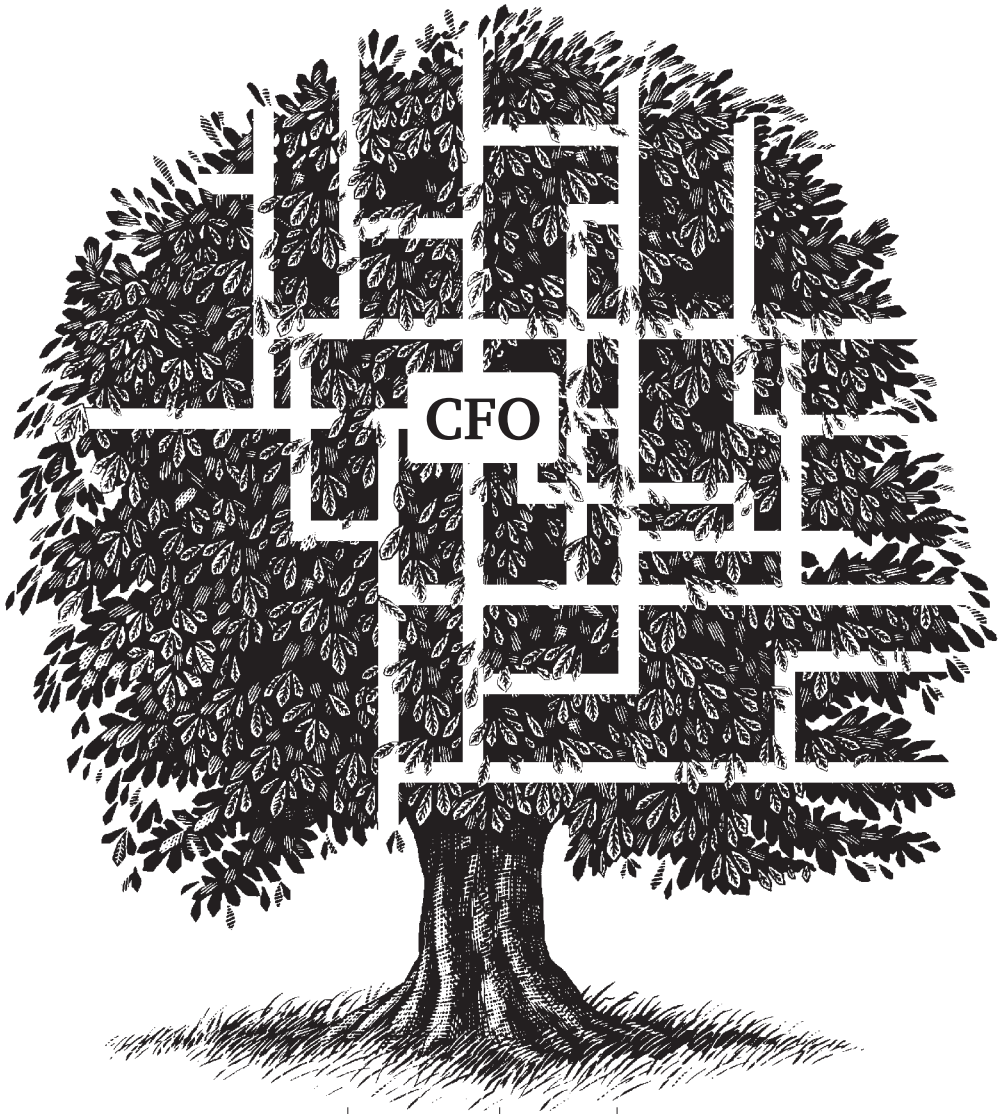
SAP®

*Седрик Рид*
*Ханс-Дитер Шойерман*

# ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

## *как интегратор бизнеса*




Deloitte. GMCS A member of CompuLink Group hp invent АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

CEDRIC READ,
HANS-DIETER SCHEUERMANN
and the mySAP ERP Financials Team

# THE CFO AS BUSINESS INTEGRATOR

СЕДРИК РИД,
ХАНС-ДИТЕР ШОЙЕРМАН
и группа mySAP ERP Financials

# ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КАК ИНТЕГРАТОР БИЗНЕСА

*Перевод с английского*

Москва
2007

УДК 65.011;336.64
ББК 65.290
Р49

Переводчик А. Сатунин

Редактор В. Григорьева

Выпускающий редактор В. Ионов

**Рид С.**

Р49 Финансовый директор как интегратор бизнеса/ Седрик Рид, Ханс-Дитер Шойерман и группа mySAP ERP Financials. — Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 397 с.

ISBN 5-9614-0390-4

От сложного к простому — так можно кратко охарактеризовать процесс, которым руководят сегодня финансовые директора компаний — лидеров мирового бизнеса. Под влиянием глобализации, новых технологий и недавних скандалов в сфере бухгалтерского учета роль финансового директора радикально меняется: из счетовода и толкователя цифр он превращается в интегратора бизнеса. Какие требования предъявляются к финансовому директору сейчас и какие будут предъявляться в будущем? Все эти (и многие другие) проблемы рассматриваются в книге «Финансовый директор как интегратор бизнеса». Она предлагает читателю актуальные и практические рекомендации и решения для перестройки финансовой службы, которая должна обеспечить совместное использование информации в реальном времени, эффективную поддержку принятия решений и подлинную глобализацию. В книгу включены интервью с финансовыми директорами крупных компаний, материалы оригинального исследования, конкретные примеры и ориентировочные планы для разработки упреждающих финансовых программ создания стоимости.

**УДК 65.011;336.64**
**ББК 65.290**

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© SAP AG, Cedric Read, 2003
© Издание на русском языке, оформление, перевод ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007
Перевод на русский язык сделан по оригинальному изданию John Wiley & Sons.
© Дизайн обложки, *design*depot, 2006

ISBN 5-9614-0390-4 (рус.)
ISBN 0-470-85149-X (англ.)

# Оглавление


**К читателям** . . . . . 8
**Предисловие к русскому изданию** . . . . . 10
**Предисловие** . . . . . 12

**ГЛАВА 1**
**От сложного к простому** . . . . . 15
ЛИДЕРСТВО В ОТРАСЛИ И ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО . . . . . 15
С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА СЕГОДНЯ . . . . . 20
ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВ: ЧТО ДАЛЬШЕ? . . . . . 26
НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ . . . . . 30
ЧТО ОЗНАЧАЕТ ИНТЕГРАЦИЯ ДЛЯ ВАС КАК ДЛЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА . . . . . 35

**ГЛАВА 2**
**Повышение отдачи инвестиций в ERP-системы** . . . . . 43
ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ ПРИ СЛИЯНИИ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ . . . . . 43
ИНТЕГРАЦИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА . . . . . 49
ЛИКВИДАЦИЯ «СИСТЕМНОГО СПАГЕТТИ» . . . . . 52
ЧТО ТАКОЕ BEYOND ERP . . . . . 58
УПРОЩЕНИЕ . . . . . 62
ЧТО ГРЯДЕТ ЗА ЭПОХОЙ ERP . . . . . 66
КАК ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИНТЕГРАЦИЮ . . . . . 73

**ГЛАВА 3**
**Упрощение финансовых цепочек** . . . . . 79
СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОПЕРАЦИИ . . . . . 79
ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВАЯ ЦЕПОЧКА? . . . . . 82
ВЫГОДЫ . . . . . 84
ВНУТРЕННИЕ РАСЧЕТНЫЕ ЦЕНТРЫ И ВНУТРЕННИЕ БАНКИ . . . . . 89
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ОПЛАТА СЧЕТОВ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ . . . . . 97
ЦИКЛ PURCHASE-TO-PAY . . . . . 107
УПРОЩЕНИЕ БИЛЛИНГА И ПЛАТЕЖЕЙ: КОНСОЛИДАЦИЯ СЧЕТОВ . . . . . 108

СИСТЕМЫ e-FINANCING и e-SETTLEMENT:
МНОГООБЕЩАЮЩИЙ НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ... 110
БУДУЩЕЕ: ИНТЕГРАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО ... 113

**ГЛАВА 4**
**От общих центров обслуживания к управлению сервисом** ... 119
ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ МАСШТАБА И ОПЫТА ... 119
ПРИЧИНЫ ПЕРЕХОДА К ОБЩИМ ЦЕНТРАМ ОБСЛУЖИВАНИЯ ... 122
ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ СЕГОДНЯ ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ... 128
РЕАЛЬНЫЕ И ВИРТУАЛЬНЫЕ ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ:
АВТОМАТИЗАЦИЯ ЕЩЕ НЕ ДОСТИГНУТА! ... 130
С АУТСОРСИНГОМ ИЛИ БЕЗ НЕГО? ... 132
ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ: НОВОЕ ОБЫЧНО РАБОТАЕТ
ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ ... 139
УПРАВЛЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ ... 142
ЭВОЛЮЦИЯ БИРЖ: БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ И СУРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ... 148
ПОТЕНЦИАЛ ВЕБ-СЕРВИСОВ ... 155
ПОРА НАЧИНАТЬ! ... 162

**ГЛАВА 5**
**Соединение стратегии и практики** ... 169
УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ ГЛОБАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ ... 169
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ... 173
ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ ... 176
ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ... 184
ДОЛОЙ БЮДЖЕТ! ... 189
ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ... 195
КОНСОЛИДАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕСА ... 197
РАЗВЕРТЫВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ... 203

**Глава 6**
**Анализ: трансформация данных в действия** ... 215
ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ — УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ ... 215
РАСШИРЕНИЕ КОНЕЧНЫХ ТРЕБОВАНИЙ ... 221
ИНТЕГРИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ДАННЫХ В РЕШЕНИЯ ... 223
УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СТОИМОСТИ
С ПОМОЩЬЮ АНАЛИТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ ... 226
СОЕДИНЕНИЕ АНАЛИТИКИ С УПРАВЛЕНИЕМ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК ... 234
АНАЛИТИКА: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ ... 240
РАСШИРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОДУКТА ... 248
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНАЛИЗА КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ ... 254
С ЧЕГО НАЧАТЬ: ВАЖНЕЙШИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА АНАЛИТИКИ ... 256

**ГЛАВА 7**
**Сотрудничество через портал финансового директора** ..... 265
СОЗДАНИЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КООПЕРАЦИИ ..... 265
УДВОЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ..... 269
ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ПОРТАЛА ..... 272
ИНТЕГРАЦИЯ ЛУЧШЕ, ЧЕМ «ЛУЧШИЕ СРЕДИ АНАЛОГОВ» ..... 277
ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ НАСТОЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР ..... 278
ПОЧЕМУ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДОЛЖЕН ПРОДВИГАТЬ ИДЕЮ СОЗДАНИЯ ПОРТАЛОВ? ..... 281
ПРОЦЕСС, А НЕ ЕДИНОВРЕМЕННЫЙ АКТ ..... 289
РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО СООБЩЕСТВА ..... 296

**ГЛАВА 8**
**Управление нематериальными активами** ..... 303
ОРГАНИЗАЦИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО ДИАЛОГА С КЛИЕНТАМИ ..... 303
НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КАК НОВЫЕ ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ ..... 307
ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТРАДИЦИОННЫМ УЧЕТОМ ..... 308
НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ..... 312
КОРПОРАТИВНАЯ ПАНЕЛЬ ИНДИКАТОРОВ ..... 317
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ ..... 319
СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ЧЕРЕЗ СЕТИ СТОИМОСТИ ..... 324
НОВЫЕ ПРОЦЕССЫ, НОВЫЕ НАВЫКИ, НОВЫЕ СИСТЕМЫ ..... 329
РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О СТОИМОСТИ В КОМПАНИИ И ЗА ЕЕ ПРЕДЕЛАМИ ..... 331

**ГЛАВА 9**
**Интеграция обеспечивает целостность корпорации** ..... 341
БАЛАНС МЕЖДУ УСТРЕМЛЕННОСТЬЮ В БУДУЩЕЕ И РАЗУМНОЙ ОСТОРОЖНОСТЬЮ ..... 341
ВСЕМИРНЫЕ СТАНДАРТЫ ОТЧЕТНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ..... 345
ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ ..... 349
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КАК НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС-ПАРТНЕР ..... 353
ЦЕПОЧКА КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ..... 354
ЛИКВИДАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО РАЗРЫВА ..... 358
СВОЕВРЕМЕННОСТЬ И ТОЧНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ ..... 360
ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ, ПЕРСОНАЛА И ТЕХНОЛОГИЙ ..... 365

**Эпилог** ..... 377
ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА БУДУЩЕГО ..... 377

**Биографии** ..... 383
**Литература** ..... 389
**Предметный указатель** ..... 393

# К читателям

Российская экономика стремительно развивается. По темпам роста ВВП Россия опережает США и страны Европейского Союза. Такой рост не только открывает широкие возможности перед российскими компаниями, которые стремятся к достижению конкурентоспособности на глобальном рынке, но и ставит перед ними серьезные задачи. Решение этих задач ложится на совет директоров и, в том числе, на финансового директора.

Функции финансовой службы в настоящее время меняются коренным образом — она превращается в структуру, предоставляющую услуги. В отчете «Бизнес 2010: обзор необходимых изменений» (подготовлен Economist Intelligence Unit при участии SAP на основе опроса 4 тыс. руководителей ведущих компаний) среди основных стратегических задач компаний названы: сотрудничество, забота о клиентах, управление рисками и корпоративное управление. Именно они относятся теперь к компетенции финансовой службы и финансового директора.

Организация образца 2010 года будет больше зависеть от потоков информации как внутри нее, так и за ее пределами. Финансовому директору придется работать с виртуальными командами, сетевыми организациями, применять новые формы коллективной работы. Ему необходимо понимать перемены в потребностях внутренних и внешних клиентов. Финансовый директор должен обеспечить не только обслуживание собственной компании, но и согласование интересов бизнеса и процессов управления.

Сегодня финансовый директор должен активно участвовать в развитии компании, ему уже недостаточно колдовать над цифрами. Он обязательный участник процесса разработки стратегии компании, который делает ясной и понятной ее финансовую составляющую. На рабочих совещаниях он разъясняет, движется ли бизнес в верном направлении, какие изменения необходимо внести, где открываются возможности и возникают новые риски.

Выполнить свою роль финансовый директор сможет лишь в том случае, если у него будет время для анализа стратегических аспектов. Одна из возможностей высвободить его — объединение операционных и стандартных

процессов в общих центрах обслуживания. Соглашение об уровне обслуживания гарантирует, что эти процессы, формирующие остов любой организации, будут осуществляться наилучшим образом. Такой подход позволяет перейти от обработки операций к поддержке процесса принятия решений и управлению эффективностью.

Задачи финансового директора этим не ограничиваются, он отвечает еще за соблюдение интересов акционеров, а значит и за качество корпоративного управления. Акционеры не только рассчитывают на превосходное корпоративное управление, они хотят видеть объективную картину положения компании, ее перспектив и рисков. Чтобы соответствовать этим ожиданиям, финансовый директор и его сотрудники должны глубоко понимать суть происходящего в компании, факторы рыночной стоимости, возможности и риски.

Что означает эта двойственная роль с точки зрения подбора персонала? Сотрудники финансовой службы не должны сидеть в своих кабинетах, им следует быть в центре событий, проявлять при этом гибкость и соблюдать дисциплину. Финансовому директору нужны люди, которым нравится общаться и работать в команде. Если раньше работа в финансовой службе считалась чисто административной и скучной, то теперь ситуация изменилась.

Авторы этой книги, Седрик Рид и Ханс-Дитер Шойерман, показывают, что финансовый директор стал главным двигателем процесса интеграции — объединения финансовых и бизнес-процессов для достижения прибыльного роста. В книге приводятся примеры из реальной жизни клиентов SAP в разных отраслях. Со времени первого издания книги в 2003 г. некоторые из приведенных в эпилоге сценариев осуществились на практике.

Надеюсь, что книга «Финансовый директор как интегратор бизнеса» станет для вас источником идей и поможет вам и вашим сотрудникам повысить свою эффективность. Я рад, что теперь книга доступна читателям в России, которые наверняка внесут свой вклад в дискуссию о роли финансовой службы в будущем.

**Вернер Брандт,**
*Член Правления, Финансовый директор, SAP AG*

# Предисловие к русскому изданию

Сегодня, когда многие компании в своем развитии ориентируются на рост прибыльности бизнеса, задачи финансового директора и возглавляемых им подразделений уже не сводятся к правильному составлению бухгалтерской и налоговой отчетности и своевременному отражению результатов деятельности компании. Финансовые директора теперь вовлечены во все бизнес-процессы, играют значительную роль в принятии, поддержке и эффективном исполнении стратегических решений и тактических действий, направленных на увеличение производительности, сокращение затрат и достижение прибыльности. В свои задачи финансового директора компании Hewlett-Packard, наряду с обеспечением финансовой поддержки, я включаю и ежедневный анализ оптимальных путей последовательной максимизации прибыли и роста бизнеса, поиск баланса между возможностями и рисками.

Сегодня пренебрегать возможностями технологий — значит выходить на поле боя без оружия. Основываясь на своем опыте, могу с уверенностью сказать, что без соответствующих ИТ-инструментов почти невозможно обеспечить рост прибыльности бизнеса и инвестиционной привлекательности компании, повышать эффективность управления, контроля и всестороннего мониторинга реализации поставленных задач на операционном уровне. Построить сбалансированную систему, позволяющую тщательно отслеживать финансовую информацию и обеспечивать качественное планирование и контроль, означает обеспечить рост доверия к менеджменту и получить эффективный инструмент управления.

С позиции финансового директора международной компании я рассматриваю технологии не только как инструмент эффективного управления операционной деятельностью, но и как надежную основу при решении стратегических задач компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Осуществляя бизнес в международных масштабах, очень важно соблюдать баланс между общекорпоративными стандартами и местными требованиями. Задачи консолидации данных и автоматизации стандартных

бизнес-процессов для увеличения производительности и сокращения издержек, с одной стороны, и формирования аккуратной и правильной отчетности в соответствии с местным законодательством и корпоративными стандартами — с другой, были бы невыполнимы без адаптивных информационных технологий.

Перед Вами книга, авторы которой освещают работу финансового менеджера именно в ее современном понимании. Я искренне надеюсь, что благодаря этому изданию Вы станете на шаг ближе к технологиям, которые позволяют нам, финансовым менеджерам, добиваться успеха и расширять возможности для своей организации. От имени компании Hewlett-Packard хочу отметить, что большинство рекомендаций этой книги действительно работают.

**Гийом Жерардин**
*Финансовый директор, HP Россия*

# Предисловие

Книга «Финансовый директор как интегратор бизнеса» преследует простую, но амбициозную цель: она должна стать руководством для финансовых директоров при реализации ими новых программ финансовой интеграции. В ходе исследований, предшествовавших написанию этой книги, мы обнаружили, что руководители побаиваются новых технологий интеграции, но при этом их очень соблазняют выгоды, которые эти технологии предлагают. Они хотят перейти от сложного к простому, но им нужна четкая «дорожная карта» интеграции. Мы надеемся, что эта книга станет для вас надежным и практичным помощником в формировании новой концепции финансовой службы.

В первой книге этой серии — «Финансовый директор как архитектор будущего компании» (*The CFO: Architect of the Corporation's Future*) — мы показали, что финансовые директора все активнее вовлекаются в стратегическое планирование, особенно в части создания акционерной стоимости. Во второй книге, «Электронный финансовый директор как гарант стоимости новой компании» (*eCFO: Sustaining Value in the New Corporation*), мы продемонстрировали глубину воздействия систем электронного бизнеса на финансовые службы. Мы обнаружили, что по мере увеличения важности нематериальных активов — брендов, интеллектуальной собственности и технических знаний — финансовый директор превращается во внутреннего венчурного капиталиста, помогающего запускать новые предприятия, переосмысливающего ценностное предложение и управляющего инвестициями как портфелем опционов.

Что изменилось с тех пор, как появились эти книги? Эра доткомов закончилась, и финансовым директорам приходится распутывать то, что мы называем «системным спагетти», т. е. сложные и фрагментированные комплексы, состоящие из унаследованных прежних систем и программных интернет-решений, выбранных по принципу «лучший среди аналогов». Результат — проблема интеграции. Интернет также подтолкнул компании к глобализации. В результате сложность систем только увеличивается.

Что еще изменилось с тех пор, как мы написали *eCFO*? Сегодня мы имеем доступ к новым технологиям, открывающим захватывающие перспективы: новейшие ERP-системы, электронные торговые площадки, порталы и промежуточное программное обеспечение. Все они обеспечивают множество разнообразных новых возможностей подлинной интеграции, действительно коллективного использования знаний и быстрой и более совершенной поддержки принятия решений.

Новую книгу «Финансовый директор как интегратор бизнеса» мы написали по трем причинам. Возникли, во-первых, желание показать, как сделать сложный бизнес проще; во-вторых, стремление помочь использовать все преимущества технологий интеграции; в-третьих, желание подсказать, как создать финансовую инфраструктуру, которая позволит оптимизировать инвестиции и более эффективно вести конкурентную борьбу.

Финансовый директор находится в центре процесса интеграции, он объединяет наиболее важные бизнес-процессы: планирование, поддержку и оценку результатов. Поскольку компании все теснее сотрудничают с внешними партнерами, возникают дополнительные проблемы интеграции, решать которые приходится финансовым директорам. Итак, есть три основания, заставляющие нас видеть в качестве интегратора бизнеса именно финансового директора: первое — структура, второе — процесс, третье — технология. Вы вправе добавить и четвертое: объединение внутреннего мира корпорации с внешним миром.

Перед финансовым директором открывается широчайшее поле деятельности! Интеграция, стратегия, риски, контроль и управление, аналитика, конкурентная информация, экономика цепочки создания стоимости и т. д. Финансовые службы стали менее громоздкими и более гибкими, но финансовый директор должен располагать дополнительными возможностями влиять на процесс учета, чтобы следовать финансовой стратегии, политике и дисциплине. Заинтересованные стороны требуют обеспечить новый, более высокий уровень прозрачности.

Именно поэтому в качестве символа этой книги мы выбрали японские ворота. Они надежны, изящны, с архитектурной точки зрения, и позволяют заглянуть из внешнего мира во внутренний. Верхнее перекрытие ворот — это нематериальные активы, которые генерируют акционерную стоимость. Левый столб представляет финансовую цепочку, правый — поддержку принятия решений (информационную цепочку). Что скрепляет вместе эти элементы? Интеграция. Что предлагается пользователю? Прозрачность! Свободное перемещение из внутреннего мира во внешний и обратно.

Мы включили в книгу примеры из реальной жизни, данные об опыте наиболее эффективных компаний и интервью с финансовыми директорами крупнейших в мире компаний. Большая часть рассмотренных исследований

и концепций получена от группы mySAP ERP Financials Product Management, специалистов по отдельным направлениям, работающих с компаниями разных отраслей над интеграционными решениями. Непрерывный диалог этой группы с ее клиентами и стремление к инновациям внесли заметный вклад в расширение и углубление содержания этой книги.

Мы хотим выразить признательность и благодарность тем финансовым директорам, которые великодушно поделились с нами опытом и идеями и написали введения к отдельным главам: Филу Бентли (Centrica), Томасу Бьюэсу (Zurich Financial Services), Джиму Дейли (EDS), Стиву Дэйвису (ExxonMobil), Гэри Файярду (Coca-Cola), Манфреду Гентцу (DaimlerChrysler), Инге Хансен (Statoil), Хироси Канаи (Bridgestone), Йохену Крауттеру (Henkel) и Вольфгангу Райхенбергеру (Nestlé).

Мы благодарим специалистов компании SAP за то, что они поделились с нами своим бесценным опытом. В их числе Майкл Сильвестр, Райнер Уоллмейер, Стивен Бернс, Маркус Веферс, Карстен Оэлер и Шери Флеминг, Йохен Майерле, Маркус Каппе и Ариан Скутела, Юрген Даум, Крейг Хаберер и Барбара Доерр. Мы хотели бы также поблагодарить руководителей SAP Хеннинга Кагермана, Клауса Хайнриха, Вернера Брандта и Вернера Синсига за их поддержку и доброе отношение.

Мы должны выразить отдельную благодарность нашим внешним консультантам и многим активным помощникам из Atos KPMG Consulting, а также сотрудникам John Wiley, особенно Рейчел Уилки. Огромное спасибо команде поддержки: Кэрин Эбарбейнел, Сью Бишоп и Стефани Эджер.

# ГЛАВА 1



# От сложного к простому

## ЛИДЕРСТВО В ОТРАСЛИ И ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО

*Стив Дейвис, вице-президент по даунстрим-операциям,*
ExxonMobil Corporation

*ExxonMobil — крупнейшая в мире публичная нефтяная компания с рыночной капитализацией около 250 млрд долл. В 2001 г. она стала самой прибыльной компанией в США: ее прибыль составила примерно 15,3 млрд долл., а рентабельность активов — 18%. Стив Дейвис характеризует стратегические приоритеты компании таким образом: «В финансовом отношении наша цель состоит в повышении акционерной стоимости, а фундаментальные принципы нашего бизнеса — это:*

- *этичное поведение и действенные системы контроля бизнеса;*
- *твердая приверженность принципам честности в работе;*
- *рациональное, эффективное использование капитала;*
- *фокусирование внимания на управлении затратами;*
- *отбор мотивированных и высококвалифицированных работников различных специальностей;*
- *стремление к технологическому лидерству.*

*Структура капитальных расходов за последнее пятилетие показывает, что наши капиталовложения превысили 65 млрд долл., — это выгодно отличает нас от конкурентов. Вложения в пополнение ресурсной базы и исследования, направленные на повышение капиталоотдачи, — залог наших будущих успехов.*

*Сейчас мы уже видим плоды синергии, достигнутой в результате интеграции компаний Exxon и Mobil. Эти две компании мало пересекались в гео-*

*графическом плане, что позволило персоналу успешно реализовать всеобъемлющую программу интеграции после слияния без утраты чувства доверия и личной защищенности. Философия управления ExxonMobil исходит из того, что наш персонал — актив большой ценности. И не удивительно: его численность в глобальном масштабе приближается к 98 000 человек. Много внимания уделяется индивидуальному совершенствованию, возможностям и перспективам людей в глобальной структуре. Успех ExxonMobil в достижении устойчивых финансовых показателей обусловлен также качеством взаимоотношений с поставщиками, клиентами и местными правительствами, которые поддерживают ExxonMobil в разработке стратегических ресурсов нефти и природного газа.*

*На мой взгляд, у нас есть все возможности взять на себя роль заинтересованного инвестора, причем на самых ранних этапах сделок, анализировать, как мы структурируем их, как работаем с местными правительствами, оцениваем риски и доходы с точки зрения акционерной стоимости. Финансовая ответственность — это не эмоции и не просто умение заключать сделки, а концентрация на "холодных" фактах и оптимальном финансовом результате для акционеров. Фактически мы играем роль внутреннего венчурного капиталиста.*

*Финансовые директора в ExxonMobil превращаются в консультантов по новым проектам: они "занимают места за столом" уже в начале подготовки сделки, активно участвуют в процессе, задают трудные вопросы и смотрят на бизнес в целом, т. е. не только с точки зрения технической или, скажем, маркетинговой, но и всего предприятия. Таким образом, работа финансового директора заключается в интеграции, сведении воедино интересов и пожеланий всех служб. В силу своей специализации либо в производственной, либо в технической сфере бизнеса они нуждаются в активном сотрудничестве с финансовой службой.*

*После слияния компаний мы приняли несколько программ на ближайшую перспективу, и они предусматривали сокращение затрат, связанное с объединением финансовых служб после слияния компаний, упрощение и стандартизацию бизнес-процессов. Так, мы унифицируем процедуру расчетов с кредиторами по всему миру, используя новейшие инструменты e-Procurement. Кроме того, мы пытаемся использовать разнообразные возможности опосредованного воздействия и создания добавленной стоимости. Мы также делаем все, чтобы сократить нашу внутреннюю отчетность и потребность в консолидировании и существенно уменьшить объем работы бэк-офиса.*

*В ближайшем будущем мы намереваемся дополнить свои услуги консультированием и реализовать потенциал наших инвестиций в SAP ERP по всему миру. Только в даунстрим-секторе база пользователей ERP превы-*

*шает 35 тыс. человек. В последние два года мы занимались преобразованием данных, тестированием и стабилизацией, и теперь очень большая доля всех наших транзакций осуществляется на платформе SAP. Тем не менее, у нас по-прежнему немало возможностей для стандартизации и извлечения выгоды из глобального характера нашей компании. Существенный выигрыш от внедрения ERP-систем заключается в расширении нашей сети общих центров обслуживания — в переходе от многочисленных подразделений учета транзакций к небольшому числу крупных центров поддержки бизнеса. Инициатива ExxonMobil в сфере общих услуг охватывает много направлений — от обслуживания клиентов до снабжения, от ведения главной книги до управления персоналом и поддержки ИТ-приложений.*

*Как и в случае других инициатив по глобализации, мы видим здесь эволюционный, а не революционный процесс. Мы уравновешиваем риск доходностью и поддерживаем такие темпы изменений, которые соответствуют ресурсам нашей организации и ее культуре. В настоящее время у нас значительно более широкая платформа для создания общих центров обслуживания и в рамках компании, и в соответствующих отраслях. Например, есть немало возможностей для совместного использования услуг в апстрим- и даунстрим-секторах, а также в отраслях со сходным уровнем применения глобальных приложений вроде тех, что разработаны SAP. Мы видим, что и другие компании начинают ориентироваться на более широкие, глобальные бизнес-модели обслуживания.*

*Если говорить о потенциале экономии, то он составляет 15–30%, а при определенных условиях даже больше. Наша инициатива в сфере общих услуг действует уже более двух лет, и мы постоянно оптимизируем ее. Как мы представляем себе общую перспективу? Нашу цель можно будет считать достигнутой, когда общие центры обслуживания начнут работать безупречно, обеспечивая внутренних клиентов услугами высокого уровня при минимальных затратах. Очень важно создать четкий набор показателей для оценки эффективности обслуживания и тщательно контролировать результаты».*

*Успешная модель предоставления общих услуг должна объединить экономию от масштабов того, что ExxonMobil централизует, с тем, что остается на местном уровне, например со специальными знаниями и деловой хваткой. Некоторые виды деятельности, осуществляемые на локальном уровне, действительно, уникальны. Мы стремимся сделать общие центры обслуживания более эффективными путем повышения уровня стандартизации и расширения взаимосвязей с внешними партнерами, имеющими необходимый опыт, например с коммерческими банками. Так, в настоящее время ExxonMobil выборочно передает на аутсорсинг задачи по расчету налогов и пенсионных отчислений, розничные технические услуги. Главное — обеспечить внутреннюю*

*эффективность, аутсорсинг применяется только там, где выгодно с точки зрения затрат и профессионального опыта.*

*Информационные технологии играют очень важную роль в интеграции бизнеса — электронный обмен документами (EDI) (например онлайновые закупки, онлайновое управление кредитом, валютные операции и заключение контрактов), а также работа порталов. Мы создали общий для организации портал, обеспечивающий нам согласованное понимание бизнеса. В отношении ИТ наша стратегия интеграции предусматривает два этапа.*

*Этап 1. Защита и рационализация текущей технологической базы за счет использования меньшего числа более согласованных ИТ-платформ. Это подразумевает, в частности, стандартизацию в плане продуктов SAP (для цепочек поставки, логистики и финансовых данных) и приложений для настольных компьютеров. Мы вкладываем средства в программное обеспечение только там, где обеспечивается достаточная рентабельность инвестиций (ROI) и где функциональные возможности в наибольшей степени соответствуют нашим требованиям.*

*Этап 2. Полноценное развитие остальных элементов ИТ-структуры — имеется в виду стандартизация в плане промежуточного программного обеспечения, хранилищ данных, беспроводных приложений, инструментов для совместной работы и, что очень важно в финансовом отношении, аналитических инструментов. Мы используем аналитические инструменты для обработки данных, которые накоплены в хранилищах и легко доступны пользователям, а также для проведения дополнительного анализа управленческой отчетности.*

*Как эта программа интеграции проявляется на уровне финансовой службы? Прежде всего, она затрагивает внутренний контроль: мы совместно работаем в интранете, обмениваемся опытом, накопленным на местах, рассматриваем процедуры контроля, например сбора платежей и использования денежных средств. Мы согласуем политику и процедуры учета и стремимся добиться единообразного применения стандартов бухгалтерского учета в глобальном масштабе. У нас сформировалась устойчивая и последовательная точка зрения в отношении Интернета: мы рассматриваем электронную коммерцию не как новое предприятие, а как инструмент, открывающий новые возможности. Так, финансовые сетевые приложения, например для оценки и утверждения кредитных заявок, и внутренний портал для многоточечного доступа к данным позволяют обеспечить приемлемый уровень ROI в результате сокращения прямых эксплуатационных расходов по всем службам и регионам.*

*Что касается поддержки принятия решений, то команда специалистов по финансам все время поднимает планку качества работы своей службы.*

*Они немало сделали для улучшения процессов, систем и качества данных, но у них еще есть над чем поработать. В будущем финансовая служба станет другой. Мы будем уделять больше внимания экспертным услугам и эффективному обслуживанию основных транзакций в наших крупных центрах поддержки. Нужно заметить, что финансовая служба оказывает значительное влияние на решения, касающиеся всего предприятия, взаимодействует со всеми службами и защищает общие интересы.*

*Руководители финансовой службы обязательно должны высказывать свою точку зрения и доводы по наиболее важным бизнес-решениям. Специалистам по финансам необходимо как можно полнее применять свой технический опыт и профессиональную подготовку. В ExxonMobil специалисты по финансам получают возможность набираться опыта с самого начала карьеры и близко знакомиться с "передним краем" бизнеса. В такой отрасли, как наша, специализацию нельзя начинать в начале карьеры: сохраняйте непредубежденность, исследуйте новые ситуации, будьте гибкими, путешествуйте и знакомьтесь с разными культурами. Я уверен, наш опыт в финансовой сфере вполне позволяет нам стать успешными интеграторами — тем мостом, который связывает реальную сегодняшнюю организацию с представлениями о том, какой она должна стать завтра».*

---

Проблемы, с которыми сегодня сталкивается ExxonMobil, вряд ли сильно отличаются от тех, которые стоят перед вашей компанией. В 1990-е годы крупные транснациональные корпорации уделяли основное внимание развертыванию ERP и достижению определенного уровня глобальной стандартизации. Инвестиции в технологии оправдывались необходимостью замены старых систем и обеспечения соответствия духу нового тысячелетия.

С тех пор мир финансов сильно изменился. Мы стали свидетелями взлета и падения интернет-компаний. Мы увидели, что Интернет начинает демонстрировать свои истинные преобразующие способности. А позже мы наблюдали, как крах Enron подорвал доверие инвесторов и акционеров и внес немалый «вклад» в развитие серьезного спада в глобальной экономике.

В наши дни финансовые директора, как никогда раньше, находятся в самом центре происходящих изменений. Вместе с тем, перед ними открылись и невиданные возможности. Именно надежные и целеустремленные финансовые директора не дали своим компаниям сбиться с курса во время повального увлечения dotcom-бизнесом. И именно они, финансовые директора, начали собирать осколки после взрыва. Инвесторы говорили: «Нам нужно на кого-то положиться — мы верим финансовому директору». Оправдать такое доверие непросто, но и награда не из маленьких.

## С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА СЕГОДНЯ

В процессе работы над этой книгой мы вели интенсивные и часто весьма продолжительные дискуссии с финансовыми директорами ведущих мировых компаний. И хотя они работали в разных отраслях, имели разный уровень подготовки и зачастую несхожие приоритеты, в ходе дискуссий выявилось три общих момента.

- *Прозрачность и доверие остаются и будут оставаться высшими приоритетами.* Сегодня в любой отрасли финансовому директору особенно необходимы профессионализм, приверженность финансовой дисциплине и более ответственное управление рисками. Стремление к *прозрачности*, в возникновении которого не последнюю роль сыграли изменения в законодательстве, внесенные после скандалов в сфере бухгалтерского учета, рождает новые инициативы в отношении стандартов отчетности и учета. Надлежащее информирование внешних заинтересованных сторон о внутрикорпоративных процессах становится очень важной задачей финансового директора.
- *Стремление к упрощению вызывает изменения структур и процессов.* Упрощение бизнеса рассматривается и как настоятельная необходимость, и как реально достижимая цель. Сокращение числа бизнес-единиц, брендов, систем — все это примеры того, как компании решают эту проблему. Наше исследование показывает, что многие финансовые директора широко используют общие центры обслуживания, ускоряют закрытие счетов и упрощают процессы бюджетирования. Возобновляется интерес к аутсорсингу ключевых функций финансовой службы.
- *Стремление к повышению рентабельности инвестиций в технологию ведет к принципиальному изменению инвестиционных решений.* Многие крупномасштабные технологические программы, которые еще недавно принимались без особых проблем, теперь откладываются. Инвестиции осуществляются только при наличии убедительных доказательств быстрой отдачи и достаточной выгоды.

Финансовые директора ведущих мировых компаний вынуждены добиваться более значительных выгод от автоматизации за счет соединения наиболее перспективных технологий с существующими ERP-системами. При этом они внимательно следят за появлением новых технологических инструментов. Акцент в финансовой сфере смещается с обработки транзакций на поддержку принятия решений. Стратегическое и технико-экономическое обоснование должно быть более точным и веским.

Технологические варианты и решения множатся быстрее, чем когда-либо раньше, так что во многих компаниях возникает мешанина разнородных систем, которые нелегко заставить работать вместе (мы называем это системное спагетти). И хотя пока в поисках более ясных стратегий интеграции финансовые директора обращаются к своим ИТ-директорам, они все чаще обнаруживают, что им приходится искать подходящие решения в своей области. Почему? Главным образом, потому, что интеграция бизнеса — это не просто технология. Это еще и устранение излишней сложности, упрощение бизнес-процессов и реальная поддержка принятия решений. Выгоды, которые обеспечивает истинная интеграция, огромны, но для этого необходимо принимать жесткие решения. И все чаще это приходится делать именно финансовому директору!

Достижение баланса между тем, *что ценят потребители*, и тем, *что создает стоимость для акционеров*, также одна из важнейших задач финансовых директоров. Более того, взаимоувязка акционерной стоимости, потребительской стоимости и стоимости нематериальных активов и фокусирование на них процессов управления финансами компании требуют радикальной переориентации мышления. Традиционный стиль мышления почти не выходит за рамки классического учета материальных активов по первоначальной стоимости. Конечно, прежние функции финансового директора и его команды не теряют своего значения. Но в новом, изменившемся мире управленческое мышление стало иным: за основу берутся не прошлые данные, а будущие результаты, которые определяются умением стабильно извлекать доходы из нематериальных активов.

Возьмем представления о будущем финансовой службы, изложенные в заявлении о миссии одной из крупных нефтяных компаний.

— ... Мы хотим, чтобы наша финансовая служба...

Стала небольшой, но эффективной:
*помогала создавать новый бизнес, управляла интеграцией.*

Искоренила ручную обработку транзакций:
*использовала сеть для интеграции и автоматизации процессов.*

Напоминала диспетчерскую нефтеперегонного завода:
*могла контролировать огромные потоки транзакций, осуществляя управление по отклонениям.*

Использовала информационные веб-порталы:
*помогала принимать более обоснованные и своевременные решения.*

Насколько удалось продвинуться в этом направлении? В какой мере финансовые службы ведущих компаний претворили это видение в практику? В большинстве случаев вам скажут, что обработка транзакций стала

намного эффективнее и немало сделано для глобальной стандартизации ERP и развертывания общих центров обслуживания. В этой главе мы подробнее рассмотрим реальные достижения отдельных компаний: осуществленные преобразования и полученные к настоящему времени результаты. Приведенные ниже примеры показывают, что инвестиции в информационные технологии приносят определенные выгоды, но очень немногие компании (в том числе и глобальные лидеры) удовлетворены качеством своей инфраструктуры поддержки принятия решений.



## ПРИМЕР
### Преобразование финансовой службы в United Biscuits

*Эта британская компания по производству потребительских продуктов развернула в масштабах всего предприятия программу изменений с целью максимально использовать портфель своих брендов и повысить прибыльность. Когда Иан Крей стал финансовым директором этой компании, он занялся преобразованием финансовой службы. Независимое исследование показало, что на тот момент она не соответствовала новой стратегии компании. Иан говорит: «Работники финансовой службы ощущали потребность в изменениях. Наше подразделение не вписывалось в новую бизнес-стратегию компании и обходилось слишком дорого. Структура финансового отдела была такой, что его персонал фактически не участвовал в создании стоимости. Отсутствие четких правил и дисциплины не позволяло добиться согласованности данных отчетности и учета, а процессы обработки транзакций, организованные на основе решений SAP, нуждались в реконструировании. В результате функции дублировались, а финансовые процессы не удовлетворяли потребности бизнеса. И это при том, что финансовая служба играла существенную роль в корпоративном управлении. Одним словом, у нас были очевидные предпосылки для серьезных изменений».*

*За год компания сократила штат финансовой службы примерно на треть. После создания общего центра обслуживания доля работников, занятых обработкой транзакций, заметно сократилась, а основным направлением развития стала поддержка ключевых решений, т. е. участие в процессе создания стоимости. Предполагается, что эти преобразования должны принести компании United Biscuits (UB) следующие выгоды:*

- *совершенствование планирования:* *сокращение циклов подготовки и утверждения бюджета;*
- *совершенствование отчетности:* *централизация и согласование;*

- *правильное выполнение заданий с первого раза:* *число ошибок при выполнении транзакций должно уменьшиться вдвое;*
- *ускорение процессов:* *учетные регистры теперь закрываются в течение трех дней по окончании месяца;*
- *повышение эффективности:* *затраты на обработку транзакций должны уменьшиться еще примерно на 40%.*

*Кроме того, Иан Крей поставил целью более чем вдвое увеличить время, которое персонал службы может тратить на поддержку принятия решений. Иначе говоря, цель состоит в том, чтобы в финансовой службе видели «партнера-эксперта». Программа преобразования финансовой службы скоординирована с другими программами внутренних изменений и требует дисциплинированного и структурированного подхода. «Для успеха преобразований в Великобритании и континентальной Европе необходимо жесткое управление проектом, — говорит Бриджит Гренвилл-Клив, ответственная за изменение финансовой службы. — Наряду с руководителями и инициаторами проекта мы также вовлекли в работу над этой программой многих сотрудников финансовой службы, работающих с клиентами». Большое внимание уделялось общению с ключевыми заинтересованными лицами, и для достижения ощутимых результатов были установлены весьма жесткие сроки. Восемь рабочих групп занимались двумя принципиально важными аспектами:*

- *программой базовых изменений — инициативой в сфере отчетности, планирования, транзакций и организационной перестройки;*
- *концептуальной основой программы — определением процедур управления программой преобразования и приоритетов по четырем направлениям: ценности, коммуникации, технология и политика.*

*Очень большое внимание уделялось подготовке персонала. Например, одна из инициатив предусматривала повышение квалификации сотрудников параллельно с усилением их мотивированности и укреплением морального духа. Определить, насколько успешно закрепляется новая культура, помогало анкетирование. Все инициативы позволяли однозначно оценивать получаемые от них выгоды. Индикаторы эффективности и результаты этапов проекта анализировались ежеквартально.*

*Хотя для совершенствования процесса обработки транзакций есть еще немало возможностей, внимание Иана Крея теперь сконцентрировано на поддержке принятия решений: «Эта инициатива охватывает всю цепочку создания стоимости. Для нас очень важна возможность учета по категориям продуктов, и мы сосредоточились на поддержке стратегий органического роста для наших брендов и сокращении затрат в цепочках поставок. Все*

*коммерческие решения подвергаются тщательному анализу с целью оценить риск и повысить отдачу.*

*Я жду от своих подчиненных поиска возможностей создания стоимости и творческого подхода к их использованию. Мы намерены делиться методами, инструментарием и знаниями со всей нашей организацией. Наша роль изменяется: мы превращаемся из счетоводов в деловых партнеров. Я полагаю, что финансовой службе сегодня следует не просто сокращать расходы до какого-то уровня, например до 1% продаж. Она должна играть ключевую роль в преобразовании организации в целом».*

---

UB нуждалась в улучшении результатов своей деятельности. В рамках общекорпоративной программы изменений финансовая служба намерена провести серьезную «хирургическую операцию» и ускорить собственное преобразование. После реорганизации финансовой службы осуществлять изменения будет все труднее и труднее, поскольку очевидные пути уже использованы. Компании, находящиеся на том же этапе развития, что и UB, начинают искать новые технологии, которые позволят им перейти к следующему этапу развития.

На рис. 1.1 показано, как финансовая служба крупной фармацевтической компании структурировала в своей программе изменений выгоды от использования порталов, интеграции приложений и технологии дистанционного управления (*lights-out*) для обработки транзакций. Обратите внимание на темпы реализации программы, в частности на 60-дневные этапы и ожидаемые результаты через 360 дней.

Исследование, проведенное в ходе работы над этой книгой, показало, что наилучших результатов достигают компании, разрабатывающие тщательно структурированные программы преобразования финансовой службы с «напряженными» целями. Чаще всего подобную инициативу можно отнести к одной из трех категорий.

1. *Программы изменения корпоративной культуры.* Их осуществляют компании, в которых генеральный директор и его коллеги по совету директоров видят необходимость радикального организационного преобразования. Характерные особенности подобных программ: резкое сокращение расходов, быстрые изменения и активное привлечение талантливых менеджеров извне. Финансовый директор здесь должен встать во главе радикальной перестройки финансовой службы, как в случае с United Biscuits.

2. *Программы ERP.* Они осуществляются компаниями, которые стремятся к упрощению и стандартизации бизнес-процессов в масштабах

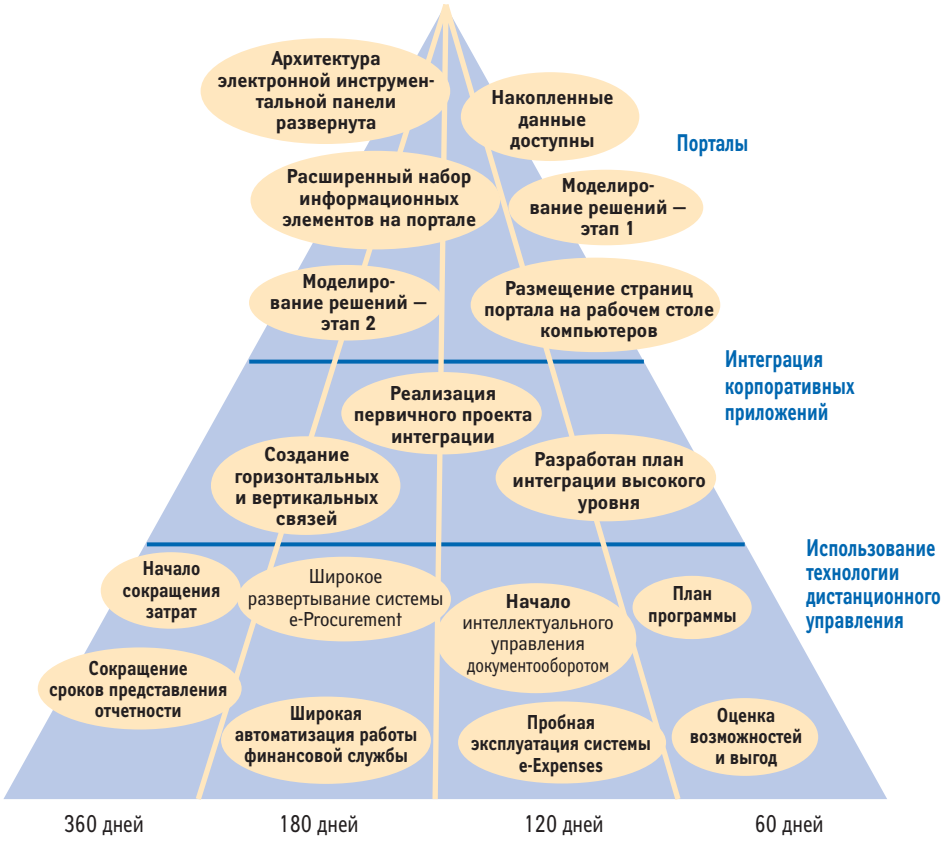



**Рис. 1.1.** *Выгоды от преобразования финансовой службы*

всего предприятия с использованием соответствующей технологии. Финансовая служба — это фундаментальная и неотъемлемая часть системных изменений. Глобальные компании или недавно установили у себя ERP-системы, или развертывают их в настоящее время. Основную выгоду они получают в результате оптимизации обработки транзакций. Ниже мы рассмотрим характерный пример — компанию Microsoft.

3. *Программы бизнес-партнерства.* Они характерны для компаний, которые не нуждаются в радикальных преобразованиях и, как правило, уже имеют ERP-системы. Такие программы наиболее сложны, поскольку предполагают радикальное изменение самой природы финансовых службы и не могут основываться на каком-либо единственном системном решении. Здесь нужна не революция, а эволюция. На финан-

сового директора ложится трудная задача изменить квалификационную базу своего персонала, интегрировать финансовую службу с остальной частью бизнеса и координировать действия с внешними деловыми партнерами. Ниже в этой главе мы продемонстрируем глубину и масштабы необходимых изменений на примере компании Diageo — крупнейшего производителя потребительских продуктов.

## ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВ: ЧТО ДАЛЬШЕ?

К какому бы типу ни относилась программа изменений, самые важные задачи финансового директора сегодня — это поиск путей наиболее эффективного использования технологий и определение пределов, в которых можно проводить изменения без угрозы для бизнеса. Стремление к эффективности во имя самой эффективности необходимо сдерживать путем ужесточения требований к системам контроля и к управлению рисками.

Финансовую службу нередко считают в компаниях своего рода «троянским конем перемен». Как выразился один финансовый директор, «измените финансовую службу — и вы измените всю организацию». Он имел в виду, что именно эта служба может стать главным препятствием на пути изменений, так как традиционный бухгалтерский учет и процедуры отчетности отражают старый, а не новый, мир. Многие общие проблемы и трудности можно увидеть, взглянув на историю преобразования финансовой службы в Microsoft.

### ПРИМЕР
### Финансовая служба: бизнес-интегратор в Microsoft

*Компания Microsoft базируется в США и имеет свои региональные центры на каждом континенте. Наряду с продажами и маркетингом, основной функцией ее региональных филиалов является консалтинг. У этой компании во всем мире всего три крупных производственных предприятия. В конце 1990-х ее филиалы перешли на централизованную модель складирования и дистрибуции. Учетно-расчетные операции передали от филиалов компании в разных странах в крупные центры, которые работают со своими клиентами на контрактной основе.*

*Клод Шангарнье, финансовый директор регионального отделения Microsoft EMEA (Европа, Ближний Восток, Африка) так описывает проблемы финансовой службы: «Самая сложная наша проблема в прошлом была связана с чрез-*

*мерно большим числом систем. Иными словами, мы страдали от недостаточной интеграции систем и относительно высоких затрат на их развитие и поддержку. Кроме того, в тех случаях, когда нужно было реагировать быстро, нам недоставало гибкости и проворности. Мы страдали от неэффективности: трудоемкие бизнес-процессы выполнялись вручную, правила ведения бизнеса отличались противоречивостью, а в каждом филиале циркулировали, без преувеличения, десятки бумажных форм. Мы были далеко не лучшими среди аналогов».*

*Microsoft прошла несколько этапов реструктуризации своей финансовой службы — от эры «счетоводов» до 1993 г. к программе реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов в середине и в конце 1990-х и далее к сегодняшней полной интеграции бизнеса. Этот эволюционный процесс представлен на рис. 1.2.*

*Развитие финансовой службы в Microsoft происходило в три этапа. На первом этапе проводилась стандартизация и реконструирование — разработка стандартизованного управленческого учета и процессов, которые теснее связывали финансовую службу с производством. Распределение ролей и ответственности стало более ясным.*

*На втором этапе инвестировались средства в стандартные платформы. В качестве стандартизованной ERP-платформы с единой базой данных было выбрано решение SAP. Компания ввела согласованные глобальные стандартные принципы и методы учета, а также систему общей отчетности. В полной мере был использован интранет, особенно его возможности по организации самообслуживания персонала.*

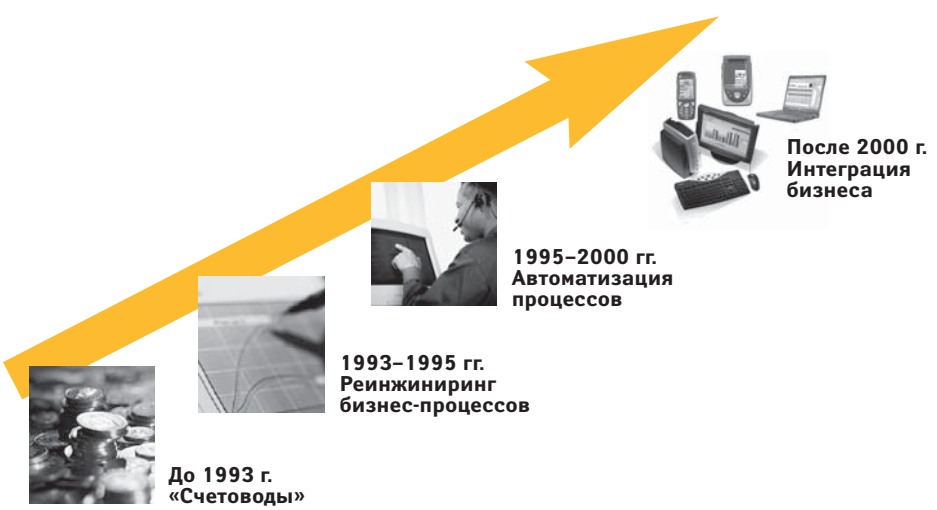



**Рис. 1.2.** *Эволюция финансовой службы в Microsoft*

*Третий этап предусматривал эволюционное развитие стандартных платформ до уровня наиболее эффективно работающих компаний и уравнивание позиции Microsoft с позициями других глобальных отраслевых лидеров. Системы отчетности Microsoft должны стать более гибкими. И хотя компании предстоит пройти еще долгий путь, она уже добилась заметного прогресса и получает вполне ощутимые выгоды.*

*Сегодня Microsoft имеет одну главную бухгалтерскую книгу и единый план счетов. В каждой функциональной области она использует стандартные шаблоны отчетности по географическому расположению, продуктам и каналам. Что касается бухгалтерского учета, здесь действуют стандартные определения, классификация и иерархии. Ключевые финансовые и производственные показатели доступны в режиме реального времени, в том числе:*

- *доходы и запасы по продуктам, клиентам, местоположению и каналам;*
- *штат организации и данные о сотрудниках;*
- *детальная информация о транзакционных издержках по всему миру.*

*Все финансовая отчетность распространяется в электронной форме в течение четырех дней по окончании отчетного периода. Участие ИТ-службы в создании и распространении таких документов невелико: все эти процессы, какими бы ни были их цели и назначение, протекают без особых проблем.*

*Затраты финансовой службы Microsoft сегодня составляют менее 1% от выручки, а ее численность — 1050 человек (при общей численности персонала компании 50 тыс. человек). Значительно сократились транзакционные издержки, например:*

- *себестоимость обработки заказа клиента сократилась с 60 до 5 долл.;*
- *себестоимость обработки счета за покупку снизилась с 30 до 5 долл.;*
- *себестоимость обработки авансового отчета при командировках, приемах и т. п. снизилась с 21 до 3 долл.*

*Теперь задачи финансовой службы в Microsoft — это деловое партнерство, анализ эффективности продаж и выявление новых возможностей получения дохода. Для решения этих задач Microsoft необходимо вкладывать средства в системы сбора бизнес-информации, аналитические приложения и системы управления качеством данных.*

*Клод говорит: «На наш взгляд, мы достигли своей цели — вывести обработку транзакций на уровень лучшей мировой практики, главным образом, за счет программы стандартизации. Мы выделили ключевые процессы и стремимся свести к минимуму число используемых информационных систем. Хотя у нас существует четкое разделение обязанностей между службами продаж, маркетинга и финансов, в будущем мы намерены принимать на работу в фи-*

*нансовые подразделения таких сотрудников, которые хотят понимать наш бизнес в целом. Чтобы справиться с задачами следующего этапа, работники финансовой службы должны стать интеграторами бизнеса».*

Что следует считать лучшей практикой в работе финансовой службы? Финансовые директора компаний, подобных Microsoft, стремятся получить как можно больше от изменений. Они ищут информацию для бенчмаркинга, чтобы оценивать прогресс. Однако ни одна компания не может внедрить у себя все без исключения передовые методы и системы. Практически в каждой организации есть свои находки.

*Количественные* показатели, в принципе, позволяют измерить эффективность обработки транзакций; обычно результаты представляют как стоимость финансирования в процентах от выручки. Но такие показатели легко могут ввести нас в заблуждение из-за сложности сравнения, обусловленной различием в определении понятий расходов и выручки в разных компаниях и отраслях. Однако данные для бенчмаркинга все же можно найти на уровне финансовых процессов (например, себестоимость обработки одного счета на покупку).

*Качественные* определения лучших методов обработки транзакций более трудны для понимания, к тому же в сфере поддержки принятия решений явно не хватает удобных критериев сравнения и методик сбора данных. Да и сами ориентиры могут смещаться! Некоторые наиболее употребительные критерии бенчмаркинга представлены на рис. 1.3. Рисунок также позволяет увидеть, в каком направлении будет изменяться существующая практика.

Большинство финансовых директоров считают, что их службы будут приближаться к лучшим образцам практики эволюционным, а не революционным путем. Мало у каких компаний, есть, например, действительно глобальные общие центры обслуживания, хотя лидеры в разных отраслях промышленности во всеуслышание объявляют их создание приоритетной задачей.

| | Мировой уровень | В среднем |
|---|---|---|
| Стоимость в процентах от выручки | Менее 1% | 1,5% |
| Центры обработки | 1 | Более 3 |
| Всего систем на процесс | 1 | 2–3 |
| Бюджетный цикл | Менее 2 месяцев | 4–6 месяцев |
| Цикл закрытия | Менее 2 дней | 8–11 дней |

**Рис. 1.3.** *Передовая практика финансовых служб сегодня и завтра*

Большая часть информации и идей, которые читатель найдет в следующих главах, так или иначе показывает, как преобразовать финансовую службу, позволить ей обрести новые ресурсы и возможности. Многие компании сегодня хотят превратить обработку транзакций из функции финансовой службы в самостоятельный бизнес. Цель при этом состоит в генерировании стоимости в рамках самой финансовой службы и повышении рентабельности инвестиций за счет максимального использования потенциала новых технологических инструментов и процессов. Радикальное улучшение поддержки принятия решений и распространение этой услуги на все службы и каждого служащего — еще одна важная цель, к которой стремятся многие финансовые директора. Это подразумевает выход на новый уровень, формирование новых навыков и выработку новых концепций.

## НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ

Большинство финансовых директоров, у которых мы брали интервью во время работы над этой книгой, говорили, что они хотели бы трансформировать финансовую службу и превратить ее в делового партнера. Однако когда их спрашивали, что это означает на практике, многие не могли внятно описать новую роль финансовой службы. Это неудивительно, поскольку поддержка принятия решений, на которую опирается концепция делового партнерства, — совершенно непроработанная, «серая» область. Термин «поддержка [принятия] решений» может охватывать все — от оценки стратегических инвестиций до планирования бизнеса, управления результативностью с помощью сбалансированной системы показателей и простого анализа исторических данных о затратах. Не удивительно, что идентификация лучших методов и ориентиров для бенчмаркинга в этой важной области превращается в пугающе трудную задачу!

В каждой отрасли существуют свои представления о том, что означает термин «передовая практика». Например, в секторе телекоммуникаций особое внимание уделяется показателю суммарного дохода от привлеченного клиента. В фармацевтической промышленности для оценки портфеля инвестиций в исследования и разработки используются методы на основе реальных опционов. В секторе финансовых услуг ключевыми показателями эффективности служат удержание клиентов и экономические характеристики каналов распределения.

Во всех этих различиях легко запутаться. Но помощь близка. Уже началось обучение в таких областях, как создание акционерной стоимости и управление, ориентированное на стоимость. Традиционные процессы, подобные бюджетированию, заменяются новыми процессами, например ди-

намическим непрерывным прогнозированием, оценкой на основе реальных опционов и моделированием причинно-следственных связей с привязкой к ключевым показателям эффективности. Как показывает опыт, эти новые инструменты применимы в любой отрасли. В приведенном ниже примере финансовый директор Guinness UDV, британского филиала Diageo, рассказывает, что важно в производстве фасованных потребительских товаров. Многие из его идей могут оказаться полезными для вашей компании и вашей отрасли в целом.



## ПРИМЕР
### Программа «Поиск и распространение» в Diageo

*Компания Diageo возникла в результате слияния Guinness и Grand Met в 1997 г. Сегодня это крупнейший в мире производитель марочных алкогольных напитков — от водки Smirnoff и виски Johnnie Walker до пива Guinness. Слияние считается успешным: компаниям удалось быстро добиться синергии, и объединенная организация из года в год демонстрирует заметный рост. Вот что говорит о проблемах финансовой службы после слияния компаний Рей Джой, финансовый директор британского предприятия, работающий в компании уже много лет: «Конечно, производители потребительских товаров, определяя размер инвестиций в свои бренды, стремятся принимать оптимальные решения. Но здесь не существует ни готовых вариантов, ни какой-либо волшебной формулы. Мы инициировали у себя программу под названием "Поиск и распространение". Это процесс поиска идей и распространение их по всей группе. Мы — глобальная компания, и в разных регионах мира у нас разные производства. Одна мерка не подходит для всех случаев. Поэтому мы решили сфокусировать внимание финансовой службы на работе со службами маркетинга и продаж и определить, что именно является источником стоимости и роста.*

*Например, мы смогли с большим успехом вывести свои традиционные бренды на относительно новый рынок слабоалкогольных коктейлей. Это произошло в результате продвижения суббрендов типа Smirnoff Ice и Archers Apple как на зрелые, так и на растущие рынки. Наши маркетинговая и финансовая службы тесно сотрудничают друг с другом. На глобальном уровне они обмениваются информацией об успехах рекламных кампаний. Мы разработали инструменты, позволяющие оценивать эффективность затрат на рекламу и продвижение продукции на рынки, и делаем все для распространения их по всей нашей компании».*

*Diageo отказалась от традиционного бюджетирования и перешла к управлению эффективностью на основе сбалансированной системы ключевых*

*показателей. Эти показатели позволяют оценивать состояние бренда, бренд-капитал и долю рынка. Функции бэк-офиса мешали финансовой службе сосредоточиться на решении задач по развитию бизнеса. Поэтому обработка транзакций передается в общие центры обслуживания, а компании стандартизируют свои системы на основе решений SAP. В культурном и организационном плане, как полагает Рей, финансовая служба сейчас переживает этап развития: она все больше концентрируется на управлении акционерной стоимостью и улучшении результатов деятельности.*

*«Поскольку мы сокращаем себестоимость и повышаем эффективность обработки транзакций, — продолжает Рей, — у нас появляется больше возможностей направлять ресурсы на поддержку принятия решений. Наши группы поддержки принятия решений растут и набирают силу, расширяют круг решаемых задач. Не каждый бухгалтер сможет работать со службами продаж и маркетинга, но мы, как и прежде, должны возглавлять процесс оценки инвестиций и управления рисками.*

*Вместе с тем, руководители финансовой службы все в большей мере будут участвовать в принятии коммерческих решений. Например, в рамках отдельных рекламных кампаний мы предоставляем своим сотрудникам такие возможности проявить себя, которых не было раньше. Нас начинают воспринимать как экспертов по отношениям с потребителями, а конкуренты пытаются переманить наших сотрудников. Старые системы и процессы не соответствовали нашим потребностям, и мы пока нуждаемся в улучшении инфраструктур, обеспечивающих реализацию наших процедур отчетности и анализа. Но я горжусь тем, чего мы уже достигли в плане повышения рентабельности инвестиций.*

*Мы немало вложили в повышение эффективности дискреционных расходов и общее увеличение чистой приведенной стоимости наших брендов. В 2001 г. начал осуществляться наш проект в рамках глобальной, общекорпоративной программы строительства брендов. Мы организовали четыре рабочих потока, обеспечивающих более тесное сотрудничество представителей финансовой и маркетинговой служб:*

- *распределение ресурсов;*
- *эффективность рекламы и продвижения продукции на рынки;*
- *эконометрическое моделирование;*
- *совершенствование бизнес-процессов.*

*Этот проект имел большое значение для согласования наших действий в сфере поддержки принятия решений и обмена знаниями. Мы определяем показатель рентабельности инвестиций исходя из роста объемов брендов, сокращения затрат и изменения ассортимента изделий. Финансовая служ-*

*ба должна ближе знакомиться с рассматриваемыми инновациями, чтобы находить обоснованные компромиссы между краткосрочными результатами и долгосрочными инвестициями.*

*Да, мы не раз набивали шишки при выводе на рынок новых брендов — причем иногда из-за того, что успех был слишком большим! Потребители требовали больше продукции, чем мы могли произвести. Попробуйте составить бюджет развития для товара, спрос на который может вырасти от нуля до десятков миллионов штук всего за год! Мы открыто призываем коллег к сотрудничеству, ведь именно обмен знаниями обеспечивал наш рост до сих пор».*

---

Компании, подобные Diageo, относятся к числу мировых лидеров в сфере управления эффективностью и поддержки принятия решений. Но даже Diageo признает, что ей предстоит еще многое сделать для создания хорошо согласованной инфраструктуры, способной соединить ее инновации с лучшей отраслевой практикой.

Сегодня многие компании разрабатывают системы управления, ориентированные на создание акционерной стоимости. При таком подходе финансовая стратегия компании представляется с позиции увеличения акционерной стоимости. Например, Diageo выражает свои долгосрочные финансовые цели через совокупный доход акционеров и заставляет менеджеров добиваться его повышения, используя соответствующие отраслевые ориентиры и скользящие трехлетние целевые показатели прибыли.

Разработка системы управления, ориентированной на создание акционерной стоимости, продвинулась к настоящему времени довольно значительно. Теперь ее необходимо встроить в бизнес-процессы для поддержки принятия решений. Многие компании готовы вводить процессы, выстроенные с учетом накопленных знаний, распространять их внутри и сравнивать с внешними ориентирами. При работе над этой книгой был обнаружен целый ряд наработок, позволяющих, в совокупности, нарисовать общую схему процесса поддержки принятия решений, которую мы называем «План действий» (рис. 1.4).

Цикл начинается со *стратегической оценки*, т. е. с оценки и моделирования стратегических инициатив. На втором этапе цикла стратегические процессы подкрепляются *бизнес-аналитикой*: например, при определении суммарного дохода от привлеченного клиента можно сосредоточиться на оценке риска и эффективности рекламы и продвижения товаров на рынки.

На следующем этапе происходит увязка стратегических инициатив и соответствующих аналитических данных с процессом краткосрочного *планирования и прогнозирования*. Обычно эти процессы разобщены, что приво-

дит к неэффективности и путанице, а то и конфликтам при передаче информации вверх и вниз по организации. Затем процессы краткосрочного планирования и прогнозирования согласуются с процессом *учета и консолидации*. Очень часто встречаются компании с одним набором процессов и систем для планирования и другим — для финансовой отчетности. Ясно, что это ведет к путанице и ненужным операциям.

**Рис. 1.4.** *План действий: определение процессов*

Затем в соответствии с «Планом действий» процессы финансовой отчетности увязываются со *сбалансированными системами показателей* и *отчетами о результатах деятельности*. Системы сбалансированных показателей разрабатываются для различных уровней в рамках предприятия и взаимоувязываются. Заключительный этап — *обучение и обратная связь* — самая важная часть цикла. Процесс конструктивного обсуждения результатов на основе ключевых показателей эффективности, привязанных к стратегии, — вот что следует считать сегодняшней передовой практикой!

Завтра на первое место выйдет развитие процессов обучения и обратной связи на основе инфраструктуры (т. е. технологии и навыков), обеспечивающей управление знаниями, веб-обучение и совместное принятие решений в онлайновом режиме.

Но при развертывании такой инфраструктуры большинство компаний сталкивается с тем, что процессы стратегического планирования и управления эффективностью основной деятельности у них все еще довольно фрагментированы и недостаточно скоординированы. В следующем цикле усовершенствований должен использоваться более глобальный подход к интеграции процессов и систем.

## ЧТО ОЗНАЧАЕТ ИНТЕГРАЦИЯ ДЛЯ ВАС КАК ДЛЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

Предмет этой книги — роль финансового директора как *бизнес-интегратора*. Основаниями для большей интеграции служат два различных, но сближающихся фактора.

1. *Прозрачность*. После краха Enron и World.com сферу деятельности финансовых директоров и финансовых служб не просто стали рассматривать под микроскопом, но потребовали изменений. Хотя строгое соблюдение надлежащих правил бухгалтерского учета и финансовой дисциплины необходимо, это еще не все. Нужно не просто, как прежде, информировать заинтересованные стороны о *стоимости* бизнеса, нужно показывать, *как эта стоимость изменяется*. Мы уже отмечали, что *факторы стоимости бизнеса* изменяются. И об этих изменениях должны знать не только инсайдеры, но и внешние потребители информации — инвесторы и другие заинтересованные лица.

2. *Технология*. Сейчас многие компании вкладывают средства в ERP-системы и хотят получать от них максимальную отдачу. Немало финансовых директоров делают все для продвижения своих программ упрощения и стандартизации обработки транзакций. Многие из них хотели бы также увеличить вложения в развитие своих возможностей в сфере поддержки принятия решений. На пике бума недавнего прошлого многие компании вкладывали средства в новинки интернет-технологий, в частности в системы управления взаимоотношениями с клиентами, системы электронных закупок и оптимизацию цепочек поставок. Но более масштабные и эффективные изменения еще впереди! Уже доступна новая технология, позволяющая объединять ERP-системы с лучшими специализированными решениями. Примерами мощных интеграционных технологий с широкомасштабным эффектом могут служить порталы, системы обмена сообщениями и программы интеграции приложений (подробнее об этом речь пойдет ниже).

Реакцией на эти явления становится изменение самой сущности финансовой службы. В книге «Финансовый директор — архитектор будущего корпорации» (*CFO: Architect of the Corporation's Future*)[1] показано, что теперь финансовый директор должен не просто заниматься отслеживанием денежных потоков, а определять стратегию компании. В ней финансовый директор представлен как архитектор будущего корпорации, использующий

фундаментальные экономические концепции, основанные на акционерной стоимости. Развитие финансовой службы за последние два десятилетия представлено на рис. 1.5.

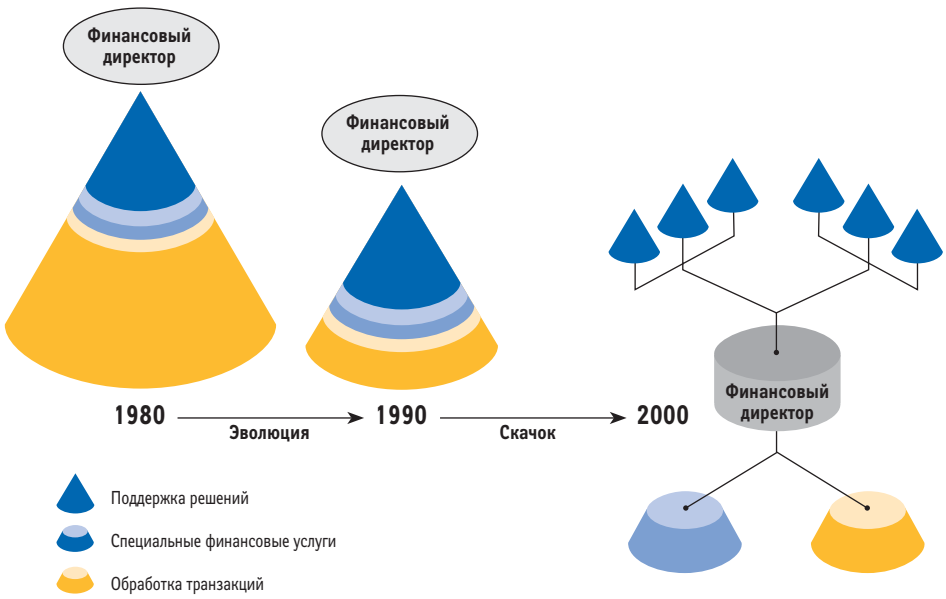



**Рис. 1.5** *Изменение характера финансовой службы*

На рис. 1.5 финансовая служба, характерная для 1980-х годов, изображена в виде массивного конуса, в котором доминирует обработка транзакций и лишь часть приходится на поддержку принятия решений. В 1990-х финансовая служба начала использовать преимущества ERP-систем и несколько «похудела» — здесь уже меньше внимания уделяется обработке транзакций и больше — управлению эффективностью.

Позже, в конце 1990-х, начинается бурное развитие Интернета. Во второй книге нашей серии, «Электронный финансовый директор: сохранение и приумножение стоимости в новой корпорации» (*eCFO: Sustaining Value in the New Corporation*)[2], финансовый директор представлен как центральный узел в сети взаимосвязей, обеспечивающих управление стоимостью расширенного предприятия. Финансовая служба более фрагментирована, а обработка транзакций осуществляется дистанционно в общих центрах обслуживания или передается на аутсорсинг. Поддержка принятия решений осуществляется на уровне бизнес-единиц. Успех этой более фрагментированной модели во многом обусловлен способностью финансового директора обес-

печить целостность процессов и систем. Принципиально важными направлениями считаются достижение согласованности отчетности, обеспечение сбора и достоверности данных.

В нашей книге интеграция и согласованность стоят на первом месте. Чтобы подчеркнуть их значение, мы изображаем новую финансовую службу в виде ворот японского храма. Это символизирует те принципы, которыми финансовая служба должна руководствоваться в предстоящем десятилетии — первом десятилетии нового тысячелетия! Вот эти принципы.

- *Прозрачность*: ворота представляют собой портал. Акционеры пользуются порталом, чтобы получить представление о стоимости организации. Руководство использует портал не только как полезный инструмент внутри организации, но и для исследования процессов, идущих во внешней среде.
- *Прочность*: левый столб ворот символизирует *финансовую цепочку*, которая фокусируется на обработке транзакций. Это уже не массивный конус, а легкая, но надежная опора. Она меньше, чем раньше, но более эффективна и остается жизненно важным компонентом предприятия как при использовании собственных ресурсов, так и при аутсорсинге. Правый столб ворот символизирует *информационную цепочку*, которая включает поддержку решений и отчетность, т. е. связывает стратегию с производственной реальностью. Оба «столба» теперь одинаково важны для долгосрочной устойчивости и стабильности предприятия.
- *Структурная целостность*: верхняя перекладина ворот представляет ключевые возможности и сферы компетенции, которые формируют акционерную стоимость предприятия, как нынешнюю, так и будущую. Это *нематериальные активы* — те активы, которые генерируют денежные потоки и акционерную стоимость. Чаще всего это так называемые «мягкие активы» — бренды, клиенты, новинки продукции и люди. Именно эти элементы сводит вместе интегрированная финансовая служба будущего (рис. 1.6).

Программа интеграции сегодняшнего финансового директора покоится на трех китах: финансовая цепочка, информационная цепочка (прозрачная и достоверная информация для заинтересованных сторон) и нематериальные активы. Принятие этой программы предполагает изменение финансовых процессов, организационной структуры и квалификации сотрудников. Чтобы получить выгоды от преобразования финансовой службы, необходимы инвестиции в четко управляемую и сфокусированную технологию интеграции.

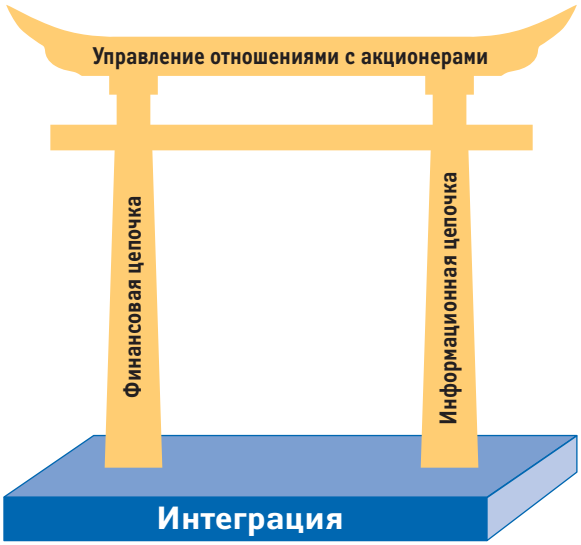



**Рис. 1.6.** *Интегрированная финансовая служба будущего*

Однако группа mySAP ERP Financials считает, что технология сама по себе не даст желаемых результатов. Ее опыт в области внедрения решений для финансовых служб по всему миру показывает, что такие изменения должны быть процессно-ориентированными. Эта мысль проходит через всю книгу.

В главе 2 мы рассмотрим проблему повышения отдачи инвестиций в ERP-системы и исследуем вопрос о том, почему во многих компаниях дело заканчивается «системным спагетти». Одни, как DaimlerChrysler, считают интегрированный подход к ERP на основе решений SAP необходимым условием реализации своих стратегий в отношении продукции, услуг и клиентов. Другие останавливают выбор на нескольких платформах и в итоге получают «системное спагетти». Мы объясним, как использовать новейшие интеграционные технологии для углубления сотрудничества и получения недоступных ранее выгод. В главе 3 обсуждаются проблемы сотрудничества в рамках финансовой цепочки: рационализация и автоматизация процессов осуществления платежей, выставления счетов, управления денежными средствами и внутреннего банковского обслуживания. В главе 4 показано, как эволюция финансовой службы и переход от обслуживания в общих центрах услуг к управляемому обслуживанию могут положить начало сотрудничеству.

В последующих главах рассматриваются новейшие взгляды на информационную цепочку. В главе 5, посвященной стратегическому управлению

предприятием, мы показываем, как увязать стратегию с повышением эффективности, модернизируя процессы бизнес-планирования, бюджетирования, отчетности и оценки результатов деятельности. Стратегическое управление предприятием предполагает управление рисками.

Глава 6 посвящена современной аналитической среде, которую создают новые приложения для поддержки решений. Именно она играет роль связующего звена между нынешними инвестициями в информационные технологии (ERP-системы и хранилища данных) и процессами стратегического управления предприятием. Тема главы 7 — обеспечение прозрачности. В ней раскрывается роль порталов в повышении производительности, распространении знаний, обеспечении сотрудничества как внутри бизнес-единиц, так и в рамках расширенного предприятия. Поскольку сегодня основная доля стоимости корпораций связана с нематериальными активами, в главе 8 критически анализируется традиционный учет и предлагаются смелые идеи по управлению показателем дохода от привлеченного клиента и инновациями. Кроме того, в ней говорится о в*и*дении компаний как сетей создания стоимости и о тенденциях в сфере управления, ориентированного на стоимость.

Заключительная глава книги обобщает накопленный опыт в области интеграции бизнеса, причем особое внимание уделяется *быстрому закрытию счетов* как мощному интеграционному механизму для финансовых процессов и систем. В ней также представлены взгляды группы mySAP ERP Financials на процесс развития финансовой службы. Мы завершаем эту книгу эпилогом, в котором намечены контуры финансовой службы будущего!

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ПОВЫШЕНИЕ ОТДАЧИ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ В ERP-СИСТЕМЫ

Рассмотрите возможные преимущества среды Beyond ERP. Распутайте «системное спагетти». Переосмыслите, перегруппируйте и реструктурируйте финансовую службу. Разработайте новую архитектуру Beyond ERP.

### УПРОЩЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЦЕПОЧКИ

Идентифицируйте скрытые издержки, обусловленные неэффективностью существующих финансовых цепочек и возникающими отклонениями. Сосредоточьте внимание на экономии; запланируйте сокращение потребности в оборотных средствах на 25% или около того. Вовлекайте в этот процесс ключевых торговых партнеров. Формируйте межфункциональные команды по реализации изменений. Особое внимание обратите на обучение в сфере оптимизации денежных потоков.

### ПЕРЕХОД ОТ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ К УПРАВЛЯЕМОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ

Идентифицируйте неосновные виды деятельности — в качестве ориентира используйте лучшие достижения в своей отрасли и за ее пределами. Поднимите общие центры обслуживания на более высокий уровень: не ограничивайтесь обработкой транзакций и, по мере возможности, переходите к глобальным масштабам. Рассматривайте варианты использования как собственных ресурсов, так и аутсорсинга. Следите за новым рынком управляемых услуг, бизнес-процессов, управления приложениями, а также за ИТ-инфраструктурой и поддержкой. Планируйте более разнообразное и всестороннее обслуживание через Сеть.

### УВЯЗКА СТРАТЕГИИ С ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Сконцентрируйте будущие вложения на инициативах, касающихся стратегического управления предприятием, которые создают реальную стоимость. С целью управления эффективностью поощряйте неформальное общение в пределах компании. Трансформируйте стратегии роста в ключевые показатели эффективности. Интегрируйте управление рисками с другими компонентами стратегического управления предприятием.

### ПРЕВРАЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ В ДЕЙСТВИЯ С ПОМОЩЬЮ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ

Проведите «горизонтальный» анализ по всей цепочке создания стоимости. Выберите стратегию анализа. Повышайте отдачу от вложений

в системы управления взаимоотношениями с клиентами. Используйте аналитические инструменты для оценки портфеля инноваций и жизненных циклов продуктов. Создайте надлежащую аналитическую инфраструктуру, обеспечивающую баланс между формальными и неформальными оценками.

СОТРУДНИЧЕСТВО ЧЕРЕЗ ПОРТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ
Обеспечьте участие представителей высшего руководства в управлении: проекты, связанные с порталами, нуждаются в широком освещении. Оцените себестоимость интеграции ERP-систем, структуры обмена сообщениями и хранилищ данных. Используйте преимущества готового контента. Стремитесь к быстрым победам и заботьтесь о закреплении достигнутых результатов!

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ
Идентифицируйте свои скрытые — нематериальные — активы! Ищите возможности для перекрестных продаж и повышения эффективности. Поддерживайте необходимый баланс между материальными и нематериальными активами. Разработайте сбалансированную систему показателей для оценки отдачи нематериальных активов. Преобразуйте сети дополнительных услуг в центры создания стоимости.

РОЛЬ БИЗНЕС-ИНТЕГРАТОРА
Разработайте глобальные руководящие принципы обеспечения целостности предприятия. Добивайтесь прозрачности (внутренней и внешней) финансовой отчетности и управления рисками. Оцените выгоды от ускоренного закрытия счетов в масштабах всего предприятия. Загляните на десять лет вперед. При обработке транзакций думайте о финансовой службе как о самостоятельном бизнесе. В целях поддержки решений сконцентрируйтесь на новых ролях и квалификациях, необходимых для создания стоимости в долгосрочной перспективе.

# ГЛАВА 2



# Повышение отдачи инвестиций в ERP-системы

## ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ ПРИ СЛИЯНИИ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Манфред Гентц,*
финансовый директор DaimlerChrysler

*DaimlerChrysler — одна из крупнейших в мире промышленных компаний и глобальный лидер по выпуску автомобилей, объемам финансирования и маркетингу. В конце 1990-х годов немецкая компания Daimler Benz приобрела американскую компанию Chrysler, и эта сделка стала одним из самых крупных слияний промышленных предприятий в истории. В настоящее время DaimlerChrysler имеет производственные предприятия в 37 странах и продает свою продукцию в 200 странах.*

*Финансовый директор Манфред Гентц так характеризует глобальные цели своей компании: «Наша стратегия базируется на четырех основных элементах. Первый — географический охват: мы хотим присутствовать во всех крупных регионах мира. Второй — широкий ассортимент продукции: мы выпускаем самые разные транспортные средства, от тяжелых грузовиков для коммерческих контейнерных перевозок до маленьких моделей типа Smart. Третий опорный элемент нашей стратегии — технология; мы считаем себя лидером автомобилестроения, уверенность в этом дает непрерывное инвестирование в новейшие технологии. Четвертый элемент*

*нашей стратегии — развитие брендов. Действительно, такие бренды, как Mercedes Benz, имеют весьма прочные позиции. Вкладывая средства в отдельные бренды для сохранения лидерства на рынке, мы стараемся избегать дублирования.*

*Объединение Daimler и Chrysler стало одной из крупнейших сделок в мировой истории, так что управление интеграцией компаний было очень трудной задачей. Одной из главных проблем в процессе интеграции после слияния стало повышение прибыльности компании, особенно американской ее части — Chrysler. Но теперь объединенная компания работает устойчиво и готова к дальнейшему расширению. Например, недавно мы вложили средства в тихоокеанский регион через Hyundai и Mitsubishi.*

*Верхнюю строку в списке стратегических задач DaimlerChrysler занимает повышение акционерной стоимости, компания намерена продолжать вложения в интегрированную цепочку создания стоимости. Мы продолжаем активно инвестировать средства в бренд Mercedes Benz, а также в наших людей, технологии и связи с клиентами и поставщиками. При этом мы стараемся поддерживать баланс между инвестициями в физическую инфраструктуру производства и в нематериальные активы. Для вывода автомобиля Smart на рынок нам потребовалось всего около четырех лет — это намного меньше обычного для нашей отрасли. Однако создание бренда требует времени и обходится очень дорого. Инвестирование в бренды и технологии, в конечном счете, делает необходимыми дальнейшие инвестиции (по цепочке создания стоимости) в производственную инфраструктуру — нельзя обходить вниманием нашу базу физических активов.*

*Что касается подхода DaimlerChrysler к интеграции и стандартизации, то как показывает наша практика, то, что хорошо для одной компании, не всегда подходит для другой. Каждая из компаний-предшественниц полагала, что именно ее модель бизнеса правильная, и конечно, после слияния обнаружились существенные различия между ними. Мы понимали, что нам придется взаимоувязать системы обеих компаний, но сначала надо было решить, куда идти и с какой скоростью.*

*Мы начали со стандартизации процессов, что способствовало объединению и позволяло сохранить контроль над бизнесом. С этим мы справились сравнительно быстро. Больше времени потребовалось, чтобы выяснить, чем принципиально различаются между собой Chrysler и Daimler. Ведь ниже интегрированного общекорпоративного уровня остаются процессы и системы, специфические для каждой бизнес-единицы. В рамках программы глобальной стандартизации нам пришлось сохранить некоторые обоснованные отклонения. Но это проблемы развития. Через десять лет у нас будет намного более высокий уровень стандартизации сверху донизу.*

*Понятно, что объединенная компания унаследовала множество разнородных систем и после слияния стала дополнять существующие ERP-системы другими ресурсами, лучшими среди аналогов. DaimlerChrysler активно использует системы и достигла заметных успехов в использовании систем e-Procurement. Что касается интеграции электронных систем закупок, то было бы ошибкой стараться осуществить стандартизацию в течение короткого времени. Мы уже добились значительного прогресса в интеграции своих процессов с процессами поставщиков. Однако хотя мы и получили некоторую экономию, ее нельзя назвать устойчивой.*

*Изменение — непрерывный эволюционный процесс, который требует определенных инвестиций. Например, сегодня мы включаем в процесс интеграции не только поставщиков первого уровня, а всю цепочку поставок вплоть до четвертого и даже пятого уровня, и в этом направлении нам предстоит сделать еще очень много. Я скептически отношусь к потенциальным выгодам отраслевых торговых площадок, таких как Covisint, но нам приходится в этом участвовать, потому что иначе можно потерять конкурентное преимущество. В сфере поставок наверняка еще есть возможности экономии, но мы полагаем, что значительно большего эффекта можно достичь в результате дальнейшей интеграции наших каналов продаж конечным пользователям через дистрибьюторскую сеть. Mercedes Benz традиционно имеет сильную службу оптовой торговли, но сейчас мы вкладываем средства в розничную сеть с учетом общеевропейского регулирования.*

*Интеграция физических процессов в цепочках поставок — от закупок до продаж — заметно повысила эффективность работы DaimlerChrysler. Однако есть еще две области совершенствования: оборотный капитал и финансовая цепочка. В ряду моих целей значится сокращение оборотного капитала и оптимизация процессов управления денежными средствами. Финансовая служба обязательно должна вникать в производственные процессы и понимать факторы, определяющие размер оборотного капитала. Мы намерены теснее интегрировать наши финансовые подразделения в пределах всей компании. У нас имеется несколько проектов, касающихся общего центра обслуживания. Работу в этом направлении мы начали в Германии с централизации общекорпоративных функций в штаб-квартирах многих наших предприятий. Аналогичные программы реализуются в службах продаж и в казначейских департаментах, в первую очередь, в Северной Америке, где общий центр обслуживания казначейских департаментов уже действует. То же происходит и в Азии, где мы осуществляем интеграцию сначала в пределах стран, а затем выходим на региональный уровень.*

*Для DaimlerChrysler сокращение оборотного капитала — весьма непростое дело. Оно не должно нанести ущерб взаимоотношениям с клиентами и по-*

*ставщиками. Мы тесно сотрудничаем с поставщиками в сфере технологии, разработок и сокращения производственных затрат, поддерживая наши высокие стандарты функциональности и качества компонентов. Интересы поставщиков надо защищать. Мы полагаемся на них, и они должны получать адекватную компенсацию.*

*В 2000–2003 гг. команда успешно внедрила новую систему бухгалтерского учета и калькуляции себестоимости на основе решения ERP компании SAP. Эта система позволяет представить финансовую информацию в разрезе сегментов бизнеса с разбивкой по регионам и юридическим лицам. Сроки представления отчетности также были существенно сокращены. Отчетность в немецких и других европейских компаниях у нас теперь более или менее в порядке. Сокращение времени не повлияло на качество процесса закрытия счетов; напротив, оно повысилось. Обработка транзакций обходится нам дешевле и существенно упростилась. Финансовая служба сейчас должна сфокусироваться на более важной роли делового партнера.*

*В DaimlerChrysler перед финансовой службой стоят две серьезные задачи. Первая — ей предстоит продолжить программу стандартизации процессов, концентрируя внимание на тех сферах, где возможно внедрение глобальных стандартов. Например, реализуемая в компании концепция управленческой информационной фабрики поможет повысить уровень прозрачности и аналитической поддержки. Она будет способствовать также сокращению оборотного капитала. Вторая задача — совершенствование процессов управления рисками. Управление рисками — не просто техническая проблема финансовой службы. Оно касается предприятия в целом: нашей культуры, нашего поведения и того, как наша компания изменяется со временем».*

---

С середины 1990-х такие компании, как DaimlerChrysler, ExxonMobil и Colgate-Palmolive, превратили стремление к тотальной интеграции (и по направлениям бизнеса, и в географическом плане) в корпоративный культ и извлекли из этого огромную пользу. Основной предпосылкой успеха служит продуманная стратегия, ориентированная на оптимизацию процессов и сокращение затрат. Эта стратегия в сочетании с дисциплиной ее исполнения уже дала заметные результаты в наиболее важных секторах — централизация потоков данных, реструктуризация бизнес-процессов, сокращение запасов, своевременность поставок, обслуживание клиентов и денежные потоки. И это только начало! Например, при полной реализации программы глобальной интеграции в Colgate-Palmolive совокупная ожидаемая экономия должна превысить 600 млн долл., это поразительный результат[1].

Хотя системы управления ресурсами предприятия (ERP-системы) стали применяться еще в 1990-е годы и с энтузиазмом воспринимались во многих отраслях, мало кому удалось приблизиться к тому, чего DaimlerChrysler практически уже достигла, т. е. к созданию полностью интегрированного ERP-комплекса, охватывающего все предприятия в глобальном масштабе. Лишь немногие компании, разделяющие точку зрения и стремления DaimlerChrysler, сумели добиться существенных преимуществ в следующих сферах:

- информация о клиентах, поставщиках и партнерах по бизнесу;
- поставка более точных данных и более полной информации к ключевым контактным точкам;
- укрепление связей с клиентами, повышение качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов;
- существенная экономия по всем ключевым функциональным группам.

Фундаментальное преимущество, которое дает внедрение ERP-систем, — это возможность управлять бизнес-процессами и потоками информации в единой интегрированной среде, что улучшает координацию, повышает открытость, эффективность и быстроту реагирования на воздействия. В таких системах классически реализуется сетевой эффект, когда стоимость возрастает с ростом числа участвующих функциональных групп и пользователей, а также качества соединения разнородных частей. Чем больше процессов вы интегрируете, тем большую выгоду получаете.

Другие компании, как и DaimlerChrysler, устраняют барьеры, стандартизируют, отказываются от непрофильного бизнеса, соединяют и всеми силами стремятся сократить затраты. Вместе с тем, хотя никто не отрицает, что интеграция ведет к упрощению процессов и сокращению издержек, добиться этого в реальности не так-то просто.

Как было отмечено в главе 1, с увеличением сложности систем процесс интеграции замедляется, а в некоторых случаях и вообще стопорится. Этому способствуют глобализация, отраслевая консолидация и специализация. Теперь мы остановимся на крупных слияниях и поглощениях, отделении непрофильного бизнеса, волне аутсорсинга и на все возрастающей потребности в коммуникации, как внутренней, так и внешней.

Если сложность не превращается в сдерживающий фактор, нередко происходят обвальные изменения — компании устанавливают лучшие, но часто несовместимые ERP-системы, навязывают решения e-Business изолированным функциональным группам, а не встраивают их органично в существующую инфраструктуру. Сложите все это вместе и вы получите рецепт *не упрощения*, а приготовления дорогостоящего *«системного спагетти»*.

За последнее десятилетие ERP-системы первого поколения распространились очень широко и прошли заметный эволюционный путь. Значительное сокращение затрат и упрощение процессов, которых добились передовые компании, были бы невозможны без использования этих мощных инструментов. В то время как компании пытаются совладать с нарастающей сложностью систем и непрерывно растущим спросом на информационные технологии, ряд серьезных и неотложных проблем настоятельно требует новых решений:

- Как добиться гибкости, позволяющей изменять бизнес-модели, но сохранять целостность?
- Как разобраться с «системным спагетти» в компании и достичь подлинной интеграции?
- Как изменить ERP-системы без ущерба для управляемости ИТ-среды?
- Как меньшими силами сократить затраты и улучшить обслуживание?
- Как полнее использовать потенциал новейших интеграционных технологий?

Когда-то разобщенные компании теперь сотрудничают и общаются друг с другом намного свободнее, чем раньше, совместно используя важную информацию и единые процессы. Чтобы вывести сотрудничество на новый, более высокий уровень, динамичная среда современного бизнеса нуждается в принципиально новой технологической платформе, построенной на менее объемных, менее дорогих, независимых, но полностью интегрированных приложениях.

Сегодня финансовые директора осуществляют переход от унаследованных разрозненных систем к интегрированной ERP-платформе, к ERP-группам, к интегрированной, но открытой среде. Новые системы должны обеспечивать не только интеграцию, но и гибкость. Мы движемся не просто к ERP-системам, связанным друг с другом, а к более масштабной ERP-модели бизнеса, в которой традиционные организационные границы становятся проницаемыми и в конечном счете вообще исчезают.

В данной главе мы рассматриваем меняющееся технологическое окружение финансового директора, новые подходы к обеспечению баланса централизация/децентрализация, а также преимущества новейших ERP-систем. В нашей книге новая концепция интегрированной среды получила название Beyond ERP. Мы также предлагаем конкретные рекомендации по выбору наилучшей стратегии для вашей компании с учетом последних достижений.

# ИНТЕГРАЦИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

Большинству компаний постоянно приходится искать компромисс между стремлением генерального директора к поиску новых возможностей для бизнеса, что требует нестандартного подхода и гибкости, и стремлением финансового директора к безопасности, стабильности структур и дисциплине. ИТ-директор стремится максимально использовать преимущества новейших технологий, а потому заинтересован в стандартизации и обеспечении управляемости. Эти противоречащие друг другу устремления наглядно представлены на рис. 2.1.

В ряде наиболее амбициозных и успешных программ реинжиниринга, осуществленных к настоящему времени, ERP-платформы использовались в качестве инфраструктуры, поддерживающей преобразование жестких организаций с четким делением на отделы в процессно-ориентированные структуры. Подобное преобразование осуществили такие мировые лидеры, как IBM, Kodak и Chevron.

Многим корпорациям удалось получить дополнительные выгоды, добавляя в существующие ERP-системы новые функции и модули. В качестве

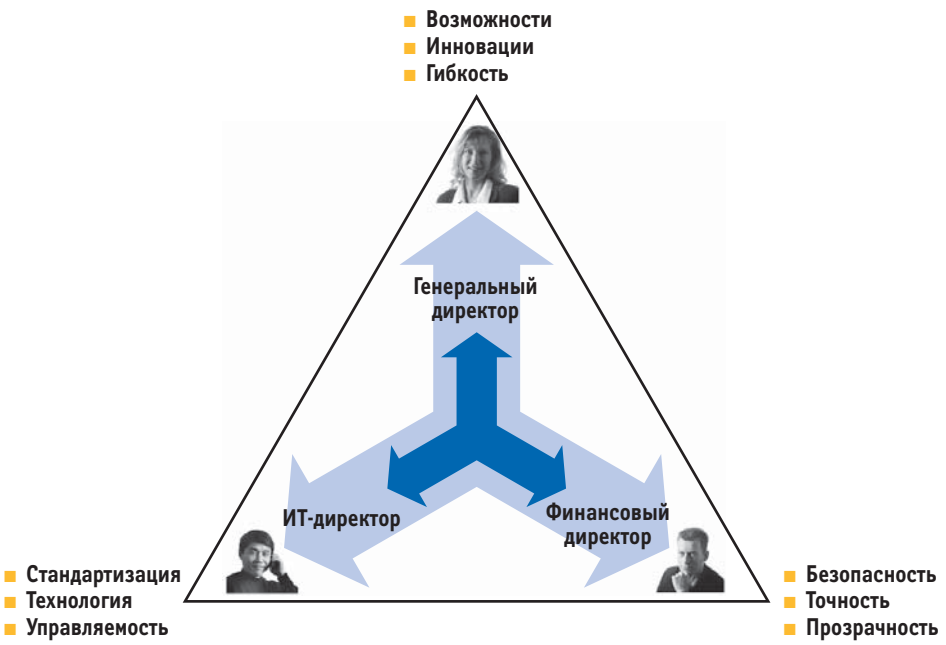



**Рис. 2.1.** *Стратегическая дилемма*

примера можно привести планирование и оптимизацию цепочек поставок в Colgate-Palmolive и Procter & Gamble, системы закупок e-Procurement в Lockheed Martin и Quaker Oats, корпоративные порталы в Nestle и BOC и управление жизненным циклом продукта в Aventis и Bayer.

По нашим наблюдениям, для компаний, успешно внедривших ERP-систему, характерен один и тот же стратегический подход: они используют ERP-системы в качестве каркаса для корпоративных информационных систем. У них, как правило, стабильные и зрелые команды топ-менеджеров с четким видением целей в области корпоративных информационных ресурсов. Эти команды также берут на себя ответственность за управление текущими процессами преобразования в своих организациях. На рис. 2.2 схематично представлен процесс перехода от вертикально интегрированных организаций к сетевым и функционально интегрированным бизнес-структурам.

Поясним, что следует понимать под интеграцией. В контексте бизнес-приложений этот термин часто используют неправильно, что ведет к неправильной оценке ситуаций и недоразумениям. Когда речь идет об информационных системах, обычно имеют в виду интеграцию данных и интеграцию

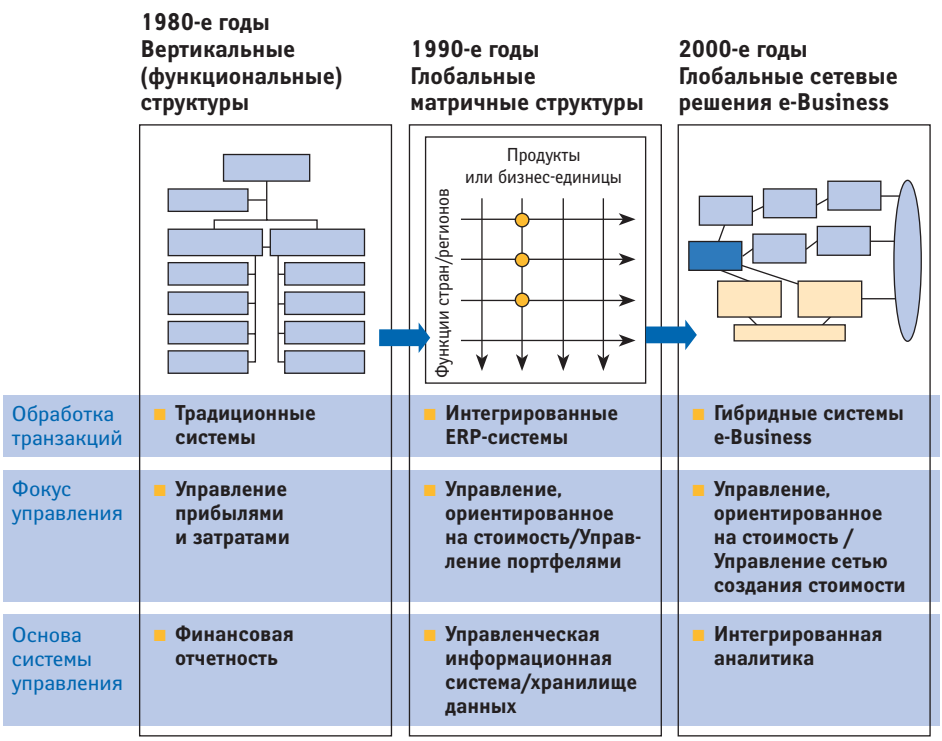



**Рис. 2.2.** *Эволюция бизнес-структур и систем*

процессов (хотя все более широкое использование «порталов» обеспечивает одну из форм интеграции приложений на уровне пользовательских интерфейсов).

Под интеграцией данных, как правило, понимают общую модель представления или общий формат данных, который может распознаваться и восприниматься разными приложениями. Например, «продукт» в CRM-системе (отношений с клиентами) имеет тот же формат и атрибуты, что и «продукт» в производственной системе.

Стандартные форматы данных, например XML (расширяемый язык разметки), могут облегчать обмен основными данными о продукте между CRM-системой и производственной системой и обмен документами о транзакциях (например заказами на продажу того или иного продукта). Однако эта так называемая *интеграция данных* не позволит принимающей системе понять, что делать с поступившим заказом на продажу без *интеграции процессов*.

Современные ERP-системы проектируются и выстраиваются так, чтобы обеспечить и интеграцию данных, и интеграцию процессов. Все приложения и компоненты ERP-системы используют единую и неизменную модель представления данных, так что формат и атрибуты «продукта» одинаковы и в модуле ERP, и в модуле CRM, и в модуле управления цепочками поставок, и в модуле e-Procurement.

Кроме того, интеграция происходит на уровне процессов, поэтому, например, заказ на продажу, сгенерированный в CRM-системе, автоматически инициирует цепочку действий: проверку кредита в модуле учета дебиторской задолженности, проверку запасов в модуле управления материалами, формирование производственного заказа в модуле планирования, начисление будущего дохода в финансовом модуле.

Основные аспекты интеграции и выгоды, которые она обеспечивает, представлены в табл. 2.1.

**Таблица 2.1**

| Интеграция предполагает | Преимущества «полной интеграции» |
|---|---|
| Интеграцию данных: согласованная информация о поставщиках, продукции и клиентах для «однозначного представления ситуации» | Одна главная запись для каждого поставщика, продукта или клиента, доступная всем пользователям, с различным представлением элементов в зависимости от роли пользователя |
| Интеграцию процессов: однократный ввод информации о транзакции (которая может генерировать один или несколько документов) | Информация распространяется по бизнес-процессам и между ними в реальном времени. Ввод одного элемента информации о транзакции может инициировать потоки информации (документов) в нескольких процессах |

Окончание табл. 2.1

| Интеграция предполагает | Преимущества «полной интеграции» |
|---|---|
| Прозрачность информации о бизнес-процессах по вертикали и горизонтали | Возможность перехода на другие уровни для получения детальной информации, вплоть до исходной транзакции и всех связанных с нею документов |
| Событийно-управляемые потоки бизнес-процессов | Бизнес-процессы и потоки операций инициируются в зависимости от статуса или ценности элемента информации |

Многие компании получают выгоду от упрощения и стандартизации при внедрении ERP-систем в результате снижения себестоимости операций, численности персонала, оборотного капитала, затрат на развертывание и обслуживание информационных технологий, а также повышения прозрачности. При этом финансовым и ИТ-директорам в равной мере приходится приспосабливаться к новой суровой реальности, поскольку факторы, определяющие ИТ-стратегию корпораций, радикально изменились в последние годы.

## ЛИКВИДАЦИЯ «СИСТЕМНОГО СПАГЕТТИ»

Почему финансовые директора считают, что это их задача — повышать отдачу от вложений в ERP-системы? Почему новые, лучшие среди аналогов приложения зачастую снижают эффективность ERP-систем? Почему уровень поддержки принятия решений, в которой компании отчаянно нуждаются, по-прежнему недостаточно высок? Как ИТ-директорам адаптировать существующие ERP-системы к организационным изменениям и новым системным требованиям и обеспечить взаимосвязь с партнерами?

ERP-системы должны приспосабливаться и к внутренним (структурным), и к внешним (рыночным) изменениям.

1. *Изменения, обусловленные внутренними причинами.* Изменение структуры деятельности требует серьезных изменений конфигурации процессов и данных в ERP-системах. Интеграция процессов зависит от интеграции данных. Изменение философии управления (например изменение соотношения между централизацией и децентрализацией) влияет и на физические (реализация), и на логические (ориентация на клиента или компанию, настройка и конфигурация) характеристики ERP-систем.

2. *Изменения, обусловленные внешними причинами.* Внешнее репозиционирование, слияния и поглощения, отделение непрофильного бизнеса, отраслевая реструктуризация, изменение законодательства, технологические новации, новые инициативы в сфере электронного бизнеса, например прямые контакты с поставщиками и клиентами через Интернет, — все это может потребовать перехода на совершенно новые модели бизнеса.

В результате таких изменений компании оказываются обладателями «системного спагетти». На рис. 2.3 изображено то, что мы называем «системным спагетти».

Несмотря на появление широких возможностей по упрощению и интеграции, большинству компаний приходится иметь дело с десятками систем от различных поставщиков, согласовывать их разнородные функциональные цели и возможности, пытаться быстро адаптировать эти системы к требованиям рынка и условиям конкуренции.

В приведенном ниже примере рассматривается опыт глобальной компании, который показывает, как по мере решения текущих задач она переходит к более сфокусированной модели интеграции. Положение этой компании осложнялось недавним крупным слиянием, в результате которого она оказалась обладательницей двух ERP-комплексов с совершенно разными наборами функций, достоинств и ограничений.

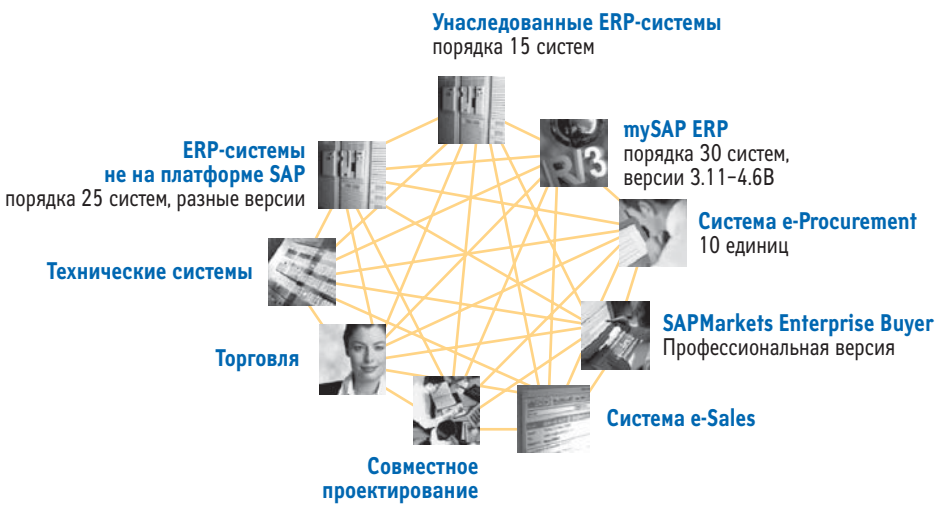



**Рис. 2.3.** *Ситуация в компании: «системное спагетти»*

## ПРИМЕР
### Формирование новой стратегии интеграции после мегаслияния

*До слияния рассматриваемая глобальная химическая компания установила программное обеспечение SAP на всех своих предприятиях в США, странах Европы и Латинской Америки. Одна ERP-система использовалась для обслуживания производства и поставок, другая — для обеспечения работы коммерческой и финансовой служб. При этом элементы производственной и финансовой систем были взаимосвязаны и охватывали почти 200 глобальных бизнес-процессов, сконфигурированных в системе mySAP ERP и требующих существенной поддержки со стороны внутреннего и внешнего обслуживающего персонала.*

*Компания получила значительную выгоду от первоначальной синергии и решила выйти на следующий уровень интеграции на основе использования решений SAP для поддержки работы других служб. В то же время она продолжала включать в свою ИТ-среду хотя и лучшие, но разрозненные решения, что неизменно вело к появлению «системного спагетти». Финансовому директору и ИТ-директору постоянно приходится решать двойную проблему — как расширить функциональность базового программного обеспечения при одновременном упрощении структур, систем и процессов. Много времени отнимала проблема координации централизованного управления обслуживанием, региональными и локальными центрами поддержки в отдельных странах.*

*При слиянии этой компании с другой примерно такого же размера среда интеграции радикально изменилась, и не в лучшую сторону. Как уже говорилось, первая компания придерживалась долгосрочной, поэтапной стратегии внедрения решений SAP. Приобретенная компания занималась потребительскими товарами и при выборе ERP-системы руководствовалась принципиально иными критериями. Программное обеспечение у приобретенной компании было относительно недорогим, но высоко стандартизованным. Таким образом проблема заключалась в объединении глобальной централизованной ERP-системы одной компании с децентрализованными системами другой.*

*Различия корпоративных культур проявились в совете директоров объединенной компании. Представители первой компании настаивали на применении решений SAP в производственной сфере и поначалу убедили всех продолжить внедрение SAP на приоритетных участках. Но согласие длилось недолго. ИТ-директор объединенной компании, который ранее отвечал за внедрение ERP-систем в приобретенной компании, не торопился переходить к более сложному решению. В то же время финансовый директор объединенной компании говорил: «Пора бы уже добиться синергии как на уровне компании, так и на уровне финансовой службы».*

*Проблемы стали возникать одна за другой.*

- *Новые системные требования, обусловленные слиянием: необходимость синергии, сокращения затрат, максимального использования объединенного потенциала — законодательство (соответствие производства нормам и правилам), информация (порталы), технология (e-Procurement), синергия в сфере продаж/связей с клиентами (CRM), изменение межфункциональных потребностей, например в области прогнозирования и отчетности.*
- *Центральная проблема: переход от «спагетти» в области систем и процессов к интегрированному решению в виде новых общих центров обслуживания. ERP-система первой компании обеспечивала полную интеграцию процессов и данных; то же самое было и в приобретенной компании. В новой ситуации требовалась открытая интеграция, т. е. разделение процессов и данных в обеих ERP-системах и разработка общего решения, позволяющего повысить отдачу ERP-инвестиций обеих компаний.*
- *Ключевые задачи: совместимость модели или формата представления данных при переходе от одной системы к другой (возможно, для многих систем), маршрутизация потоков данных при передаче от одной системы к другой (в пакетном режиме или в режиме реального времени), внедрение аудиторской системы, которая может контролировать успешность передачи данных и устранять расхождения, существующие в передающей и принимающей системах.*
- *Каждая из перечисленных задач требует четкой постановки и определенных затрат на обслуживание. Больше всего времени у любой организации, обеспечивающей ИТ-поддержку, отнимают именно проблемы взаимодействия различных систем. (Знаете, сколько ИТ-специалистов работают в выходные над устранением сбоев при пакетной передаче данных?) Встаньте на место пользователя и представьте, сколько времени нужно сотруднику в службе маркетинга, чтобы проверить и согласовать информацию о продукте, ценах и прогнозах пусть в лучших, но различных системах?*

*Как видно из рис. 2.4, унаследованные объединенной компанией ERP-системы стали настолько сложными, что превратили процесс интеграции после слияния в настоящий ИТ-кошмар.*

*Программа действий и стратегия ИТ-директора предусматривают:*

- *полную интеграцию и достижение максимальной синергии;*
- *получение прибыли от инвестиций в информационные технологии;*
- *оптимизацию цепочек поставок, коммерческих и финансовых процессов;*
- *использование лучших решений e-Business в отрасли.*

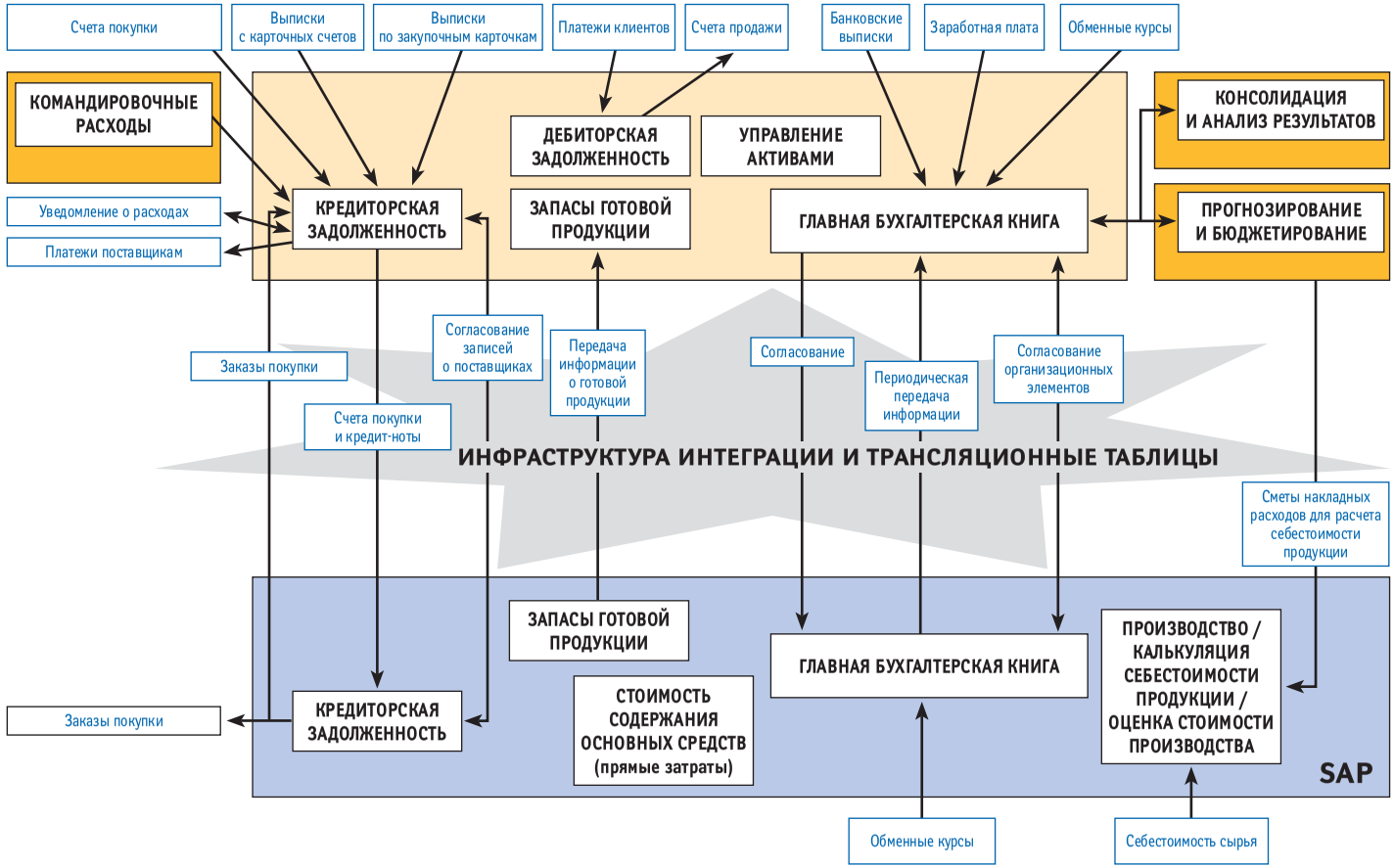



**Рис. 2.4.** *Интеграция ERP-систем для общего центра обслуживания*

*Проблемы интеграции, с которыми столкнулась эта новая компания, были непростыми и ресурсоемкими. Продолжение внедрения решений SAP на производстве требовало развертывания многочисленных вспомогательных финансовых модулей. Чтобы объединить системы обеих компаний, ИТ-директор должен был выбрать один из двух вариантов.*

1. *Сделать производственную составляющую полностью автономной, со своими собственными финансовыми показателями, и использовать очень простой, но дорогостоящий интеграционный интерфейс, обеспечивающий передачу данных из одной системы в другую.*
2. *«Раскрыть» системы и добиться совместимости процессов и данных на детальном уровне. Это дорогое и сложное в поддержке решение, но в этом случае все системы должны функционировать более надежно.*

*ИТ-директор предложил два взаимодополняющих решения.*

- **Решение А** — *создать на основе промежуточного ПО интеграционное ядро с уменьшенным числом интерфейсов между ERP-системами. Преимущества: меньшая сложность, легкость обслуживания, меньшая стоимость (правда, это касается симптомов, а не причины). Основной недостаток: дублирование приложений и данных. Решение потребовало бы дополнительного конфигурирования и настройки, дополнительного обслуживания и обработки дополнительной финансовой информации.*
- **Решение Б** — *«развязать» системы, т. е. создать одно хранилище стандартных данных и «развязать» процессы в каждой из ERP-систем. Преимущества: единый стандарт данных и большая гибкость процессов (т. е. функциональность процесса не зависит от данных). Решение позволило бы компании в будущем приспосабливаться к изменению соотношения децентрализации и централизации в разных частях мира.*

*Компания выбрала стратегию интеграции, которая предполагала создание единого хранилища стандартных данных и одного ядра интеграции для изолированных и изменяющихся процессов. В некоторых странах и регионах эти процессы стандартизировались, а в других, где этому препятствовали, в частности, особенности местного законодательства, они приводились в соответствие с местными условиями.*

---

Сложная ситуация и «системное спагетти», которое получила вышеописанная компания, нельзя назвать чем-то необычным. Представленные в примере проблемы и расхождения во взглядах знакомы любой команде менеджеров, участвующей в слиянии компаний или пытающейся приспособить

ERP-системы к новым рынкам и условиям конкуренции. Здесь нет общего для всех правильного или неправильного решения, так как ситуации в компаниях сильно различаются. Вместе с тем использование объективных критериев может отчасти освободить процесс принятия решений от эмоций еще до того, как намеченные инициативы застопорятся и наступит «аналитический паралич».

Вот некоторые рекомендации для финансового директора, которому приходится иметь дело с «системным спагетти»:

- постарайтесь упорядочить системную среду — стандартизация и глобализация приводят к упорядочению;
- превратите свои инициативы развития из множества децентрализованных проектов в глобально скоординированную программу — управляйте обработкой и стандартизацией данных в масштабах всей компании из корпоративного центра;
- для управления крупными проектами на местах выбирайте централизованное управление;
- используйте глобальные бизнес-процессы — вы не сможете ввести ИТ-стандарты, обеспечивающие максимальную выгоду, пока бизнес-процессы не будут согласованными.

Для обеспечения максимальной гибкости и более эффективной окончательной интеграции необходимо, во-первых, полностью разделить системы, а во-вторых, снабдить хорошо структурированным интерфейсом. Чтобы повысить эффективность технологических инвестиций, необходимо ясно обрисовать архитектуру своих процессов и систем и разработать конкретный — и реалистичный! — проект интеграции с графиками и сроками.

## ЧТО ТАКОЕ BEYOND ERP

На рис. 2.5 представлена стратегия интеграции, на которую ориентируются многие компании при реконфигурации технологической инфраструктуры: одно хранилище данных, одно ядро интеграции для отдельных процессов (стандартизированных при возможности и индивидуально сконфигурированных при необходимости). Лишь после осуществления этих изменений ваша компания приблизится к решению, обеспечивающему совместное управление объединенными ресурсами.

Сейчас компании все больше нуждаются в интеграции и сотрудничестве[2]. Интернет предоставляет возможность мгновенной связи как между системами, так и между системами и людьми. Бизнес-процессы, которые

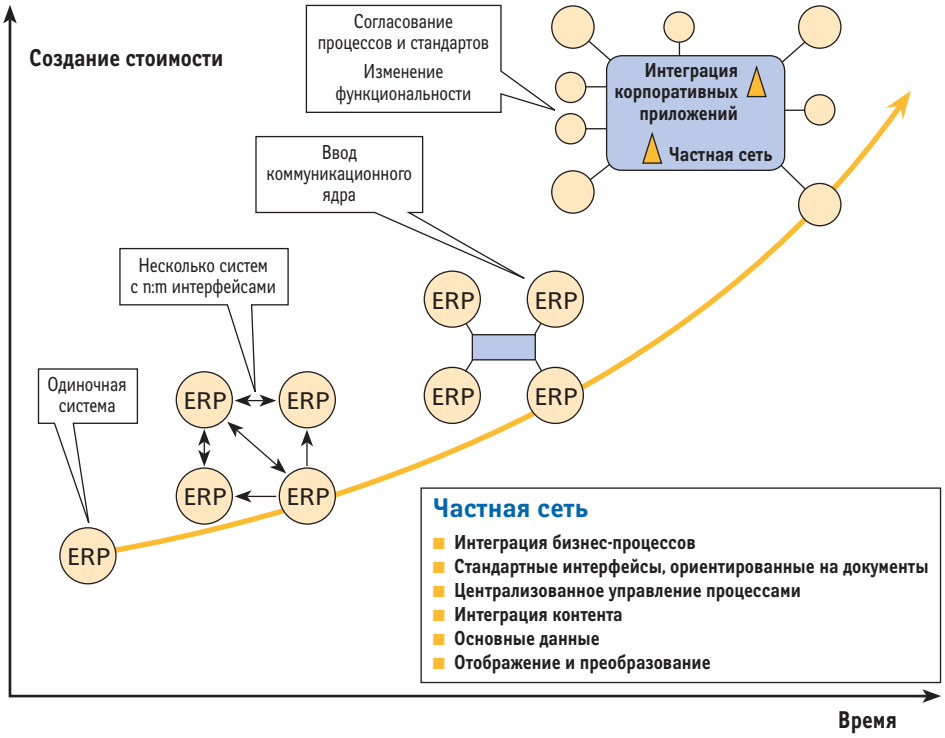



**Рис. 2.5.** *От ERP к частным сетям*

когда-то были ограничены сетями интранет и их пользователями, теперь перемещаются в Интернет.

Такие процессы, как планирование цепочек поставок, поиск источников снабжения и прогнозирование спроса, автоматизируются в масштабах предприятий и в пределах регионов. Теперь они могут осуществляться через системные границы с небольшими затратами, определяемыми себестоимостью услуг связи. Для этого, однако, необходимо объединить технологические компоненты разных поставщиков в согласованную инфраструктуру. В мире гетерогенных систем просто нет времени для комплексного обновления существующего корпоративного программного обеспечения или крупномасштабных стратегических замен.

Чтобы перейти к следующему этапу повышения эффективности, предприятиям придется вводить совместные бизнес-процессы — межкорпоративные или межфункциональные. Для этого на смену пакетной обработке должны прийти сценарии в реальном времени. По сравнению с традиционными совместные процессы предъявляют значительно более высокие требования к интеграционной инфраструктуре.

Частные сети обеспечивают компаниям и их коммерческим партнерам постепенное приближение к более эффективной автоматизации бизнес-процессов: использование веб-сервисов, где это возможно, и повышение отдачи от инвестиций в существующие ERP-системы и другие технологии. Новая сетевая инфраструктура позволяет управлять разнородными компонентами различных поставщиков, которые работают в различной технологической среде. Сетевая интеграция процессов устраняет необходимость устанавливать прямые связи, обеспечивая доступ к коллективным знаниям. Вместо непосредственного кодирования интерфейсов типа точка-точка для каждого нового компонента такая инфраструктура позволяет мгновенно подключать новые компоненты. Это дает гибкость, необходимую для сегодняшнего быстро изменяющегося делового мира, и, что важнее с точки зрения финансового директора, уменьшает затраты на интеграцию по сравнению с альтернативой — прямыми соединениями.

На рис. 2.6 показан процесс перехода от интеграции на базе ERP-системы с централизованным хранением данных к экспоненциальному росту числа связей между предприятиями и к сценариям совместной работы на основе интеграции приложений.

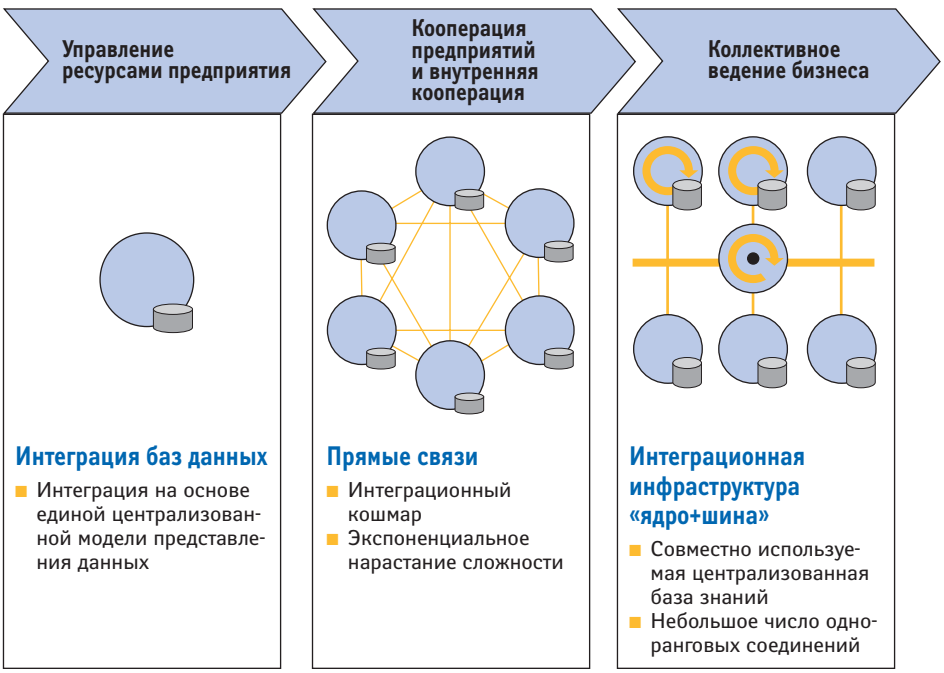



**Рис. 2.6.** *Сетевая инфраструктура для коллективной работы*

Сотрудничество между предприятиями и внутренняя кооперация на основе индивидуальных одноранговых связей порождают одну и ту же проблему. В прошлом затраты на каждую связь можно было оправдать объемами обрабатываемой информации и постоянными операционными потребностями. Решение e-Collaboration отличается от этой модели и в отношении объемов, и в отношении временных рамок: оно требует автоматизации и стандартизации процессов. Совместно разрабатываемые бизнес-сценарии должны соединять партнеров в рамках единого процесса, связанного с соответствующими функциями. Именно к такому результату и следует стремиться.

Первоначально технологии совместной работы строились на основе сетей общего пользования. Распространение частных сетей связано с тем, что компании некоторых отраслей не хотят раскрывать конкурентам технологии обмена данными и свои процессы.

Сети — это физическая основа систем электронной коммерции. В 1990-е годы внимание топ-менеджеров занимала глобализация, интеграция и координация внутренних совместно используемых активов и общих бизнес-процессов. Сегодня ключевыми факторами, определяющими выбор ИТ-решений, становятся инициативы в сфере электронного бизнеса, а также сотрудничество с клиентами, поставщиками и партнерами.

Во многих компаниях подобное смещение акцентов в ИТ-стратегии приводит к переносу внимания и ресурсов с внедрения и поддержки ERP-систем на проекты типа e-Procurement. К сожалению, многие из этих решений не приносят ожидаемой выгоды, поскольку требуют тесной интеграции с ERP-системами, которые еще не развернуты полностью.

Новые категории приложений e-Business обладают огромным рыночным потенциалом. Они открывают захватывающие перспективы, используют преимущества Интернета и других новых технологий, позволяют реализовать инновационные модели бизнеса. Однако многие компании зачастую недооценивают сложность и стоимость обеспечения взаимодействия между системами в реальном времени.

Могут приложения e-Business устанавливаться без основы в виде ERP-системы? Развертывание любого приложения e-Business для облегчения взаимодействия в реальном времени с клиентами, поставщиками или партнерами в той или иной степени открывает внутреннюю информационную систему компании для внешних субъектов. В конечном счете, это требует комплексной и двусторонней интеграции данных и процессов внутренних и внешних систем. Хотя иногда и удается получить краткосрочную выгоду от развертывания лучших из имеющихся автономных систем или систем с пакетным обменом данных, реальную отдачу обеспечивает только полностью интегрированная среда. По мере увеличения объема транзакций, осу-

ществляемых через Интернет, растет и потребность в глубоко интегрированной системе управления информацией в сферах планирования, производства, запасов и финансов.

Новые приложения e-Business на деле лишь повышают потребность в интеграции. Поскольку компании начинают открывать свои системы клиентам, поставщикам и партнерам, объемы и скорость выполнения транзакций могут заметно возрасти. Клиенты хотят иметь *единую точку контакта* для всех продуктов и мест наряду с доступом к информации о ценах, наличии продуктов, условиях поставки и статусе заказа в реальном времени. Организация, которая собирается внедрять решения e-Business, не может идти на риск серьезных сбоев в снабжении или неудовлетворенности клиентов, обусловленный неполным внедрением ERP-системы и/или использованием несовместимых прежних систем.

## УПРОЩЕНИЕ

В стремлении к упрощению не забывайте о балансе необходимости глобальной стандартизации и потребности в гибкости на локальном уровне. Возьмем, например, фармацевтическую промышленность, в которой происходят беспрецедентные изменения. Как и в других отраслях, переживающих переходный период, на происходящие в ней процессы влияют следующие факторы:

- *нарастающая глобализация* — слияния и поглощения (рост масштабов), изменение взаимоотношений в бизнесе, ослабление торговых барьеров, глобальная конкуренция;
- *изменение отношений с клиентами* — защита прав потребителей, управляемое обслуживание, Интернет и решения e-Business;
- *ценовое и законодательное давление* — структура себестоимости, изменения в оплате труда, законы о защите интеллектуальной собственности, новое законодательство;
- *прогресс в обновлении продукции* — технологические и научные прорывы, усиление конкуренции, повышение ожиданий инвесторов и рынка, проблема поиска и удержания талантов.

Поскольку процессы изменения любой отрасли определяются примерно тем же набором факторов, разумно поставить вопрос так: какое соотношение централизации и децентрализации оптимально для вашей компании? Централизованная модель исходит из представлений об интегрированном глобальном бизнесе — со стратегическим контролем, общими клиентами,

общими продуктами и *общими процессами*. Децентрализованная модель предполагает существование холдинговой компании с самостоятельными бизнес-единицами, имеющими разные клиентские базы, разные рынки, разные каналы сбыта, разные продукты и *уникальные процессы*. Так, в фармацевтическом секторе[3] примером реализации централизованной модели бизнеса может служить Bristol-Myers Squibb, примером полуавтономной модели — AstraZeneca, а примером довольно высокой степени децентрализации — Johnson & Johnson.

Корпоративные технологические модели должны соответствовать бизнес-модели. Корпоративная ИТ-модель должна включать один или несколько дубликатов базы данных ERP с набором приложений, т. е. физическую *реализацию (реализации)*. В рамках этой *реализации (реализаций)* может существовать больше одного дубликата ограниченной ERP-среды (для группы компаний, которые пользуются общими данными или действуют как объединенная цепочка поставок), называемого *клиентом* или логической системой. В пределах такого *клиента* может существовать множество *структурных единиц* (юридические лица, центры прибыли, центры затрат), которые представляют определенную компанию или ее филиал.

Существует три корпоративных ИТ-модели.

1. *Предельная централизация* — один центральный сервер, поддерживающий глобальные процессы и стандарты данных. Централизованная ИТ-модель должна иметь единую концепцию, единую инсталляцию и обязательно должна строиться на единых стандартах. В этой модели может существовать одна физическая *реализация*, один *клиент* со множеством *структурных единиц*.
2. *Полуавтономная модель* — единая базовая концепция (с шаблонами), множество инсталляций, определенные общие правила при сохранении локальной гибкости. В этом варианте модель может включать несколько реализаций. Каждая *реализация* имеет своего собственного *клиента*, но для обеспечения глобальной совместимости все клиенты должны быть организованы на основе общего шаблона.
3. *Предельная децентрализация* — полностью децентрализованная ИТ-модель характеризуется несколькими концепциями, множеством *реализаций, имеющих* собственного *клиента*, и практически полной автономностью.

Многие компании развертывали ERP-системы на основе децентрализованной модели, теперь для повышения эффективности работы им приходится заниматься стандартизацией и централизацией. Гораздо проще начать с централизованной модели и постепенно проводить тщательно

контролируемую децентрализацию, а не биться над объединением разрозненных систем.

Главные факторы, определяющие выбор модели, это уровень глобализации компании, динамика ее внутренних операций и технологическая сложность. Например, в глобальной фармацевтической компании, выбравшей централизованный подход в сфере производстве, глобальная интеграция цепочек поставок может способствовать снижению затрат на оборудование и управление системами, а также более эффективному использованию персонала.

Напротив, если коммерческая служба и служба продаж в организации требуют независимости, т. е. децентрализованного подхода, то в разных странах могут использоваться разные системы. В этом варианте затраты могут оказаться выше в связи с обновлением различных программ, поддержки языков и разницы во времени и созданием интерфейсов для обмена информацией со старыми системами и системами сторонних организаций.

На рис. 2.7 представлены обе модели бизнеса — централизованная и децентрализованная — вместе с характеристиками соответствующих ИТ-моделей.

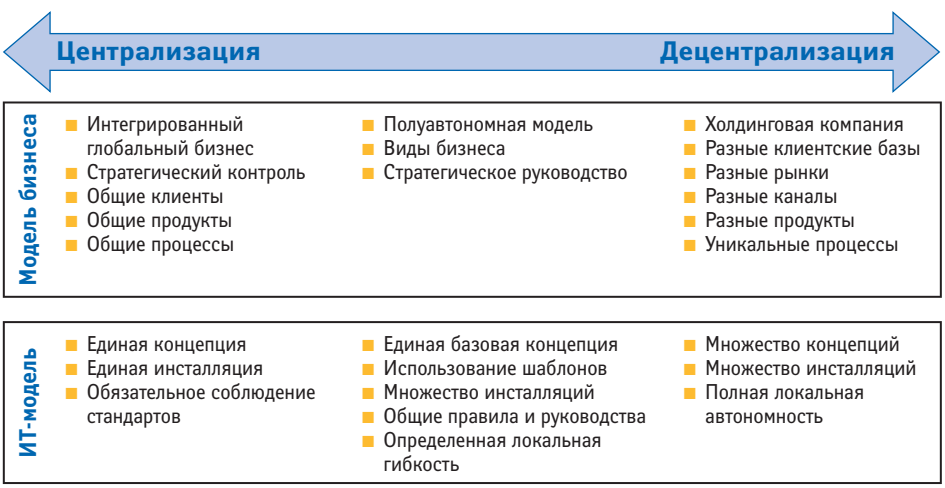



**Рис. 2.7.** *Централизация против децентрализации*

Возможности изменения соотношения централизации и децентрализации в ERP-инфраструктуре таковы:

- максимально централизованная ИТ-модель — единственный «клиент» на центральном сервере базы данных;

- степень децентрализации может задаваться и регулироваться путем задания и распространения корпоративного шаблона или путем использования собственной технологии распределенной обработки информации;
- степень децентрализации зависит от комбинации факторов, связанных с бизнесом, географией и технологией.

Итак, можно выбрать один из следующих вариантов.

1. Развертывание единой глобальной ERP-системы.
2. Развертывание системы обработки унифицированных данных «клиент-сервер».
3. Установка ядра интеграции корпоративных приложений.

Какой из вариантов вы считаете наиболее приемлемым для своей компании?

На рис. 2.8 слева перечислены критерии выбора соотношения между интеграцией и гибкостью, а в верхней строке — варианты централизации. Руководствуясь этими критериями и значениями в баллах для выбранного типа организации, вы можете найти баланс централизации и децентрализации для своей корпоративной модели.

| Критерии | | Модель | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Централизованная | | Шаблонная | | Децентрализованная | |
| 5 | Уровень интеграции | 5 | = 25 | 3 | = 15 | 1 | = 5 |
| 5 | Финансовая прозрачность | 5 | = 25 | 3 | = 15 | 1 | = 5 |
| 4 | Низкие затраты | 5 | = 20 | 4 | = 16 | 2 | = 8 |
| 3 | Гибкость локального бизнеса | 2 | = 6 | 4 | = 12 | 5 | = 15 |
| 3 | Общая (оптимальная) практика | 4 | = 12 | 3 | = 9 | 2 | = 6 |
| 4 | Устойчивость систем | 1 | = 4 | 3 | = 12 | 3 | = 12 |
| | Баллы | | 92 | | 79 | | 51 |

Значимость: 5 Высокий уровень; 1 Низкий уровень

Возможности: 5 Высокий уровень; 1 Низкий уровень

**Рис. 2.8.** *Выбор лучшего решения*

## ЧТО ГРЯДЕТ ЗА ЭПОХОЙ ERP

ERP-системы и интеграционная инфраструктура помогают преодолеть сложности, связанные с информационными технологиями, но «системное спагетти» и ограничения все же остаются. Главное ограничение обусловлено тем, что интеграция процессов в ERP-системах осуществляется на основе интеграции данных. Это означает, что все процессы должны использовать одну версию стандартизированных данных. Ядро интеграции облегчает обмен информацией между различными системами, но отдельные реализации ERP-систем все еще отделены одна от другой.

Как видно из рис. 2.9, реальные выгоды от внедрения ERP-систем связаны с разрушением границ между системами и процессами, включая системы управления взаимоотношениями с поставщиками, жизненным циклом продукта и цепочками поставок, а не просто с активизацией связей между этими системами. Но для устранения этих барьеров необходима интеграция на трех уровнях: *персонал* (через порталы), *информация* (преобразование и маршрутизация данных с помощью ядра интеграции/промежуточного ПО и представление/анализ в хранилище данных) и — самое важное — *процессы* (через ядро интеграции или сетевую инфраструктуру). «Развязывание» ERP-процессов в сочетании с их перегруппировкой в ядре и обеспечивают ту полную интеграцию (при сохранении жизненно необходимой гибкости), которую мы называем Beyond ERP.

Чтобы обеспечить оптимальное использование средств и надежность передачи и распределения информации, интеграцию нужно осуществлять в соответствии со схемой, представленной на рис. 2.9. До сих пор приходилось заново устанавливать ERP-пакет на каждом предприятии, а затем конфигурировать или даже расчленять его, чтобы привести в соответствие с локальными функциональными потребностями.

Интеграция Beyond ERP позволяет не только использовать все существующие ERP-приложения, но и трансформировать пакеты в более мелкие единицы, которые можно компоновать и взаимно адаптировать по желанию, формируя открытую, но интегрированную систему, которая не требует ни унификации кодирования, ни общих баз данных. Короче говоря, концепция Beyond ERP обеспечивает большую гибкость, не жертвуя ни одним из серьезных преимуществ интеграции, благодаря которым ERP-системы и представляют такую ценность. Идея состоит в том, чтобы раздробить ERP-системы на более мелкие единицы, чтобы компания могла, например, обрабатывать платежные документы клиентов, не устанавливая полный пакет финансового учета.

Beyond ERP включает в процесс интеграции партнеров, поставщиков и клиентов. Сотрудничество с партнерами и общение с клиентами сегодня

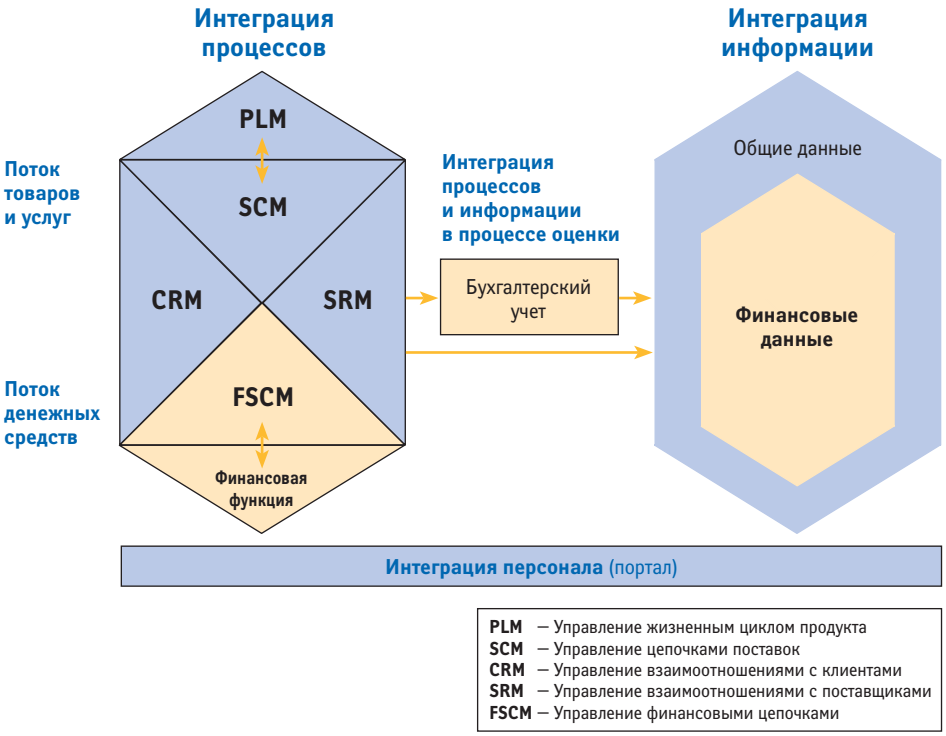



**Рис. 2.9.** *Интеграция персонала, процессов и информации*

приобрели огромную важность. Одно из реальных преимуществ Beyond ERP заключается в том, что здесь общие по своей природе процессы перемещаются из бэк-офиса во фронт-офис или вообще в те структуры, к которым они реально относятся. Например, платежи клиентов относятся не к сфере биллинга, а к сфере отношений с клиентами. Beyond ERP позволяет вычленить этот процесс из бэк-офиса и встроить его в CRM-систему. Это существенно, потому что функция управления взаимоотношениями с клиентами должна контролировать не только то, что люди заказывают, но и получение и оплату товара. Информация об этом составляет важнейшую часть профиля клиента.

Все-таки самое главное — интеграция. Только путем интеграции систем и процессов можно добиться такой скорости коммуникации, такой себестоимости, такого качества и количества информации, которые необходимы для работы в сложной, глобализованной среде. Но в условиях завтрашнего рынка интеграция не будет такой «монолитной», какую мы наблюдали в прошлом, когда приходилось целиком брать огромную коробку или заказывать обед из шести блюд, в то время как вам был нужен лишь десерт!

Проблема состоит в том, чтобы разбить на компоненты самое существо традиционной ERP-модели — интеграционную инфраструктуру, которая связывает вместе бизнес-процессы (как стратегические, так и операционные), информацию, отчетность и анализ. Характерное отличие модели Beyond ERP как раз и состоит в возможности разъединить ее на составляющие. Почему это так важно? Потому что финансовые директора должны разъединить у себя процессы и технологии, чтобы затем вновь соединить их более гибким и эффективным образом.

В техническом плане это означает расчленение гигантского пакета ERP со всеми его функциональными модулями (производственным, управления персоналом, бухгалтерским и др.) на значительно более мелкие элементы, которые не связаны между собой в жесткую структуру, но соединяются через ядро интеграции. Достижение такого уровня гибкости принципиально необходимо для поддержки инноваций как внутренних, так и внешних — общие центры обслуживания и инициативы в сфере электронного бизнеса.

Давайте рассмотрим выгоды от модели Beyond ERP в различных областях.

*В принятии стратегических решений*

- Освобождение от обработки транзакций, например для автономного сценарного планирования и моделирования.
- Гибкость, позволяющая справляться с частыми и существенными организационными изменениями — консолидация и исключение прибыли при расчетах между подразделениями.
- Возможность управлять стоимостью нематериальных активов, например исследований и разработок.
- Получение полной картины событий и транзакций в реальном времени.

*В производственной деятельности*

- Взаимодействие с внешними партнерами, например *нашей* ERP с *вашей* ERP, *нашего* модуля учета расчетов по счетам с *вашим* модулем расчетов по счетам.
- Внутреннее сотрудничество (через частные сети), например общие центры обслуживания — проверка счетов, разрешение споров, внутренний биллинг. Совместная работа — прогнозирование бизнеса, ценообразование по видам деятельности.
- Централизованная обработка транзакций, децентрализация оценок и отчетности или, наоборот, — централизованный учет в общих центрах обслуживания при децентрализации операций сбыта и снабжения.

*В управлении информацией*

- Принятие стратегических решений.
- Принятие решений на операционном уровне.
- Финансы и бухгалтерский учет.

*В интеграционной инфраструктуре*

- Маршрутизация (управление документооборотом между несовместимыми системами).
- Преобразование данных (согласование данных в несовместимых системах).
- Совместно используемые унифицированные данные (совместное использование данных, общих для несовместимых систем).

Общие центры обслуживания позволяют компаниям фокусироваться на том, что они делают наилучшим образом, и объединить административные функции с целью снижения их себестоимости и повышения эффективности. Разбивка пакета ERP на составляющие дает возможность устанавливать на каждой площадке только те элементы, которые там действительно необходимы. Свобода выбора и перекомпоновки позволяет компаниям централизовать и минимизировать административные функции, сохраняя распределенными другие функции, например производственные.



## ПРИМЕР
### Как обрести гибкость, необходимую для создания общего центра обслуживания

*Крупнейшая компания, работающая в сфере высоких технологий, рассматривала вопрос о создании общего центра обслуживания. Структурно эта компания представляет собой совокупность приобретенных в разное время предприятий, разбросанных по территории США и Канады. Каждое предприятие придерживалось собственного подхода к ведению дел и имело собственный набор программных средств. До недавнего времени эти предприятия самостоятельно осуществляли административные функции, включая набор и обучение персонала.*

*Из-за различий в подходах к ведению дел сотрудники компании не были взаимозаменяемыми. Эксплуатация 35 разных пакетов программного обеспечения требовала наличия такого же количества курсов обучения персонала. Помимо прочего, ощущалась нехватка некоторых специалистов (например, в области налогового учета). По целому ряду причин компания ре-*

*шила создать общий центр обслуживания для контроля счетов кредиторов. Во-первых, расчеты по этим счетам осуществлялись в денежной форме и потому были важным элементом; во-вторых, на разных предприятиях использовались разные процедуры, не обеспечивающие единообразного качества данных; в-третьих, обработка счетов требовала больших затрат ручного труда, а при высокой текучести кадров это повышало издержки на обучение.*

*Компанию очень интересовали возможности среды Beyond ERP, потому что она уже пробовала объединить существующие гетерогенные системы путем создания интеграционной инфраструктуры, но столкнулась с серьезными проблемами. Идея заключалась в выполнении процессов ввода и проверки счетов в ядре интеграции над 35 существующими системами. Счета должны были вводиться в новом общем центре обслуживания во Флориде и контролироваться на основе данных о поставках, поступающих от децентрализованных систем. После утверждения счета должны направляться обратно в децентрализованные системы для оплаты и отражения в учетных регистрах. В ближайшие пять лет предполагалось значительно увеличить долю централизованных услуг вплоть до практически полной централизации финансового и бухгалтерского учета.*

*Проблемы, которые пришлось решать в ходе реализации этого проекта, были невероятно сложными. Поскольку первоначально в режим централизованной обработки переводилась только часть процесса «покупка-оплата», новому разрабатываемому своими силами решению требовалась совместимость со всеми 35 существующими системами: в каждой системе были свои коды поставщиков, счетов главной книги и т. п. Любое изменение в одной из этих базовых систем влекло изменения и в новом программном средстве, что чрезвычайно затрудняло его поддержку.*

*Первоначальный план компании — наложить новый общий шаблон на существующие системы — оказался намного более трудным в реализации и потенциально обеспечивал меньшую стабильность, чем ожидалось. Несмотря на это, было решено выделить 35 млн долл. на реализацию пилотного проекта, поскольку экономия оценивалась почти в 90 млн долл. По окончании эксперимента в функции общего центра обслуживания могут быть включены подготовка финансовой и управленческой отчетности и, возможно, обработка счетов продажи.*

---

Фактически данный пример — это пример упрощения и интеграции. Вывод таков: хотя очень важно использовать преимущества новой технологии, подход «сделай сам» оправдывает себя не всегда. Рассмотренная выше компания сначала собиралась разработать собственное решение для обработки

счетов поставщиков, используя интеграционные средства сторонних поставщиков. Однако риски и затраты оказались настолько большими, что компания стала искать стандартное пакетное решение для реализации нового процесса. Что действительно необходимо — это возможность обрабатывать небольшие фрагменты информации из приложений. Необходимы также коммуникации и интеграционный каркас.

Интеграционные каркасы предоставляют инструментарий для создания собственных интегрированных решений — возможность пользоваться основными инструментами, в которых вы, действительно, нуждаетесь (маршрутизация, преобразование, хранение), без использования инструментов разработки приложений (вы не сможете поддерживать их). Не поддавайтесь соблазну сделать все самостоятельно. Избегайте также стратегии погони за лучшими программами: это только усложнит систему. Выберите стандартизированные компоненты Beyond ERP от партнера — поставщика ПО, хорошо представляющего себе всю схему ваших бизнес-процессов.

Существует довольно много бизнес-операций, которые выигрывают от повышения гибкости ERP-систем. Например, разрешение споров — еще один процесс, который (подобно вводу и контролю счетов) сейчас обычно осуществляется в бэк-офисах при работе с дебиторами. Здесь централизация (например в колл-центре) также может обеспечить большие преимущества по сравнению с распределением процесса по всей организации. На рис. 2.10

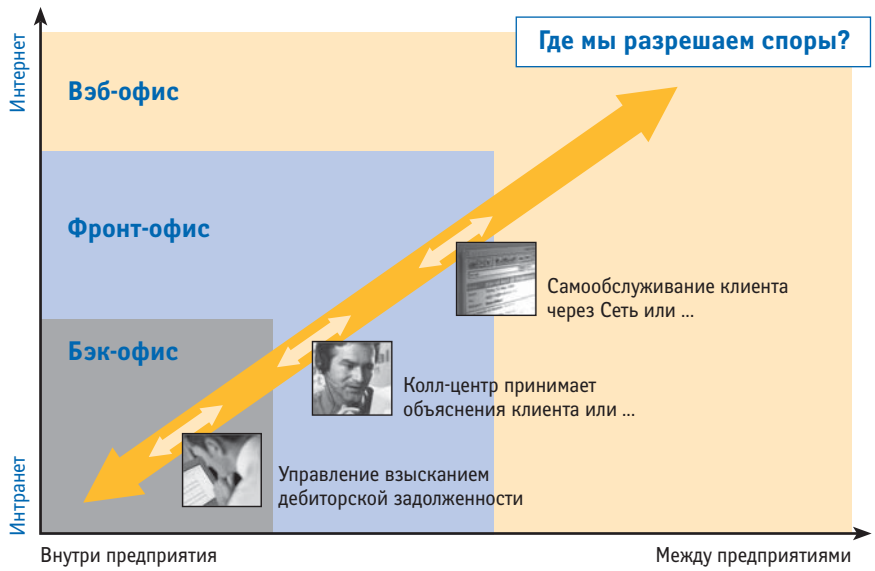



**Рис. 2.10.** *Интеграция следующего поколения*

в наглядной форме представлен переход от бэк-офиса к фронт-офису с обслуживанием через Сеть.

Перегруппировка и развязывание финансовых функций (через традиционные корпоративные границы) позволяет повысить эффективность новой технологии Beyond ERP. Возьмем, например, разрешение споров. В традиционной ERP-системе разрешение споров включено в модуль дебиторской задолженности. В среде Beyond ERP разрешение споров может быть передано в модуль обслуживания клиентов. Цель при этом — повысить гибкость процессов. Поскольку процессы в такой системе протекают независимо от регистрации и оценки, они могут осуществляться везде, где это необходимо, и замыкаться на один бэк-офис. И наоборот, процессы могут осуществляться централизованно в общем центре обслуживания с передачей информации в несколько бэк-офисов.

Как подойти к реализации модели Beyond ERP? Возьмем для примера функцию обработки счетов поставщиков.

- *Этап 1.* Проанализируйте старые процессы, разработайте новые.
- *Этап 2.* Создайте ядро интеграции корпоративных приложений — улучшенные возможности связи и подключения.
- *Этап 3.* Реализуйте новый процесс в новом ядре. Окончательная цель — переместить в это ядро все процессы.

*Краткое напоминание.* Каковы функции ядра интеграции? Во-первых, это хранилище унифицированных данных коллективного использования. Во-вторых, это служба преобразования, согласования данных. В-третьих, это механизм маршрутизации, обеспечивающий обмен данными между системами. А что такое ядро интеграции? Это программное средство — коммуникационный каркас, общая инфраструктура для внутренней и внешней интеграции.

*Несколько советов.* Вам придется выбрать промежуточное программное обеспечение. Но не надо с его помощью просто соединять вместе существующие процессы в рамках самодельного приложения. Почему не следует этого делать? Потому что при изменении базовых приложений придется изменять и новое самодельное приложение, и тогда его поддержка превращается в кошмар. Вместо этого двигайтесь в направлении Beyond ERP. Сделайте свои базовые приложения ориентированными на процессы (управляемыми), независимыми и функционально совместимыми (способными объединяться с другими приложениями, ориентированными на процессы).

Приведенный ниже пример демонстрирует возможность отделения процессов от учета и данных.

### ПРИМЕР
#### Фирма, оказывающая финансовые услуги, разделяет свои финансы и учет

*Трейдинговый офис одного ведущего европейского банка осуществлял также бухгалтерский учет операций с ценными бумагами. Проблема возникла, когда банк решил перейти на новые стандарты бухгалтерского учета. При сохранении существующей ИТ-модели это потребовало изменить около 80 различных систем, чтобы привести их в соответствие с новыми правилами. Дело осложнялось еще и тем, что некоторые из этих систем функционировали почти 30 лет, и хотя они работали достаточно хорошо, никто не знал, как подойти к их модификации. Банк решил отделить трейдинговые операции, которые осуществлялись по всему миру, от бухгалтерского учета, который был централизован. При централизованном учете гораздо легче осуществлять изменение принципов учета, не затрагивая трейдинговые системы. Кроме того, при централизации улучшаются единообразие и прозрачность.*

*Пока банку приходится мириться, например, с использованием многих разных методов расчета процентов, что неоправданно затрудняет сравнение результатов.*

Главный вывод: существуют операции, которые лучше выполнять централизованно, и операции, которые лучше выполнять локально. ERP-система представляет собой один большой пакет, который работает лучше, когда все (процессы, данные) взаимосвязано, однако поддержка распределенных и изменяющихся функций требует адаптирующихся систем, обладающих гибкостью.

## КАК ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИНТЕГРАЦИЮ

Теперь давайте соединим все в одну интегрированную структуру и посмотрим, удастся нам преодолеть излишнюю сложность и избежать появления «системного спагетти».

С чего следует начать финансовому директору?

- *Этап 1.* Определите свои факторы стоимости: решите, что для вас важно, и распределите инвестиции согласно приоритетам. Определите стратегический фокус своего видения Beyond ERP, например управление взаимоотношениями с клиентами, повышение эффективности исследований и разработок/цепочек поставок, сокращение неосновных видов деятельности.

- *Этап 2.* Определите контуры новых процессов с учетом той свободы, которую предоставляет структура Beyond ERP, оптимально подходящая, например, для обслуживания клиентов, для инноваций/привязки к рынку, для максимального сокращения затрат при минимальных сбоях в работе.

Традиционные функции переосмысливаются, перегруппировываются и сокращаются!

- *Этап 3.* Конфигурируйте заново свою организацию — модернизированную, упрощенную, лишенную внутренних барьеров, ориентированную на создание стоимости, с ясной перспективой, общим центром обслуживания, поддержкой виртуального бизнеса через Сеть и центрами обслуживания клиентов.
- *Этап 4.* Определите новую структуру интеграции:
  - составьте общую схему интеграции (что есть сейчас и что должно быть);
  - определите архитектуру бизнеса и технологии;
  - определите соотношение взаимосвязанных и несвязанных компонентов процессов/данных/отчетности, а также компонентов поддержки принятия решений и инфраструктуры;
  - выберите подходящего партнера и придерживайтесь структурированной программы развертывания — со встроенной гибкостью, позволяющей реализовать все преимущества непрерывно развивающейся технологии.



## ПРИМЕР
### Реализация видения интеграции

*Речь пойдет не о реальной компании. Скорее, это типичный пример, отражающий большинство нынешних компаний. Не исключено, что она похожа на вашу.*

*Вчера... мы получали информацию из различных систем, использовали для ввода данных электронные таблицы, занимались согласованием данных и исправлением ошибок, и все это было очень трудоемко и дорого!*

*Сегодня... мы вкладываем средства в хранилища данных, чтобы автоматизировать большую часть операций, которые вчера выполнялись вручную, зачастую с ошибками, но теперь перед нами возникает проблема интеграции (пока мы боремся с симптомами, а не с первопричиной). Наши системы говорят на разных языках, а потому нам приходится создавать сложные инструменты, например средства преобразования данных в хранилищах.*

*Завтра... мы начнем создавать интеграционную инфраструктуру, которая обеспечит коллективное использование общих данных с самого начала. Теперь мы можем получить отдачу от своих инвестиций в ERP-системы и в хранилища данных, но при этом можем еще уменьшить сложность и сосредоточиться (вместо преобразования данных) на создании стоимости — поддержке принятия решений, моделировании и анализе. Все это теперь в нашем распоряжении уже с самого начала.*

*Итак, что нам нужно рассмотреть прямо сейчас?*

- **Порталы:** *начиная с интерфейса для пользователя все должно выглядеть одинаково несмотря на то, что информация поступает от множества различных систем. Скройте сложность!*
- **Процессы:** *разделение и переконфигурирование инфраструктуры процессов. Поступайте разумно! Стремитесь к централизации обслуживания, сокращению затрат, сотрудничеству! Отделяйте процессы от данных.*
- **Исходные данные***: храните их в промежуточной зоне: отделяйте данные от процессов, с одной стороны, и от отчетности и принятия решений — с другой. Конечно, данные в этой зоне должны быть согласованными, совместимыми, актуальными и точными. Это необходимая основа для принятия качественных решений!*

*Наша цель — взять лучшее из обоих миров, т. е. сложность деталей и простоту результата, просто за счет перекомпоновки главной бухгалтерской книги. Нам уже недостаточно одной страны или одной ERP-системы, нам нужна полномасштабная реализация, т. е. полный доступ ко всем согласованным и выверенным данным.*

---

Чтобы взять лучшее из обоих миров — финансового и менеджмента, исходная информация трансформируется так, чтобы ее можно было использовать для достижения множества целей. Разместив между процессами и данными в промежуточной зоне «пересчетный механизм», мы можем получать разнообразные оценки (например, чтобы обеспечить соответствие национальным и международным стандартам бухгалтерского учета) для самых разных целей (например финансовой отчетности и определения рентабельности продуктов). «Пересчетный механизм» (рис. 2.11) — это совершенно новая идея. Он трансформирует данные процесса в учетные и избавляет от головной боли финансовых директоров многонациональных компаний.

В такой системе данные промежуточной зоны доступны для использования во многих приложениях с определенными кубами данных, в частности,

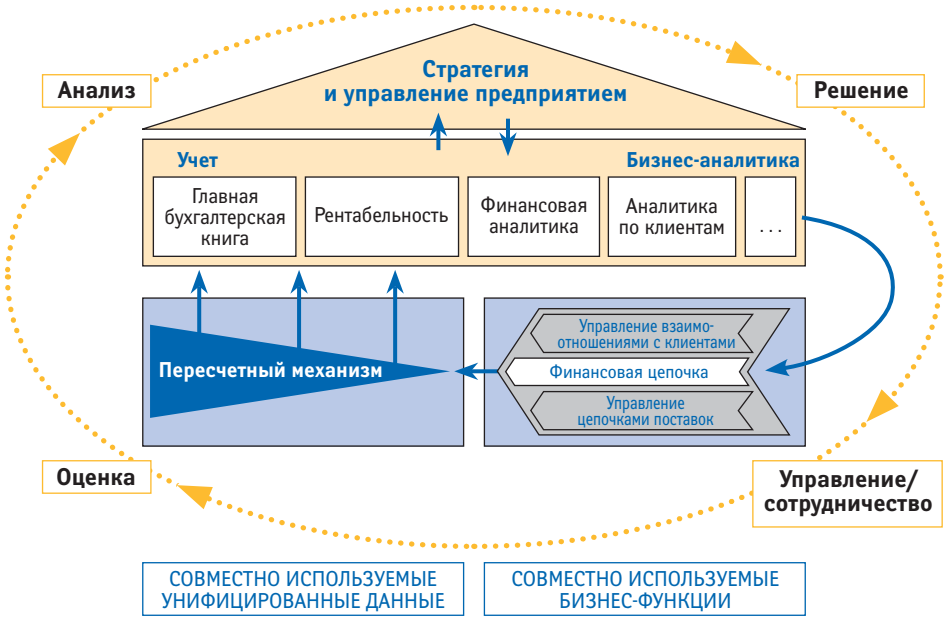



**Рис. 2.11.** *Концепция «пересчетного механизма»*

в главной книге и программах расчета рентабельности продуктов, которые, в свою очередь, дают информацию для аналитических программ. Это уже логические, а не физические ERP-системы, которые лишены недостатков, связанных с существованием традиционных межсистемных границ.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ДОБИВАЙТЕСЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧИ ОТ ИНВЕСТИЦИЙ В ERP

Не исключено, что вы довольствуетесь лишь половиной той выгоды, на которую рассчитывали. Боритесь за оставшиеся 50%! Стремитесь вперед, формируйте картину своей среды Beyond ERP. Определите, какие выгоды вы хотите получить от дальнейшего повышения эффективности обработки транзакций за счет расширения сотрудничества через Интернет, совершенствования управления информацией, дальнейшей стандартизации и реструктуризации.

