

Максимум информации-минимум ошибок.

- Скажите, а зачем тут вообще висит расписание поездов, если поезда всегда опаздывают?
- Если бы не было расписания, Вы не знали бы, насколько они опаздывают.

Когда кто-то говорит о каменщике, мы сразу представляем себе мужчину в каске и с мастерком. Когда речь заходит о солдате, в воображении появляется боец в гимнастерке с автоматом. О шофере – в салоне автомобиля за рулем. Ведь шофер немислим без машины, солдат – без оружия и строитель – без инструмента.

А кто такой Генеральный директор? Человек в хорошем костюме и с печатью в ящике стола? С Паркером с золотым пером? Дорогим мобильным телефоном?

Наверное, не вызывает сомнения, что человек, стоящий на верхушке организационной пирамиды, обладает одновременно наибольшими полномочиями и наибольшей ответственностью во всей организации. Теоретически, этот же человек должен обладать доступом к наибольшему объему информации для принятия своих судьбоносных решений.

Традиционно для работы с большим количеством информации используются таблицы. Традиционно основным инструментом работы с таблицами является Excel. Весной 2005 года журнал Business Finance провел интересное исследование.

Исследование было посвящено анализу состояния дел с бюджетированием и обновлением прогнозов в различных компаниях. Выводы основываются на 264 действительных и полных ответах, полученных после рассылки 30 000 анкет. В исследовании представлены все основные сектора экономики, в частности, производственные компании (20% респондентов), финансовые, страховые и риэлторские (16%), а также компьютерные корпорации и фирмы, выпускающие программное обеспечение (14%). Шестнадцать процентов респондентов - это компании с годовым доходом от одного миллиарда долларов и выше, 29% - с доходом от 100 миллионов до одного миллиарда долларов и 55% - это компании с годовым доходом менее 100 миллионов долларов.

Исследование показало, что в июле 2003 года 73% участников использовали Excel для целей бюджетирования и прогнозирования. Через два года эта цифра составила 69%. 43% участников хотели бы иметь возможность осуществлять прогнозирование ежемесячно. Две трети респондентов (67%) в качестве причины невыполнения бюджетов назвали изменения в собственном бизнесе либо в окружающей его среде.

Ситуация кажется странной, почти невероятной: инструмент, которым пользуется подавляющее большинство, это же большинство и не устраивает! Тем не менее, это так.

7 ПРЕГРАД К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЭЛЕКТРОННЫХ ТАБЛИЦ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ

Точность и корректность информации – абсолютно необходимое условие для принятия решений. К сожалению, именно электронные таблицы этим похвастаться не могут. В результате ключевые управленцы не могут положиться на разработанные ими же модели для получения ответов на самые важные вопросы. Происходит это по многим причинам, основные из которых приведены ниже.

Примеры неприятных “открытий”, обусловленных ошибками в электронных таблицах: выставлено счетов клиенту на несколько миллионов долларов меньше, чем следовало, переоценена стоимости компании на 54%, расчет прибыли до налогообложения на 32% ниже фактической величины.

Ошибки электронных таблиц. Даже одна ошибка в таблице может привести к серьезным, если не катастрофическим, последствиям. PriceWaterhouseCoopers провели исследование систем бюджетирования, построенных на основе электронных таблиц. 90% (!) таких систем содержали ошибки. Аналогичное исследование компании KPMG дало цифру 92%. Специалисты выделяют 3 основных типа ошибок: механические, логические, упущения.

Механические ошибки предполагают опечатки, неверные ссылки из-за дрогнувшей мыши и тому подобные неприятности. Несмотря на кажущийся несерьезный характер таких ошибок, они могут иметь более чем серьезные последствия.

Логические ошибки – выбор неверного алгоритма расчета или неверных формул для воплощения алгоритма в реальность. Последствия могут иметь любые масштабы – от безобидных отклонений до серьезных просчетов.

Ошибки упущения происходят тогда, когда некий важный фактор вообще не учтен в модели. Например, на тапе своего становления компания не сталкивалась с серьезной конкуренцией и не имела проблем со сбытом продукции. Соответственно, не было необходимости в переоценке товара, так как он не залеживался на складах. Возможность переоценки не была учтена при проектировании системы, и со временем, когда конкуренция стала серьезнее, сбыт стал сложнее, начались переоценки – система начинает давать “необъяснимые” сбои.

“Гибкость” электронных таблиц. Несмотря на кажущуюся свободу в моделировании системы на базе электронных таблиц, гибкость эта имеет обратную сторону – отсутствие структуры. Можно успешно смоделировать несложные сценарии развития бизнеса, и они будут работать в определенном временном промежутке. Но с течением времени меняются условия, цели, набор предлагаемых продуктов и услуг, составляющие их себестоимости и так далее. Планы, бюджеты и отчеты должны меняться вместе с ними. Сразу же. В реальном времени. На практике даже элементарное добавление нового продукта выливается в 2 недели работы планового отдела по корректировке целого вороха электронных таблиц, отслеживанию всей сложной системы перекрестных ссылок между листами и отдельными файлами. Такая работа требует предельной сосредоточенности и внимательности, и все равно в итоге вероятность ошибки очень высока.

