

“Навигационный комплекс” управления компанией

От качества работы “навигационного комплекса” зависит насколько быстро и точно руководство компании диагностирует “подводные камни” бизнеса, принимает необходимые решения и контролирует их выполнение.

Ужесточение конкуренции заставляет украинские компании повышать контроль результатов своей деятельности, которые определяются не только достижением финансовых показателей, но и выполнением стратегических задач — рыночных, производственных, организационных и других. Контроль деятельности компании происходит благодаря внутренней, исторически сложившейся, системе управления, в которой, как правило, объединены следующие элементы:

- ключевые показатели деятельности и корпоративные отчеты;
- сотрудники, участвующие в сборе и анализе информации, в планировании и контроле бизнеса, и, в конечном счете, принимающие решения;
- информационные системы и файлы (документы), содержащие управленческую информацию;
- процессы: сбор и подготовка управленческой информации (учет); анализ деятельности предприятия; принятие решений в соответствии с интересами компании; постановка целей и бюджетирование; контроль достижения целей.

Описанные компоненты фактически создают “навигационный комплекс” компании, который, продолжая аналогию, позволяет определить “текущие координаты”, выбрать “точку назначения”, “курс” и отслеживать движение по заданному “курсу”.

От того, насколько хорошо работает система управления, зависит, насколько быстро и точно менеджмент компании находит или предвидит “болевы точки” бизнеса, принимает решения и контролирует их выполнение. Несмотря на кажущуюся очевидность этого тезиса, на практике нередко именно система управления компанией становится узким местом результативности ее бизнеса.

Так, например, в одной из крупных системообразующих компаний, работающей в Украине, время подготовки информации для анализа развития ключевого направления бизнеса достигало 4-х недель. И это при том, что уровень конкуренции на рынке требовал еженедельной реакции на действия конкурентов. Задержки были вызваны тем, что маркетинговые специалисты подолгу не могли получить от ИТ-специалистов запрошенную информацию, хотя и ограничивались только наиболее важными запросами. ИТ-специалисты, в свою очередь, ссылались на большое количество запросов и загруженность систем, близкую к критической. Невозможность быстро принимать решения приводила к тому, что компания все чаще склонялась к копированию действий своих конкурентов — т. е. реактивному маркетингу, а не проактивному, что со временем привело к потере имиджа передовой компании. Это неминуемо отразилось на рыночной доле компании и, как следствие, на доходах.

Можно выделить ряд признаков неэффективной системы управления, среди которых обычно следующие:

- некачественная управленческая информация: информация для принятия решений поступает позже, чем требуется; она недостаточно детальна для определения проблем и тенденций; частые ошибки в расчетах из-за ошибок сотрудников, подготавливающих информацию; противоречивость информации из разных подразделений, отделов, систем; возможности анализа информации



ограничиваются человеческими и техническими ресурсами — собирается и анализируется только предельно важная информация;

- процесс корректировки планов и пересчета бюджетов происходит с опозданием;
- система показателей не позволяет оценивать, насколько компания продвинулась в достижении стратегических целей;
- сотрудники, от которых зависит достижение стратегических целей, как правило, не осведомлены об этих целях, либо не имеют информации о прогрессе в достижении этих целей.

В результате неэффективно работающая система управления делает труднодостижимыми или невыполнимыми не только стратегические задачи, но и финансовые цели компании. В таком случае компании напоминают океанский лайнер, капитан которого получает данные о скорости ветра и глубине только на следующий день, а для того чтобы проложить новый курс требуется на несколько недель отвлечь половину команды от основной работы.

Крупные компании

Проблема контроля деятельности компании особенно остро ощутима на крупных предприятиях. Как правило, крупные организации отличаются от менее масштабных рядом характерных особенностей:

- большое количество и разнородность бизнес-направлений (брендов, рынков, сфер деятельности и т. д.);
 - широкая география бизнеса (филиалы, удаленные производства, региональные и зарубежные представительства и т. д.);
 - большой штат управляющего персонала всех уровней;
- разнообразии производственных и учетных информационных систем (ERP, CRM, системы управления технологическими процессами и т. д.)