### РАСПУТАЙТЕ «СИСТЕМНОЕ СПАГЕТТИ»

Честность — лучшая политика! Составьте общую схему существующих процессов и систем (во всей их сумасшедшей сложности). Понимаете, во что обходится такая сложность? Используйте преимущества имеющихся на рынке и уже проверенных интеграционных технологий.

### ПЕРЕОЦЕНИТЕ, ПЕРЕГРУППИРУЙТЕ И ЕЩЕ БОЛЬШЕ СОКРАТИТЕ СВОИ ФИНАНСОВЫЕ СЛУЖБЫ

Изменяйте структуру финансовых процессов, сохраняя при этом все их преимущества. Старайтесь максимально использовать недавно обретенную свободу, которую обеспечивает новое поколение ERP-систем. Не забывайте, что важнейшим показателем для любой постепенно внедряемой технологии служит рентабельность инвестиций.

### ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЧАСТНЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ СЕТЕЙ

Расширение внешнего сотрудничества с деловыми партнерами и внутреннего сотрудничества в рамках предприятия должно и далее обеспечивать сокращение затрат и новые возможности для получения доходов. Существует много новых инструментов интеграции: сети для процессов, промежуточное ПО для данных, порталы для обмена информацией и общения. Используйте возможности новейших технических достижений, чтобы сделать правильный выбор.

### УПРОЩАЙТЕ СВОИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ И СИСТЕМЫ

Стремится ваша компания к глобальной стандартизации? Если да — вперед! В противном случае подумайте и решите, какие процессы, объекты, установки должны управляться в соответствии с глобальными стандартами, а какие должны соответствовать уникальным культурным или местным условиям.

ПРОЕКТИРУЙТЕ НОВУЮ АРХИТЕКТУРУ BEYOND ERP

Устраняйте границы между людьми, информацией и процессами. Создайте рабочий прототип Beyond ERP, чтобы объединить эти три вида ресурсов. Для пилотных проектов выбирайте те сферы бизнеса, где возможны быстрые успехи. Например, подумайте о создании *пересчетного механизма*.

ВЫРАБОТАЙТЕ ВИДЕНИЕ ИНТЕГРАЦИИ

Формируйте новую организацию: упрощайте, повышайте гибкость, совершенствуйте структуру. Концентрируйте внимание на создании стоимости. Внедряйте коллективное обслуживание, используя новые инструменты интеграции. Проработайте ландшафт будущей интеграции. Проанализируйте его. Действительно новая система проще? Действительно она дешевле? Стимулирует она внутреннее и внешнее сотрудничество?

# ГЛАВА 3



# Упрощение финансовых цепочек

## СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

*Инге Хансен,*
вице-президент и финансовый директор компании Statoil

*Мы называем себя «источником энергии». Как один из самых крупных в мире сетевых продавцов сырой нефти мы работаем более чем в 20 странах мира и, кроме того, являемся крупнейшим поставщиком природного газа в Европу. В Statoil работает 16,5 тыс. сотрудников, а ее рыночная капитализация составляет 18,5 млрд долл.*

*Однако мысли о риске не дают мне спокойно спать по ночам. Например, крупная природная катастрофа может стать катастрофой и для нас. К счастью, такое случается редко. Кроме того, наш бизнес управляется достаточно надежно. Однако я всегда беспокоюсь о наших торговых рисках. Поскольку ежедневный объем обязательств по срочным сделкам составляет у нас примерно 2,5 млн баррелей, мы строго контролируем страхование этого риска.*

*Я полагаю, что внимание финансового директора должно быть обращено, скорее, на проблемы долгосрочного развития, нежели на краткосрочные показатели. Наша компания ориентирована на технологии и располагает уникальным сочетанием ресурсов и навыков персонала. Мы умеем работать в суровых условиях Северного моря, научились повышать добычу нефти с использованием новой технологии бурения «умных» скважин и закачиванием газа и воды в нефтяные пласты. Мы ставим перед собой две главные задачи:*

*расширение нашего основного бизнеса на международной арене и удовлетворение потребностей наших акционеров. Я не считаю, что должна указывать инвестиционным аналитикам, как оценивать нашу компанию, — это их работа. Но я не думаю, что компаниям нужно заниматься только повышением курса акций. Нам следует занимаемся своим бизнесом и обеспечением долгосрочного развития, год от года наращивая производство (в настоящее время на 4% в год) и пополняя свои нефтяные и газовые резервы. Наши «эластичные» задачи определяются с учетом действий наших основных конкурентов — TotalFinaElf и ENI. Мы также стремимся повысить рентабельность своих активов (ROCE) и постоянно ищем способы сокращения затрат.*

*Основной статьей сокращения затрат мы выбрали оборотный капитал. Мы реализуем идею единой, централизованной финансовой службы, осуществляя глобальные финансовые операции централизованно в ключевых областях — управление внутренними денежными потоками, финансовыми ресурсами и рыночными рисками. Эта программа помогает Statoil централизовать потоки данных и повысить эффективность обработки внешних платежных транзакций. Она также позволяет Statoil упростить взаимные платежи между разными подразделениями компании и таким образом уменьшить объем взаимных платежей и оптимизировать их использование. Наш единственный общий центр обслуживания позволяет управлять финансовыми ресурсами и осуществлять банковские операции через внутренний банк, причем быстрее и при более высоком уровне автоматизации. Это позволило сократить число внешних банков, с которыми мы работаем в разных странах, и число интерфейсов, которые мы поддерживаем для работы с ними. По нашим подсчетам, ежегодно только за счет этой программы мы экономим 3,5 млн долл., так что она окупила себя всего за полтора года.*

*Производственные подразделения нашей группы базируются в разных странах, и они выходили на заграничные финансовые рынки с противоположными валютными позициями: у кого-то был избыток долларов, а кому-то приходилось их занимать. В перспективе мы хотим добиться использования «единого окна» для выполнения банковских, финансовых и платежных операций. Сейчас мы пользуемся решением, обеспечивающим полную интеграцию процессов и систем: интеграцию управления денежными средствами в реальном времени, прогнозирование денежных операций, финансовый контроль и учет. Мы также интегрировали свои внутренние банковские счета и централизовали платежи, создав расчетный центр и взимая за эти корпоративные услуги должную плату. Все эти процессы реализуются на нашей собственной ERP-платформе, стандартной для всей группы Statoil.*

*Что же дальше? Следующая стадия развития — прогнозирование денежных потоков (особенно в части контроля валютных операций), обновление*

*нашей отчетности для перехода на формат US GAAP (общепринятые принципы бухгалтерского учета) и дифференцированный подход к кредитному риску. Нам нужны более совершенные процессы для создания внутрикорпоративных сетей и обеспечения финансовой прозрачности наших цепочек поставок. Мы усовершенствовали процесс закрытия счетов и полагаем, что сейчас эти операции выполняются достаточно быстро. Мы добились этого потому, что примерно 90% наших операций выполняется с использованием одного пакета SAP. Урегулирование разногласий представляет теперь меньшую проблему, и мы прилагаем больше усилий для достижения своих целей в отношении оборотных средств, особенно в торговле нефтью. Есть инициативы и в других сферах.*

*Нам нужно оптимизировать процесс от поступления заказа до его оплаты. Хотя оплата счетов у нас в большинстве случаев выполняется автоматически (использование интеллектуального программного обеспечения для обработки документов позволило резко сократить объем ручной работы), проблема совместимости пока сохраняется. Мы недовольны существующими процедурами обработки заказов на покупку и товарных чеков, кроме того, нам нужно увеличить число правильно заполненных счетов на покупку. Необходимо упростить доступ в систему, возможно, через портал, чтобы обеспечить «трехканальное» согласование заказов, квитанций и цен.*

*Мы уже сейчас получаем выгоду от наших инвестиций в Trade Ranger — нефтяную торговую биржу. В настоящее время Statoil — самый активный член этого консорциума. Мы стараемся осуществлять через эту организацию как можно больше наших закупок, чтобы получить экономию за счет оптимизации операций в глобальном масштабе. Мы также намерены создать общий центр обслуживания, в котором, в частности, будут обрабатываться снабженческие транзакции. Все это вместе должно привести к укреплению дисциплины, сокращению затрат и открыть возможности для дальнейшего упрощения финансовой цепочки. В нашей отрасли самый важный фактор успеха — сотрудничество: мы сотрудничаем с государственными органами, с конкурентами, клиентами и поставщиками. Чем четче организована цепочка материальных поставок, тем меньше забот нам доставляет наша финансовая цепочка и тем более эффективной становится работа.*

*Каков мой главный стимул? Чтобы мы продолжали работать в этой отрасли. Будущее представляется весьма позитивным, мы рассчитываем на энергичный рост и спроса, и предложения. Мы стремимся использовать в своих интересах преимущества этого относительно надежного положения. А перспективы использования имеющегося потенциала просто захватывающие.*

Как изменилась финансовая служба! Финансовому директору Statoil сегодня приходится синхронизировать работу совместных предприятий, управлять рисками и планировать возможные варианты, следить за работой системы e-Procurement. Перечень основных обязанностей финансового директора 20 или даже 15 лет назад был совершенно иным. С конца 1990-х во многом под влиянием развития Интернета финансовая служба изменилась не меньше, чем любая другая внутренняя бизнес-функция, а может быть, даже больше.

Финансовые отделы уменьшились и физически рассредоточились. Учет транзакций — когда-то их основная функция — теперь часто осуществляется дистанционно в общих центрах обслуживания или передается на аутсорсинг частично или полностью. Поддержка принятия решений, создание стоимости, планирование новых направлений бизнеса, разработка и интеграция систем контроля — вот чем теперь в основном заняты финансовые отделы, и их работа оценивается соответствующими показателями.

## ЧТО ТАКОЕ ФИНАНСОВАЯ ЦЕПОЧКА?

Сегодня финансовый директор находится в самом центре сложного комплекса внутренних и внешних связей, которые должны быть рационально организованы и интегрированы. В качестве интегратора финансовый директор должен также управлять всеми аспектами финансовой цепочки. Эта цепочка включает все процессы и транзакции, непосредственно затрагивающие денежные потоки и оборотный капитал. Как видно из рис. 3.1, финансовая цепочка начинается с выбора поставщика/покупателя, далее включает процесс оплаты, представление и анализ информации и прогнозирование денежных потоков[1].

Цепочка поставок — хорошо известный инструмент бизнеса, работу которого легко отслеживать. Концепция финансовой цепочки возникла относительно недавно, хотя в плане обеспечения эффективности она не менее важна. Однако управлять финансовой цепочкой непросто, потому что она в значительной мере связана с двумя видами нематериальных активов: налаженными связями и потоком транзакций. Поэтому управление финансовой цепочкой формирует совершенно новый комплекс требований к финансовому директору (и открывает для него новые возможности). Для получения максимального эффекта финансовая цепочка в компании должна координироваться с внутренними производственными и другими цепочками. Это довольно трудная задача, потому что операции в рамках финансовой цепочки должны быть синхронизированы и интегрированы с производством, сетями поставщиков, торговыми партнерами, финансовыми учреждениями и программами управления связями с клиентами.

**Рис. 3.1.** *Структура финансовой цепочки*

## ВЫГОДЫ

Эффективное управление финансовыми цепочками может обеспечить финансовому директору огромные преимущества. Оно может положительно повлиять на дебиторскую задолженность, оборотные средства и финансовое прогнозирование. В частности, эффективное планирование операций в финансовой цепочке может обеспечить вашей компании следующие выгоды:

- оптимизацию управления запасами и денежными средствами;
- сокращение оборотного капитала на 20% и более;
- уменьшение стоимости привлечения оборотного капитала;
- заблаговременное предупреждение о проблемах, связанных с коммерческими транзакциями;
- повышение эффективности автоматизированных систем финансового учета.

Настойчиво внедряя решения для управления финансовыми цепочками, сегодня финансовые директора могут резко расширить возможности создания стоимости на своих предприятиях. По данным Killen & Associates, Inc.[2], оптимизация управления финансовыми цепочками помогла компаниям из списка Fortune 500 сэкономить почти 110 млрд долл. за счет оптимизации обработки документов и инвестиций в оборотные средства. До недавнего времени финансовые директора были склонны рассматривать различные финансовые службы не как взаимосвязанную цепочку, а по отдельности. Однако интегрированный подход обеспечивает лучшее управление ресурсами и лучшую увязку финансовой цепочки с производственными требованиями. Удачно выбранная стратегия управления финансовой цепочкой предоставляет в распоряжение финансового директора новый набор инструментов для решения возникающих проблем. В частности, он позволяет:

- получать более актуальные и точные данные о дебиторской задолженности;
- делать более точные прогнозы, основанные на надежных данных о дебиторской задолженности;
- сократить дорогостоящий избыток оборотных средств;
- обеспечить лучшие условия для привлечения оборотного капитала;
- переходить на более низкие структурные уровни для получения более подробной финансовой информации;
- быстрее и эффективнее решать проблемы платежей;
- получать более подробную информацию о торговых партнерах.

Имея в своем распоряжении эти инструменты, финансовые директора могут точнее прогнозировать прибыль, эффективнее управлять оборотными средствами и давать более обоснованные рекомендации по планированию корпоративной стратегии. Хорошо отлаженная финансовая цепочка обеспечивает быстрое выполнение операций и «живую» реакцию на запросы клиентов, а это очень важные факторы успеха в сегодняшней рыночной среде, где все процессы протекают намного быстрее. О значении скорости выполнения операций говорят данные табл. 3.1, в которой сопоставляются сроки выполнения основных операций в 1960-е годы и в наше время.

**Таблица 3.1**

| | 1960-е годы | 2000 г. |
|---|---|---|
| Заказ | 4-7 дней | В тот же день |
| Поставка | 14-21 день | На следующий день |
| Счет | 4-7 дней | В тот же день |
| Оплата | 45–60 дней | 45–60 дней |

*Источник:* Killen & Associates, Inc.

По мере повышения эффективности производственной цепочки существенно сокращается время, необходимое для обработки транзакций. Дальнейшая оптимизация процессов в финансовой цепочке открывает больше возможностей для ускорения как обработки транзакций за счет ускорения обработки платежных документов, сокращения периода погашения дебиторской задолженности, так и обмена информацией с поставщиками, партнерами и другим внешними организациями. Наряду с потребностью в ускорении, существует и другой мощный стимул для повышения эффективности финансовых цепочек и лучшего согласования их с физическими цепочками — сокращение избыточных оборотных средств и непроизводительных запасов.

Многие финансовые менеджеры ошибочно полагают, что современный бухгалтерский учет и ERP-системы сами по себе обеспечивают эффективное управление финансовыми цепочками. Между тем, хотя ERP, EAI (система интеграции корпоративных приложений) и другие подобные технологии обеспечивают высокую точность представления данных по внутренним корпоративным транзакциям и процессам, как правило, они почти не способны обеспечить анализ таких данных по внешним партнерам.

Между тем эффективная финансовая цепочка позволяет компании собирать и распределять данные не только внутри самой компании, но и по всей сети ее торговых партнеров. Сегодня в быстро меняющейся бизнес-

среде это обеспечивает огромную выгоду, позволяя снизить количество отклонений с нынешних (в среднем) 20% почти до нуля.

Технология сегодня достигла такой стадии развития, когда процессы в финансовой цепочке могут обеспечить расширение как внутренних, так и внешних возможностей, включая:

- синхронизацию финансовых операций с операциями в цепочке поставок;
- унифицированное представление данных, позволяющее торговым партнерам обмениваться информацией, не изменяя формат данных и структуру своих внутренних систем обработки данных;
- отслеживание финансовых документов, начиная от ввода заказа и далее по всему процессу согласования, включая изменение заказов, отклонения и возвраты;
- заблаговременное выявление возможных проблем, например задержек платежей из-за несогласованности форматов представления счетов, и принятие профилактических мер;
- заблаговременное предоставление необходимой информации и организация совместной работы в рамках глобального партнерства.

Сегодняшние системы управления финансовыми цепочками обеспечивают пользователям еще одно чрезвычайно ценное преимущество — точную информацию в реальном времени о денежных потоках компании, ее кредитном статусе и ликвидности. Это очень важные данные позволяют финансовым директорам делать более точные прогнозы, идентифицировать все возможные варианты и риски и разрабатывать более эффективные финансовые стратегии. В рамках управления внутренними и внешними финансовыми цепочками новые технологические системы позволяют торговым партнерам корректировать отклонения и/или ошибки, которые отнимают много времени, создают узкие места в цепочках поставок и тормозят денежные потоки. На рис. 3.2 представлены связи между покупателями и продавцами и роль, которую могут играть посредники в финансовой цепочке[3].

Существуют возможности сократить затраты и повысить эффективность процессов с помощью внешних посредников для обслуживания финансовых цепочек на основе аутсорсинга. Помимо этих прямых преимуществ, хорошая программа управления финансовой цепочкой оказывает положительное воздействие на многие основные бизнес-функции компании — от текущих основных операций и обслуживания клиентов до продаж и маркетинга. При этом обеспечиваются косвенные, но весьма ценные выгоды.

- *Повышение эффективности операций*: все торговые партнеры в пределах цепочек поставок могут использовать современные системы

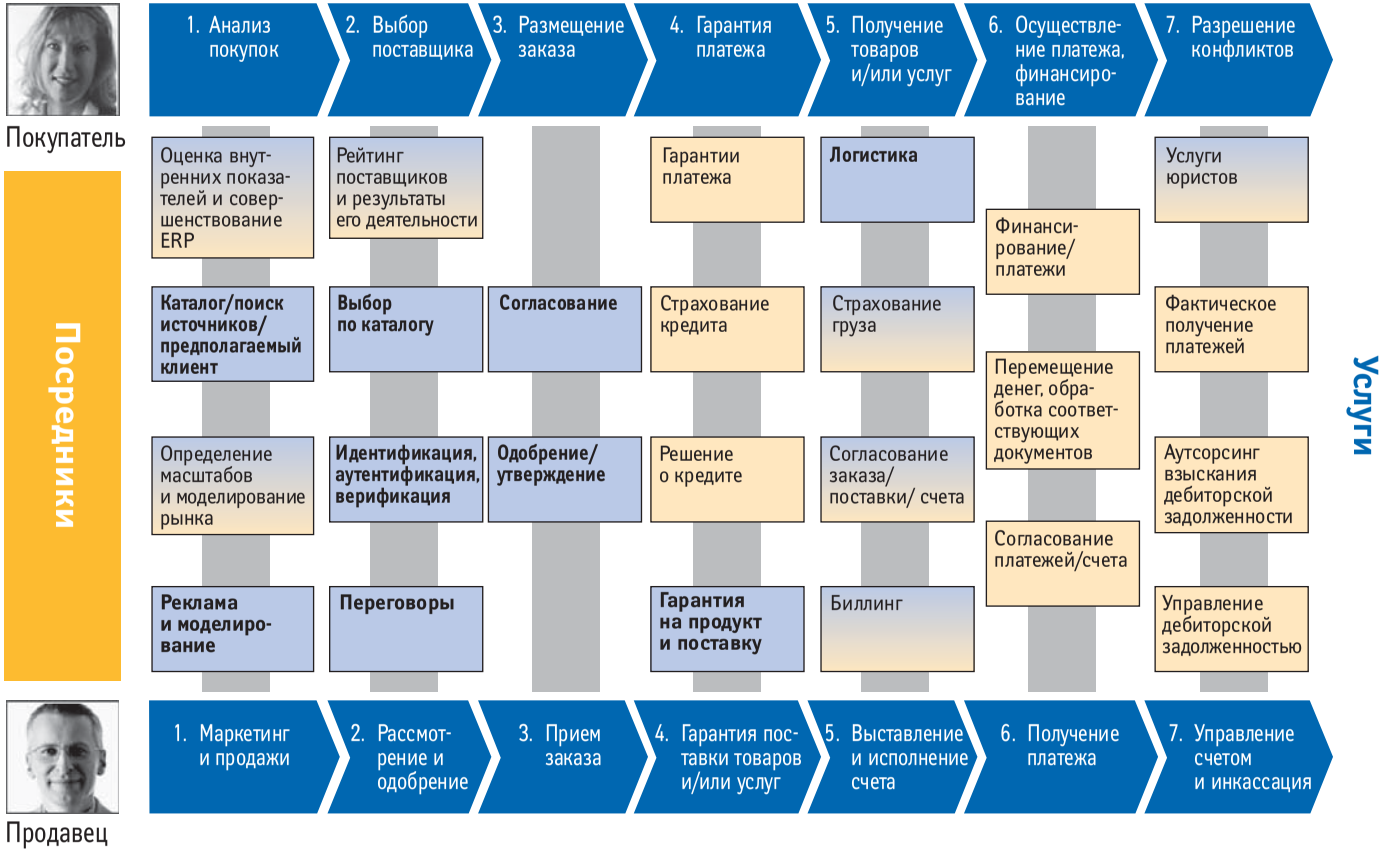



**Рис. 3.2.** *Финансовая цепочка: взаимодействие покупателя и продавца*

управления финансовыми цепочками для выявления и устранения неэффективных звеньев, обусловленных существующими в их собственных организациях и организациях клиентов проблемами, прежде всего — неправильным вводом информации при приеме заказа. Ресурсы этих систем позволяют отслеживать задержки и отклонения вплоть до определенного филиала или отдела, исправлять ошибки и совершенствовать процессы.

- *Поддержка продаж, маркетинга и логистики*: эффективная программа управления финансовыми цепочками предоставляет мощные аналитические инструменты службам продаж, управления взаимоотношениями с поставщиками и другим важным для бизнеса службам. Например, в сфере продаж и маркетинга можно проводить точный анализ клиентуры, учитывая схемы и места покупки, а также кредитные характеристики. Программа ценообразования может учитывать характеристики конкретных клиентов. Системы управления финансовыми цепочками могут также контролировать финансирование и рабочие характеристики каналов сбыта.
- *Улучшение обслуживания клиентов*: современная система управления финансовыми цепочками — это новый инструмент оптимизации связей с клиентами. Во-первых, она помогает вести конструктивные переговоры относительно платежей между покупателями и продавцами. Во-вторых, она обеспечивает данные, необходимые для реального и быстрого решения возникающих при обслуживании клиентов проблем. В-третьих, она освобождает служащих от лишних проблем, позволяя им сосредоточиться на налаживании необходимых связей.

Как уже было отмечено, ERP и другие подобные программные инструменты разрабатывались для внутреннего пользования, а *не* для обеспечения связей между партнерами в финансовых цепочках. Поэтому компании, которые пытаются использовать информацию из своих ERP-систем совместно с информацией, полученной от торговых партнеров, сталкиваются с серьезными трудностями, обусловленными приемом и преобразованием данных из несовместимых систем. Ведь эту информацию необходимо привести к единому табличному формату, позволяющему просматривать и анализировать всю совокупность данных. По крайней мере, до сих пор такие попытки отнимали много времени, и ценность их была невелика, так как они не обеспечивали партнерам по бизнесу глобальный доступ к нужной информации в реальном времени.

В настоящее время процессы межкорпоративного управления финансовыми цепочками редко реализуются с помощью электронных средств.

И хотя классические методы управления цепочками позволяют оптимизировать планирование запасов и сроки поставок, сейчас они уже не могут обеспечить необходимую скорость. Новое программное обеспечение для управления финансовыми цепочками позволит исправить положение. Оно должно помочь клиентам оптимизировать внутренние и межкорпоративные денежные потоки, чтобы приблизить уровень эффективности финансовых цепочек к достигнутому уровню эффективности физических цепочек создания стоимости. Появляются программные решения для финансовых цепочек, способные существенно изменить ситуацию в пяти областях:

1) собственные денежные средства, банковские процессы и управление взаимосвязями;
2) цикл «order-to-cash» (от приема заказа до получения денег) с представлением и оплатой счетов в электронной форме (EBPP);
3) цикл «purchase-to-pay» (от заказа на покупку до оплаты покупки);
4) консолидация счетов;
5) системы e-Finance и e-Settlement.

Рассмотрим более подробно ситуацию в каждой из этих пяти областей.

## ВНУТРЕННИЕ РАСЧЕТНЫЕ ЦЕНТРЫ И ВНУТРЕННИЕ БАНКИ

В отношении широкого диапазона информации и ассортимента услуг руководители, принимающие решения по финансовым цепочкам, в основном, полагаются на банки. В процессе взаимодействия с коммерческими банками бизнес-единицы часто испытывают трудности, обусловленные разрывами связи и дорогостоящими задержками, которые прерывают поток информации и ограничивают возможности оценки финансового положения в реальном времени.

Услуги, которые обеспечивают банки, «сосредоточены» в некоем стратегическом пункте, в котором осуществляется обмен информацией между функциями и операциями корпоративной финансовой цепочки. Данные от операционных единиц через банки передаются в разные функциональные области бизнеса. Руководители на функциональном уровне принимают решения, которые затем через банки передаются обратно к операционным единицам. Кроме того, данные через банки передаются также из корпоративных центров в бизнес-единицы и обратно. Главные проблемы возникают именно в этой сфере обмена информацией.

В глобальных банковских операциях по-прежнему наблюдаются две тенденции: отраслевая консолидация и активизация не-банковского финансового посредничества. По мере усиления этих тенденций значение посредничества на финансовом рынке уменьшается. В ближайшем будущем эти изменения приведут к увеличению проблем с обеспечением кредита и повышению стоимости эффективного управления отношениями с банками.

Разрывы связи и задержки, возникающие в ходе выполнения операций в коммерческих банках, не позволяют финансовым руководителям корпоративных центров следить в реальном времени за тем, что происходит в бизнес-единицах, и своевременно реагировать на полученную информацию. Это острая проблема для участников финансовых цепочек, которые работают со многими юридическими лицами, ведут бизнес во многих странах, работают с несколькими валютами, осуществляют оплату в разных формах, на разных условиях и пользуются услугами разных банков. Такие предприятия несут большие потери, обусловленные флоутом, выполнением вручную внутренних процессов, недостаточной «видимостью» наличной позиции и банковскими сборами.

По данным Killen & Associates, Inc.[4] крупные компании сталкиваются с рядом проблем.

- *Не удается обеспечить синхронизацию бухгалтерского учета и банковских операций.* Корпоративная бухгалтерия составляет отчеты о движении денежных средств на основании своих проводок, т. е. регистрируемых ею денежных поступлений и расходов. Однако банки сообщают о денежных операциях после выполнения операций. Поэтому в любой отдельно взятый момент времени данные бухгалтерии отличаются от банковских сведений, причем разница между может быть значительной.

- *Не все клиринговые операции выполняются в срок.* Иногда могут потребоваться недели, прежде чем банки предоставят информацию о «зависших» транзакциях. Такие временные лаги порождают погрешности и задержки.

- *В банках нет эффективной системы информирования клиентов об остатках по счетам.* Участники банковских групп могут использовать разные процессы, системы и коммуникационные модели, что ведет к фрагментации, дорогостоящим информационным ошибкам и нарушению сроков поставок.

- *Нередко головной банк при запросе у аффилированных банков информации не получает ответа,* поскольку его собственные внутренние процессы неэффективны — они реализуются с помощью телефонов,

факсов, систем EDI, электронной и обычной почты. Даже крупнейшим банкам может потребоваться до 10 суток, чтобы выяснить, какие выплаты и поступления уже прошли через их филиалы. Неспособность ведущих банков своевременно предоставить такую информацию может приводить к задержке до 60% сообщений о наличии денег. Некоторые фирмы из списка Global 2000 до 60% своего бизнеса ведут на рынках, обслуживаемых местными банками.

- *Трудно агрегировать информацию о денежных средствах.* Даже если местные банки предоставят информацию о денежном статусе в тот день, когда головной банк запросит ее, потребуется неделя, чтобы придать ей удобную для восприятия форму. Банки инвестируют слишком мало средств в информационные технологии и современные процессы, обслуживающие коммерческую сторону их бизнеса, чтобы быстро выполнять конвертацию валют, ввод данных в электронные таблицы и многие другие процессы.

Некоторые банки в работе с предприятиями используют специальные автоматизированные рабочие места, чтобы быстрее предоставлять более точные сообщения о кассовых позициях. Конечно, это правильный шаг, однако недостаточный. Банковским группам необходимо пересмотреть свою роль в финансовых цепочках, чтобы они могли без проблем управлять остатками на счетах, международными платежами, межкорпоративными потоками, внутренними системами и процессами и фрагментированными технологиями с учетом различий между странами.

Если ваша компания похожа на большинство других компаний в новой глобальной экономике — имеет многонациональную клиентскую базу и сложную классификацию, — у вас резко растет количество внутренних и внешних платежей, а также счетов в банке, не говоря уже о значительных издержках, которые вы несете при выполнении международных платежей. Чтобы быть конкурентоспособными, жизненно важно эффективно управлять потоками платежей и соответствующими рисками. Между тем наличие внутреннего расчетного центра помогает снизить затраты на обработку внутригрупповых и внешних платежных транзакций при одновременном сокращении числа внешних банковских счетов и международных платежей.

Внутренний расчетный центр играет роль собственного, внутреннего банка, позволяя вам централизованно управлять счетами филиалов в любой валюте. Что касается филиалов, то внутренний расчетный центр позволяет автоматизировать внутригрупповые платежные транзакции (внутренние платежи), платежи компаний данной группы в адрес внешних партнеров (централизованные платежи) и входящие платежи в адрес филиалов от вне-

шних партнеров, которые первоначально кредитуются на счета в «домашнем» банке головного офиса (централизованно поступающие платежи). Кроме того, внутренний расчетный центр помогает рассчитывать и дебетовать проценты и другие сборы, предоставлять овердрафты по текущим счетам, управлять лимитами и генерировать выписки по банковским счетам для дочерних фирм.

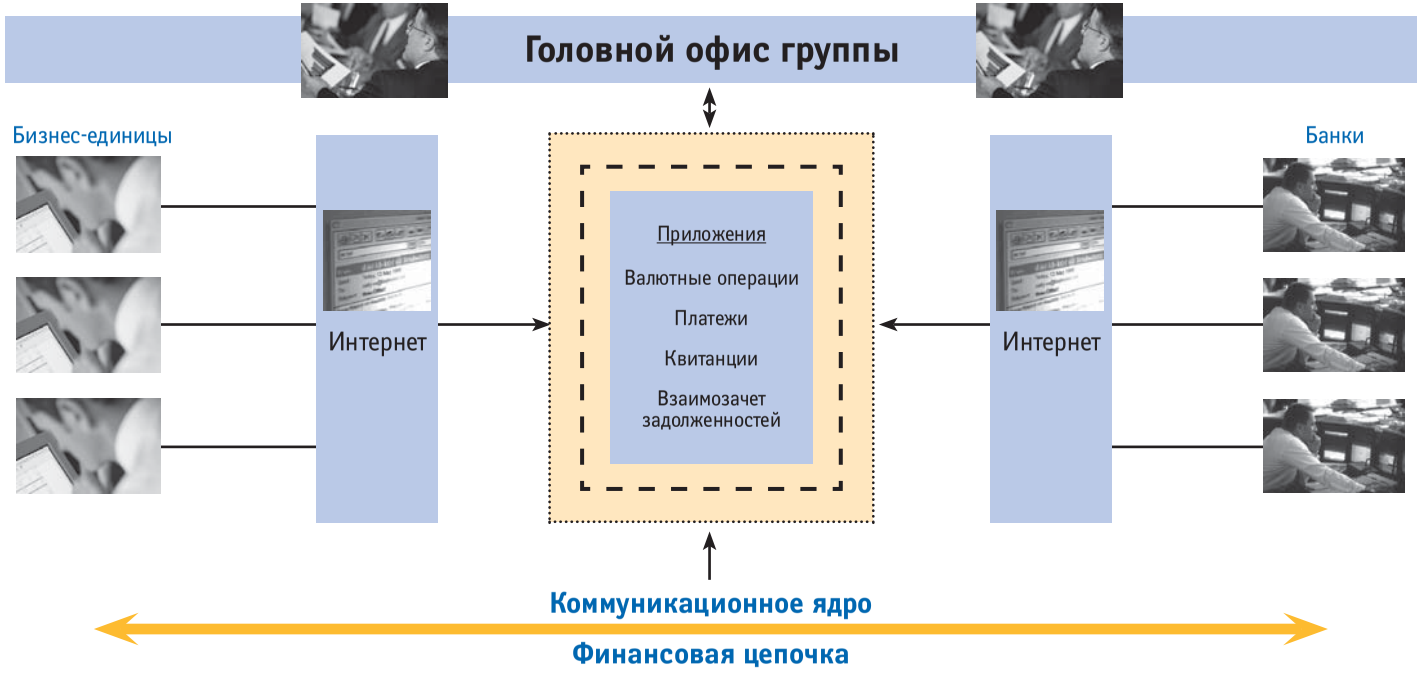
Внутренний банк и глобальное решение для расчетов заполняют пробелы, существующие между штаб-квартирой группы и бизнес-единицами, а также между штаб-квартирой и банками. Сложные приложения позволяют по-новому осуществлять финансовые операции, платежи, реализовать коммуникационные интерфейсы, предоставлять сообщения, займы и услуги по составлению счетов (биллингу), что обеспечивает сокращение затрат на неэффективные процессы. Эти приложения позволяют корпорациям более эффективно распоряжаться денежными средствами. На рис. 3.3 показано взаимодействие бизнес-единиц в рамках группы компаний через внутренний банк с внешними банками. Внутренний банк исключает потребность в фиксированных одноранговых внутренних связях между бизнес-единицами и другими заинтересованными сторонами.

Обычно оптимизация банковских процессов проходит в три этапа. На первом формируется централизованная платежная служба. На следующих создается система «неттинга» (взаимного учета задолженностей) для получаемых и выплачиваемых банковских процентов и валютных взаимозачетов.

### ПРИМЕР
### Решение для внутреннего расчетного центра

*Финансовый директор глобальной автомобильной компании столкнулся с очень серьезными, но в то же время довольно распространенными проблемами. Менеджмент компании хотел получить системы, которые позволяли бы точнее оценивать риск и неопределенность и обеспечили бы сокращение оборотного капитала и затрат. К числу высших приоритетов относилась синхронизация цепочки финансовых процессов. К тому времени, когда финансовый директор начал исследовать новые решения этих проблем, общий центр обслуживания компании приступил к реорганизации своей функции внутренних платежей.*

*В итоге компания приняла очень эффективный и интегрированный трехэтапный план реорганизации своих банковских процессов. Цель этого плана — создать единую финансовую цепочку, позволяющую отслеживать управление денежными средствами и объединить финансовую деятельность с финансовыми транзакциями ERP-системы.*




**Реорганизация банковских процессов в три этапа**

**Этап 1 – Централизованные платежи**
Централизованные форматы
Высокая надежность
Централизованные связи с банком
Экономия на банковских сборах

**Этап 2 — Организация внутренних взаимозачетов**
Экономия на процентах
Экономия на банковских сборах
Повышение качества данных

**Этап 3 — Организация валютных взаимозачетов**
Снижение валютных рисков
Экономия на процентах

**Рис. 3.3.** *Решение для внутреннего («домашнего») банка*

*На первом этапе реализации этого плана основное внимание уделялось централизации платежей (через платежный центр), что привело к централизации форматов, повышению надежности/безопасности, унификации отношений с банками и существенной экономии на банковских сборах. На втором этапе основные усилия были сосредоточены на организации внутренних взаимозачетов (через внутренний банк), это привело к экономии на процентах, дальнейшей экономии на банковских сборах и повышению качества данных. На третьем этапе основное внимание уделялось налаживанию системы валютных взаимозачетов и соотношению между долларом США и евро. В результате удалось снизить валютные риски и сэкономить на процентах.*

*Ключевой элемент этого решения — внутренний расчетный центр. Он выполняет роль отдела обслуживания и отвечает за обеспечение финансовых интересов группы. Он также выполняет роль виртуального банка для компаний, входящих в состав группы. Такой центр управляет одним или несколькими текущими счетами для каждого из филиалов компании. По отношению к филиалам он выступает дополнительным банком и может вести их счета в любой валюте. Помимо ведения счетов, такой центр обеспечивает очень гибкие функции управления счетами для исчисления и дебетования процентов и других сборов, разрешения овердрафтов по текущим счетам, конфигурирования особенностей и условий для отдельных счетов и генерирования выписок по банковским счетам для филиалов компании.*

*Этот внутренний расчетный центр контролирует автоматизированные платежные транзакции в рамках данной группы (внутренние платежи), платежи, выполняемые компаниями группы в адрес внешних партнеров (централизованные исходящие платежи), и платежи, поступающие в филиалы от внешних партнеров, на которые в головном офисе сначала кредитуются на счета в «домашнем» банке (централизованные поступающие платежи).*

---

Управляя внутренними и внешними платежами группы, внутренняя финансовая служба позволяет снизить затраты на обработку внутригрупповых и внешних транзакций.

В результате число счетов во внешних банках уменьшается, одновременно уменьшается число международных платежей. Кроме того, возникает значительная экономия за счет оптимизации использования денежных резервов. Функции внутреннего расчетного центра[5] обеспечивают более жесткий контроль платежных операций на региональном и глобальном уровнях, поддерживают корпоративные структуры данной группы и приспосабливаются к изменениям в этих структурах, обусловленным образованием новых компаний, слияниями или реорганизациями.

Сегодня не все компании могут централизовать обработку своих платежных транзакций. Возможно, ваша большая компания децентрализована, причем платежные транзакции для отдельных компаний группы и их деловых партнеров обрабатываются независимо от головной компании. Можно использовать некоторую комбинацию централизованной и децентрализованной моделей, когда платежи осуществляются и через местные банки, и через штаб-квартиру. Но независимо от характеристик нынешней системы, такой подход обеспечивает невиданную ранее гибкость. Это позволяет централизовать обработку платежей и получить выгоду за счет сокращения соответствующих расходов. В обработке индивидуальных платежных транзакций участвуют следующие структуры:

- филиалы/дочерние компании;
- внутренний финансовый центр и отдел финансового учета в головном офисе;
- «домашние» банки, используемые головным офисом;
- внешние партнеры по бизнесу и их партнерские банки.

Приведенные ниже сценарии иллюстрируют отдельные процессы обработки платежных транзакций, которые могут выполняться с помощью такого решения.

## Автоматизированная обработка платежных транзакций внутри группы

Процесс клиринга (взаимозачета) по кредитным и дебетным документам между филиалами называется внутренним клирингом. Пусть филиал 1 выплачивает некоторую сумму филиалу 2. Чтобы погасить кредиторскую задолженность, филиал 1 запускает программу исполнения платежей в собственной системе, используя внутренний финансовый центр в качестве банка-плательщика. Внутренний финансовый центр получает платежное поручение и производит соответствующие изменения на текущих счетах филиалов 1 и 2. По истечении определенного времени этот центр автоматически генерирует и отправляет выписки по банковским счетам обоим филиалам. Системы филиалов импортируют эти выписки и автоматически «закрывают» оплаченные позиции.

Так как для клиринга кредиторской задолженности используются внутренние счета, никакого физического перемещения денег не происходит. Ликвидные средства остаются в пределах группы, кроме того, исключаются потери, связанные с задержками платежей и оплатой внешних банковских переводов.

## Автоматизация исходящих платежей

Внутренний финансовый центр осуществляет централизованные платежи внешним партнерам, погашая долги филиалов этим партнерам. При этом внутренний финансовый центр осуществляет платежи от имени филиалов. В чем выгода? При осуществлении платежей внешним партнерам деньги идут только от банка, с которым работает этот центр, в банк партнера. При этом можно объединить несколько платежей от различных филиалов в единый платеж в адрес внешнего партнера. Это позволяет уменьшить общее число транзакций и стоимость банковских переводов, особенно для международных операций.

## Автоматизация поступающих платежей

При централизованной обработке поступающих платежей платежи от внешних деловых партнеров поступают в филиалы через внутренний финансовый центр. Централизованная обработка поступающих платежей позволяет уменьшить число банковских счетов вашей компании без ущерба для гибкости международных платежных операций. Приходящие ликвидные средства немедленно поступают в распоряжение внутреннего финансового центра, и платежи автоматически кредитуются на соответствующие счета.

## Конвертация валют

Каждый счет в системе внутренних расчетов ведется в выбранной вами валюте. Система определяет курсовые разницы, которые возникают при конвертации валюты с того или иного счета в местную валюту, и осуществляет соответствующую проводку прибылей или убытков. Система генерирует ссылки на все статьи, которые так или иначе затрагивает конвертация конкретной валюты. Это позволяет идентифицировать статьи, имеющие отношение к конвертации данной валюты, даже после того, как соответствующие данные внесены в главную книгу.

## Вывод

Решение в форме внутреннего расчетного центра предоставляет в ваше распоряжение гибкую программную среду для обработки платежных транзакций по всему миру. Автоматизация процессов позволяет осуществлять согласованную и интегрированную обработку транзакций в рамках всей компании, обеспечивая более надежное и рациональное управление. Поскольку управление счетами осуществляется централизованно во внутреннем

расчетном центре, вы в любой момент можете получить полное представление о всех платежных транзакциях в вашей группе и ликвидных средствах на счетах ваших филиалов. Вы можете оптимизировать управление ликвидностью, исключив ситуации, когда один филиал вынужден занимать деньги, в то время как другой имеет свободные средства, которые можно инвестировать. Это позволит вам максимизировать суммарный процентный доход и минимизировать процентные затраты.

Централизация внешних и внутригрупповых платежных транзакций сокращает число и объем внешних транзакций, что, в свою очередь, сокращает объем операционных сборов, а для платежей внутри группы исключает потери, связанные с задержкой платежей. Это также снижает общий валютный риск, поскольку сокращается число и объем операций с иностранной валютой, и позволяет оптимизировать структуру внешних банковских счетов. Кроме того, автоматизация внутренних расчетов позволяет намного эффективнее обрабатывать платежные транзакции между филиалами.

Многие финансовые директора развернули у себя ERP-системы и теперь хотят извлечь из этого максимальную выгоду. Цепочки поставок в этих компаниях совершенствуются: снижаются затраты на обработку транзакций, сокращается оборотный капитал, а скорость транзакций в цепочке поставок увеличивается. Приведенные ниже примеры показывают, как две компании пытаются получить дополнительные выгоды от дальнейшей автоматизации процессов от приема заказа до получения денег, ориентированных прежде всего на отношения с покупателем, и от заказа на покупку до ее оплаты, ориентированных прежде всего на отношения с поставщиком/продавцом. В обоих случаях для улучшения финансовых цепочек компании опираются на существующую базу в виде ERP-систем.

## ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ОПЛАТА СЧЕТОВ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ



### ПРИМЕР
#### Создание интегрированной системы заказ — оплата

*Некая транснациональная компания со штаб-квартирой в Европе имела региональные центры обслуживания клиентов в Германии, США и Сингапуре. Во всем мире у нее примерно 3 тыс. клиентов, ежегодно ей приходится обрабатывать около 100 тыс. заказов от клиентов и примерно столько же соответствующих счетов. При этом основными «точками контакта» с клиен-*

*тами в местных центрах были менеджеры по сбыту и координаторы, ответственные за связи с клиентами.*

*Первичные обязательства по заказам возникают у компании только в 70% случаев. Чтобы улучшить этот показатель, необходимо было обеспечить большую доступность товаров и усовершенствовать процессы одобрения кредитов. Кроме того, в тех случаях, когда счета требовали ручной обработки, возникало множество ошибок. Выгоды предполагалось получить в следующих областях:*

- *ценообразование — при запросе часто назывались предварительные цены, которые потом приходилось корректировать;*
- *определение размеров скидок, процентов и комиссионных в зависимости от суммы счета, которое было постоянной проблемой;*
- *спорные позиции — связь между службой внутреннего кредитного контроля, координаторами отношений с клиентами и менеджерами по сбыту часто была плохой.*

*Кроме того, компания находилась в процессе вступления в новую отраслевую химическую биржу с целью сократить затраты и стимулировать развитие бизнеса. Это требовало координации действий с 19 другими отраслевыми партнерами. Компания также начала создавать собственный сайт под названием «Приемная для клиентов» (Customer Lounge). Этот сайт позволяет клиентам быстро отслеживать статус своих заказов, размещать новые заказы, использовать документацию, просматривать свои счета продаж в главной книге. Для создания интегрированной онлайновой системы была использована ERP-система.*

*Следующим шагом стала автоматизация процессов от заказа до оплаты (order-to-cash), т.е. оценки заказов, управления кредитом и согласования условий вплоть до выполнения заказа, обработки отклонений/исключений и управления возвратами и запросами.*

*Улучшение выставления счетов (биллинга) и инкассации открыло дальнейшие возможности оптимизации. Автоматизация процессов «order-to-cash» привела к изменениям в следующих операциях:*

- *квалификация и продажи — онлайновая проверка кредитоспособности, факторинг и финансирование; использование мобильных устройств для передачи и подтверждения заказов; мобильный доступ к соответствующим данным счетов;*
- *выполнение заказов — автоматизированный ввод данных; самостоятельное определение клиентом статуса заказа;*
- *возвраты и запросы — автоматизированная маршрутизация запросов; поддержка самообслуживания в отношении запросов; сообщения о возвратах и обработке запросов;*

- *биллинг — электронное предоставление счетов через Сеть; управление биллингом со стороны клиентов; электронные средства обслуживания платежей клиентов;*
- *инкассирование — автоматическая проводка; анализ записей о продажах в главной бухгалтерской книге; онлайновое разрешение споров.*

*Компания также объединила свои ERP-ресурсы с лучшими из аналогичных систем (рис. 3.4). Система mySAP ERP была дополнена функциями представления и оплаты счетов в электронной форме — SAP Biller Direct. Для управления отношениями с клиентами использовался CRM-пакет, интегрированный с системой SAP и со специальным программным обеспечением для интеллектуальной обработки электронной почты, проверки кредитоспособности и инструментарием для работы с дебиторской задолженностью. Вся информация была доступна для просмотра через портал компании.*

*Существенных улучшений удалось достичь в отношении чистого притока денежных средств, сокращения дебиторской задолженности и связей с клиентами. Обслуживание клиентов ускорилось за счет использования мобильного доступа, более точного составления счетов и ускорения доступа к информации через «приемную» Customer Lounge. Прогнозирование денежных потоков в реальном времени теперь стало возможным на глобальной основе.*

---

Как и в представленной выше химической компании, в любой отрасли компании проводят технологические изменения, чтобы добиться повышения экономичности процессов и сокращения затрат. Помимо прочего они стремятся:

- использовать приложения на основе браузеров для уменьшения общей стоимости владения, для усиления контроля и управления масштабируемыми решениями;
- использовать хостинг приложений, где это возможно, для снижения стоимости владения;
- исключить ручной учет транзакций и уменьшить число ошибок в заказах;
- сократить число сотрудников, повышая уровня их квалификации и используя их труд лишь для контроля отклонений, а не всех входных данных;
- развернуть региональные общие центры обслуживания.

Наряду с этими явными выгодами полная автоматизации и интеграция ключевых финансовых процессов обеспечивает и некоторые другие существенные преимущества. Давайте остановимся на этом подробнее.

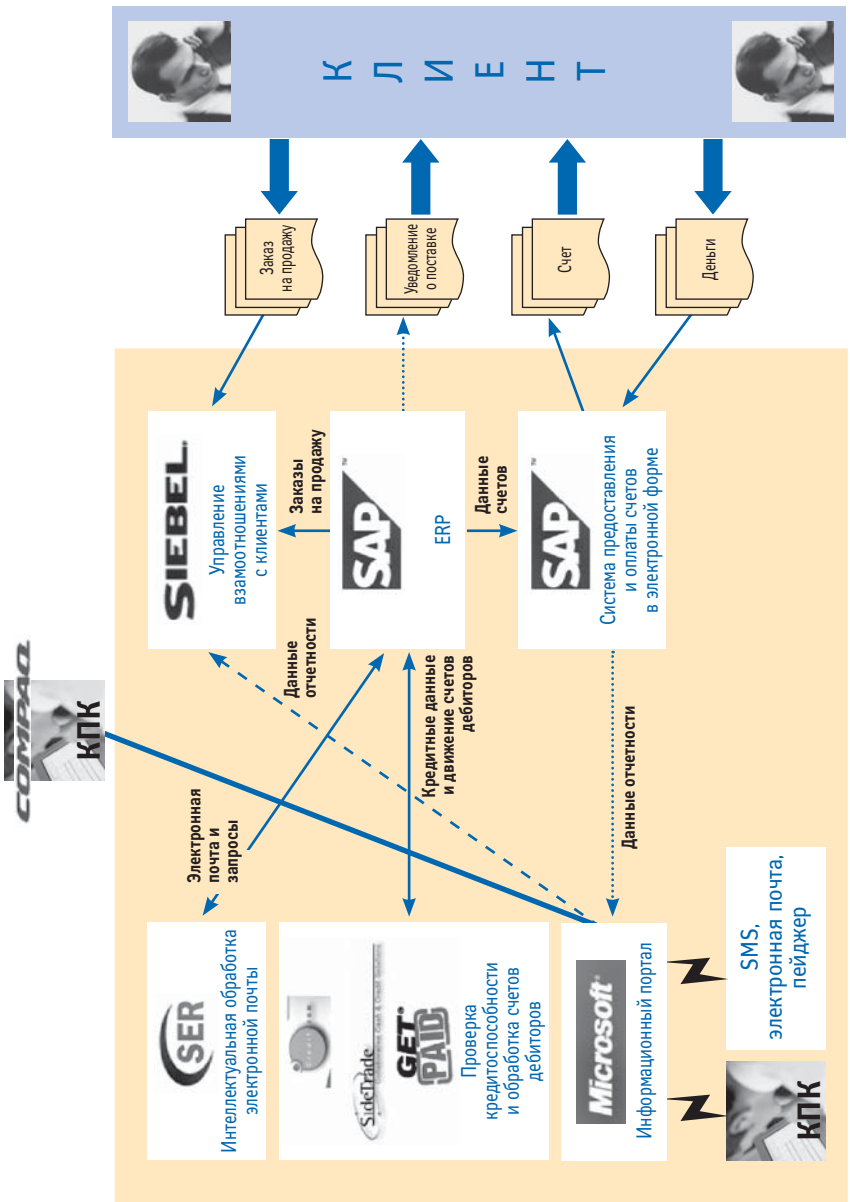



**Рис. 3.4.** *Концепция интегрированной системы order-to-cash*

Выгоды от автоматизации процессов кредитования:

- обеспечивается мгновенное подтверждение, ускоряется принятие решений;
- сбор и обработка данных осуществляются таким образом, что сохраняется конфиденциальность транзакций;
- высвободившиеся сотрудники могут сосредоточиться на ситуациях с повышенным уровнем риска;
- улучшается управление кредитным риском; последовательная кредитная политика обеспечивает лучшую оценку риска по всему портфелю компании;
- можно работать со многими финансовыми партнерами с учетом профилей риска, что способствует увеличению продаж;
- расширяются возможности быстрого исполнения пожеланий клиентов.

Выгоды от автоматизации генерирования счетов и обработки запросов:

- ускоряется разрешение споров, сокращается период погашения дебиторской задолженности;
- клиенты, не использующие электронный документооборот (non-EDI), получают возможность торговать с помощью электронных средств;
- данные интегрируются в систему обработки счетов дебиторов, поэтому исключается повторный ввод информации;
- обеспечивается возможность рассматривать запросы на выставление счета в онлайновом режиме, корректировать и утверждать их, а также использовать эту систему для прогнозирования денежных потоков и составления отчетности;
- обеспечивается возможность рассматривать, проверять и запрашивать кредит-ноты по просроченным счетам.

Выгоды от автоматизации процесса инкассации (фактического получения платежей):

- контролеры, отвечающие за кредиты, могут лучше и быстрее обслуживать клиентов;
- информация о дебиторской задолженности и платежах передается непосредственно в распоряжение кредитных контролеров;
- высвобождаются сотрудники для работы с клиентами, решения проблем и уменьшения числа просроченных счетов;
- сокращаются расходы на административные операции.

Согласно данным исследования Gartner Group, Inc., число компаний, посылающих счета через Сеть, к концу 2002 г. почти утроилось с 9 до 26%. К концу 2004 г. оно увеличилось до 35%. Представление счетов партнерам в электронной форме резко сократит сроки сбора платежей, составляющие сейчас в среднем 41 день. Это позволит компаниям уменьшить долги и быстрее инвестировать полученные деньги. Среди других существенных выгод от применения EBPP можно отметить:

- значительное сокращение транзакционных расходов на биллинг и исполнение платежей;
- улучшение прогнозирования денежных потоков;
- упрощение платежей, процессов погашения и согласования;
- сокращение флоута;
- повышение уровня лояльности клиентов;
- огромный потенциал перекрестных продаж и апселлинга;
- улучшение управления связями с клиентами.

«Число компаний, продающих изделия или услуги через Интернет, втрое больше числа клиентов, использующих каналы Интернета для пересылки счетов, — пишет директор по исследованиям в Gartner Авива Литан в статье, опубликованной в феврале 2001 г. — Труднее всего будет убедить покупателей отказаться от чеков во имя получения выгод от платежей через Интернет».

EBPP обеспечивает множество чрезвычайно перспективных преимуществ для бизнеса, которые могут радикально изменить весь процесс генерирования и оплаты счетов.

- *Улучшение обслуживания платежей*: EBPP делает возможным автоматическое исполнение платежей дебиторов, гарантирование онлайновых платежей и управление мультивалютными платежами; в настоящее время продавцы получают один платеж на каждые три счета, посылаемые по традиционным каналам.
- *Сокращение расходов на генерирование счетов (биллинг)*: по данным исследования Gartner, компании ожидают, что использование счетов в электронной форме позволит снизить удельные расходы по сравнению с бумажными счетами с 5 до 1,65 долл. за счет сокращения трудозатрат, стоимости пересылки, затрат на бумагу и оборудование. Стоимость урегулирования споров по поводу счетов при электронной обработке документов, как ожидается, снизится с 20 долл. (при обра-

ботке документов вручную) до 10 долл. на один спор. Еще более существенную экономию можно получить при упрощении процесса обработки кредиторской и дебиторской задолженности и, в конечном счете, сокращении запасов.

- *Связи с системами отгрузки и логистики*: соединение EBPP с системами снабжения (логистики) обеспечивает автоматическое исполнение платежей при получении товаров покупателями.
- *Улучшение финансового обслуживания*: более 60% исследованных компаний финансируют продажи через открытый счет, поэтому автоматизация, позволяющая регулировать отношения с торговыми партнерами, может быть внедрена очень широко.
- *Усовершенствование процессов проверки и оплаты счетов*: в опрошенных компаниях считают, что 11% их клиентов сталкиваются с серьезными проблемами при обработке и оплате счетов на бумажном носителе, а 46% испытывают при этом небольшие проблемы.
- *Интеграция с системами генерирования счетов*: второе серьезное препятствие (после непринятия клиентами), тормозящее внедрение систем EBPP отправителями счетов, состоит в необходимости объединять их с уже имеющимися системами биллинга. Плательщики также отказываются принимать EBPP без тесной интеграции их систем обработки счетов кредиторов с новыми приложениями.
- *Обмен документацией и согласование*: EBPP-системы позволят покупателям и продавцам обмениваться документами по продаже и отслеживать их. Покупатели смогут также проверять и согласовывать информацию, содержащуюся в документах. Это позволит заблаговременно предотвращать споры и обеспечит продавцам ускорение оплаты в полном размере.
- *Интеграция с электронными системами снабжения e-Procurement*: 30% опрошенных компаний использовали системы e-Procurement, но только 3% объединили их с системами и стратегиями EBPP. По данным Gartner, для получения максимальной отдачи от систем электронной коммерции e-Business очень важно полностью интегрировать и автоматизировать цепочку поставок.
- *Услуги по аутентификации клиентов*: 57% опрошенных компаний, осуществляющих торговлю в Интернете, для аутентификации клиентов используют идентификаторы пользователя и пароли и лишь 14% — технологию цифровой идентификации. Однако с помощью цифровых сертификатов защищается менее 1% транзакций B2B.

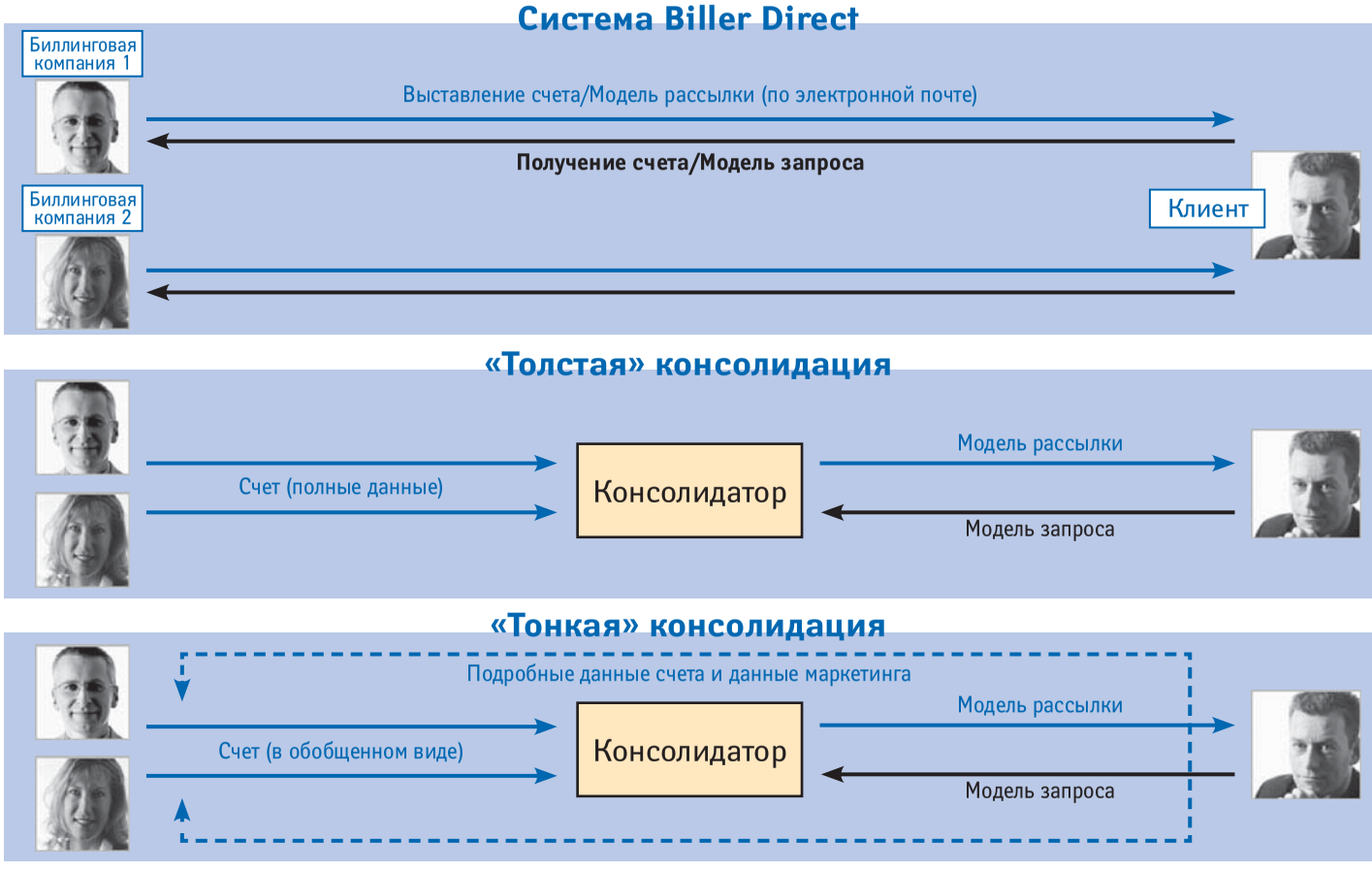



**Рис. 3.5.** *Модели представления и оплаты счетов в электронном виде*

Кредитные учреждения и другие финансовые посредники стремятся к более тесным контактам с клиентом и хотели бы наряду с традиционными электронными банковскими услугами предложить клиентам электронное представление счетов. Провайдеров, ответственных за агрегирование счетов, называют «консолидаторами».

Как видно из рис. 3.5, EBPP также обеспечивает большую гибкость, потому что здесь существует несколько способов моделирования систем в целях достижения оптимальной эффективности и скорости. В отличие от EDI-соединений, которые требуют образования дорогих двухточечных каналов, консолидаторы работают по сетевому принципу, поддерживая электронные платформы покупки. Консолидатор обеспечивает связь между продавцами и клиентом по типу «много на одного».

Это приложение поддерживает модели «толстой» и «тонкой» консолидации. В модели «толстой» консолидации биллинговая компания посылает консолидатору всю информацию по счетам. В модели «тонкой» консолидатор получает только итоговую сумму (подлежащую обложению налогом с продажи или покупки). Для получения подробных данных о счетах клиент должен обратиться на сайт продавца — для этого биллер предоставляет консолидатору соответствующий URL (универсальный указатель ресурса). Этот способ позволяет компании также осуществлять персонализированную рекламу (индивидуализированный маркетинг).

### ПРИМЕР
### Использование системы EBPP в коммунальном хозяйстве

*Коммунальные предприятия имеют клиентскую базу и характеристики биллинга, позволяющие максимально использовать потенциал систем EBPP. Одна электрическая компания имела миллионы клиентов и осуществляла диверсификацию, осваивая новые сегменты рынка, в частности, газоснабжение. Существовали возможности для перекрестных продаж и апселлинга с использованием базы данных о клиентах. Можно было также (при поддержке специалистов) оптимизировать процессы управления производственными заказами параллельно с соответствующими процессами в финансовой службе. Стратегия превращения в диверсифицированную коммунальную компанию быстро воплощалась в реальность. Были развернуты новые системы генерирования счетов для клиентов, которые обеспечивали консолидацию и конвергенцию биллинговых операций, позволяя компании выставлять один счет для множества заказов. Компания быстро продвигалась вперед, реализуя свои технологические мечты. Например, электрические и газовые счетчики подключались к главному компьютеру через Интернет, а показания снимались*

*с помощью специальных устройств для дистанционного считывания. Это позволило сократить затраты на обработку транзакций и оптимизировать денежные потоки. Кроме того, колл-центры, в которых происходит первый контакт с клиентом, обеспечили обработку запросов клиентов в «едином окне»; программные CRM-пакеты обеспечили связь этих центров с хранилищем данных о клиентах, которое не только связано с системой биллинга, но также может получать и принимать электронные сообщения. Было установлено ПО для управления кредитными процессами, обеспечивающее координацию действий при возникновении споров и урегулирование споров в онлайновом режиме. Интеграция финансовой и инженерной служб означает, что колл-центр может автоматически осуществлять многофункциональное обслуживание клиентов, исключая лишний внутренний и внешний коммуникационный трафик.*

---

При отправке счетов клиентам по почте вам и вашим клиентам приходится выполнять множество отдельных мелких операций; как минимум, ваша компания печатает и отправляет счета, а ваши клиенты принимают и проверяют их. Все это обходится дороже, чем вам кажется. На самом деле, почтовые расходы могут достигать 15 долл. на один счет. При упрощении процесса выставления счетов экономия достигает 70%. При использовании систем EBPP не только устраняются многие операции, но и заметно улучшается взаимодействие между отправителем и получателем счета. Например, улучшение связи облегчает решение проблем с оплатой и обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов.

Компаниям с большой клиентской базой очень важно иметь возможность проверять кредитные истории клиентов в центральной службе. Новые приложения позволяют создавать в распределенных системах централизованную область управления кредитами. Раньше большие группы с различными видами продукции, инвестициями и каналами распределения не имели доступа к централизованному управлению кредитами.

Программа эффективного управления кредитами позволяет уменьшить долги и избежать возможных неплатежей, когда товар уже поставлен. Предпосылками реализации общекорпоративной политики в отношении кредита выступают интеграция всех каналов распределения, автоматизация решений в реальном времени и обеспечение доступа к внутренней и внешней информации о кредитах для всех сотрудников. Дополнительные функции — классификация клиентов по их кредитоспособности или по группам риска и интеграция переменного и динамичного контента, например кредитных извещений, страхования кредитов, гарантий и использования платежных карт.

# ЦИКЛ PURCHASE-TO-PAY

Процесс purchase-to-pay (оформление покупок, получение товаров и услуг, обработка счетов и кредит-нот, осуществление платежей и проводки по книге учета покупок) открывает широкие возможности получать выгоды от совместного использования ERP-систем и отдельных систем, лучших среди аналогов, и обеспечивать связь между ними с помощью систем EDI.

Для получения этих выгод компании все чаще обращаются к технологиям EAI (интеграции корпоративных приложений), чтобы объединить уже имеющиеся решения с новыми, лучшими среди аналогов. Многие компании переходят от стандартизации по типу «один поставщик и одна система» к совокупностям приложений, лучших среди аналогов, чтобы обеспечить расширение функциональности и доступ к данным от множества ERP-систем. Приведенный ниже пример оптимизации цикла purchase-to-pay показывает, как можно этого достигнуть.



## ПРИМЕР
### Оптимизация цикла purchase-to-pay

*Финансовому директору крупной нефтяной компании поручили осуществить в своей корпоративной финансовой службе изменения по следующим направлениям:*

- *скорость — ускорение финансовых процессов;*
- *прозрачность — улучшение способности финансовой службы предоставлять точную информацию;*
- *стоимость — быстрое достижение определенных позитивных результатов.*

*Тщательный анализ цикла purchase-to-pay в компании показал, что самый большой потенциал сокращения затрат кроется в сфере обработки счетов и кредит-нот. Для интеграции с системами e-Procurement и ERP-системами было выбрано интеллектуальное решение для обработки документов. Оно позволяет электронному изображению счета проходить внутри ERP-системы автоматическое согласование по трем аспектам (клиринг счетов с учетом заказа, цены и поставки). Интеллектуальная программа для обработки документов распознавала данные счета и автоматически обрабатывала его, используя заданные параметры управления. Точность обработки возросла, и ожидается, что со временем она возрастет еще больше, потому что система учится на собственных ошибках и отвергает счета, если они не соответствуют установленным требованиям. В целом, выгоды, полученные за счет*

*внедрения процесса purchase-to-pay и использования интеллектуального управления документами, оказались весьма существенными:*

- *реализован высокоавтоматизированный процесс со встроенными правилами бизнеса и бизнес-логикой;*
- *быстро развернуто масштабируемое решение для всего предприятия;*
- *исключен ручной ввод данных; собственно ручной труд требуется только для обработки отклонений;*
- *«насквозь прозрачная» обработка позволяет быстро выявлять и быстро реструктурировать узкие места;*
- *оборотные средства и затраты на соблюдение нормативных требований сокращаются за счет возврата косвенных налогов.*

*Эти преобразования быстро окупились: затраты на обработку транзакций сократились в среднем с 3,20 долл. до 50 центов на один счет. За год компания обработала примерно 2,5 млн счетов, и общая экономия составила 6,7 млн долл.*

*Интеллектуальные решения для оформления документов, представленные на рис. 3.6, обеспечивают автоматическое распознавание, подтверждение и передачу оформленных вручную счетов для учета в книге погашения.*

## УПРОЩЕНИЕ БИЛЛИНГА И ПЛАТЕЖЕЙ: КОНСОЛИДАЦИЯ СЧЕТОВ

Программное обеспечение Biller Consolidator было разработано для провайдеров (консолидаторов), собирающих счета разных партнеров-поставщиков и суммирующих эти счета для партнеров-покупателей. В отличие от систем EDI, для которых необходимы дорогие двухточечные каналы связи, консолидаторы используют сети, через которые уже давно с успехом осуществляются электронные покупки.

Функциональные возможности приложения Biller Consolidator позволяют радикально упростить процессы выставления и оплаты счетов и способствуют сокращению затрат на обработку транзакций у всех пользователей. Своевременный обмен информацией позволяет сократить средний срок дебиторской задолженности и оптимизировать денежные потоки биллеров. Такое приложение сокращает время, необходимое клиентам для проверки и оплаты счетов; в сочетании с возможностями непосредственного маркетинга это позволяет лучше управлять взаимоотношениями с клиентами. Клиенты могут интегрировать данные счетов в свою систему учета дебитор-

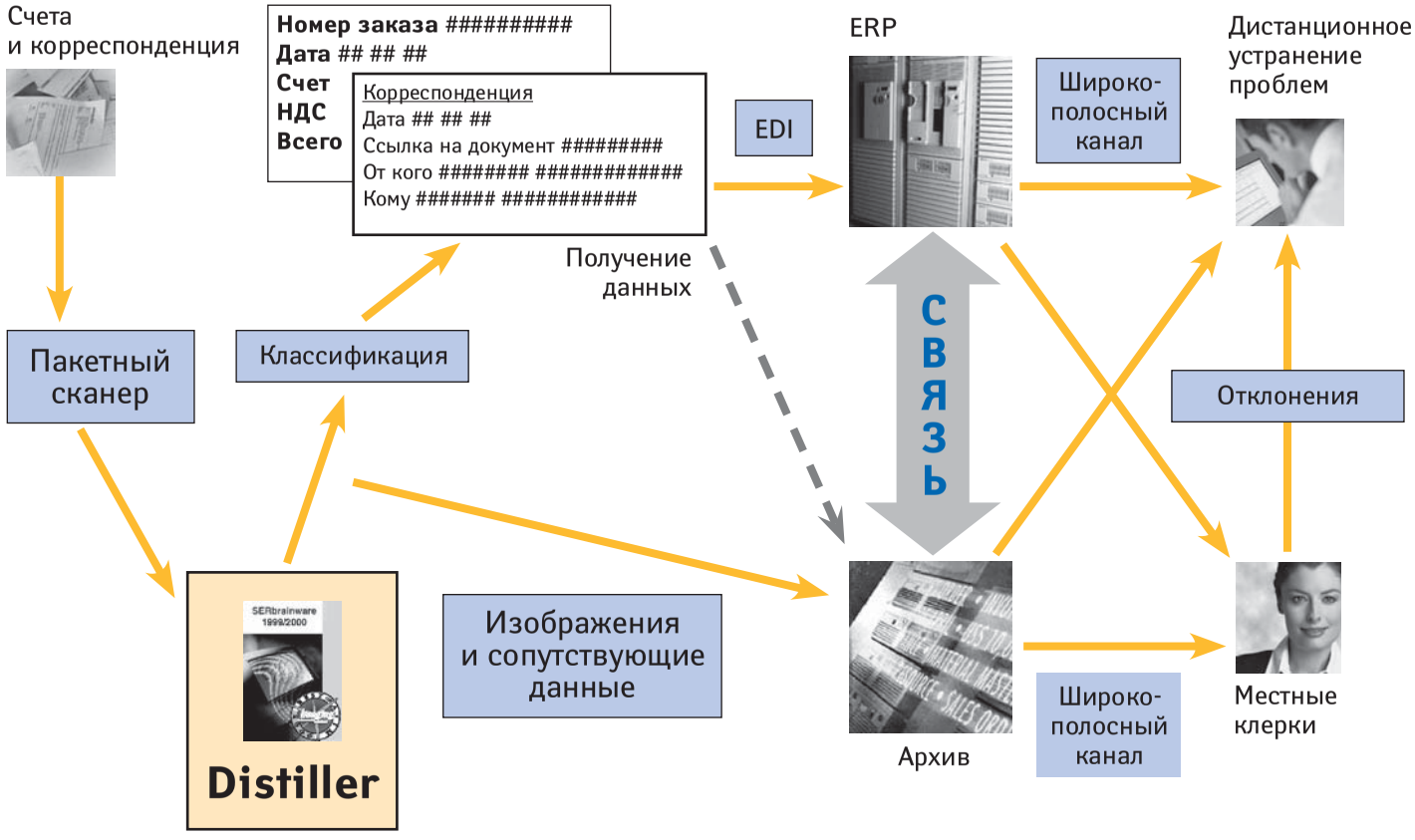



**Рис. 3.6.** *Примерная структура интегрированной системы purchase-to-pay*

ской задолженности и исключить повторный ввод информации. Даже клиенты, не использующие системы EDI, могут обмениваться информацией о счетах и их оплате с помощью электронных средств.

Biller Consolidator поддерживает открытую сеть, которая состоит из собственно консолидатора, провайдера услуг для биллинговых компаний (BSP) и провайдера, обслуживающего клиентов (CSP). Консолидатор «не виден» ни биллеру, ни клиенту: провайдеры BSP и CSP общаются через прямой интерфейс. Они отражают интересы биллера и клиента и объединяют их в системе консолидатора. Провайдер BSP получает счета в электронном виде и передает их консолидатору.

Провайдер CSP отвечает прежде всего за представление счетов, которые клиент получает от консолидатора. Он информирует клиента о статусе счета: открыт он или разблокирован. На рис. 3.7 показано распределение ролей в системе Biller Consolidator.

## СИСТЕМЫ E-FINANCING И E-SETTLEMENT: МНОГООБЕЩАЮЩИЙ НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Значительная часть затрат финансовой службы обычно приходится на традиционные финансовые процессы, процессы оплаты и процессы урегулирования, на них тратятся значительные оборотные средства. Сократить затраты на финансирование и оплату позволяет e-Settlement вместе с Orbian[6] — ин-

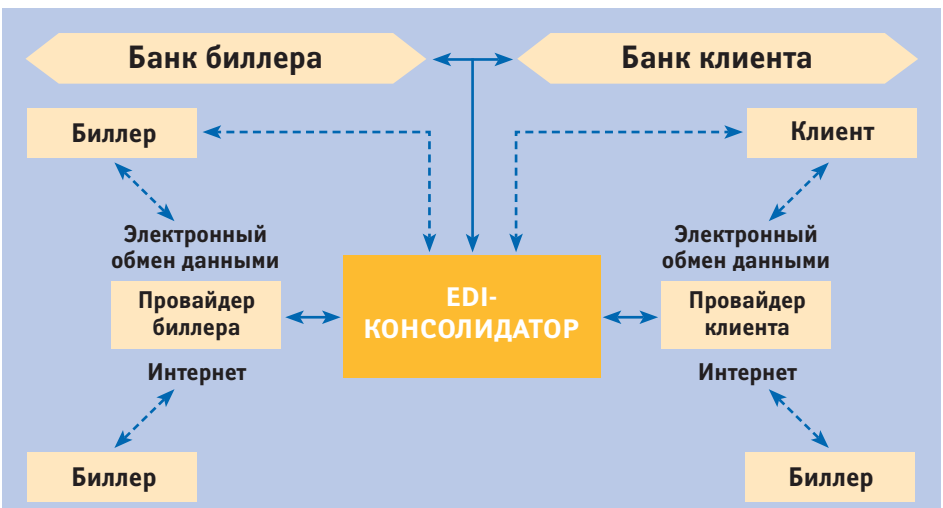



**Рис. 3.7.** *Распределение ролей в системе Biller Consolidator*

тегрированный платежно-торгово-финансовый механизм поставщика. Рассмотрим его подробнее на примере компании, которой использование этого инновационного решения принесло огромную экономию.



## ПРИМЕР
## Сокращение затрат на оборотный капитал

*Компания Stanley Works основана 156 лет назад в Нью-Бритене (Коннектикут, США) и заслуженно гордится одним из самых известных в мире и надежных брендов. Она производит инструменты, металлоизделия, двери и изделия домашнего декора для профессионального, промышленного и бытового использования.*

*Ассортимент изделий Stanley Works включает более 50 тыс. наименований, а объем продаж в 2000 г. превысил 2,75 млрд долл. Ее глобальное присутствие не вызывает сомнений: она имеет 114 производственных и дистрибьюторских предприятий во всех крупных регионах мира. Изделия Stanley продаются по всему миру через сети дистрибьюторов и розничных продавцов, включая тысячи розничных продавцов только в США.*

*Масштабы бизнеса и сложность системы продаж и распределения Stanley столь велики, что ее финансовая цепочка постоянно подвергается испытаниям сразу по нескольким направлениям. Менеджмент компании нацелил свое внимание прежде всего на показатели, касающиеся оборотных средств, и в частности, на достижение максимальной рентабельности инвестиций в оборотные средства. Существующее внутреннее напряжение усиливалось ввиду неустанного внимания Уолл-стрит к использованию оборотного капитала. В то же время общее стремление к производству компонентов и изделий по схеме аутсорсинга вело к увеличению оборотных средств. Не менее важная проблема состояла в том, что поставщики Stanley тоже столкнулись с проблемами финансирования своих цепочек поставок и пытались добиться лучших условий оплаты.*

*Необходимо было решить и другие серьезные проблемы, в частности, избежать повышения стоимости товаров и капитала, уменьшить потери от скидок и исключить сбои в цепочках поставок. С этой целью Stanley решила развернуть у себя Orbian — уникальное новое решение для финансирования и расчетов, которое позволяет предприятиям торговать на лучших условиях и получать экономию за счет сокращения оборотных средств. Orbian — совместный продукт Citigroup, DCE и SAP — обеспечивает покупателям и поставщикам доступ к дополнительным оборотным средствам с меньшими затратами по сравнению с традиционными методами финансирования.*

*Главной целью Stanley при развертывании Orbian была оптимизация финансовой цепочки за счет сокращения оборотного капитала. Клиенты задерживали выплаты, подрядчики хотели быстрее получить деньги, менеджеры стремились повысить рентабельность активов, в частности, за счет производства по схеме аутсорсинга, а аналитики требовали повысить отдачу инвестиций в оборотный капитал.*

*Система Orbian позволила Stanley увеличить сроки платежей своим подрядчикам, увеличив тем самым допустимый период погашения кредиторской задолженностей и «приблизив» его к периоду погашения дебиторской задолженности (DSO), а также уменьшив потребность в оборотных средствах и займах. При этом Orbian положительно влияет на цепочки поставок, потому что, несмотря на увеличение фактических сроков платежа, система позволяет поставщикам мгновенно и полностью погашать дебиторскую задолженность Stanley (независимо от сроков) при низком уровне расходов, сокращая показатель DSO и обеспечивая прирост свободных денежных средств.*

*Наряду с этими немаловажными преимуществами SAP сумела интегрировать процессы оплаты, проводки и согласования Orbian в свои процессы в рамках системы mySAP ERP Financials. Это позволило Stanley значительно ускорить осуществление проекта и сфокусировать внимание на бизнесе, а не на технических аспектах развертывания. Кроме того, прямая ожидаемая экономия от сокращения оборотных средств должна составить 20 млн долл.*

---

Развитию обработки транзакций на коммерческой основе уже давно мешала постоянная неопределенность в отношении погашения задолженности. Низкая эффективность торговли и задержки платежей по счетам остаются глобальной проблемой. Например, в Европе сроки исполнения платежей составляют 50–60 дней, а в Южной Европе поставщики зачастую «финансируют» клиентов таким образом на срок более 120 дней. Подобные трудности существуют и в США.

Интеграция финансовой и расчетной служб Orbian открывает прямой путь к решению этих проблем. Orbian позволяет проявлять большую гибкость на переговорах с поставщиками о сроках оплаты счетов, а также открывает поставщикам непосредственный доступ к информации об этих счетах. Это уменьшает потребность в оборотном капитале, укрепляет доверие со стороны поставщиков и позволяет сократить сроки выплат. Orbian гарантирует, что из поступлений будут произведены выплаты поставщику. И поскольку система Orbian интегрирована с ERP-системой, оплата счетов осуществляется достаточно легко. Платежи поставщикам производятся так же, как банковские переводы или оплата чеков.

На рис. 3.8 показано, как покупатели оплачивают товары и услуги поставщиков с помощью Orbian. Покупатель отправляет счет с указанием метода платежа «Orbian» и с согласованной датой платежа. Затем незакрытая статья оплачивается с помощью обычной программы расчетов, система создает файл с данными платежа, который можно загрузить в Orbian через Сеть. Покупатель и поставщик ежедневно получают выписки Orbian и обрабатывают их как обычные выписки по банковским счетам. При автоматической обработке этих документов Orbian также выполняет необходимые проводки и клиринг.

Поставщик получает платеж от Orbian в форме кредита с указанными сроками погашения, суммой и валютой. Этот документ Orbian дает право получить указанную сумму в срок погашения кредита. Поставщик может воспользоваться кредитом Orbian следующим образом:

- перевести весь кредит Orbian или его часть в денежные средства до истечения срока погашения;
- с помощью кредита Orbian погасить задолженность перед своими поставщиками;
- в указанный срок погашения получить наличными всю стоимость кредита Orbian.

Недавний опыт развертывания таких систем показывает, что компаниям, использующим системы электронных платежей e-Settlement, пришлось преодолевать первоначальное нежелание подрядчиков переходить на новую систему расчетов. Финансовым директорам следует поддержать эту инициативу, готовя для поставщиков закупки товара партиями и начиная с исходного целевого списка.

## БУДУЩЕЕ: ИНТЕГРАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО

Как показывает практика, системы EDI имеют ограниченную область применения и к тому же довольно дороги. Сегодня наиболее перспективный механизм налаживания совместной работы через Интернет — расширяемый язык разметки (XML). Его основная идея состоит в разделении контента, структуры и размещения. XML обеспечил Интернет-сообществу общий язык для обмена информацией, данными и документами и совместного пользования ими. Необходимой предпосылкой для свободного обмена данными служит общий стандарт, постепенно основным языком для передачи коммерческих сообщений становится XML. С ее помощью можно определить общую грамматическую систему языка, однако, значения слов и семантику необходимо согласовывать. XML позволяет компаниям струк-

**Рис. 3.8.** *Orbian — механизм электронного финансирования и расчетов*

турировать информацию, которой они обмениваются с другими компаниями или рынками.

Для составления общепринятых коммерческих документов — заказов продажи и запросов на поставку — все чаще используется формат XML. Теперь компании могут мгновенно реализовывать такие совместные бизнес-сценарии, как покупка и продажа или планирование спроса и поставок. XML позволяет осуществлять непосредственный и надежный обмен информацией между двумя юридическими лицами с использованием общедоступной и недорогой интернет-технологии, необходимость в посредниках при этом исчезает. Например, запрос на поставку может отправляться непосредственно в систему планирования компании-продавца, а покупателю будет направлено уведомление о регистрации его заказа. Таким образом, XML помогает компаниям преодолевать традиционно существующие в бизнесе границы и максимально реализовать все преимущества Интернета: потребители, наемные сотрудники, поставщики и партнеры по бизнесу объединяются в сеть и работают как единая эффективная организация.

Совместная работа по «узловому» принципу первоначально строилась на базе общедоступных или частных сетей. В будущем такие системы должны стать наиболее эффективной основой для рационализации и стандартизации процессов, выполняемых поверх межорганизационных границ и с меньшими затратами за счет повышения эффективности. Эволюция этого нового подхода определяется тремя основными принципами:

1) управление гетерогенной средой, включающей множество различных систем поставщиков, а также иных систем, существующих внутри организации и за ее пределами;

2) отсутствие перерывов в работе при развертывании, компании могут развиваться и решать проблемы интегрирования эволюционным путем;

3) максимальная открытость, гибкость и эффективность.

Соблюдение этих принципов при реструктурировании финансовой цепочки порождает множество проблем. Однако результаты стоят того, чтобы преодолеть эти проблемы: в случае успеха обеспечиваются по-настоящему совместная работа подразделений компании и совместная работа с партнерами, реальный обмен информацией поверх корпоративных границ, значительное сокращение затрат на логистическое планирование и оборотный капитал, улучшение обслуживания потребителей. На рис. 3.9 показано, как подобный обмен может сократить число согласований процессов и данных между внешними бизнес-партнерами и внутренними службами компании.

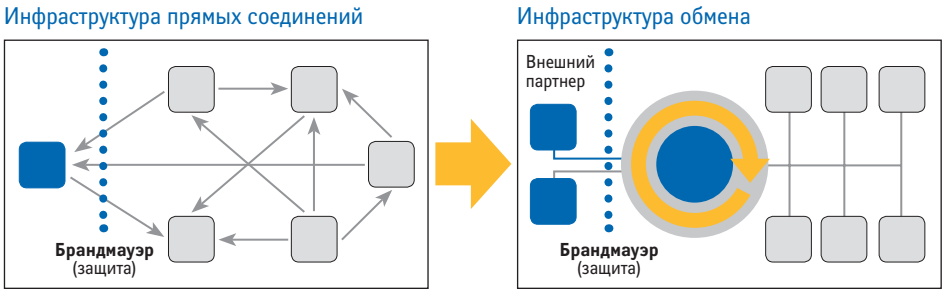



**Рис. 3.9.** *Концепция «узловой» интеграции*

Компании все чаще ощущают необходимость интеграции и совместной работы. Сегодня Интернет обеспечивает системам возможность немедленной и непосредственной связи с другими системами или отдельными лицами. Бизнес-процессы, которые раньше реализовались только в интранете и только внутрисетевыми пользователями, сейчас реализуются через Интернет и фактически превращаются в веб-сервисы.

Такие процессы, как планирование цепочки поставок, поиск и выбор источников снабжения и финансирования, прогнозирование спроса, выполняются автоматически поверх границ компаний в масштабах целых регионов. Сейчас подобные процессы могут выполняться поверх межсистемных границ, а стоимость коммуникационных услуг очень низкая. Но чтобы добиться этого в реальности, необходимо интегрировать компоненты от разных поставщиков в единую согласованную инфраструктуру, потому что в мире, полном гетерогенных систем, у компаний просто нет времени на полное системное обновление имеющегося ПО или на реализацию амбициозных стратегий обновления.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ОЦЕНИТЕ ГОТОВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сформируйте команду из представителей финансовой службы, службы исполнения заказов, снабженцев и ИТ-специалистов. Эта команда должна помогать отделам, вовлеченным в процесс изменений, выявлять скрытые издержки, обусловленные неэффективностью существующих финансовых цепочек и отклонениями.

### ПУСТЬ ГОВОРЯТ ЦИФРЫ

Подсчитайте потенциальную экономию. Продемонстрируйте степень несогласованности цепочек поставок и финансовой, соответствующие ошибки и неточности в процессах учета. Сфокусируйте внимание на результатах: запланируйте сокращение оборотного капитала на 20–25%.

### ДОБИВАЙТЕСЬ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО КОНСЕНСУСА

Начните с финансового директора. Поскольку оптимизация финансовой цепочки осуществляется поверх границ цепочек поставок внутри компании, приходится преодолевать различные «пограничные конфликты». Поддержка и энтузиазм сверху донизу помогут добиться желаемых результатов и реализовать намеченные планы.

### ПРИВЛЕКАЙТЕ К РАБОТЕ ОСНОВНЫХ ТОРГОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Привлечение партнеров на этапе планирования порождает новую концепцию владения. Перед началом развертывания нового решения необходимо убедить всех бизнес-партнеров в необходимости использовать его, продемонстрировать им выгоды от оптимизации финансовой цепочки.

### ОЦЕНИТЕ ПОСТАВЩИКОВ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ ЦЕПОЧКИ

Оцените способность потенциальных поставщиков понять все детали ваших проблем интеграции процессов и данных. Примите во внимание их способность предоставить вам расширяемые системы с высоким уровнем совместимости, с помощью которых вы сможете работать с потребителями и поставщиками. Помимо этого, в процессе поиска решения для аутсорсинга постарайтесь найти провайдеров, которым доверяют все участники цепочки поставок.

### РАЗРАБОТАЙТЕ ПРОГРАММУ АНАЛИЗА СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Объявите целевые квартальные или месячные показатели экономии в сфере оборотного капитала и обработки транзакций. Отслеживайте

прогресс в этом направлении, используя основные рабочие показатели для финансовых цепочек. Постоянно напоминайте новым сотрудникам и торговым партнерам о преимуществах данного решения.

РАЗРАБОТАЙТЕ КУРС ОБУЧЕНИЯ

Приготовьтесь к тому, что круг обязанностей у некоторых сотрудников компании должен измениться. Разработайте соответствующий курс обучения, чтобы объяснить людям, как нужно использовать информацию о финансовой цепочке, чтобы правильно интерпретировать денежные потоки компании. Продемонстрируйте, что оптимизация финансовой цепочки обеспечивает базис для спокойных, основанных на фактах, переговоров о платежах.

# ГЛАВА 4



# От общих центров обслуживания к управлению сервисом

## ОБЪЕДИНЕНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ МАСШТАБА И ОПЫТА

*Джим Дейли,*
финансовый директор компании EDS

*EDS — одна из крупнейших мировых компаний в сфере аутсорсинга и управления сервисом. За годы, прошедшие после приобретения корпорацией General Motors (GM) компании EDS, численность ее сотрудников увеличилась с 13 тыс. до 30 тыс. GM переориентировала EDS на производственную сферу и расширила границы ее деятельности за пределы США. За эти годы EDS организовала системное управление и системную интеграцию для множества клиентов и приобрела практический опыт работы в разных регионах и отраслях промышленности. В 1996 г. GM продала EDS, и с тех пор EDS расширила ассортимент предлагаемых услуг, освоив новые области — консалтинг и аутсорсинг бизнес-процессов. В настоящее время в компании работает 140 тыс. человек, а ее валовой доход составляет 21 млрд долл.*

*Джим Дейли, финансовый директор EDS, говорит: «Мы в курсе проблем, с которыми сталкиваются наши клиенты в отношении поддерживающей*

*инфраструктуры, поскольку такие проблемы есть и у нас. Сегодня нашим клиентам нужно не только снижать затраты, но и максимизировать акционерную стоимость за счет улучшения работы вспомогательных служб. Истинная движущая сила развития этого рынка — технология, от первых больших ЭВМ к электронному обмену данными и системам "клиент-сервер", а теперь и к использованию возможностей Сети. Особенно радикальным выглядит сегодняшний переход к использованию веб-приложений. Мы объявили о стратегии использования веб-сервисов как внутри своей фирмы, так и вне ее. Эта стратегия предусматривает не только создание сайтов, но и управление важнейшими бизнес-процессами. Во многом нам помогли потрясения на рынке веб-хостинга. В отличие от новичков на этом рынке у нас нет проблем с безопасностью и надежностью, поскольку мы специализируемся на крупномасштабной инфраструктуре, и в настоящее время наша компания обслуживает 45 тыс. серверов! Мы пользуемся многими веб-приложениями, в том числе и e-Procurement. Масштаб нашей деятельности таков, что мы можем предложить клиентам очень выгодные расценки и превосходное обслуживание в тех случаях, когда необходимые услуги предоставляются через специализированный сайт на рынке сторонних ИТ-подрядчиков. Этот сайт, который мы назвали Easytemp, представляет собой глобальную службу снабжения; в частности, на нем приведен список всех наших проверенных подрядчиков. Это позволяет сократить расходы на администрирование как в нашей компании, так и у наших клиентов.*

*Бизнес-модель EDS требует значительных инвестиций в мейнфреймы. Крупные компании-аутсорсеры, подобные нашей, помогают клиентам провести технологическую модернизацию без значительных затрат. Например, мы инвестировали средства в разработку для клиентов таких решений, как система автоматизированного проектирования, интегрированная с цепочкой поставок. Это программное решение, используемое корпорациями GM и McDonald Douglas, интегрируется с ERP-системой. В основном, мы занимаемся разработкой решений для клиентов. Довольно часто нам предлагают использовать опыт, накопленный клиентом в своей отрасли.*

*Но период быстрого развития закончился, и выяснилось, что организационная структура нашей компании недостаточно эффективна: у нас было 48 стратегических бизнес-единиц и существовала сильная внутрифирменная конкуренция! Когда я начал работать в этой должности, нам необходимо было улучшить финансовые показатели, и тут мне пригодился приобретенный в компании PwC (PricewaterhouseCoopers) опыт управления глобальным бизнесом — создания и использования эффекта синергии за счет преодоления географических и культурных барьеров. Одной из наших первых крупных операций стало создание нового подразделения e-Solutions. Теперь вместо прежних 48 у нас всего 4 направления бизнеса. Мы изменили систему оплаты*

*труда, чтобы она стимулировала перекрестные продажи. Но важнее всего то, что мы настойчиво осваивали знания, которые накапливала вся организация при внедрении новых процессов и систем. Это помогло повысить производительность и увеличить нашу общую интеллектуальную собственность. Наша компания продолжает развиваться, затратная база в целом остается стабильной, и мы в состоянии обеспечить улучшение результатов в соответствии с требованиями наших акционеров.*

*Каково будущее аутсорсинга? Если предложения будут привлекательными для клиента, если качество услуг будет высоким, а расценки низкими, то перспективы у аутсорсинга прекрасные. Успех в этой сфере зависит от качества исполнения. Наши конкурентные преимущества — высокое качество исполнения и наличие соответствующей инфраструктуры. К нам все чаще обращаются с просьбами разработать комплексные решения. Я считаю, что на рынке сейчас происходит поворот от продажи единых интегрированных решений к продаже комплектов независимых решений, лучших среди аналогов, к которым наши клиенты получают удаленный доступ. Обычно мы предоставляем услуги каждому клиенту отдельно на контрактной основе, однако среди клиентов наметилась тенденция к совместному использованию услуг, если при этом не нарушается конфиденциальность.*

*Некоторые компании, предлагая потенциальным клиентам свой опыт, параллельно с этим предлагают и услуги своих общих центров обслуживания, превращая их в предприятия, генерирующие прибыль. Мы видели, как GM отделила EDS, Philips сделала то же самое с Origin, а American Airlines продала Sabre. Эти компании получают выгоды от совместного использования практического опыта для разработки современных бизнес-процессов, создания надежных решений, поддержки приложений и управления физической инфраструктурой. Открываются огромные возможности партнерства между такими компаниями, как наша, их клиентами и поставщиками технологий».*

---

Такие компании, как Procter and Gamble (P&G), создают общие центры финансового обслуживания и уже снизили стоимость услуг до уровня аутсорсинговых компаний. P&G организовала в Коста-Рике свой центр обслуживания для Северной Америки, который предоставляет услуги необходимого уровня по расценкам, составляющим лишь небольшую долю прежних. Финансовый директор компании P&G заявляет: «Главное — качество исполнения!» Все, кто создал общие центры обслуживания, согласны с этим утверждением.

Однако многим финансовым директорам, целенаправленно реализующим подобные программы, трудно самим определить, насколько успешно у них идут дела и как далеко им еще нужно продвинуться. А тут еще аутсорсинг — как быть с ним? Финансовые директора то и дело спрашивают нас: действительно ли аутсорсинг приносит огромную выгоду или лучше вложить деньги в создание собственного центра и не передавать управление на сторону? Какой вариант лучше, современнее, быстрее и дешевле? Вот, например, P&G достигла большой экономии, не прибегая к аутсорсингу. В настоящее время эта компания готовится к созданию совместного предприятия, чтобы, опираясь на накопленный опыт, расширить предложение финансовых услуг.

В этой главе мы проанализируем процесс смещения от общих центров услуг к аутсорсингу, обращая особое внимание на роль новых технологий и обмена информацией через сеть. Мир вокруг нас меняется, развивается новый рынок услуг по управлению сетями, которое сочетает в себе преимущества общих центров обслуживания, аутсорсинга бизнес-процессов и управления инфраструктурой и приложениями. В заключение мы рассмотрим роль веб-сервисов в целом и их значение для финансового директора.

## ПРИЧИНЫ ПЕРЕХОДА К ОБЩИМ ЦЕНТРАМ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Наиболее важная причина — сокращение затрат, так как компании получают доступ к менее дорогим ресурсам и более современным процессам. Перемены неизбежны, и аутсайдерам необходима помощь, чтобы они могли успешно справиться с ними. Конкретно, здесь требуются навыки использования новейших технологий в формирующейся безрисковой среде, коммерческая гибкость, позволяющая сократить постоянные затраты при изменении условий ведения бизнеса. И наконец, проблема ключевых видов деятельности. Многие компании создают общие центры обслуживания, чтобы иметь возможность сконцентрировать внимание на основном бизнесе и не отвлекаться на проблемы, связанные с внедрением новых технологий.

Не следует представлять себе общие центры обслуживания как область, в которой неизменно предоставляются одни и те же услуги. Напротив, она находится в постоянном развитии, которое продолжается уже несколько лет. Это очень своеобразная и, может быть, самая трудная для работы среда. Пока вы прокладываете себе путь к достижению нужных результатов, вокруг происходят быстрые и разнообразные изменения. И на этом пути вас ждут ловушки. Назовем наиболее типичные.

1. Персонал не понимает, что перемены необходимы.
2. Руководителям не хватает знаний, чтобы эффективно управлять процессом изменений.
3. Отсутствие четкой концепции не позволяет получать долгосрочные выгоды.
4. Недооценивается необходимость использования мощных систем связи.
5. Слишком узкое поле зрения, не позволяющее руководителям предвидеть возможные трудности.
6. Стремление к долгосрочным целям отвлекает внимание от достижения краткосрочных выгод.
7. Корпоративная культура препятствует изменениям.
8. Победа провозглашается раньше времени.

Наш опыт оказания помощи компаниям, создающим общий центр обслуживания, показывает, что обычно для этого используется один из следующих подходов.

1. Общий центр обслуживания создается в пределах одной страны или одной бизнес-единицы.
2. Региональный подход: общий центр обслуживает подразделения в пределах одного континента.
3. Некоторые компании ставят более сложные задачи: они выходят на глобальный уровень и создают единый общий центр обслуживания для всех подразделений, расположенных в разных регионах мира.

По мере того как компании налаживают работу своих центров, накапливается опыт, и они начинают понимать, какие модели работают хорошо, а какие плохо. В настоящее время уже прослеживаются определенные тенденции.

## Растут масштабы деятельности общих центров обслуживания

- Чем больше стран и подразделений охватывает общий центр обслуживания, тем значительнее экономия.
- В эту систему все чаще включают такие процессы, как управление информационными технологиями, финансами, персоналом, снабжением и связями с клиентами.

## Размеры общих центров обслуживания уменьшаются

- Совершенствование технологий, уменьшение потребности в техническом обслуживании, требующем вмешательства персонала, и повышение быстродействия все больше приближают концепцию «безлюдного» обслуживания к реальности.
- По мере преодоления специалистами межкорпоративных границ укрепляется сотрудничество.

## Бизнес становится более гибким

- Компаниям приходится быстро принимать решения — осуществлять обслуживание самостоятельно или прибегнуть к аутсорсингу.
- Компании вынуждены быстрее интегрировать поглощенный бизнес и продавать непрофильный.

## Компании настойчиво стремятся сократить инвестиции и эксплуатационные расходы

- Применение новой технологии для обработки транзакций в тех пунктах, где расходы самые низкие.
- Сотрудничество с поставщиками, клиентами и даже конкурентами в целях совместного использования нестратегических вспомогательных служб.

Как видно из рис. 4.1, общий центр обслуживания позволяет соединить преимущества централизации и децентрализации и в структурном, и в функциональном отношении. Многим компаниям создание общего центра обслуживания принесло выгоду, но для этого потребовалось время. Первоначальная цель состояла в сокращении постоянных затрат за счет сокращения штатов или перемещения сотрудников, уменьшения объема закупок программных продуктов и снижения лицензионных платежей, а также расходов на эксплуатацию систем. Далее реинжиниринг и совершенствование производства позволили исключить процессы, в ходе которых не создавалась стоимость; это помогло уменьшить число ошибок, объем переделок и обеспечить получение более точной и актуальной информации.

В результате решаются две главные задачи: создание стоимости и непрерывное совершенствование. Эффективность бизнеса повышается за счет улучшения взаимодействия с поставщиками и клиентами, а также благода-

**Рис. 4.1.** *Общий центр обслуживания: соединение преимуществ централизации и децентрализации*

ря поддержке принятия решений и совершенствованию отчетности. В качестве примера рассмотрим работу Европейского центра финансового обслуживания компании Bristol Myers Squibb.

## ПРИМЕР
### Программа создания Европейского центра финансового обслуживания

*Bristol Myers Squibb (BMS) — диверсифицированная компания, работающая на рынке здравоохранения. Ее объем продаж составляет примерно 20 млрд долл., а число сотрудников по всему миру — 44 тыс. Ассортимент продукции — от лекарственных препаратов до потребительских товаров. В середине 1990-х годов BMS приступила к реализации программы создания общеевропейского центра обслуживания.*

*Задача состояла в том, чтобы разработать, освоить и предоставлять бизнес-услуги мирового уровня, обеспечивающие компании конкурентные преимущества и стимулирующие ее развитие. При этом ставились две цели: сократить затраты на обработку транзакций и освоить опыт наиболее эффективно работающих компаний. Предпосылками для такого проекта служили рост валового дохода компании, проблема 2000-го года, необходимость гармонизации процессов и ускорения составления отчетов.*

*Компания начала с бенчмаркинга процессов обработки счетов к оплате, платежных ведомостей, документов по оплате расходов на деловые поездки и развлечения. Инициатива затрагивала обработку первичных документов, управление спросом, финансовые услуги и цикл order-to-cash. Использовался селективный подход, который предусматривал адаптацию процессов, первоначально разработанных для региональных общих центров обслуживания, применительно к общей глобальной модели, а затем переход к общей ИТ-системе (конкретно — системе SAP).*

*Для разработки глобального проекта интеграции была создана группа общего центра обслуживания с региональными группами в Европе, Северной и Латинской Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. При этом региональные группы работали по глобальной схеме.*

*План общего центра обслуживания в Европе предусматривал:*

1) *наличие многоязычной службы поддержки;*
2) *заключение с клиентом договора об уровне обслуживания (который определяется клиентом);*
3) *использование обеспечивающих технологий — системы SAP и отображение документов.*

*Европейские группы уделяли основное внимание обработке транзакций, непрерывному совершенствованию и услугам, обеспечивающим создание стоимости. Финансовая служба переключилась на поддержку бизнеса: сокращение объемов обработки транзакций и совершенствование аналитической поддержки.*

*Были внесены изменения в учет: разработаны различные планы бухгалтерских счетов, проводки адаптированы к местным стандартам GAAP, добавлена возможность работы с различными ставками НДС, решены другие проблемы, связанные с особенностями конкретных стран. Все это потребовало разработки специального решения SAP. Главная книга содержала обязательную отчетность и различные коды документов, и это позволяло вести бухгалтерские книги в соответствии с местными стандартами GAAP.*

*Наверное, труднее всего при внедрении системы SAP было изменить управление: нужно было принять глобальные стандартные процессы и изменить принципы корпоративной культуры. В частности, пришлось отказаться от прямых счетов-фактур, учесть требования пользователей в отношении кодирования и смириться с потерей систем, разработанных для конкретных стран. При внедрении приоритетным показателем считалась способность адекватно реагировать на изменяющиеся потребности. Кроме того, важным фактором достижения успеха стало обучение персонала по*

*мере увеличения числа пользователей. Нужно «воспитать» квалифицированных пользователей и создать эффективную службу поддержки.*

*В настоящее время в Европейском центре финансового обслуживания занято всего 103 сотрудника, обеспечивающих общение на семи языках. Центр обслуживает восемь рынков, более 60 юридических лиц, поддерживает более 6 тыс. пользователей в Европе.*

*Сейчас BMS планирует расширить масштаб деятельности общего центра обслуживания за счет предоставления новых услуг и освоения небольших рынков. Приоритетной задачей по-прежнему остается удовлетворение меняющихся потребностей подразделений BMS. Для обновления систем и освоения новой технологии требуется высокая гибкость. Серьезной проблемой по-прежнему остается обучение персонала и сохранение кадров.*

---

Компания BMS хорошо усвоила, что для успешного внедрения требуется интеграция множества компонентов! Бизнес-процессы нужно выбирать с учетом квалификации сотрудников и культурных особенностей, а также систем и технологий. Необходимо тщательно продумывать организационные структуры и интерфейсы. Кроме того, необходимо удовлетворять и требования внутренних заказчиков.

Как и другие сотрудники, менеджеры внутреннего общего центра обслуживания подвергаются постоянному давлению: от них хотят получать больше с меньшими затратами. Хорошо продуманная автоматизация общего центра обслуживания позволяет ослабить это давление и способствует повышению рентабельности. Один из главных усвоенных уроков заключается в том, что эффективной работе общего центра обслуживания часто мешает отсутствие синхронизации. Решением проблемы может стать дальнейшее повышение уровня автоматизации.

Многие компании начинают с автоматизации финансовых транзакций, но сейчас можно автоматизировать и управление персоналом. Значительные выгоды можно получить, если ввести в среду общего центра обслуживания управление каталогами и даже обработку первичных документов. Однако если в компании существует жесткое распределение ответственности, то при коллективном обслуживании по схеме аутсорсинга могут возникать конфликты приоритетов, замедляющие процесс автоматизации.

Единственный способ выжить — предоставлять клиентам необходимые услуги, за которые они готовы платить, на более выгодных по сравнению с конкурентами условиях (по цене, качеству и соблюдению сроков). Если у компании нет автоматизированной платформы, обеспечивающей совершенствование обслуживания, то она не сможет снизить расходы за счет использования аутсорсинга или создания общего центра обслуживания.

Опыт показывает, что при использовании специализированных программных платформ компании могут:

1) улучшить координацию на самых разных уровнях;
2) обеспечить экономию (прямую и косвенную);
3) повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет выполнения обязательств и учета их ожиданий.

## ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ СЕГОДНЯ ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

По-прежнему верхнюю строку в перечне предоставляемых услуг занимает обработка счетов дебиторов и кредиторов[1]. Практика показывает, что более всего для общих центров обслуживания подходят однородные перекрестные бизнес-процессы. Совсем недавно наметилась тенденция к обслуживанию процессов, не требующих сложного взаимодействия с клиентами. Нормой становится обработка больших объемов некритических транзакций на основе определенных правил.

В одном из обзоров показано, что первые пять мест в списке предоставляемых услуг по обработке документов занимают:

1) счета кредиторов;
2) счета дебиторов;
3) отчеты о командировочных расходах;
4) главная книга и консолидация;
5) заработная плата и прочие выплаты.

Ниже приводятся другие результаты этого обзора.

Главные аргументы в пользу создания общих центров обслуживания (%):

1) сокращение общих и административных расходов 83;
2) повышение качества, точности и соблюдение сроков обслуживания 53;
3) стандартизация бизнес-процессов 48;
4) оптимизация размеров оборотного капитала 42.

Главные критерии выбора места размещения общих центров обслуживания (%):

1) наличие рабочей силы, возможность найти специалистов нужной квалификации или новых профессий 74;

2) наличие систем связи и необходимой инфраструктуры — телекоммуникаций, транспорта и т. д. 48;
3) близость к клиентам 36;
4) близость к корпоративной или региональной штаб-квартире 25;
5) площадь офиса, его доступность, цена и т. д. 23;
6) затраты на рабочую силу 20.

Пять основных факторов успеха (%):

1) приверженность высшего руководства поставленной цели 85;
2) правильный подбор специалистов для руководства подразделениями и работы в них 44;
3) быстрое достижение первых результатов 32;
4) четкое разъяснение поставленных целей всем сотрудникам 28;
5) безусловное обеспечение эффективного управления изменениями 25.

Руководство компаний, в которых проект создания общего центра обслуживания находится на стадии планирования, должно понимать, что проект нужно разрабатывать и реализовывать как целостную программу изменений; только в этом случае можно получить максимальную выгоду. Это означает следующее.

- *Стандартная технология*, например единая ERP-система, обеспечивает масштабирование платформы, снижает затраты на программное обеспечение, приобретение лицензий, техническое обслуживание и эксплуатационные расходы; отсутствие стандартизации ведет к дублированию.
- *Внедрение наиболее эффективных процессов* — «заказ-оплата», «покупка-оплата», «регистрация-отчет» — обеспечивает значительное повышение производительности и сокращение производственных затрат.
- *Высокая культура обслуживания*: использование договоров об уровне обслуживания и других инструментов повышения качества услуг способствует уменьшению количества переделок и снижению текучести кадров.

Многие компании выполняют не все вышеуказанные условия. Будьте бдительны! Игнорирование любого из этих факторов может поставить под угрозу общий успех проекта создания общего центра обслуживания, в то время как при целостном подходе экономия может составить 30–40%.

## РЕАЛЬНЫЕ И ВИРТУАЛЬНЫЕ ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ: АВТОМАТИЗАЦИЯ ЕЩЕ НЕ ДОСТИГНУТА!

Для чего нужны виртуальные общие центры обслуживания? Для обработки данных в автоматическом режиме! В конечном счете, компании хотят максимально автоматизировать процессы в своих бэк-офисах. Если поставщики, заказчики и внутренние системы интегрированы, а обязанность ввода данных ложится на клиентов, поставщиков и сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, образуется совсем другая среда.

Создание виртуальных общих центров обслуживания — это один из этапов создания полностью автоматизированных систем обработки данных. Однако этот подход имеет свои плюсы и минусы (табл. 4.1).

По-прежнему основная доля нагрузки в общих центрах обслуживания приходится на обработку финансовых транзакций. Однако возрастает доля транзакций, связанных с ИТ, управлением персоналом, решением юридических проблем и оборудованием. К нефинансовым обычно относятся услуги, касающиеся заработной платы и пенсий, ИТ-операций и развертывания ИТ-систем, снабжения (стратегия и переговоры), а также обработки заказов.

**Таблица 4.1**

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| Отсутствие потрясений, связанных с перемещением сотрудников: люди продолжают трудиться на прежнем месте | Трудно реализовать и коллективно использовать лучшие, передовые идеи и решения |
| Нет необходимости в поиске или создании реального общего центра обслуживания | Трудно внедрять и поддерживать стандартизированные процессы |
| Сохранение знаний, накопленных имеющимся персоналом | У сотрудников финансовой службы и административного персонала сфера контроля оказывается слишком широкой |
| Отсутствие проблем, связанных с изучением местного языка | Отсутствует арбитраж, разрешающий трудовые споры |
| Нет необходимости в расходах и мероприятиях по найму и обучению сотрудников | Высокие затраты на управление финансами в разных странах и пунктах |
| Отсутствие больших изменений, требующих вмешательства высшего руководства | Трудно обеспечить высокую культуру обслуживания в подразделениях, расположенных в регионах с невысоким уровнем культуры. |
| | Стандартная технология не всегда приводит к стандартным процессам |

Создание общего центра обслуживания — важный этап процесса минимизации стоимости услуг, предоставляемых бизнес-единицам. Перед этим компании часто упрощают или стандартизируют соответствующие процессы в рамках бизнес-единиц. Вопреки традиционному мышлению, некоторые компании начинают внедрять коллективное обслуживание в таких сферах, как маркетинг, непосредственная работа с клиентами и др. Например, Европейский центр поддержки клиентов компании Hewlett-Packard оказывает клиентам помощь по телефону на разных языках в 19 странах.

Каждый шаг приносит определенные выгоды[2]. Однако одновременно на каждом этапе существует и некая сверхзадача, для достижения которой необходимо преодолеть некоторые препятствия. Как показано на рис. 4.2, для внедрения общего центра обслуживания требуются высокая толерантность к изменениям и поощрение способности к адаптации.

**Этап 1. Упрощение. Необходимо последовательно, от страны к стране, повышать качество выполнения работы.** Для этого требуется в каждой стране и каждой дочерней компании провести реинжиниринг основных бизнес-процессов с целью ликвидировать направления, не создающие стоимости и разработать локальные решения для повышения эффективности. Некоторым корпорациям удалось за счет упрощения сократить затраты более чем на 30%.

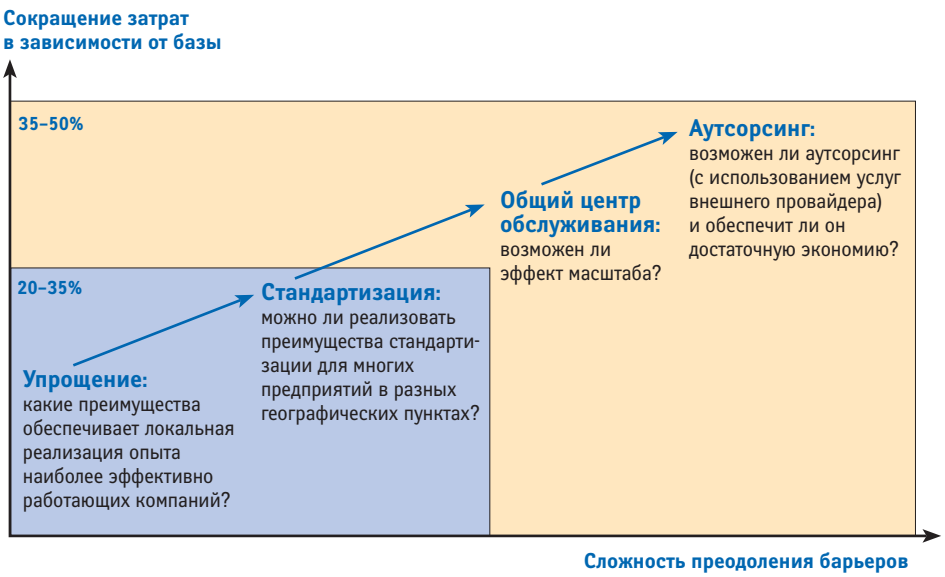



**Рис. 4.2.** *Последовательные изменения для достижения результатов мирового класса*

**Этап 2. Стандартизация. Необходимо обеспечить единообразное выполнение работы во всех странах.** Для этого нужно внедрять общие системы и использовать одинаковые планы счетов в бизнес-единицах независимо от особенностей конкретных стран. Внедряя передовой опыт в одном подразделении, необходимо затем распространять его на другие подразделения. Кроме сокращения затрат и упрощения, вы получаете огромное преимущество — возможность сравнивать данные, поступающие от разных компаний и из разных стран.

**Этап 3. Коллективное обслуживание. Объединение ресурсов и процессов для достижения экономии за счет масштабов.** В этом случае управление процессами перемещается от бизнес-единиц в специализированный центр, который осуществляет обслуживание в масштабе страны, региона и даже всего мира. Это не просто использование одного центра данных, поскольку здесь объединяются люди и технические средства. Такая реорганизация позволяет сократить расходы за счет устранения дублирования. Этот центр обеспечивает экономию за счет роста объемов и позволяет бизнес-единицам сфокусировать внимание на увеличении стоимости. Финансовый директор транснациональной компании, базирующейся в США, сказал: «Автоматизация позволила нам радикально упростить процессы и сократить целые статьи расходов. Мы повысили качество обработки транзакций и делаем меньше ошибок. Это огромный успех!»

**Этап 4. Аутсорсинг. Привлечение внешних провайдеров.** Некоторые процессы лучше выполняют компании-аутсорсеры, обеспечивающие максимум услуг при минимальных расценках. В настоящее время аутсорсинг применяется не только для управления информационными технологиями и оборудованием, но и для неосновных бизнес-процессов.

## С АУТСОРСИНГОМ ИЛИ БЕЗ НЕГО?

В США более 75% компаний, входящих в список Fortune 500, реализуют проекты передачи на аутсорсинг большой части вспомогательных бизнес-процессов. Как правило, необходимым условием эффективного аутсорсинга выступает тщательный отбор подходящих для этого неосновных процессов. Финансовый директор одной японской компании считает свой персонал «мозговым центром» высшего руководства и говорит, что «не может себе представить передачу этих функций на аутсорсинг». Мы обнаружили, что многие компании не решаются подвергнуть себя рискам, связанным с аутсорсингом. Они опасаются утратить контроль над ситуацией или попасть

в зависимость от одного поставщика, особенно если речь идет о важнейшей функциональной области, например, финансах.

Чтобы принять обоснованное решение о передаче процессов на внутренний или внешний аутсорсинг, нужно ответить на пять вопросов.

- Предполагает ли культура компании исключительно прямой контроль над ключевыми функциями?
- Как быстро вы хотите осуществить перемены? Если привлечь внешнего провайдера, времени может понадобиться меньше, особенно в тех случаях, когда внутренние ресурсы расходуются и на другие программы.
- Сможет ли ваша команда самостоятельно осуществить изменения? Объективно оцените свои достижения в области внутреннего реинжиниринга и реструктуризации. Удалось ли вам добиться нужных результатов своевременно и в рамках бюджета?
- Что думают служащие о каждом из возможных вариантов и его значении для их собственной карьеры и развития компании? Не приведет ли внешний аутсорсинг к проблемам в сфере трудовых отношений?
- Легко ли выделить какие-то ваши системы для передачи на внешний аутсорсинг?

Логическая последовательность, представленная на рис. 4.2, демонстрирует не все возможности общих центров обслуживания. Такой центр должен не только обеспечивать сокращение расходов, его роль гораздо шире. Коллективное обслуживание в общем центре принципиально отличается от простого объединения функций тем, что между этим центром и бизнес-единицами, которые он обслуживает, развиваются внутренние взаимоотношения типа «поставщик – клиент». В наиболее успешных проектах общий центр обслуживания обрабатывает транзакции бизнес-единиц более эффективно и к тому же лучше удовлетворяет их потребности. При этом центр активно управляет взаимоотношениями «поставщик – клиент». Он согласовывает свои возможности с ожиданиями внутренних клиентов, которые обеспечивают непрерывную обратную связь, предоставляя информацию о результатах работы.



## ПРИМЕР
### Аутсорсинг функций финансовой службы

*Safeway, крупнейшая сеть супермаркетов Великобритании, решила передать на аутсорсинг функции финансовой службы. Это решение вызвало большие изменения функций и корпоративной культуры. В настоящее время цели этой*

*программы остались теми же, что и в начале ее реализации: поддержка принятия решений с целью увеличения акционерной стоимости; повышение эффективности бизнеса; финансовый контроль ресурсов; превращение финансовой службы в «мозговой центр» руководства компании.*

*Финансовый директор компании Саймон Лаффен говорит: «Раньше другие службы относились к финансовой службе негативно. Ее считали своего рода полицейским, помехой, даже бесполезным ресурсом, не имеющим отношения к основной деятельности компании. Новая финансовая команда работает совсем иначе. Текущую обработку транзакций и финансовый учет передали на аутсорсинг компании PwC. Кроме того, эта компания взяла на аутсорсинг функции контроля (внутренний аудит). Это разгрузило нашу финансовую команду и позволило ей, кроме ключевых функций (планирование, работа с денежными средствами и уплата налогов), сосредоточить внимание на группах финансовой поддержки. Эти группы поддерживают другие службы и физически располагаются рядом с ними».*

*Компания тщательно проработала двухэтапную стратегию. На первом этапе основное внимание уделялось системам контроля — комбинации внешнего аудита и переданного на аутсорсинг внутреннего аудита. Такая «коммуникационная сеть», объединяющая компанию-аутсорсера, внутренние ресурсы и внешних провайдеров, обеспечивает надежность бизнеса.*

*Получив хорошие результаты на первом этапе, Safeway перешла ко второму, который предусматривал полную передачу обработки транзакций на аутсорсинг. Масштабирование — серьезная проблема для компании, занимающей четвертое место на своем рынке. Компания добилась значительной экономии — более 20%. На аутсорсинг переданы функции обработки счетов к оплате и получению, платежных ведомостей, а также текущие банковские услуги и учет платежей по кредитным картам.*

*Саймон Лаффен продолжает: «Эти изменения позволили нам направить оставшиеся ресурсы на поддержку принятия решений и сбор подробной и надежной информации. Изменились и наши профессиональные задачи. Теперь мы в гораздо большей степени аналитики и коммерсанты, нежели полицейские. За одну неделю мы обслуживаем десять миллионов внешних клиентов! И конечно, мы стремимся избежать обработки слишком больших объемов информации, чрезмерной аналитической работы, которая приносит мало пользы. Теперь мы больше полагаемся на обоснованные выводы наших экспертов по розничной торговле, уделяем основное внимание управлению продажами и прибылью, складским операциям и конкурентным стратегиям, ориентированным на клиента, разработка и реализация которых занимает всего несколько недель (раньше на это требовались месяцы!). Для нашего генерального директора два часа — это очень много».*

Хорошо организованный аутсорсинг творит чудеса! Как правило, затраты в таких случаях сокращаются на 10–30%, а качество обслуживания возрастает[3]. Неудивительно, что индустрия аутсорсинга растет очень быстро. Прогнозируют, что аутсорсинг будет развиваться по мере того, как компании станут передавать аутсорсерам не только информационные технологии, но и целые бизнес-процессы.

Рассмотрим пример компании BP. Она передала компании-аутсорсеру Exult часть своих функций по управлению персоналом. PwC в настоящее время выполняет для BP обработку даунстрим-процессов в сфере финансов и учета в Европе, а также апстрим-процессов для большинства американских подразделений BP; Accenture выполняет обработку даунстрим-процессов в сфере финансов и учета в США, а также апстрим-процессов для работ в Северном море. Шесть компаний, ведущих добычу нефти в Северном море, совместно используют расположенный в Абердине (Шотландия) финансовый модуль SAP для обработки апстрим-операций в области финансов и учета. Кроме того, BP использует аутсорсинг в логистике, проектировании и отчасти в сфере производства.

Однако широкое развитие аутсорсинга противоречит другой современной тенденции в бизнесе — тесной интеграции корпоративных решений. Именно такая интеграция позволяет бизнесу реально получить те выгоды, которые способны принести корпоративные решения. В частности, это повышение производительности, эффективности, уровня ответственности и удовлетворенности клиентов. Но если данными, приложениями и процессами занимаются разные фирмы, осуществлять интеграцию довольно сложно.

Вот пример неудачной ситуации. Одно правительственное учреждение сотрудничало с таким множеством компаний-аутсорсеров, что интеграция для него стала почти невозможной. Чтобы добиться интеграции данных, эти компании были вынуждены прибегнуть к пакетной обработке данных, что снижало быстроту реакции на изменение условий работы. Координация работы компаний настолько усложнилась, что недавно эта организация сократила количество договоров с аутсорсерами и перешла на новую, более целенаправленную стратегию.

Однако аутсорсинг не всегда создает трудности для интеграции. Компании, которые размещают свои приложения на чужих серверах, могут без особых проблем интегрировать их в имеющийся портфель приложений. Один менеджер объясняет: «Система остается той же самой. Только некоторые ее части физически находятся в разных местах за пределами нашего брандмауэра. Это обстоятельство почти не влияет на интеграцию».

Например, ConocoPhillips, одна из нефтедобывающих компаний, которая вместе с BP пользуется услугами общего центра обслуживания в Абердине,

решила сохранить право собственности на свое программное обеспечение для того, чтобы избежать потенциальных проблем при интеграции. Сейчас сотрудники, обеспечивающие аутсорсинг, при обработке финансовых операций Conoco непосредственно связываются с модулем mySAP ERP Financials компании Conoco. Кроме того, аутсорсер должен соблюдать стандарты компании Conoco и обновлять формы.

Чаще всего для повышения эффективности аутсорсинга в договор включается требование об использовании общей платформы приложений. Это означает, что поставщики должны изменить свои приложения для работы с клиентами. Как минимум, провайдер должен изменить систему компании, чтобы привести ее в соответствие с рабочими стандартами поставщика. Чаще всего провайдер хочет использовать собственную систему и иметь возможность распределять стоимость между многими фирмами. В этом случае для каждого поставщика аутсорсинга должен быть создан интерфейс, чтобы подключить его систему к системе фирмы. Но так как между фирмами имеются различия в отношении настройки функций под конкретные требования, структурирования данных и обновления версий, это может серьезно затруднить интеграцию.

Помимо трудностей интеграции на уровне приложений при аутсорсинге проблемы интеграции возникают между поставщиками и на уровне процессов. Некоторые процессы, переданные на аутсорсинг, например снабжение и управление пенсиями и пособиями, практически не связаны друг с другом. Однако другие процессы — бухгалтерский учет и подготовка платежных ведомостей — требуют более тесной интеграции.

Перед тем как вступать в деловые отношения с несколькими поставщиками, необходимо тщательно проанализировать технические, организационные и интеграционные проблемы.

- *Технические проблемы.* Фирмы должны максимально стандартизировать свои приложения и процессы перед передачей их на аутсорсинг. Чем больше между ними различий, тем труднее повысить эффективность затрат и интегрировать приложения и процессы, распределенные по многим поставщикам. Нужно принять осознанное решение и обращаться только к тем поставщикам, которые способны обеспечить поддержку ваших корпоративных решений. Если большинство корпоративных решений основано на продуктах SAP, а на аутсорсинг вы хотите передать финансовые операции, то обратитесь к поставщику, который сможет обеспечить поддержку финансового модуля SAP.

- *Организационные проблемы.* Тщательно проанализируйте текущие операции, чтобы обеспечить интеграцию приложений и процессов, распределенных по многим фирмам. Нужно побуждать поставщиков

сотрудничать друг с другом, например, для обмена схемами процессов или выбора промежуточного ПО для интеграции приложений. Однако помните, что часто поставщики проявляют осторожность в отношении совместной работы просто из опасения раскрыть свои секреты. Кроме того, трудно четко определить и распределить ответственность в таких «серых» зонах, как интеграция и возможность взаимодействия. К сожалению, при возникновении непредвиденных проблем поставщики, как правило, винят друг друга, но никто не берет на себя ответственность за их решение.

Чтобы побудить поставщиков к совместной работе по реализации ваших корпоративных решений, нужно заранее тщательно подготовить договоры с ними и предусмотреть соответствующие стимулы. На первый взгляд кажется, что лучше всего подробно расписать обязанности каждого поставщика, но на самом деле, такой подход как раз и гарантирует трудности. Дело в том, что в ходе работы неизбежно возникают непредвиденные проблемы, но если они не оговорены в контракте, значит, формально исполнитель не обязан их устранять. Поэтому определять роли и обязанности поставщиков нужно четко, но достаточно широко, отказавшись от излишней детализации.

- *Проблемы интеграции.* BP, например, обеспечивает интеграцию на уровне данных и на уровне приложений для финансовой информации, используя ядро интеграции. Каждое приложение вводит свои результаты в стандартном формате в это ядро, и здесь средства консолидации интегрируют их. После внедрения технологии, обеспечивающей интеграцию собственных приложений, лучших среди аналогов, BP без особых проблем удалось применить ее и для интеграции внешних приложений.

  Еще один новый инструмент объединяет возможности интеграции корпоративных приложений с программным обеспечением для автоматизации документооборота, позволяя интегрировать приложения как на уровне данных, так и на уровне процессов. Это так называемая технология интеграции бизнес-процессов. Этот инструмент обеспечивает гармонизацию управления процессами между фирмами в реальном времени, моделирование, мониторинг и оптимизацию процессов между компаниями.

- *Проблема многих поставщиков.* Чем меньше число поставщиков, с которыми вы связаны, тем легче их объединить. Стремитесь к тому, чтобы аутсорсинг процессов, в значительной мере связанных между собой, выполнял один поставщик. Подходящую фирму найти нелегко,

потому что сегодня рынок заполнен множеством разрозненных специализированных поставщиков, предлагающих новейшие решения, но лишь для отдельных процессов.

До сих пор принято считать, что основной мотив использования аутсорсинга — сокращение затрат. Между тем 75% крупномасштабных договоров об аутсорсинге не предусматривает никакой экономии. Обычно затраты на аутсорсинг оказываются на 10–15% выше, нежели на создание крупного внутреннего центра обслуживания. В чем же тогда заключаются выгоды аутсорсинга? Главным образом в том, что финансовые директора могут уделять больше внимания ключевым функциям, например, могут сосредоточиться на выведении компании на мировой уровень или постараться ускорить реализацию преимуществ, которые обеспечивает реинжиниринг.

Использовать внешний аутсорсинг имеет смысл в следующих случаях: если в качестве главной цели выбрано осуществление стратегических изменений, а не просто сокращение затрат; если вы уже получили существенную внутреннюю экономию за счет масштаба; если у вас нет и не будет конкурентоспособных внутренних резервов; если ваша организация готова отказаться от внутреннего контроля систем обеспечения.

Компании, которым удалось получить от аутсорсинга максимальную выгоду, начали со стандартизованных ИТ-программ и внедрения передового опыта. Далее они строго контролировали процесс аутсорсинга от начала до конца. При этом учитывались следующие факторы.

- Выбор предложений и позиций обслуживания: очень важен подробный анализ возможностей с четким распределением ответственности (включая профиль основного бизнеса).
- Составление договоров об уровне обслуживания: они обеспечивают надежную поддержку процессов и согласование контролируемых и измеримых критериев.
- Гибкость договора, чтобы учитывать возможные изменения объемов транзакций и измеряемых показателей (в том числе качества и возможностей для сотрудничества).
- Сотрудничество с провайдером, который предлагает полный спектр услуг по нескольким направлениям, включая внедрение опыта наиболее эффективно работающих компаний и совершенствование процессов.
- Понимание того, что при аутсорсинге вы оплачиваете услуги, а не работу специальных сотрудников компании.

- Информирование внутренних и внешних заинтересованных лиц о поставленных целях и преимуществах аутсорсинга.
- Создание атмосферы безотлагательности и быстрое принятие решений, обеспечивающих создание стоимости. Разработка табло с результатами и средств отчетности.

Внедрение веб-технологий не только обеспечивает дальнейшее повышение качества обслуживания, но и создает однородную среду для сквозного управления транзакциями. Следует максимально использовать возможности технологии, общих центров обслуживания и аутсорсинга с целью достичь такого положения, когда компания-аутсорсер (или несколько таких компаний) выполняет основную часть операций по закупке, продаже, учету и составлению отчетности. Интернет связывает вместе клиентов, поставщиков и партнерский банк; все остальное делает аутсорсер.

## ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ: НОВОЕ ОБЫЧНО РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ

Как и в большинстве других областей, в общих центрах обслуживания идет борьба с фрагментацией. В настоящее время существует сложный набор новых технологий, стандарты для которых разрабатываются. Для финансовых директоров большую проблему представляют язык XML и его связь с предшественницей (технологией электронного обмена данными — EDI), так как он обеспечивает среду, в которой финансовая информация передается через Интернет. Он затрагивает все: разработку систем, торговые взаимосвязи, прозрачность и надежность бухгалтерского учета и отчетности.

Что тут можно посоветовать? Следите, чтобы ваша ERP-система поддерживала лидирующие XML-стандарты по мере их появления. Системы электронного обмена данными всегда были и останутся динамичными. Если промышленные стандарты и средства изменяются, то системы EDI изменяются вместе с ними. Когда мы говорим об электронном или прямом обмене данными, то имеем в виду обмен одинаковыми документами и автоматизацию одинаковых важных процессов.

Перспективы развития обмена данными прекрасны! Сочетание XML и EDI — превосходное краткосрочное решение для преодоления барьеров, возникающих при использовании только EDI. Слияние этих двух мощных технологий создает условия для укрепления взаимоотношений между торговыми партнерами через Интернет. Сеть помогает компаниям получать дополнительные выгоды от инфраструктуры e-Business, обеспечивая электронную связь между торговыми партнерами без помощи EDI.

Первоначальные задачи электронного обмена данными — автоматизация с целью сокращения затрат и устранение ошибок — сохраняют свою актуальность. Однако ставки растут! Кроме того, для достижения успеха очень важно осознать долговременную значимость и потенциал инфраструктуры e-Business.

К основным проблемам, с которыми сталкиваются компании, переходящие к системам e-Business на базе языка XML, относятся согласование, синхронизация и преодоление различий в стандартах этих типов инфраструктуры. Новый подход к архитектуре интеграции взаимодействий «бизнес-для-бизнеса» (B2B), который позволяет автоматизировать согласование и синхронизацию XML и EDI, получил название моделирование корпоративной интеграции. Этот подход позволяет усовершенствовать модель на базе репозитория (во многом похожую на тезаурус), так что она обретает способность автоматически находить совпадения в бизнес-контенте торговых партнеров независимо от того, представлен он в формате EDI или XML.

С появлением XML быстро начала развиваться новая технология — веб-сервисы — приложения, которые могут общаться друг с другом и обмениваться информацией без вмешательства человека. Они разрабатываются на основе языка программирования XML для Интернета. Веб-сервисы обеспечивают доступ к приложениям через Сеть, причем доступ к одному и тому же веб-сервису может предоставляться многим пользователям одновременно. Эта технология поможет финансовым директорам и финансовым службам организовать общие центры обслуживания и аутсорсинг, так как она позволяет получать экономию от совместного использования ресурсов и реальные выгоды от внедрения новых приложений и новых решений. Чтобы пользоваться веб-сервисами, нужно научиться оперировать такими понятиями, как определение услуги, доступ к услуге, стандартизация и защита данных. Веб-сервисы сделают вашу ИТ-инфраструктуру более открытой. Далее в этой главе мы обсудим потенциал веб-сервисов.

Вас могут спросить: «Насколько наша компания готова к использованию системы e-Business?». Когда компании начинают переходить на электронную коммерцию, они, как правило, автоматизируют всю цепочку поставок с участием всех торговых партнеров и объединяют внутренние и внешние бизнес-системы. Наличие глобальной сети радикально увеличивает преимущества электронной коммерции, потому что она обеспечивает электронную связь между партнерами, позволяя им обмениваться документами в глобальном масштабе.

Возможно, многие элементы такой системы у вас уже установлены. Проблема в том, чтобы найти свой путь развития EDI. Самое главное — нужно четко понять, где вы находитесь сегодня и где хотите оказаться завтра. Если у вас установлен программный пакет EDI, то уже сейчас его можно

обновить и получить возможность пользоваться услугами электронной коммерции.

Технология электронного обмена данными все время развивается. Разработка и реализация стратегии ее развития, возможно, представляются невыполнимой задачей. Однако отдача будет очень весомой! Только когда все компоненты займут свои места, станет понятен масштаб того, что вы сделали для своей компании. Сосредоточьте внимание на долгосрочной перспективе развитии компании. В конце концов, масштабируемость вашего решения обеспечит возмещение затрат и максимальные темпы роста.



## ПРИМЕР
### Реструктуризация в случае интеграции типа B2B[4]

*Компания Osram Sylvania вложила много миллионов долларов в создание ERP-системы (на базе продуктов SAP), которая в реальном времени поставляет точную и актуальную информацию тем, кто в ней нуждается. Но при попытке использовать эту информацию совместно с торговыми партнерами оказалось, что задержки составляют до 24 часов, а данные по каждой пятой транзакции искажаются.*

*Причина заключалась в не обеспечивающей нужное быстродействие технологии электронного обмена данными. Под сомнение была поставлена способность компании Osram Sylvania обеспечить надежный обмен документацией о заказах, запасах и другой важной информацией с клиентами и поставщиками. Ставки выросли, когда на одном из целевых рынков компании — автомобильном — произошел спад деловой активности.*

*Вот почему Osram Sylvania внедрила новую систему коллективного (вместе со своими торговыми партнерами) использования данных. В этой системе используется гибкий язык XML, позволяющий создавать общие форматы данных и совместно использовать данные и форматы через Интернет, сети интранет и другие системы связи. Эта технология позволит одному из подразделений Osram, выпускающему осветительную аппаратуру на 2 млрд долл. в год, практически мгновенно осуществлять обмен актуальной информацией не только между службами компании, но и с партнерами. Кроме того, эта технология может помочь Osram Sylvania повысить рентабельность инвестиций в ERP-систему. Вот что говорит директор Osram по информационным технологиям Мердад Лэхейен: «Нас привлекает прежде всего то, что наша ERP-система сможет обеспечить нам реальные конкурентные преимущества».*

*Компания приступила к реализации проекта межсистемной интеграции в период неопределенного состояния экономики, что придало проекту зна-*

*чительное ускорение. «Как ни странно, но, наверное, спад экономической активности — это именно то, что нужно для запуска подобного проекта», — говорит Лэхейен.*

В настоящее время производители пытаются адаптироваться к меняющейся конъюнктуре рынка и координировать производственные планы со своими партнерами. Несмотря на это, среди ИТ-инициатив совместного использования имеются и проекты интеграции B2B, и в некоторых случаях таким проектам даже отдают высший приоритет. В качестве альтернативы внутренним сетям EDI или процессам, которые все еще требуют использования факса, почты и телефона, компании внедряют новые технологии и языки, например, XML и e-Marketplaces. Такие усовершенствования в сфере совместного использования компаниями информации о заказах, производственных планах и уровне запасов помогут партнерам быстрее распространять информацию о спросе по всей цепочке поставок и гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ

До сих пор мы говорили, что, как правило, финансовые директора начинают с создания общего центра обслуживания, а затем изучают перспективы передачи функций своих финансовых служб на аутсорсинг. Однако параллельно с этой тенденцией развивается новое направление, получившее название «управляемое обслуживание», которое проникло и в сферу услуг по управлению приложениями. Сегодня некоторые поставщики предлагают одно интегрированное решение для аутсорсинга всех трех типов обслуживания — процессов, ИТ-инфраструктуры и приложений.

Но сначала давайте разберемся, что означают эти термины. *Управление приложениями* можно определить как непрерывное управление, техническое обслуживание, расширение и поддержка бизнес-систем организации на всем протяжении их жизненного цикла. *Управление сервисом* — это обеспечение внешней поддержки инфраструктуры, аппаратных и программных средств, которые поддерживают приложения компании. Если вы по-прежнему используете разнородный набор старых и современных прикладных программ, поглощающих ИТ-ресурсы компании, то настоятельно рекомендуем вам продолжить чтение!

Какие компании передают на аутсорсинг управление приложениями? Те, которые испытывают острую потребность в надежных и экономичных

ИТ-решениях, а также в увеличении прибыли. Но, наверное, самая важная причина состоит в том, что это позволяет руководству компании сфокусировать внимание на ее основной деятельности.

Исследование, выполненное аналитической фирмой Gartner в 2001 г., показало, что 36% глобальных компаний намеревается внедрить *виртуальную организационную структуру*. Согласно прогнозам, когда темпы развития рынка аутсорсинга по управлению устаревшими приложениями замедлятся, начнется быстрое развитие аутсорсинга по управлению приложениями e-Business и ERP-системами. Однако не во всех компаниях эксперименты закончились удачно. Некоторые разочаровались в этой более целостной модели аутсорсинга, главным образом из-за несоответствия потребностей клиентов и поставщиков.

При подготовке соглашения об аутсорсинге необходимо выделить элементы развития решения, жизненный цикл которых вы охватываете — от проектирования до ввода в эксплуатацию. Обратите внимание на различия между простым договором о поддержке и техобслуживании, в котором предусматривается *более эффективное выполнение той же самой работы*, и договором об аутсорсинге, предусматривающим *выполнение той же работы новым способом* (т. е. трансформацию). Затем сопоставьте эти два подхода с конечной целью — налаживанием партнерских отношений для *выполнения новых задач наилучшим образом*. На рис. 4.3 на вертикальной оси отмечены эти разные подходы, а на горизонтальной оси — соответствующая им структура ценообразования.

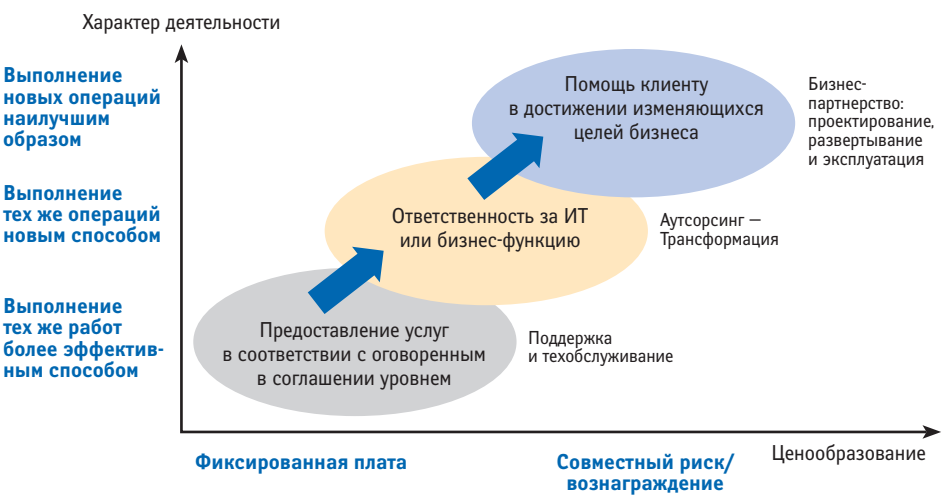



**Рис. 4.3.** *Различная структура ценообразования для контрактов по управлению приложениями*

При выборе подходящего поставщика тщательно изучите его возможности (сможет он оказывать поддержку на протяжении всего срока службы данного решения) и компетентность. Например, предложение услуг *по проектированию* может предусматривать консалтинг и управление изменениями. Предложение по *реализации* может предусматривать инсталляцию программных пакетов, разработку решений в соответствии с требованиями заказчика, интеграцию приложений, миграцию и обновление. Предложение об *эксплуатации* предусматривает поддержку и обслуживание приложений, системную поддержку и поддержку пользователей.

Главным элементом эффективного соглашения по управляемому обслуживанию является *модель предоставления услуг*. Эта модель должна обеспечивать соответствие услуг поставщика (по качеству и совместимости) критериям оценки, предусмотренным соглашением об уровне обслуживания. Уровни обслуживания для управления приложениями классифицируются (в порядке повышения) следующим образом.

- *Превентивный уровень*: совершенствование приложений и повышение качества обслуживания.
- *Корректирующий уровень*: устранение случайных отказов, восстановление функционирования и внесение долговременных исправлений, если последние нужны и оговорены.
- *Адаптивный уровень*: изменение приложений для приведения их в соответствие с теми или иными аппаратными и/или программными средствами.
- *Поддерживающий уровень*: совершенствование приложений в соответствии с меняющимися требованиями бизнеса.
- *Конкурентный уровень*: управление приложениями с учетом изменений бизнеса и внедрения новшеств.

Опорным документом при предоставлении услуг являются технические требования. Это не менее важный документ, чем контракт, и одновременно ключевой компонент управления услугами. Каждое подразделение использует свои технические требования, и каждый член руководства подразделения должен знать их содержание и структуру для своего подразделения, а также оговоренные в них механизмы управления изменениями. Технические требования играют главную роль и при формировании производственного подразделения, и при определении реакции на изменение спроса.

Технические требования как документ содержат *определения услуг*, обеспечивающие достижение заданных целевых показателей, с четким указанием объемов, причем с учетом не технической, а коммерческой перспективы. В процессе количественного определения услуг результаты оцениваются

с учетом целевых показателей, указанных при определении услуг, а при определении цены операционные затраты на оказание услуги привязываются к техническим требованиям. Это помогает клиентам принимать более обоснованные (с более высокой степенью детализации) решения о стоимости и выгодах обслуживания.

Перед заключением контракта на услуги по управлению приложениями вам нужно ответить на ряд вопросов:

- Какими приложениями вы располагаете?
- Каков текущий уровень загрузки (доступность, интерфейсы, число пользователей и т. д.)?
- Насколько ваша компания готова к изменениям и насколько они необходимы?
- Какими аппаратными и программными средствами вы располагаете и каким стандартам они соответствуют?
- Каков ваш штат сотрудников (профессии, уровень квалификации, местонахождение и т. д.)?
- Принимают ли участие в проекте какие-либо третьи стороны?
- Какие показатели используются для количественной оценки результатов?

В приведенных ниже примерах[5] мы покажем, как три компании определили потребности своего бизнеса и функции, которые они передали на аутсорсинг, а также расскажем о полученных ими результатах.

## ПРИМЕРЫ

### 1. Британский банк ищет новые возможности

*Среди клиентов этого банка увеличился спрос на банковские интернет-услуги. Для разработки и внедрения новых систем потребовались дополнительные ресурсы. Банк решил передать на аутсорсинг ориентированные на Великобританию системы страхования жизни и инвестиций, а также систему выплаты пенсий. Были составлены описания услуг по следующим направлениям: поддержка производства, расширение систем, развертывание систем (в частности, по сетевым инвестиционным продуктам), обучение использованию приложений и соответствующий консалтинг. Инфраструктура включала мейнфрейм, находившийся в Великобритании, который дистанционно поддерживал несколько языков программирования. Соглашение об уровне обслуживания соответствовало принципу «реакция и решение» в отношении наиболее важных бизнес-процессов и предусматривало поддержку даже во внерабочее время.*

*Среди основных полученных выгод следует отметить ускорение разработки продуктов благодаря организационной гибкости и привлечению высококвалифицированных ИТ-специалистов. Удалось существенно сократить затраты за счет уменьшения числа подрядчиков, экономии на масштабах и сокращения офисных площадей. Благодаря использованию больших систем и соблюдению стандартов повысилась производительность систем и их способность к восстановлению. Кроме того, сократились затраты на управление, улучшился моральный климат в компании.*

## 2. Глобальная электронная компания снижает затраты

*Необходимо было обеспечить экономичную поддержку централизации существующих систем при переходе на стандартизированную платформу. Цели ставились такие: сокращение объемов техобслуживания, упрощение расширения приложений и, в конечном счете, полная замена системы. Объект воздействия — глобальная финансовая система, в том числе главная книга, дебиторская и кредиторская задолженность.*

*Был определен следующий перечень необходимых услуг:*

- *первая и вторая линии поддержки;*
- *расширение системы и ее обновление с глобальным развертыванием;*
- *разработка систем;*
- *обучение пользованию приложениями и консалтинг;*
- *работа с поставщиками.*

*Переданная на аутсорсинг инфраструктура базировалась на трех мейнфреймах, установленных в Европе, США и на Дальнем Востоке. Компании удалось успешно внедрить единые для разных стран бизнес-процессы и обеспечить экономичную глобальную поддержку. Это позволило ей сосредоточиться на стратегии и разработке новых продуктов.*

## 3. Глобальная химическая компания совершенствует поддержку

*Эта компания планировала развернуть новую ERP-систему в глобальном масштабе. Однако в процессе такого перехода необходимо было обеспечить поддержку ее старых приложений, что требовало специальных знаний, управления продуктами и использования опыта наиболее эффективно работающих компаний. Объектом стала важнейшая ERP-система, разработанная собственными силами, которая охватывала области производства, сбыта, дистрибуции и финансовых операций в 26 странах. Нужно было обеспечить общее управление поставками и спросом в разных странах.*

*Внешний провайдер управляемых услуг определил свою задачу следующим образом: глобальная поддержка производства, управление продуктами, расширение систем и обучение работе с приложениями. Соглашение об уровне услуг было пересмотрено: в него внесли небольшие дополнения и предусмотрели вознаграждение поставщика в зависимости от достижения четко сформулированных целей. И наоборот, были предусмотрены штрафные санкции, если поставщик не обеспечит достижение согласованных целей и/или не уложится в заданные сроки на промежуточных этапах.*

*Компания достигла своих целей, и ее сотрудники смогли сосредоточиться на внедрении новых систем и сокращении управленческих затрат. Кроме того, были созданы условия для развертывания стандартизированной глобальной системы на базе mySAP ERP.*

---

Как видно из этих примеров, при реализации подобных проектов у компании имеется широкий выбор способов взаимодействия с поставщиками услуг. В контрактах по управлению приложениями и управлению сервисом можно предусмотреть четыре варианта ценообразования.

1. *Исходя из ресурсов (затрат времени и материалов).* Клиент покупает у поставщика заранее определенный уровень ресурсной поддержки. Чаще всего этот метод используется для определения цены услуги по развитию. Основной недостаток этого метода — качество услуг может быть разным, так как соглашение об уровне обслуживания заключается не всегда.

2. *Исходя из объема и уровня обслуживания (фиксированная цена).* Услуги оцениваются с учетом уровней обслуживания, определяемых в соглашении. Обычно предусматривается наложение штрафных санкций на поставщика, если уровень обслуживания будет ниже указанного.

3. *Исходя из объема транзакций (на основе цены единицы продукции).* Услуги поставщика оплачиваются в зависимости от коммерческих результатов работы у клиентов; например, плата начисляется за каждый проданный билет или за каждую транзакцию по кредитной карте. Обычно предусматривается некий исходный уровень дохода от сервиса плюс дополнительный доход с каждой транзакции.

4. *Вариант «открытая книга» («себестоимость плюс…»).* Плата поставщику состоит из согласованного уровня затрат и платы за управление. Это удобный способ сочетания сделок, определяемых ресурсами, и сделок, определяемых услугами. Однако при таком подходе часто возникают споры по поводу затрат.

## ЭВОЛЮЦИЯ БИРЖ: БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ И СУРОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

В сфере коллективного обслуживания, аутсорсинга и услуг по управлению сетью возрастает роль бирж. Успех деятельности такого рода в значительной степени зависит от эффективности финансовых процессов. Финансовый директор на основе накопленного опыта должен пересмотреть роль бирж в рационализации бизнес-процессов. Биржи обещают сокращение затрат и возможности роста. Однако в реальности одни компании в этой сфере потерпели неудачу, а другие сталкиваются с серьезными трудностями. Однако, наряду с этим, есть и немало весьма поучительных успешных примеров.

*Биржи B2B* представляют собой виртуальные рынки, на которых компании осуществляют закупки и продажи товаров и услуг. Автоматизация B2B-транзакций не новая идея. В начале 1990-х годов некоторые крупные организации начали применять автоматизированные системы для упрощения обработки своих транзакций с бизнес-партнерами. Так, отделение Aircraft Engines компании General Electric разработало систему, которая позволяла покупателю заказать деталь, инициировать процесс поставки, оформить счет и оплатить его всего за 45 минут!

Однако такие автоматизированные системы требовали специализированных и дорогих средств связи и значительных капиталовложений в сложное программное обеспечение. Появление Интернета позволило сократить затраты и устранить технологические барьеры.

В настоящее время этот процесс ускоряется. Во всех крупных отраслях промышленности появились новые открытые электронные торговые площадки, или торговые сообщества на базе веб-технологии. И уже есть примеры неудач. Тем не менее, выгоды от взаимодействия бизнес-партнеров через интернет-биржи очевидны для всех, некоторые электронные торговые площадки наверняка смогут выжить и продолжат свое существование.

Электронную торговую площадку можно определить как некую совокупность посредников типа B2B на базе интернет-технологии, которая стыкует цепочки поставок между отраслями или в отраслях с вертикальной структурой, внедряет новые эффективные формы и способы закупочной, торговой и брокерской деятельности. Открытые электронные торговые площадки предоставляют покупателям и поставщикам возможность свободно вступать в контакты с другими покупателями и поставщиками в реальном времени. Частные электронные торговые площадки, напротив, позволяют только надежным торговым партнерам, которые регулярно заключают сделки между собой, на базе интернет-технологии создать эффективную торговую сеть, позволяющую сократить затраты в цепочках поставок.

Существует три способа организации биржи B2B.

- Управление *публичной биржей* (например Commerce One) осуществляет сторонняя фирма. Такие биржи открыты для всех компаний, которые соответствуют устанавливаемым биржей стандартам.
- Управление *частным рынком* осуществляет одна компания в интересах своих основных поставщиков. Собственные биржи финансируют компании Wal-Mart и Dell Computer.
- *Консорциум* обычно организует группа ведущих поставщиков в конкретной отрасли. Например, консорциум Transora обслуживает производителей фасованных потребительских товаров и розничных продавцов.

Публичные и частные биржи получили широкое распространение, однако, лишь немногие из них смогли выполнить свое обещание и обеспечить органичную интеграцию цепочек поставок. Поэтому компаниям трудно определить, какой тип электронной торговой площадки им нужен или каким образом они могут использовать электронные торговые площадки в рамках ИТ-проекта или в своей повседневной деятельности. Как видно из рис. 4.4, биржи продолжают развиваться параллельно с планами компаний по B2B-интеграции.

Для создания более крупных бирж требуются значительные первоначальные инвестиции. Частные биржи получают прибыль, однако, рента-

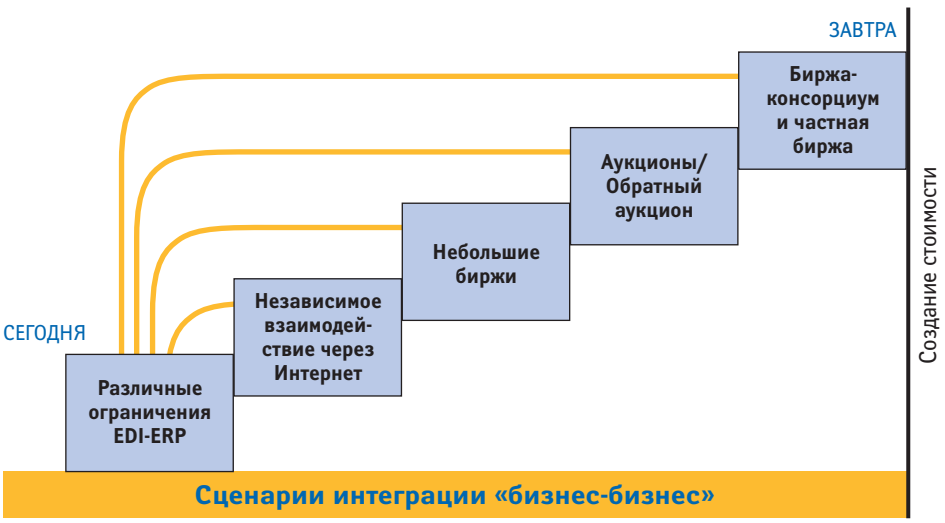



**Рис. 4.4.** *Развитие биржевой технологии*

бельность публичных и крупных промышленных бирж все еще под вопросом. Положительной рыночной статистики по-прежнему много, но нередко она излишне оптимистична. Несмотря на недавнюю консолидацию, на цифровых рынках увеличивается доля B2B-транзакций через Интернет. Согласно прогнозам отраслевых аналитиков, сумма транзакций на электронном рынке составит 53% от суммы, которую компании истратят на электронную B2B-коммерцию.

Публичные биржи часто преследуют простые цели. Их задача состоит в том, чтобы помочь участникам упростить процессы закупок и поставок за счет создания общей информационной технологической платформы. Они ни в коем случае не должны оказывать протекцию кому-либо из покупателей или поставщиков, но имеют право заботиться о собственной прибыли.

С другой стороны, специализированные отраслевые биржи обеспечивают поставщикам и покупателям бóльшие выгоды, они создаются с целью повышения общей эффективности. Эти биржи предлагают компаниям-покупателям стратегический инструмент, предоставляя доступ к фрагментированной совокупности торговых партнеров, с которыми они время от времени вступают в деловые отношения.

### ПРИМЕР
### Новатор находит свою нишу[6] и трансформирует отраслевую биржу

*Компания TexYard была образована в начале 2000 г. Ее цель состояла в том, чтобы с помощью Интернета «приблизить» европейских розничных продавцов одежды к поставщикам. Генеральный директор компании Брент Деннисон предложил клиентам компании подход «быстрее и дешевле» (экономия в сфере поставок 6–8%). К моменту появления компании TexYard на этом рынке уже присутствовали крупные игроки — WorldWideRetailExchange и GlobalNetXchange. Однако первые инвесторы TexYard верили, что компания найдет для себя нишу, предлагая решения, разработанные под конкретные требования заказчика (а не готовые программные пакеты). Совсем недавно компания American e-Commerce из Internet Capital Group предложила инвестировать 4,5 млн долл. в расширение деятельности TexYard.*

*TexYard сводит вместе покупателей и поставщиков, чтобы ускорить, облегчить, сделать более эффективным процесс поиска и отбора одежды. Покупатели могут осуществлять этот процесс в онлайновом режиме, купить товар по самой выгодной цене и сократить время доставки товара на рынок. Кроме того, у них есть возможность использовать обширную базу данных для поиска новых поставщиков в разных странах мира. Поставщики могут свя-*

*зываться с крупными европейскими ритейлерами, расширять клиентскую базу и пользоваться новыми возможностями ведения бизнеса.*

*TexYard использует как форвардные аукционы, на которых покупатели борются за товары, повышая цену, так и обратные аукционы, на которых покупатели и поставщики постепенно снижают цены. Кроме того, эта биржа позволяет покупателям определить все детали будущего производственного контракта — от технических требований и показателей измерения качества до условий отгрузки и доставки, и получить предложения цены по этим контрактам. Группа TexYard разработала приложение, которое предлагает, наверное, самый детализированный процесс снабжения, когда-либо разработанный торговой биржей.*

*Группа, которая разрабатывала этот проект, состояла из 35 человек, находившихся в пяти местах. В ее состав входили руководитель проекта, 6 бизнес-аналитиков и специалистов по системному анализу, 2 специалиста по языку XML, 25 прикладных программистов и специалист по поддержке производства. В результате биржа быстро вышла на рынок, затратив на это сравнительно немного денег. Она сумела привлечь покупателей и поставщиков, а недавно снова добилась финансирования.*

*По мнению Брента Деннисона, «такой рынок — это программное обеспечение», не больше и не меньше. Это всего лишь частная торговая сеть, объединяющая розничных продавцов и поставщиков. Сейчас главная забота Брента — расширение масштабов.*

---

Число обанкротившихся B2B-бирж измеряется сотнями. И даже выжившим биржам трудно похвастаться заметными успехами. И все же некоторые B2B-биржи, например TexYard, работают уже несколько лет.

Публичные биржи пытались склонить своих членов к более тесному сотрудничеству, однако оказалось, что трудно наладить отношения сотрудничества между анонимными или случайными бизнес-партнерами. В этом отношении частные биржи доказали свое преимущество перед публичными.

Частные биржи по своей природе больше ориентированы на сотрудничество, так как здесь все игроки известны, это надежные партнеры, которые постоянно заключают сделки друг с другом. Часто они совместно используют информацию, например при разработке совместных проектов или объединении материальных запасов. Кроме того, они могут вступать в партнерские отношения с целью совершенствовать цикл поставки или управлять качеством.

Компании, у которых есть собственные частные биржи, могут привлекать партнеров для работы на них. Такие биржевые партнеры имеют пред-

ставление о деятельности друг друга и о характеристиках продуктов, они могут повышать эффективность цепочки поставок за счет совместного использования информации об имеющихся запасах и потребностях производства. По мере развития отношений некоторые компании приглашают поставщиков для участия в работе биржи. При создании частной сети для избранной группы партнеров необходимо тщательно изучить бизнес-процессы компании, чтобы выявить в имеющейся цепочке поставок звенья, в которых можно снизить затраты. При этом могут возникнуть проблемы управления изменениями и технической интеграции. Обеспечение безопасности тоже является проблемой; однако для частных бирж, в отличие от публичных, она не стоит так остро, поскольку на частной бирже партнеры знакомы между собой и доверяют друг другу.

Не всегда легко определить, какой бирже — частной или публичной — следует отдать предпочтение. Как у публичных, так и у частных бирж есть свои недостатки. Кроме того, чтобы получить значительные выгоды от участия в работе публичной или частной биржи, компаниям нужно интегрировать с биржей свои внутренние системы, а это может потребовать значительных усилий.

Хороший пример достижений с помощью отраслевой биржи типа консорциума демонстрирует автомобильная промышленность. Ожидается, что операции B2B на автомобильном рынке позволят Goldman Sachs экономить примерно 2 тыс. долл. на каждом автомобиле. Такая биржа обеспечивает повышение эффективности работы за счет нескольких факторов.

- *Автоматизация процесса закупок.* За счет уменьшения объема канцелярской работы можно снизить себестоимость оформления заказа на поставку в среднем со 100 до 20 долл.
- *Аукционы.* Онлайновые аукционы обладают большим потенциалом в плане снижения цен, так как на них за контракты борется много поставщиков.
- *Совместное планирование.* Можно получить большую экономию, если предприятия компании, связанные цепочками поставок, могут обмениваться информацией о своих материальных запасах и производственных планах.
- *Совместное проектирование.* Проектировщики разных компаний могут работать совместно. При этом сокращается время выхода товара на рынок, а сам процесс проектирования протекает быстрее и с меньшими затратами.

В автомобильной промышленности биржи B2B способствуют укреплению отношений между продавцом и покупателем. Главная отраслевая биржа в автомобильной промышленности — Covisint.

## ПРИМЕР
### Повышение эффективности отраслевой биржи[7]

*В начале 2000 г. Ford, General Motors и DaimlerChrysler создали биржу Covisint. В том же году в ее работу включились европейские и японские автомобильные компании. Covisint обеспечивает доступ в мировую автомобильную промышленность через общую технологическую инфраструктуру.*

*По замыслу учредителей, Covisint должна играть роль стратегического источника продуктов, услуг и новых стандартов обмена информацией в мировой автомобильной промышленности, а также обеспечивать взаимодействие участников через порталы и системные приложения. На рис. 4.5 представлены различные участники биржи и примеры связей между ними.*

*Covisint проводит онлайновые аукционы, составляет электронные каталоги запасных частей и предоставляет приложения для совместного использования информации о запасах и производственных планах и онлайнового проектирования автомобилей. Центральный концентратор, где «собираются» разные по величине торговые партнеры, представляет собой единую бизнес-среду, в которой используются одинаковые инструменты и пользовательские интерфейсы. Отраслевая операционная система повышает эффективность*

**Рис. 4.5.** *Схема работы биржи Covisint в автомобильной промышленности*

*работы систем, имеющихся у клиентов, и использует общие стандарты представления наиболее важной информации для улучшения обмена данными по всей цепочке поставок.*

*Используя браузер, участники могут обмениваться информацией через интернет-портал биржи Covisint, обеспечивающий им полную безопасность. Специально разработанные средства позволяют клиентам создавать, редактировать и публиковать собственный контент.*

*В 2001 г. Covisint провела 1400 торгов на общую сумму 51 млрд долл., причем сумма одной из сделок составила 3,5 млрд долл. В первом квартале 2002 г. было проведено 600 торгов на сумму 4,5 млрд. долл. По оценкам Covisint, через нее прошли электронные запросы о цене на общую сумму более 100 млрд долл. В этом процессе участвует около 7 тыс. компаний. Для выживания необходима критическая масса, и сейчас объем сделок на Covisint примерно в 20 раз выше, чем на других биржах.*

*Во многих отношениях Covisint пока находится на ранней стадии развития. Ее история далеко не простая. В самом начале ее создатели обращались к великому множеству консультантов по менеджменту, деньги сгорали слишком быстро, а неотработанная модель бизнеса приносила незначительный доход. Между партнерами возникали технические проблемы, требующие решения, организационная структура была слабой, кроме того, бирже требовалась собственная культура. На втором этапе развития появилась сплоченная руководящая команда, бизнес-модель начала обретать форму, затраты сократились, сформировался постоянный штат сотрудников, и положение стабилизировалось.*

*На нынешнем, третьем, этапе объемы сделок возросли, доходы повысились. Однако для получения значимых результатов и повышения ответственности предстоит сделать еще много. Сейчас на Covisint формируются два стратегических подразделения: одно для удержания клиентов, другое для привлечения новых клиентов и генерирования прибыли.*

---

Относительный успех биржи Covisint пока исключение. Многие отраслевые биржи возникли просто потому, что первых интернет-предпринимателей привлекло отсутствие серьезных барьеров. При этом они не всегда были знакомы со спецификой отраслей, которые собирались обслуживать. В случае биржи Covisint в автомобильной отрасли не нужно было изменять бизнес-процессы, потому что в них и так уже использовались интернет-технологии. Существуют схемы социального взаимодействия, встроенные в системы снабжения, которые отличаются друг от друга в зависимости от истории компании, наличия прецедентов и особенностей законодательства конкретной страны. Их нельзя изменить или отменить, опираясь на некую

чудесную концепцию конвергенции. К сожалению, при внедрении новых технологий эти факторы часто недооцениваются.

Биржи B2B будут развиваться, скорее, по эволюционному, нежели по революционному пути. Что ждет эти биржи в будущем? Джек Уэлч из General Electric был прав, когда говорил, что уже в ближайшем будущем нам придется отказаться от использования термина «электронный бизнес» (e-Business), так как весь бизнес станет электронным. Скоро появится система реального времени, в которой каждый бит информации в любых документах — от хронокарт до финансовых отчетов — будет обновляться мгновенно. Такая система должна обеспечить громадные выгоды!

## ПОТЕНЦИАЛ ВЕБ-СЕРВИСОВ

До сих пор в этой главе речь шла об общих центрах обслуживания, аутсорсинге, управляемом обслуживании, управлении приложениями и биржах. Все это имеет большое значение для финансового директора. Кроме того, все эти сервисы оказывают большое влияние на структуру финансовой службы и вспомогательные процессы. По мере ускорения развития интернет-технологий возрастает и скорость структурных изменений. Недавно появился новый феномен — веб-сервисы. И похоже, они могут изменить коренные принципы ведения бизнеса.

Итак, что же такое веб-сервисы? Это быстрый, более гибкий и более экономичный механизм объединения бизнес-процессов как внутри организации, так и за ее пределами. Если воспользоваться технической аналогией, веб-сервисы представляют собой набор новых общих ИТ-стандартов, которые обеспечивают «упаковку» бизнес-приложения и интеграцию его с любым другим приложением, которое тоже прошло через веб-сервисный «упаковщик».

Веб-сервисы позволяют приложениям разных типов связываться друг с другом независимо от того, на каких технологических платформах они базируются. Это означает, что с помощью веб-сервисов любую ERP-систему, функционирующую, к примеру, в среде Windows NT, можно «подключить» к любой другой системе, функционирующей, например, в среде Unix. Это очень серьезный технологический прорыв!

Поставщики поддерживают веб-сервисы почти единогласно и принимают участие в разработке общих стандартов для своих продуктов и услуг. К 2004 г. 95% крупных ИТ-поставщиков добавили к своим приложениям стандарты веб-сервисов. Согласно результатам исследования, проведенного Gartner Group8, к 2005 г. *активное использование веб-сервисов обеспечило повышение эффективности ИТ-проектов на 30%.*

По данным другого исследования компании Gartner, корпоративные ИТ-программисты тратят 65% своего рабочего времени на разработку специализированных «мостов» для обеспечения связи между приложениями. Веб-сервисы потому и появились, что возникла необходимость свести к минимуму объем разработок собственных «мостов». Веб-сервисы предлагают универсальный инструмент, обеспечивающий решение большинства проблем, связанных с ИТ-интеграцией, и открывают путь к созданию более гибкой, быстрой и дешевой инфраструктуры бизнеса.

Перечислим преимущества, которые предлагают компаниям веб-сервисы:

- более эффективная и быстрая адаптация внутренних бизнес-процессов;
- аутсорсинг неосновных процессов, «аренда» таких услуг, как проверка кредитоспособности и обучение персонала в нужном объеме и в нужное время;
- улучшение взаимодействия с партнерами, клиентами и поставщиками за счет более глубокой интеграции бизнес-процессов и систем;
- расширение клиентской базы за счет обеспечения возможности мгновенно подключаться к любым внешним системам заказов и другим процессам.

Не позволяйте ввести себя в заблуждение техноцентрической терминологией: веб-сервисы не просто облегчат работу сотрудникам вашего ИТ-отдела. Главное достоинство веб-сервисов заключается в тех выгодах, которые они несут бизнесу. На рис. 4.6 показано, каким образом веб-сервисы связывают между собой отделы расширенного предприятия с помощью веб-приложений.

Разумеется, веб-сервисы не палочка-выручалочка, которая сама собой обеспечивает повышение активности. Интеграция всегда происходит на двух уровнях: *техническом*, т. е. уровне объединения процессов, и на уровне *семантики бизнеса*, с точной интерпретацией и порядком обработки данных в рамках этих процессов. Веб-сервисы обеспечивают лишь решение для технической интеграции, но не для интеграции бизнеса. Поэтому переход к использованию веб-сервисов должен сопровождаться эффективно управляемыми изменениями и разработкой надежных бизнес-процессов.

Тем не менее веб-сервисы помогут быстро и эффективно улучшить, адаптировать или изменить ваши внутренние и внешние бизнес-процессы и деловые связи. Еще одно серьезное преимущество, которое обеспечивают веб-сервисы, это сокращение издержек. Веб-сервисы не только снижают затраты на интеграцию, но и обеспечивают возможность значительной экономии от самой интеграции за счет нескольких факторов.

**Рис. 4.6.** *Расширенное предприятие: потенциал веб-приложений*

- *Сокращение затрат на интеграцию.* Веб-сервисы снижают потребность в разработке заказных «мостов» между бизнес-приложениями и сокращают время интеграции и затраты на нее. Вместе с тем веб-сервисы образуют общий набор стандартов, который поддерживают почти все крупные поставщики. Использование веб-сервисов позволит вам ускорить любые процессы в рамках своего бизнеса или ИТ-инфраструктуры, сделать их более управляемыми и, следовательно, сократить затраты на интеграцию.
- *Повышение эффективности бизнес-процессов.* Веб-сервисы облегчают процесс интеграции и позволяют организациям осуществлять более глубокую интеграцию, чем раньше (более глубокая интеграция означает повышение эффективности). Автоматизация внутренних (например урегулирование претензий) и внешних процессов (например проверка кредитоспособности компаний) позволяет значительно сократить административные расходы.
- *Новые возможности аутсорсинга.* Веб-сервисы облегчают организациям «аренду» бизнес-процессов у третьих сторон, позволяют использовать

аутсорсинг в тех областях, где раньше это было невозможно, обеспечивая тем самым сокращение затрат и другие выгоды. По мере развития веб-приложений (развитию этого рынка способствуют более широкое применение широкополосной связи и решение проблем обеспечения безопасности и конфиденциальности информации) аутсорсинг превращается в реальную перспективу для тех предприятий, которые раньше считали ее призрачной. Так, веб-сервисы позволяют подобрать надежного провайдера услуг, поэтому инвестиционные банки могут передать на аутсорсинг расчетные функции.

В настоящее время инфраструктура вашей компании, наверное, напоминает конструкцию легкового автомобиля 1960-х годов. Она состоит из множества различных деталей, причем все они разработаны специально для вашей модели автомобиля. Например, серийную коробку передач компании Rover нельзя было заменить коробкой передач компании BMW. Однако сейчас многие основные детали автомобилей изготавливаются в соответствии с типовыми техническими условиями, поэтому автомобиль можно собрать из деталей, изготовленных разными производителями. Так и веб-сервисы, используя универсально совместимые компоненты, позволяют адаптировать, улучшать, модернизировать и трансформировать вашу ИТ-инфраструктуру.

Пришло время использовать веб-сервисы в небольших проектах электронного бизнеса (e-Business), имеющих целью повышение эксплуатационной эффективности. Представьте, например, компанию, занимающуюся корпоративным обучением. Используя технологию веб-сервисов, она может передать одной фирме обработку платежных ведомостей, платежных операций и другие финансовые процессы, другой — управление персоналом, третьей — разработку учебных программ и т. д.

ИТ-приложения по-прежнему в основном используются в финансовых системах, системах управления кадрами, связями с клиентами. Веб-сервисы, напротив, способствуют появлению нового поколения горизонтальных приложений. Они получили название «межфункциональные приложения». Эти приложения позволяют разрабатывать адаптируемые многофункциональные бизнес-процессы.

Рассмотрим процесс слияний и поглощений. Он требует обслуживания, предоставляемого многими внутренними и внешними источниками. Именно в такой ситуации превосходно проявляют себя межфункциональные приложения на базе веб-сервисов. Они аккумулируют информацию, данные о транзакциях и услуги из разных источников и предоставляют их только тем лицам, которые уполномочены заниматься слиянием или поглощением.

Но каким образом конечный пользователь (сотрудник компании, партнер или клиент) сможет получать и использовать бизнес-процессы на базе веб-сервисов? Ответ прост: через портал, т. е. через персонализированный веб-интерфейс в настольном компьютере, мобильном телефоне или любом другом устройстве, способном поддерживать связь через Интернет. Например, служащие компании персонализируют свой портал для обеспечения мгновенной связи с базами данных по маркетингу, системами генерирования счетов и другими бизнес-приложениями, которые помогают им делать свою работу лучше и быстрее.

Каковы перспективы развития веб-сервисов? Ниже мы приводим три сценария, которые позволят вам оценить блестящее будущее веб-сервисов.

**Государственный сектор.** *Государственные организации предпочитают работать в обособленных культурных и технических «нишах». В разных государственных учреждениях часто используются устаревшие системы, в которых данные хранятся в несовместимых между собой форматах. Веб-сервисы обеспечивают быструю и экономичную интеграцию этих ниш, что открывает путь к более тесному сотрудничеству между учреждениями, сокращает дублирование при сборе информации и повышает качество обслуживания населения.*

*Представьте картинку: в одном каталоге — услуги правительственных организаций, местных властей, служб здравоохранения, органов юстиции и различных агентств. Можно будет выбрать именно ту услугу или информацию, которая вам нужна, и получить ее через персонализированный портал.*

**Финансовые услуги.** *Главная причина ИТ-проблем в секторе финансовых услуг состоит в том, что доживающие свой век старые системы плохо понимают или вообще отказываются понимать одна другую. Интегрировать их нужно с таким расчетом, чтобы в розничных банках или страховых компаниях информация о клиентах представлялась в одинаковом формате, а инвестиционным банкам важно иметь возможность осуществлять сквозную обработку информации.*

*Веб-сервисы предлагают изящное решение. Каждая система «пакуется» в соответствии с набором общих стандартов, и это позволяет системам обмениваться информацией. Данные можно свободно отображать, интегрировать, извлекать и консолидировать; в результате улучшаются связи с клиентами, расширяются возможности анализа информации в области маркетинга или перекрестных продаж в реальном времени. Еще одна картинка из будущего: единый финансовый портал, на котором вы на одном экране можете просматривать все свои финансовые операции и управлять ими независимо от провайдера!*

**Фармацевтическая промышленность.** *В этом секторе веб-сервисы могут оказать значительную помощь службе маркетинга и НИОКР. Здесь очень важно обеспечить доступность информации, например данных анализа крови пациента или результатов анализа конкурентоспособности лекарственных препаратов. Сейчас анализом такой информации занимаются группы высококвалифицированных специалистов по обработке данных, которые тратят много времени на решение проблем совместимости данных.*

*Веб-сервисы могут помочь решить многие проблемы, связанные со сбором данных от автоматизированных лабораторных систем, систем сбора клинических данных, ERP-систем и от внешних организаций. И еще одна картинка из будущего: информацию, полученную в ходе фармацевтического исследования из сотен разных источников, расположенных в разных странах мира, можно мгновенно доставить, реструктурировать и автоматически обработать в том ракурсе, который нужен клиенту!*

---

Конечно, все эти картинки выглядят весьма привлекательно, но воплотить их в жизнь не просто. Компании, желающие воспользоваться веб-сервисами, столкнутся с серьезными проблемами. Назовем некоторые.

1. *Риск.* Самое большое преимущество веб-сервисов заключается в их гибкости и открытости. Но пока это достоинство является и главной причиной их слабости. Для фирм, использующих веб-сервисы для связи с внешними бизнес-процессами, остаются актуальными проблемы обеспечения безопасности, надежности, доверия и конфиденциальности. Уже разрабатываются меры по обеспечению безопасности и стандарты для шифрования XML, правила использования цифровой подписи. Однако решения требуют и многие другие проблемы рисков и безопасности, связанные, например, со структурой и контентом соглашений об уровне обслуживания.
2. *Ответственность и учет.* Ответственность и учет являются в своем роде антиподами риска. Один бизнес-процесс может использовать веб-сервисы, предоставляемые разными источниками. Это означает, что необходимо создать новые — межфирменные методы учета.
3. *Новые стандарты интеграции.* Чтобы веб-сервисы на самом деле превратились в некий стыковочный механизм, резко расширяющий возможности сотрудничества в бизнесе, необходимо решить проблему функциональной совместимости. Некоторые решения этой проблемы уже появились. Например, SAP, SUN Microsystems и другие компании совместно разработали стандарт веб-сервисов Web Services Choreography Interface (WSCI). Этот стандарт позволяет веб-сервисам

взаимодействовать между собой в соответствии с требованиями реальных бизнес-процессов по разным аспектам.

4. *Коммерция и право.* Провайдеры веб-сервисов должны изучить различные механизмы оплаты услуг, как это сделали интернет-провайдеры. Кроме того, нужно определить, какие точки в цепочках слабо связанных веб-сервисов подпадают под действие прав собственности на интеллектуальный капитал, информацию о клиентах, денежные обязательства и т. д. Для защиты интересов компаний, клиентов и поставщиков необходимо определить четкие правовые рамки.
5. *Удовлетворение потребностей клиента.* Эффективность бизнес-приложений, опирающихся на технологию веб-сервисов, зависит от того, насколько полно они удовлетворяют потребности клиентов. Исключительно важно разработать удобные порталы — «клиентскую» часть веб-сервисов.
6. *Всесторонняя интеграция.* Сама по себе технология веб-сервисов не способна удовлетворить потребности сотрудников, клиентов, партнеров и поставщиков. Для этого нужен совместимый и унифицированный интерфейс пользователя. Помните, что веб-сервисы могут выявить слабую и усовершенствовать хорошую бизнес-инфраструктуру.

Каковы перспективы развития веб-сервисов?

**«Бизнес-для-бизнеса».** Когда компании освоят технологию веб-сервисов, они начнут связываться с партнерами и заказчиками. Веб-сервисы B2B могут обеспечить:

- интеграцию систем сбыта оптовых покупателей и систем заказов у мелких клиентов и создание аналога сетей EDI, в настоящее время объединяющих крупных клиентов;
- арендуемые приложения, которые обеспечат компаниям удаленный доступ к управлению базами данных, взаимоотношениями с клиентами и партнерами, персоналом и другим бизнес-функциям;
- совместные бизнес-процессы, которые функционируют на многих предприятиях. При этом формируется долгожданная «экосистема», подвергаются критической оценке традиционные бизнес-модели, обостряется конкуренция не между отдельными предприятиями, а между цепочками создания стоимости.

**«Бизнес-для-потребителя».** Пока не решены проблемы безопасности, широко использовать веб-сервисы B2C невыгодно. Однако когда компании смогут пользоваться веб-сервисами как во внутрифирменных, так и во вне-

шних операциях, появится спрос и на веб-сервисы, ориентированные на потребителя. Веб-сервисы B2C могут обеспечить:

- аренду программного обеспечения и других приложений, поставляемых потребителю через Интернет (видеоигры, наборы программ для редактирования домашнего кино, услуги по управлению личными финансами и т. д.);
- музыку, фильмы и другие виды развлечений, которые можно заказать и к которым можно получить доступ через один сайт (портал);
- разнообразные услуги по жизнеобеспечению (от страхования зданий до онлайнового шоппинга), разработанные на базе существующего ассортимента веб-сервисов.

## ПОРА НАЧИНАТЬ!

Что вы как финансовый директор можете сделать уже сегодня? Прежде всего, вы можете оценить готовность вашей инфраструктуры к использованию веб-сервисов и разработать план внедрения внутренних веб-сервисов. Проанализируйте полученные результаты.

- *Подумайте,* какую выгоду можно получить от использования потенциала веб-сервисов по увеличению гибкости бизнеса и сокращению затрат. Какие бизнес-процессы наименее гибкие? Где использование веб-сервисов позволило бы сократить затраты? Как увеличить объемы продаж и производительность за счет повышения маневренности?
- *Обсудите* эти проблемы с директором по информационным технологиям и сотрудниками ИТ-группы. Определите, какие операции ИТ-структуры вашего бизнеса можно полностью перевести на веб-сервисные стандарты, какие части инфраструктуры можно модернизировать под эти стандарты и когда можно будет заменить устаревшие части инфраструктуры.
- *Внедряйте* у себя отдельные внутренние веб-сервисы. Без промедления начните экспериментировать с реальными веб-сервисами! Начните с отдельных неключевых внутренних бизнес-процессов. Выберите процесс с высокой потенциальной рентабельностью инвестиций, например обработку претензий. Переведите эту операцию в онлайновый режим и интегрируйте ее в существующую ИТ-инфраструктуру. Уроки в области стратегии, тактики, техники и культуры, усвоенные вами сегодня, окажутся исключительно полезными завтра.

Ниже приводятся сценарии, которые показывают, что во многих отраслях компании-лидеры уже получают от веб-сервисов огромные выгоды.



## Сценарии веб-сервиса

*Dell использует веб-сервис для публикации производственных планов по каждому из своих заводов, обновляя их через каждые два часа и заставляя всю цепочку поставок реагировать на изменение ситуации максимально быстро. Dell планирует расширить эту систему, наладив связи со всеми основными партнерами в цепочке поставок с целью координировать прогнозирование спроса, совместно использовать данные об имеющихся запасах в реальном времени и отслеживать поставки — и все это без капиталовложений со стороны партнеров!*

*Ford в реальном времени получает информацию от транспортных агентств, осуществляющих железнодорожные и автомобильные перевозки, объединяет ее с данными своих систем и далее предоставляет веб-сервис дилерам, которые отслеживают продвижение находящихся в пути грузов, ожидая их прибытия.*

*Сеть супермаркетов Tesco со штаб-квартирой в Великобритании использует технологию веб-сервисов, чтобы связать свою онлайновую систему оформления заказов, ориентированную на потребителя, с системами партнеров — поставщиков электротехнических и других непродовольственных товаров. Такой подход позволяет Tesco использовать свой сайт для продажи широкого ассортимента товаров, поставляемых третьими сторонами, не вводя заказы повторно.*

---

Разработайте стратегию, ориентированную прежде всего на основной бизнес. Реализуйте ее сначала внутри фирмы применительно к процессам «бизнес-для-сотрудников» (B2E), т. е. там, где можно контролировать безопасность, надежность и другие переменные и свести риски к минимуму. Затем используйте веб-сервисы для связи с бизнес-партнерами на уровне «бизнес-для-бизнеса» (B2B). Когда будут определены стандарты качества и безопасности, можно использовать веб-сервисы для связи с новыми партнерами и поставщиками, а также для предоставления потребителям новых видов услуг на уровне «бизнес-для-потребителя» (B2C). Ниже дано десять интересных прогнозов, касающихся веб-сервисов.

1. Стандарты, поддерживающие веб-сервисы, сохранят свои позиции.
2. К отраслям, которым первыми удастся полностью реализовать возможности веб-сервисов, относятся финансовые услуги, туристический бизнес, энергетика и государственный сектор.

3. США не смогут обрести традиционное превосходство над Европой в области технологических новаций. В настоящее время их позиции примерно одинаковы.
4. Равновесие, сложившееся между поставщиками и покупателями технологий, изменится. Диктовать условия будут покупатели!
5. Программное обеспечение будут продавать как услугу, что радикально изменит традиционную модель сбыта программных продуктов.
6. Веб-сервисы станут настолько привычными, что их будут считать естественными блоками технологических схем и бизнес-архитектуры.
7. По мере расширения, благодаря веб-сервисам, совместного использования данных все больше внимания в корпоративных программах развития будет уделяться проблемам безопасности, в частности, аутентификации, неприкосновенности личной жизни и защите прав собственности на информацию.
8. Веб-сервисы неизбежно приведут к интенсификации связей — внутри компаний, между компаниями и клиентами и в цепочках поставок. Чем больше функций будет переводиться в онлайновый режим, тем выше будет спрос на широкополосную связь.
9. Веб-сервисы упростят совместное использование информации как внутри компаний, так и между ними. Этот процесс будет сопровождаться увеличением спроса на современные системы управления знаниями, хранения и поиска данных.
10. По мере развития веб-сервисов появятся новые привлекательные бизнес-модели, в том числе долгожданные «виртуальные организации».

Посмотрим, как будет развиваться одна из отраслей — рынок финансовых услуг.

Рынок финансовых услуг — весьма динамичная сфера. В ней часто происходят изменения, связанные с принятием новых или пересмотром существующих правил, потребностями клиентов и непостоянством рынков капитала. Финансовые институты непрерывно стремятся превзойти друг друга во внедрении новых продуктов и услуг. Многие компании расширяют свою деятельность, осваивая новые географические и продуктовые сегменты за счет слияний и поглощений. Веб-сервисы — новая технология, способная предложить финансовым институтам новые методы обслуживания клиентов. Веб-сервисы открывают компаниям возможность творчески ком-

бинировать имеющиеся предложения с целью создания новых комплексов продуктов и услуг.

Рассмотрим оптовые банки, которые работают в очень сложной ИТ-среде. Она состоит из разнообразных систем, используемых для предложения и поставки банковских продуктов и услуг и управления ими. В каждый момент времени в банке среднего размера может одновременно работать более 100 приложений, а в крупном банке — более 1000. На рис. 4.7 представлен примерный обзор функций оптового банка, его основных процессов и систем, типовых взаимосвязей с третьими сторонами. Это очень сложная схема!

Подключение клиентов и партнеров к системам банка может осуществляться разными способами. Например, корпоративная система управления финансами клиента должна быть подключена к системам банка, которые отвечают за управление денежными средствами, управление рисками, глобальную торговлю и обработку платежей. Напротив, систему главной книги клиента, возможно, будет достаточно подключить только к банковской системе обработки платежей. Обычно по мере развития бизнеса банку приходится создавать новые проводные соединения с крупными клиентами и партнерами (с мелкими клиентами и партнерами такие соединения устанавливают редко).

**Рис. 4.7.** *Примерная схема веб-сервисов: приложения, используемые в оптовом банке*

## ПРИМЕР В ФУТУРИСТИЧЕСКОМ СТИЛЕ
### Новые веб-сервисы в оптовом банке[9]

*Этот банк решил выяснить, для каких приложений выгоднее всего использовать веб-сервисы. Выбор был сделан в пользу системы управления финансами. В принципе, доступ к этой системе имеют десятки самых разных внутренних систем, в том числе системы управления денежными средствами и рисками, обработки платежей, а также внешние источники, например партнерские банки-корреспонденты. Учитывая имеющиеся ограничения по безопасности для веб-сервисов, банк остановился на внутреннем развертывании финансовых веб-сервисов, прежде чем открывать доступ к этим данным внешним клиентам и партнерам через Интернет.*

*На первом этапе определялись типы информации и функции, которые более всего подходят для обслуживания с помощью веб-сервисов; в их число вошли мониторинг позиционирования, конвертация валют, контроль процентных ставок и отчеты о деятельности. Эти функции сами по себе открыты для Сети, так как они охватывают обычные виды деятельности, обычно синхронные вызовы и по природе своей предполагают частый доступ к ним из многочисленных источников. На их основе разработаны соответствующие веб-сервисы. Во внутренней ИТ-среде были получены быстрые и ощутимые выгоды. Интерфейсы веб-сервисов обеспечили другим внутренним системам легкий доступ к системе управления финансами. Так, администратор системы управления денежными средствами получил возможность подключения, не зная базового кода.*

*В дальнейшем новые внутренние системы можно будет легко подключать к системе управления финансами без жесткого кодирования или обязательной установки интерфейса пользователя. Поскольку подключения осуществляются с использованием веб-сервисов, модификации любой подключенной системы не затрагивают интерфейс.*

*Второй этап состоял во внешнем расширении сервисов. Предполагается, что веб-сервисы позволят значительно упростить интеграцию банка с клиентами и партнерами. Когда рынок веб-сервисов достигнет зрелости, банк сможет использовать для внешних связей те функции, которые обеспечивают безопасность, надежность и гарантируют выполнение поставок. Тогда банк без опасений сможет разрешить внешний доступ к своим веб-системам. В будущем корпоративные клиенты и партнеры смогут получать более актуальную информацию при большей гибкости и лучше контролировать свои отношения с банком. Банк сможет оказывать более качественные услуги за меньшую плату. Кроме того, отпадет необходимость в индивидуальной настройке интерфейса для каждого нового партнера или клиента.*

Как в банковском деле, так и в других отраслях переход к веб-сервисам — это требование времени. Вопрос уже не в том, для чего это нужно, а в том, как это сделать. Найдите время, чтобы заранее все тщательно спланировать, учитывая реальные потребности вашей компании, а затем оцените, что потребуется для реализации намеченного плана; это повысит вероятность успеха. И помните, что это только начало пути, а не пункт назначения!

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### СОСРЕДОТОЧЬТЕ ВНИМАНИЕ НА КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССАХ ВАШЕГО БИЗНЕСА, СОЗДАЮЩИХ СТОИМОСТЬ

Идентифицируйте неосновные процессы своего бизнеса и сравните свои показатели с показателями ведущих компаний; сформируйте отдельное бизнес-предложение по объединению и дальнейшему развитию вспомогательных служб.

### РАЗРАБОТАЙТЕ ГЛОБАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Каковы ваши возможности вывода центра общего обслуживания на новый уровень? Расширяйте сферу коллективного обслуживания, не ограничиваясь обработкой транзакций. Выявите факторы, препятствующие переменам. Если это возможно, выходите на глобальный уровень.

### СФОРМИРУЙТЕ ВИДЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ ФИНАНСОВ

Еще раз проанализируйте возможности, которые открывают перед вами новейшие технологии и языки (например XML), чтобы переместить общий центр обслуживания в виртуальную среду.

### ПОИСК ПОСТАВЩИКОВ УПРАВЛЯЕМОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Рассмотрите варианты использования инсорсинга и аутсорсинга. Какое решение больше соответствует вашей корпоративной культуре? Обратитесь к тому поставщику управляемого обслуживания, чей продукт в наибольшей мере соответствует долгосрочным целям вашей компании. Сформируйте для себя картину целостного решения, с бизнес-процессами, управлением приложениями, ИТ-инфраструктурой и службами обеспечения.

### СРАВНИТЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПУБЛИЧНЫХ И ЧАСТНЫХ БИРЖ

Не существует решения, которое подходит всем, поэтому выбирайте решение, соответствующее бизнес-модели и культуре вашей компании. Вопрос о биржах еще открыт, поэтому будьте осторожны! На первом этапе, вероятно, разумнее решать с помощью биржи проблемы снабжения и поиска источников ресурсов.

### РАСШИРЯЙТЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕЙ ОТРАСЛЕВОЙ БИРЖИ

Изучите потенциал новой биржи в области управления цепочкой поставок, совместных конструкторских разработок и совместного использования знаний. Проанализируйте воздействие биржи на финансовую службу и сопутствующие процессы, касающиеся платежей, взыскания долгов, денег и банковских операций.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ВЕБ-СЕРВИСОВ

Оцените возможности веб-сервисов в плане сокращения затрат и повышения эффективности ваших бизнес-процессов и схему их связей как внутри, так и вне вашей компании. Определите степень готовности вашей инфраструктуры к использованию веб-сервисов; для начала разработайте план внедрения отдельных внутренних веб-сервисов.

# ГЛАВА 5



# Соединение стратегии и практики

## УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ ГЛОБАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

*Вольфганг Райхенбергер,*
финансовый директор корпорации Nestlé

*Через корпоративный интранет Вольфганг Райхенбергер регулярно связывается с расположенными в разных странах финансовыми отделами Nestlé. В одном из разговоров он сказал: «Условия, в которых работают филиалы Nestlé, очень разные, так как они находятся в различных частях света. Поэтому нам нужно уделять больше внимания разъяснению наших целей в отношении увеличения акционерной стоимости и улучшения результатов работы и нашего понимания того, что лучшими (но не единственными) инструментами распределения ограниченных ресурсов являются финансовые показатели. Иначе нельзя гарантировать, что все работники нашей компании (тем более посторонние) в достаточной степени понимают, что наиболее эффективный способ повышения общего жизненного уровня — это неуклонное соблюдение и социально ответственное применение экономических законов».*

*Рыночная стоимость компании Nestlé составляет примерно 100 млрд долл. В настоящее время на балансе компании более 10 млрд долл. только нематериальных активов. Под брендом Nestlé продается 40% продукции. В Nestlé используется очень сложная система планирования и отчетности, учитывающая географическое расположение филиалов. Она позволяет быстро и эффективно агрегировать и обобщать информацию*

*по каждой географической зоне, каждому рынку и каждому отделу сбыта. В последнее время в Nestlé приняты меры по развитию планирования «сверху вниз».*

*Вольфганг поясняет: «Я представляю финансового директора как внутреннего венчурного капиталиста, который финансирует хорошие идеи, оценивает риски и возможности. Life Ventures, наша внутренняя венчурная компания, распределяет ресурсы. И я как председатель совета директоров этой компании тесно взаимодействую с коллегами из отдела исследований и разработок, делая все, чтобы они добивались экономических успехов и отвечали за результаты, а не просто вели исследования ради самих исследований».*

*Увеличение акционерной стоимости компании Nestlé за последние десять лет измеряется двузначным числом. При этом компания ориентируется, в первую очередь, на развитие и всеобъемлющие критерии эффективности, а не просто на совершенствование бухгалтерского учета. Рост акционерной стоимости является для Nestlé важным фактором, однако фирма не намерена жертвовать перспективами долгосрочного развития ради рапортов о кратковременном улучшении результатов. «Мы уверены, что сохраним доверие акционеров, так как они видят и свои долгосрочные выгоды».*

*Одна из главных задач Nestlé состоит в том, чтобы предоставлять информацию в глобальном масштабе по категориям продуктов и клиентов. Такой горизонтальный подход вступает в противоречие с вертикальным, географическим подходом. Вольфганг замечает: «В отличие от некоторых наших американских конкурентов мы стремимся сохранить местный колорит продуктов компании, который ценят наши покупатели: им важно, что они видят, осязают, какой запах и вкус ощущают. Потребители далеко не всегда хотят иметь растиражированную по всему миру продукцию, часто они отдают предпочтение местным продуктам. Другие компании придерживаются принципа "всех под одну гребенку", и в этом есть свой резон; но мы предпочитаем удовлетворять покупательский спрос, исходя из особенностей местного рынка. В то же время мы стремимся воспользоваться преимуществами глобального рынка и поставлять на него свои товары. Мы хотим преуспеть как на местном, так и на глобальном рынке.*

*Компания Nestlé имеет сложную структуру. Она производит множество разных категорий продуктов с учетом географических факторов. Например, наш шоколад во Франции заметно отличается от того же шоколада в соседней Швейцарии. Разные виды мороженого отличаются по вкусу и аромату. Всем этим многообразием нужно управлять. В настоящее время Nestlé выстраивает глобальные цепочки поставок и принимает меры для повышения эффективности работы своих бэк-офисов. С помощью ИТ-ресурсов фирма упрощает многие операции (оплату счетов, бухгалтерский учет, управление*

*глобальной логистикой). Решается вопрос о создании общего центра обслуживания.*

*Цель проекта Globe — помочь Nestlé функционировать именно в качестве глобальной компании, а не совокупности компаний, действующих в отдельных странах. Он позволит управлять всем этим сложнейшим комплексом. Там, где это выгодно (например при обслуживании таких клиентов, как Wal-Mart), мы работаем как горизонтальная глобальная организация, поставляющая товары на рынок. Проект Globe предусматривает глобальное развертывание системы SAP, нашего варианта ERP-системы. После этого мы сможем отслеживать рентабельность каждого продукта на каждом рынке по всему миру. Реализация проекта Globe также позволит нам повысить уровень глобальной стандартизации нашей продукции и очистки данных и в целом повысить глобальную эффективность закупок и поставок.*

*В головном офисе мы теперь более точно и ясно формулируем цели и направляем их сверху своим предприятиям. Достичь их труднее, нежели раньше, но в то же время они стали эластичными. Они формулируются на основе внешнего бенчмаркинга, и мы уверены, что они достижимы, но лишь при условии высокой эффективности работы. Отсюда, из Веве, мы помогаем своим предприятиям, расположенным в разных частях света, достигать этих целей, например, давая им рекомендации по сокращению накладных расходов, более эффективному распределению продукции, стимулированию роста (в частности за счет стимулирования торговли и оптимизации затрат).*

*Кроме того, мы стремимся устранить дублирование и чрезмерную детализацию при планировании и составлении бюджетов. Раньше в течение года мы регулярно пересматривали бюджет и привыкли к этому. Сейчас мы сократили объем представляемой в штаб-квартиру отчетности по производству продуктов в каждой стране, отказавшись от излишней детализации. Мы хотели бы избавиться от армии бухгалтеров, занятых консолидацией подробной информации, в большей степени полагаться на прогнозы и, возможно, перейти на скользящее 18-месячное прогнозирование. Это позволит нам исключить сезонные коррекции планов и обеспечит лучшие условия для сравнения по итогам года».*

*В качестве ключевых показателей эффективности в Nestlé используются как финансовые, так и нефинансовые измерители. Они особенно полезны для балансирования капиталовложений и производственных мощностей по всему миру. Для координации производства и распределения продуктов в глобальном масштабе создано восемь стратегических бизнес-единиц. Главная задача этих подразделений — планирование и исследование рынка. Они не принимают участия в разработке целевых финансовых показателей на локальном уровне и не занимаются оценкой деятельности в краткосрочном плане. Они решают задачи глобального уровня. Они должны видеть страте-*

*гическую перспективу и использовать долгосрочные финансовые и нефинансовые ключевые показатели эффективности — рентабельность инвестированного капитала за пятилетний срок, доля на рынке, показатели качества продукции.*

*«Помимо совершенствования планирования мы принимаем и другие меры по повышению эффективности работы. Недавно мы запустили проект FitNes — внутреннюю программу, цель которой — повышение эффективности работы "белых воротничков", сокращение накладных расходов и улучшение административной работы. Мы стремимся сохранить свою репутацию лучшей компании среди конкурентов, сходных с нами по масштабам, и обеспечить ежегодный прирост прибыли на 4%. Для этого предстоит сделать многое, и в частности, повысить эффективность использования оборотных средств и капиталовложений.*

*Nestlé — громадная организация, в которой работает более 230 тыс. сотрудников. Мы хотим, чтобы сотрудники были хорошо информированы о развитии компании и о ходе реализации наших стратегических инициатив (а это всегда нелегко)». Вольфганг придает большое значение количественным оценкам выполнения стратегических программ в корпоративном центре в Веве. Цели таких программ, как программа увеличения прибылей, FitNes и Target 2004, задаются сначала в глобальном масштабе, а затем их конкретизируют по географическим зонам. Экономический эффект этих программ Вольфганг отслеживает по заранее определенным контрольным отметкам. При этом он строго следит за тем, чтобы такой контроль не превратился в чисто бухгалтерское мероприятие, и нацеливает сотрудников фирмы на достижение высоких результатов.*

*Относительно эффективности самой финансовой службы Вольфганг говорит следующее: «Финансовая служба Nestlé по необходимости одна из самых крупных в мире. И наше финансовое кредо — стремление к самым высоким показателям и активные упреждающие действия. Это означает стремление к функциональному совершенству, введение стандартов и ключевых показателей эффективности для управления рисками и поддержки принятия решений. Наши приоритеты в финансовой сфере — завершение разработки глобального подхода к бизнесу, например внедрение схемы Globe, и мониторинг экономической ситуации для реализации всех преимуществ ERP-системы. Эта система позволит, в частности, сократить объемы закупок, ИТ-затраты и затраты в цепочках поставок, организовать общий центр обслуживания и повысить эффективность работы. Мы уверенно продвигаемся к созданию финансовой службы мирового класса. Мы честно признаем, что еще не на все вопросы найдены ответы, но мы постоянно ищем лучшие методы и инструменты».*

И в этом Nestlé не одинока. Финансовые директора во всем мире стремятся максимизировать акционерную стоимость своих компаний. Сейчас уже недостаточно иметь чисто финансовую информацию с разбивкой по географическим сегментам. Суть в том, чтобы предоставлять генеральным директорам и советам директоров корпораций информацию о стратегических инициативах, которые связывают планы по улучшению конечных результатов с повседневной деятельностью. Иначе говоря, необходимо соединить стратегии с повседневной реальностью.

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В компонентах систем стратегического управления предприятием нет ничего нового: это управление эффективностью, планирование выпуска и сбыта продукции, оценка рисков, консолидация и представление отчетности. Новизна заключается в том, что все эти компоненты бизнеса теперь должны координироваться с целью достижения полной интеграции процессов принятия как стратегических, так и производственных решений. Далее эти процессы должны интегрироваться с системами и информационными потоками. Лишь немногим фирмам удается эффективно связать стратегические цели с распределением ресурсов и управлением эффективностью. Поэтому зачастую при принятии производственных решений стратегические цели не учитываются. Однако для достижения высокой рентабельности инвестиций необходимо обеспечить тесную связь стратегии с производственной деятельностью.

В чем главная проблема? Ответ прост. Руководители большинства компаний не могут осознать стоящую перед ними главную задачу: необходимо добиться, чтобы при принятии решений сотрудники всегда помнили о главном — повышении акционерной стоимости. Наиболее важная предпосылка для достижения этой цели — правильный выбор архитектуры информационных систем.

Менеджер отделения одной транснациональной компании заметил: «Финансовый директор “зациклился” на акционерной стоимости. Однако в работе нашего отделения она никак не проявляется и не имеет никакого отношения к тому, что мы делаем. Поэтому мы не понимаем, каким образом мы можем влиять на нее в ходе своей практической деятельности»[1]. Невозможно получить нужные результаты просто путем постановки цели, даже если она формулировалась на основе принципов повышения акционерной стоимости. Необходимо трансформировать эти принципы в конкретные производственные императивы и добиться заинтересованности сотрудников в успехе.

Для достижения успеха необходимо внедрить управление, ориентированное на стоимость, которое сделает процесс принятия решений прозрачным. Тогда сотрудники всех уровней будут видеть, как принимаемые ими решения влияют на стоимость компании, причем это относится не только к стратегическим решениям, например, о слиянии и поглощении компаний, но и к производственным решениям. Например, как повлияет на акционерную стоимость ускорение производственного цикла? или перестройка цепочки поставок? или совершенствование ассортимента продукции? Научившись описывать акционерную стоимость в общедоступных терминах, можно установить прямую связь между акционерной стоимостью, корпоративной стратегией и повседневной работой.

Ваша задача состоит в том, чтобы объединить историческую и прогнозную информацию с финансовыми и нефинансовыми стимулами. Необходимо найти мотивацию для сотрудников всех уровней, чтобы все они стремились к главной цели — повышению акционерной стоимости. Для внедрения управления, ориентированного на стоимость, нужно пройти четыре этапа:

1) понять, от чего зависит стоимость;
2) определить, в каких точках создается и в каких теряется стоимость;
3) добиться, чтобы при принятии решений главным критерием стало увеличение стоимости;
4) внедрить в корпоративную культуру управление, ориентированное на создание стоимости.

Система стратегического управления предприятием обеспечивает компании структуру, которая позволяет ей оценивать стратегию своего развития. Один испытанный метод состоит в следующем: используйте ключевые показатели эффективности в рамках сбалансированной системы показателей и распространите их на всю компанию. Эти показатели следует использовать в качестве целевых при планировании и при разработке стратегических и текущих бюджетов. Для совершенствования процесса принятия решений рекомендуется моделировать различные сценарии, связывая между собой ключевые показатели эффективности и оценивая их влияние на акционерную стоимость. Обращайте внимание на основные зоны риска, в которых могут возникать проблемы.

У большинства финансовых директоров, как правило, налажены процессы консолидированного учета и текущей отчетности. Они устанавливают бюджетную дисциплину, которая, несмотря на ее обременительность, позволяет обеспечить должный контроль. У финансовых директоров есть стратегические планы, которые время от времени обновляются, но не всегда последовательно.

Кроме того, существуют механизмы выявления и мониторинга рисков. Однако при быстрых изменениях польза от этих базовых инструментов невелика, и Nestlé здесь не исключение. Финансовые расчеты чаще всего по-прежнему базируются на стабильной и предсказуемой географической модели. Но многие фирмы начинают переходить к более динамичной модели, которая фокусируется на продукте/рынке. Директора по информационным технологиям разрабатывают ИТ-стратегии для стандартизации процессов обработки транзакций с использованием ERP-системы. Однако финансовых директоров не удовлетворяют два момента.

1. Процессы стратегического планирования и производственного контроля слабо связаны между собой. Поэтому на разработку бюджетов уходит слишком много времени, они получаются слишком подробными и отражают устаревшую бизнес-модель. Более того, считается, что если какой-то важный процесс идет не так, как нужно, первой должна среагировать финансовая служба, но в действительности этого не происходит. Последствия выпуска некачественной продукции, например, отзыв изделий, кризис в стране с развивающейся экономикой и обвал ее валюты, провал на производстве — все это примеры трудно отслеживаемых рисков, угрожающих существованию данного бизнеса.
2. Хотя ИТ-стратегия на базе ERP-системы благодаря интеграции процессов обработки транзакций позволяет получить разнообразные преимущества, для стратегического планирования, составления бюджетов, прогнозирования, консолидации счетов и отслеживания результатов обычно выбираются приложения для управления финансами, *лучшие среди аналогов*. В результате компания получает набор не связанных между собой программ (неинтегрированный подход).

На рис. 5.1 показано, как стратегические процессы, включенные в систему стратегического управления предприятием, интегрируются с производственными процессами. Стратегические и операционные циклы совместно образуют структуру управления эффективностью. Эти циклы удается свести вместе благодаря преобразованию общей перспективы развития в целевые показатели эффективности.

С чего финансовый директор должен начинать внедрение системы стратегического управления предприятием? Со стратегического и технико-экономического обоснования. Но лишь немногие финансовые директора разрабатывают такое обоснование для серьезного пересмотра традиционной инфраструктуры поддержки принятия решений. Большинство финансовых директоров, у которых брали интервью при подготовке этой книги, не имели представления о стоимости своей управленческой информации.

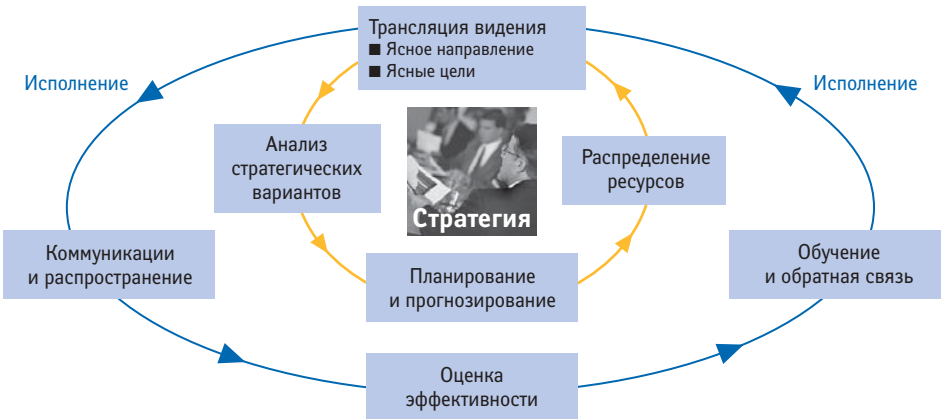



**Рис. 5.1.** *Объединение стратегии с повседневной работой*

Вы подсчитывали полную стоимость времени, которое тратят ваши директора (а также менеджеры и остальные сотрудники), пытаясь получить необходимую для принятия решений достоверную информацию? Добавьте к этому стоимость времени, расходуемого финансовой службой и другими отделами на планирование и отчетность. А ко всему этому добавьте еще соответствующую долю расходов на вашу системную и ИТ-инфраструктуру.

Финансовый директор должен без особых сомнений предложить альтернативный подход, предусматривающий использование системы стратегического управления предприятием, с серьезным стратегическим и технико-экономическим обоснованием, разработанным с учетом повышения эффективности управления и сокращения общих затрат. Другие выгоды — сокращение времени выхода продукта на рынок, целевые инвестиции в маркетинг, совершенствование цепочки поставок — оцениваются более субъективно, однако в плане повышения акционерной стоимости они могут быть весьма значительными.

## ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ

Многие финансовые директора задаются вопросом, с чего начать внедрение системы стратегического управления предприятием. Лучше всего начинать с управления эффективностью (разработки сбалансированных систем показателей с соответствующими ключевыми показателями эффективности для каждого уровня вашей организации). В этом случае можно быстро получить наглядные результаты.

Управление эффективностью должно вызвать стойкие позитивные изменения. Фокусируйте внимание на том, что необходимо сделать, а не на том, что уже произошло. Кроме того, управление эффективностью позволяет направлять ресурсы туда, где они больше всего нужны, то есть на выполнение заданий каждой бизнес-единицы и на решение проблем материального характера с учетом приоритетов. Имейте в виду, что гибкий доступ к нужной информации в нужное время обеспечить нелегко.

Как показывает опыт компаний-лидеров, управление эффективностью включает выбор и использование масштабируемых инструментов и процессов (причем инструменты должны быть достаточно гибкими, чтобы обеспечивать поддержку широкого набора показателей и методов визуального отображения).

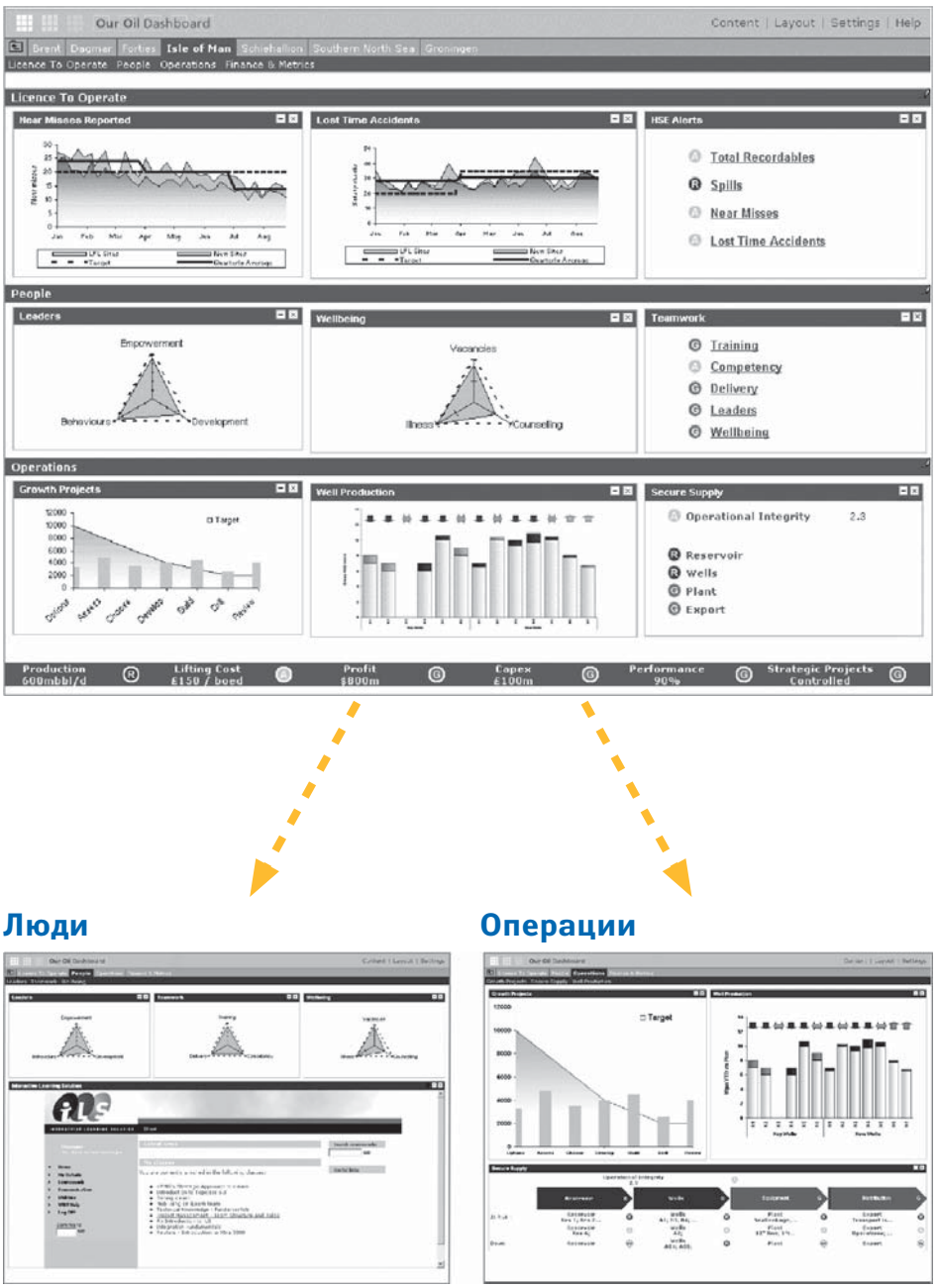
В целом, управление эффективностью обеспечит вашей компании следующие выгоды:

- в результате привязки стратегических целей к текущей деятельности и ее результатам проявится связь между стратегией и повседневной работой;
- обеспечивается прозрачность процесса принятия краткосрочных решений и их влияния на долгосрочный процесс создания стоимости;
- обеспечивается уверенность в том, что компания располагает возможностями для достижения намеченных результатов;
- сокращается объем работы, не связанной с созданием стоимости; при этом внимание уделяется тому, «что нужно делать», а не тому, «почему это произошло», т. е. обеспечивается переход от ретроспективных показателей к опережающим;
- начинается переход к «живому разговору» в масштабах всей компании, подкрепляемому информацией о событиях в реальном времени;
- совместное использование информации различными службами формирует более широкое понимание ответственности за результаты.

Один из способов достижения этих целей — внедрение *корпоративной панели индикаторов*. В удачно разработанной корпоративной панели индикаторов используется меньшее число хорошо подобранных показателей, что позволяет уделять больше времени и сил оптимизации результатов работы. Эти показатели показывают пользователю возможности, риски и неотложные действия.

На рис. 5.2 представлен пример панели индикаторов глобальной нефтехимической компании. Она обеспечивает возможность расширенного ана-

## Корпоративная панель индикаторов




### Люди



### Операции



**Рис. 5.2.** *Корпоративная панель индикаторов глобальной нефтехимической компании*

лиза данных в сбалансированных системах показателей для операционных и «человеческого» факторов. На разных уровнях организации нужна разная информация. На корпоративном уровне этой нефтяной компании требуется финансовая информация (совокупный доход акционеров), а также информация о возобновлении запасов, приобретении и продаже активов. На уровне инвестиционного портфеля нужна информация об активах с низкой и высокой рентабельностью, бенчмаркинге и распределении капитала. На уровне производственной единицы нужна информация о крупных проектах, например о вводе скважин в эксплуатацию, и программах технического обслуживания. Кроме того, на все уровни должна поступать информация по охране труда, технике безопасности и экологии. Главное — обнаружить в этой информации точки соприкосновения, которые позволят найти общий язык для постановки целей и анализа.

Панель индикаторов нужно разрабатывать, исходя из того, какие выгоды для бизнеса должны быть получены. Вот что говорит представитель компании, которая успешно внедрила у себя такую панель.

> *«Мы имеем возможность решать главные задачи и устранять проблемы еще до их обострения».*
>
> *«Каждый сотрудник получает наиболее важную информацию в реальном времени».*
>
> *«Мы принимаем и передаем информацию поверх традиционных организационных границ, получая доступ к необходимой информации в тот момент, когда она требуется».*

Компании, которые хотят усовершенствовать процесс управления эффективностью, все чаще встраивают в корпоративную панель ключевые показатели эффективности. Опыт компаний-лидеров показывает, что самые эффективные корпоративные панели индикаторов имеют следующие характеристики:

- *визуализация*: информация представляется в наглядном виде, обеспечивается прозрачность приоритетов, целей и результатов работы в масштабах всей корпорации;
- *возможность расширенного анализа данных*: визуализацию можно структурировать таким образом, чтобы пользователь на любом уровне получал необходимую информацию;
- *отслеживание документооборота и управление им*: комплексные средства управления документооборотом позволяют контролировать ход выполнения ключевых программ и проектов.

- *Сигнализаторы*: можно определить протоколы для показателей таким образом, чтобы уведомлять соответствующий персонал о выходе показателей за пределы установленных границ. Через Интернет и корпоративный интранет панель интегрируется с электронной почтой, дискуссионными форумами и системами управления документооборотом, поэтому предупреждающие сигналы могут подаваться с помощью экранных световых индикаторов типа светофора.
- *Индивидуализация*: табло управления можно настроить таким образом, чтобы оно соответствовало требованиям индивидуальных пользователей, которые смогут выбирать нужную информацию из стандартного набора основных показателей с помощью собственных критериев, учитывающих местные условия.
- *Внешний поиск и возможности представления информации*: сбор и представление данных не ограничиваются информацией, которая поступает из внутренних систем. Ввод данных возможен и через внешние веб-страницы.
- *Открытая технология*: данные, представляемые в визуальном формате на панели индикаторов, могут поступать из любых открытых информационных систем.

Ниже показано, как транснациональная нефтяная компания решала проблемы, возникшие у нее при внедрении корпоративной панели индикаторов. Представлено три примера достижения конкретных выгод, взятые из реальной жизни.



## ПРИМЕР
### Внедрение нового подхода к управлению эффективностью

*Нужно было резко повысить эффективность работы компании. Между ее руководством и руководителями отдельных бизнес-единиц образовался большой разрыв, так что необходимо было найти точки соприкосновения и улучшить взаимопонимание между ними. Стратегический отдел компании уделял основное внимание разработке теоретических концепций и поддержке работы совета директоров. Однако в процессе составления бюджетов в бизнес-единицах корпоративная стратегия не учитывалась. Для управления компанией на разных уровнях использовалась разная информация.*

*По мнению руководителей компании, корпоративная панель индикаторов позволила бы увидеть управление эффективностью в новом ракурсе. Компании нужно было решить следующие проблемы.*

- *При отслеживании показателей и управлении эффективностью слишком много внимания уделялось финансовой информации, утратившей актуальность.*
- *Отсутствовала наглядная связь между стратегией (факторами стоимости) и управленческой информацией, используемой для принятия локальных решений.*
- *Основное внимание уделялось внутренним процессам, а связи с внешними инвесторами были слабыми.*
- *Процесс управления эффективностью и используемые показатели не были в должной мере согласованы между собой.*
- *Обмен информацией о результатах работы был неадекватным.*
- *Процессы планирования и отчетности были излишне бюрократизированы.*

*Ключом к решению всех этих проблем было упрощение. Проект создания корпоративной панели индикаторов предусматривал два этапа. На первом отрабатывались предварительные экспериментальные решения; при этом использовались недавние инвестиции компании в технологию порталов. На этом этапе еще не обеспечивалась полная интеграция с остальной частью ERP-инфраструктуры, и корпоративная панель индикаторов работала в полуавтоматическом режиме. На втором этапе осуществлялось полное развертывание на базе интегрированной технологической архитектуры. Компания использовала координированный межфункциональный подход.*

*На первом этапе нужно было решить следующие задачи:*

- *Управление эффективностью: задача заключалась в том, чтобы комплекс мер по повышению эффективности стал понятным для сотрудников компании. Приоритетность этих мер должна соответствовать их влиянию на создание стоимости. При этом необходимо сделать акцент на изменении отношения сотрудников к повышению эффективности. Серьезной проблемой было достижение компромисса между долгосрочными инвестициями и краткосрочной прибыльностью.*
- *Панель индикаторов: компания экспериментировала с разными средствами визуализации, а в последнее время — с порталами. Цель этих экспериментов состояла в том, чтобы максимально использовать возможности существующих систем за счет автоматизации и объединения источников данных и избежать дорогостоящей системной интеграции. Основное внимание уделялось обеспечению гибкости за счет представления пользователям хорошо воспринимаемой визуальной информации на ранних стадиях разработки.*

*Вот три примера, взятые из пилотных проектов, которые иллюстрируют достигнутые результаты.*

*Пример 1. Обеспечение наглядной связи стратегии с текущей работой.*

- *Стратегическая задача: одна из приоритетных задач заключалась в повышении уровня добычи на нефтяном месторождении. Для решения этой задачи нужно было как можно быстрее ввести в эксплуатацию новые скважины, обладающие наибольшим потенциалом.*
- *Подход: корпоративная панель индикаторов позволяла фокусировать внимание на скважинах с наибольшей потенциальной производительностью. Визуализация позволяла выявить проблемные точки и перераспределить ресурсы до того, как проблема выйдет из-под контроля.*
- *Выгоды: каждый дополнительный день добычи нефти из опорной скважины приносил значительный доход.*

*Пример 2. Мониторинг трудовых ресурсов с учетом целей управления эффективностью.*

- *Стратегическая задача: для достижения целевых показателей повышения эффективности на уровне корпорации нужно иметь соответствующий кадровый ресурс.*
- *Результат: корпоративная панель индикаторов позволила сфокусировать внимание на комплексных мероприятиях и получать удобные для пользователя моментальные «снимки» общей ситуации в компании, коллективной работы и решений руководства. Расширенный анализ данных позволяет выявлять проблемы в квалификации персонала и ресурсном обеспечении. Повышение квалификации осуществлялось с помощью интернет-технологии.*
- *Выгоды: руководство компании получало свежую информацию о проблемах, касающихся трудовых ресурсов.*

*Пример 3. Опережающие индикаторы — переход от вопроса «почему это случилось» к вопросу «что мы должны делать».*

- *Стратегическая задача: для достижения целевых финансовых показателей нужно было оптимизировать уровень добычи. Для достижения общих производственных показателей требовалось не допустить снижения нефтедобычи на опорных скважинах.*
- *Результат: корпоративная панель индикаторов позволила сфокусировать внимание на выявлении потенциальных неисправностей. Это помогло сформировать систему профилактических мероприятий.*

- *Выгоды: техническое обслуживание приняло планово-предупредительный характер (вместо реакции на уже произошедшие события). Более точное прогнозирование позволило сократить внеплановые простои. «В результате число отказов значительно уменьшилось».*

*Отработанное на первом этапе решение постепенно внедрялось во всей организации. На втором этапе нужно было осуществить технологические изменения, поскольку компании требовалась более надежная и масштабируемая платформа. В целом компании удалось достичь главной цели — значительного повышения эффективности работы. Благодаря внедрению корпоративной панели индикаторов, компания получила многомиллионную экономию. Можно отметить и другие, не столь очевидные выгоды.*

- *Четкие определения и концентрация внимания на механизмах создания стоимости и показателях эффективности.*
- *Перераспределение ролей и ответственности в рамках всей организации, интеграция стратегической и текущей работы.*
- *Интегрированные решения на основе корпоративной панели индикаторов обеспечили прозрачность основной текущей деятельности бизнес-единиц.*
- *Качественно изменилось обсуждение проблем эффективности: основное внимание теперь уделяется будущим действиям, а не анализу прошлого.*

Как видно из приведенных примеров, успешное внедрение корпоративной панели индикаторов характеризируется следующими моментами.

1. *Обеспечение заинтересованности на уровне повседневной работы*: практические выгоды наиболее заметны там, где принимаются производственные решения.
2. *Общение*: для выработки правильных решений исключительно важно обеспечить интенсивный и открытый процесс обмена информацией и общие дискуссии.
3. *Быстрота*: через несколько месяцев пилотные проекты уже дали заметные результаты.
4. *Грамотное стратегическое и технико-экономическое обоснование*: низкая себестоимость реализации проекта за счет максимального использования возможностей существующих информационных систем; обеспечиваются значительные денежные выгоды.

Было проведено исследование[2] разных подходов компаний к управлению эффективностью. В результате выявлен целых ряд типичных «ловушек» и связанных с ними проблем (табл. 5.1).

## ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Как уже говорилось, для успешного управления эффективностью необходимо объединить стратегию с текущей повседневной работой. Однако финансовым директорам нужен механизм, который предупреждал бы их об основных рисках. Такой механизм обеспечивает система стратегического управления предприятием, реализующая полностью интегрированный подход к управлению эффективностью. Управление рисками мало зависит от научных данных; в основном здесь приходится полагаться на интуицию. И хотя формальные методики время от времени разрабатываются, в этой новой области остается много неясного.

Процесс управления рисками[3], используемый многими фирмами, состоит из пяти взаимосвязанных этапов.

1. *Постановка стратегических целей.* На этом этапе формулируются стратегия и цели корпорации. Ключевые показатели эффективности и стратегические факторы успеха соотносятся с основными рисками. Какой риск допустим для вашей компании? Какие ресурсы и инфраструктура должны быть в наличии, чтобы не допустить чрезмерных убытков?

2. *Идентификация рисков.* Представляете ли вы все риски в полной мере? Правильно ли вы ими управляете? Большинство компаний тщательно анализирует отдельные виды риска, например, кредитный. Однако недостаточно глубоко исследуют другие виды риска, которые часто определяются субъективными факторами, например ухудшением репутации фирмы. Важно идентифицировать потенциальные риски на уровне бизнес-единиц и хранить соответствующую информацию в общем корпоративном каталоге рисков. Обязательно моделируйте самые худшие сценарии и сценарии «что, если…».

3. *Количественное выражение риска и его оценка.* Анализируйте конкретные риски для каждой бизнес-единицы и оценивайте количественно их влияние на цели и показатели. Оцените влияние риска на целевые показатели — повышение акционерной стоимости и валовую прибыль. В определенных обстоятельствах можно использовать сложные методики количественного выражения и оценки риска, а также динамический финансовый анализ для моделирования влияния риска на бухгал-

**Таблица 5.1**

| «Ловушка» | Проблемы |
|---|---|
| **1. Проблемы бизнеса** | |
| Проект не учитывает известных проблем бизнеса | Главной целью становится доведение проекта до конца, при этом на достижение конкретных выгод ресурсы не направляются |
| Запущен крупномасштабный ИТ-проект, однако четко не определено, какие экономические выгоды должна принести его реализация | Позже обнаружится необходимость учета запросов клиентов, потребуется расширение масштабов проекта; планы в отношении получения выгод не выполняются |
| **2. Контент** | |
| Основное внимание уделяется уже имеющейся информации, а не той, которая действительно требуется | Проект оказывается очень сложным, отсутствует выборочная очистка данных, процесс принятия решений не изменяется |
| Стремление охватить все данные — приходится обрабатывать громадные объемы информации | Отсутствует прозрачность — «за деревьями не видно леса»; главные проблемы не попадают в поле зрения нужных людей в нужное время |
| Желание учесть все предложения делает проект противоречивым — отсутствует баланс | Отсутствует стандартизация; невозможен внутренний бенчмаркинг по основным показателям |
| Реализуется принцип «всех под одну гребенку» — не учитываются различные местные особенности (например между новыми/растущими и развитыми бизнес-единицами) | В отчетности превалирует точка зрения головного офиса, а мнения руководителей на местах не учитываются, поэтому отсутствует общий язык для обсуждения целей и достижения компромиссов |
| **3. Бизнес-процессы** | |
| Навязывание определенного видения проблем (при согласовании и консолидации) в сфере поддержки принятия решений | Недостаточное внимание уделяется получаемой информации — стиль общения между руководящим звеном и бизнес-единицами остается прежним |
| Портал для измерения показателей и представления сообщений определяется таким образом, что он не соответствует содержанию контрактов с указанием результатов деятельности и/или поставленным стратегическим целям | Корпоративная панель для принятия решений не используется для управления бизнесом, поэтому достигаются лишь ограниченные экономические выгоды |
| **4. Поведение** | |
| Изменения в технологии не сопровождаются осознанием необходимости изменения процессов и стереотипов поведения | Информационная технология действует, однако процессы анализа и принятия решений остаются прежними |
| Слишком много внимания в отчетности уделяется подробной информации за прошлые периоды | Стиль общения между разными уровнями корпорации не изменяется; тезис «что необходимо сделать» не становится доминирующим; не уделяется должное внимание поиску компромиссов между краткосрочными и долгосрочными целями |
| Проект превращается в информационно-технологический | У персонала, занятого текущей работой, отсутствует эмоциональный настрой на достижение конечных результатов; всех устраивает подход, обеспечивающий достижение ограниченных результатов |

терский баланс; однако эти инструменты эффективны только при наличии необходимых данных и правильных допущений.

4. *Реализация рискованных вариантов.* Этот этап включает все — от отбора, обучения и практической подготовки персонала до использования новых или уже имеющихся финансовых инструментов. Кроме того, необходимы документирование политики, процедур и практической деятельности, а также внедрение систем и отчетности, хеджирование и финансирование рисков.
5. *Контроль и отслеживание рисков.* Происходят масштабные и быстрые внутренние и внешние изменения. На этом этапе основное внимание уделяется получению информации, необходимой для принятия решений, т. е. создается своеобразная система раннего оповещения. Финансовые директора на этом этапе часто задают следующие вопросы: «Каким образом изменяется совокупный риск компании? Когда и как мы должны изменить свою стратегию?»

Чем лучше вы справляетесь с управлением рисками, тем больше шансов обратить риск в благоприятную возможность. В качестве коммуникационного инструмента и одновременно инструмента смягчения возможных последствий следует использовать структуру управления риском. Необходимо, чтобы все сотрудники компании были информированы об основных рисках. Четко формулируйте свою политику в области управления рисками (какие риски вы готовы принять, каковы ваши планы по их смягчению).

Чтобы создать культуру, обеспечивающую каждому сотруднику возможность участвовать в управлении коммерческими рисками, вам необходимо интегрировать процессы и системы. Какова здесь роль технологии? Для оценки риска требуется гибридная архитектура, обеспечивающая сочетание текстовой информации с количественными показателями. Поэтому необходимы хранилища знаний (текстовой информации) и хранилища данных. Полезным инструментом для перевода стратегической программы действий в плоскость конкретных качественных и количественных показателей является сбалансированная система показателей. На рис. 5.3 представлена интегрированная архитектура процесса стратегического управления предприятием с учетом риска.

В последнее время среди финансовых директоров растет спрос на интегрированные системы стратегического планирования и управления рисками. Так, в Германии закон обязывает совет директоров создать структуру управления рисками. Благодаря принятым в 2001 г. новым стандартам бухгалтерского учета и, в частности, составления отчетов о рисках этот закон стал более конкретным и формализованным. Риск определяется как «отрицательное воздействие, которое могут оказать на предприятие те или иные

**Рис. 5.3.** *Сбалансированная система показателей как основа управления, ориентированного на стоимость, и управления рисками*

события или действия». Основное внимание уделяется рискам, которые непосредственно влияют на цели предприятия. Для получения высокого кредитного рейтинга компании должны предоставлять информацию о своих рисках.

## ПРИМЕР
### Использование сбалансированной системы показателей для управления рисками

*Несколько лет назад немецкая страховая компания внедрила сбалансированную систему показателей и получила очень хорошие результаты. Однако оценку рисков в этой системе нельзя было назвать удовлетворительной. Рабочая группа по стратегии обсуждала риски и благоприятные возможности очень подробно, однако, в принятой системе показателей эта информация отсутствовала.*

*Финансовый отдел внедрил сбалансированную систему показателей, одновременно с этим (в соответствии с новым национальным законодатель-*

*ством, требующим представлять отчеты о рисках) отдел внутреннего аудита запустил новую систему управления рисками. Она предусматривала заполнение контрольных листов, к которым добавлялись показатели рисков. На основе этой информации аудиторы составляли отчет о рисках в соответствии с новым немецким законодательством.*

*Совместный анализ этих проектов показал, что в обоих случаях обрабатывалась схожая информация. Иногда в системе управления рисками и в сбалансированной системе показателей использовались одни и те же показатели. Многие риски, описанные в системе управления рисками, фигурировали и в сбалансированной системе показателей. Однако в этом направлении два центральных отдела компании работали изолированно друг от друга. Один отдел фокусировался на финансовых показателях низкого уровня, другой — на рисках, но общая перспектива при этом отсутствовала.*

*Руководство компании потребовало разработать единую схему оценки результатов деятельности и рисков. Нужно было научиться количественно оценивать влияние каждого вида риска на финансовые и нефинансовые показатели эффективности (например влияние на каналы сбыта или отдельные группы потребителей). Нужно было также разработать индикаторы раннего предупреждения, например, при мониторинге риска существенного несовпадения прогноза с плановыми показателями и реальными результатами.*

*Компания решила запустить пилотный проект, объединив оба процесса анализа рисков. Нужно было «привести к одному знаменателю» разные виды информации (с одной стороны, контрольные листы, с другой — цели, измеряемые величины и программы). Было решено реализовать этот пилотный проект в отделении по страхованию жизни. При этом к системе управления рисками добавили функцию объектно ориентированного анализа.*

*Для каждой цели были определены соответствующие риски. Кроме оценки абсолютной величины потенциальных убытков, оценивались факторы, влияющие на цели, указанные в сбалансированной системе показателей. Такой подход позволил значительно расширить границы анализируемых зон риска. Для более подробного изучения некоторых проблемных областей использовался дифференцированный анализ целей. Объединив процесс оценки рисков со сбалансированной системой показателей, оба центральных отдела компании смогли гармонизировать свою работу.*

---

Если компания внедрила сбалансированную систему показателей — главное звено системы управления эффективностью — и на практике использует ключевые показатели эффективности в качестве главных информационных составляющих управления бизнесом, то она готова к пересмотру процессов планирования и составления бюджета.

# ДОЛОЙ БЮДЖЕТ!

«Бюджет — это убийца корпоративной Америки. Бюджетов вообще не должно быть. Составление бюджета фактически представляет собой процесс минимизации, то есть он показывает, как мало вы можете сделать». Бывший генеральный директор компании General Electric Джек Уэлч не единственный руководитель, испытывающий проблемы с составлением бюджета. Боб Лутц, бывший вице-президент компании Chrysler, называет бюджет «репрессивным инструментом». А Ян Валландер, бывший финансовый директор компании Svenska Handelsbanken и сторонник революции в бюджетной сфере, рассматривает бюджет как «зло, которое отнюдь не является необходимым».

Ниже приводятся результаты соответствующего опроса[4] финансовых директоров.

- Только 12% опрошенных считают, что благодаря бюджету их организация создает значительную стоимость.
- Примерно 79% ответили, что отказ от бюджета находится у них на пятом месте среди приоритетов (44% полагают, что на третьем месте).
- 65% видят свою задачу в том, чтобы возглавить процесс, который должен привести к отказу от составления бюджета.

Результаты другого опроса показали, что только 10% финансовых директоров считают составление бюджета совершенно необходимым, тогда как 90% ответили, что этот процесс весьма обременителен. Однако многие компании не сделали даже первый шаг к избавления от бюджетных пут — не признали его ограниченность.

Почему же бюджет почти у всех вызывает неодобрение?

**Дело в том, что бюджет может тормозить перемены.** Трудно быстро реагировать на изменение обстоятельств, если вы связаны строгими годовыми стратегическими планами и бюджетными циклами и опираетесь на правила, процедуры и бюджетный контроль, которые ограничивают свободу действий на местном уровне.

**Бюджет может мешать поиску и удержанию в организации талантливых специалистов.** В условиях иерархической структуры, работа которой определяется жесткими планами и негибкими финансовыми бюджетами, у перспективных менеджеров мало возможностей проявить себя, рискнуть и — в случае успеха — получить достойное вознаграждение. Жесткие планы и

бюджеты не располагают к предпринимательской активности и стремлению идти на риск.

**Бюджет может мешать новациям.** Раздутый бюрократический аппарат и жесткие бюджетные показатели часто не позволяют видеть перспективу и воспринимать новые идеи. Они душат творчество, так как не позволяют создать климат, в котором творческие люди чувствуют себя свободно. Если единственной целью, в зависимости от достижения (или недостижения) которой оценивается работа, является исполнение твердого бюджета, менеджерам нет смысла ставить перед собой высокие цели. В результате появляются легко достижимые цели и чрезмерно осторожные стратегии. Рано или поздно ваша компания перестанет стремиться к полной реализации своего потенциала.

**Бюджеты не способствуют сокращению затрат.** Один из лучших способов сократить затраты — создать «плоскую» структуру управления (как правило, на основе сетевой модели), которая обеспечивает быстрое взаимодействие бизнес-процессов и позволяет быстро реагировать на запросы клиентов. Однако в традиционной бюджетной модели ресурсы и затраты жестко встроены в структуру бизнеса. Только преодолев устаревший менталитет составителей бюджетов, можно раскрепостить менеджеров, помочь им уменьшить постоянные затраты и найти возможности для непрерывного сокращения затрат.

**Бюджеты не способствуют улучшению отношений с клиентами.** Если торговый персонал компании озабочен только тем, как выполнить жесткие задания по объему выручки, продаж и валовой прибыли, ему мало дела до того, насколько полно ваша фирма удовлетворяет потребности клиентов, довольны ли они, выгодно ли им сотрудничать с вашей фирмой.

**Бюджет может стать препятствием для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.** Одна из задач при составлении бюджета заключается в прогнозировании прибылей и определении ожиданий акционеров. Слепая приверженность целевым финансовым показателям и соблюдению соответствующего бюджета может породить проблемы долгосрочного характера. От менеджеров, которые ставят масштабные цели, может потребоваться принятие кардинальных мер (уменьшение числа сотрудников, реструктуризация, сокращение долгосрочных инвестиций в НИОКР), чтобы оправдать большие ожидания акционеров.

Как финансовые директора преодолевают бюджетные барьеры на пути к переменам? Одни просто сокращают объемы детальной информации и

число *спускаемых сверху* целевых показателей; передача подробной информации *снизу вверх* вообще считается ненужной. Другие стараются сократить время составления бюджета с нескольких месяцев до нескольких недель. Компании, получающие наилучшие практические результаты, вообще отказались от бюджетов. Вместо этого они ориентируют своих экономистов на использование сбалансированных систем показателей, способствующих повышению акционерной стоимости (ключевых показателей эффективности). Для отслеживания результатов они используют скользящие прогнозы. Ежегодное составление бюджетов для этих компаний — уже пройденный этап.

Для создания новой, «безбюджетной» модели был использован обобщенный опыт наиболее эффективно работающих компаний в области разработки бюджетов. Консорциум CAM-I разработал модель, которая позволяет преодолеть традиционные барьеры и создать гибкую адаптируемую структуру, обеспечивающую руководителям локального уровня уверенность в себе и возможность свободно мыслить. Она позволяет менеджерам быстро принимать решения, а в рамках инновационных проектов — участвовать в работе многофункциональных групп как внутри компании, так и за ее пределами.

Создание надежной «безбюджетной» модели опирается на двенадцать основных принципов. Первые шесть связаны с созданием в вашей компании соответствующего климата управления эффективностью. Они предусматривают реструктуризацию компании и делегирование полномочий и ответственности тем сотрудникам, которые непосредственно работают с клиентами.

## Климат управления эффективностью

1. *Самоуправление.* Замените правила и процедуры понятными оценками и границами. Это обеспечит менеджерам, работающим «на переднем крае», необходимую свободу для принятия быстрых и эффективных решений.

2. *Ответственность за результаты работы.* Принимайте на работу и обучайте сотрудников с подходящим складом ума, готовых работать с клиентами и нести ответственность за результаты работы.

3. *Делегирование полномочий.* Делегируйте полномочия и ответственность менеджерам, работающим «на переднем крае». Необходимо наделить менеджеров, работающих с клиентами, правом принимать решения.

4. *Структура.* Ваша новая организация должна представлять сеть взаимозависимых подразделений, способных быстро связываться между

собой во всех направлениях — вверх, вниз, по горизонтали. Создавайте как можно больше мелких инновационных подразделений.

5. *Координация.* Разрабатывайте процессы, которые в совокупности естественным образом создают потребительскую стоимость. Чтобы реагировать на потребительский спрос в реальном времени, используйте взаимосвязи, базирующиеся на процессах и проектах. Если каждое подразделение будет отвечать за результаты своей работы, рыночные силы, обусловленные сетью ваших договоров «поставщик — потребитель», заменят собой централизованное управление.

6. *Руководство.* Нацеливайте своих менеджеров на значительное повышение эффективности и отказ от инкрементного мышления. Вместо того чтобы командовать и контролировать, опекайте и поддерживайте их.

Остальные принципы (7–12) относятся к управлению эффективностью. Главная особенность этой модели состоит в том, что цели, показатели и вознаграждения не увязываются между собой, т. е. в контракте с указанием результатов деятельности они не связываются вместе.

## Процессы управления эффективностью

7. *Постановка целей.* Выбирайте относительные, а не абсолютные цели и не связывайте их с измеряемыми показателями и вознаграждением. Это даст менеджерам локального уровня возможность искать собственные подходы к достижению масштабных целей. Формулируйте эти относительные цели, используя набор ключевых показателей эффективности и внешний бенчмаркинг, чтобы побудить менеджеров добиваться как стратегических, так и финансовых целей.

8. *Стратегическое планирование.* Позвольте своим менеджерам мыслить самостоятельно и по-разному, разрабатывать новые методы создания потребительской стоимости и развивать новые направления бизнеса. Ваши стратегические инициативы должны исходить из стратегических целей, а не из проблем тех или иных отделов.

9. *Системы раннего предупреждения.* Нужно заранее оповещать менеджеров об изменениях, которые могут повлиять на их бизнес, особенно это относится к тем случаям, когда изменения чреваты неприятностями. Использование скользящего прогнозирования позволяет видеть перспективу. Системы предупреждения помогают правильно распоряжаться мощностями в краткосрочном плане. Если каналы информации о заказах клиентов интегрированы с цепочкой поставок,

то не требуется закреплять мощности заблаговременно; это даст возможность перевести часть постоянных затрат в переменные.

10. *Использование ресурсов.* Делегируйте право принятия решений по инвестициям и ресурсам сотрудникам, которые непосредственно заняты в производстве. «Отцепите» эти решения от ежегодного цикла составления бюджета, и решения будут приниматься только тогда, когда они действительно необходимы, а менеджеры смогут свободно принимать нужные меры в нужное время. Постоянно требуйте от них сокращения затрат за счет более эффективного расходования ресурсов. Там где это уместно, используйте метод «внутреннего рынка», на котором внутренние подразделения-поставщики продают свои услуги подразделениям-клиентам, и все это в пределах вашей компании.

11. *Система оценок и контроля.* Внедряйте инструменты многоаспектного контроля, которые информируют о фактических результатах, используют опережающие индикаторы и поддерживают скользящее прогнозирование, обеспечив им поддержку быстродействующих открытых информационных систем. Распространите эту систему оценок на все уровни управления одновременно.

12. *Мотивация и вознаграждение.* Чтобы стимулировать повышение эффективности, оценки эффективности должны базироваться на относительных показателях. На повышение эффективности нужно нацеливать не отдельных сотрудников, а команды, группы или компании. Такой подход способствует развитию коллективизма и гарантирует, что вся ваша организация будет двигаться в одном направлении.

При отказе от бюджета на ранних этапах процесса возможны сбои системы, пока сотрудники еще не освоили новый подход. Для сотрудников нужно организовать систему наставничества (через интранет), чтобы помочь им адаптироваться к новым методам работы. Особенно важно заблаговременно подготовить их к предстоящим изменениям в управлении финансами и эффективностью. Часто задают вопрос о самой современной методике отказа от бюджета; на это обычно следует ответ, что достаточно правильно внедрить ключевые показатели эффективности или использовать скользящее прогнозирование. Однако самое главное заключается в том, чтобы в масштабах всей организации добиться прекращения составления отчетов на основе подробной, но обращенной в прошлое, системы бюджетных оценок, и для этого требуется сильное руководство. Так, шведский банк Svenska Handelsbanken сделал это 30 лет назад и с той поры ни разу не возвращался к традиционным методам.

## ПРИМЕР
### Долой бюджет!

*В 1970 г., когда Яна Валландера назначили генеральным директором Handelsbanken, банк переживал трудные времена. Валландер не захотел ограничиться мелкими корректирующими мерами и потом ждать результатов, а принял радикальное решение. Основной причиной ухода клиентов в другие банки было неудовлетворительное обслуживание. Поэтому Валландер решил трансформировать банк таким образом, чтобы взаимоотношения с клиентами вышли на первое место, и свести к минимуму расходы, не связанные с обслуживанием клиентов.*

*Одной из первых мер Валландера стал отказ от трудоемкой разработки бюджета. При этом он рассуждал следующим образом: либо бюджет необходим, и его нужно сохранить, либо бюджет оказывает пагубное воздействие и потому опасен.*

*Валландер децентрализовал банк Handelsbanken и разрешил сотрудникам, 90% которых работало непосредственно с клиентами, уделять главное внимание удовлетворению требований клиентов, а не боссов. В штаб-квартире, исходя из основных наблюдаемых тенденций и результатов внутреннего и внешнего бенчмаркинга, определяли задачи для локальных отделений банка; небольшая группа региональных инспекторов решала, где и когда нужно открывать или закрывать местные филиалы. В остальном всю ответственность за ведение дел возложили на отделения.*

*При этом отделения банка ориентировались на предоставление таких услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют запросы местных клиентов, даже если эти услуги не приносят сиюминутной выгоды. В банке существует центральный отдел разработки продуктов, однако его предложения не обязательны для отделений банка, которые свободны в своем выборе. Такой подход отражает кредо банка Handelsbanken — его отделения не являются системой распределения, они сами банки. Каждый год, если рентабельность собственного капитала превышает целевой показатель, треть избыточных средств направляется в пенсионные планы, что содействует закреплению кадров.*

*Несмотря на отсутствие бюджетных критериев, Handelsbanken достиг впечатляющих результатов. Внутренний бенчмаркинг позволяет выделять передовой опыт лучших отделений, который быстро распространяют по всей организации, а выдающиеся достижения отдельных сотрудников вознаграждаются.*

*Как обстоят дела у Handelsbanken сейчас, через 30 лет после столь радикальной перестройки деятельности? Число отделений банка возросло до 530, в них работает 8000 служащих. Эти отделения приносят 80% прибыли*

*банка. Хотя отделения банка разбросаны по всей Швеции и другим странам, в компании по-прежнему всего десять региональных менеджеров.*

*Благодаря таким принципам работы, Handelsbanken имеет одно из самых низких отношений операционных расходов к операционным доходам среди 30 крупнейших универсальных банков Европы — оно равно 39% (у подавляющего большинства европейских и американских банков этот показатель находится в пределах 55–65%). Уже 28 лет подряд прибыль Handelsbanken выше, чем в среднем у других банков скандинавских стран, при этом обеспечивается высочайший уровень обслуживания клиентов. Ключевые показатели эффективности у Handelsbanken такие же, как и 30 лет назад:*

- *рентабельность собственного капитала;*
- *прибыльность клиента (а не продукта);*
- *отношение операционных расходов к операционным доходам.*

*Анализ прошлых результатов отнюдь не является приоритетом. Важнейшим показателем эффективности остается удовлетворенность клиентов, причем Стокгольмская школа экономики осуществляет независимый контроль этого показателя.*

---

После составления своего последнего бюджета банк четко дал понять своим служащим: прошлое есть прошлое. Да, из него можно извлекать уроки, иногда оно отражает будущее, но в нем никогда ничего нельзя исправить.

## ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ

В настоящее время у финансовых директоров есть инструменты и методики планирования и моделирования бизнес-процессов. Они позволяют проводить комплексное моделирование и анализ сценариев с минимальными затратами времени и сил. Например, отслеживая взаимосвязи между обращенными в будущее ключевыми показателями эффективности, можно моделировать сложные нелинейные связи между рынками, конкурентами и вашим предприятием.

Можно моделировать причинно-следственные связи между ключевыми показателями эффективности, оценивая их влияние на стоимость. Например, можно оценить влияние рекламы на будущий рост продаж, влияние сегодняшних инвестиций на будущее сокращение затрат в цепочке поставок или воздействие текущих расходов на исследования и разработки на будущие денежные потоки, обусловленные поступлениями от новых продуктов.

На рис. 5.4 представлена общая схема моделирования причинно-следственных связей между разными функциональными целями и соответствующими показателями.

Причинно-следственное моделирование помогает устранить разрыв между оценкой выгод, которые будут достигнуты благодаря стратегическим инициативам, и текущими планами основной деятельности. Лучше всего использовать такие модели в тех сегментах организации, где необходимы серьезные компромиссы между долгосрочными капиталовложениями и краткосрочной операционной прибылью. Именно здесь находятся критические точки, в которых компания может создать или потерять значительную акционерную стоимость. В главе 8 этой книги, посвященной нематериальным активам, мы будем называть эти критические точки *центрами стоимости*.

Планы компании и ее бизнес-единиц можно преобразовать в стратегические и операционные модели для многоуровневого планирования. Функциональные возможности современных систем планирования позволяют сотрудникам финансовых служб моделировать бизнес-процессы по каждой планировочной единице (от планирования объемов продаж и потребности в материальных ресурсах до планирования себестоимости, мощностей и

| Перспектива | Причинно-следственная связь | Цели | Измеряемые показатели | Целевой уровень | Инициативы |
|---|---|---|---|---|---|
| Финансовая служба | Прибыльность<br>Рост продаж | Прибыльный рост бизнеса | Операционная прибыль<br>Рост продаж | Рост 20%<br>Рост 12% | |
| Клиенты | Качество продукции<br>Практика покупок | Высококачественные продукты от компетентного партнера | Процент претензий<br>Лояльность клиентов<br>■ Число активных клиентов<br>■ Среднее число продуктов | Ежегодное сокращение 50%<br>60%<br>2,4 единицы | Программа управления качеством<br>Программа обеспечения лояльности клиентов |
| Внутренние процессы | Первоклассная продукция<br>Управление поставками | Улучшение качества продукции | Процент товаров предприятий категории «А»<br>Запасы по сравнению с планом | 70% в третьем году<br>85% | План развития производства |
| Обучение и рост | Навыки планирования и создания | Подготовка и обучение сотрудников | Доступность стратегически желательных возможностей, % | Год 1 50%<br>Год 3 75%<br>Год 5 90% | Стратегический план обучения |

**Рис. 5.4.** *Моделирование причинно-следственных связей*

численности персонала). В настоящее время разработаны интегрированные инструменты, позволяющие связать эти более детальные планы с общими прибылями и убытками, бухгалтерским балансом и прогнозами денежных потоков.

Организациям, которые хотят перейти к двухгодичным скользящим прогнозам, следует начать с составления прогнозов объема продаж, исходя из стратегических целей и потребностей в снабжении. Задача состоит в том, чтобы создать реалистичный план действий; это не упражнение по логистике с целью определить размер прибыли, а определение того, что компания собирается делать в ближайшие два года. Конкретно, финансовым директорам необходимо выполнить следующие задания.

1. Разработать процесс скользящего прогнозирования бизнеса, обеспечив непрерывное поступление информации о прогнозах по объему продаж и основных событиях.
2. Ввести непрерывный опережающий учет отклонений с представлением руководству рекомендаций, основанных на достижимых целях и планах действий.
3. Прекратить составление прогнозов по объемам продаж, в первую очередь, на основе краткосрочных потребностей в снабжении.
4. Отделить процесс разработки целей от текущих прогнозов.

Смысл внедрения скользящего прогнозирования не в том, чтобы манипулировать цифрами или добиваться определенных конечных результатов (как при составлении бюджета). Скользящее прогнозирование призвано обеспечить сотрудничество между бизнес-единицами и облегчить решение проблем бизнеса. Залогом успешного перехода к «безбюджетной» среде, основанной на скользящих прогнозах, сбалансированных системах показателей и ключевых показателях эффективности, поддерживаемых моделями причинно-следственных связей, служит интеграция. Имеется в виду интеграция между системами планирования и прогнозирования, отчетами о результатах работы и, что особенно важно, финансовыми отчетами. Сильной головной болью для сотрудников финансовых служб многих крупных транснациональных компаний остается согласование точек зрения управленцев и финансистов.

## КОНСОЛИДАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕСА

Компании, подобные Siemens AG, вынуждены унифицировать внутреннюю и внешнюю отчетность. Они должны иметь центральный корпоративный пул данных с глобальным онлайновым доступом для всех входящих в груп-

пу компаний. Это позволяет публиковать ежемесячные финансовые отчеты и предоставлять отчетность по стандартам US GAAP. Программное обеспечение SAP Consolidation делает процесс публикации быстрым и точным.

Любая компания, которая хочет получить доступ на мировые рынки капиталов, должна привести свою финансовую отчетность в соответствие с международными стандартами. Часто оказывается, что существующие в компании системы для этого не годятся, тем более в ситуациях, когда сложность бизнеса нарастает, а структура корпорации меняется (например при поглощениях), поэтому структуры данных оказываются невероятно сложными. Крупные корпорации, например Siemens, в состав которой входит примерно 1200 компаний по всему миру, хранят свою информацию в корпоративном пуле данных; в консолидированной системе корпорации Siemens работает около 3200 пользователей.

Все этапы обработки (от проверки и стандартизации входящих сообщений до конвертации валют) выполняются параллельно, одновременно поддерживается несколько сотен пользователей. Использование корпоративного интранета для обмена информацией и улаживания внутрифирменных разногласий позволяет ускорить согласование. На рис. 5.5 для сравнения схематически представлены процессы внутрикорпоративного согласования, реализуемые традиционным способом и с помощью электронных средств.

Такая одновременная поддержка служит основной предпосылкой для быстрого закрытия счетов (более подробно эти проблемы обсуждаются

**Рис. 5.5.** *Согласование консолидированных результатов*

в главе 9, посвященной интеграции). Безопасность обеспечивается централизованной системой контроля, поэтому все участники процесса могут получать доступ к данным и использовать их для составления различных отчетов например, для подбора управленческой информации по категориям потребителей.

Транснациональные корпорации часто отдают предпочтение централизованным системам хранения данных, так как наличие интранета у компаний, входящих в состав такой корпорации, значительно облегчает развертывание единого для всей группы решения. При отсутствии ручного ввода и ручной обработки информации число ошибок резко сокращается. Персонал, участвующий в процессе консолидации, освобождается от многих рутинных задач и может сфокусировать свое внимание на оценке данных. Проблемы выявляются раньше, а информация, используемая для внутренней и внешней отчетности, становится более единообразной по форме и обеспечивает возможность более частого и более точного прогнозирования. Такие компании, как Siemens, начинают создавать дружественные к пользователю веб-интерфейсы, открывающие доступ к ключевой корпоративной информации.

Многие компании стремятся создать общий базис консолидации как для планирования, так и для учета. Это позволяет избежать дублирования и использовать один источник данных для обоих типов консолидации, которые компании необходимо осуществлять в соответствии с законом (например по американским стандартам US GAAP, международным стандартам IAS или местным стандартам GAAP), а также для консолидации управления на основе определяемых пользователем структурных подразделений.



## ПРИМЕР

### Интеграция процессов консолидации, планирования и отчетности в глобальном масштабе

*Coca-Cola Company — крупнейшая в мире компания по производству напитков. Ей принадлежит четыре из пяти самых популярных рыночных брендов безалкогольных напитков. Она поставляет свою продукцию почти в 200 стран. Ежедневно потребители выпивают более 1 млрд порций ее напитков. Управление таким глобальным бизнесом — сложнейшая задача, требующая сбора, консолидации и анализа гигантских объемов финансовой информации для составления финансовой отчетности, планирования и принятия решений. Чтобы руководителям отделений компании из разных стран мира обеспечить легкий доступ к финансовой информации, компании Coca-Cola потребовалось создать единую информационную среду.*

*Раньше Coca-Cola осуществляла консолидацию с помощью своей старой системы, которая была недружественной к пользователю, сложной и дорогой в обслуживании. К тому же она не позволяла в процессе консолидации быстро просматривать результаты. У компании не было стандартного инструмента планирования — специалисты по финансовому планированию использовали индивидуальные электронные таблицы Excel, в которые данные приходилось вводить вручную из главной бухгалтерской книги. Информацию трудно было консолидировать и обновлять. В компании использовались отчеты на бумажном носителе, а интерактивные инструменты составления отчетов отсутствовали.*

*Для тесной интеграции со своей основной ERP-системой Coca-Cola выбрала программные решения по консолидации и планированию SAP SEM, которые внедрила в масштабах всей компании для 6500 конечных пользователей в 20 странах. Выбор этого ПО был обусловлен удобством его использования, возможностью веб-доступа и расширенного анализа данных при составлении отчетов. Это облегчает руководителям доступ к глобальной финансовой информации для скользящего планирования и поддержки принятия решений. Внедрение этой системы стратегического управления предприятием началось в январе 2000 г. и завершилось в феврале 2001 г. Используя ускоренную методологию, компания быстро прошла пять этапов проекта: разработку, реализацию, отладку, запуск в эксплуатацию и обеспечение поддержки.*

*В настоящее время финансовая информация в Coca-Cola передается для обработки через интранет. Процесс консолидации происходит на уровне юридических субъектов и на уровне бизнес-единиц (группа центров прибыли). Эта информация используется для составления консолидированных финансовых отчетов, внутренних управленческих отчетов и обязательных внешних отчетов, а также в качестве базы для дальнейшего углубленного анализа.*

*Текущие финансовые данные извлекаются ежедневно в автоматическом режиме и затем используются для разработки месячных прогнозов. Это позволяет компании генерировать финансовые отчеты для специалистов по финансовому планированию, а также для руководителей отделов и региональных финансовых менеджеров на уровне центров прибыли. Кроме того, эта информация используется для составления месячных прогнозов объемов и себестоимости продаж, расходов, связанных с основной деятельностью, и рентабельности. Затем данные прогнозов обобщаются и консолидируются. Компания составляет консолидированные прогнозы и сопоставляет их с реальными консолидированными результатами.*

*Наличие хранилища данных позволяет руководству компании Coca-Cola структурировать и более подробно анализировать финансовую информацию*

*для поддержки процесса принятия решений. При разработке решений для консолидации и планирования происходит взаимный обмен информацией, кроме того, в них используются одни и те же данные, хотя и с разным уровнем детализации. Аналитическая бизнес-система работает с обоими решениями, преобразуя информацию в форму, более удобную для составления запросов и отчетов, а также для анализа.*

*Руководители Coca-Cola утверждают: «Заключительным этапом является управленческая отчетность. И решение в виде системы стратегического управления предприятием образует фундамент для нашей управленческой отчетности и наших квартальных и годовых отчетов. Для Coca-Cola это чрезвычайно важно.*

*Такое решение обеспечивает нашим менеджерам доступ к консолидированным результатам и информации по планированию, основанным на одних и тех же точных данных; причем эта информация извлекается из стандартных и согласованных бизнес-процессов с целью обобщения финансовых показателей и расчета валовой прибыли».*

*В настоящее время, используя систему SAP SEM, Coca-Cola может интегрировать текущую информацию в процесс планирования для составления годового бюджета и ежемесячных скользящих оценок. Эта система служит основой для использования динамических стратегических моделей бизнеса, инструментов анализа и имитации с целью определить влияние предполагаемых действий на отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и общую корпоративную стратегию. В качестве инфрастуктуры и базы отчетности для полного развертывания системы стратегического управления предприятием компания создала хранилище данных.*

*Таким образом, Coca-Cola получила общее хранилище информации, доступное всем ее отделениям, расположенным в разных частях мира, и инструмент, обеспечивающий стоимостный анализ для поддержки принятия решений. Кроме того, Coca-Cola планирует использовать хранилище данных в качестве инструмента для составления отчетов в рамках всей компании. Это поможет аналитикам и специалистам по финансовому планированию генерировать более значительную стоимость. Раньше им приходилось выбирать нужные цифры из рядов, колонок и страниц данных.*

*Эти новые решения обеспечивают получение непротиворечивой и высококачественной информации на глобальном уровне. С их помощью Coca-Cola может оценивать эффективность работы местных отделений, в частности, по отдельным брендам и клиентам, обращая внимание на отклонения, а также сравнивать результаты для разных регионов и разных брендов, получать ответы на важнейшие вопросы, касающиеся отдельных предприятий, и неуклонно повышать свою конкурентоспособность.*

Решающим критерием при выборе интегрированных систем финансовой и управленческой отчетности финансовые директора часто называют *многомерность*. Система должна уметь разложить акционерную стоимость на составляющие, например, по категориям потребителей, по каналам распределения, по географическому расположению или по инвестиционным центрам, и сравнивать различные сценарии. Некоторые пакеты приложений позволяют проводить анализ по 40 измерениям! На рис. 5.6 показано, как можно выстраивать многомерные «кубики» от операционного уровня до стратегического, обеспечивая богатые возможности анализа и высокий уровень управляемости.

Использование модульной концепции, основанной на таких блоках, облегчает управление этой многомерностью. Лучшие интегрированные информационные системы (которые обеспечивают измерение акционерной стоимости) обычно имеют следующие характеристики.

- *Доступность*. Вся необходимая информация должна быть легко доступной для тех, кто принимает решения. Необходимо иметь общий источник информации, позволяющий сотрудникам организации совместно принимать согласованные решения.
- *Гибкость*. Организационные структуры и процессы со временем изменяются. Обращайте внимание на возможности адаптации системы к изменяющимся требованиям в отношении информации.

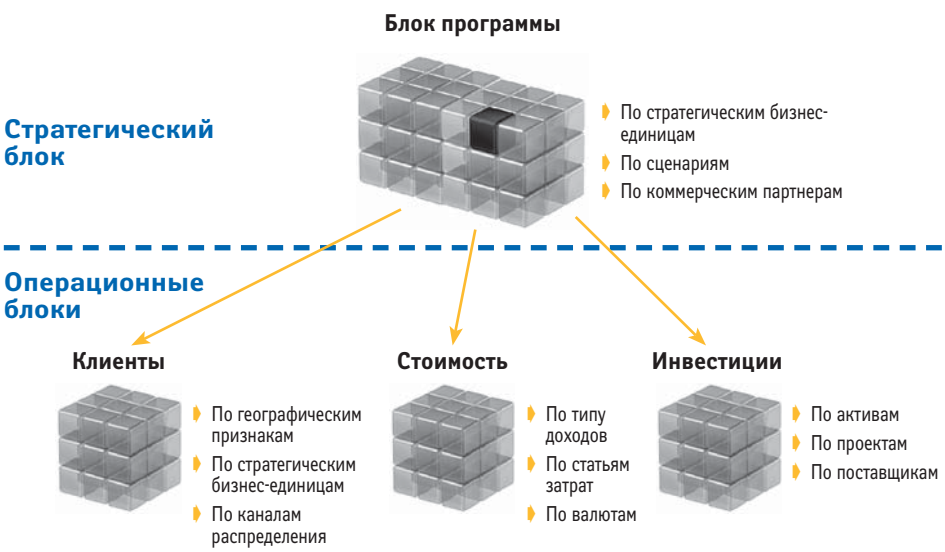



**Рис. 5.6.** *Многомерность: структурирование информации для отчетности и анализа*

- *Удобство пользования.* Для опытных пользователей в системе предусмотрена сложная функциональность, однако ею легко могут пользоваться и сотрудники, принимающие решения нефинансового характера и не очень хорошо разбирающиеся в ИТ-технологиях. Кроме того, систему легко конфигурировать, ею легко управлять.
- *Скорость реакции.* Для поддержки принятия решений в реальном времени система должна быть динамичной, иметь высокую степень автоматизации и гарантировать правильную и своевременную реакцию на изменение условий ведения бизнеса.
- *Надежность и масштабируемость.* Система должна интегрировать большие объемы данных из различных источников. Кроме того, она должна одновременно обрабатывать запросы от многих пользователей из разных отделений организации.
- *Непротиворечивость и целостность данных.* Все пользователи должны быть уверены, что система предоставляет им точную информацию.

## РАЗВЕРТЫВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

При работе над этой книгой выяснилось, что многие финансовые директора сталкиваются с одной и той же проблемой: они инвестируют средства в ERP-системы, инвестируют средства в хранилища данных, но в итоге при составлении бюджета и сбалансированных систем показателей по-прежнему вынуждены работать с электронными таблицами. Более того, стратегические инициативы в эти системы вообще не заложены, и информация об их реализации поступает по электронной почте. В результате сбалансированные системы показателей оказываются разными, ими могут пользоваться отдельные сотрудники, но не вся организация в целом, а для ввода данных в эти системы требуется много ручной работы. Финансовые директора не могут полагаться на них в своей работе, так как эти системы показателей основаны на справочных записях и не связаны со счетами и клиентами.

Но все эти проблемы можно решить, если соединить процессы долгосрочного планирования и составления краткосрочных бюджетов. Жалобы по поводу долгосрочного планирования часто звучат примерно так: «Нам каждый раз приходится изобретать колесо. Мы вручную собираем информацию о ходе реализации наших стратегических инициатив, затем оцениваем ее с финансовой точки зрения. Это отнимает слишком много времени и повышает вероятность ошибок. Кроме того, система недостаточно гибкая:

нам трудно менять свои решения. Совету директоров требуется шесть недель, чтобы обсудить бюджет с руководителями подразделений. Но и после этого бюджет часто отклоняется, мы снова принимаемся за работу и продолжаем раз за разом изменять бюджет, пока не достигнем компромисса».

Было проведено исследование, посвященное использованию финансовых моделей, основанных на электронных таблицах. Исследование охватывало компании, входящие в список Fortune 500. Результаты оказались следующими:

- более чем в 95% случаев были обнаружены серьезные ошибки;
- более чем в 59% случаев структура модели была признана неудовлетворительной;
- более чем в 78% случаев отсутствовали формальные процедуры контроля;
- более 81% пользователей уверено, что их модель обеспечивает конкурентные преимущества!

Мы знаем об этих проблемах. Но как их решать? А решать их лучше всего на двух уровнях: на уровне процессов и на уровне данных.

На уровне *процессов* требуется реинжиниринг и интеграция стратегического планирования, составления бюджетов и сбалансированных систем показателей и отчетности об исполнении. На рис. 5.7 показано недостающее

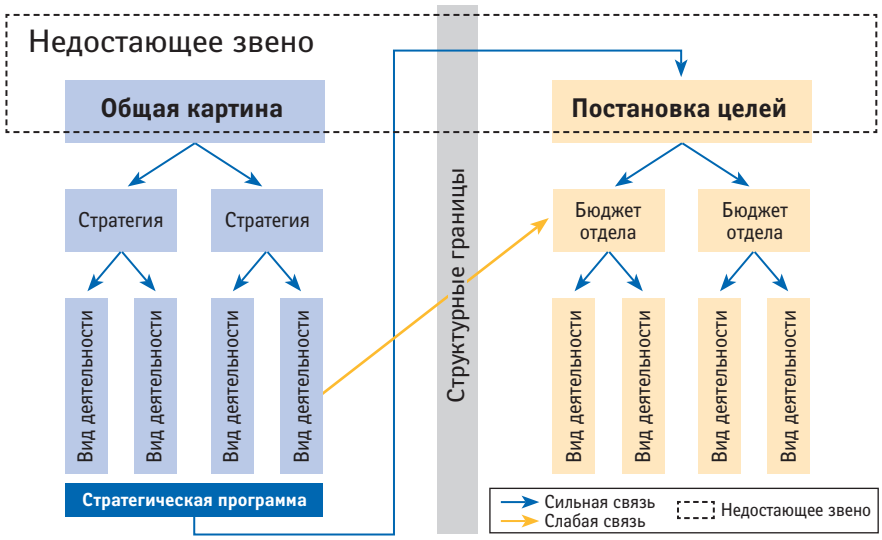



**Рис. 5.7.** *Недостающее звено между стратегическими программами и процессом составления бюджета*

звено между стратегическими инициативами и бюджетными процессами. Реинжиниринг этих процессов помогает снизить затраты, поднять эффективность производства и оптимально распределить его во времени, повысить точность и уровень сотрудничества. Однако реинжиниринг процессов сам по себе не позволяет извлечь все возможные выгоды. Максимальный эффект обеспечивают капиталовложения в новую технологию — специализированную технологическую поддержку интеграции процессов и собственно управления делопроизводством. Так, в процессе планирования бухгалтер-контролер по составлению бюджета должен за относительно короткое время обеспечить координацию информации, поступающей от множества руководителей центров затрат. Современная технология делопроизводства обеспечивает мгновенную обратную связь с процессами подготовки бюджета, управления, а также мониторинга на протяжении срока службы продукта.

Обратимся теперь к уровню *данных*. Использование электронных таблиц приводит к появлению множества несовпадающих вариантов. В разных электронных таблицах содержатся разные версии; данные хранятся во многих разных репозиториях. Но при использовании разных аналитических параметров составить непротиворечивые отчеты практически невозможно. На рис. 5.8 представлено возможное решение этой проблемы.

В предлагаемой архитектуре информация от систем-источников поступает в хранилище данных; из него информация поступает в специализированные репозитории данных или в онлайновые блоки аналитической обработки (OLAP); оттуда информация передается инструментам, преобразующим ее в удобные для восприятия формы, т. е. на корпоративную панель

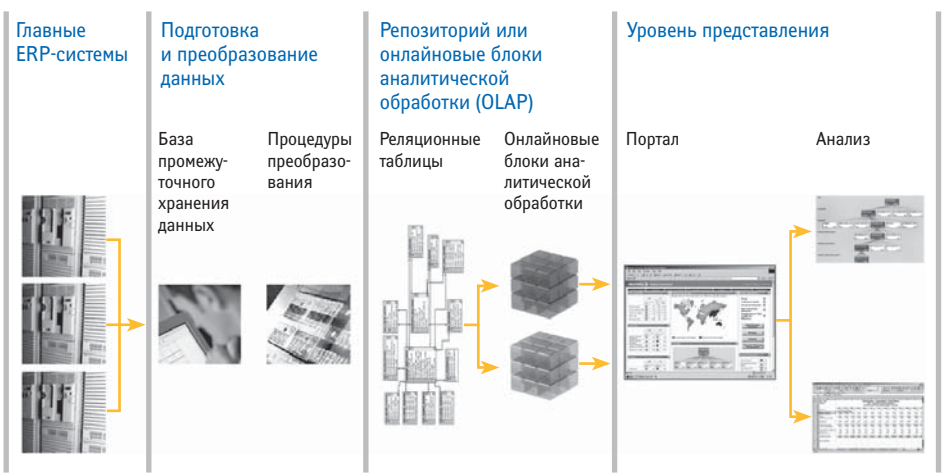



**Рис. 5.8.** *Архитектура интегрированного решения*

индикаторов или портал. Практика показывает, что лучше всего начинать со сбалансированной системы показателей, используя технологический подход: после того, как подтверждена эффективность предыдущего экспериментального решения и установлено, что (с точки зрения пользователя) процессы отлажены достаточно хорошо, постепенно переходить к более надежной масштабируемой архитектуре. Ваша интегрированная архитектура системы стратегического управления предприятием должна обеспечить следующие возможности:

- структурировать стратегию (стратегическую схему или сбалансированную систему показателей) и информировать о своих целях всю организацию и заинтересованные стороны;
- оценивать стратегию, планируя сценарии и отдельные виды деятельности, а также связывать стратегию с текущими целями и распределением ресурсов;
- поддерживать интегрированное планирование, процессы составления бюджета и прогнозирования, а также консолидировать фактические результаты;
- собирать неструктурированную информацию из внешних и внутренних источников;
- отслеживать ключевые факторы стратегического успеха с помощью внешнего и внутреннего бенчмаркинга в онлайновом режиме или на панели индикаторов;
- информировать заинтересованные стороны о стратегических планах и ходе их выполнения и обеспечивать обратную связь.

Главной предпосылкой для поддержки процесса стратегического управления выступает наличие соответствующей информационной базы. Необходимую информацию можно разделить на структурированную и неструктурированную. Структурированная информация — обычно цифровая информация, которая хранится в фиксированной структуре полей (например, это могут быть данные из ERP-системы или временные ряды курсов акций из внешних баз данных).

В дополнение к структурированной информации на многих этапах работы системы стратегического управления предприятием требуется внешняя информация, которая, как правило, существует в неструктурированном виде. Это может быть текстовая информация о событиях на рынке, конкурентах, их продуктах и патентах, о развитии отдельных секторов промышленности, экономических процессах на целевых рынках, сообщениях прессы о вашей организации и ее продукции, а также об ожиданиях на рынке капитала. Существуют программы, которые обеспечивают автоматический

и полуавтоматический сбор структурированной и неструктурированной деловой информации из внешних и внутренних источников.

С чего финансовому директору следует начинать внедрение системы стратегического управления предприятием? Рассмотрим конкретный пример крупного международного банка.



## ПРИМЕР
### Внедрение системы стратегического управления предприятием в три этапа

*Транснациональный банк задался целью выйти в мировые лидеры по банковскому обслуживанию международных оптовых операций, а в масштабах Европы стать банком, наиболее привлекательным для клиентов, которым нужны глобальные финансовые решения. В 2001 г. банк объединил свои услуги в области глобальных инвестиций и корпоративные банковские услуги, создав стратегическое подразделение для крупных клиентов Wholesale Clients.*

*Это организационное изменение стало частью новой структуры управления стоимостью. В рамках этой структуры любое управленческое решение, принятое в любом отделении банка, должно быть ориентировано на получение максимального результата для акционеров, измеряемых их совокупным доходом.*

*При этом для достижения конечной цели (максимизации совокупного дохода акционеров) промежуточные цели задаются снизу вверх, т. е. каждая бизнес-единица сама определяет свои финансовые и стратегические цели. Затем эти цели передаются руководителям бизнеса и вносятся в многолетние контракты с указанием результатов деятельности. Этот процесс контролируется с помощью ключевых показателей эффективности, определяемых для каждой бизнес-единицы. Итак, способ измерения эффективности изменился; перемены произошли также и в корпоративной культуре, так как теперь внимание сотрудников обращено в основном на увеличение акционерной стоимости. Для успешного функционирования этой структуры управления стоимостью необходимы прямые линии связи и эффективное использование современных информационных технологий.*

*Для каждой бизнес-единицы нужно было определить формы отчетов о результатах деятельности, чтобы иметь возможность контролировать выполнение краткосрочных и долгосрочных планов по всей стратегической бизнес-единице — Wholesale Clients. Установленные форматы отчетов основаны на контрактах с указанием результатов деятельности и содержат финансовые, стратегические и нефинансовые ключевые показатели эффективности. Кроме того, в них отражается поэтапный прогресс, определяемый*

*заранее установленными промежуточными показателями, а также изменение предполагаемых условий ведения бизнеса. Эти отчеты также включают оценки намеченных стратегических программ. Важную роль в программе управления стоимостью играет система управленческой информации, которая должна быть устойчивой к ошибкам, относительно недорогой, надежной и генерировать точные отчеты. Кроме того, такая система должна быть достаточно гибкой, чтобы соответствовать будущим потребностям в информации и структурным изменениям.*

*С этой целью руководство банка решило приступить к развертыванию системы стратегического управления предприятием и создать хранилище бизнес-информации. Этот процесс проводился в два этапа:*

1) *решение в виде системы стратегического управления предприятием для удовлетворения самых насущных потребностей, связанных с ежемесячной отчетностью и составлением бюджетов;*
2) *реализация среднесрочного решения (в виде системы стратегического управления предприятием) для полного аналитического обеспечения всех бизнес-единиц, участвующих в программе управления стоимостью.*

*Проект представления полной бизнес-информации обеспечил следующие результаты и преимущества:*

- *информационная система стала неотъемлемой частью управленческого контроля и разработки стратегий;*
- *управление эффективностью (согласно контрактам с указанием результатов деятельности);*
- *повышение эффективности обработки данных;*
- *единый источник информации для разных уровней;*
- *гибкий инструмент, обеспечивающий поддержку продолжающегося развертывания системы управления стоимостью;*
- *единый, стандартный набор ИТ-инструментов;*
- *общая глобальная модель представления данных.*

*Каждый руководитель бизнес-единицы должен получать информацию, касающуюся мониторинга и улучшения работы данного подразделения, а также иметь круглосуточный и ежедневный (без выходных) доступ, как на глобальном, так и на локальном уровне, к информационным блокам, подготовленным в соответствии с его потребностями и возможностями интерфейсов.*

*Развертывание такой системы сбора, обработки и анализа бизнес-информации — это не только установка и настройка. Нужно обратить особое внимание на ключевые области.*

1. *Управление и контроль: какое влияние оказывают организационные изменения и управленческие требования на процесс внедрения такой системы (и наоборот)?*
2. *Внутренние процессы: как добиться необходимого соответствия между внутренними процессами и системами, какие изменения могут произойти после внедрения такой системы?*
3. *Системы: какие системы будут затронуты и какие придется заменить в процессе внедрения? Насколько хорошо внедренное решение согласуется с общей ИТ-инфраструктурой?*
4. *Персонал и корпоративная культура: какое влияние оказывает внедрение такой системы на корпоративную культуру и что нужно сделать, чтобы персонал хорошо принял внедряемое решение?*

*В динамической среде поэтапный подход обеспечивает сохранение равновесия между системами, персоналом, процессами, управлением и контролем. На каждом этапе нужно заново выполнять анализ для четырех вышеуказанных областей с учетом конкретных задач. Было определено два направления работы: первое касается контрактов с указанием результатов деятельности, причем основное внимание должно уделяться ключевым показателям эффективности и отчетам о достижении нужных результатов; второе направление связано с процессами составления бюджетов и прогнозирования. Работы по обоим направлениям должны проводиться в рамках скоординированного поэтапного подхода, так называемого plateau planning. Таких этапов было три.*

- Этап 1 — «Бизнес-проект». *Первой стадией внедрения стал черновой бизнес-проект. Была составлена подробная схема функциональных потребностей банка, которая сопоставлялась с функциональностью готовой системы стратегического управления предприятием. Затем был составлен подробный план развертывания системы.*
- Этап 2 — «Облегченный вариант системы стратегического управления предприятием». *На этой стадии был создан внешний интерфейс для отчетности с использованием ключевых показателей эффективности и результатов, оговоренных в контрактах, с указанием результатов деятельности, а также обеспечен доступ к функциям, позволяющим консолидировать такие контракты. Кроме того, разработан процесс планирования, создан и протестирован прототип.*
- Этап 3 — «Полная диалоговая система стратегического управления предприятием». *На этом этапе основное внимание уделялось реализации полных диалоговых процессов (и для ключевых показателей эффективнос-*

*ти, и для процесса планирования) и полному развертыванию выбранной модели планирования в остальных подразделениях.*

*Такое поэтапное развертывание обеспечило банку стабильную среду для составления отчетности и бюджетов с возможностью последующего расширения. Такими расширениями могут стать: веб-интерфейс, автоматизированный ввод данных с помощью технологии ETL (извлечения, передачи и загрузки данных), деревья факторов стоимости, повышение степени детализации на уровне стратегических бизнес-единиц.*

---

Подобно банку, описанному в приведенном выше примере, организации чаще всего создают системы стратегического управления предприятием на основе имеющихся хранилищ данных и связывают их с корпоративными системами обработки транзакций. Интегрированные программные пакеты для систем стратегического управления предприятием, как правило, содержат следующие приложения.

- *Планирование и имитационное моделирование.* Обеспечение функциональной поддержки интегрированного стратегического и текущего бизнес-планирования с использованием многомерных структур данных. Эти функции обеспечивают создание динамических и линейных бизнес-моделей, моделирование различных сценариев, анализ этих сценариев на основе оценки рисков. Кроме того, в функции планирования входит анализ распределения ресурсов, многофункциональное корпоративное планирование и скользящее прогнозирование, согласование этих процессов со стратегическими целями, выраженными через ключевые показатели эффективности.
- *Консолидация бизнеса.* Обеспечиваются функциональные возможности для финансовой консолидации и учета, ориентированного на создание стоимости. В число этих функций входят: автоматические корректировочные проводки, ориентированные на создание стоимости, автоматизированное выделение и распределение (например активов по бизнес-единицам), пересчет валют, исключение прибылей по внутригрупповым операциям, консолидация инвестиций в соответствии с различными внутренними процедурами, мониторинг местных и международных требований к отчетности.
- *Сбалансированная система показателей.* Обеспечиваются функциональные возможности для определения, анализа, визуализации и интерпретации ключевых показателей эффективности. В этих процедурах используются современные средства визуализации, разработанные для

повышения эффективности управления. Система обеспечивает комплексную инфраструктуру, которая способствует лучшему управлению эффективностью и поддерживает коммуникационные процессы как с внутренними, так и с внешними деловыми партерами. Кроме того, это приложение поможет создать заказные модели интерпретации на основе деревьев факторов стоимости и сценариев с использованием панели индикаторов.

- *Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.* Обеспечивается функциональная поддержка управления обменом информацией с заинтересованными сторонами, которые регулярно получают информацию о стратегии бизнеса и ее влиянии на акционерную стоимость по рассылке (например автоматическая рассылка электронной почты) или по запросу (например через веб-порталы). Кроме того, это приложение осуществляет сбор информации, поступающей от заинтересованных сторон (обратная связь), и направляет ее высшему руководству.

Архитектура систем стратегического управления предприятием разработана с таким расчетом, чтобы обеспечивать доступ через Интернет или корпоративный интранет ко всему комплексу функциональных средств. На рис. 5.9 представлена связь между системой стратегического управления

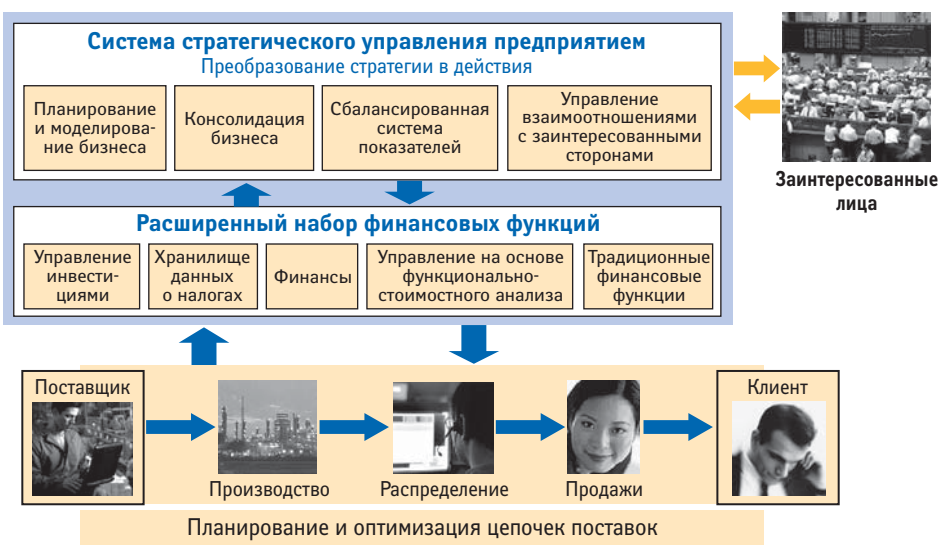



**Рис. 5.9.** *Связь ERP-системы с системой стратегического управления предприятием*

предприятием, специализированными финансовыми приложениями и ERP-системой.

В отношении стратегии самыми осведомленными лицами в корпорации должны быть генеральный директор и финансовый директор. Они должны иметь доступ ко всей без исключения информации, необходимой для успешного управления организацией, и держать руку на пульсе событий. Эта информация не должна противоречить данным, которые используют их коллеги, в том числе руководитель стратегических разработок, главный бухгалтер, бизнес-аналитики (*внутренние* и *внешние*) и, самое главное, руководители бизнес-единиц. Лучшие современные системы стратегического управления предприятием гарантируют все это (и не только это).

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### РАЗРАБОТАЙТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Сформулируйте видение, затем определитесь, в какой ситуации вы находитесь сегодня и что нужно сделать, чтобы ликвидировать разрыв? Подсчитайте, во что обходятся вам используемые ныне процессы управления информацией и принятия решений. Целенаправленно вкладывайте средства в программы разработки систем стратегического управления предприятием, которые обеспечат создание значительной стоимости.

### СОСТАВЬТЕ СВОИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Основное внимание уделяйте живому обсуждению проблем в рамках всей компании, подкрепляя беседы информацией о происходящих событиях в реальном времени. Вовлекайте в этот процесс региональных финансовых директоров, следите, чтобы для каждого значимого управленческого уровня организации была разработана своя сбалансированная система показателей.

### СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СВОЮ СПОСОБНОСТЬ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ

Трансформируйте свои стратегии развития в ключевые показатели эффективности. Для каждой отдельной стратегии проследите причинно-следственные связи между ключевыми показателями эффективности.

### ИНТЕГРИРУЙТЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Оцените риски и возможности, свяжите их с ключевыми показателями эффективности в сбалансированных системах показателей. Интегрируйте управление рисками в процессы подготовки управленческой отчетности.

### ДОЛОЙ БЮДЖЕТЫ!

Совершенствуйте процесс составления бюджетов, уделяя внимание самым важным аспектам. Сократите время составления бюджета, откажитесь от ненужной детализации. Заключите со своими бизнес-единицами контракты с указанием результатов деятельности, предусмотрите в них зависимость оплаты от результатов работы, отчетность о ходе выполнения стратегических инициатив, скользящее бизнес-прогнозирование и распределение ресурсов.

### РАСШИРЯЙТЕ БАЗУ КОНСОЛИДАЦИИ

Преобразуйте процесс консолидации счетов в механизм многомерной отчетности, обеспечивающий взаимопонимание между корпоративным

центром и бизнес-единицами, а также согласование точек зрения на глобальный рынок товаров. Используйте единый инструмент консолидации и для финансового учета, и для представления управленческой информации в соответствии с вашими потребностями.

### СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Определите необходимые меры по улучшению обмена информацией с заинтересованными сторонами. Используя систему управления эффективностью, свяжите внешний мир инвесторов с внутренним миром менеджмента своей компании.

### ИНТЕГРИРУЙТЕ КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Создайте новую платформу поддержки принятия решений на базе ERP-системы и инфраструктуры хранилища данных. Интегрируйте сбалансированные системы показателей, связи с заинтересованными сторонами, процессы планирования и консолидации с данными, поступающими из одного источника, а также внешними и внутренними транзакциями.

# ГЛАВА 6



# Анализ: трансформация данных в действия

## ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ — УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Гэри Фаярд,*
финансовый директор компании Coca-Cola

*Рыночная капитализация Coca-Cola составляет примерно 110 млрд долл., из которых только 23 млрд долл. приходится на материальные активы. Большая часть стоимости остальных, нематериальных активов — это стоимость бренда Coca-Cola и отношений компании с ее предприятиями по розливу напитков и дистрибьюторами. Модель бизнеса Coca-Cola не раз доказывала свою успешность на протяжении XX в., компания всегда уделяла много внимания созданию брендов и побуждала свои предприятия вкладывать деньги в производство. Отношения Coca-Cola с конечными потребителями зависят главным образом от ее дистрибьюторов и розничных продавцов. Coca-Cola долгое время демонстрирует значительный рост акционерной стоимости и чрезвычайно высокую рентабельность инвестиций. В целом, стратегия Coca-Cola достаточно точно определяется выдержками из ее годового отчета:*

- *ускорение развития производства газированных безалкогольных напитков под маркой Coca-Cola;*
- *выборочное расширение семейства брендов напитков для стимулирования прибыльного роста;*

- *увеличение прибыльности и расширение производственных возможностей системы в сотрудничестве с нашими партнерами по розливу;*
- *творческий и согласованный подход к обслуживанию клиентов с целью обеспечить рост показателей по всем каналам;*
- *прямые инвестиции в те сегменты рынка, которые обладают максимальным потенциалом;*
- *стремление к повышению эффективности и экономичности везде, где это возможно.*

*Вот что говорит о стратегии Coca-Cola ее финансовый директор Гэри Фаярд: «Управление нематериальными активами представляет для нас очень большую проблему. Мы уже прошли тот этап, когда владели множеством активов, но мы не хотим ограничиваться теми навыками и способностями, которые превратили бы нас просто в отличное предприятие по производству безалкогольных напитков. По своей сути мы маркетинговая компания, и наша главная цель состоит в том, чтобы формировать бренды. Мы стремимся поддерживать свою репутацию ведущего мирового поставщика фирменных напитков. Достигаем мы это, в первую очередь, за счет действенности и эффективности маркетинга. Все дело в увеличении стоимости наших брендов. Главным ориентиром для Coca-Cola служит экономическая добавленная стоимость: именно она увеличивает акционерную стоимость. И к счастью, наш профиль денежных потоков соответствует профилю прибылей.*

*Нам необходимы прозрачные данные о продажах, в частности, о ежедневных объемах. Мы используем обычные системы учета, которые отслеживают финансовые показатели, но кроме этого мы хотим иметь полное представление об экономических показателях цепочек создания стоимости, от одного конца цепочки поставок до другого. Мы пользуемся разными маркетинговыми инструментами и непрерывно отслеживаем относительные экономические показатели отдельно для массового и сегментного маркетинга. Мы постоянно оцениваем рентабельность нашей расширенной системы, определяя в цепочке создания стоимости точки, в которых увеличивается потребительская стоимость, и оценивая свои коммерческие связи с заводами по розливу напитков и с розничными продавцами. У нас есть общий стратегический план, мы тесно сотрудничаем с нашими заводами, но при этом постоянно следим за их действиями и принимаем решения о распределении соответствующих финансовых обязательств. И для переговоров нам требуется аналитическая финансовая информация».*

*Но бизнес-модель компании основывается не только на развитии и инновациях в области брендов. Coca-Cola производит концентрированный сироп и продает его франчайзинговым операторам розлива, которые потом рас-*

*пределяют напитки между оптовыми и розничными продавцами. Этот продукт заводы по розливу могут покупать только у Coca-Cola. Коммерческие отношения между ними обусловлены существенными маркетинговыми инвестициями Coca-Cola в бренды, т. е. рекламой мирового класса и продвижением товаров на рынки. Это побуждает заводы по розливу к рентабельной работе.*

*В свою очередь, Coca-Cola зависит от своих партнеров по цепочке создания стоимости, поскольку от них компания получает важнейшие данные о конечных потребителях, которые непрерывно оцениваются и используются для определения основных направлений и «тонкой настройки» маркетинговых инвестиций. «Возможно, вы скажете, что у нас мало активов! Наши текущие капиталовложения в значительной степени связаны с предприятиями Fountain и Minute Maid, где мы управляем интегрированной цепочкой создания стоимости. Для большинства предприятий Coca-Cola использует модель, которую мы называем расширенным предприятием; это уникальный комплекс коммерческих отношений с нашими деловыми партнерами. Нетрудно догадаться, что управление отношениями с внешними партнерами создает некоторую структурную напряженность, поскольку необходимо поддерживать баланс между объемом рыночных инвестиций и стремлением наших партнеров гарантировать всем сторонам-участницам необходимый уровень рентабельности. Какова наша главная проблема? Нам нужно лучше видеть своих клиентов «сквозь» заводы, на которых разливаются напитки. Мы не только делим затраты на маркетинг с нашими заводами, но и нуждаемся в анализе валовой прибыли по категориям клиентов (и по торговым, и по потребительским сегментам). Интегрированной цепочкой поставок мы владеем только там, где это экономически выгодно; примером может служить предприятие Fountain в США. Что касается производственных активов (для изготовления концентрата), мы создаем их, насколько это возможно, в странах с дешевой рабочей силой и низкими налоговыми ставками», — добавляет Гэри.*

*Оборот предприятий Coca-Cola по разливу напитков примерно в пять раз превышает оборот самой компании Coca-Cola. Поэтому получение подробной информации о торговом обороте в расширенной цепочке создания стоимости представляет серьезную проблему. Частично она была решена путем создания учетно-информационной системы для предприятий по розливу напитков, которая обеспечивает большую часть необходимых данных — о маршрутах, графиках поставок и потреблении. Но эта система учитывает лишь прямые поставки. В некоторых регионах эти предприятия продают свою продукцию оптовым торговцам, и Coca-Cola знает, какая продукция идет к оптовым продавцам, но не знает, как она распределяется по розничным продавцам и конечным потребителям.*

*Гэри продолжает: «Нам нужны более компетентные аналитики, способные обеспечить более целенаправленные, более подробные и более точные решения в отношении маркетинга брендов и эффективности рекламы. Например, более подробные описания поведения потребителей очень важны для понимания тенденций в изменении образа жизни, планирования целевых кампаний и выбора времени показа нашей рекламы по телевидению. Точный выбор времени показа рекламы, позволяющий представлять ее потребителям в те моменты, когда они, с наибольшей вероятностью, будут пить наши напитки, мы называем анализом, ориентированным на события. Мы вкладываем деньги в свою базу маркетинговых данных Inform. Это наш главный источник рыночной информации и одновременно база для проведения систематического анализа. Мы также вкладываем деньги в систему DME — инструмент оценки затрат на прямой маркетинг.*

*Однако в большинстве случаев наши аналитики используют электронные таблицы Excel, и мы, сотрудники финансовой службы, считаем, что нужно переходить к более структурированным инвестициям в соответствующие аналитические процессы и системы. Наши предприятия по розливу напитков используют определенные системы учета, чтобы снабжать нас исходными «сырыми» данными. Мы сами периодически проводим выборочные исследования на уровне конечных потребителей. Мы разрабатываем основные индикаторы, которые позволяют определять предполагаемые темпы роста и объемы продаж. Система Inform обладает огромным потенциалом. Однако она не позволяет нам получить целостную картину эффективности маркетинга. Мы сами можем осуществлять маркетинг в масштабах всей страны, но наши предприятия осуществляют локальный маркетинг, и мы можем возмещать половину их затрат на маркетинг. Но у нас нет обратной связи, которая позволяла бы нам оценивать эффективность этого маркетинга на местном уровне, мы просто не получаем нужных данных.*

*Мы совершенствуем анализ тенденций и связи между затратами на рекламу и ростом продаж. Мы анализируем затраты на маркетинг по так называемым точкам воздействия, то есть рассматриваем воздействие рекламы в то время суток, когда она доходит до потребителя, и реакцию потребителя. Время реакции потребителя и соответствующие затраты часто не согласуются между собой. Мы стремимся устранять эту несогласованность, используя корректирующую аналитическую методику, которую мы называем «точками воздействия». Наша цель состоит в том, чтобы воздействовать на потребителя в определенные моменты его жизни, обеспечивая тем самым соответствие инвестиций и отдачи».*

*Coca-Cola использует подробный анализ для исследования уровня информированности о брендах, предпочтений и намерений в отношении покупок с разбивкой по категориям (например, разграничивая тех, кто употребляет*

*напитки раз в месяц, раз в неделю и ежедневно). Столь глубокое деление потребителей на группы обеспечивает такую точность, что порой можно проследить даже конкретные условия, например, время суток, когда та или иная группа потребителей употребляет эти напитки.*

*Выражая точку зрения финансовой службы на эти проблемы маркетинга, Гэри говорит: «Я надеюсь, что мои сотрудники глубоко разбираются не только в финансах, но и в бизнесе в целом. Мне нужны хорошие бухгалтеры, чтобы вести учет; это само собой разумеется. Но кроме них мне нужны еще и финансисты, понимающие весь бизнес в целом, всю цепочку создания стоимости. Они должны смотреть на стоимость глазами руководителя предприятия по розливу напитков, оптового торговца, розничного продавца и потребителя: рассматривать ценовые предложения, оценивать прибыльность каналов и анализировать экономические характеристики рекламных программ в процессе их демонстрации. Например, экономические параметры продажи напитка в Японии могут зависеть от того, продается он в универсамах или через торговые автоматы. Мы также имеем возможность осуществлять перекрестные продажи между брендами и каналами, увеличивая возможности продажи за счет тех же самых рекламных инвестиций.*

*Рассмотрение всех вариантов — именно с этого мы должны начать свою программу анализа. Необходимо оценить все варианты, размышляя творчески и быстро продвигаясь по кривой обучения. Проведение такой экспертизы нашими финансовыми службами по всему миру совместно с коллегами из отделов маркетинга представляет серьезную проблему. Мы пытаемся осуществлять глобальный обмен информацией о брендах, знаниях, представлениях потребителей и опираться на наш глобальный охват и глобальные масштабы. Однако в нашей финансовой службе преобладает культура использования электронных таблиц. Электронные таблицы полезны, но недостаточно эффективны. В качестве базовой системы учета мы используем ERP-систему SAP. И теперь мы нуждаемся в новейших инструментах для поддержки принятия решений, способных использовать нашу структурированную базу данных со стандартизованными определениями. Нам также нужна аналитическая среда, которая будет подпитывать наш рост, а не просто позволит сократить затраты».*

---

Каждая компания имеет океан данных и море знаний. Однако действительно конкурентоспособными могут стать только те предприятия, которые сумеют трансформировать несоизмеримые потоки данных из разных источников в актуальную, релевантную и согласованную информацию. Сегодня компании хотят, чтобы их финансовые службы работали с упреждением: предупреждали менеджеров о влиянии тех или иных решений на фи-

нансовую сферу, помогали им моделировать разные варианты и в целом ориентировали основную деятельность на поддержку стратегических целей компании. Одна из главных целей финансового директора должна состоять в улучшении стратегических результатов путем распространения информации каскадом с уровня на уровень в рамках своей организации.

Это резко повышает требования к программному обеспечению, поддерживающему бизнес-процессы, которого недавно вообще не существовало. Технология развивается и обеспечивает новые способы сбора, хранения и ввода финансовых данных. Генри Моррис, вице-президент International Data Corporation[1], точно определил роль бизнес-аналитики:

- Бизнес-аналитика обеспечивает *поддержку процессов*, помогая организации планировать и оптимизировать операции, выявлять и развивать новые возможности. Иными словами, она позволяет рассматривать коммерческие операции в пределах отдельных областей (например, это могут быть процессы платежей или продаж), одновременно представляя их роль в более широком контексте (например их воздействие на рентабельность или оборотный капитал). Поддержка процессов означает также определение целей (например сокращение срока реализации товара), моделирование вариантов и контроль результатов.

В то же время,

- функционально бизнес-аналитика отделена от выполнения процессов и производственных систем. Например, если бухгалтерское приложение должно делать запись о каждой транзакции и выверять все счета, то финансово-аналитическое приложение более гибкое: оно может агрегировать информацию и управлять ею, чтобы моделировать потоки стоимости.

Кроме того,

- бизнес-аналитика обеспечивает предоставление данных из множества источников с привязкой по времени. Это подразумевает сбор данных от различных систем, а именно: систем планирования ресурсов предприятия, управления взаимоотношениями с клиентами, управления цепочками поставок и просто унаследованных систем. Аналитическое приложение использует эти данные для идентификации тенденций и прогнозирования, например суммарного дохода от клиента (при условии, что сохранятся существующие схемы закупок) или показателя стабильности клиентской базы (при условии, что их текучесть не меняется).

# РАСШИРЕНИЕ КОНЕЧНЫХ ТРЕБОВАНИЙ

Сегодня компании-лидеры делают диалоговое управление элементом своей корпоративной культуры и ищут программные инструменты, обеспечивающие поддержку этого диалога. Успех при этом зависит от трансформации стратегии бизнеса в четкие действия и доведения информации о целях компании до каждого ее сотрудника и каждой заинтересованной стороны. Теперь о рентабельности и развитии беспокоится не только высшее руководство компании: улучшение конечных результатов становится прямой обязанностью каждого сотрудника. Каждая бизнес-единица, независимо от того, разрабатывает она новые изделия или заключает сделки, при принятии решений должна принимать во внимание факторы затрат и рентабельности. Можно охарактеризовать это как постоянную совместную работу, начиная с самых ранних этапов.

Возложение определенной доли ответственности за конечные результаты на каждого сотрудника изменило процесс планирования затрат. Например, раньше инженеры обычно занимались только конструкцией и дизайном продукта, а по окончании разработки нового продукта вся финансовая ответственность возлагалась на бухгалтеров, занимающихся учетом затрат. От сегодняшних инженеров ждут разработки новых продуктов, исходя из целевых показателей стоимости. При этом бухгалтеры вовлекаются в процесс разработки продукта и вносят свои предложения на ранних стадиях, когда еще можно внести в проект серьезные изменения. Вместе с тем они остаются участниками процесса и на всех последующих этапах в течение всего срока службы продукта, определяя точки безубыточности, затраты и доходы. В результате экономия затрат только на стадии разработки продукта достигает 70%!

Аналогично, когда-то сотрудник магазина с помощью системы управления запасами определял, будет ли нужное изделие *на складе к определенному сроку*. Позже он обращался к автоматизированной системе, чтобы убедиться, что изделие *может быть изготовлено к определенному сроку*. Сегодня эти сотрудники, прежде чем принять заказ, с помощью системы управления по видам деятельности определяют, *выгоден ли этот заказ*. Вопрос для сотрудника заключается теперь не в том, может ли он удовлетворить требования клиента, а в том, *нужно ли выполнять* эти требования, с точки зрения рентабельности.

В целом наблюдается тенденция к расширению полномочий рядовых сотрудников в плане контроля затрат (при поддержке бухгалтеров, выступающих в качестве консультантов). Этот сдвиг в направлении самоконтроля изменил подход корпораций к реализации бизнес-стратегий. Когда-то корпоративные стратегии разрабатывались на самом верху и проводились в жизнь централизованно, командно-административными методами. Сегод-

ня в большинстве компаний действуют децентрализованные бизнес-единицы и группы, находящиеся ближе к клиенту.

Как показано в главе 8, обнаруживается, что у компаний изменяются источники стоимости: конкурентные преимущества теперь заключаются в нематериальных активах, а не в физических. Поэтому теперь отслеживание инвестиций в запасы и основные средства — это только часть вашей работы. Кроме этого вы должны уметь определять стоимость человеческого капитала своей организации, а также инноваций, клиентской базы и связей с деловыми партнерами.

Для таких оценок недостаточно финансовых критериев. Например, рейтинг поставщика должен отражать такие факторы, как цена, затраты на поставку, своевременность доставки и оценки качества. И это еще не все! При ведении переговоров о заключении контрактов ваши представители должны располагать новейшими данными о рейтингах поставщиков.

Сотрудники финансовой службы, принимающие решения, помимо предоставления нужной информации сотрудникам, непосредственно работающим с клиентами и партнерами, должны помогать им в основной деятельности. Сотрудники компании, осуществляющие основную деятельность, и сотрудники финансовой службы должны работать как единая команда. Это может означать, например, предоставление списков клиентов с просроченной дебиторской задолженностью для ускорения платежей, идентификацию «узких мест» и облегчение процедуры платежей для клиентов. Сопоставление финансовых данных с основной деятельностью может помочь уменьшить оборотный капитал и сократить транзакционные издержки.

Что означают все эти изменения, с точки зрения бизнес-аналитики? Прежде всего, сразу становится заметной нехватка гибкости традиционных пакетов приложений. Как видно из рис. 6.1, в большинстве пакетов адекватно обеспечивается обычная производственная отчетность, но при этом предлагаются ограниченные возможности анализа и не поддерживается прогнозное моделирование.

Существуют разные сценарии интеграции технологий, необходимых для преодоления недостатков традиционных систем. Опишем два общих подхода.

- *Сценарий 1:* комплекты от поставщиков

  *Достоинства*: строятся по схеме приложений для обработки транзакций, поэтому аналитические приложения становятся просто расширениями бизнес-процессов.

  *Недостатки:* такой «комплект комплектов» вряд ли удастся получить из одного источника; требуется специализация в разных областях и применение узкоспециализированных знаний.

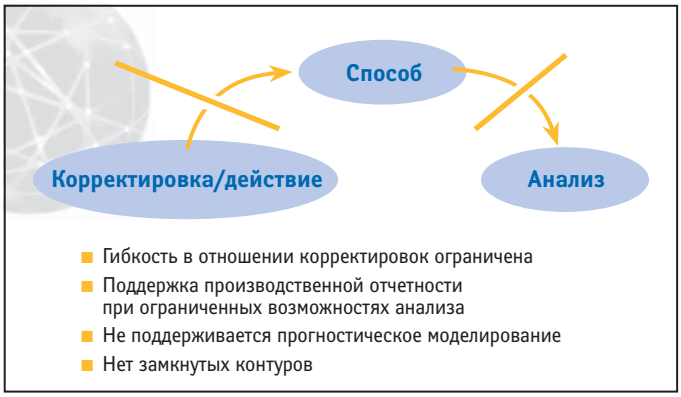



**Рис. 6.1.** *Ограничения традиционных пакетов приложений*

- *Сценарий 2:* открытая структура в сочетании с «лучшими среди аналогов»

  *Достоинства:* базовая концепция — «создать, купить и интегрировать»; лучше понимается и принимается технология интеграции приложений.
  *Недостатки:* источник «открытой» структуры неизвестен; ни одна из существующих организаций, по-видимому, не может определить стандарты метаданных.

На рис. 6.2 представлена общая схема аналитических комплектов — базовая структура и приложения — на стратегическом уровне, операционном и информационном.

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ДАННЫХ В РЕШЕНИЯ

Увы, в среднем каждый руководитель ежедневно тратит 82 минуты на поиск информации! Умножьте это значение на число сотрудников, измеряемое тысячами, и потери окажутся ужасающими. Но финансовый директор может помочь прекратить это растранжиривание времени и талантов, если выведет компанию на дорогу, ведущую к интегрированным решениям на уровне информации.

Интегрированная аналитика (iAnalytics) — это новый гибкий подход к управлению агрегированием, распределением и анализом информации, позволяющий осуществлять балансирование и смешивание информации в реальном времени, то есть обеспечивающий настоящую поддержку принятия

*Источник:* IDC

**Рис. 6.2.** *Аналитическая схема: базовая структура и приложения*

решений в самом полном смысле этого термина. iAnalytics позволяет обрабатывать обширные массивы информации способами, которые обеспечивают быстроту, действенность и доступность. Она преобразует данные в информацию, информацию в знания, а знания в мудрость — и в действия!

Описанная здесь новая, захватывающая роль финансовых служб обеспечивается двумя технологиями. Во-первых, хранилища данных позволяют собирать информацию, стимулируя развитие и повышение рентабельности. Во-вторых, передача сообщений через Сеть и корпоративные порталы позволяет знакомить с финансовыми концепциями сотрудников, работающих «на передовой». Аналитические приложения обычно используют хранилища данных, часто называемые системами OLAP (онлайновой аналитической обработки), которые управляются отдельно от систем исполнения процессов, или OLTP (онлайновой обработки транзакций).

Первоначально хранилища использовались для сбора данных для отчетности. Теперь они обеспечивают также консолидацию данных и приложений для планирования. Хранилище данных может в динамическом режиме под-

держивать расчет себестоимости и управление по видам деятельности. Хранилище данных служит технической базой для бизнес-аналитики. Так как данные поступают в хранилища из множества систем-источников, они могут извлекать данные из функциональных «бункеров» и составлять полную картину услуг, оказываемых клиентам, или цепочки поставок, объединяющей многих партнеров.

Выгода от разделения систем хранения данных и систем выполнения процессов оказывается двойной. Во-первых, бизнес-аналитики могут обрабатывать большие объемы данных, не затрагивая основные рабочие системы. Кроме того, сами системы могут быть построены по-другому. В системе выполнения процессов акцент делается на хранении документов (накладные на отпуск материалов и счета) и обеспечении быстрого и многократного доступа к ним. Как правило, такие данные архивируются, как только потребность в них исчезает. В системе поддержки процессов данные агрегируются способами, которые обеспечивают возможность многомерного анализа. При этом данные дольше остаются в системе, они более доступны для запросов и моделирования.

Параллельно с развитием Интернета, систем электронной коммерции и онлайновой торговли развиваются и новые тенденции в использовании информации. Сегодня любой обладатель браузера может прочитать и обновить сообщение в интранет так, что с ним может быстро ознакомиться большее число сотрудников. Такие веб-сообщения рассчитаны не на специалистов — пользователей ERP-систем, а на любых пользователей, которым нужно узнать, например, у каких заводов слишком много отходов или какие торговые офисы не могут достичь поставленных перед ними целей. Такие веб-сообщения предназначены для того, чтобы предупреждать пользователей об отклонениях, а не для того, чтобы обрушивать на них массу информации.

Сегодня корпоративный портал обеспечивает единое «окно» для связи и управления веб-сообщениями. Корпоративные порталы предоставляют пользователям нужную им информацию в нужное время. Порталы облегчают объединение небольших блоков данных, необходимых пользователям, будь то подробности о возможности подвоза товара (для менеджера по сбыту) или данные о клиентах, не оплативших счета (для клерка, работающего с дебиторской задолженностью). Например, портал руководителя позволяет объединять информацию финансовой службы и отдела кадров для использования ее в обновлении текущих проектов и данных о затратах, а также о квалификации, послужных списках и размерах заработной платы сотрудников (см. главу 7).

Хотя корпоративные порталы обещают резко изменить весь информационный ландшафт, достичь этого в реальности будет нелегко. Даже самые

крупные компании сталкиваются со многими проблемами в процессе сбора и представления данных. Сегодня они упорно пытаются использовать и модернизировать устаревшие системы и улучшить качество и согласование данных. Пока не удается также преодолеть «бункерный» менталитет различных служб, который приводит к образованию своего рода островов информации, что затрудняет совместное использование знаний. Огромное значение имеют каналы связи с внешними партнерами, поставщиками и клиентами, здесь многим компаниям предстоит пройти долгий путь.

Какую пользу могут принести системы iAnalytics финансовым службам? Они позволяют организациям преодолеть функциональные границы, сосредоточиться на решениях, которые создают стоимость, и использовать преимущества новых инструментов для поддержки этих решений. Но важнее всего то, что системы iAnalytics помогают оптимизировать сегодняшние огромные инвестиции в ERP-системы и хранилища данных. Как правило, хранилища данных потребляют много ресурсов, но приносят малую выгоду. Аналитика — это приложения, которые с успехом используют данные и другую информацию из хранилищ данных, тем самым давая им новую жизнь. Эти системы позволяют конфигурировать данные в соответствии с конкретными потребностями, а в некоторых случаях даже персонализировать их. Например, через портал клиенты, приобретающие продукт в виде финансовых услуг — страховые полисы или пенсионные планы — могут получить доступ к своим личным данным, использовать онлайновый анализ для оценки возможных вариантов и конфигурировать решения-продукты в соответствии со своими потребностями. Таким образом, хранилища данных превращаются из пассивных складов в динамичные инструменты, генерирующие прибыль.

## УВЕЛИЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ СТОИМОСТИ С ПОМОЩЬЮ АНАЛИТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

Зачастую самым большим активом компании является ее клиентская база. И финансовому директору — главному хранителю этого актива — часто приходится искать решения, ориентированные на клиента. Поскольку для того, чтобы клиент начал приносить компании выгоду, обычно требуются существенные инвестиции, очень важно знать, на каком этапе «жизненного цикла» находятся клиенты; например, одни клиенты обеспечивают компании положительную стоимость, а другие близки к точке безубыточности. Но даже сегодня потребительскую стоимость часто определяют нерегулярно, показатели стоимости основываются на исторических данных или устаревших моделях бизнеса.

Успех бизнеса зависит от анализа отношений с клиентом с учетом прибыли за время сотрудничества с ним. Для этого нужно решить несколько сложных проблем:

- сформировать базу активов, приобретая новых выгодных клиентов;
- укрепить отношения с самыми крупными и самыми надежными клиентами;
- сделать отношения с незначительными клиентами более прибыльными;
- увеличить долю выручки от продаж (следовательно, и свою «долю кошелька»);
- более активно использовать возможности перекрестных продаж и апселлинга.



## ПРИМЕР
### Оптимизация CRM-аналитики

*Крупная национальная компания медицинского страхования, объединяющая около 20 региональных ассоциаций, в настоящее время обслуживает больше 25 млн человек. Проблемы, с которыми она сталкивается сегодня в сфере CRM, примерно такие же, как и у многих других предприятий: отслеживание изменений клиентской базы (появление и уход клиентов), оптимизация маркетинговой информации и, наконец, удержание самых выгодных клиентов.*

*Когда эта компания начала переосмысливать концепцию отношений с клиентами, она проанализировала свои достижения на текущий момент. К тому времени она уже реализовала программу CRM на основе системы SAP и разработала внутреннюю систему бизнес-аналитики. Но несмотря на это, в условиях обострения конкуренции она теряла клиентов, и прежде всего состоятельных, обращавшихся к услугам частных компаний медицинского страхования. В результате ее структура рисков заметно изменилась.*

*Развертыванию более современной CRM-программы препятствовала также устаревшая инфраструктура: старая (25-летней давности) компьютерная система компании работала надежно, но не могла обеспечить выполнение требований в отношении данных. К тому же она была построена по региональному признаку, что угрожало распадом централизованной базы данных о клиентах на отдельные изолированные информационные «острова».*

*С точки зрения обслуживания клиентов, цель компании в широком смысле состояла в том, чтобы создать «диагностическую картину» пользования*

*медицинским обслуживанием. Говоря конкретно, компания должна иметь возможность:*

- *отслеживать валовую прибыль по группам и категориям клиентов;*
- *отслеживать изменение числа клиентов-работодателей;*
- *улучшать показатели удержания клиентов;*
- *проводить кампании с целью привлечения определенных категорий клиентов;*
- *создавать локальные сети, связывающие между собой филиалы;*
- *изменять процессы и структуры с целью их совершенствования.*

*Чтобы развивать свою клиентскую базу, компания должна использовать интегрированную аналитику и планирование бизнеса для целевых категорий клиентов и проводить целенаправленные маркетинговые кампании. Она должна разработать согласованную систему ключевых показателей эффективности, проводить подробный анализ изменения числа клиентов и использовать интегрированную информацию для лучшего управления рисками. Группируя клиентов по категориям и опираясь на демографические данные, она может значительно улучшить конечные результаты своей работы. Ключ к успеху — интеграция!*

---

Для количественной оценки состояния клиентской базы и улучшения результатов компания может и должна использовать четкую схему определения суммарного дохода от клиента[2]. Однако финансовым директорам почти всегда недостаточно такой структуры и/или инструментов, чтобы получить нужную панораму клиентской базы. Главные проблемы, которые возникают сегодня перед финансовым директором, собирающимся реализовать программу определения суммарного дохода от клиента, можно сформулировать так.

- *Способствуют ли наши отношения с клиентами повышению их лояльности и долгосрочному, рентабельному развитию клиентской базы?*

  Потеря клиентов обходится все дороже и дороже. Низкий уровень лояльности клиентов всегда был проблемой, но клиенты никогда не были такими непостоянными, как сегодня. Сейчас у них больший выбор, они располагают большей информацией и больше стремятся к «удачной сделке». Поэтому не следует удивляться, что текучесть клиентов быстро растет!

  В среде B2C клиента часто необходимо удержать и стимулировать, прежде чем он начнет приносить прибыль. Такая модель безубыточ-

ного бизнеса становится все более популярной: чтобы привлечь клиентов, банки предлагают денежные стимулы, телефонные компании бесплатно предлагают мобильные телефоны, а розничные продавцы продают некоторые изделия себе в убыток. Компании должны учитывать денежные потери, связанные с потерей клиентов, и *до* достижения точки безубыточности, и *после* этого. Уже одно это оправдывает затраты на программы оценки суммарного дохода от клиентов.

- *Действительно ли мы понимаем, кто наши клиенты и какой вклад в прибыли (или убытки) вносит каждый из них?*

  Например, телефонные компании часто обнаруживают, что им очень трудно консолидировать все свои контракты с крупными коммерческими клиентами. Многие банки сталкиваются с трудностями при попытках консолидировать документы клиента, если этот клиент имеет несколько счетов или использует разные финансовые продукты. Кроме того, компании понимают хрупкость своего бизнеса, поскольку значительная доля доходов или прибылей компании часто обеспечивается чрезвычайно небольшой группой клиентов. Во многих компаниях мобильной связи всего 7% клиентов обеспечивают 40% прибыли. Руководители крупного японского банка был изумлены, узнав, что всего 1% клиентов обеспечивает ему почти 99% прибыли!

- *Как мы используем свои ресурсы, чтобы привлечь и удержать выгодных клиентов?*

  Затраты на привлечение и удержание клиентов неудержимо растут. Поэтому большинство компаний ищет новые стратегии поиска компромисса между потребительской привлекательностью и созданием стоимости для акционеров. Ключом к успеху служит специализированный маркетинг: определение всех видов деятельности, ориентированных на создание стоимости, на уровне отдельных клиентов, чтобы продукты могли быть персонализированы.

- *Можно интегрировать новые решения, привлекательные для клиентов, в нынешнюю и будущую системную архитектуру?*

  Хранилища данных и другие технологии помогают правильно идентифицировать клиентов, консолидировать схемы закупок и операционные данные, а также разделить клиентов на категории. Однако эти инструменты не поддерживают более современные методики, необходимые для количественного определения и отслеживания суммарного дохода от клиента. Новейшие информационные приложения обладают достаточной гибкостью и широким набором функций. И компании,

которые раньше других приняли на вооружение эти новые инструменты, позволяющие обеспечивать потребительскую привлекательность, должны получить огромные выгоды.

- *Обеспечивают наши инвестиции в CRM-системы рост потребительской стоимости и прибыли?*

  CRM-системы позволяют интегрировать процессы поверх внутренних границ, т. е. границ между отделами и между направлениями бизнеса. Как показано на рис. 6.3, такая система часто состоит из колл-центра, службы продаж и маркетинга и средств обслуживания клиентов, которые должны обеспечивать повышение эффективности и сокращение затрат. Но эти инструменты не могут улучшить показатели удержания клиентов и потребительской привлекательности. Как правило, нынешние CRM-системы вообще «не видят» проблем долгосрочной потребительской привлекательности. Они также обеспечивают лишь минимум информации (или вообще не обеспечивают никакой информации) о профиле клиента, моделировании безубыточности и потенциальной рентабельности.

- *Каким образом мы можем отслеживать изменение потребительской привлекательности в долгосрочной перспективе?*

  Важно отслеживать изменение стоимости клиентов во времени, чтобы иметь возможность определять, ценность каких клиентов увели-

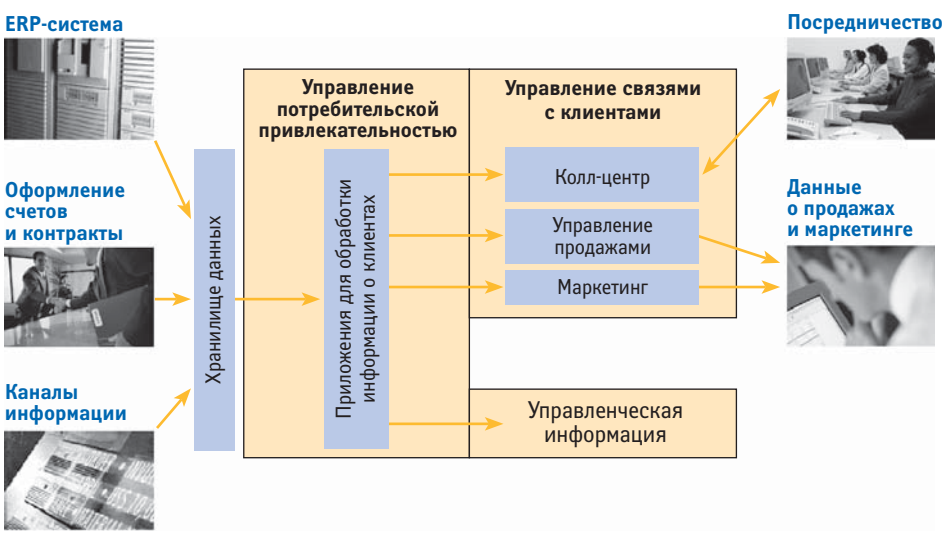



**Рис. 6.3.** *Системная архитектура с модулем управления потребительской привлекательностью*

чивается, а каких уменьшается. Ретроспективный анализ суммарного дохода от клиента может помочь точно определить причины изменения его поведения, что облегчит принятие обоснованных решений относительно будущего взаимодействия и инвестиций.

- *Действительно ли нам нужны инструменты определения суммарного дохода от клиентов, разве не достаточно системы оценки прибыльности клиентов?*

  Суммарный доход от клиента — это не только финансовое измерение. Именно поэтому для его количественного определения требуется непрерывное (например ежемесячное) отслеживание многих нефинансовых показателей. Для измерения себестоимости и рентабельности клиентов, изделий и услуг некоторые организации используют управление по видам деятельности. Однако рентабельность клиента рассчитывается главным образом для категорий или групп клиентов, а не для отдельных клиентов. И большинство моделей рентабельности обновляется лишь ежеквартально или даже ежегодно.

Факторы дохода от клиента влияют на ценообразование, услуги и процессы. Не менее важно то, что суммарный доход от клиента может использоваться в качестве рычага влияния внешними заинтересованными сторонами, включая акционеров, партнеров и инвестиционное сообщество. Сегодня эффективная стратегия определения стоимости клиента включает:

- унифицированную информацию о клиентах;
- определение профиля клиента и механизмы оценки;
- отслеживание и классификацию клиентов по типам домашних хозяйств, семейных групп, покупательских моделей и т. д.
- анализ безубыточности для программ инвестиций и удержания клиентов;
- расширение возможностей сбыта и маркетинга на основе персонализированных контактов;
- формирование цен на основе прибыли за все время сотрудничества с клиентом.



## ПРИМЕР
### Максимизация суммарного дохода от клиента с помощью аналитических средств

*Рыночная доля этой средней по размерам европейской компании — оператора мобильной связи, составляет 35%, она обслуживает более 3 млн абонентов. Затраты на привлечение клиента на этом прибыльном, но высококонку-*

*рентном рынке растут экспоненциально и выходят из-под контроля. Совет директоров компании решил, что необходимо расширить клиентскую базу, чтобы сохранить свою долю на рынке и финансовую стабильность. Для этого необходимо было существенно улучшить качество информации о клиентах. Эти процессы должны быть ориентированы на клиентов.*

*Компания обратилась к опытным специалистам по разработке систем оценки клиентов. Ей удалось быстро разработать систему, позволяющую определять значимые профили клиентов с «пожизненным» отслеживанием затрат и доходов. Затем руководители решили сосредоточить усилия в области маркетинга на расширении прямого взаимодействия с клиентами, планируя инвестиции на основе информации о доходе от клиента и безубыточности. Было проведено несколько кампаний прямого маркетинга с использованием типичных профилей использования услуг клиентами. Результаты оказались просто захватывающими: показатели перекрестных продаж выросли на 200%. Компания надеется со временем радикально повысить степень удовлетворенности клиентов. Кроме того, она планирует сократить текучесть клиентов, делая стратегические инвестиции в высокодоходных клиентов.*

*Сегодня эта компания полностью перестроила свою службу по работе с клиентами, положив в основу концепцию суммарного дохода от клиента: самые выгодные клиенты автоматически направляются к специально подготовленным сотрудникам отдела обслуживания клиентов. Все CRM-системы теперь включают показатели суммарного дохода от клиентов, что обеспечивает возможность интеграции всех процессов, ориентированных на клиента.*

*Следующий шаг — использование данных о доходе от клиентов при разработке и определении цен новых продуктов. Сведения о клиентах (с разбивкой по семейным группам, типам домашних хозяйств и ассоциациям) позволяют формировать цены с учетом текущей рентабельности, восприимчивости к новым продуктам и стимулов лояльности. По мере того как эта компания будет все больше осваиваться в царстве Интернета с сетями третьего поколения, порталы будут настраиваться под конкретных клиентов, и цены продуктов будут формироваться на основе показателей суммарного дохода от каждого клиента.*

---

Этот пример показывает, что использование Интернета для общения с клиентами, особенно через порталы, будет все больше персонализироваться с помощью маркетинговых микрокампаний. Нет сомнений, что Интернет — лучший механизм для создания среды самообслуживания. Он открывает широкие возможности индивидуального маркетинга, одновременно позволяя сократить затраты на обслуживание и активизировать диалог с клиентами.

Однако для большинства компаний микромаркетинг через Интернет пока остается недосягаемой мечтой. Они по-прежнему используют массовый рынок телекоммуникаций, например для проведения дорогостоящих кампаний маркетинга своей продукции: только европейские компании тратят на массовый маркетинг около 7 млрд долл. в год! При этом в большинстве случаев операторы не могут отслеживать результаты кампаний и отличать воздействие маркетинга от естественного изменения поведения клиентов.

Ситуация изменяется быстро, но все же не моментально. Новые, более эффективные программы определения дохода от клиентов изменяют стратегию по многим направлениям. Сегодня они позволяют компаниям:

- *заблаговременно выявлять абонентов в верхней части цикла рентабельности.* Теперь при выборе нужной категории клиентов можно рассчитать размер инвестиций, позволяющих войти в контакт с каждым абонентом; позже эти данные можно использовать для уточнения сметы маркетинговой кампании;
- *отслеживать (используя систему определения дохода от клиентов) воздействие кампании на каждого абонента.* Новые системы могут анализировать любые показатели, связанные с такой кампанией, например, ее влияние на рентабельность и деловую практику.

Конечно, эти новые подходы должны повлиять и на программы колл-центров. Инструменты определения ценности клиентов могут использоваться для сортировки клиентов. Системы управления доходом от клиентов могут предоставлять данные о выгодности клиентов, их деловой практике, платежах и пользовании продуктами в реальном времени. Тогда сотрудники, работающие с клиентами, будут всегда иметь в своем распоряжении самую свежую информацию о клиентах.

Более точными и подробными станут профили клиентов. Они будут включать более детальные характеристики клиентов: товары и/или услуги, которые они покупают, типы их использования, схемы оплаты, а также любые их связи с людьми, организациями, домашними хозяйствами, семейными группами и ассоциациями (не говоря о геодемографических и социодемографических данных).

По мере реализации подобных программ открываются новые возможности:

- новые продукты можно создавать более целенаправленно, в соответствии с требованиями определенных категорий клиентов или даже отдельных клиентов;
- можно проводить маркетинг даже для отдельных клиентов, посылая им специально подготовленные сообщения и предлагая специально конфигурированные продукты;

| Абоненты | Текучесть | Доля доходов | Безубыточность |
|---|---|---|---|
| 6% | 11% | 40% | 32% |
| 9% | 29% | 25% | 25% |
| 17% | 9% | 16% | 18% |
| 28% | 26% | 9% | 13% |
| 40% | 25% | 10% | 12% |

**Рис. 6.4.** *Показатели работы компании по разным категориям доходности клиентов*

- можно осуществлять целенаправленное реинвестирование в отдельных клиентов;
- структура организации и подготовка кадров могут подстраиваться под конкретные категории клиентов;
- сайты можно персонализировать в соответствии с индивидуальными характеристиками отдельных клиентов, а цены изделий или услуг определяются с учетом суммарного дохода от клиентов.

Показатели дохода от клиента быстро становятся главными ориентирами для управленцев. Как видно из рис. 6.4, 6% клиентов могут приносить компании 40% доходов. Классификация клиентов по доходности и другим характеристикам может очень сильно влиять на стратегию компании. Анализ дохода от клиентов, вероятно, изменит процесс ценообразования, ассортимент и характер предложения услуг, а также радикально изменит программы и стратегии CRM.

## СОЕДИНЕНИЕ АНАЛИТИКИ С УПРАВЛЕНИЕМ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

Анализ цепочек поставок проводится с целью поддержки основной деятельности, улучшения поставок и предложения дифференцированных услуг, при сокращении затрат. Осуществить все это на практике довольно трудно. Для поддержки существующих ERP-систем и систем управления цепочками

поставок, лучших среди аналогов, необходимо обеспечить наличие четырех ключевых аналитических элементов[3].

1. *Концепция*: изначально необходимо разработать хороший проект, будь то новый продукт, новый бизнес или результат реструктурирования. Если проект неэффективен, в цепочку поставок могут изначально закладываться лишние затраты. В то же время хороший проект позволяет выявлять новые возможности и находить компромиссы между ключевыми показателями и факторами риска.
2. *Согласованность*: опирайтесь в основном на стратегии поставок, ориентированные на обслуживание и согласованные с планом, показателями эффективности и спросом. Это обеспечит плавность работы, высокое качество обслуживания и эффективность использования основных и оборотных средств.
3. *Охват/Многофункциональность*: скоординируйте текущие и стратегические планы в рамках расширенного предприятия. Управляйте рисками с упреждением и быстро реагируйте на происходящие на рынке изменения, когда речь идет о крупных прибылях или убытках.
4. *Затратные факторы*: чтобы точнее определить факторы стоимости, нужно хорошо представлять себе структуру затрат. Один пример: анализируйте стоимость сложной системы и создаваемую ею чистую стоимость при измерении показателей использования основных и оборотных средств.

Интеграция iAnalytics в программы управления цепочками поставок — процесс сложный и требует целеустремленности и систематической работы. Необходимо еще на стадии проектирования устранить структурные недостатки и скорректировать текущие планы с учетом неопределенности спроса и рисков, связанных с поставками. Необходимо также заранее определить возможные узкие места и принять соответствующие профилактические меры. Многофункциональные технологические решения должны обеспечивать поддержку компромиссных управленческих решений. И все эти меры должны быть подкреплены продуманным, рациональным и полностью интегрированным тактическим планированием. Выгоды от этого могут оказаться огромными. Это может быть, в частности, увеличение дохода, часто до 5%, которое идет прямо в итоговый показатель, сокращение капиталовложений и увеличение использования активов на 15% и более, а также сокращение оборотного капитала на 30% и затрат на снабжение.

Чтобы улучшить показатели в цепочках поставок, программа бизнес-аналитики должна действовать на четырех уровнях. Во-первых, она должна

охватить каждый аспект расширенной цепочки поставок, включая партнеров и аутсорсеров. Во вторых, она должна обеспечивать оперативную глубину и быстроту. В-третьих, она должна ориентироваться на события, т. е. должна оценивать полное воздействие любого события или изменения в реальном времени. В-четвертых, она должна быть гибкой и «опережающей», т. е. предлагать реалистичные сценарии, чтобы вы могли быстро просмотреть все варианты и принять необходимые меры.

Стабильность улучшений зависит от «тонкой настройки»: обновления систем, аналитики и навыков персонала, который нужен для выполнения этой работы на регулярной основе. Но по-настоящему серьезные вопросы звучат так: насколько большим будет спрос? какие мощности и на каком этапе этого процесса нам понадобятся (и когда)? Не всегда можно выйти из положения, мобилизовав для решения возникшей проблемы большие мощности, потому что затраты на реализацию неправильного решения будут высокими. Например, кроме неопределенности объемов, на требования в отношении сроков во всей цепочке могут повлиять показатели прибыли и надежности поставок, не позволяя точно определить, где и когда потребуются дополнительные мощности.

Как видно из рис. 6.5, чем раньше вы сможете встроить требования, касающиеся цепочки поставок, в процесс проектирования продукта, тем ниже будут общие затраты за весь жизненный цикл продукта. Оптимальный подход состоит в том, чтобы разработать сценарии, основанные на различ-

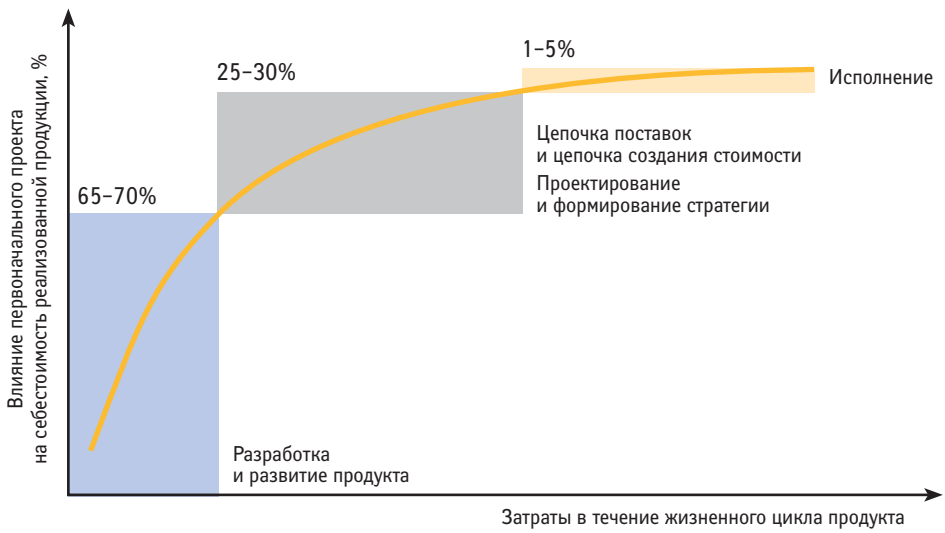



**Рис. 6.5.** *Влияние первоначального проекта на общие затраты*

ных комбинациях прогнозных данных, параметров цепочек поставок, размеров партий и времени исполнения на стадии проектирования, когда эти факторы еще могут повлиять на стоимость. Результаты проигрывания сценариев позволят вам понять, каким должен быть операционный пакет (наряду с сопутствующими затратами и рисками в цепочке поставок).

Первоначальную концепцию можно сформировать и начать использовать в течение нескольких недель. Начинать нужно с выбора эффективного пилотного проекта с большой вероятностью успеха, например, с какого-нибудь одного изделия. Ваш пилотный проект должен также затрагивать проблему, важную для заинтересованных сторон. Полученный на этом этапе опыт поможет вам сформировать и развернуть более масштабную программу для всей цепочки поставок.

Как всегда, эффективность планирования зависит от используемых стратегий, настроенных в соответствии с основной динамикой данного бизнеса. Это помогает гарантировать и надежные предсказуемые поставки, и максимальный финансовый результат, отражающий правильность соотношения инвестиций в основной и оборотный капитал, эксплуатационных расходов и риска. Например, как видно из рис. 6.6, предприятия реагируют на неопределенность в отношении спроса и поставок выбором стратегий, предусматривающих четырехсторонний компромисс.

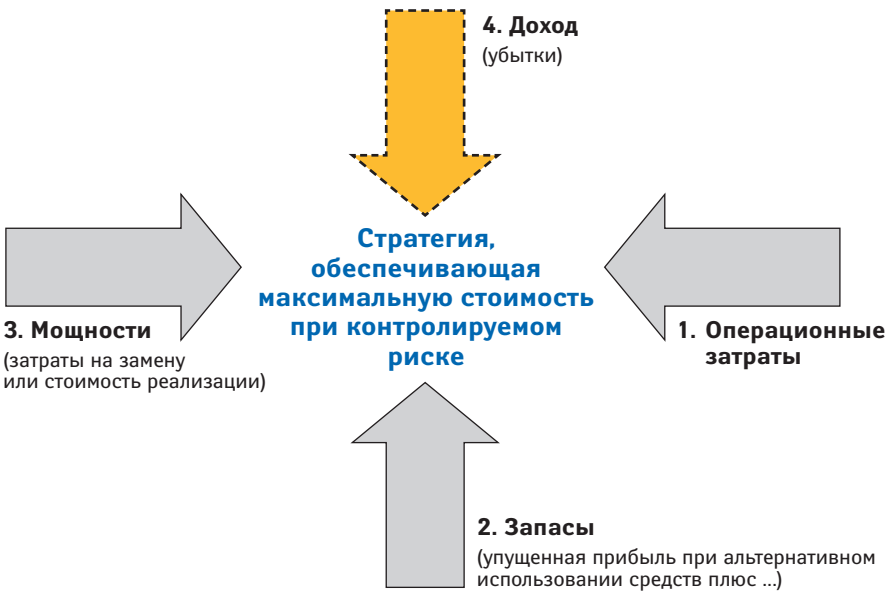



**Рис. 6.6.** *Четырехсторонний компромисс*

Тактическое планирование ориентировано на краткосрочные выгоды. Однако необходимо управлять всей совокупностью цепочек поставок по принципу «что произойдет, если отменить это ограничение». Лучший подход состоит в том, чтобы генерировать сценарии, обеспечивающие:

- мгновенные «снимки» текущего статуса вместе с сопутствующими рисками, уязвимыми местами, финансовыми показателями и точками принятия решений;
- прогнозы для потенциально проблемных звеньев и возможные варианты устранения проблем;
- оценки быстроты реакции цепочек поставок на рыночные или внутренние изменения.

В результате мы получаем возможность управлять всей цепочкой по отклонениям, опираясь в ходе продаж и основной деятельности на заранее выработанные сценарии — с немедленным представлением «синхронизированных» текущих планов и стратегических изменений. На уровне отдельных продуктов и групп продуктов это можно осуществить в течение 10–12 недель.

Тактическая цель состоит в том, чтобы требования в отношении цепочек поставок удовлетворялись «здесь и сейчас». Служба бизнес-аналитики следит за тем, какие факторы определяют размеры затрат и добавленной стоимости. Способность оценивать операционные конфигурации, в частности, операционные затраты и затраты на переход на новую продукцию, а также потребность в капитале, может быть существенным источником стоимости. Во многих цепочках поставок и создания стоимости примерно 50% общих конверсионных расходов обусловлено разнообразием продукции и жесткостью архитектур управления.



## ПРИМЕР
### Интеграция нового продукта и анализ цепочки поставок

*AstraZeneca — одна из крупнейших в мире фармацевтических компаний. Она предлагает широкий ассортимент инновационных продуктов в сфере здравоохранения. Конкуренция на глобальном фармацевтическом рынке очень острая, и успешный выпуск продукта на рынок очень важен. Любое несоответствие между затратами на продукт и рыночным спросом может привести к катастрофической потере дохода.*

*Успех новой крупной разработки AstraZeneca превзошел все ожидания, и спрос на новый продукт оказался намного выше, чем ожидалось. Проблема состояла в том, чтобы эффективно удовлетворять этот спрос, сохраняя*

*контроль за производственными затратами и стоимостью оборотного капитала. Можно сформулировать ее иначе: необходимо было экономичным способом обеспечить баланс между инвестициями в производственные мощности и запасами.*

*Вот комментарий Эндрю Смита, руководителя отдела IS Demand (основная деятельность): «Для моделирования цепочки поставок нового продукта AstraZeneca выбрала методику анализа цепочек поставок. Этот новый инструмент с ограниченными потребностями в информации, позволил быстро получить результаты. Мы смогли идентифицировать и оценить ограничения и наглядно представить себе их возможные воздействия. Вместо оптимизации в пределах существующей структуры мы получили возможность исследовать более широкое пространство и ставить вопросы, которые мы никогда не смогли бы поставить раньше, рассматривая проблему в прежних рамках».*

*Используя методику анализа цепочек поставок, AstraZeneca разработала модель для новых продуктов с расчетом на десять лет вперед, охватывающую всю глобальную цепочку поставок, включая поставщиков, производственные и дистрибьюторские предприятия и клиентов. При этом модель AstraZeneca позволила идентифицировать способы ослабления ограничений без увеличения рисков.*

*«Мы проверяли разные варианты, чтобы выбрать проект, который обещал наилучшие результаты. За два дня мы спланировали 60 сценариев для разных вариантов проекта. Увеличение неопределенности и сжатие временных рамок требуют ускорения выполнения операций в цепочке поставок. И аналитика — единственный инструмент, способный, по нашему мнению, значительно повысить эффективность сложных глобальных цепочек поставок», — говорит Смит.*

*Анализ цепочек поставок позволил AstraZeneca получить данные, которые требовались ей с целью:*

- *гарантировать поддержку возможных сценариев изменения спроса;*
- *сократить инвестиции в ожидаемые запасы;*
- *улучшить использование и планирование активов;*
- *сократить затраты на материалы и снабжение;*
- *уменьшить основные риски.*

*В результате удалось снизить потребности в оборотном капитале, сократить затраты и увеличить стоимость. Компания ставила перед собой вопросы, которыми раньше никогда не задавалась. Как заметил Эндрю Смит, «теперь мы лучше представляем себе свою цепочку поставок и лучше понимаем, как она работает».*

Аналитика цепочек поставок позволяет моделировать различные варианты структуры, сервиса, спроса и предложения. Это помогает заметно улучшить общие результаты деятельности за счет совершенствования проекта, стратегии и рычагов оперативного управления. Этот гибкий инструмент также позволяет идентифицировать возможности экономии в структуре цепочки поставок и существующие ограничения, а также оценивать финансовые последствия их преодоления.

## АНАЛИТИКА: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ

У большинства людей финансовая аналитика, или финансовый анализ, ассоциируется с финансовой отчетностью. Кто-то вспоминает об электронных таблицах или корпоративных порталах, кто-то о хранилищах данных. Но понятие финансовой аналитики гораздо шире финансовой отчетности. Она подразумевает использование данных для воздействия на конечные результаты.

Возьмем, например, выгодность клиента. Большинство организаций показывает валовую прибыль по каждому клиенту или группе клиентов. Финансовая аналитика не ограничивается учетом валовой прибыли и стремится выявить факторы, влияющие на этот показатель. Как это можно сделать? Для этого нужно обеспечить полный обзор всех видов деятельности и затрат, связанных с клиентами. Эта методика предполагает использование данных, поступающих из точек контакта с клиентами, чтобы узнать, какие клиенты реагируют на те или иные виды маркетинга, продаж и обслуживания. Кроме того, в ней используется информация о выполнении заказов, поступающая из системы управления цепочками поставок, чтобы определить, какие клиенты создают перегрузки для ваших отделов логистики. И наконец, аналитика контролирует процессы оплаты и позволяет выяснить, какие клиенты заставляют ваших бухгалтеров, занимающихся дебиторской задолженностью, работать сверхурочно.

Финансовая аналитика «объясняет числа» и то, как они отражаются на ваших результатах. Сегодня все еще считается, что многие виды маркетинга и обслуживания относятся к периодической деятельности. Соединив финансовую аналитику и данные о клиентах, вы сможете максимально заботиться о поддержании отношений с самыми выгодными клиентами и/или изменять условия соглашений об обслуживании малозначимых клиентов.

Другими словами, финансовая аналитика обеспечивает реальную поддержку принятия решений, не просто представляя те или иные цифры, а позволяя увидеть, что за ними стоит, и моделировать альтернативные

подходы. Она также обеспечивает возможность динамического управления затратами. Например, к моменту начала производства нового продукта 95% соответствующих затрат уже известно. Такое сопутствующее (и даже опережающее) определение затрат позволяет оценить прямые производственные затраты намного раньше, когда вы еще можете так или иначе изменить компоненты или процессы, чтобы сократить затраты. Для этого необходимо смоделировать множество вариантов, определяемых выбором новых поставщиков, изменением транспортных циклов или совместным использованием компонентов продукта.

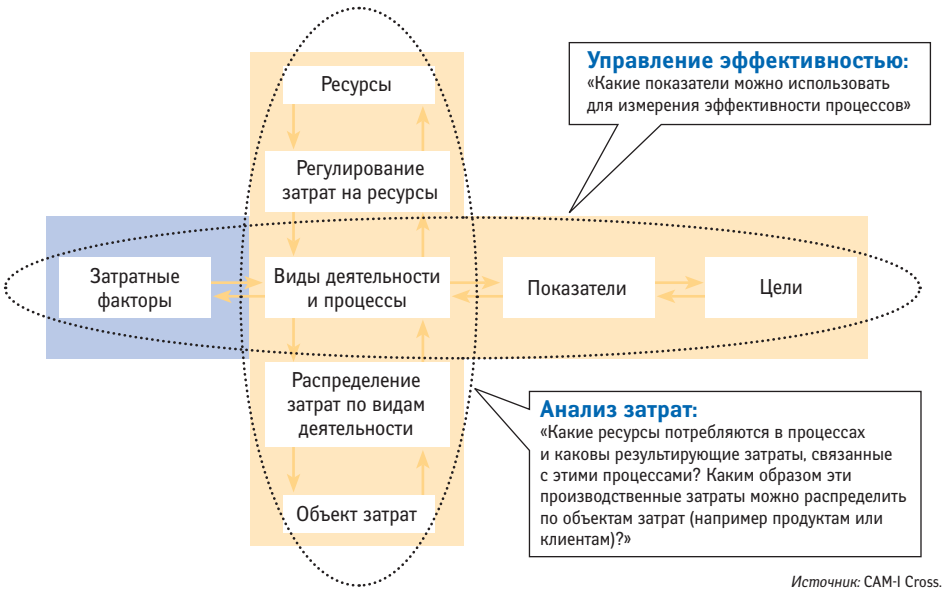
Финансовая аналитика позволяет наглядно показать распределение ресурсов между функциональными областями, изделиями, клиентами и каналами обслуживания. Она также обеспечивает прозрачность, которой не ватало старым инструментам распределения. Она позволяет начать с малого — ввести расценки общего центра обслуживания на ИТ-услуги и управление персоналом — или использовать методологии всеобъемлющего управления по видам деятельности.

Финансовая аналитика начинается там, где контроль заканчивается, позволяя вам использовать управление по видам деятельности для повышения эффективности. Используя управление по видам деятельности, вы быстро сможете оценить мощь и диапазон аналитических финансовых инструментов, которые теперь находятся в вашем распоряжении. Потенциал интеграции анализа затрат и управления эффективностью (сбалансированной системы показателей) схематично представлен на рис. 6.7. Независимо от того, оцениваете вы внешние товары или внутренние услуги, вы сможете увидеть затраты, которые несет каждая из сторон (и понять, почему она их несет).

Но финансовая аналитика — это не просто управление с использованием новой платформы и не просто инструмент для генерирования отчетов о прибылях и убытках с добавлением данных из систем учета кредиторской и дебиторской задолженности. Действительно, хранилище бизнес-информации используется для объединения релевантных данных от всех ERP-приложений (а также данных о внешних провайдерах).

Это открывает путь к новым, более выгодным решениям, например, решениям, обеспечивающим более эффективное управление оборотными средствами. Финансовая аналитика позволяет сократить время до начала получения прибыли, применяя к платежным процессам методологию управления по видам деятельности. И конечно, моделирование платежных процессов означает не только сокращение оборотного капитала. Затраты на генерирование счетов тоже относятся к административным затратам.

Инструменты финансовой аналитики помогают кредитным менеджерам анализировать исполнение платежей, позволяя регулировать условия опла-




*Источник:* CAM-I Cross.

**Рис. 6.7.** *Связь финансовой аналитики с аналитикой управления эффективностью*

ты, исходя из периода погашения дебиторской задолженности для каждого клиента. Инструменты для анализа ликвидности и движения денежных средств позволяют управлять потоками краткосрочных и среднесрочных платежей с использованием нескольких вариантов финансирования. Интеграция управления финансовыми цепочками с управлением корпоративными финансами и соответствующей аналитикой схематично представлена на рис. 6.8.

Кроме тесной интеграции с системами обработки транзакций, финансовая аналитика связана со стратегическим управлением предприятием (см. главу 5). Это открывает доступ к таким инструментам, как системы сбалансированных показателей и панели индикаторов. Трансформируя стратегию в практические действия, вы можете вводить критерии эффективности в процессы, моделируемые в рамках финансовой аналитики. В результате больше внимания уделяется и стратегии, и конечным результатам.

Переход из одного состояния в другое требует времени. Обратимся к результатам исследования[4], проведенного Aberdeen Group по поводу аналитики с использованием электронных таблиц. Бал правит Excel! Несмотря на обилие мощных новых решений, 88% респондентов все еще пользуются электронными таблицами. Действительно, сегодня это инструмент двойного действия. Обладая способностью поддерживать оценки и форматы ввода

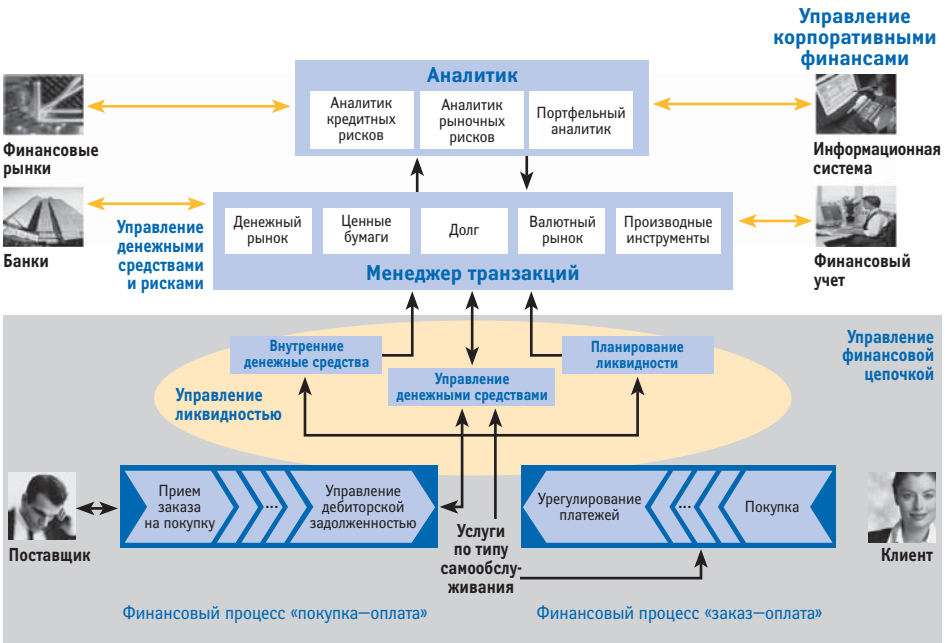



**Рис. 6.8.** *Интеграция управления финансовой цепочкой с управлением корпоративными финансами*

на базе Excel, современные финансовые аналитические решения, по-видимому, дополняют электронные таблицы (а не вытесняют их!), будучи вместе с тем самостоятельным инструментом. Результаты опроса Aberdeen Group показывают пять главных направлений использования респондентами электронных таблиц (в порядке убывания важности):

— консолидация и финансовая отчетность;
— количественные показатели финансовой эффективности;
— оптимизация денежных потоков;
— планирование и составление бюджетов на основе онлайновой аналитической обработки;
— управление корпоративными рисками.

Три главных выгоды от использования электронных таблиц, по мнению респондентов, состоят в том, что они:

— облегчают нахождение лучших решений;
— обеспечивают более высокую степень детализации данных;
— позволяют более четко определить перспективы в отношении рентабельности.

А вот как определили респонденты три главных недостатка электронных таблиц:

— слабая интеграция (или полное отсутствие интеграции) с системами обработки транзакций и другими системами;

— значительные объемы обслуживания и затраты по сравнению с другими системами;

— невозможность обновления программных бизнес-моделей.

Как можно предположить исходя из результатов опроса новые интегрированные аналитические приложения принимаются пользователями медленно. Почему же они реагируют так вяло? По мнению респондентов, отказ принимать новые инструменты бизнес-аналитики обусловлен следующими причинами.

- *Выгоды интеграции недооцениваются*: менеджеры не понимают выгод от интеграции финансовых аналитических программных средств с существующими на предприятиях системами обработки транзакций.
- *Формат электронных таблиц весьма популярен*: большинство конечных пользователей не желает расставаться с удобным и хорошо знакомым форматом электронных таблиц, даже если последние используются в сочетании с более современными финансовыми аналитическими решениями.
- *Хорошо известные поставщики сохраняют свои позиции*: многие покупатели отклоняют предложения поставщиков инновационных технологий, которые обеспечивают интеграцию, и предпочитают безопасность, которую предлагают хорошо знакомые поставщики, пусть даже с устаревшими продуктами.



## ПРИМЕР
### Отчетность о глобальной прибыли: новый уровень

*Крупная нефтяная компания со сложной цепочкой поставок осознала, что она управляет громоздким гетерогенным комплексом систем. То и дело ей приходилось решать сложные проблемы надежности и качества данных, управления рисками и несовместимости данных и кодировок. Серьезной проблемой было также обеспечить прозрачность распределения генерируемой стоимости между юридическими лицами, центрами прибыли, клиентами и продуктами, географическими пунктами, финансовыми и физическими пото-*

*ками. Решением стал учет затрат по группам и видам деятельности — глобальная модель мониторинга доходов, генерируемых внутри компании, клиентами и партнерами.*

*Отчеты о глобальной прибыли зависели от эффективности управления распределением затрат для отдельных цепочек поставок. Региональные и глобальные картины продаж резко различались между собой, причем стоимость генерировалась в Великобритании, США и Азиатско-Тихоокеанском регионе, и по отдельности, и в целом. В результате резко возросла сложность! Потоки данных и схемы процессов, инструменты прогнозирования и комплекс «что, если...» (ключевой пункт в данном примере) нуждались в более тесной интеграции.*

*Эта нефтяная компания вынашивала амбициозные планы в отношении совершенствования своей глобальной отчетности о прибылях. Она хотела, чтобы в отчетах отражалась прибыль на уровне переменных затрат с разбивкой по клиентам и продуктам. Она также хотела быстро получать «моментальные срезы» рыночных изменений, стандартизировать условия и стратегии финансовой отчетности, чтобы ее глобальная структура прибылей была совместимой от предприятия к предприятию. И наконец, она хотела иметь возможность препарировать информацию на локальном, региональном и глобальном уровнях.*

*Компания потратила много времени на разработку технических требований, определяющих предложенные усовершенствования в глобальной отчетности. В качестве первого шага она решила расширить свой внутренний функциональный пакет. Кроме того, в качестве целевых аспектов она выбрала:*

- *информацию о продажах (объемы и доходы);*
- *прибыль с учетом текущего (месячного) расхода сырья;*
- *генерирование отчетов о прибыли при составлении счетов-фактур.*

*Нефтяная компания также хотела использовать расчет переменной прибыли, которая определяется как цена в пунктах поставок минус совокупные переменные затраты на транспортировку до последнего пункта поставки. Все компоненты этой цены связываются с реальными продажами. Расчет базируется на среднемесячных затратах (для месяца, в котором происходит продажа) и следующих источниках информации:*

- *ведомости материалов (для каждого продукта на каждом заводе);*
- *маршруты по всей цепочке поставок (с завода на завод, с завода на склад, со склада на склад);*
- *входящие транзакционные издержки (вплоть до уровня продукта).*

*При наличии новой системы отчетности о прибыли компания может рассчитывать производственные затраты и затраты на транспортировку по всей интегрированной цепочке поставок. Результат состоит в том, что новая глобальная структура моделирования прибыли стала реальностью.*

Как видно из рассмотренного выше примера, улучшение отчетности о валовой прибыли по всей сложной цепочке поставок — трудоемкий, но очень полезный процесс. Многим финансовым директорам, с которыми мы работали, приходилось решать примерно одинаковые проблемы, связанные, например, с увеличением сложности цепочек поставок, как внутренних, так и между сотрудничающими компаниями. Финансовые директора задают довольно сложные вопросы, в частности:

- как оценивать стоимость, создаваемую отдельными предприятиями и группами?
- как делать разбивку данных о затратах и прибыльности по отдельным продуктам и клиентам?
- как определять трансфертные цены в среде, состоящей из разнородных систем?
- как обрабатывать исключения и отклонения (совместные предприятия, налоговые и законодательные требования)?
- как повысить качество данных при одновременном ускорении процесса учета затрат по группам и видам деятельности, что позволяет избежать обычной паники в конце месяца?

Как видно из рис. 6.9, новые аналитические приложения для бизнеса заметно облегчают управление учетом распределения затрат по группам и видам деятельности. Теперь поставщики интегрированных аналитических решений предлагают приложения для учета распределения затрат по группам и видам деятельности, которые обеспечивают гораздо большую гибкость и расширенную функциональность, при этом не вынуждая вас отказываться от того, что вы уже имеете. Эти аналитические приложения могут опираться на гетерогенную, совместимую ERP-инфраструктуру. Они имеют встроенные механизмы конвертации валют в общую для данной группы валюту и в стандартные единицы измерения.

Чтобы в максимальной степени реализовать потенциал приложений для учета распределения затрат по группам и видам деятельности, убедитесь в наличии:

**Рис. 6.9.** *Учет затрат по группам и видам деятельности*

- обширного синтаксиса и механизмов проверки достоверности на различных уровнях;
- раннего обнаружения ошибок и соответствующих процессов коррекции;
- дружественных к пользователю средств навигации и интерфейсных функций;
- механизма ручного вмешательства на групповом уровне (с аудиторским следом);
- толерантности к ошибкам за счет использования альтернативных процедур оценки (за предыдущий период, на уровне группы продуктов, по процентной доле).

По мере развертывания вашего решения для учета затрат по группам и видам деятельности оно должно обеспечивать возможность расширенного поиска вплоть до самого нижнего уровня. Это позволит вам легко просматривать уровень отдельных статей и данные клиентов со всеми сопутствующими характеристиками. Чтобы обеспечить развертывание решения в масштабах всей группы, не пытайтесь перестроить все сразу. Вместо этого выполните плавный разбег, внедряя усовершенствования постепенно.

# РАСШИРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОДУКТА

Аналитика управления жизненным циклом продукта (PLM) обеспечивает целостный взгляд на экономику жизненного цикла продукта от планирования нового изделия и разработки до выпуска его на рынок (через производство, налаживание обслуживания и обеспечение гарантий) и решения о прекращении продаж. Согласно традиционным определениям, управление жизненным циклом продукта включает:

- *управление данными о жизненном цикле продукта*: обеспечивает интеграцию технологических возможностей продукта и производственного процесса, ведомостей материалов, данных о маршрутизации и ресурсов, рецептов, компьютерных моделей и технической документации. Функции управления изменениями продукта гарантируют непротиворечивость информации о нем;

- *сотрудничество в течение жизненного цикла*: внутренние и внешние партнеры могут быть связаны виртуально и в реальном времени с целью обеспечить им совместный доступ к планам и другим документам проекта, сервисным бюллетеням и другой информации;

- *программу и управление проектом*: охватывает весь процесс разработки продукта — планирование, управление и контроль всего ассортимента продукции, а также отслеживание проектных графиков, затрат, операций и процессов;

- *управление качеством*: обеспечивает интеграцию возможностей для всестороннего управления качеством. В дополнение к классическим методам проверки качества поддерживается аудит, а также другие виды электронного управления качеством (e-Quality);

- *управление жизненным циклом активов*: включает все требования по эффективности, в частности, в отношении ремонта и обслуживания продукта, управления машинами и оборудованием и доступности производственных предприятий и других физических активов;

- *экологические проблемы*: отслеживаются данные о здоровье и безопасности, исполнение требований законодательства в отношении окружающей среды, здоровья и безопасности.

## ПРИМЕР
### Главные различия — в разработке

*В одном из интервью[5] перед слиянием с Hewlett-Packard Майкл Д. Капеллас, председатель правления и генеральный директор корпорации Compaq Computer, говорил о стратегии управления жизненным циклом продукта в своей компании.*

*«Плохая конструкция изделия будет сказываться на протяжении всего срока его службы. Но хорошие процессы разработки не только помогут вам сократить затраты по всей производственной цепочке, но и дадут возможность адаптировать изделия таким образом, чтобы гарантировать им длительный срок службы. Используя Интернет, вы сможете заметно продвинуться в направлении "общедоступности" производства и распределения.*

*Например, сегодня процесс изготовления ноутбуков совершенно не тот, что был раньше. Все ноутбуки производятся на одном заводе на Тайване. Ключевой момент — использование стандартных компонентов в различных изделиях с целью снизить затраты и намного быстрее разрабатывать новые изделия. Вы отталкиваетесь от одного и того же, от единой базы для группы продуктов, а затем переходите к массовой индивидуализации.*

*Что важнее для успеха в бизнесе: время вывода изделия на рынок или качество изделия? Раньше чаще всего достигался определенный компромисс между скоростью и качеством. Сегодня компания должна обеспечить и то, и другое. Я бы даже сказал, что высококачественное изделие может быстрее выйти на рынок, потому что оно позволяет обойтись без изменений конструкции и других существенных переделок. Это не только позволяет сократить время вывода изделия на рынок, но и обеспечивает быстрое наращивание объема производства. Если вы изменяете конструкцию изделия на ходу, без должной заботы о качестве, возможно, вы действительно первым появитесь на рынке. Но вы никогда не станете первым по времени вывода изделия на рынок, потому что этот показатель подразумевает достижение ожидаемого объема продаж.*

*Так какова общая стратегия Compaq в отношении управления жизненным циклом продукта? Чрезвычайно важно, чтобы стратегия была всеобъемлющей. Такая стратегия включает исследование рынка, позволяющее точно определить, что нужно вашим клиентам. Оно позволяет убедиться, что разработанное вами изделие — хорошее не только с точки зрения конструкции, но и с производственной точки зрения. И все чаще это означает, что разработанные вами изделия отвечают потребностям клиентов в отношении сервиса и технической поддержки.*

*Это также говорит о вашем понимании того, что клиенты все чаще и настойчивее требуют, чтобы ко времени выпуска изделия на рынок вы уже*

*разработали план перехода, явным образом защищающий инвестиции клиента, чтобы по окончании срока службы изделия клиенту не пришлось тратить значительные средства на изделие следующего поколения. Все это часть комплекса мер по повышению рентабельности инвестиций.*

*Мы не осуществляем большие проекты, которые требуют остановки всего бизнеса. Мы обращаем все больше внимания на то, чтобы создание и использование нового изделия было непрерывным процессом, а не процессом, имеющим начало и конец. Мы также стремимся лучше понять, как изделия влияют друг на друга и дополняют друг друга.*

*Например, если мы выходим на рынок с новым портативным устройством, нам нужно знать, как оно совмещается с беспроводной инфраструктурой. Таким образом формируется единый технологический поток, и именно поэтому портфельные компании, как правило, создают лучшие изделия, нежели компании, занимающие отдельные ниши. В эпоху Интернета внутреннее взаимодействие между разработчиками, производственниками и сервисом все чаще распространяется и на внешних партнеров. Эта тенденция становится все более важной по мере расширения использования аутсорсинга в сфере производства. Еще одна насущная потребность — налаживание тесных информационных связей между внутренними командами разработчиков и производственными подразделениями, которые могут находиться и за пределами вашей компании».*

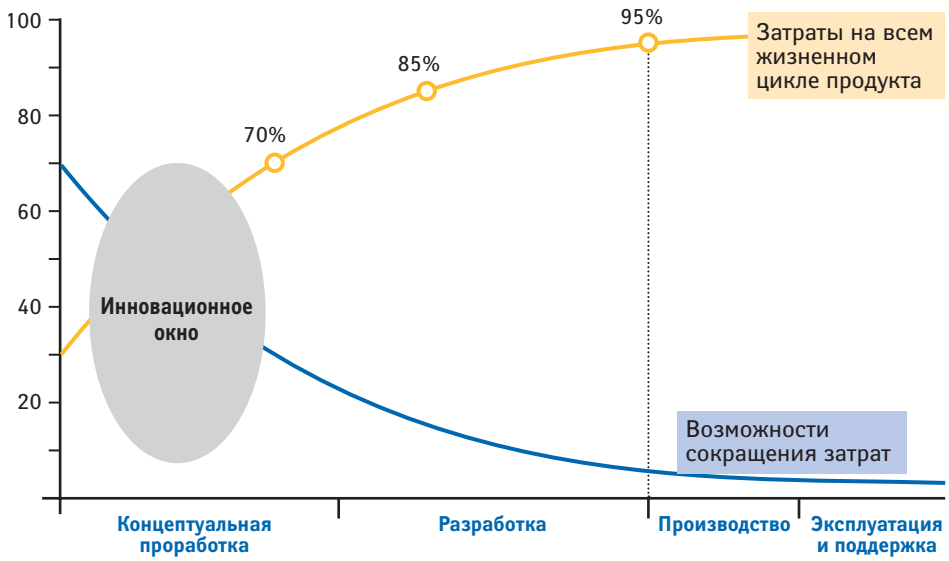
---

Важным фактором успеха становится способность разрабатывать продукты быстро и экономично. Чтобы стимулировать лояльность клиентов и обеспечить себе новые источники дохода, компании должны также предлагать свои изделия и услуги в виде полных решений. Справиться со всеми этими проблемами вам позволят только совместимые процессы, реализация которых становится возможной при управлении жизненным циклом продукта.

Максимальные возможности для сокращения затрат существуют в начале жизненного цикла продукта, пока в рамках концептуальной проработки остается инновационное окно. Со временем возможности сокращения общих затрат уменьшаются. Расположение инновационного окна для определения затрат на всем жизненном цикле продукта показано на рис. 6.10.

Располагая PLM-аналитикой, компания может получать прибыль за счет следующих факторов:

- *сокращения затрат*, которое обеспечивается тесной интеграцией (в рамках ERP-системы) PLM-приложения с системами управления




*Источник:* DARPA Rapid Design Exploration + Optimization Project.

**Рис. 6.10.** *Затраты в течение жизненного цикла продукта*

связями с клиентами, управления цепочками поставок, планирования ресурсов предприятия, САПР и управления связями с поставщиками;

- *сокращения цикла вывода продукта на рынок* за счет обмена актуальной информацией об изделии, ускорения принятия более обоснованных решений и ужесточения контроля за разработкой и наращиванием объема выпуска;
- *увеличения доходов* за счет ускорения разработки инновационных продуктов и более точного выявления новых рыночных возможностей;
- *повышения качества продуктов* за счет интегрированного управления качеством на всех стадиях жизненного цикла;
- *повышения степени удовлетворенности клиентов* за счет индивидуализации продукта и расширения ассортимента услуг с включением в него ремонта и технической поддержки.

Управление инновационным потоком — ключевая проблема для любой компании. Аналитический комплекс управления жизненным циклом обеспечивает поддержку разработки и запуска новых продуктов. Поддержка

учета затрат в момент их возникновения позволяет рассчитывать себестоимость изделия на ранних этапах разработки, когда изменения в конструкции еще возможны, но данные для определения затрат неполные или вообще отсутствуют. В этом случае можно взять информацию об издержках производства в любой системе управления проектами и задать определенные целевые значения.



### ПРИМЕР
### Определение затрат на всем жизненном цикле изделия

*Известно, что Nokia, мировой лидер в производстве мобильных телефонов, очень быстро выводит на рынок свои изделия, использует самые передовые технологии и предлагает множество инноваций. Nokia все время тонко регулирует свой подход к управлению жизненным циклом продуктов, согласуя инновации с процессами в цепочках поставок.*

*Ошеломляющий успех Nokia в области мобильной связи во многом объясняется значительными инвестициями в НИОКР. Недавно они возросли до 3 млрд евро, или 9,6% суммарной чистой выручки. Еще один важнейший актив Nokia — ее высококвалифицированный и высокомотивированный персонал. От других подобных компаний Nokia отличается способностью синхронизировать разные функциональные службы в процессе вывода продукта на рынок. Nokia разрабатывает интегрированный подход к определению издержек, используя новейшие инструменты финансовой аналитики.*

- Руководители материальной части проекта *отвечают за снабжение, необходимое для производства мобильных телефонов, в глобальном масштабе. При этом они опираются на существующую в компании методологию управления по видам деятельности и используют ее в ходе переговоров о заключении соглашений с поставщиками. Переговоры с партнерами (внутренними и внешними) предусматривают оценку материалов и сопутствующие виды деятельности, которые составляют 30–40% себестоимости материалов.*

  *Главные пункты переговоров — обязанности поставщика и цена материалов. Руководитель, отвечающий за материалы, опирается на сопоставимые данные по другим поставщикам, отражающие общую стоимость, стоимость материалов и стоимость исполнения. Тот же принцип используется для бенчмаркинга внутренних поставщиков (сравнение затрат на один телефон на разных заводах).*

- Руководители организационно-технической части проекта *управляют всем процессом удовлетворения требований. При этом они тоже опи-*

*раются на методологию управления по видам деятельности. Они рассматривают инициативы «шесть сигм», определяют своевременность (или несвоевременность) поставок, уровень производственных ошибок, затраты на один телефон. В компании существует внутренняя система бенчмаркинга, позволяющая сравнивать результаты 18 заводов-изготовителей, исходя из общей стоимости одного телефона (включая производственные затраты).*

*Учитываются также затраты на доставку и управление запасами. Если включить в модель производства дополнительные затраты на доставку, в некоторых случаях производство в Финляндии оказывается дешевле, чем в Китае.*

*Один аспект процесса выполнения не моделируется в используемой Nokia системе калькуляции затрат — дополнительные затраты, связанные с индивидуальным конфигурированием продуктов. Заказы со специальными требованиями приходится отделять от стандартных и учитывать дополнительные процессы конфигурирования.*

- Руководители проекта, отвечающие за НИОКР, *используют те же самые методы и системы оценки затрат, что и сотрудники, отвечающие за логистику и материалы. НИОКР — это ключевой аспект работы Nokia: 20 тыс. из 56 тыс. ее сотрудников во всем мире работают в отделах исследований и разработок. Для каждого нового телефона, еще до начала его производства, они оценивают прямые производственные затраты и себестоимость видов деятельности, необходимых для выполнения всего процесса. В частности, сюда входят решения «сделать или купить?» для каждого компонента, затраты на обеспечение качества, производственные процессы и логистика.*

*Сегодня Nokia еще активнее продвигает свои новшества, расширяя использование управления по видам деятельности (как неотъемлемой части своей инфраструктуры поддержки принятия решений) при решении таких проблем, как оптимизация портфеля изделий, согласование сегодняшних ресурсов с будущими требованиями, составление бюджетов для разработки новых изделий.*

*Важнейшей проблемой для Nokia является также объединение учета затрат со сбалансированной системой показателей, что позволяет максимально использовать преимущества передачи отчетности через Интернет. Nokia предстоит сделать многое для улучшения положения в этих областях. Внедрение новшеств и учет затрат осуществляются параллельно. То и другое постоянно изменяется. Так что даже лидер отрасли не может позволить себе почивать на лаврах!*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНАЛИЗА КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ

Новые продукты для анализа кадровых ресурсов[6] обеспечивают возможность управления по целям. Это позволяет упростить внутренние процессы. Управление по целям освобождает специалистов по подготовке персонала и оплате труда от административных задач, позволяя им использовать при аттестации сотрудников и в соглашениях об определении целей данные сбалансированных систем показателей. Системы управления кадрами также могут автоматически передавать данные аттестации в приложения по управлению подготовкой персонала и системой оплаты труда.

Все эти сдвиги означают, что перед отделами кадров теперь стоят совершенно новые задачи. Им уже недостаточно поддерживать стратегию компании, подбирая высококвалифицированных сотрудников и ограничивая затраты на персонал. Сегодня отделы кадров (как и другие службы) должны задать себе вопрос «какую роль они могут играть в создании стоимости и достижении корпоративных целей». С учетом изменения направлений и акцентов отделы кадров могут превратиться в важное звено в цепочке создания стоимости и выступать в роли консультантов и партнеров для управленцев и рядовых сотрудников. Возможности анализа человеческого капитала обеспечивают вертикальную связь между вашими целями в плане обучения и вашими процессами управления трудовыми ресурсами.

Итак, почему анализ трудовых ресурсов так важен? Дело в том, что существующие системы управления предназначены для удовлетворения потребностей стабильно работающих предприятий, на которых изменения происходят постепенно. И с помощью этих систем, разработанных для обслуживания тактических действий, трудно управлять стратегией преобразований. Рассмотрим некоторые самые обычные препятствия в этой сфере.

- *Ограниченность перспективы*: только 5% сотрудников понимают стратегию компании, 9 из 10 компаний не в состоянии реализовать выбранную стратегию.
- *Управленческий барьер*: 85% руководителей посвящают обсуждению стратегии менее 1 часа в месяц.
- *Ресурсный барьер*: 60% организаций не увязывают свои бюджеты со стратегией.
- *Человеческий барьер*: только 25% менеджеров увязывают стимулы со стратегией.

Но каким образом бизнес-аналитика повышает эффективность использования трудовых ресурсов и что могут предложить управленцам аналитические пакеты для управления этими ресурсами? Ответы могут удивить вас.

- *Анализ трудовых ресурсов* (планирование, моделирование и прогноз): можно анализировать текущие ресурсы с помощью стратегических инструментов планирования — планирование численности сотрудников и моделирование затрат.
- *Отчетность и сравнительный анализ (бенчмаркинг)*: инструменты отчетности для отслеживания ключевых показателей эффективности и услуги бенчмаркинга для оптимизации процессов в масштабах всего предприятия.
- *Увязывание практики со стратегией* обеспечивает синхронизацию повседневной деятельности корпорации с корпоративной стратегией, для чего используются индикаторы эффективности персонала.
- *Сбалансированные системы показателей* позволяют определять цели, этапы и ключевые показатели эффективности.



## ПРИМЕР
### Превращение отдела кадров в сервисный центр

*Одна авиакомпания столкнулась с серьезной проблемой: затраты на персонал и командировочные расходы росли с настораживающей быстротой. Для решения этой проблемы компания создала общий центр обслуживания в кадровой сфере. В ходе реструктуризации возникли некоторые проблемы, вполне обычные для общих центров обслуживания: определение цен и затрат на услуги в кадровой сфере и автоматизация внутренних запросов на расходы и процессов одобрения/отклонения таких запросов. Главной финансовой проблемой, как оказалось, стала интеграция снабжения с набором нужной рабочей силы и с управлением расходами через Сеть. Для определения цен на услуги в кадровой сфере необходимо было объединить соответствующие приложения для учета затрат с приложениями для сбалансированных систем показателей в этой сфере, учитывающих объем услуг и количественные оценки качества.*

*Что касается технических проблем, компания уже установила у себя ERP-систему для финансовых служб и специальный модуль для учета затрат по видам деятельности. Они должны были обеспечить дополнительные возможности моделирования и имитации для формирования цен и (с использованием функций углубленного анализа) обеспечения прозрачности затрат.*

*Эту информацию предполагалось использовать совместно с партнерами по бизнесу — новыми клиентами внутреннего кадрового сервисного центра.*

*Чтобы реализовать финансовые и технологические цели, компания развивает аналитику в кадровой и финансовой сфере постепенно, намечая приоритеты таким образом, чтобы проводимые изменения обеспечивали быстрый успех. Неудивительно, что сначала общий центр обслуживания предлагал услуги по исполнению платежей и оплате труда. На следующем этапе намечено ввести услуги по пополнению и оценке персонала. Далее компания намеревается обратить внимание на медицинские услуги (в связи с необходимостью частых проверок состояния здоровья пилотов, стюардесс и других сотрудников, работающих в сфере авиаперевозок). После того как центр начнет оказывать все эти услуги, компания планирует создать удобный для пользователей веб-портал, чтобы стимулировать самообслуживание сотрудников.*

---

Новое интегрированное аналитическое программное обеспечение позволяет связать кадровую службу с другими службами компании и не только для обработки транзакций, как это было в прошлом, но и для реального управления созданием стоимости. Кадровая служба будет связана с финансовой, а кадровые функции будут связаны со стратегическими.

## С ЧЕГО НАЧАТЬ: ВАЖНЕЙШИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА АНАЛИТИКИ

Рассмотрим десять важнейших факторов успеха, упомянутых в статье У. Х. Инмона[7], посвященной проектированию и созданию целостной и быстро реагирующей аналитической среды.

1. *Помните, что аналитика должна опираться на серьезную инфраструктуру.* Будьте осторожны, чтобы не принять видимость за сущность. Ценность аналитики представляется очевидной, но внутренние требования в отношении ресурсов могут оказаться обманчивыми: на самом деле здесь требуется обширная инфраструктура. К сожалению, люди часто покупают лишь «шипение», не понимая, что на самом деле им нужны «сковородка с ручкой и огонь в очаге».

   Многие поставщики аналитического программного обеспечения продают свои продукты так, как будто они не требуют никакой инфраструктуры или как будто нужная инфраструктура должна внезапно, как по волшебству, появиться, когда это будет необходимо. Увы, это

не так! Поэтому первый из важнейших факторов успеха в построении аналитической среды — осознание того, что для поддержки аналитики требуется определенная инфраструктура и создать ее труднее и дороже, чем получить само аналитическое приложение.

2. *Аналитическая инфраструктура имеет стандартную структуру и индивидуальные особенности.* Потребности в мире аналитики в значительной мере предсказуемы. В частности, это согласованность смысла и определения, особенно если речь идет о таких важных тематических областях, как клиент, изделие и транзакция. Очень важно также обеспечить полноту данных. Неполнота данных резко ограничивает выбор типа анализа, который можно выполнить. Очень важно обеспечить легкий доступ к данным; если доступ к данным затруднен, провести эффективный анализ будет гораздо сложнее. Огромное значение имеет гибкость: ограниченные возможности аналитической обработки сужают возможности использования данных.

   Короче говоря, идеальную базу для аналитики образуют данные, находящиеся в хранилище. Но хранилище данных существует не в вакууме. Оно находится в самом центре более крупной структуры — корпоративной информационной фабрики. Она поддерживает много разных типов обработки информации, например обработку в реальном времени, статистическую обработку результатов исследований и поиска данных, обработку по отделам и т. п.

3. *Бизнес-аналитика должна развиваться* итеративным образом. Дело в том, что новые требования не возникают до тех пор, пока пользователь не поймет, какие существуют возможности. Как только пользователи понимают, что может быть сделано, они формулируют новый комплекс требований. При таком поэтапном развертывании результаты предоставляются пользователям на разумной регулярной основе.

4. *Не следует ожидать, что все требования будут выполнены на первом этапе.* Соберите и проанализируйте требования сообщества пользователей; результаты такого анализа станут исходной точкой. Было бы ошибкой строить аналитическую систему в изоляции от конечных пользователей, иначе может оказаться, что конечные результаты не соответствуют потребностям пользователей.

5. *Связывайте аналитику с другими корпоративными данными.* Аналитическая среда сама по себе не принесет большой пользы и просуществует недолго. Тем не менее обычно возникает искушение рассматривать ее просто как автономное приложение. Поэтому следует помнить, что поверхностные попытки интеграции всегда приводят к неутеши-

тельным результатам и затрудняют поддержку принятия решений. Необходима полная интеграция данных, например структур данных, кодирования данных, а также на уровнях таблиц ссылок, вычислений и семантики. Такая интеграция необходима для обеспечения совместимости, согласованности и однородности.

6. *Бизнес-аналитика должна учитывать не только текущие, но и прошлые данные.* Изучение прошлых статистических данных очень важно для более глубокого понимания процессов и перспектив, особенно в части обслуживания клиентов. История взаимоотношений с клиентами важна потому, что потребители во всем мире ведут себя в соответствии со своими привычками. Привычки, сформировавшиеся в начале жизни, обычно определяют покупательскую модель на протяжении всей жизни. Вникните в историю клиента — и вы сможете предсказывать будущее. И если корпорация научится предугадывать предпочтения и антипатии клиентов, она сможет не просто реагировать на происходящие события, а действовать с упреждением.

   Для этого исторические данные должны быть легко доступны для аналитических приложений. Однако при этом возникает проблема объемов обработки. Как правило, объем используемых прошлых статистических данных намного превышает объем активно используемых текущих данных. С учетом стоимости хранения следует позаботиться о хранении прошлых статистических данных в какомнибудь недорогом хранилище. Обычно к ним прилагается мало (или не прилагается вообще никакой) документации. Метаданные, описывающие исторические данные, должны сохраняться для будущего анализа.

7. *Необходимые параметры обработки транзакций должны быть встроены в аналитическую среду еще до создания системы.* Важнейший вопрос — эффективность системы. Для онлайновой среды эффективность означает реакцию в течение 2–3 секунд. У систем поиска и извлечения данных время реакции может быть больше. С самого начала использования аналитической среды следует определить, каких результатов вы предполагаете добиться, чтобы эти данные не появились неожиданно на завершающем этапе. Ожидания в отношении результатов работы обычно определяются в так называемом соглашении об уровне обслуживания. В таких соглашениях часто указываются параметры эксплуатационной готовности системы, а также параметры эффективности. Необходимо отметить, что соглашения об уровне обслуживания для аналитики отличаются от соглашений об уровне обслуживания для других программ обработки.

Поэтому недостаточно просто «заложить» такое соглашение в онлайновую среду, потому что рабочая нагрузка в аналитической среде совсем другая.

8. *Аналитические инструменты можно купить, разработать самим или получить в результате сочетания того и другого.* Иногда аналитическое программное обеспечение, разработанное внешним поставщиком, можно покупать прямо «как есть». В пользу такого подхода можно привести много аргументов. Во-первых, при этом не требуется время на разработку. Во-вторых, программное обеспечение в этом случае обслуживает поставщик. Наконец, в самой компании обычно трудно найти специалиста по разработке такого программного обеспечения.

   Однако покупка готовых «универсальных» аналитических решений порождает некоторые проблемы. Первая — какие конкурентные преимущества может обеспечить покупка ПО, доступного любой компании в вашей отрасли? Вторая: если устанавливает и обслуживает ПО третья сторона, насколько охотно и быстро она будет реагировать на изменения? Один из возможных вариантов состоит в том, чтобы купить некоторые компоненты аналитического ПО, а другие разработать силами компании. Иногда оказывается, что самостоятельная разработка не сложнее ввода информации в электронные таблицы.

9. *Аналитика — дело интуитивное, она может не укладываться в рамки стандартизированных систем.* Постарайтесь, насколько это окажется по силам разработчику систем, чтобы некоторые (важные!) части аналитики остались неформализованными. Именно в этой области творческие умы, работающие с аналитической системой, могут открыть новые функциональные возможности и направления. Электронные таблицы в определенной степени поддерживают этот аспект аналитической обработки. И такие электронные таблицы зачастую имеются в настольных компьютерах сотрудников. Именно здесь можно получить реальные конкурентные преимущества.

   Попытки объединить неформальную аналитику с формальной тоже часто вызывают проблемы. Например, формулировка проблемы для неформальной части системы бывает непостоянной, и к моменту формализации неформального аспекта она может измениться. Информация, которая полезна сегодня, завтра может потерять свою актуальность.

10. *Аналитика должна учитывать и текущие, и будущие потребности.* Чтобы обеспечить нужный эффект, аналитика не должна ограничиваться жестким набором требований. Если аналитическое ПО становит-

ся статичным, поддерживаемые им решения быстро утрачивают непосредственность и ценность. Технологическая и структурная база аналитики должна приспосабливаться к изменениям, притом быстро.

Общая панорама аналитической среды как совокупности приложений представлена на рис. 6.11. Через финансовые процессы аналитика для повседневных эксплуатационных функций соотносится со стратегической аналитикой.

Именно аналитика делает очевидной отдачу в области обработки информации, в отличие от среды хранилища данных, в которой трудно обеспечить подтверждение затрат. Аналитическая среда имеет два уровня: микро- и макроуровень. Оба уровня, каждый по-своему, важны для принятия решений.

Итак, аналитическая среда должна быть гибкой, действенной, доступной, интегрированной и обеспечивать работу в реальном времени. Она трансформирует данные в информацию, информацию — в знание, а знание — в действие. Недавний опыт создания такой среды показывает, что для достижения успеха лучше всего следовать стратегии, предусматривающей пять перечисленных ниже этапов.

**Этап 1. Начинайте с технико-экономического обоснования.** Проблема состоит в том, чтобы с учетом опыта наиболее эффективно работающих компаний и соответствующих исследований определить ценностное предложение и коммерческие выгоды. Фокусируйте внимание на анализе создания стоимости по всей цепочке. Выгоды должны определяться связью между инвестициями в аналитические инструменты, с одной стороны, и факторами, определяющими корпоративную стоимость, и рентабельностью инвестиций — с другой.

**Этап 2. Спланируйте свою информационную стратегию.** Вместе с пользователями (внутренними и внешними) сформулируйте требования в отношении информации. Обрисуйте целевую техническую архитектуру. Четко опишите процесс трансформации информационных потребностей в технологические решения. Идентифицируйте общие схемы пользования и согласуйте их с предложенными решениями.

**Этап 3. Договоритесь относительно управления и структуры.** Используйте опыт наиболее эффективно работающих компаний при определении и формировании внутренних структур управления, чтобы руководить пользовательским и технологическим сообществами. Проблемы управления — это, в частности, ответственность и сотрудничество, а проблемы управления информацией — это управление данными, информационная совместимость, безопасность и связь.

**Рис. 6.11.** *Общая схема интегрированной аналитики*

**Этап 4. Разработайте предварительную архитектуру концептуального и логического проекта.** Она послужит каркасом и позволит обобщить опыт наиболее эффективно работающих компаний, чтобы определить интегрированную модель данных, совокупность процессов управления информацией, услуги интеграции и архитектуру аналитических приложений. Это послужит обоснованием для технологических решений и решений поставщиков.

**Этап 5. Действуйте! Соберите команду высококвалифицированных разработчиков с высокой мотивацией.** Ориентируйтесь на компактные, высокоэффективные и «сквозные» решения. Параллельно с этим обеспечьте своевременное обучение и практическую подготовку необходимого персонала. Придерживайтесь единой методологии, обеспечивающей реализацию проекта. Обратите особое внимание на требования в отношении интеграции ваших ERP- и CRM-систем и связанных с ними приложений.

Эти этапы очерчены очень поверхностно. Не забывайте, что многие из них осуществляются в виде последовательности действий. Компоненты аналитического комплекта, пронизывающие всю организацию и поддерживающие бизнес-процессы, от которых зависят другие процессы, требуют строгой дисциплины в отношении развертывания и структурирования. Однако обязательно оставляйте сотрудникам пространство для экспериментов и инноваций. Возможно, их мимолетные инициативы станут залогом ваших будущих конкурентных преимуществ!

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ПО ГОРИЗОНТАЛИ ВСЮ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Мысленно отбросьте функциональные границы, чтобы лучше понять экономические аспекты цепочки создания стоимости. Постройте общую аналитическую картину, сфокусированную на создании стоимости. Оцените прибыльность системы расширенного предприятия.

### ВЫБЕРИТЕ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Необходимо сделать выбор между структурой, определяемой поставщиком, интегрированным комплектом приложений и открытой системой приложений, лучших среди аналогов. Пусть ваши инвестиции в хранилище данных приносят прибыль! Используйте интегрированную аналитическую среду для поддержки принятия упреждающих решений. Отделите процессы осуществления бизнеса от процессов его поддержки.

### ОПТИМИЗИРУЙТЕ СВОИ ИНВЕСТИЦИИ В CRM

Необходимо понять, кто ваши клиенты и каким образом они создают стоимость. Представьте себе всю цепочку создания стоимости, чтобы лучше понять экономические аспекты поведения конечных потребителей и оптимизировать свои инвестиции в маркетинг.

### УБЕДИТЕСЬ В ПРАВИЛЬНОСТИ СТРУКТУРЫ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

Моделируйте разные варианты структуры, сервиса, поставок и спроса, используя средства для анализа цепочек поставок. Повышайте общую эффективность, выявляя ограничения в цепочках поставок, возможности экономии на стадии проектирования и повышая эффективность использования оборотного капитала.

### ПЕРЕСМОТРИТЕ РОЛЬ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ

Перейдите от электронных таблиц к более динамичной, более надежной и масштабируемой инфраструктуре поддержки принятия решений. Используйте новые технологии, чтобы объединить отдельные автономные финансовые инструменты и методы. Повышайте отдачу сделанных ранее инвестиций, используя управление по видам деятельности, учет затрат по группам и оценку суммарного дохода от клиента.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ НОВШЕСТВ И ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ ПРОДУКТОВ

Исследуйте экономические показатели на каждом этапе жизненного цикла продукта — от планирования выпуска и разработки до вывода на рынок. Осуществляйте учет затрат в момент их возникновения при интегрированной разработке продуктов и процессов. Используйте информацию совместно с внутренними и внешними партнерами. Отслеживайте финансовую эффективность на протяжении всего срока службы активов.

ПРЕВРАТИТЕ ОТДЕЛ КАДРОВ В СЕРВИСНЫЙ ЦЕНТР

Используйте весь потенциал отдела кадров. Выберите готовый комплект аналитики для планирования, моделирования и прогнозирования трудовых ресурсов; интегрируйте кадровую и финансовую службы с управлением эффективностью в масштабах всего предприятия. Сокращайте затраты и улучшайте обмен информацией через портал самообслуживания для сотрудников, добавляя новые аналитические функции по мере расширения потребностей.

СЛЕДУЙТЕ ПЯТИЭТАПНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВЕРТЫВАНИЯ

Создайте инфраструктуру для поддержки аналитики — с данными, процессом и технологией. Разрабатывайте аналитические приложения совместно с пользователями, используя итеративный подход. Стандартизацию и структуризацию используйте только там, где это необходимо для совместной работы. Помните, успех комплексного анализа в значительной степени определяется интуитивным, творческим, неформальным подходом!

# ГЛАВА 7



# Сотрудничество через портал финансового директора

## СОЗДАНИЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КООПЕРАЦИИ

*Йохен Крауттер,*
финансовый директор Henkel

*Компания Henkel — один из мировых лидеров в производстве косметики, парфюмерии, домашней медтехники. Для нужд промышленности компания Henkel выпускает адгезивы и средства для обработки поверхностей. Головной офис компании находится в Германии, численность ее сотрудников по всему миру составляет около 60 тыс. человек, а годовой объем продаж превышает 10 млрд долл. Йохен Крауттер поднимался к своей нынешней должности не как финансист, а как бизнесмен. Он стал членом совета директоров компании в 1992 г. и отвечал сначала за технологию обработки поверхностей, потом за информационные системы, а потом за латиноамериканский регион. В 2000 г. он был назначен финансовым директором Henkel Group.*

*Его образование и карьера не совсем обычны для финансового директора. В частности то, что раньше он отвечал за ИТ-программу Henkel, обеспечило ему уникальное понимание проблем интеграции информационных систем и финансовой службы. По мнению Йохена, его роль как финансиста значительно изменилась. «Главными факторами стоимости для меня как для финансового директора, конечно, должны быть коммерческие транзакции. Сегодняш-*

*ние изменения заключаются в том, что теперь мне приходится брать на себя глобальную ответственность, и не только за общие финансовые рекомендации, но и за их исполнение. С тех пор как мы запустили программу повышения акционерной стоимости, мне приходится активно участвовать в управлении операциями на рынке капиталов».*

*Помимо этих изменений, Йохену также пришлось принять активное участие в переосмыслении роли финансовой службы в свете новых возможностей информационной интеграции, которые открывают новые технологии. В прошлом Henkel имела сравнительно простые, но в то же время амбициозные планы в отношении ИТ: компания рассчитывала без особых проблем управлять своими предприятиями по всему миру в реальном времени. Требования бизнеса в отношении информационных технологий определялись на трех уровнях: на уровне транзакций, на коммуникационном (сетевом) уровне и на информационном уровне.*

*Что нового сегодня? С появлением Интернета перед Henkel открылись громадные возможности создавать сети с участием внешних рыночных партнеров, поставщиков и клиентов. Интернет-технологии и порталы обеспечивают ей возможность полной интеграции систем и процессов. Поэтому компания Henkel и сам Йохен как ее финансовый директор пытаются реализовать новое представление о неформальной организации, в которой управление всеми ключевыми процессами, и внутренними, и внешними, по всему миру осуществляется с помощью прозрачных интерфейсов.*

*Как при этом могут измениться на практике разнообразные операции Henkel в разных концах света? Henkel необходимо наладить планирование с участием поставщиков, глобальное управление запасами и доставкой, а также более тесные связи с цепочками поставок для обширной сети клиентов. Кроме объединения партнерских цепочек поставок апстрим и даунстрим с использованием веб-технологий, консолидируются и ERP-системы Henkel во всех регионах.*

*Йохен отмечает: «Чтобы обеспечить сведение всех потоков информации и наладить работу с основными клиентами в глобальном масштабе, необходимо очень хорошо знать своих клиентов. Конечная цель состоит в получении полной информации о каждом клиенте в любой точке нашей глобальной корпоративной сети. Это очень кропотливая работа, но все мы считаем своим долгом довести дело до конца. Еще в середине 1990-х мы запустили проект гармонизации данных International Data Harmonization.*

*Бизнес — главное. Информационные технологии должны поддерживать его. Мы хотим управлять своими предприятиями в глобальном масштабе, но для этого мне нужна глобальная и стандартизованная информация, а все процессы должны быть синхронизированы. Я должен иметь возможность следить за тем, что происходит в нашем бизнесе, без сбоев и в реальном*

*времени. Все развернутые нами в 70 странах порталы и системные решения должны быть согласованы между собой и учитывать законы и нормативные требования, действующие в отдельных странах. Стандартизация и обеспечение совместимости данных и процессов по всему миру — это большая и сложная задача».*

*Порталы и экстрасетевые решения (с включением внешних партнеров, дилеров, клиентов и др.) открывают перед Henkel новые захватывающие возможности налаживания связей с клиентами и управления ими. Эти новые инструменты обеспечивают поддержку планирования в реальном времени и позволяют Henkel непрерывно контролировать обслуживание клиентов и поставки продукции. Поэтому сотрудники Henkel на любом уровне могут в любой момент предоставить клиентам полную информацию о плановых и неожиданных изменениях в заказах, о наличии (или отсутствии) новых продуктов и другую важную информацию о продуктах компании. Новые возможности систем и порталов Henkel обеспечивают ее клиентам и другие ценные преимущества. Это позволяет Henkel максимально гибко использовать свой управляемый поставщиком запас для большего числа клиентов и отслеживать запасы, имеющиеся у торговых партнеров, причем встроенная система предупреждений при достижении пороговых значений генерирует соответствующие сигналы. Это обеспечивает огромный прирост производительности.*

*Работа финансовой службы Henkel внутри самой компании тоже изменилась. Кроме улучшения совместного планирования и интеграции цепочек поставок, вновь созданные порталы и системы приносят выгоду и на других направлениях. Йохен замечает: «У себя в Henkel Group мы объединяем денежные средства в глобальных масштабах. Мы ежедневно пополняем наш пул финансовых активов в Citibank и Deutsche Bank. Кроме того, мы обмениваемся финансовой информацией со всеми своими крупными торговыми клиентами.*

*Недавно мы запустили проект создания портала, специально предназначенного для наших процессов «заказ—оплата», и наша цель состоит в том, чтобы создать платформу для совместной работы всех участвующих сторон. Этот портал обеспечит коллективное использование знаний в рамках всей компании, облегчит централизованное обслуживание и получение ответов на вопросы, позволит ускорить процессы и сократить затраты. Конечная цель нашего плана — интеграция множества систем и процессов в единый интерфейс пользователя, обеспечивающий легкий доступ к информации из любой точки мира. По своей природе наш бизнес сложный, но мы стремимся сделать его проще для пользователя, будь то финансовый руководитель из Henkel, наш торговый партнер или клиент. Мы рассматриваем свою программу глобальной консолидации ERP-систем, подкрепленную веб-технологиями,*

*как оптимальное средство согласования информации и стандартизации процессов с целью максимального повышения прибыльности и самой Henkel, и ее партнеров».*

---

В сегодняшнем мире никто не существует сам по себе. Любой человек, любой отдел, любая компания — часть какой-либо цепочки создания стоимости[1], в которую входят коллеги, клиенты, торговые партнеры и даже конкуренты. И сегодня — больше чем когда-либо — информация обладает большой силой: очень важно получить нужную информацию в нужное время. Всем сотрудникам — от генерального директора до клерка — для эффективной работы необходима информация. Развитие Интернета резко увеличило (вширь и вглубь) объемы доступной информации. Но располагать практически неограниченным объемом информации — это одно, а совместно пользоваться ею и интегрировать ее для ускорения процесса принятия оптимальных решений — совсем другое.

Чтобы обеспечить себе процветание и успех в конкурентной борьбе, компании остро нуждаются в улучшении программно-аппаратных средств, в интеграции разнообразных источников информации и в обеспечении пользователям доступа только к тому, что им нужно, тогда, когда им нужно, и оттуда, откуда им нужно. Компаниям нужны также упреждающие информационные системы, наводящие пользователей на нужную им информацию и избавляющие их от необходимости проводить широкомасштабный поиск или обработку данных. Чтобы решить эту проблему, достаточно предоставить каждому пользователю необходимую информацию с учетом его роли или функций в данном бизнесе.

Теперь, впервые в истории информационных технологий, появился *портал* — инструмент, который открывает пользователю возможность управлять данными. Портал обеспечивает единую точку входа для всех пользователей всех систем, обеспечивая ресурсы для интеграции и быстрого и легкого получения нужных данных. Портал также обеспечивает управление этими ресурсами с учетом обязанностей и полномочий пользователя, скрывая от него излишнюю сложность. При этом можно выполнять некоторые операции, невозможные в сетях интранет. Информацию теперь можно структурировать не в соответствии с внутрикорпоративными границами, а по конкретным заданиям и сферам ответственности. Таким образом, портал обладает громадным потенциалом поддержки управления данными, обработки транзакций и коллективного использования знаний поверх границ между бизнес-единицами и отдельными службами. И более того, цепочка процессов теперь не обязательно должна обрываться на границе корпорации: внешние субъекты могут интегрироваться в корпоративный портал так же легко, как и внутренние.

# УДВОЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Кто должен возглавлять разработку портала? Некоторые считают, что финансовый директор. Но разве это не обязанность специалистов по информационным технологиям? Чем может помочь портал финансовой службе и финансовому директору? Какая стратегия развертывания и использования портала обеспечит оптимальные результаты? И как с помощью технологии портала можно преобразовать собственный бизнес?

Клиенты задают нам эти вопросы постоянно. Они подчеркивают, что нуждаются в практических рекомендациях по разработке и использованию порталов, и именно об этом пойдет речь в данной главе. Но сначала рассмотрим «технико-экономическое обоснование» портала. По нашему мнению, экономический выигрыш от создания портала не вызывает никаких сомнений. Вопрос не в том, необходимы ли порталы и обеспечивают ли они рентабельность инвестиций, а в том, как быстро их можно развернуть и какой будет прибыль. Посмотрим, каковы главные стратегические преимущества, которые обеспечивает портал:

- более тесное взаимодействие сотрудников компании, деловых партнеров и клиентов;
- повышение эффективности сбора и распределения информации;
- ускоренная интеграция данных, что делает их более полезными и актуальными;
- сокращение расходов и повышение прибыльности;
- ускорение и повышение качества принятия решений;
- постоянные связи с акционерами и финансовыми рынками.

Этот список можно расширить, включив в него множество других позиций! Кстати, термин «портал» точно отражает суть явления: это ворота, обеспечивающие широчайший доступ к невиданным объемам информации, формирование баз данных о клиентах и налаживание связей с ними, эксплуатационную эффективность и увеличение производительности. Например, порталы дают возможность:

- *резко повысить прибыльность бизнеса*: они позволяют собирать и интегрировать информацию из различных источников и систем, делая ее доступной для одного или многих пользователей (с помощью браузера или мобильного устройства); пользователи могут осуществлять обновление, поиск решений, отслеживать продвижение проектов и мгновенно реагировать на события, значимые с точки зрения их бизнеса;

- *повысить качество деловых связей*: порталы обеспечивают укрепление связей и позволяют использовать новейшие процессы, согласуя выполнение всех функций и процессов в реальном времени; они позволяют управлять всей цепочкой создания стоимости в режиме «прозрачности», поверх традиционных корпоративных границ;
- *максимизировать стоимость бизнеса*: порталы позволяют оптимизировать управление материальными и нематериальными активами, способствуя улучшению краткосрочных результатов и повышению рентабельности долгосрочных инвестиций. Порталы позволяют пользователям трансформировать данные в знания, а знания — в решения и далее в практические действия.

Исследование[2] влияния порталов на некоторые бизнес-процессы показывает, что они обеспечивают возможность удвоения производительности. В нем традиционные ERP-системы сравниваются с порталами с дифференцированным доступом для трех отдельных приложений — на уровне рядового сотрудника, агента по сбыту и генерального директора. Результаты сравнения для опытных пользователей представлены на рис. 7.1. Для сотрудников с небольшим опытом различия еще больше. Портал позволяет сократить время обработки информации на 40–60%. Кроме удвоения производительности, корпоративный портал помогает пользователям лучше понять свою роль в рамках компании. Столь радикальное повышение производительности обеспечивается следующими возможностями портала:

- *единой точкой доступа:* наличие всего одной точки доступа (через браузер) для всех приложений, услуг и любого контента;
- *однократной регистрацией:* пользователю достаточно всего один раз зарегистрироваться на портале, чтобы получить доступ ко всем другим системам;
- *наличием персонализированного интерфейса пользователя (с учетом его обязанностей и полномочий):* портал обеспечивает пользователям персонализированный доступ ко всем релевантным операциям, приложениям, информации и бизнес-процессам. Поскольку все они привязаны к определенным должностям и функциям со специальными позициями в меню, конечным пользователям не нужно перемещаться по системе для выполнения порученных им заданий: доступ ко всем бизнес-функциям, необходимым для выполнения того или иного задания, открывается из структурированного меню соответствующего пользователя;

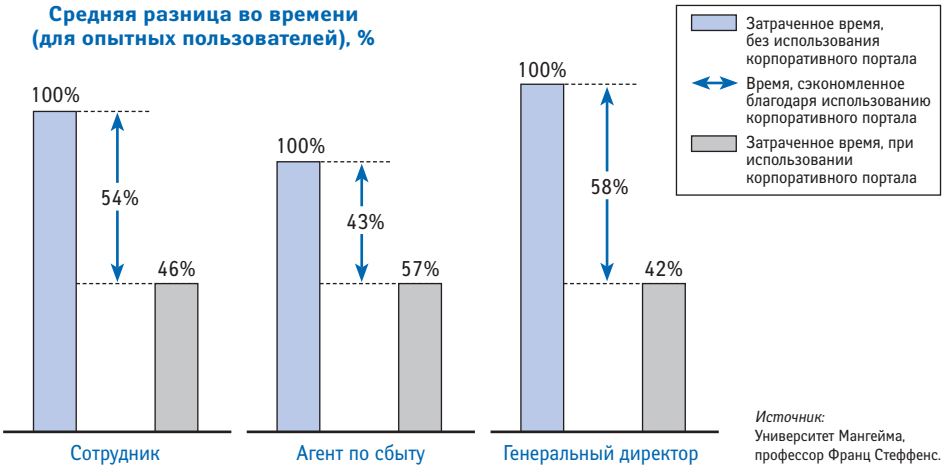



**Рис. 7.1.** *Корпоративный портал: удвоение производительности*

- *интеграцией:* портал обеспечивает совместимость внутренних и внешних источников данных, искомой информации и приложений, а также базовых систем;
- *наличием функции Drag and Relate:* благодаря этой функции, портал интегрирует программное обеспечение бизнеса и веб-ресурсы, а задание легко перемещается из одного приложения в другое для дальнейшей обработки;
- *наличием функции iViews:* iViews — это простые и интуитивно понятные веб-приложения или документы, которые обеспечивают пользователю мгновенный обзор и доступ к важной информации.

Возможности интранета и агрегирование данных на основе классификации информации при сборе и структурировании данных по-прежнему сохраняют актуальность, но порталы позволяют резко активизировать взаимодействие с коллегами, клиентами и партнерами по самым важным направлениям. Например, портал позволяет структурировать и представлять данные наиболее эффективным образом.

В частности, компания может вводить процедуры генерирования и оплаты счетов в онлайновом режиме, а также урегулирования споров на своем сайте. Это обеспечивает компании выгоды:

- прямые: пересылка счетов по Интернету позволяет экономить до 70% по сравнению с пересылкой бумажных счетов; денежные потоки оптимизируются за счет сокращения сроков погашения дебиторской

задолженности; резко сокращаются затраты на разрешение споров, поскольку все споры могут вводиться и отслеживаться через один канал (отпадает необходимость в сочетании электронной почты, телефона, факса и др.);

- косвенные — например, выгоды клиентов, которые могут осуществлять классификацию, проверку и оплату счетов. Поскольку все эти операции могут выполняться с помощью электронных средств на сайте получателя, клиенту удобнее контролировать график платежей и управлять исходящими денежными потоками.

## ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ПОРТАЛА

Сегодня каждому сотруднику так или иначе приходится работать с информацией. Но впервые в истории информационных технологий возникла комплексная технологическая база, использующая для интеграции общую ориентированную на сообщения инфраструктуру, состоящую из порталов, веб-приложений, электронных торговых площадок и ИТ-инфраструктуры. Порталы обеспечивают пользователям — причем как финансовым директорам, так и работникам колл-центров — возможности эффективного управления при выполнении повседневных заданий, связанных с обработкой данных. Улучшение доступа к приложениям и интеграция — вот те ключи, которые открывают двери к разнообразной информации, необходимой пользователям, в пределах расширенного предприятия. Через такой портал пользователи могут оперативно получать уведомления, сигналы о значимых для них событиях и, следовательно, готовить упреждающие решения.