Совместная работа. Один человек, независимо от квалификации и опыта, не может обеспечить своевременное внесение данных, анализ и составление отчетов в сколь либо сложной организации, со всеми версиями бюджетов, с учетом особенностей различных подразделений, зачастую работающих достаточно далеко от центрального офиса. Поэтому возможность одновременной работы многих людей в одной системе является критически важной. Кроме того, очень желательно, чтобы данные по подразделению или направлению вносил, просматривал и корректировал именно тот человек, который за него отвечает. В таком случае выше достоверность и точность, ответственность и участие. Системы, выстроенные в электронных таблицах, предлагают очень ограниченные возможности совместной работы. Работу с электронными таблицами, в силу самой их природы, очень трудно проводить централизованно, с едиными подходами и правилами.

Кроме того, авторами электронных таблиц чаще всего выступают сотрудники финансовых департаментов, которым все кажется простым и понятным. Но это мнение зачастую не разделяют их коллеги из других подразделений, что еще сильнее затрудняет построение всеобъемлющих систем. Стремление же охватить таблицами все планирование, прогнозирование, анализ и отчетность в организации часто приводит к тому, что модели становятся невозможно адаптировать и поддерживать.

Возможность отслеживания последовательности работ. Системы, построенные на электронных таблицах, обладают еще одним существенным недостатком – невозможностью не только отслеживать этапы работы, но и просто понять, начиналась ли работа вообще. Отслеживание внесения данных, определение принадлежности бюджетов отдельным менеджерам, отслеживание изменения данных в электронных таблицах практически невозможно.

Контроль версий. В системах на основе электронных таблиц практически невозможен контроль версий. Это значит, что нет никакого способа убедиться в том, что все руководители подразделений используют наиболее свежую версию бюджета для своих планов. Более того, когда планы пересматриваются и спускаются ниже, нет никакой уверенности в том, что сотрудники избавились от старых версий и перенесли результаты своего труда в новую. В результате очень высока вероятность получения консолидированного бюджета с неточными или устаревшими данными.

Агрегирование. Процесс агрегирования данных из многих файлов, присланных руководителями подразделений и филиалов - задача трудоемкая. Даже если присланные файлы не содержат ошибок, агрегированные данные от них не застрахованы, поскольку сама агрегация очень часто происходит практически вручную. Если нарушена версионность, то есть, разные участники процесса пользовались разными версиями бюджета, консолидация данных затрудняется или становится вовсе невозможной.

Ограничения инструмента. Не секрет, что стандартная таблица в Excel имеет 256 столбцов и 65535 строк. На первый взгляд может показаться, что это достаточно для любых задач, но практика показывает обратное.

Электронные таблицы – привычный инструмент для индивидуальной работы с данными. Они позволяют создавать собственные расчеты и строить определенные прогнозы. Однако в силу присущих им ограничений они малоприспособлены для коллективной работы над бюджетами и аналитики по ним.

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Определение концепции Управления Производительностью Бизнеса (СРМ – Corporate Performance Management) было дано компанией Gartner еще в 2001 году, и с тех пор не претерпело особых изменений. СРМ – зонтичный термин, описывающий все процессы, методологии, показатели и системы, необходимые для измерения и управления эффективностью бизнеса.

Исследование компании Aberdeen “СРМ Benchmark Study” показало, что 70% компаний, принявших курс на полное или частичное внедрение принципов СРМ в ежедневную практику управления, добились существенного и постоянного улучшения ряда ключевых показателей своей деятельности. Результат, что интересно, не зависит от отрасли или размера компании.

Несмотря на стабильность определения, практика СРМ претерпела значительные изменения за прошедшие 5 лет. Так, компании научились добывать практически любую информацию из своих ERP-систем. И конкурентное преимущество нужно искать не в самом факте обладания информацией, а в умении ею правильно и вовремя распорядиться.

Кроме того, на аналитику и отчетность внутри компании оказывают схожее давление два, на первый взгляд, разных фактора – регуляторные требования и принятие принципов корпоративного управления. Все больше компаний принимают решение о внедрении таких принципов, осознавая роль корпоративного управления как для результатов работы компании, так и для отношений с кредиторами, инвесторами и акционерами. А объединены эти два фактора в одну группу не случайно – чем меньше влияние регуляторных требований на бизнес, тем более важны принципы корпоративного управления. И сумма двух факторов – величина почти постоянная.

Третьим важным фактором эволюции практики СРМ стало совершенствование систем, обеспечивающих их работу. Технологии сделали большой прогресс, давая практически неограниченные возможности управления эффективностью бизнеса.

Определение СРМ говорит о процессах, методологиях и технологических системах. В этой статье мы остановимся на процессах, которые могут происходить в соответствии с теми или иными методологиями, что в большей или меньшей степени находят воплощение в системах. Разные компании трактуют перечень процессов по-разному. Ниже приведена одна из версий перечня взаимосвязанных процессов, определяющих цикл управления производительностью бизнеса.

Моделирование – определение поля и масштаба действий. Моделирование начинается со взгляда на организацию с очень высокого уровня – с ответов на очень важные вопросы. Что мы делаем? Как мы работаем? Что для нас важно? Как мы это измеряем? От чего это зависит? Что и как на это влияет? Как добиться максимального использования потенциала компании? Как мы зависим от внешних факторов?

Кроме того, необходимо определить основные целевые параметры, типа темпов роста организации, уровня доходности капитала, показателей эффективности. После чего нужно создать модель, которая увяжет факторы, влияющие друг на друга, в единое целое.

Чем более высокая точность и реалистичность ожидается от модели, тем более сложной будет сама модель. Но тем более надежной она будет в прогнозировании результатов при изменении тех или иных параметров. Этот этап очень хорош для оценки последствий стратегических решений, типа продажи или покупки целых направлений бизнеса или даже компаний.

Конечно, было бы неправильно говорить о том, что можно создать модель, подвести черту и двигаться далее. На практике это процесс почти постоянный, со множеством итераций, направленных на отражение новых. Неучтенных факторов или уточнение старых, уже учтенных.

Планирование - объединение компании вокруг единой цели. После того, как цель определена, необходимо объединить организацию вокруг нее. Достигается это, помимо прочего, разбивкой цели на более мелкие по мере того, как цели спускаются по уровням управления. В результате каждый сотрудник достигает малую часть общей цели, а не идет параллельным, или еще хуже, встречным курсом.

Бюджетирование - выделение ресурсов и координация действий. Когда цели определены для каждого подразделения и участка работы, планирование выходит на операционный уровень – люди, ответственные за отдельные функции, определяют, что и с какими затратами они могут сделать. Благодаря модели, руководитель видит эти планы не как ворох отдельных бумаг, а как целостную картину организации. Если результат планирования “снизу вверх” не удовлетворяет основным параметрам – бюджет должен быть пересмотрен. Это еще один итеративный процесс, в котором ищется компромисс между целями организации и ее возможностями. Традиционно он занимает очень много времени и может заканчиваться так называемым “посмертным бюджетом” – когда к моменту готовности бюджета бюджетуемый период уже прошел.

Мониторинг – готовность к любым сюрпризам. Определив цели, разработав план и превратив его в четкие бюджеты с понятными показателями, необходимо отслеживать исполнение запланированного. В любой момент нужно иметь представление том, в какой точке плана Вы находитесь, как далеко от него отклонились. Это осуществляется установлением целого ряда взаимосвязанных показателей, которые отслеживаются на постоянной основе. Часто многие из таких показателей устанавливаются еще на предыдущих шагах.

Критически важным в этом шаге является отслеживание показателей в режиме, максимально приближенном к режиму работы бизнеса. Это означает, что в добыче полезных ископаемых можно довольствоваться ежедневным срезом информации, а в дистрибуции с тысячами наименований иногда и ежечасного среза недостаточно. Разные потребности будут у бизнеса, работающего со склада и на склад, и у бизнеса, работающего “с колес”.

Анализ – понимание важных новостей. Накопленная историческая информация – благодатное поле для анализа. Причем анализ может направлен на разные цели – от поиска причин расхождения плана и факта до поиска неиспользуемых резервов в работе подразделений. Результатом анализа может стать совершенствование модели, изменение планов или показателей эффективности. На анализе прошлых результатов основывается прогноз будущего, который должен быть заложен в планы будущих периодов.

Отчетность – понимание расхождений. Идеальное выполнение планов возможно только в идеальном мире. На практике всегда существуют расхождения. Невыполнение планов продаж может быть вызвано нерасторопностью отдела продаж, уходом ключевого клиента к конкурентам или общим изменением конъюнктуры рынка. Если созданная модель целостна и предусматривает влияние этих факторов на продажи, подготовка отчетов, раскрывающих влияние различных факторов на результат, не будет проблемой.

Роль отчетности в корпоративном управлении также трудно переоценить. В оперативной деятельности многих сотрудников своевременная полная отчетность является основным инструментом принятия решений.

Прогнозирование – тщательное прицеливание и уточнение направления. Последний шаг... и он же первый! Используя анализ и отчетность, можно добиться постоянного обновления информации о состоянии дел и о рынке. И в идеале добиться прозрачной, но такой желанной цели, как скользящее планирование. Дополнение или даже замена процесса ежегодного планирования скользящим открывает перед бизнесом окно в будущее шириной в 12-18 месяцев, которое в любой момент является наиболее актуальным и наполненным текущей, не устаревшей информацией. И руководитель может быть уверен, что если событие, способное изменить планы, произошло, то оно тут же нашло отражение в системе управления производительностью. А значит, она все так же надежна и дает опору при принятии решений. А это очень нелишняя помощь любому руководителю, независимо от опыта и интуиции.

Статья опубликована в журнале "Генеральный Директор". Сентябрь 2006



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

ZEPT GROUP – ВАШ ПАРТНЕР В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА.