

РАЗРАБОТКА ССП: ДОСТИЖЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ И ФАКТОРЫ УСПЕХА

Один из главных принципов эффективной ССП как управленческой технологии — принцип сбалансированности. При составлении ССП необходимо видеть и понимать, как одни факторы и показатели влияют на другие. В статье на примере составления ССП компании «Аллегрорев» показана реализация этого принципа, предложены рекомендации по составлению системы, перечислены факторы успеха и причины неудач внедрения этой технологии.



Надежда Володина

Руководитель планово-экономического отдела компании «Аллегрорев» — ведущего производителя кухонной мебели на заказ. Окончила Вятский государственный педагогический университет и Московский государственный университет сервиса по специальности «Прикладная информатика в экономике». Имеет опыт разработки и внедрения системы управленческого учета, бюджетирования, системы сбалансированных показателей, реструктуризации (технология ВУМ), реализации антикризисных проектов. Проводит семинары и бизнес-тренинги по финансовым и управленческим вопросам. (Москва)

«Все связано со всем...»
Леонардо да Винчи

Особенности управления компанией в информационном веке

Основные факторы долгосрочного развития

Ни для кого не секрет, что в современных рыночных условиях гораздо труднее добиться конкурентного преимущества за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Способность компании мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором.

Шведские гуру в области менеджмента Нордстрем и Ридерстрале в деловом бестселлере «Бизнес в стиле фанк ...» приводят следующие утверждения.

■ «То, что действительно ценно — неосвязаемо».

■ «Конкурентное преимущество весит не более снов бабочки».

■ «В мире нет дефицита атомов, и становится все труднее конкурировать, строя свою стратегию на ограниченном к ним доступе».

■ «Сегодня все меньше зарабатывается на продуктах и все больше — на концепциях».

Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя, и построение бизнеса, ориентированного на стратегию, являются одними из основных инициатив, предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру.

В информационном веке в условиях жесточайшей рыночной конкуренции большое значение имеет долгосрочное развитие, основными факторами которого являются:

■ грамотное стратегическое управление;

■ эффективность бизнес-процессов;

■ капитал компании, воплощенный в знаниях и квалификации сотрудников;

■ способность организации удерживать и привлекать новых клиентов;

■ корпоративная культура, поощряющая инновации и организационные улучшения;

■ инвестиции в информационные технологии.

Значимость нематериальных активов в определении стоимости бизнеса

Сегодня при определении рыночной стоимости бизнеса большую часть в структуре стоимости занимают нематериальные активы.

Современный подход к определению стоимости бизнеса: суммарная рыночная стоимость бизнеса (компании) складывается из инвестированного капитала (акционерных и заемных средств) и добавленной стоимости (рис. 1).

Добавленная стоимость — это и есть нематериальные активы, или гудвилл.

Существует несколько определений данного понятия.

■ «Гудвилл — это не более чем вероятность того, что старая клиентура вновь вернется на хорошо известное ей старое место» (Д. Элдон).

■ «Гудвилл — это элемент уставившегося делового предприятия, делающий бизнес функционирующего предприятия более ценным, чем его балансовая стоимость, т. е. чем его собственный капитал, отраженный в бухгалтерских книгах» (С. Уолтон).

Научное определение может быть сформулировано как «капитал и активы компании или фирмы, не поддающиеся материальному измерению (например, репутация, влияние, связи, маркетинговые ходы и др.)».

Следует понимать, что среди фирм, находящихся в одинаковых рыночных условиях, гудвилл компании, которая привлекает большее количество клиентов, оценивается выше. Сегодня каждый сотрудник должен вносить вклад в процесс создания стоимости, используя свои знания и имеющуюся информацию.

Таким образом, нематериальные активы — главная движущая сила стратегии долгосрочного успеха, и их невозможно правильно измерить с помощью традиционных

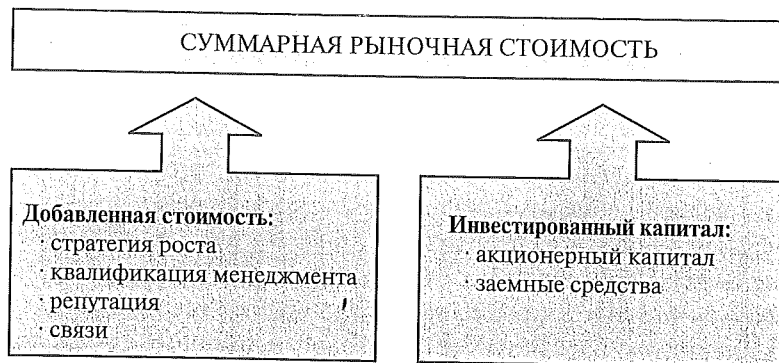


Рис. 1. Современный подход к определению стоимости бизнеса

показателей, принятых в современной системе бухгалтерского финансового учета.

Причины появления ССП

К середине 2003 г. ситуация на мебельном рынке (усиливающаяся конкуренция, невозможность получить конкурентное преимущество за счет финансовых и производственных возможностей и т. п.) послужила толчком к выбору и внедрению в компании «Аллегродрев» новой управленческой технологии, которая позволила бы разносторонне контролировать деятельность компании и управлять ходом реализации стратегии.

Таким образом, тенденция роста роли нематериальных активов, необходимость комплексного контроля не только над финансовыми, но и над нефинансовыми показателями явились основными причинами появления системы сбалансированных показателей.

Структура ССП

Четыре проекции ССП

На первом этапе сформулированная стратегия фирмы — «Достижение статуса эффективной финансово независимой компании» — была переведена в систему четко поставленных целей и задач в рамках четырех основных проекций: «Финансы», «Маркетинг»,

«Внутренние бизнес-процессы», «Персонал и организационное развитие».

С помощью данных проекций управляющие могут ответить на следующие важные вопросы:

■ какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов (проекция «Финансы»);

■ какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего (проекция «Маркетинг»);

■ в каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы клиентов (проекция «Внутренние бизнес-процессы»);

■ каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего (проекция «Персонал и организационное развитие»).

От стратегических целей — к ключевым показателям эффективности

Сбалансированная система — инструмент реализации целей, позволяющий связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ) и причинно-следственных связей между ними.

ССП строится «сверху», т. е. стратегические цели бизнеса логически раскладываются на составляющие,

становящиеся задачами линейного менеджмента.

Путем определения блоков ССП и формулирования вопросов составляется карта верхнего уровня.

На базе стратегических целей компании формулируются основные функциональные цели (вопросы карты верхнего уровня должны отражать эти цели). После того как функциональные цели будут сформулированы, нужно определить для каждой из них критические факторы успеха (КФУ).

КФУ — это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей (например, рентабельность продукции зависит от уровней доходности, оборачиваемости и затрат).

Для контроля деятельности компании на основе КФУ необходимо определить ключевые показатели эффективности (какие действия нужно произвести, чтобы достичь стратегических целей). Они могут быть как абсолютными (прибыль), так и относительными (ликвидность). Но для многих показателей важно не столько значение, сколько их динамика (например, просроченная задолженность).

Мы в своей ССП, т. к. методика это позволяет, обошлись без КФУ, т. е. сразу от основных функциональных целей перешли к ключевым показателям эффективности.

Основные принципы построения ССП

■ Принцип каскада — цели первого уровня являются аналитической суммой целей второго уровня.

■ Сбалансированность. Правильно составленная ССП должна представлять собой сбалансированный комплекс результатов и факторов их достижения, что является неотъемлемой частью общей стратегии.

■ Каждый параметр, включенный в ССП, должен быть элементом цепи причинно-следственных

связей, посредством которой может быть получена информация о стратегии.

■ Все показатели ССП через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями.

Рассмотрим на практике (на примере ССП компании «Алледродрев») порядок составления сбалансированного комплекса результатов и согласование через цепь причинно-следственных связей всех показателей с финансовыми показателями.

Начнем с самой важной проекции — «Финансы», т. к. все наши усилия направлены, в конечном итоге, на достижение определенного финансового результата. «Выше прибыли — только честь», — так некогда звучал девиз Московской товарной биржи.

Пример последовательности управления на основе ССП

Прежде всего необходимо четко сформулировать стратегию. В проекции «Финансы» стратегия фирмы — «Достижение статуса эффективной, финансово независимой компании».

Следующим шагом является перевод ее в плоскость конкретных стратегических задач, таких как увеличение рентабельности продаж и повышение уровня финансовой независимости. Практика показывает, что данный шаг очень важен, т. к. каждый из менеджеров имеет свое представление об эффективности и финансовой независимости компании. Формулировка стратегических задач помогает приблизить красивый лозунг стратегии к традиционным измерителям и достичь согласия между руководителями по всем спорным вопросам (например, когда деятельность компании можно считать эффективной, какой уровень финансовой независимости нам необходим и т. д.).

Затем устанавливается соответствие между стратегическими задачами и показателями их достижения, формулируются ключевые показатели эффективности:

■ валовая прибыль и рентабельность продаж как критерии выполнения стратегической задачи «Увеличение рентабельности продаж»;

■ коэффициент финансовой независимости, коэффициент текущей ликвидности и собственный оборотный капитал как критерии выполнения задачи «Повышение уровня финансовой независимости».

Непременным условием является определение количественного выражения каждой из стратегических задач, т. е. мы отвечаем на вопросы, какой уровень рентабельности необходим для эффективного функционирования (например, рентабельность в нашем случае должна быть не ниже 18%), каким должен быть коэффициент финансовой независимости (например, КФН = 0,5).

Далее необходимо установить промежуточные прогнозы по КПЭ, которые бы позволили оценить, насколько мы приблизились к выполнению стратегической задачи. Например, о приближении к желаемому уровню рентабельности нам говорит тот факт, что к середине года этот показатель должен быть не менее 15%. Проведя анализ в середине года, мы можем сделать выводы о степени приближения к стратегической цели. В зависимости от результатов необходима корректировка.

Для получения достоверной и оперативной информации должна быть четко сформулирована и доведена до сведения сотрудников методология сбора и анализа данных для составления ССП.

По аналогии с финансовой проекцией проходит работа по разработке других проекций — маркетинга, производственной деятельности и персонала (рис. 2).



Рис. 2. Порядок составления сбалансированного комплекса результатов и согласование всех показателей с финансовыми через цепь причинно-следственных связей

Советы по составлению ССП

1. Используйте как финансовые, так и нефинансовые показатели. Так как финансовые показатели всегда являются зависимыми по отношению к нефинансовым, использование нефинансовых показателей дает возможность руководителям разных уровней повлиять на процессы в компании.

2. Не перегружайте ССП лишними измеряемыми показателями. ССП можно сравнить с приборной панелью автомобиля. «Панель управления» руководителя должна включать только те показатели, которые непосредственно влияют на выполнение стратегии бизнеса. Опыт показывает, что оптимальным является следующее соотношение числа показателей для каждой из четырех перспектив:

- «Финансы» — 4–5 показателей (22%);

- «Клиенты» — 4–5 показателей (22%);

- «Внутренние бизнес-процессы» — 8–10 показателей (34%);

- «Обучение и развитие» — 4–5 показателей (22%).

3. Формулы расчета показателей должны быть неизменными, чтобы впоследствии не возникало проблем с интерпретацией и сравнением в динамике. Вместе с тем добавляйте новые или удаляйте ненужные показатели.

4. Для более наглядного и красочного представления результатов используйте графики и диаграммы.

5. Не стремитесь на первом этапе приобретать специальное программное обеспечение для ведения ССП. Можно обойтись таблицами Excel. Только убедившись, что ССП функционирует так, как было задумано, поставьте вопрос о внедрении более совершенной автоматизированной системы управления.

6. Используйте ССП как механизм мотивации персонала. Закрепите разработанные показатели

за конкретными людьми, а достижение заданных значений показателей соотносите с достижением целей компании и с ростом благосостояния собственников. За достигнутые результаты сотрудников следует поощрять материально, но при этом не надо забывать, что показатели — это только цифры, которые необходимо правильно использовать. Поэтому в любом случае потребуется система мотивации, которая установит принципы интерпретации показателей и взаимосвязь между величиной конкретного показателя и суммой премии, выплачиваемой конкретному сотруднику.

7. Составьте примерный график работ, чтобы процесс разработки и внедрения ССП не растянулся на длительное время.

8. Составляйте ССП, учитывая структуру своей компании.

Особенности составления ССП в компании, в структуру которой входит несколько бизнес-единиц:

- ССП всей компании определяет общие стратегические приоритеты;

- каждая бизнес-единица разрабатывает собственный долгосрочный план и стратегическую карту в соответствии со стратегическими приоритетами компании;

- каждое подразделение разрабатывает план мероприятий и карту с целью достижения наилучших результатов;

- руководители формулируют индивидуальные целевые и измеряемые показатели.

Факторы успеха

Для успешного внедрения ССП необходимо соблюдение нескольких условий.

1. **Системность.** Показатели не должны быть хаотичными. Необходимо их систематизировать в соответствии со стратегией.

2. **Информативность.** Необходимо документально отобразить методологию сбора и анализа информации для составления ССП.

3. **Заинтересованность.** На уровне руководства должна быть проведена работа по созданию стратегии, разработке ССП, а также составлению подробного плана работы.

4. **Опыт.** Желательно, чтобы в компании хотя бы один сотрудник имел опыт построения подобных систем управления или хорошо в них разбирался.

5. **Преодоление сопротивления.** Система будет работать только в том случае, если удастся преодолеть сопротивление персонала, которое непременно возникнет, т. к. определенные психологические черты не позволяют сотрудникам смириться с тем, что их труд измеряется конкретными показателями.

6. **Управление.** Необходимо выстроить систему управления вокруг новых наборов показателей и способов их измерения и убедить работников, что в этом — конкурентное преимущество компании.

7. **Ответственность.** За ключевые показатели эффективности должны отвечать заинтересованные специалисты, имеющие возможность влиять на величину этих показателей.

8. **Динамичность.** ССП должна подстраиваться под изменения, происходящие в компании.

Причины неудач

1. Моральная и профессиональная неготовность компании к изменениям. Не стоит внедрять ССП в тех компаниях, где нет стратегического видения, развитого планирования и сбора информации, компетентных в этой области сотрудников.

2. Бездумное следование шаблону. Существует множество теоретических и практических рекомендаций по внедрению ССП, но в каждой компании разработка и внедрение системы индивидуально с учетом структуры компании, интересов и профессионального уровня персонала.

3. Излишняя детализация (большое количество показателей).

4. Топ-менеджмент дистанцируется от внедрения ССП. Первые лица компании должны интересоваться разработкой и внедрением ССП и принимать в этом активное участие, т. к. только при их непосредственной помощи можно преодолеть сопротивление персонала и объяснить сотрудникам важность управленческой технологии.

Ценность ССП

За два года функционирования системы сбалансированных показателей в «Аллегродрев» можно сделать следующие выводы о ценности ССП для нашей компании.

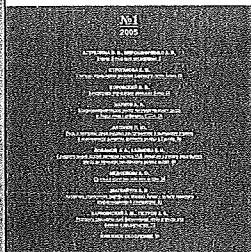
1) Благодаря многофакторному анализу и развитой системе отчетности деятельность фирмы стала более прозрачной, что придает ей статус надежного партнера и серьезного конкурента.

2) ССП позволила структурировать внутренние бизнес-процессы:

■ появилась система оценочных индикаторов, позволяющих судить о деятельности фирмы не только с финансовой точки зрения;

■ ССП не просто сформировала, а разъяснила и распространила корпоративную стратегию между всеми бизнес-единицами, явилась для них средством переосмысления своей роли и места в процессе реализации стратегии.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ



УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Научно-
практический
журнал
для риск-менеджеров

Периодичность — 4 раза в год

Объем — 80–84 стр.

Стоимость годовой подписки

на 2005 г. — 7920 руб.

Web-site: www.grebennikov.ru

E-mail: plieva@grebennikov.ru

Индекс в каталоге «Роспечать» — 85025

Индекс в каталоге

«Пресса России» — 12029

АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

Журнал предназначен для специалистов, в чью профессиональную компетенцию входят вопросы анализа, подготовки и принятия решений, касающихся управления финансами: риск-менеджеров, руководителей и сотрудников казначейств, финансовых и планово-экономических отделов, подразделения внутреннего контроля и аудита, банковских специалистов, научных работников, сотрудников исследовательских и консалтинговых компаний и институтов, регулирующих и надзорных органов, представительств иностранных компаний в России.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Формирование практики управления рисками, основанной на серьезной научной базе и успешном опыте профессионалов. Обмен опытом между профессиональными риск-менеджерами и научными работниками.

ТЕМЫ ЖУРНАЛА

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы контроллинга рисков
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента