



**Вкладывайте деньги соответственно
своей стратегии .**

Управление результативностью: от управления к совершенствованию



Гэри Кокинз

Международный эксперт в области управления эффективностью организации

Два самых простых способа, с помощью которых руководство может попытаться увеличить прибыль, — это уволить сотрудников, чтобы снизить расходы, либо снизить цены, чтобы отвоевать у конкурентов часть рынка. Но эти меры имеют краткосрочный характер. Организация не может снижать свои расходы и цены, чтобы добиться стабильного процветания в течение долгосрочного периода.

Предприниматели знают старую поговорку: «Чтобы сделать деньги, нужно потратить деньги». Однако вынужденное сокращение расходов организации может носить случайный характер. Вместо того чтобы оценивать, где компания может сократить издержки, разумнее пересмотреть свои взгляды и спросить, где и как организация должна тратить деньги, чтобы повысить свою устойчивую стоимость в долгосрочной перспективе. Сюда входит и учет в бюджете будущих расходов, однако у такого процесса составления бюджета есть недостатки.

Проблема с составлением бюджета

Без развития компании не могут быть успешными. Если не совершенствоваться, остальные скоро вас догонят. По этой причине профессор Майкл Портер, автор выпущенной в 1970 году основополагающей книги по стратегиям конкурентного преимущества «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», заявил, что важным стратегическим подходом является постоянное дифференцирование продуктов и услуг, чтобы позволить себе использовать стратегию высоких цен. Однако некоторые организации настолько уверились в своих прошлых успехах, что разорились только потому, что стали бояться менять то, что они считали эффективными стратегиями.

Неспособность реализовать стратегию считается одним из основных провалов исполнительного руководства. На недавней конференции доктор Дэвид Нортон, соавтор работы «Система сбалансированных показателей: перевод стратегии в действие», сообщил: «Девять из десяти организаций неспособны успешно реализовать свою стратегию. ... Проблема не в том, что организации не могут хорошо управлять своей стратегией, а в том, что они формально не управляют своей стратегией».2

Эмпирические данные подтверждают, что компании очень плохо реализуют свои стратегии. Недобровольная текучесть исполнительных директоров в Северной Америке в 2006 году побьет высокие рекорды предыдущего года.3

В защиту исполнительного руководства можно сказать, что они часто формулируют хорошие стратегии — проблема в неспособности реализовать их.

Одним из препятствий на пути к успешному исполнению стратегии является ежегодный процесс составления бюджета. Самый худший вариант — когда процесс составления бюджета ограничивается фискальными экзерсисами бухгалтеров, которые обычно довольно далеки от стратегических устремлений исполнительного руководства. Более приемлемый вариант, но все еще не являющийся решением, — когда бухгалтеры учитывают стратегические цели исполнительного руководства, но все-таки в бюджет не закладывается достаточное количество средств для реализации стратегии. Помните, чтобы сделать деньги, нужно потратить деньги.

Стоимость формируется из проектов и инициатив, а не стратегических целей

Популярным решением проваленной реализации стратегии является разработка методологии карты стратегии вместе с ее спутником, системой сбалансированных показателей. Их общая цель — связать оперативную деятельность со стратегией. При использовании этих методик согласование работы и приоритетов работников может быть достигнуто без каких-либо перерывов из-за

реструктуризации организационной схемы. Система сбалансированных показателей напрямую связана с сотрудниками, независимо от их департаментов или положения в матричной системе управления.

И хотя многие организации заявляют, что они используют информационные панели и оценочные листы, согласие о том, как разрабатывать или применять эти инструменты, так и не достигнуто. В лучшем случае система сбалансированных показателей достигла статуса бренда, но так и не имеет установленных правил создания или использования. Например, многие компании заявляют, что они используют систему сбалансированных показателей, но, вероятно, она была разработана без карты стратегии от исполнительного руководства. Карта стратегии, возможно, на несколько порядков важнее системы сбалансированных показателей.

Поэтому, когда организации просто показывают свои так называемые оценочные листы сравнения фактического и запланированного на информационных панелях, как пользователи могут знать, что эти параметры, показанные на шкале и обычно называемые ключевыми показателями эффективности (key performance indicators – KPIs), отражают стратегические намерения исполнительного руководства?

Они не могут! На базовом уровне система сбалансированных показателей — это просто механизм обратной связи, с помощью которого пользователей информируют, насколько высока их эффективность в соответствии с предварительно выбранными параметрами, которые в идеальном случае имеют причинно-следственные связи. Чтобы совершенствоваться, требуется намного больше информации, чем просто знать свою оценку.

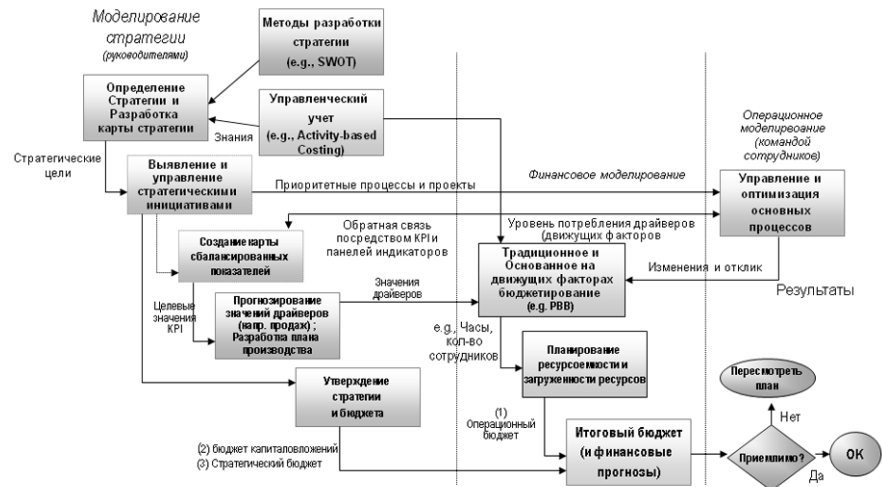
Один из источников неопределенности в процессе управления стратегией включает непонимание роли проектов и инициатив. Для меньшинства тех компаний, которые осознают важность разработки карт стратегии до разработки системы сбалансированных показателей, возникает еще одна методическая проблема. Должна ли организация сначала выбрать и поставить цели для KPIs оценочного листа, а затем определить конкретные проекты и инициативы, которые помогут достичь этих целей? Или последовательность должна быть обратной? Может организациям следует сначала предложить проекты и инициативы, основываясь на различных тематических целях карты стратегии, и затем получать KPIs с их целевыми параметрами?

Мы можем спорить о правильном порядке действий, но на самом деле важно, чтобы проекты и инициативы получали финансирование независимо от того, каким образом они были определены. Стоимости не формируются непосредственно на основе определения ценности, видения и карт стратегий. Именно согласование приоритетов, работы, проектов и инициатив работников с целями исполнительного руководства непосредственно формирует стоимость. Стратегия реализуется снизу вверх. Доктор Нортон объясняет это, используя в качестве аналогии рыбака: управление стратегией говорит вам, где находится рыба, но только благодаря проектам, инициативам и основным бизнес-процессам можно поймать рыбу.

Три типа расходования бюджета: операционные расходы, капиталовложения и стратегические расходы

На рис. 1 представлена общая структура, которая начинается с формулирования стратегии в левом верхнем углу, и заканчивается составлением финансового бюджета и скользящими прогнозами в правом нижнем углу. Элементы с участием бухгалтерии имеют зеленый оттенок. В некоторых бюджетах и скользящих финансовых прогнозах расходы бюджета капиталовложений (№ 2 на рисунке) могут отличаться от расходов операционного бюджета (№ 1), но в очень редких случаях организации выделяют важные расходы стратегического бюджета (№ 3).

Как привязать стратегию к бюджету



Основная цель данного рисунка — показать, что бюджет зависит и происходит из двух разных источников: 1) источник, зависящий от будущего спроса (операционный), и 2) источник, основанный на проектах (капиталовложений и стратегический).

В идеале при формировании стратегии, представленной в левом верхнем углу, используется значимая управленческая бухгалтерская информация, такая как сведения о том, какие продукты и клиенты более или менее прибыльны сегодня и потенциально более ценны в будущем. Благодаря таким дополнительным знаниям исполнительные руководители могут определить стратегические цели, на которых требуется сконцентрироваться.

Обратите внимание, что операционный бюджет (№ 1), т.е. те расходы, которые необходимы для продолжения ежедневных повторяющихся процессов, рассчитывается на основании прогнозного объема и комбинации «драйверов» процессов, таких как прогноз продаж, помноженные на планируемые нормы потребления, выверенные по прошлым периодам (в идеале с нормами, отражающими запланированное повышение производительности). Данный метод, зависящий от спроса, отличается от слишком часто используемого примитивного метода составления бюджета, когда уровень расходов прошлого года просто увеличивается на несколько процентов для учета инфляции. Уровень расходов операционного бюджета — это переменная, зависящая от спроса, поэтому она должна рассчитываться указанным образом.

Независимо от того, определяет ли организация свои стратегические инициативы до или после постановки целевых KPIs системы сбалансированных показателей, важно откладывать на стратегические расходы (№ 3) суммы, ненамного отличающиеся от составления бюджета капиталовложений (№ 2). Очень часто финансирование стратегии явно не выделено ни в бюджете, ни в скользящих финансовых прогнозах. Обычно оно бывает похоронено на счету бухгалтерских расходов. В результате, когда финансовые показатели неизбежно оказываются далеки от ожиданий, именно начальные инвестиции в стратегические проекты откладываются либо вообще удаляются из бюджета. Приоритет должен быть обратным. Организации должны защищать стратегические расходы, не допуская их сокращения, поскольку именно они являются ключом к конкурентному дифференцированию и успешному исполнению стратегии.

Вкладывайте деньги соответственно своей стратегии!

Управлению стратегией можно научиться

Организации с формальным процессом реализации стратегии значительно превосходят организации без такового. Формирование ключевой компетенции при реализации стратегии предоставляет коммерческим организациям конкурентное преимущество и повышает стоимость организаций, составляющих государственный сектор. Управлению стратегией можно научиться. Важно учесть и защитить запланированные расходы на стратегические проекты и инициативы в бюджетах и скользящих финансовых графиках. Такие проекты ведут к устойчивому формированию стоимости в долгосрочной перспективе.



**THE
POWER
TO KNOW.**

Московское представительство SAS Institute GmbH:

109004 г. Москва, ул. Станиславского, дом 21, строение 1, • Тел: +7 495 937 4151 • Факс: +7 495 937 4155 • www.sas.com/russia

Представництво «САС ІНСТІТЮТ ЧР, С.Р.О.» Україна,

01601, Київ, вул. Шовковична 42-44 • Тел: +38 (044) 459 0355 • Факс: +38 (044) 490 1200

SAS Institute Inc. Мировая штаб-квартира

SAS Campus Drive, Cary, NC 27513 USA. • Тел: +1 919 677 8000 • Факс: +1 919 677 4444 • <http://www.sas.com>

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2006, SAS Institute Inc. All rights reserved.