Такие особенности обостряют проблему “информационных островов” в компании, когда ключевая информация и показатели эффективности бизнеса разбросаны по разным филиалам, отделам, системам и т. д. “Информационные острова” становятся ощутимым препятствием, когда компании хотят повысить прогнозируемость своей деятельности, так как сильно затрудняют анализ трендов различных параметров бизнеса (как финансовых, так и нефинансовых) и расчет ключевых показателей деятельности (KPI). Есть еще одна негативная сторона “информационных островов” — это невозможность самостоятельного анализа и исследования деятельности своей компании менеджерами среднего звена и аналитиками. Эффективность принимаемых решений прямо пропорциональна тому, насколько детально менеджеры и аналитики изучили параметры деятельности компании и владеют ими на **интуитивном** уровне. Например, такие показатели как “Прошлогодний доход от клиентов, потерянных в этом году”, “Процент маржинальной прибыли по операциям с крупными клиентами в регионе X” или “Отношение бонусов менеджерам за перевыполнение плана к сумме перевыполнения плана” — могут и не анализироваться ежедневно. Но знание хотя-бы приблизительных значений таких показателей может оказаться весьма полезным при оценке некоторых решений, например, при оценке бюджета маркетинговых акций. Другими словами, для принятия точных решений требуется умение **количественно оценить** различные аспекты и тенденции своего бизнеса, не ограничиваясь только лишь основными показателями в стандартных отчетах. Вместо этого нужно задавать себе вопросы и самостоятельно получать ответы на них путем исследования и анализа показателей бизнеса в разных аспектах. При этом плотный рабочий график как правило не позволяет выделять много времени на подобное самостоятельное изучение. Кроме того, в случае “информационных островов”



самостоятельное изучение практически невозможно без ИТ-квалификации, как и невозможно оно без подходящего программного обеспечения.

Что происходит в большинстве компаний, если необходимо проанализировать, например, выполнение доходной и расходной частей бюджета компании? Финансовый менеджер получает отчет о выполнении бюджета в виде таблицы Excel. Однако для того чтобы заполнить эту таблицу, нужно получить данные из разных отчетов, генерируемых в разных системах. В свою очередь, эти отчеты создаются и запускаются специалистами соответствующих ИТ-подразделений. Если же необходимо детальнее оценить причины отклонения фактического бюджета от планового, потребуется несколько новых запросов в ИТ-подразделение на дополнительную информацию. Как правило, ИТ-подразделения предоставляют информацию в виде трудночитаемых таблиц или массивов данных, которые кто-то (например, аналитик) должен отфильтровать, сгруппировать, дополнить расчетами и т. д. Таким образом, возникает достаточно длинная цепочка формирования ответа на запрос финансового менеджера (рис.1): менеджер — аналитик — программист — аналитик — менеджер. Незначительное изменение в формулировке запроса на информацию может запустить всю эту цепочку заново. Такая схема существенно ограничивает возможности исследования показателей и параметров бизнеса.

Рис. 1. Типичные пути запросов информации в крупной компании

Corporate Performance Management

В последние годы сформировалась концепция, называемая Corporate Performance Management (управление эффективностью бизнеса) или сокращенно СРМ. Эта концепция отражает современный взгляд на то, каким должен быть “навигационный комплекс” компании, чтобы он удовлетворял следующим требованиям:

- моментальная оценка текущего состояния компании и оценка перспектив в достижении поставленных целей;
- единое и целостное представление бизнеса компании;
- своевременность управленческой информации (информация должна быть тогда, когда необходимо, а не тогда когда получится);
- простота оперирования управленческой информацией;
- приспособленность для коллективной работы.

СРМ подразумевает несколько компонент, тесно связанных друг с другом: *методология оценки результативности; система ключевых показателей эффективности; информационно-аналитическая система класса Business Intelligence (BI)*.

Особенностью СРМ является то, что все эти компоненты интегрированы друг с другом. Методология определяет показатели и способы их расчета, а расчет, анализ и планирование этих показателей поддерживается информационно-аналитической системой. Рассмотрим компоненты СРМ более подробно.

Методология. Для того чтобы понять, эффективно компания управляется или нет, должна быть получена **количественная** оценка эффективности бизнеса, отражающая достижение финансовых и нефинансовых целей. Существует несколько методологий для получения такой количественной оценки. К наиболее популярным методологиям относят:

- Activity Based Costing — метод расчета себестоимости, исходя из затрат на процессы, задействованные для получения того или иного продукта или направления деятельности. Позволяет оценить прибыльность продуктов и подразделений бизнеса гораздо точнее традиционных методов. Как дальнейшее развитие, нередко используется совместно с АВВ (activity based budgeting) – процессно-ориентированным бюджетированием;
- Balanced Scorecard — система сбалансированных показателей (ССП), позволяющих оценить степень реализации стратегии, сопоставлять финансовые и нефинансовые показатели, декомпозировать стратегические



цели по уровням иерархии управления, а также позволяющая заранее прогнозировать достижимость стратегических целей;

- Economic Value Added — экономическая добавленная стоимость. Позволяет оценить повышение или понижение стоимости компании за период или в результате каких-либо решений. Применяется также для оценки вклада того или иного направления деятельности компании в изменение стоимости всей компании, анализа сценариев развития.
- Six Sigma (Шесть Сигма) — система качества, нацеленная на уменьшение количества дефектов в бизнес-процессах. Позволяет оценить качество продукции и производства. Широко применяется для серийных производств (процессов);

В компании может использоваться одна из методологий либо их комбинация (например, ABC + BSC). Некоторыми методологиями целесообразно воспользоваться, если они подходят под стратегические задачи компании. Кроме того, использование единой методологии оценки эффективности в различных подразделениях позволяет получать соизмеримые оценки эффективности этих подразделений, а также оценивать вклад каждого подразделения в общую оценку эффективности предприятия. Другими словами, компания может иметь единую шкалу, по которой оценивается результативность разных подразделений.

Показатели эффективности. Показатели в значительной степени определяются методологией, однако, независимо от выбранных методов расчета, они должны удовлетворять определенным принципам:

1. “Необходимая достаточность”. Количество показателей должно быть достаточно для получения всей принципиально важной информации, необходимой для контроля бизнеса. При этом нужно помнить, что слишком большое количество показателей затрудняет понимание и работу с информацией. Оптимальное количество – до 20 показателей эффективности на одного пользователя информации.
2. “Качество лучше количества”. Вместо двух показателей, которые косвенно характеризуют процесс, лучше выбрать один, который непосредственно его измеряет. Пример: количество обслуженных покупателей и сумма продаж только косвенно говорят об эффективности использования торговой площади. Вместо этого можно считать, например, маржинальную прибыль на квадратный метр торговой площади.
3. “Единственность истины”. Показатели должны быть однозначно определены для всех пользователей и иметь общепринятые однозначные наименования. Например, определение показателя “количество проданной продукции (в штуках)” должно также ясно указывать, учитываются ли возвраты продукции, продажи сотрудникам, рекламные продажи за 1 копейку и т.д. Кроме того, значения одного и того же показателя из разных источников должны совпадать для всех пользователей.

Информационные системы класса VI. Необходимо сразу отметить, что ИТ-системы должны решать те задачи, для которых они разработаны и предназначены. Так, например, системы, предназначенные для бухгалтерского, складского учета плохо приспособлены для задач управления компанией, хотя и могут поставлять некоторую ценную информацию. Вместо этого, они хорошо делают то, для чего и предназначались — регистрируют и осуществляют операции (транзакции). В то же время, для планирования и анализа бизнеса существует программное обеспечение, специально разработанное для этих целей. Такое ПО относят к классу VI и используют совместно с учетными системами класса ERP, CRM и т. д. Другими словами, VI-системы не занимаются автоматизацией бизнес-процессов. Их задача — планирование,



прогнозирование деятельности предприятия, и анализ информации накопленной в системах автоматизации бизнес-процессов (ERP, CRM и других).

В современном понимании “навигационного комплекса” компании BI-системы играют роль инструментария для анализа, планирования и прогнозирования. На крупных предприятиях попытки использования для этих целей электронных таблиц Excel приводят к появлению огромных, запутанных файлов, непригодных для совместной работы нескольких пользователей. Вместо этого, все чаще используются специальные управленческие информационно-аналитические системы (ИАС), построенные на программном обеспечении класса BI (например, Business Objects). Как правило, такие системы базируются на хранилищах данных, и поддерживают показатели и методологии BSC, ABC и другие, упомянутые выше.

Хранилище данных является централизованной базой данных, которая автоматически отбирает и аккумулирует информацию из различных учетных систем (бухгалтерских, торговых, кадровых и т. д.), с целью концентрации в одном месте необходимой для менеджмента информации. Использование хранилища данных помогает избежать “информационных островов”, реализовать принцип “единственности истины”, а также многократно ускорить формирование отчетности и упростить анализ информации.

Причины создания управленческой ИАС:

- устранение “информационных островов” и неоднозначности в трактовании показателей;
- специальное предназначение для анализа, планирования и контроля деятельности компании;
- высокая скорость предоставления информации, благодаря заранее рассчитанным данным;
- поддержка современных методологий оценки результативности (BSC, ABC, Six Sigma и др.);
- приспособленность для коллективной работы десятков и сотен пользователей;
- накопление исторических данных.

На основании данных, собранных в хранилище, рассчитываются показатели эффективности, которые отражаются в отчетах и при помощи панелей индикаторов (dashboards). Панели индикаторов представляют собой несколько ключевых показателей, отображенных в наглядной графической форме – в виде спидометров, термометров, графиков и т. п. Доступ к отчетам и панелям индикаторов осуществляется через информационный веб-портал. Данные из хранилища также используются для планирования и прогнозирования.

Внедрение CRM

Вообще говоря, можно выделить 3 этапа зрелости системы управления компанией, которые назвать “понимание”, “планирование” и “реализация стратегии”. Управленческая информация имеет различные акценты на каждом из этих этапов.

На первом этапе обычно требуется разобраться в результатах деятельности компании и получить внятный и детальный ответ на вопрос “Что было сделано?”. Нередко получение ответа затруднено отличиями в учетных политиках в разных подразделениях компании, а также неполной отчетностью и постоянными ошибками в данных.

Следующим этапом зрелости становится четко выраженная потребность в среднесрочном и долгосрочном планировании деятельности. Появляются планы (маркетинговые, производственные, организационные), выраженные в целевых показателях, и годовые бюджеты. Процесс планирования деятельности в крупной компании начинает вовлекать десятки и даже сотни сотрудников. Однако нередко препятствием становится непригодность для коллективной работы с таблицами



Excel, часто используемых для планирования и бюджетирования. Создание и пересчет двух-трех вариантов годовых бюджетов компании занимает при этом много времени и требует множество усилий. Другой распространенной проблемой является трудности с получением нужных фактических данных.

И, наконец, третьим этапом является осознание того, что стратегия компании должна быть выражена в целевых показателях, а успешность компании является результатом реализации стратегии, а не только выполнением плана по реализации и соблюдением бюджетных лимитов.

CPM охватывает все три этапа, предоставляя информацию и методологию для понимания и планирования деятельности компании, и контроля реализации стратегии. Внедрение CPM в компании также может проходить поэтапно, в соответствии с потребностями компании в текущий момент — начиная с автоматизации корпоративной отчетности и заканчивая использованием Balanced Scorecard и процессно-ориентированного бюджетирования. Система управления, построенная по принципам CPM, позволяет повысить эффективность управления компанией и в конечном итоге, повысить ее стоимость.

В заключение отметим, что многие руководители воспринимают недостатки существующей системы управления компанией как неизбежную реальность. Однако, это не так. Принципы CPM являются одним из современных подходов к построению “навигационного комплекса” для управления компанией, который призван стать верным помощником “капитанов дальнего плавания”.

Дмитрий Гудков,
консультант Citia BTC

