

Концепция управления производительностью бизнеса.

Не секрет, что экономическая жизнь идет все быстрее, прогресс — все неумолимо.

Новое время выдвигает к бизнесу все новые требования.

Фразы вроде «сегодня ни в чем нельзя быть уверенным» звучат все чаще.

Причин тому много. Ускорение глобализации приводит к исчезновению границ и барьеров между странами, регионами, культурами. Расстояния «сокращаются»: если раньше предприятия, расположенные за 300 км друг от друга, могли счастливо не знать о существовании «соседа», то теперь они могут оказаться в жестком противостоянии по качеству, цене, инновациям и подходу к клиентам. Вступление Украины в ВТО, а в перспективе и в ЕС, еще больше откроет страну для новых игроков на наших рынках. Полагаться на таможенную защиту своего рынка уже сейчас, как минимум, недальновидно.

Новые технологии (и производства, и управления) постоянно держат в напряжении даже бесспорных лидеров отраслей и сегментов — достаточно вспомнить, как подкосила молодая отрасль микроэлектроники в Японии многовековые традиции часового дела Швейцарии.

Нестабильность финансовых и технологических циклов приводит к тому, что компании вынуждены держать значительный «запас прочности» на случай неблагоприятного развития событий. А насколько лучше было бы гибко среагировать в момент появления угрозы вместо того, чтобы медленно менять курс, прогибаясь под ударами рынка! Есть еще регулирующие органы и акционеры, в том числе и миноритарные, требующие увеличения прозрачности.

Есть еще нематериальные активы, роль которых возрастает постоянно, а методы управления остаются неочевидными. Рынок труда усложняется многократно, специализация становится все более узкой, и вот уже нет замены особо редким специалистам, что делает руководителя их заложником.

Эти и другие тенденции приводят к тому, что для выживания в современной экономике вчерашние рецепты успеха могут уже не подойти. Как нельзя лучше к современности подходит крылатая фраза Льюиса Кэрролла из «Алисы в Зазеркалье»: «Нужно бежать в два раза быстрее, чтобы хотя бы оставаться на месте». Сегодня придется поспешно усваивать большие объемы информации, быстро понимать ситуацию, мгновенно анализировать изменения, недолго думая принимать решения и тотчас адаптироваться. Нужно бежать в несколько раз быстрее, чтобы быть лидером.

Компания Gartner предложила концепцию Corporate Performance Management (CPM) — Управление Производительностью Бизнеса. Концепция была подхвачена рядом фирм, оказывающих консалтинговые услуги в области управления и информационных технологий. Наряду с CPM появились также понятия EPM (Enterprise Performance Management) и BPM (Business Performance Management) — по сути, близнецы CPM. В дальнейшем для простоты мы будем использовать только понятие CPM. Эта концепция состоит из ряда шагов, в том или ином виде выполняемых в каждой компании. Любая компания должна работать со своим будущим, настоящим и прошлым.

Работая с будущим, компания осуществляет моделирование, планирование и бюджетирование. В процессе моделирования компания моделирует взаимосвязи и зависимости внутри себя и с внешним миром. Например, анализирует, как зависит план производства от уровня цен на весь ассортимент выпускаемой продукции, как зависят закупки сырья и полуфабрикатов от результатов маркетинговых исследований. В свою очередь, как от этих закупок зависят расходы на складское хозяйство и т. д. Полноценная актуальная «живая» модель бизнеса — мощнейший инструмент работы с будущим.

В процессе планирования компания выбирает цели и расставляет приоритеты. Можно поставить себе целью открыть пять новых представительств в ранее «непокрытых» областях, закончить исследование и запустить в производство новый продукт, оптимизировать численность и загрузку персонала, увеличить показатели доли рынка и т. д.

В процессе бюджетирования компания выделяет человеческие, временные и финансовые ресурсы под заявленные цели. На открытие пяти новых филиалов компания готова потратить 4 месяца, задействовать 5 профильных специалистов и 1,3 млн. грн. На окончание исследования — первый квартал, 100% загрузки лаборатории и 400 тыс. грн. На запуск в производство — еще столько же и т. д.

В момент, когда будущее становится настоящим, главным для руководителя становится мониторинг деятельности. Шквал информации бесполезен, если он непонятен. Умение концентрироваться на главном становится залогом выживания.

Наиболее распространенный инструмент мониторинга — система сбалансированных показателей (ССП). Описание SSP — тема для отдельного цикла статей, но главное ее предназначение — показать текущую ситуацию в ее главных проявлениях, отсеив второстепенное и дав информацию для принятия решений. Укладываемся ли мы в бюджет? Не теряем ли долю рынка?

Лояльны ли клиенты? Приемлемы ли свои оборудования? Приобретаем ли мы клиентов из нашей целевой аудитории или теряем их? Десятки, сотни вопросов требуют немедленного ответа, причем по состоянию на данный момент, а не на начало предыдущего месяца.

Уже через короткое время настоящее становится прошлым. Анализ его результатов дает немало пищи для размышлений. Достигли ли мы поставленных целей? Почему себестоимость продукции превысила плановую? В чем причина повышения объема продаж — во внешних условиях или в хорошей работе отдела сбыта (и тогда отдел нужно премировать)? Какие области дали основные объемы продаж? Какие из используемых технологий наиболее экономичны? Во что обошлось привлечение каждого нового клиента? Какой канал продвижения наиболее эффективный?

По всем систематически анализируемым вопросам составляется отчетность. Для акционеров составляются одни отчеты, для контролирующих органов — другие, для управленческого звена — третьи и т. д. Комбинаций отчетов по нескольким областям, по десяткам наименований ассортимента, двенадцати месяцам и паре десятков статей — сотни тысяч. Только на печатать все отчеты — невероятный труд и огромные расходы. Но даже если бы это было возможно, необходима гибкая система построения отчетности, ведь кому-то нужна детализация одной из статей, кому-то — агрегация по определенному признаку и т. д. Имея багаж знаний (полученных в результате анализа), зафиксированный в отчетах, компания осуществляет прогнозирование, позволяющее уточнить модель и более реалистично составить планы и бюджеты следующих периодов. Таким образом, цикл СРМ замыкается и все начинается заново.

Внимательный читатель наверняка обратил внимание на то, что нигде не сказано о том, какова же продолжительность этого цикла. День? Неделя? Месяц? Квартал? Год? По большому счету, ни один из ответов не является до конца верным. Все дело в том, что СРМ — управление производительностью бизнеса — процесс непрерывный. Проще всего понять это на примере мониторинга — как непрерывно настоящее, так же непрерывен и его мониторинг.

НАИЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Тут мы подходим к еще одному очень важному аспекту, сопровождающему СРМ, так называемым «наилучшим практикам» (best practices). Наилучшие практики, по мнению экспертов компании Gartner, обеспечивают 30% лидерства компаний — лидеров своих рынков или отраслей. Вообще тема наилучших практик заслуживает отдельной статьи, поэтому приведем лишь один пример, связанный с непрерывностью СРМ, — скользящее планирование. Суть этой практики — в отходе от традиционного поперодного планирования к постоянному, скользящему планированию. Пример — государственный бюджет. В конце года принимается бюджет следующего года. Скользящее планирование подразумевает наличие бюджета, к примеру, на 6 кварталов вперед. Когда заканчивается первый квартал, компания уточняет бюджеты оставшихся пяти и бюджетировывает новый, шестой. Таким образом, в любой момент компания имеет план действий минимум на пять кварталов вперед. А государство, бывает, и вовсе без бюджета живет, если бюджет до конца декабря не принят. Естественно, полноценная система СРМ требует отличной технологической реализации. Выше приведены результаты исследования предложений на рынке СРМ, которое провела независимая компания Butler Group. Компании разбиты на группы по функциональности (лучшая функциональность — превосходит ожидания клиентов, низкая функциональность — нишевые решения). Дан прогноз развития рынка на ближайшие несколько лет, согласно которому по совокупности признаков наилучшими признаны решения компании Cognos. Приводим ряд альтернативных исследований, необходимых для того, чтобы картина была объективной. По оценкам экспертов компании Gartner, более 40% среди компаний Fortune 1000 к концу 2005 года внедрят технологическое решение в области СРМ.

Эти компании скоро будут в Украине. Многие из них уже здесь. Единственным адекватным ответом на вызов конкуренции может быть быстрая реакция и развертывание аналогичных решений в украинских компаниях. Если раньше подобные системы были одним из возможных конкурентных преимуществ, то сейчас — это просто пропуск в завтра.

Статья опубликована в журнале "Генеральный Директор". 2005



Журнал «Генеральный директор» ориентирован на предпринимателей, принимающих решения о создании, ведении и развитии бизнеса.

ZEPT GROUP – ВАШ ПАРТНЕР В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА.