рис. 22.2), так как во всех организациях сотрудники постоянно анализируют полученные данные. В первую очередь их интересует интерпретация ретроспективных/статистических данных, где они пытаются находить взаимосвязи и прогнозировать уровень спроса на ту или иную продукцию в будущем и тем самым принимать оптимальные решения. В конце концов, тем же самым занимается человечество испокон веку: доисторическому человеку тоже приходилось просчитывать различные варианты, как добыть себе пищу, чтобы выжить.

Нет ничего плохого, что для принятия тех или иных решений вы используете ретроспективные/статистические данные, ведь от того, какие результаты вы имели в прошлом, зависит то, как будет развиваться ваше предприятие в будущем. Например, если продукт годами не приносит прибыль и отсутствие прибыли не служит каким-либо стратегическим целям (например «стать лидером по убыткам»), имеет смысл принять решения, направленные на увеличение размера прибыли. Будущее часто растет из семян, посеянных в прошлом. Приведем еще один пример. Время обработки и ставки расходов, полученные с учетом предыдущих уровней производительности, обеспечивают основу для моделирования возможного уровня прибыли при условно-постоянных ценах на новые заказы и определенных сроках завершения работ.

В связи с этим современные программные средства могут быть хорошим подспорьем в деле упреждающего реагирования на те или иные события или ситуации.

В заключительной главе я излагаю свое видение работы организации как единой системы, использующей интегрированный набор методик и средств управления результативностью.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> John Markoff. In Computing, Weighing Sheer Power Against Vast Pools of Data // *New York Times*, June 2, 2003, C4.
- <sup>2</sup> Henry Morris. The Financial Impact of Business Analytics. International Data Corporation (IDC), October 2002, [www.idc.com](http://www.idc.com).
- <sup>3</sup> Henry Morris. Group VP of Applications and Information Access, IDC.

## ПОСЛЕДНИЕ ЗАМЕЧАНИЯ

### О СВЯЗИ КЛИЕНТОВ И АКЦИОНЕРОВ

Явления, которые обладают определенной степенью сложности, нельзя представить при помощи меньшего числа элементов, чем действительное число их составляющих. И хотя существует много излишне усложненных методов, не обладающих высокой эффективностью, следует понимать, что есть определенный предел упрощения, после которого вся структура в целом теряет свою ценность. На самом деле мы утрачиваем эффективность, попадая в ловушку «простой системы» гораздо чаще, чем это общепризнано.

*Александр Черч, 1910<sup>1</sup>*

**С**кептики были, есть и будут. Они всегда критически оценивают инициативы энтузиастов, которые иногда могут быть далеки от реальности. Хорошо ли это? Возможно. Тем не менее я надеюсь, что управление результативностью имеет перспективы, потому что оно может успешно справиться с четырьмя основными рисками, возникающими, как правило, в период кардинальных перемен в стиле руководства. Итак, постараемся ответить на вопросы, связанные с этими рисками.

1. **Технологический риск.** Принесет ли управление результативностью положительные результаты? Не устареют ли в ближайшем будущем его методы?

Отв е т: Каждый компонент управления результативностью функционирует автономно, а его системы надежно и слаженно интегрированы. Управление результативностью принесет больше положительных результатов, если его методы и средства будут функционировать не каждый в отдельности, а как единое целое.

2. **Операционный риск.** Будет ли этот стиль управления работать на моем предприятии?

Отв е т: Принципы управления результативностью применимы в любых организациях и отраслях промышленности.

3. **Экономический риск.** Стоит ли вкладывать в управление результативностью средства?

Ответ: Соотношение прибыли и издержек всегда будет в пользу первого, если ваша система управления результативностью выстроена должным образом. Управление результативностью не требует больших администраторских усилий, здесь от руководителя требуются исполнительность, сообразительность, сознательность и бережливость.

4. **Политический риск.** Будут ли люди, работающие на вашем предприятии, удовлетворены этой системой?

Ответ: Если эта система сможет гарантировать надежные методы решения различных проблем, то люди на вашем предприятии будут довольны ею и благодарны вам.

## СТРАТЕГИЯ НА ОДНОЙ СТРАНИЦЕ

Некоторые специалисты полагают, что самой плохо функционирующей системой организации является ее система управления результативностью. В качестве обоснования высказывается мнение, что если бы показатели предприятия сочетались с его стратегиями и были бы лучше приспособлены к индивидуальным особенностям как всей команды, так и каждого ее участника в отдельности, то, вероятнее всего, организация смогла бы добиться высокого уровня эффективности. Отлаженная система управления результативностью позволит реализовывать и координировать все намеченные вами программы усовершенствования производства. Вот почему книга начинается с темы стратегических карт и сбалансированных карт показателей.

Некоторые специалисты придают особое значение определению акционерной стоимости. Они считают, что, если бы информационные системы были больше связаны с процессами, необходимыми для стимулирования роста акционерной стоимости, организация могла бы более эффективно достигать намеченных целей. Об этом я рассказывал в главе 20, описывая специфику *управления экономической стоимостью*<sup>2</sup>.

Я твердо убежден, что рост акционерной стоимости связан с удовлетворенностью клиентов. Я также считаю, что использование данных процессно-ориентированного управления помогает лучше понять взаимосвязи между клиентами, стратегиями и мерами, способствующими или, наоборот, препятствующими экономическому процветанию. Задача описанных в этой книге методик и средств управления результативностью: превратить планы в результаты, т. е. в рентабельность. Управление результативностью — это управление стратегией.

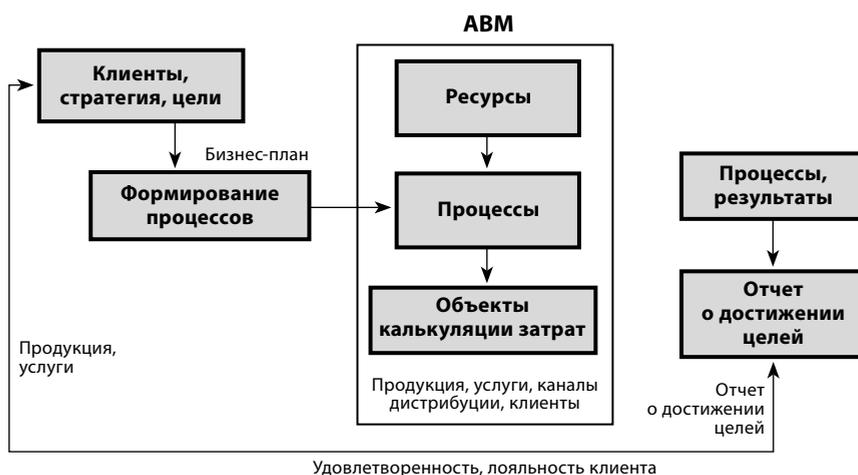
## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАСХОДОВ РЕСУРСОВ

Финансовая информация подобна центральной нервной системе. Всем, наверное, знакомы понятия *издержки, прибыль, бюджет, платежные чеки и векселя*. Финансовые сведения дают представление о состоянии и количестве денежных средств, которые, в свою очередь, являются универсальным языком общения в бизнесе и коммерции. Все компании, как коммерческие, так и некоммерческие, разговаривают на языке денег.

В мире сотни тысяч фирм и компаний, но для всех действует несколько общих принципов. Один из таких принципов гласит: если организация постоянно тратит больше, чем зарабатывает, она в конце концов перестает существовать. Денежный поток организации сравним с кровеносной системой. Если приток чистой прибыли становится все меньше и меньше, финансовый потенциал организации растрачивается, в результате чего она слабеет.

В учебниках и деловой литературе можно найти много моделей предприятий и объяснения принципов их работы. На рис. 23.1 изображена перекрестная модель процессно-ориентированного управления, разработанная консорциумом SAM-I<sup>3</sup>. К этой модели я добавил два важных элемента: стратегии организации и показатели ее результативности. Этот рисунок демонстрирует функционирование организации как единой системы.

**Помимо сферы охвата процессно-ориентированного управления затратами имеется более обширная структура, которая включает определение стратегии и показателей соответствия ей**



**Рис. 23.1.** Система стратегического управления



- цепочка поставок, факторы затрат, процессы, производительность и стоимость.

Эта карта демонстрирует общую перспективу всего механизма управления эффективностью с точки зрения денежных потоков.

## СТРАТЕГИЯ И КЛИЕНТЫ

Рассмотрим компоненты, расположенные на нашей карте в верхнем левом углу. Ключом к успеху организации, разумеется, является наличие у нее правильной стратегии. Понятно, что клиенты также играют существенную роль. Стратегия учитывает нужды и предпочтения клиентов, т. е. какие товары и услуги способствуют удовлетворению потребителей, их лояльности, привлечению новых клиентов.

Чтобы претворять стратегию в жизнь, необходим сильный лидер. Выше я рассматривал различие между менеджерами и лидерами и сравнивал степень готовности каждого на обдуманый риск.

Выходные данные выбранной стратегии служат входными данными для других элементов модели:

- **стратегия спроса и инвестиционная политика.** Стратегия имеет два компонента: 1) генерирование интереса и спроса среди потребителей; 2) обеспечение организации ресурсами и мощностями, необходимыми для удовлетворения спроса. Обычно на первом месте стоит стратегия спроса, а затем стратегия предложения корректирует ее. Это минимизирует количество неиспользованных мощностей;
- **целевые значения показателей.** Эти значения (ключевых показателей эффективности сбалансированных карт показателей) используются для обратной связи, а также для проверки достигнутых компанией результатов. Такая обратная связь позволяет организации корректировать свои действия;
- **различные варианты развития ситуации.** Здесь подразумеваются результаты различных стратегий и планов. Сценарии используются для моделирования анализа «что, если». Как уже говорилось в части третьей, сценарии также обеспечивают пользователей некоторыми параметрами, необходимыми для оценки разницы между затратами и доходами, а также для определения программы капиталовложений, тактических показателей и оценки расходов ресурсов.

Если стратегия спроса успешна и согласована с ресурсами предприятия, то клиент и рынок получают надлежащую продукцию и услуги. Если поддерживать долгосрочное сотрудничество с клиентом, которого удовлетво-

руют продукция и услуги компании, это способствует его лояльности и дальнейшей приверженности. Идеальная цель организации, поставляющей товары и услуги: *вечный клиент*.

### СРАВНИМ ПРИБЫЛЬ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ С РАСХОДАМИ

В середине нашей модели (см. рис. 23.2) расположена сетевая модель отнесения затрат процессно-ориентированного управления. Различные процессы находятся в центре карты, так как они играют центральную роль в успехе организации. Различные процессы требуют разнообразных объектов калькуляции затрат, например по продукции и клиентам. Процессно-ориентированный учет затрат, математический метод процессно-ориентированного управления, стал обычным инструментом точного калькулирования издержек.

Ресурсы — это экономические затраты на оплату труда работников, поставки, оборудование, здания и т.д. Ресурсы влекут за собой расходы на реализацию процессов. Затем, как только что было сказано, объекты калькуляции затрат потребляют процессы. Если во время реализации процессов имеющиеся ресурсы расходуются не полностью, то образуются избыточные производственные мощности. Иными словами, происходит расход ресурсов, но сумма затрат, связанных с их использованием, меньше суммы расходов. Смежный и частично заштрихованный прямоугольник в центре рисунка, объединяющий ресурсы и различные процессы, отражает избыточные производственные мощности. Если неиспользованные мощности существенны, связанные с ними издержки могут превысить прибыль.

Прибыль вычисляется как разница между доходами и расходами на объекты калькуляции затрат. Чуть ниже на рис. 23.2 расположены элементы, которые определяют прибыль. Прибыль определяется как результат ценообразования и объема продаж, который, в свою очередь, зависит от нескольких факторов — интереса клиента к продукции или услугам компании, его возможности приобрести эту продукцию или услугу. Однако конкуренты компании могут снизить объем ее продаж, так как у них есть возможность привлечь аналогичный объем денежных средств потребителей. Не следует забывать, что в игре «бизнес — потребитель» (B2C, business-to-consumer) это называется борьбой за *обладание большей долей потребительского кошелька*. Затраты объектов калькуляции — это комбинация производственных издержек, расходов, связанных с обеспечением услуг, и затрат на обслуживание потребителей. Получаемый в результате уровень прибыли является составляющей карты показателей эффективности (т.е. сбалансированной системы показателей). Целевые значения

прибыли обычно вычисляются в соответствии с ключевыми показателями эффективности, извлекаемыми из стратегических карт, а также в сравнении с результатами прошлых месяцев и лет.

Целью организации является снижение неиспользованных ресурсов до минимума и увеличение рентабельности и экономической прибыли компании, способствующей процветанию ее акционеров. Эти две задачи — управление производственными мощностями и рост благосостояния — обозначены на рис. 23.2 двумя большими стрелками, указывающими одна вверх, а другая вниз. Для руководства компаний эти системы подобны детским электронным играм Nintendo или Game-Boy, где игроки должны нажимать в нужное время на нужные кнопки.

### **ФАКТОРЫ ЗАТРАТ, ПРОЦЕССЫ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И СТОИМОСТЬ**

Справа на нашей карте находится управление бизнес-процессами, включая управление отношениями с поставщиками. Бизнес-процесс можно определить как два или более логически соотнесенных процесса, имеющих общую цель. Фактор затрат, например заказ клиента, представляет собой входные данные для различных процессов.

Управление экономической стоимостью предполагает максимальное увеличение оборота денежных средств и экономической прибыли, но на рис. 23.2 оно также связано с бизнес-процессами и их выходными данными. Входными данными управления экономической стоимостью служат такие средства оценки эффективности, как бенчмаркинг (процесс поиска новых и более совершенных показателей — ориентиров операционной эффективности, которая обсуждалась в рамках концепции операционного процессно-ориентированного управления), концепция «шесть сигм» и система бережливого производства.

### **ОТ КЛИЕНТОВ К АКЦИОНЕРАМ**

Есть множество способов схематически представить, как предприятие определяет свою стратегию развития и удовлетворяет нужды клиентов. На рис. 23.2 отражено примерное представление об управлении результативностью как о системе. На нем показана логическая связь между снижением затрат, обусловленных неиспользованными мощностями, и увеличением благосостояния акционеров, а также связь между намеченными уровнями расхода ресурсов, стратегией развития предприятия и потребительской удовлетворенностью. Увеличение благосостояния акционеров с использованием такого метода, как управление экономической стоимостью, яв-

ляется целью, тогда как процессно-ориентированное управление вполне логично может быть одним из важных средств ее достижения.

## О САМОМ ВАЖНОМ

Различные компоненты управления результативностью способны сочетаться в единой автоматизированной системе информации, представляя собой некую модель предприятия. Разумеется, критерием такой модели служит не только тот факт, насколько хорошо она представляет поведение той или иной организации, но и то, насколько эффективно ее можно использовать в целях прогнозирования.

По моему мнению, главная польза от информации управления результативностью заключается в том, что она предоставляет постоянный и надежный отчет о структуре компании. Потенциал прогнозирования также играет немаловажную роль. Но мастерство прогнозирования и учета затрат совершенствуется со временем, гораздо важнее уметь достигать хороших показателей эффективности, формулируя и реализуя на практике мудрые стратегии, нацеленные на удовлетворение нужд клиентов, используя при этом точные фактические данные и соединяя стратегические карты со сбалансированными картами показателей. Сбалансированная система показателей, процессно-ориентированное управление и системы бюджетирования могут оказаться полезными в равной мере как для управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками, так и для управления человеческим капиталом, а также для внутреннего управления производственным процессом, поскольку *поведение определяет эффективность*. Несогласованное поведение чревато неправильным расходованием ресурсов и упущенными возможностями получения прибыли. Сказанное выше резюмирует основные принципы управления результативностью, изложенные в этой книге.

Но если вы спросите, какой из аспектов этой книги я считаю важнейшим, я бы назвал три: 1) рассчитанный риск в выборе компромиссных решений. Особенно это касается баланса между акционерной и потребительской стоимостью; 2) управление производственными мощностями; 3) прогнозирование.

## КОМПРОМИССНЫЕ РЕШЕНИЯ

Понимание сотрудниками стратегии компании формирует особое поведение, когда каждый работник осознает, как те или иные его действия могут повлиять на достижение стратегических целей всего предприятия. Каждый работник начинает мыслить по-хозяйски, и выполнение стратегических задач предприятия становится личным делом всех и каждого.

Однако конфликты всегда были, есть и будут. Как я уже говорил, причиной конфликтов могут стать различные ситуации, связанные с клиентами, производственными процессами, а также взаимоотношениями между сотрудниками. По мере развития организации эти конфликты становятся сложнее. Руководители и группы сотрудников постоянно сталкиваются с конфликтными ситуациями, подчас неразрешимыми, в связи с чем становится все труднее координировать производственные процессы, страдает бюджет. Интегрируя компоненты управления результативностью, компания может согласовывать стратегические задачи с потребностями обслуживания клиентов и бюджетными ограничениями.

Компромиссные решения должны приниматься с учетом интересов акционеров, клиентов, поставщиков, партнеров и сотрудников предприятия в равной степени. (Нельзя забывать об окружающей среде и общественных интересах.) Не следует извлекать выгоду за счет ущемления интересов других.

Сегодняшние системы управления, подобно бюджетированию, не предназначены для решения конфликтов, они призваны *контролировать*, а не *балансировать* процесс. *Громоздкие и неэффективные* — именно эти слова приходят на ум, когда необходимо дать характеристику этим системам.

Решения — точки пересечения, где создается или, наоборот, разрушается экономическая стоимость. Поэтому, принимая любые компромиссные решения, следует учитывать экономические интересы всех сторон. Читатель, конечно, может подумать, что это нереально, принимая во внимание тот факт, что сложность и взаимозависимость сторон огромна. Но я считаю, что все зависит от хорошего моделирования и отчетности.

## УПРАВЛЕНИЕ МОЩНОСТЯМИ

Управление мощностями — одна из наиболее неформальных дисциплин, предполагающая сопоставление уровня ресурсов с ожидаемым спросом, и связана она прежде всего с проблемой использования избыточных производственных мощностей, когда предприятию приходится либо стимулировать спрос с целью задействовать неиспользованные резервы, либо избавляться от них как от ненужных затрат.

Ярким примером этого служит индустрия пассажирских авиаперевозок, использующая для различных потребительских сегментов рынка принципы оптимизации цен и гибкое ценообразование.

Большинство организаций регулируют численность персонала и количество оборудования, исходя из необходимости. Например, увеличивают численность сотрудников отдела обслуживания клиентов в связи с возникновением очередей.

Одним словом, количественный анализ управления результативностью имеет огромный потенциал для совершенствования неформальной дисциплины управления мощностями.

### ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Если бы прогнозы сбывались, многих проблем могло бы не быть. Можно было бы не только избежать ненужных затрат, связанных с неопределенностью, но и усовершенствовалась бы служба работы с клиентами. Например, если бы дистрибьюторы и розничные дилеры могли знать уровень спроса на те или иные товары с точностью до одного часа, значительно увеличилась бы оборачиваемость товарно-материальных запасов. Таким образом, если планируемые показатели спроса с большой долей вероятности близки к достижению, пополнение товарно-материальных запасов происходит по принципу *«точно вовремя»*, что, в свою очередь, требует меньше дополнительных ресурсов.

### ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Alexander H. Church. Organization by Production Factors // *Engineering Magazine*, April 1910, 80.
- <sup>2</sup> Если вместо термина *акционер* мы используем термин *заинтересованное лицо*, то тем самым расширяем круг людей, которым выгодно, если компания получает денег больше, чем тратит. Например, для государственных организаций заинтересованным лицом может быть получатель услуг или правление организации. В качестве еще одного примера можно привести коммерческую организацию, которая предпочла избирательно увеличить зарплаты, что привело к сокращению прибыли после уплаты налогов.
- <sup>3</sup> Подробнее см. [www.cam-i.org](http://www.cam-i.org).

---

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

Множество тем затронуто в книге. Среди них: необходимость понимания стратегии компании со стороны как ее руководителей, так и рядовых сотрудников; значение правильного мышления в успешной реализации управления результативностью; уровень развития технологии перестал быть сдерживающим фактором. В заключение я хотел бы разъяснить читателю, почему проблема принятия компромиссных решений выбрана основной темой данной книги.

Мы постоянно сталкиваемся с проблемой выбора в повседневной жизни, в бизнесе и коммерции, в управлении какими-либо процессами или структурами. Стратегия, которую я описываю, имеет первостепенное значение наряду с проблемой принятия решений. Конфликты могут естественным образом возникать в момент принятия решений или выбора того или иного варианта. Но развитие информационных технологий, прогресс в сфере управления данными, количественного анализа и аналитической обработки данных значительно облегчает управление результативностью, позволяющее руководителям и рядовым сотрудникам предприятий принимать всесторонне взвешенные компромиссные решения.

В части первой я обосновываю соединение двух управленческих подходов — ньютоновского количественного и дарвиновского поведенческого. Люди — самое главное. Поэтому я придаю большое значение применению принципов поведенческого управления преобразованиями. Но, будучи приверженцем количественного анализа, я бы хотел закончить эту книгу словами великого математика, автора теории, описывающей поведение людей во время конфликтов, лауреата Нобелевской премии Джона Нэша: «Я люблю числа, так как они помогают лучше разобраться в сути вещей».

Высшие руководители, обладающие смелостью, волей, умением принимать риск и лидерскими качествами, скорее всего, станут первыми пользователями полностью интегрированных систем управления результативностью, которые помогут им достичь своих конечных целей. За ними последуют другие руководители.

---

## ОБ АВТОРЕ

**Гэри Кокинз** — специалист по разработке стратегий в Performance Management Solutions при SAS (ей принадлежит ABC Technologies, Inc.), которая является крупнейшим в мире частным поставщиком программного обеспечения. Признанный эксперт международного уровня, Кокинз читает лекции и пишет книги о современных системах управления затратами и повышения результативности. Он состоит в обществах Tau Beta Pi и Alpha Pi Mu, получил в Корнуэльском университете степень бакалавра в области организации производства/исследования операций в 1971 г., степени магистра делового администрирования он был удостоен в Школе менеджмента Келлог при Северо-Восточном университете в 1974 г., состоял в профессиональном обществе Beta Gamma Sigma.

В начале своей карьеры он занимался стратегическим планированием в корпорации FMC. В подразделении FMC Link-Belt он занимал должность финансового контролера и руководителя производства, где он понял взаимосвязи между информацией о себестоимости, стратегией, операциями, показателями эффективности и результатами.

В 1981 г. Кокинз начал свою карьеру в сфере консалтинга по менеджменту в Deloitte & Touche. Здесь он прошел подготовку у Эли Голдратта и Роберта Фокса и разработал программное обеспечение по теории ограничений. Позже Кокинз работал в KPMG Peat Marwick, где внедрял интегрированные бизнес-решения. Основное внимание Кокинз уделял изучению систем управления затратами, в том числе и процессно-ориентированного учета затрат (ABC). В этой сфере его учителями стали профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и профессор Робин Купер. Позже Кокинз возглавил Национальное бюро консультационных услуг в сфере управления затратами, где работал с электронными системами обработки данных. В 1996 г. он перешел в ABC Technologies.

Кокинз был ведущим автором получившего широкую известность «Руководства по процессно-ориентированному управлению затратами для начинающих» (An ABC Manager's Primer), разработку которого спонсировали Институт главных бухгалтеров-аналитиков и консорциум САМ-1 (Consortium for Advanced Manufacturers International). В 1993 г. Кокинз был удостоен премии Роберта Бонсака за выдающийся вклад в современные

системы управления стоимостью. Другую книгу Кокинза «Процессно-ориентированное управление затратами: как заставить его работать» (Activity-Based Cost Management: Making it Work. New York: McGraw-Hill, 1996) издательство Harvard Business School Press назвало «самой необходимой для прочтения книгой». Следующая, вышедшая в 2001 г. книга Кокинза «Процессно-ориентированное управление затратами: справочник руководителя» (Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide. New York: John Wiley & Sons, 2001) также стала бестселлером.

Американское общество контроля за производством и управлением запасами вручило Кокинзу сертификат в области управления производством и запасами. Кокинз участвует в работе нескольких комитетов по управлению производительностью, включая консорциум SAM-I, Американское общество контроля за производством и управлением запасами, Совет по системам поставок, Совет по управлению материально-техническим обеспечением, Институт специалистов по управленческому учету, Американское общество по контролю за качеством, Общество инженеров-технологов, американский институт дипломированных общественных бухгалтеров. Кокинз работает инструктором в Институте инженеров по организации производства, в Канадской ассоциации менеджеров по закупкам и в Американском обществе по контролю за качеством. Контактные адреса Гэри Кокинза: [garyfarms@aol.com](mailto:garyfarms@aol.com) или [gary.cokins@sas.com](mailto:gary.cokins@sas.com).



Гэри Кокинз

## УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Как преодолеть разрыв  
между объявленной стратегией  
и реальными процессами

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн обложки — студия *designdepot*

Подписано в печать 16.06.2008. Формат 70×100 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 20,5 печ. л. Тираж 1100 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)