При анализе типичной рабочей среды различных пользователей можно разделить источники информации на четыре категории: приложения и унаследованные базы данных; бизнес-аналитика; неструктурированные документы; веб-контент и услуги. В наглядной форме эти четыре опорных элемента[3] портала представлены на рис. 7.2.

**Опорный элемент 1: доступ к системам обработки транзакций и унаследованным базам данных.** Корпоративные приложения включают и критически важную информацию, и необходимую для обработки транзакций логику. Унаследованные базы данных содержат информацию, управление которой осуществляется с помощью множества кодов, окон и сообщений, и все это слишком запутанно и не может копироваться. Однако эти системы образуют информационный каркас корпорации и содержат все данные, необходимые для выполнения повседневных операций. В процессе нор-

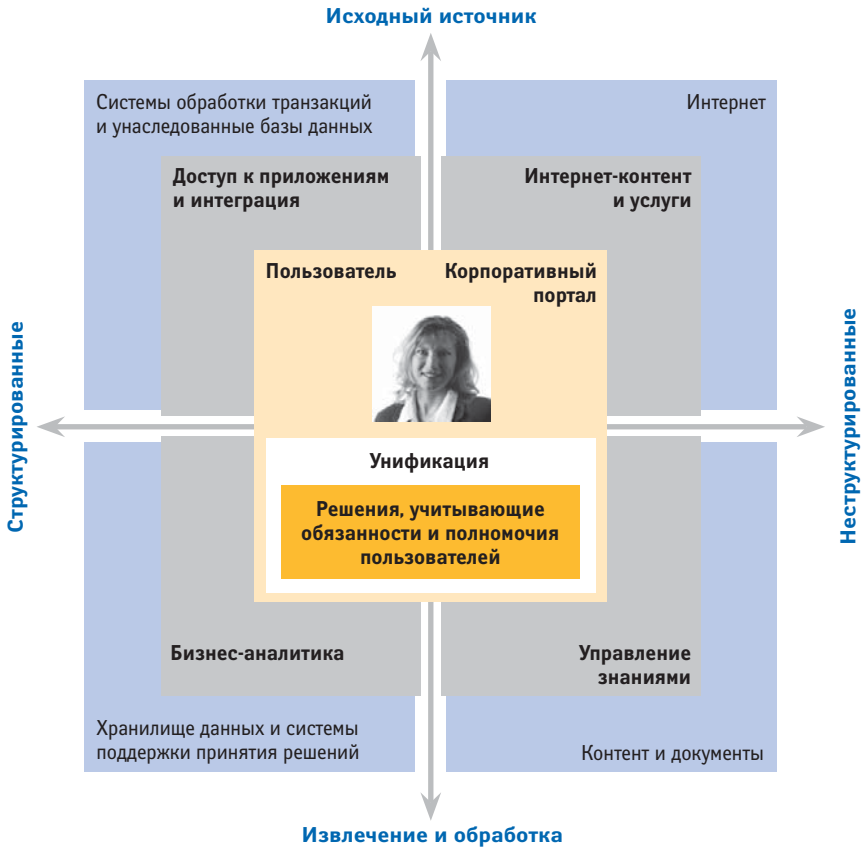



**Рис. 7.2.** *Опорные элементы корпоративного портала*

мального роста или поглощений многие организации накапливают сотни и даже тысячи источников данных. В большинстве случаев таким данным недостает совместимости, а системы настолько разнообразны, что средний пользователь обычно может уверенно работать лишь с двумя-тремя приложениями.

**Опорный элемент 2: бизнес-аналитика.** Для оценки большинства событий в бизнесе требуется более широкая панорама, которую не может обеспечить отдельная запись о транзакции. Такая панорама охватывает внутреннюю среду и отраслевые тенденции, что позволяет заранее предупреждать пользователей о возможности возникновения проблемных или даже опасных ситуаций. Корпорации используют множество показателей для измерения эффективности и знают, когда изменения эффективны. Но самое важное — они хотят интегрировать ретроспективную информацию, полученную с

помощью «зеркала заднего вида», с данными, характеризующими текущую ситуацию, чтобы обеспечить более безопасное и точное управление предприятием. Для этого требуется бизнес-аналитическая платформа, позволяющая агрегировать информацию и моделировать воздействие текущих событий и данных на будущее.

**Опорный элемент 3: управление знаниями.** Любая компания хранит громадные объемы неструктурированной информации в виде множества документов. Эту информацию непрерывно генерируют сотрудники компании, ее партнеры и отраслевые источники. Некоторые из этих данных приходится объединять, классифицировать и распространять, передавая заинтересованным сторонам. Пользователи хотят получать доступ к такой информации по мере надобности с помощью различных интегрированных инструментов поиска, использующих близкий к обычному язык. Доступ ко всем данным на корпоративном портале открывается через единый интерфейс, что позволяет коллективно пользоваться знаниями и делает возможным реальное активное сотрудничество.

**Опорный элемент 4: управление сетевым контентом и услугами.** Значительная часть необходимой информации поступает в компании из внешних источников. Сотрудники привыкли к тому, что нужную информацию приходится собирать со множества сайтов. У них есть свои излюбленные сайты, которым они доверяют, где они могут получить доступ к данным и услугам. И теперь теми же самыми чертами, которыми разработчики в свое время наделили сайты с целью привлечь и удержать пользователей, наделяются порталы, чтобы облегчить просмотр информации и принятие решений. Подобно системам управления знаниями, которые предлагают иерархию неструктурированных документов, Yahoo! например, дает иерархию сетевого контента. Корпоративный портал напрямую подключается ко всему спектру веб-сервисов. Это означает, что если контент и/или структура Yahoo! изменяется, изменяется и предлагаемая на корпоративном портале информация.

Беспроблемную навигацию по множеству приложений можно обеспечить только в унифицированной среде данных. Чтобы объединять эти четыре источника информации и точнее определять ключевые данные и понятия, используется уровень абстрактного анализа. На этом уровне сопоставляются и анализируются данные и логические связи, полученные из источников. Этот уровень также «знает» пользователей, их конфигурации, полномочия и требования в отношении исполнения функций или запросов. Данный уровень обеспечивает эффективное представление данных и логи-

ческих связей всякий раз, когда пользователь запрашивает информацию или когда компании нужно передать пользователям данные об экономически значимых событиях. Фокусируйте внимание на *совокупной стоимости владения*, она должна быть одним из главных критериев при выборе поставщика для создания портала. Подробнее об этом говорится в приведенном ниже примере.



## ПРИМЕР

### Совокупная стоимость владения: экономическое обоснование создания портала

*Решение о создании портала определяется не только технологией, но и контентом. Описываемая здесь компания тщательно сравнила разных поставщиков технологий. Некоторые из них предлагали превосходные технические решения для управления, поиска и визуализации информации. Другие обеспечивали превосходную связь со множеством источников информации через Интернет. Третьи гарантировали полную интеграцию с существующими ERP-приложениями. Однако для этой компании определяющим фактором был контент. Финансовый директор и директор по информационным технологиям вместе выбрали портал, который обеспечивал полностью готовый, стандартный, высококачественный контент. Поскольку основа была готовой, стоимость инсталляции и совокупная стоимость владения получились вполне разумными.*

*Технико-экономическое обоснование предусматривало два вида рабочей среды: рабочее место менеджера в администрации и менеджера на производственном предприятии. При этом компания хотела получить следующие выгоды: сэкономить деньги, отказавшись от бумажной отчетности, и обеспечить менеджерам доступ к данным в реальном времени, чтобы они могли принимать решения на основе высококачественной, подробной и актуальной информации. Доступ к данным открывался через удобный в работе и наглядный интерфейс, поэтому обучение пользователей занимало не более одного дня. Компания хотела, чтобы все менеджеры были лучше информированы, чтобы они всегда знали свои ключевые показатели эффективности, ситуацию в центрах создания стоимости, бюджеты и состояние проектов в своих зонах ответственности. Кроме того, сотрудники должны были иметь доступ к инструментам для мониторинга и инициации административных процессов.*

*Расчеты рентабельности инвестиций показали, что чистая прибыль появляется уже в первый год, даже с учетом затрат на реализацию пилотного проекта и обучение пользователей. Оказалось, что самые большие выгоды можно получить в финансовой сфере и сфере учета издержек,*

*а наибольший эффект дает интеграция процессов. Экспериментальная и испытательная фазы длились три месяца, и почти сразу после этого была развернута полномасштабная производственная система, интегрированная с ERP-системой и другими системами обработки транзакций.*

*В результате портал обеспечил сотрудникам компании доступ к различным системам через единую глобальную точку доступа. Гетерогенную системную среду компании они воспринимают теперь как гомогенную. Уменьшилось число сбоев, сократилось время обучения при замене унаследованных систем новыми. Однако некоторые из унаследованных систем были сохранены и стали доступными более широкому кругу пользователей, чем раньше.*

Сейчас порталов уже очень много, но их возможности различаются. Конкурентоспособным фирмам недостаточно, чтобы портал просто обеспечивал доступ к нужным приложениям через сеть. Возможности корпоративных порталов следующего поколения намного шире: они позволяют унифицировать информацию, приложения и сервисы гетерогенных систем, чтобы повысить эффективность совместной работы и принятия решений, сократить время реакции на важные для бизнеса события.

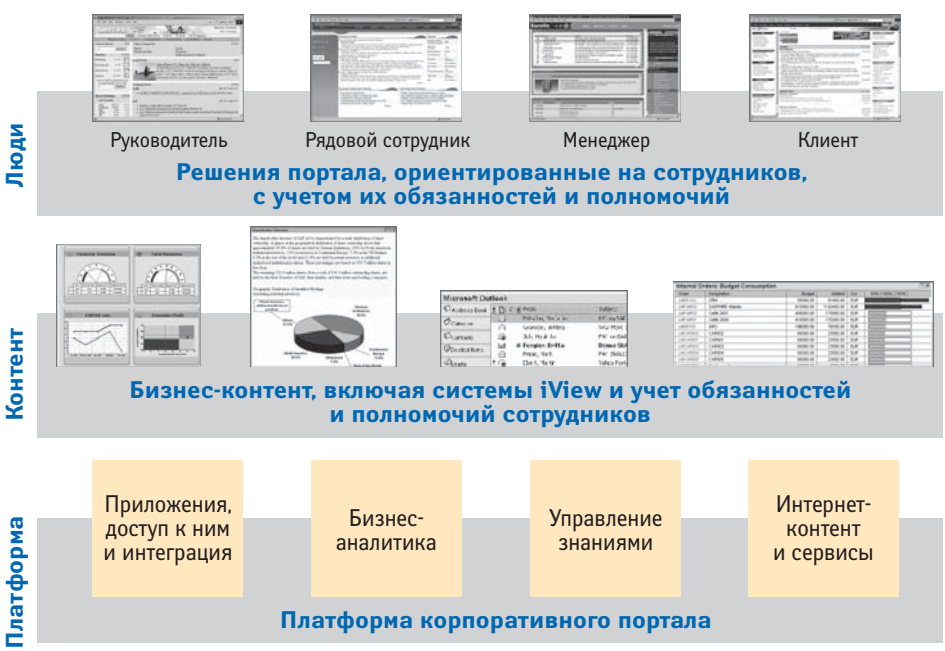



**Рис. 7.3.** *Бизнес-контент для платформы портала*

Задания, для выполнения которых раньше требовалось многократно переходить из системы в систему, теперь выполняются несколькими щелчками мыши. Результаты не только достигаются быстрее, но получаются более точными, процесс в целом становится исключительно эффективным. Объединяя мощные корпоративные решения с технологией хранилищ данных, отчетностью и анализом, а также заранее подготовленным бизнес-контентом, порталы обеспечивают немедленное и непосредственное создание стоимости. Помимо этого, они позволяют оптимизировать инвестиции в хранилища данных и корпоративные приложения.

Важность заранее скомпонованного бизнес-контента и обеспечение доступа к нему через портальные приложения иллюстрирует рис. 7.3. На нем показана связь между технологической платформой и интуитивно понятным бизнес-контентом и структура портала, учитывающая обязанности и полномочия сотрудников.

## ИНТЕГРАЦИЯ ЛУЧШЕ, ЧЕМ «ЛУЧШИЕ СРЕДИ АНАЛОГОВ»

Контент портала должен упрощать доступ к бизнес-процессам, в которых пользователи внутри вашей компании и вне ее больше всего нуждаются, независимо от того, идет речь о приложениях, данных, документах или Интернете. Предоставление этого контента с учетом обязанностей и полномочий конкретного пользователей повышает эффективность работы, в том числе эффективность принятия решений и обслуживания клиентов.

В эпоху электронного бизнеса компании обращаются к технологии корпоративных порталов, чтобы в определенной мере упорядочить информационные потоки. Они хотят предоставить пользователям по всей цепочке создания стоимости единую точку доступа к информации, необходимой для выполнения порученных заданий. Конечно, доступ — это хорошо, но ведь обязанности пользователей весьма разнообразны, а требования иногда очень высокие. В чем они действительно нуждаются, так это в инструментах, позволяющих упростить и ускорить выполнение множества заданий, независимо от того, какие приложения, данные и сервисы для этого необходимы.

В дополнение к мощной портальной платформе компании нуждаются в сложных портальных приложениях и в контенте. Стандартизация данных позволяет компаниям экономить время и деньги на разработке контента для порталов, а пользователям — быстро осваивать работу с новой и обширной информацией, для управления которой достаточно просто щелкать мышью. Стандартные базовые блоки для создания портального контента — мини-

портальные приложения или веб-сервисы, которые ищут и генерируют ответы на индивидуальные запросы пользователей, причем поиск ведется во всех источниках информации.

Некоторые поставщики порталов предлагают клиентам в качестве стандартного контента тысячи минипортальных приложений. Это позволяет упростить выполнение некоторых заданий, например формирование отчетов о расходах, или предупреждать пользователей о важных событиях, например о просрочке платежа. Существуют пакеты минипортальных приложений для горизонтальных функций — самообслуживание рядовых сотрудников, самообслуживание менеджеров и сотрудничество, и для вертикальных функций — финансы, кадры, электронная коммерция. Поскольку каждая организация по-своему уникальна, по мере расширения потребностей бизнеса стандартные пакеты приходится модифицировать, создавая заказные портальные приложения или расширяя приложения.

## ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ НАСТОЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР

Поскольку портал, построенный на основе ролевой концепции, обеспечивает удобное для пользователя представление услуг и приложений, на предприятии в целом формируется рабочая среда, благоприятствующая выполнению сотрудниками своих функций[4]. Но только ролевой концепции, учитывающей обязанности и полномочия сотрудников, недостаточно, потому что даже сотрудники, выполняющие одинаковые функции, зачастую нуждаются в разной информации. Например, каждый руководитель отдела продаж должен контролировать только свою зону ответственности, то есть следить за конкретным регионом или группой клиентов. Поэтому важно фильтровать информацию таким образом, чтобы пользователь видел только то, что ему нужно. В пределах портала это достигается за счет персонализации.

Так как служебные обязанности и полномочия пользователей в головном офисе известны, корпорация может создать для своих сотрудников портал, персонализированный в соответствии с основными требованиями пользователей. Конечные пользователи могут далее адаптировать портал к своим персональным потребностям или предпочтениям. Таким образом, осуществляется индивидуальное конфигурирование настольных компьютеров, позволяющее сотрудникам справляться с очень сложными заданиями в гетерогенной системной среде. При этом открываются новые возможности для децентрализации процессов, расширения полномочий сотрудников и реализации сценариев самообслуживания.

Например, порталы могут радикально изменить природу самых обычных административных операций и превратить их в совместные процессы с добавлением стоимости. Ниже приводится соответствующий пример.



## ПРИМЕР
### Провайдер технологических услуг преобразует внутренние процессы

*Крупная европейская технологическая компания захотела с помощью порталов изменить внутреннюю процедуру подачи запросов на обслуживание. Для этого необходимо было решить простую, но досадную проблему: в компании не было стандартной процедуры запроса на внутренние изменения. Поэтому и руководители, и клерки тратили много времени на обновление данных в системах, общение по электронной почте и по телефону и работу с бумажными документами. Человек, ответственный за инициализацию изменения, должен был установить контакт с соответствующим клерком в центральном офисе. Например, при переходе сотрудника из одного отдела в другой его руководитель должен был отправить сотрудникам, ответственным за кадры, в оба отдела соответствующие сообщения по электронной почте (и позвонить). Много времени отнимало также отслеживание статуса подобного задания. Процедура, существовавшая до создания портала, схематично представлена на рис. 7.4.*

*Когда для ввода таких запросов был создан портал, весь процесс радикально изменился — и определенно к лучшему! Теперь менеджеру нужно отправить всего одно сообщение, заполнив соответствующий бланк на портале в онлайновом режиме. Заполненная форма с помощью электронных средств связи мгновенно передается во все отделы, которых это касается. Информацию о статусе запроса всегда можно получить на портале. Это конкретное изменение проводилось через кадровую службу (для учета и корректировки заработной платы), финансовую службу (для корректировки бюджета), службу телефонного сервиса и, наконец, службу эксплуатации и обслуживания помещений (для физического перемещения рабочего места).*

*Какие выгоды получила компания? Сократилось время управления, сократились административные и канцелярские затраты, сама операция проводится быстрее и «решительнее». Высвободились ресурсы бэк-офиса, которые можно теперь направлять на выполнение заданий, обеспечивающих создание стоимости, а сообщение между порталом и ERP-системой существенно упростилось. Теперь процесс децентрализован, сотрудники имеют возможность создавать множество разнообразных внутренних сервисных запросов.*

**Рис. 7.4.** *Самообслуживание: процедура обработки внутренних сервисных запросов (до создания портала)*

*Теперь компания получает выгоды от глобальной стандартизации контента и процессов управления. Портальные приложения сначала проверялись в одном пункте, в эксперименте участвовало сравнительно небольшое число пользователей, но затем эта технология была быстро развернута в глобальном масштабе. Используя эту стратегию, компания на 50% сократила затраты на обработку внутренних переходов своих сотрудников.*

Опыт этой компании показывает, что порталы могут создавать стоимость в рамках процессов, затрагивающих несколько служб. Например, самообслуживание менеджеров в пределах корпоративного портала позволяет упростить решение административных задач, особенно тех, в которых участвуют централизованные службы, например финансовая или кадровая. А каков чистый итог? Центральные отделы лучше контролируют процессы, им реже задают вопросы относительно статуса запросов. Таким образом, централизованные ресурсы, которые раньше расходовались на решение чисто административных задач, теперь можно использовать для решения стратегических задач, например, для реализации программ, управляемых финансовым директором.

Рассмотрим еще один пример — как порталы помогают вам действовать в соответствии с централизованной политикой в отношении поездок. Почему бы не предложить командируемым сотрудникам услуги с добавленной стоимостью? Сотрудники, отправляющиеся в поездки, могли бы использовать портал для заказа номеров в гостиницах, билетов на самолеты, аренды автомобилей. Они могли бы планировать полноценные командировки (карты, руководства, информация о рейсах, погоде, состояние визы, требования в отношении прививок и т. п.). У сотрудников появятся сильные стимулы использовать портал: такая централизованная служба экономит время и обеспечивает дополнительную информацию. Вы быстро убедитесь в положительном воздействии портала на бюджет командировок: новые заказы уже будут соответствовать централизованной политике в этой сфере.

## ПОЧЕМУ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДОЛЖЕН ПРОДВИГАТЬ ИДЕЮ СОЗДАНИЯ ПОРТАЛОВ?

Какую выгоду вы как финансовый директор можете получить от порталов? Лучше поставить вопрос по-другому: что вы делаете для того, чтобы увеличить объем финансовой информации, доступной вашим сотрудникам и вообще сотрудникам компании? Вероятнее всего, сначала вы работали с бумажной главной книгой, потом с электронной бухгалтерской книгой. Затем вы начали пользоваться автономными приложениями в виде электронных таблиц для определения затрат и моделирования. Сегодня ваши приложения для учета затрат интегрированы в ERP-систему. Что ж, вы достигли значительного прогресса, но этого недостаточно!

Давайте рассмотрим все это с точки зрения пользователя. Кто на самом деле работает с этой информацией в вашей компании? Возможно, это всего 30 человек, в большинстве своем специалисты по финансам и бухгалтеры. Как вы распространяете эту информацию среди более широкого круга людей? Вы делаете распечатки. Поступая так, вы фактически уменьшаете объем доступной информации. Почему? Потому что распечатка статична, а не динамична. Она не позволяет сортировать данные, переходить на другие уровни, чтобы получить интегрированную информацию, и задавать пороговые значения параметров. Как видно из рис. 7.5, чем больше число пользователей информации, тем большую стоимость создает развертывание информационной технологии.

Как же распространять важные финансовые данные среди более широкого круга людей? Через портал предприятия. Этот невероятно гибкий инструмент позволяет не просто передавать информацию большему числу людей, но передавать им более содержательную, более ценную информацию,

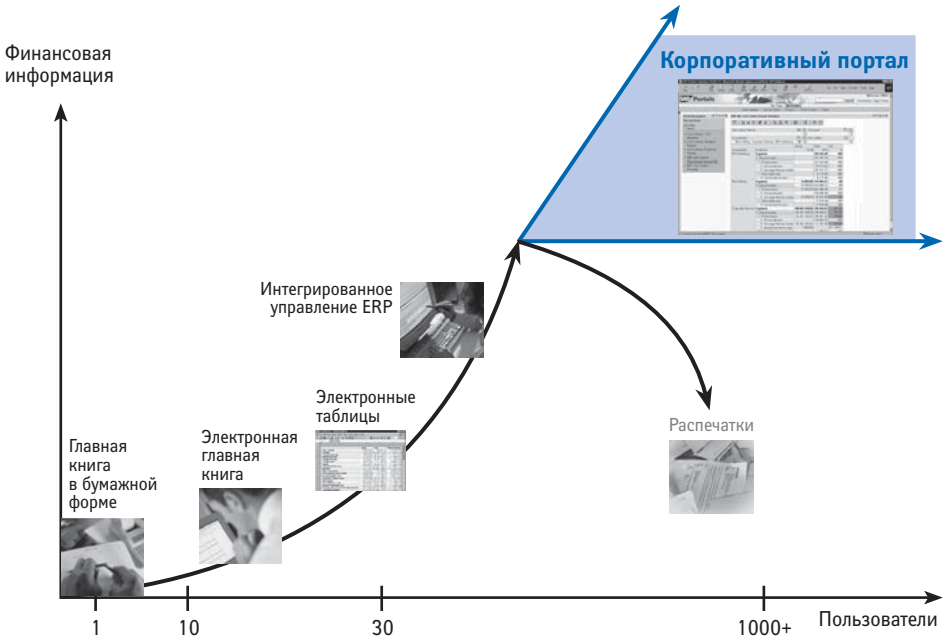



**Рис. 7.5.** *От количественных изменений («больше информации») к качественным (развернутое представление информации)*

которую можно дополнять. Например, пользователи могут задавать пороговые значения в соответствии со своими потребностями.

Для извлечения максимальной пользы из финансовой информации потребуются значительные усилия, но дело того стоит! Например, пользователям-нефинансистам могут понадобиться другие приложения и сообщения, нежели те, которые нужны вашим сотрудникам. Это потому, что нерегулярные пользователи (а именно их мы здесь имеем в виду) нуждаются в информации, различающейся по ракурсу и по структуре. Инструменты для пользователей-нефинансистов будут менее мощными, но более наглядными и удобными, чем инструменты, например, для бухгалтера, занимающегося учетом затрат. Пока лишь немногие поставщики порталов предлагают готовые решения для нерегулярных пользователей, способствующие увеличению рентабельности инвестиций в проекты порталов.

Давайте посмотрим, что предпринял финансовый директор транснациональной компании, изготовляющей напитки, чтобы автоматизировать распространение данных об эффективности среди членов его глобальной финансовой группы. Когда выяснилось, что новый финансовый портал чрезвычайно эффективен и пользуется огромным успехом, компания с его помощью обеспечила поддержку принятия решений по всему миру.

## ПРИМЕР
### Портал финансового директора для поддержки принятия решений в режиме самообслуживания

*Транснациональная компания — изготовитель напитков недавно пережила слияние, после чего оказалось, что она должна осуществлять финансовые операции в 15 странах, используя разнородные процессы и системы. Сотрудникам финансовой службы было трудно, а иногда невозможно получить доступ ко всей информации, необходимой им для эффективной работы и предоставления услуг, обеспечивающих создание стоимости. Кроме того, ощущение общности у сотрудников финансовой службы было слабым, а возможностей для коллективного использования знаний и опыта было очень мало.*

*Финансовый директор компании, будучи также руководителем отдела информационных технологий и одним из главных участников процесса планирования стратегии электронного бизнеса, имел достаточно полномочий, чтобы инициировать нужное решение: корпоративный информационный портал, который предоставляет каждому сотруднику финансовой службы интеллектуальный веб-сайт. Этот портал был разработан таким образом, чтобы обеспечивать финансовому директору и его службе доступ к полезным данным и инструментам на базе четырех приоритетов.*

1. Возможность усилить поддержку принятия решений: *теперь пользователи имеют доступ к наиболее важным (и непрерывно обновляемым) данным об эффективности работы, что позволяет отслеживать динамику ключевых показателей эффективности и моделировать различные сценарии.*
2. Сбор информации из внешних источников: *портал объединяет актуальную корпоративную информацию, поступающую из внутренних источников, с релевантными отраслевыми новостями, экономическими показателями, комментариями СМИ и сигналами от инвесторов. Портал также представляет данные внешнего бенчмаркинга об оптимальных методах управления финансами.*
3. Облегчение сотрудничества работников финансовой службы: *доски объявлений, видеоконференции и виртуальные «совещательные комнаты» объединяют людей, позволяя им интерпретировать поступающие данные о результатах и другие сведения. Финансовый директор использует портал для регулярного представления обновленной бизнес-информации и проведения сеансов «вопрос—ответ».*
4. Согласование персонализированных данных и коммуникационных потребностей: *люди могут самостоятельно генерировать контент на основе результатов поиска и получаемых персональных материалов.*

*Наряду с электронной почтой, они также имеют доступ к другим инструментам для выполнения неформальных заданий, например, для контроля портфеля акций.*

*Каким образом финансовому директору удалось осуществить все это быстро и эффективно? Он обращался к специалистам по порталам за советами относительно структуры и исполнения. Но ключом к успеху стало обращение к самым важным потребностям пользователей (вместо того чтобы попытаться уместить в портал всю релевантную информацию). Это обеспечило быструю победу и позволило избежать длительного обучения пользователей управлению контентом. Главной целью первого этапа реализации проекта портала было более широкое ознакомление сотрудников объединенного предприятия с новыми ключевыми показателями эффективности с целью повысить качество отчетов, бюджетов и прогнозов.*

*Проектная группа работала быстро, и финансовый портал заработал уже через пять недель. Сотрудники приняли новый инструмент с энтузиазмом. Сила избранной стратегии заключалась в том, что она опиралась на вполне практичный подход: первоначально функциональные возможности были ограничены, но зато портал соответствовал стилю и характеру компании. Для испытаний в реальных условиях и подтверждения возможностей навигации использовался мгновенный «срез» значений ключевых показателей эффективности. С самого начала портал был подключен к Интернету, обеспечивал высококачественное визуальное представление информации и имел структуру, стимулировавшую активность пользователей.*

*На втором этапе работала та же группа старших финансистов, которые определяла требования к порталу на первом этапе. Была разработана более подробная техническая архитектура, и группа приняла важное решение: портал связали с хранилищем оперативных данных, что позволило получать текущие значения ключевых показателей эффективности и данные в реальном времени.*

*К этому моменту сотрудники финансовых служб в разных бизнес-единицах компании обнаружили, что им стало проще выполнять трансграничные операции. Улучшились и отношения с менеджерами, поскольку теперь они лучше понимают влияние тех или иных факторов на финансовые результаты и цели. Финансовый директор легко получил разрешение совета директоров компании на реализацию третьего этапа, которая должна занять около года. На этом этапе портал предполагается интегрировать с другими (помимо финансовой) общекорпоративными системами, чтобы к нему могли обращаться сотрудники других функциональных групп, в частности маркетинговой и кадровой служб.*

Из этой истории успеха можно извлечь некоторые важные уроки. Во-первых, сначала нужно «преподнести» портал в выгодном свете, разработав пилотный проект, обеспечивающий заметные и наглядные результаты. Во-вторых, в процесс планирования и разработки портала нужно сразу вовлекать конечных пользователей. И наконец, нужно делать стратегические инвестиции, обеспечивающие пользователям доступ к важнейшим функциям, которые облегчают им работу и стимулируют сотрудничество. В описанной выше компании выгоды от того, что ценная информация стала доступна гораздо большему числу сотрудников, вполне оправдали затраченное время и деньги. Финансовый директор компании говорит об этом оптимистично: «Сегодня корпоративный информационный портал — один из самых мощных инструментов, обеспечивающих сотрудничество на основе знаний, которое должно привести к расцвету электронной коммерции».

В финансовой сфере довольно много коллективных процессов, которые можно интегрировать в портал, — от управления инвестициями до закрытия и консолидации счетов. В следующем примере мы опишем использование общей платформы — корпоративного финансового портала. Каким образом такой портал может помочь решить проблемы, возникающие между материнской компанией и ее филиалами? Типичные процессы в этой сфере — составление годовых планов, скользящее прогнозирование, анализ денежных потоков, управленческая отчетность, а также бухгалтерские процессы — консолидация, операции при закрытии периода, обработка счетов, внешняя отчетность.

Цель создания портала — устранить проблемы, затрудняющие и осложняющие повседневную работу. Известно, что *прогнозирование и составление бюджета* поглощают массу ресурсов и отнимают время у сотрудников финансовых служб практически в течение всего года. В финансовой среде, не имеющей портала, обращение к прошлым статистическим данным, например, для сравнительного анализа, представляло трудности, а инструментов моделирования и других программ, помогающих специалистам, вообще не существовало. Вдобавок к этому, расширялись масштабы использования гетерогенных систем, что препятствовало эффективному сбору и распределению данных. Кроме того, многократный ввод данных снижал эффективность работы и порождал дополнительные ошибки. Параллельный доступ к формам, основанным на электронных таблицах, создавал серьезные проблемы совместимости: или форма блокировалась, и другие пользователи оказывались в тупике, или последнему пользователю для сохранения электронной таблицы необходимо было стереть предыдущие изменения.

*Процессы консолидации* занимают большую часть года, но даже при этом они не соответствуют предъявляемым к ним противоречивым требованиям.

Основная проблема для всех участников — обеспечение совместимости баз данных. Несогласованность механизмов пересчета валют, различия между внутренней и обязательной отчетностью, другие проблемы могут замедлять передачу нужных данных. Головная организация оказывает давление на филиалы, требуя быстрого *закрытия периодов*, не предоставляя им четких временных графиков. В важнейших документах часто отсутствует нормальное хронологическое упорядочение. И в большинстве случаев эту информацию нельзя получить через корпоративный интранет.

При *анализе денежных потоков* часто имеют место дублирование и путаница. Серьезные проблемы возникают из-за разных стандартов оценки и методов начисления амортизации, а также различия местных требований. Из-за этого ежедневная загрузка часто оказывается чрезмерно большой.

В сфере бухгалтерского учета из-за отсутствия остро необходимых стандартизированных процессов представления напоминаний и требований часто возникают проблемы с *обработкой счетов*. Филиалы очень часто не могут отказаться от услуг материнской компании и воспользоваться услугами внешнего поставщика. После консолидации финансовая служба филиала может столкнуться с проблемами согласования своих отчетных периодов и определений с теми, что приняты в материнской компании. Специалисты головного офиса постоянно запрашивают отчеты, которые отличаются от тех, которые требуют местные руководители.

Усовершенствования в этих важнейших областях затрагивают только самые неотложные проблемы, по-настоящему мешающие совместной работе финансовых служб корпоративного центра и филиалов компании. Приведенный ниже пример демонстрирует некоторые прямые выгоды от создания платформы для глобального сотрудничества финансовых служб транснациональной компании.



## ПРИМЕР

### Глобальная производственная компания разрабатывает корпоративный финансовый портал

*Крупная транснациональная компания хотела ускорить корпоративные финансовые процессы. Ее штаб-квартира помещалась в Германии, а по всему миру у нее было больше 1000 филиалов, координировать деятельность которых было довольно сложно. Поэтому компания хотела создать портал для международного обмена информацией. Нужно было объединить хранилища приложений и данных в единый и простой корпоративный портал для управления процессами консолидации. Вот что сказал финансовый директор компании: «Мы хотели создать современный коммуникационный форум для своих*

*финансистов и бухгалтеров, чтобы повысить эффективность и качество финансовых процессов, расширить практику коллективного использования знаний в рамках корпоративной финансовой службы и укрепить глобальное финансовое сообщество компании».*

*До создания портала ситуация была такой: доступ через интранет к конкретной информации, необходимой множеству пользователей для закрытия счетов, был затруднен; значительную часть информации, важной для данного процесса, было трудно найти, а часть информации не использовалась вообще. Обмен данными между сотрудниками, вовлеченными в процесс консолидации, часто осуществлялся медленно или непоследовательно. После создания корпоративного финансового портала участие децентрализованных филиалов в общекорпоративных процессах стало более энергичным и эффективным.*

*Стратегия компании в отношении портала была двоякой. На первом этапе был налажен прямой обмен информацией для совместного использования неструктурированных материалов. Для этого были сведены вместе — в один портал — все существовавшие в компании решения для управления контентом, например процедуры бухгалтерского учета, графики, определения и планы счетов. Это обеспечило поддержку сотрудничества финансовых служб компании в отношении планирования, закрытия и консолидации счетов по всему миру. Кроме того, объем сохраняемой информации была сокращен с 14 Гб до 0,5 Гб за счет исключения многократного копирования и разработки процесса контролируемого удаления устаревшей информации. На втором этапе основной целью развития портала должны были стать интеграция структурированной отчетности и вмешательство в процессы, что обеспечило бы сотрудничество финансовых служб компании по всему миру через общекорпоративный финансовый портал.*

*К конечным выгодам можно отнести, в частности, кардинальное повышение качества и скорости выполнения операций. Сообщение между головным офисом корпорации и ее филиалами улучшилось: теперь между контентом, управляемым пользователем (извлекаемой им информацией), и новостями, распространяемыми центральной финансовой службой корпорации (рассылаемой без запроса информацией), установилось «здоровое равновесие».*

---

На рис. 7.6 представлен корпоративный финансовый портал как пространство, обеспечивающее сотрудничество с целью упрощения процессов и информационных потоков.

Чтобы филиалы компании начали реально использовать корпоративный финансовый портал, необходимо предоставить местным специалистам *дополнительные услуги*. Например, им может быть предложена помощь в ре-

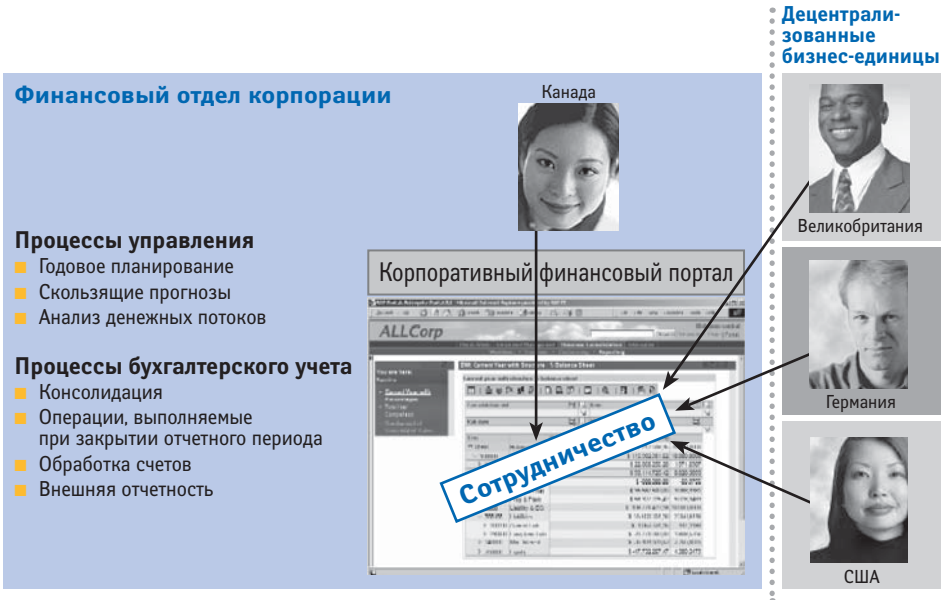



**Рис. 7.6.** *Корпоративный финансовый портал обеспечивает сотрудничество с целью упрощения процессов и информационных потоков*

шении проблем и децентрализованном создании списков рассылки или возможность регистрации в качестве получателей функционально ориентированных или централизованных услуг (инструмента валютного моделирования или выполнения расчетов для принятия решения «арендовать или купить»). Другие способы создания стоимости с помощью корпоративного финансового портала — это, например, совместное использование знаний или повышение квалификации сотрудников.

Рассмотренные в этой главе примеры ясно показывают, что создание корпоративного портала обеспечивает финансовому директору не только косвенную выгоду за счет сокращения затрат, но и множество *прямых выгод*[5]. Это, в частности, приложения для отслеживания результатов, причем даже в гетерогенной системной среде (например после слияния компаний), платформа для глобального сотрудничества, например при консолидации в масштабах группы, разгрузка высококвалифицированных финансистов путем обеспечения им поддержки принятия решений и доступа к сервисным приложениям через портал (см. ниже пример компании TransAlta). Из рассмотренного нами опыта создания порталов вытекает, что финансовый директор обязательно должен участвовать в этом процессе с самого начала.

# ПРОЦЕСС, А НЕ ЕДИНОВРЕМЕННЫЙ АКТ

*Начинать надо с малого, но думать о большом!* Опыт показывает, что мощные порталы способны органично развиваться. Корпоративные порталы, создание которых расценивается как успех, создавались с целью быстро использовать открывающиеся возможности для бизнеса и запускались с минимальными усилиями и затратами. Но самое важное: сотрудники относятся к ним не негативно, как к инструменту для сокращения затрат, а позитивно, как к средству расширения индивидуальных и коллективных полномочий. Поскольку все пользователи приобретают знания при совместной работе с приложениями через портал, работа превращается в инновационный процесс. Поэтому решения для порталов не следует рассматривать как статичный инструмент с фиксированной структурой; эти решения должны быть гибкими и адаптируемыми как для сиюминутных, так и для долгосрочных потребностей.

**Начинайте с концептуального проектирования и планирования.** Используйте готовые маленькие стандартные блоки для создания порталов, которые называются минипортальными приложениями, или iViews. Их можно помещать на любую страницу портала. Кроме того, существует механизм навигации для перемещения по страницам портала. Комбинацию из нескольких страниц портала и навигационного механизма можно использовать неоднократно. Эти так называемые рабочие комплекты можно использовать многократно для поддержки различных должностных функций; например, можно предоставить коммерческому директору и начальнику производства возможность мониторинга соответствующих центров затрат.

**Затем нужно перейти к созданию макета портала.** Лучше всего начать с разработки макета на бумаге. Здесь используются распечатки экранов существующих минипортальных приложений, пользователям предлагается разместить их на макете страниц портала. Возможно, имеет смысл создать специальную группу для разработки макета. В обстановке «мозгового штурма» потенциальные пользователи могут свободно обсудить вопросы, например, о том, в какой информации они действительно нуждаются и чего не хватает макету портала. Они смогут также «почувствовать» среду портала и понять, как портал упрощает их работу и делает ее более производительной.

Привлечение пользователей к конкретной работе поможет им осознать коммерческую ценность портала и понять, какие выгоды он может обеспечить. На этом этапе учите пользователей экспериментировать с захватывающими возможностями портала. Но не консультируйте их относительно

структуры портала. Пусть они продумают конструкцию портала самостоятельно — и вы увидете, как много ценного появится в контенте вашего бизнес-процесса.

**После макетирования перейдите к распределению ролей.** Если рабочая группа, создававшая макет, занималась главным образом контентом и приложениями, теперь можно определить, какие функциональные роли при создании портала нужно принять во внимание в первую очередь. Попытайтесь максимально использовать имеющийся контент. Приведем некоторые полезные комментарии пользователей, недавно участвовавших в разработке порталов:

> «Мне нужен простой веб-инструмент, который позволяет быстро делать работу. При этом я хочу, чтобы в мой компьютер автоматически, без запросов, поступала вся информация, необходимая мне как агенту по закупкам».
>
> «Я хочу иметь единую точку доступа ко всем внутренним и внешним функциям и службам, связанным с моей работой».
>
> «Мне нужна персонализированная рабочая среда, в которой я могу сам выбирать способ представления нужной информации и в которую можно добавлять новые функциональные возможности».

Обычно интерфейсы пользователей в корпоративных порталах учитывают их должностные функции, что упрощает доступ к приложениям и информации. Только при четком распределении ролей можно предоставлять разным группам пользователей разный контент. Такой подход позволяет определять роли в соответствии с обязанностями и полномочиями пользователей. Выгода здесь состоит в том, что пользователю предлагается контент, адаптированный в соответствии с его потребностями и ролью в компании. Помните, что одному пользователю можно присвоить несколько разных ролей. Не забудьте также о дисциплине, за которой должен следить ролевой администратор.

**Следующий этап в развитии портала — персонализация.** Хотя вы используете одни и те же роли для многих пользователей, каждый из них должен видеть только свою зону ответственности. Это достигается путем персонализации: задавая необходимые параметры пользователей, вы позволите, например, менеджерам видеть только собственные центры стоимости.

**Заключительный этап разработки портала — интеграция технологий.** По мере того как ваш портал развивается и завоевывает признание, вам придется интегрировать все большее число источников информации.

Начинайте с систем, которые легко связать с уже готовым стандартным контентом. Затем расширяйте возможности интеграции новых источников информации и систем в соответствии с запросами пользователей (возможно, будет полезно вернуться к процессу макетирования). Имейте в виду, что на одной странице портала можно размещать информацию из разных источников. Это позволяет группировать информацию по темам, а не в соответствии с системными границами. Например, можно объединять сообщения о центрах затрат, поступающие из ERP-системы, с информацией из отдела расчета затрат, приходящей по сети интранет.

Определяя рамки проекта создания портала, намечайте небольшие шаги, но думайте о перспективе. Эта стратегия принесет максимальные выгоды, обеспечит быструю победу и вместе с тем откроет возможности непрерывного усовершенствования. После того как вы определяете границы и возможности своего корпоративного портала, разбейте весь процесс создания портала на этапы, обеспечивающие легкость управления. Определяя приоритетность этих этапов, обязательно учитывайте мнения конечных пользователей. Разворачивайте портал с учетом пользовательских приоритетов; рентабельность инвестиций важна, но это не должно затмевать потребности пользователей, потому что именно мотивация пользователей портала обеспечивает конечный успех.



## ПРИМЕР

### Эволюция, а не революция: создание глобального портала из небольших стандартных блоков

*Группа Freudenberg — производственный конгломерат. Ассортимент ее продукции очень широк — от предметов домашнего хозяйства до резиновых напольных покрытий, печатных плат и смазочных средств. Корпорация находится в собственности одной семьи, годовой объем продаж превышает 4 млрд долл., в состав входят 244 компании в 41 стране мира, а число сотрудников составляет около 30 тыс. человек. Вот как представляет себе стратегические перспективы группы один из ее высших руководителей: «Наша рабочая среда все больше преобразуется в сетевую, объединяющую рабочие места и позволяющую реализовать конкретные проекты силами объединенных глобальных команд. Здравый смысл подсказывает, что нам нужно наладить обмен накопленными знаниями и опытом в масштабах всей группы, и вместе двигаться к новым свершениям. Наш портал позволяет сделать это».*

*В состав Freudenberg входит множество маленьких бизнес-единиц, ориентированных на результаты. Иерархических уровней в этой организации*

*сравнительно немного, бизнес-единицам приходится все активнее сотрудничать между собой в глобальном масштабе, формируются виртуальные глобальные группы с целью расширения и сохранения информации о технических продуктах, управления увеличивающимися потоками информации и сокращения затрат. Портальные технологии стали очевидным решением, позволяющим активизировать обмен информацией и сотрудничество. Суть в том, чтобы ускорить доступ к информации, разработав более эффективные рабочие процессы.*

*Цель создания портала — связать между собой сотрудников, клиентов, партнеров и поставщиков в рамках всей огромной организации Freudenberg. Вот что говорит директор по информационным технологиям: «Создание портала — наша долгосрочная программа. Именно поэтому нам важно развернуть инновационное решение, которое легко включить в нашу рабочую среду и которое при этом будет оставаться жизнеспособным в достаточно отдаленном будущем». Он характеризует развитие портала как эволюционный процесс, последовательность маленьких шагов, реализуемых за короткие отрезки времени, т. е. как живой, развивающийся проект.*

*Разработчики портала сделали первый осторожный шаг к созданию платформы обмена информацией в рамках всей компании. Теперь, когда этот этап завершен, их амбиции возросли. На следующей стадии развития портала они рассчитывают совершить «квантовый скачок и быстро получить корпоративный портал, который сможет принять на себя все глобальные операции. Портал должен облегчить управление знаниями, разработку программной инфраструктуры, обмен информацией, обучение и маркетинг. Почему Freudenberg рассчитывает, что это произойдет так быстро? Потому что они по максимуму используют готовые портальные приложения, полученные от поставщика ERP-системы. Использование таких стандартных блоков позволяет им не вкладывать средства в самостоятельные разработки.*

*Конечно, проблемы безопасности тоже были приоритетными, и стратегия группы в отношении безопасности порталов учитывает все соответствующие стандарты, процессы и процедуры через мета-каталог. Например, финансовая служба использует портал для внедрения международных стандартов учета, интеграции поглощений и отчетности. Разнообразные и детализированные приложения обеспечивают разработку продуктов, управление проектами, кадрами и ИТ-функциями. Процесс разработки портала начинается с пользователей и концептуальных рабочих групп, которые распространяют бизнес-контент, осуществляют тонкую настройку функций поиска и ищут пути повышения эффективности работы компании.*

*Каковы же выгоды? Корпоративный портал обеспечивает централизованный, с учетом обязанностей и полномочий пользователей, доступ к наиболее важным приложениям, информации и услугам, резко ускоряя и улучшая*

*корпоративный обмен информацией и бизнес-процессы. Freudenberg находится на пути к успеху в 47 странах!*

Freudenberg представляет себе создание корпоративного портала как динамичный процесс, имеющий огромные масштабы, и движущей силой этого проекта должен быть высший менеджмент компании. Высшие руководители компании с самого начала принимали активное участие в разработке планов создания портала.

Такие компании, как Freudenberg, используют порталы для интеграции гетерогенных систем, обеспечивая централизованный доступ к ERP-системам, CRM-решениям, модулям для работы с кадрами и системе их консолидации по всему миру. Одновременно порталы дают доступ к электронной почте, Интернету, базам данных и офисным приложениям.

Какие уроки можно извлечь из анализа создания этого и других порталов? Возможно, перечисленные ниже этапы помогут вам как финансовому директору максимально использовать позитивный опыт наиболее эффективно работающих компаний.

1. *Сформулируйте стратегию создания корпоративного портала.*
   В чем смысл создания корпоративного портала для вашей компании?
   Какую информацию и какие знания должен обеспечивать портал?
   Какие процессы в вашей компании должны измениться?
   Какую бизнес-структуру вы должны создать?

2. *Выберите «правильную» структуру портала.*
   Какой тип портала пользователи с наибольшей вероятностью смогут эффективно использовать?
   Меньше думайте об инвестициях в информационные технологии и вообще о рентабельности инвестиций и больше — об отношении к порталу конечных пользователей и об эксплуатационных расходах. Эффективно работающий портал в конечном счете повышает рентабельность инвестиций. Сосредоточьтесь на интеграции ваших бизнес-процессов.

3. *С самого начала подключайте пользователей.*
   Привлекайте авторитетных сторонников.
   Исследуйте коммуникационные взаимоотношения пользователей (используя интервью).
   Узнайте, какие пользователи хотели бы активно участвовать в создании портала, а какие хотели бы от этого уклониться.
   Вместе с пользователями создайте на бумаге макеты портала (концептуальные рабочие группы).

4. *Определите рамки проекта.*
   Какие процессы должны быть отображены в первую очередь?
   Какие из существующих приложений должны быть доступны на портале?
   Какие новые данные и приложения для вас самые приоритетные?
   Каких целей вы должны достигнуть на первом этапе проекта?

5. *Наметьте знаковые этапные ориентиры.*
   Представьте первоначальные результаты и данные обратной связи от рабочих групп.
   Выберите экспериментальный проект, который обещает быстрый успех.
   Сколько времени займет его реализация? Наметьте четкие ориентиры.
   На какие этапы вы планируете разбить проект?

6. *Создавайте максимальную стоимость, объединяя контент из различных источников.*
   Какие еще источники контента вам нужны?
   Как эта разнообразная информация взаимодействует между собой?
   Можете вы сформулировать стратегию «выигрыш—выигрыш» для этих частей контента?

7. *Разработайте пилотный проект.*
   Как велика пилотная группа пользователей и какие сотрудники в нее входят?
   Уделяйте основное внимание быстроте и точности.
   Проверьте, правильно ли конфигурированы приложения на вашем сервере.
   Установите существующий стандартный контент.

8. *«Раскручивайте» свой проект.*
   Спровоцируйте позитивный интерес, проведя внутренний маркетинг. Можно провести конкурс на лучшее название портала, выпустить брошюры для сотрудников, распространять специальные «права» на пользование порталом.
   Рекламируйте свой успех, побуждая пользователей, удовлетворенных результатами первоначального эксперимента, делиться своим опытом и давать советы.

9. *Извлекайте уроки из работы с порталами.*
   Держите свои проекты порталов открытыми для новых процессов, управляемых пользователями. Новые процессы обязательно будут появляться, потому что не все можно предусмотреть и разработать заранее.

Предлагаемая схема развертывания портала представлена на рис. 7.7. Опыт реализации пилотных проектов показывает, что структурированный подход позволяет избежать серьезных ошибок. Точный и хорошо проработанный концептуальный проект позволяет более ясно и точно определить цели. В группе разработчиков должны быть опытные бизнесмены и специалисты в области функциональных и технических решений.

Порталы — это пока новинка. Организациям еще предстоит оценить весь их потенциал. Будьте готовы на ходу учиться и корректировать свой подход.

Как показывает опыт, быстрых успехов можно достигнуть в таких областях, как управление взаимоотношениями с клиентами, рутинные финансовые операции и самообслуживание в сфере работы с кадрами.

Сегодня некоторые перспективно мыслящие компании уже переходят на новый уровень структуры и использования порталов. Быстрые успехи побуждают их радикально перестраивать традиционные бизнес-процессы и вводить совершенно новые процессы. Особое внимание уделяется новым способам обмена информацией и сотрудничества. Попробуйте представить себе творческие возможности тысяч пользователей, объединенных в сообщества, как внутрикорпоративные, так и более широкие! Результаты оказываются просто ошеломляющими! Не ставьте ограниченные цели при создании портала и не ограничивайте его развитие. Как это было с Интернетом, появятся новые процессы, которые нельзя было предусмотреть и разработать заранее.

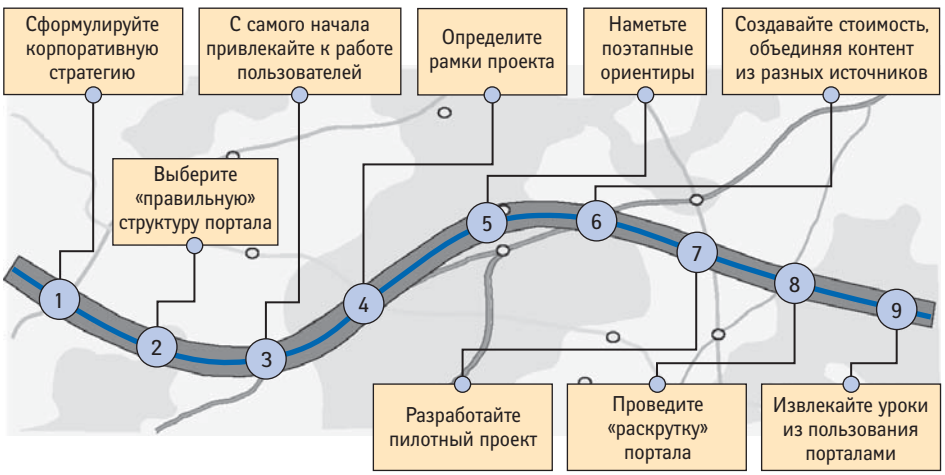



**Рис. 7.7.** *Поэтапная схема создания портала*

# РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО СООБЩЕСТВА

Сегодня сотрудникам корпораций приходится иметь дело с немыслимыми ранее объемами информации. И при этом подразумевается, что они должны очень быстро принимать решения. В таких условиях очень важно, чтобы данные (особенно касающиеся финансов) были доступны широкому кругу пользователей в пределах всей компании в простом однозначном формате. Поэтому корпоративный портал должен не только поддерживать специалистов по управленческому и финансовому учету, но и активно привлекать внимание каждого сотрудника к соответствующему контенту и другой информации.

Например, в рамках самообслуживания руководителей порталы должны предлагать услуги и информацию, необходимую руководителям групп, руководителям проектов и менеджерам центров затрат для повседневного управления бюджетами и персоналом. В этом случае для проверки затрат уже не нужно выбирать те или иные опции, составлять отчеты, обращаться в центральный отдел. Адекватный мониторинг должен в активном режиме обеспечивать визуальные предупреждения в тех случаях, когда какие-то важные цифры вызывают беспокойство или затраты столь велики, что возникает угроза перерасхода бюджетных средств.

Финансовые портальные решения позволяют распространять финансовую информацию по всей организации, а персоналу — работать более эффективно, чем когда-либо раньше. Теперь они не тратят драгоценное время на поиск информации, а получают в готовом виде именно ту информацию и те услуги, которые им нужны.

Все это стало возможно благодаря новым методикам, ориентированным на порталы, например персонализации, которая позволяет конфигурировать порталы под конкретные должностные обязанности и задания. И поскольку портал объединяет информацию из разных областей и ориентирован на ключевые процессы, качество бизнес-анализа повышается, а аналитические процессы протекают намного быстрее. Эффективность заметно возрастает уже потому, что вся информация и все услуги, необходимые для выполнения задания, сосредоточены в одном месте.

Корпоративный портал не просто объединяет организацию. Полное корпоративное решение обеспечивает каждому пользователю все необходимое для более продуктивного выполнения заданий. Инновационная структура портала предполагает:

- охват *всех пользователей*, включая сотрудников и внешние сообщества;
- *персонализацию* информации с учетом должностных обязанностей и полномочий пользователя, включая соответствующий контент;

- *удобный доступ* с помощью функций point and click, drag and relate, а также однократной регистрации;
- наличие *всего необходимого* — всех данных, приложений и сервисов;
- *доступ в любое время и из любого места* с помощью браузера и мобильных устройств;
- *максимальную гибкость* разработки и представления контента;
- *безопасное использование* — надежные, перенастраиваемые функции безопасности.

И последнее (по порядку, но не по важности): порталы защищают ваши инвестиции в информационные технологии, позволяют сократить затраты и скрыть от пользователя сложность систем и бизнес-процессов. Возможности интеграции наглядно представлены на рис. 7.8. И ко всему этому надо добавить повышение рентабельности — и на уровне сотрудника, и на уровне компании.

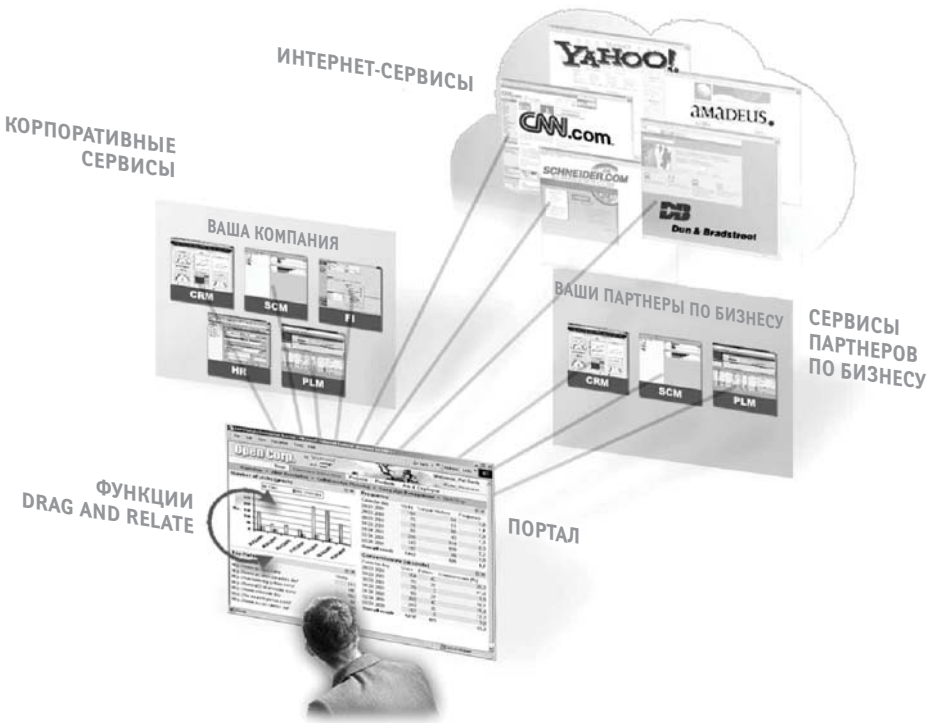



**Рис. 7.8.** *Интеллектуальный портал обеспечивает интеграцию без дополнительных устройств связи*

Рассмотрим пример TransAlta — крупнейшей канадской частной компании — производителя и поставщика электроэнергии. Эта компания демонстрирует прекрасный пример получения выгоды за счет ориентирования информации на конкретных пользователей с последующей интеграцией портальных приложений с базовой ERP-системой и хранилищем данных.



## ПРИМЕР
### TransAlta: превратить каждого сотрудника, принимающего решения, в финансового директора!

*Суть примера TransAlta — в совершенствовании, т. е. в ускорении и повышении эффективности бизнес-процессов, уменьшении количества отходов и переделок. Для этого пришлось использовать новые технологии, поддерживающие совершенствование процессов — от эксплуатации электростанций, самообслуживания рядовых сотрудников и руководителей до бизнес-аналитики и управления знаниями.*

*Руководители TransAlta представляли себе корпоративный портал как единый шлюз для доступа к внутренней и внешней информации и приложениям в реальном времени. Портал должен обеспечить прозрачную интеграцию бизнес-приложений и информации с целью ускорить принятие деловых решений, облегчить сотрудничество и повысить отдачу средств, уже вложенных в ERP-системы.*

*TransAlta выбрала непосредственную интеграцию портала с существующими корпоративными ERP-ресурсами. Она взяла стандартный контент портала, предложенный поставщиком ERP-системы, и представила его сообществу внутренних пользователей в виде пакета «Самообслуживание менеджера». Пользователей заинтересовали «легким доступом к деталям». Кроме информационного обеспечения, портал осуществляет поддержку административных задач, например набора сотрудников и управления персоналом, а также финансовых процессов (корректировку счетов).*

*Согласно оценкам общее число пользователей портала на первом этапе должно было составить 2400–2500 человек. TransAlta начала с пилотного проекта, который удалось реализовать очень быстро. Этот успех обеспечил проекту поддержку высшего руководства компании, подтверждение правильности выбранного направления и технико-экономического обоснования.*

*На следующих этапах укреплялись связи между ERP-системой и порталом, что позволило извлекать лучший контент ERP-системы для использования его через портал, и наконец, портал был подключен к хранилищу данных. Первоначальный план был сокращен за счет использования готовых функциональных блоков, поэтому сократились сроки реализации проекта. Эта более*

*разнообразная и гибкая функциональность впоследствии была включена в расширенные версии портала.*

*При выборе решения для портала TransAlta руководствовалась разными критериями. Обращалось внимание на удобство платформы портала, разнообразие существующего готового контента, обеспечение связи с бизнес-аналитикой и управлением знаниями и возможности drag and relate. Это решение должно было не только повысить производительность, сократить затраты и повысить эффективность процессов, но и обеспечить предоставление информации в реальном времени. Информация группировалась на основе логики заданий, что облегчало и ускоряло поиск и доступ.*

*Подход TransAlta также позволил компании получить инструменты для поддержки принятия решений. Одной информации здесь недостаточно, и это решение позволяло менеджерам учиться, анализировать разные варианты и затем принимать необходимые меры. Например, решение для эксплуатации электростанций охватывает не только бизнес-процессы, но также отчетность и аналитические процессы. Обеспечен легкий доступ к библиотеке чертежей и сопутствующей документации; генерируются предупреждения-напоминания об «этапных» значениях показателей. Менеджеры получили возможность совместно использовать информацию из одних и тех же источников, особенно в отношении бюджетов и сроков.*

---

Исследование, предшествовавшее написанию этой книги, показало, что сегодня лишь немногие руководители при принятии решений действительно используют ERP- и CRM-приложения и приложения для управления цепочками поставок (которые используются прежде всего для обработки транзакций). Между тем порталы все чаще помогают ликвидировать этот разрыв, позволяя «стереть» функциональные и географические границы.

Выбирая стратегию развития портала, не мелочитесь! Опирайтесь на радикальную, но вместе с тем выигрышную идею — *превратить каждого сотрудника в финансового директора*. Нужно добиться того, чтобы важнейшая релевантная деловая информация была видна любому сотруднику глобально — в любое время и в любом месте. Почему так важно обеспечить эту глобальную прозрачность, особенно для финансового директора? Потому что до появления порталов на сбор данных и выяснение того, «какие цифры правильнее», тратилось гораздо больше времени, чем на содержательный анализ. На портале предлагается только *одна версия правды*, но доступная каждому. Создавайте общность в рамках своей финансовой организации. Оптимизируйте инвестиции в информационные технологии. Минимизируйте сложность своей системной среды и бизнес-процессов и соответствующие затраты.

На рис. 7.9 показано, как финансовый директор и члены расширенного финансового сообщества могут играть ключевые роли в реализации инновационной и легко осуществимой стратегии создания порталов.

И специалисты финансовой службы, и периодические пользователи, как внутри, так и вне организации, могут использовать новые возможности управления и учета в реальном времени. В сочетании с бизнес-аналитикой (о ней подробно говорилось в предыдущей главе) можно совместно и безопасно использовать новые концепции повышения финансовых результатов. Совместная работа становится реальностью, а не отдаленной целью!

**Рис. 7.9.** *Расширение финансового сообщества*

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ФОКУСИРУЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ОСНОВНЫХ ЦЕЛЯХ БИЗНЕСА, А НЕ НА ТЕХНОЛОГИИ

Сделайте технико-экономическое обоснование общекорпоративной задачей. Идите с самого верха: при создании порталов необходим широкий обзор! Обновляйте бизнес-процессы, разрабатывайте совершенно новые способы выполнения операций. Перемещайте нагрузку из центральных отделов к конечным пользователям, осуществляйте децентрализацию, не отказываясь при этом от централизованного управления.

### ДУМАЙТЕ О СОВОКУПНОЙ СТОИМОСТИ ВЛАДЕНИЯ

Выберите правильную структуру портала с учетом затрат на интеграцию с вашей ERP-системой, электронной биржей и хранилищем данных. Максимально используйте готовый контент: тогда на реализацию проекта уйдет меньше времени, быстрее будут видны результаты, повысится мотивация пользователей. Не забывайте, что обслуживание и обучение тоже стоят денег!

### С САМОГО НАЧАЛА БЫСТРО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ДОБИВАЙТЕСЬ НЕБОЛЬШИХ ПОБЕД!

Начните с создания макета и с самого начала вовлекайте в работу пользователей. Двигайтесь вперед маленькими шагами. Разбейте проект на этапы и определите последовательность этапов в соответствии с приоритетами пользователей. Преданные и активные пользователи портала обеспечат максимальную отдачу.

### РАЗРАБОТАЙТЕ СОБСТВЕННЫЙ ПОРТАЛ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

Каждый пользователь должен видеть только свою зону ответственности, поэтому выбирайте стратегию, учитывающую обязанности и полномочия (роли) пользователей, сделайте персонализацию одним из высших приоритетов. Четко определите, кто что должен делать. Затем гармонизируйте бизнес-процессы, методы учета и системы по всему миру. Например, добейтесь ускорения закрытия и консолидации счетов.

### РАССМАТРИВАЙТЕ ПОРТАЛЫ КАК ЖИВЫЕ, РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЕШЕНИЯ

Экспериментируйте, объединяя контент из разных источников. Сохраняйте открытую среду: портал будет непрерывно развиваться.

Вам придется интегрировать в портал все новые и новые источники информации: группируйте информацию по темам, а не по системным границам. Начните с интеграции технологий, присоединяя те системы, которые легче всего связать с вашим стандартным готовым контентом портала. Держите границы открытыми: по мере освоения портала пользователи будут вводить новшества.

ВСТРАИВАЙТЕ В ПОРТАЛ СРЕДСТВА ПОДДЕРЖКИ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

Поддерживайте непрерывный доступ к финансовым данным! Сотрудничайте и общайтесь со своими деловыми партнерами по всему миру, как внутри, так и вне компании.

СДЕЛАЙТЕ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ФИНАНСОВЫМ ДИРЕКТОРОМ!

Используйте порталы для обеспечения глобальной совместимости и наглядности — для каждого сотрудника в любом месте и в любое время. Сотрудники должны получать доступ к нужной информации через Интернет прямо со своих настольных компьютеров в реальном времени. Делегируйте полномочия сотрудникам, интегрируя порталы с бизнес-аналитикой. Обеспечьте «одну версию правды» для всех сотрудников организации и расширяйте ваше финансовое сообщество.

# ГЛАВА 8



# Управление нематериальными активами

## ОРГАНИЗАЦИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО ДИАЛОГА С КЛИЕНТАМИ

*Фил Бентли,*
финансовый директор компании Centrica

*Компания Centrica существенно изменила характер своего бизнеса, сфокусировав внимание на отношениях с клиентами. В течение длительного времени мы были крупнейшим поставщиком газа в Великобритании и назывались British Gas. Затем мы объединились с ведущей автосервисной компанией AA и диверсифицировали свою деятельность, внедрившись в другие сегменты рынка — электроснабжение, телекоммуникации и финансовые услуги. Мы стремимся расширить масштабы своей деятельности. По нашим оценкам, в настоящее время мы ежегодно устанавливаем примерно 400 млн различных контактов с клиентами — от телефонных контактов относительно счетов и доставки клиентов домой до обслуживания на дому и ремонта на обочинах дорог. Перед нами стоит сложная проблема свести информацию всех наших бизнес-единиц, содержащуюся в наших базах данных о клиентах, в интегрированную картину, позволяющую оценить суммарный доход от клиента за весь срок его существования.*

*Почему мы сосредоточились на «клиентском» конце цепочки создания стоимости? Ответ прост: потому что именно здесь мы можем получить максимальную рентабельность активов за счет расширения и углубления взаимосвязи продуктов, которые предлагаются клиентам под нашим брендом.*

*Мы полагаем, что пока нам удается достаточно успешно строить отношения с клиентами: если раньше мы поставляли им только один продукт —*

*газ, то теперь продаем в среднем более двух продуктов в расчете на каждую семью в Великобритании. За последние несколько лет мы более чем утроили нашу акционерную стоимость. Наша цель — в течение ближайших пяти лет ежегодно увеличивать совокупный доход акционеров на 15–20%. Мы рассчитываем повышать акционерную стоимость, вкладывая деньги в инструменты, позволяющие максимизировать стоимость наших отношений с клиентами. Мы намерены сокращать себестоимость обслуживания и привлечения клиентов, в то же время улучшая показатели лояльности клиентов. Этого можно добиться, предлагая великолепное обслуживание и лучшее соотношение цены и качества наших брендов и максимально широко внедряя самые эффективные процессы.*

*Бренды British Gas и AA относятся к числу самых известных и надежных в Великобритании. Мы ищем новые подходы, обеспечивающие лучшее понимание выбора потребителя, анализируем эффективность каналов распределения, чтобы активизировать перекрестные продажи в рамках своих брендов. Мы только начинаем сводить вместе данные о всех своих клиентах, чтобы разобраться, какие клиенты покупают какие продукты и какие еще услуги могли бы представлять для них интерес. Например, у нас 12,5 млн членов AA, но пока только 1 млн из них приобретает наши автостраховые продукты, хотя предложения вполне конкурентоспособные. Так что потенциал у нас огромный, нужно только более эффективно и целенаправленно воздействовать на клиентов.*

*Сейчас в нашем распоряжении уже огромный банк данных о клиентах; это, в частности, демографические данные, данные о потреблении энергии в семьях, о склонности приобретать другие продукты и текучести клиентов. Проблема заключается в том, чтобы точнее определять потенциальную ценность каждого из наших клиентов, иными словами, определять, какие клиенты создают стоимость, а какие ее разрушают. Мы можем по-своему компоновать данные о клиентах, но в настоящее время большая часть этих данных анализируется в автономном режиме, их нельзя использовать в онлайновом режиме в точке контакта с клиентом. Между тем в «Чаше Грааля» CRM вся эта информация — о продажах, счетах и себестоимости обслуживания — должна быть у нас под рукой.*

*Мы вкладываем большие средства в новые системы управления взаимоотношениями с клиентами. В ближайшие годы мы собираемся потратить на это 700 млн долл., это наши самые важные стратегические инвестиции. В результате мы должны получить целостную картину распределения клиентов по получаемой от них стоимости. Средства инвестируются в основном в интеграцию процессов, данных, технологий и, что чрезвычайно важно, в нашу культуру: обучение сотрудников и превращение клиентов в основной объект их внимания и искренней заботы имеют для нас чрезвычайную важность.*

*Рынок начинает осознавать, какую огромную ценность скрывают в себе клиентские базы. Например, наши конкуренты в Германии и Франции отдали по 400 долл. (в расчете на одного клиента), чтобы приобрести клиентские базы британских коммунальных предприятий. Но Centrica сейчас имеет самую большую клиентскую базу, самые лучшие данные и самые лучшие бренды, и мы полагаем, что все это вместе позволит нам одержать победу.*

*Однако нельзя сказать, что наша бизнес-модель ориентирована только на потребительскую стоимость. Мы вкладываем капитал и в физические активы, чтобы застраховать свои риски в сфере энергопоставок (энергоснабжение — опасный бизнес, если вести его неправильно). Рынок газа и электричества может быть весьма переменчивым и переживать всплески и спады спроса и поставок. Вот почему для успеха нашей модели нужно владеть активами в качестве страховки.*

*Мы также возлагаем надежды на распространение информации о результатах нашей работы как внутри компании, так и за ее пределами. Мы регулярно отслеживаем ключевые показатели эффективности в нашей сбалансированной системе показателей, и прежде всего главные индикаторы стоимости брендов и удовлетворенности клиентов и сотрудников. Нашим инвесторам бывает трудно определить стоимость компаний в нашем секторе, потому что она во многом определяется нематериальными активами, а оценить их не всегда легко. Мы все больше отходим от простого раскрытия исторических финансовых результатов и даем все больше информации об основных факторах стоимости — себестоимости привлечения клиента, текучести клиентов, себестоимости обслуживания и экономической прибыли в расчете на одного клиента.*

---

«Времена меняются!» Факторы стоимости и виды деятельности, создающие стоимость, все в большей мере становятся нематериальными. Компании, подобные Centrica, фокусируют внимание на достижении «правильного» соотношения между инвестициями и стратегией, чтобы дифференцироваться от конкурентов. На рис. 8.1 показано, как изменилось соотношение рыночной стоимости физических и нематериальных активов. Новые факторы стоимости — это новизна продуктов и процессов и отношения с клиентами.

Действительно, к концу 1990-х годов в компаниях из списка Fortune 500 на долю нематериальных активов приходилось *более 80% их рыночной стоимости*, по сравнению с 40% в начале 1980-х. Получается, что традиционный учет и финансовая отчетность отражают *лишь 20%* рыночной стоимости компании. У высокотехнологичных компаний — SAP или Microsoft, или компаний с сильными брендами — Coca-Cola — эта доля

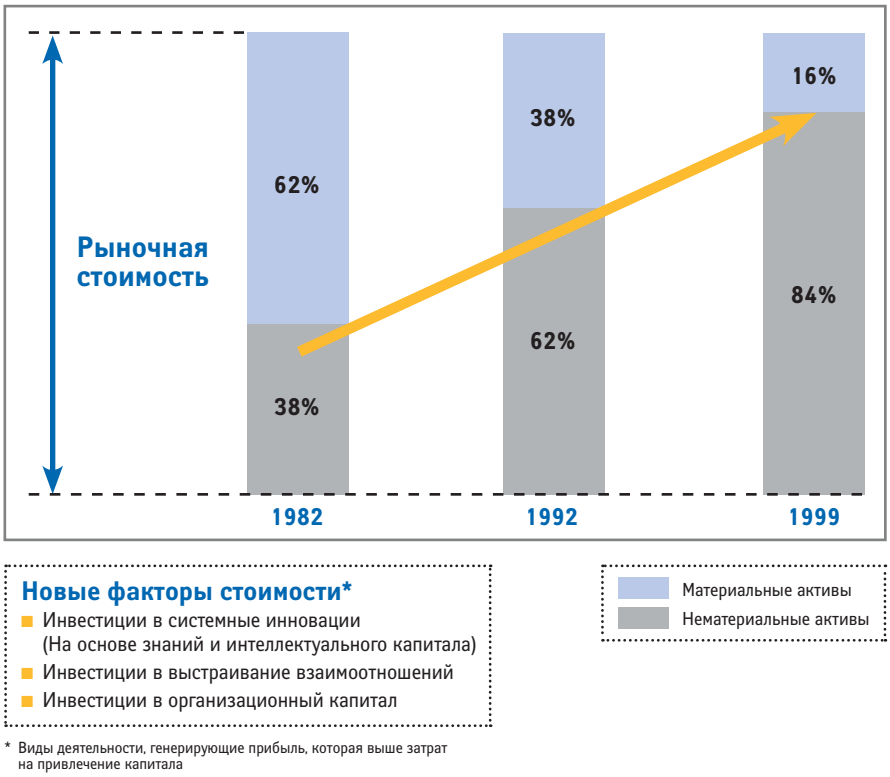



**Рис. 8.1.** *Изменение факторов рыночной стоимости корпораций*

еще меньше — часто менее 10%. Исследование в химической промышленности показало, что за последние 25 лет инвестиции 83 химических компаний в исследования и разработки обеспечили прибыль после налогообложения в среднем на уровне 17%, в то время как типичное для отрасли значение составляло лишь 7%.

Итак, возникает серьезная проблема: менеджеры, которые при принятии решений об инвестициях и повышении эффективности бизнеса полагаются на данные традиционного учета, часто фактически действуют вслепую. Почему? Потому что используемые ими общепринятые финансовые инструменты позволяют учесть только 10–20% ресурсов, за которые они несут ответственность.

Почему возник такой разрыв между тем, что фиксируют традиционные системы учета, и оценками компаний на финансовых рынках? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно внимательнее приглядеться к тому, как сегодняшние компании создают экономическую стоимость.

# НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КАК НОВЫЕ ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ

В последнюю четверть XX в. глобализация, новые технологии и отмена государственного регулирования в промышленности серьезно обострили конкуренцию, вынуждая компании проводить радикальную реструктуризацию. При этом многие фирмы делали инвестиции в два приема. На первом этапе они обновляли организационные структуры, чтобы использовать эффект масштаба, внедряя опыт наиболее эффективно работающих компаний в отношении физических активов (производственные установки). В 1990-е годы первый пример этой новой бизнес-модели продемонстрировала компания ABB.

На втором этапе процесса реструктуризации производственные ресурсы становились общедоступными товарами и уже не могли обеспечить конкурентные преимущества; вместо этого стоимость все в большей мере создавалась путем разработки новых изделий и обслуживания, ориентированного на клиентов. Компании отказались от вертикальной интеграции и начали декапитализацию. Они расширяли использование аутсорсинга, фокусировали внимание на отношениях с клиентами и начали создавать предприятия электронного бизнеса. В реальности большинство компаний все еще пребывает на втором этапе: они только начали вкладывать деньги в новые организационные структуры и сопутствующую инфраструктуру e-Business. *Организационные инновации* — не единственная область нематериальных активов, которую компании надеются с успехом эксплуатировать: приоритет отдается также разработке и совершенствованию продуктов и исследованиям.

По мере активизации формирования нематериальных активов все больше внимания уделяется оптимизации использования человеческого капитала и созданию альянсов для разработки более продуктивных совместных бизнес-процессов. Компании хотят создавать потребительскую стоимость, использовать новые конкурентные преимущества и одновременно сокращать затраты. В качестве примера реализации этой модели чаще всего упоминается компания Cisco.

Но традиционные инструменты учета и управления не успевают за корпоративными изменениями. В большинстве компаний виды деятельности, которые создают максимальную стоимость для заинтересованных сторон, не находят систематического отражения в отчетности. Таким образом, может оказаться, что компании недостаточно инвестируют в развитие факторов, реально обеспечивающих создание стоимости, и, в конечном счете, даже уничтожают стоимость. Сегодня финансовые директора должны вывести системы учета и финансов на новый уровень, чтобы получить возможность управлять новыми видами деятельности и процессами создания стоимости,

составлять отчеты и прогнозы и интегрировать их с существующими структурами. Отдача может быть огромной!

Опрос более 800 генеральных директоров и членов правлений компаний из Великобритании, Франции, Германии, Испании, Австралии, Японии и США показал, что компании, которые получают 80% доходов от продажи новых продуктов, обычно удваивали свою рыночную капитализацию примерно за пять лет[2]. В высокоэффективных компаниях (совокупный доход акционеров ежегодно растет на 37%) в среднем 61% оборота приходится на новые продукты и услуги. В более слабых компаниях новые продукты и услуги обеспечивают всего 26% роста.

## ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ТРАДИЦИОННЫМ УЧЕТОМ

Бухгалтерский учет уже не отражает истинную стоимость, создаваемую компанией. Это стало очевидным для многих банкиров-инвесторов, проводивших соответствующий статистический анализ. Прибыль, фигурирующая в отчетах, не соотносится в достаточной мере ни с курсом акций, ни с совокупным доходом акционеров. Вот почему в последние годы получила широкое распространение концепция экономической добавленной стоимости (EVA), впервые предложенная консалтинговой фирмой Stern Stewart. Эту концепцию хорошо приняли и инвесторы, желающие оценить эффективность своих фактических и/или будущих инвестиций, и менеджеры, надеющиеся оптимизировать прибыль своих бизнес-единиц.

Концепция EVA учитывает расходы на исследования, рекламу, бренды и отношения с клиентами в экономическом аспекте — как инвестиции. То, что в GAAP считалось затратами, теперь капитализируется с помощью так называемых корректировочных проводок и становится частью финансового капитала компании. Корпоративная прибыль теперь должна превышать общие затраты на привлечение капитала, включая инвестиции в нематериальные активы (поэтому используется термин «экономическая добавленная стоимость»).

EVA — это шаг вперед в измерении эффективности работы предприятия. Однако пока сложно определять полную стоимость сегодняшних компаний, которые интенсивно используют знания и у которых основную массу активов составляют нематериальные активы. Даже когда инвестиции в исследования и разработки капитализируются, это делается на основе затрат. Оценка стоимости, созданной в результате таких инвестиций или вследствие прогресса в создании целевой стоимости (например проекта развития), при использовании такого подхода невозможна.

В своей работе, посвященной разным концепциям управления акционерной стоимостью[3], Альфред Раппапорт утверждает, что оценка экономических результатов путем вычитания фактической прибыли из затрат на привлечение капитала уже не отражает реальность и не должна использоваться в качестве базы для расчета заработной платы руководителей. Почему? А именно потому, что ожидания прибыли со стороны инвесторов, особенно в отношении наиболее эффективных компаний (у которых обычно велика доля нематериальных активов), уже отражены в фактической цене акции, а это обычно намного больше затрат на привлечение капитала.

Каков же итог? Сегодня стоимость и развитие компаний определяются инновационной деятельностью, а не капиталовложениями. Эта инновационная деятельность предоставляет клиентам уникальный комплекс продуктов и услуг. Поэтому измерение экономической добавленной стоимости — только половина дела. Компании должны также измерять (с точки зрения клиента) эффективность своих процессов создания стоимости при разработке продуктов, управлении цепочками поставок и связями с клиентами. Они должны полностью эксплуатировать наиболее важные ресурсы (а не только финансовый капитал, как это делается в рамках концепции EVA), включая персонал, информацию, интеллектуальную собственность и различные альянсы. Они также должны эффективно управлять всеми аспектами своих «рецептов» создания стоимости[4]. На рис. 8.2 показано, какую роль играют нематериальные активы, например инновации, в создании акционерной стоимости.

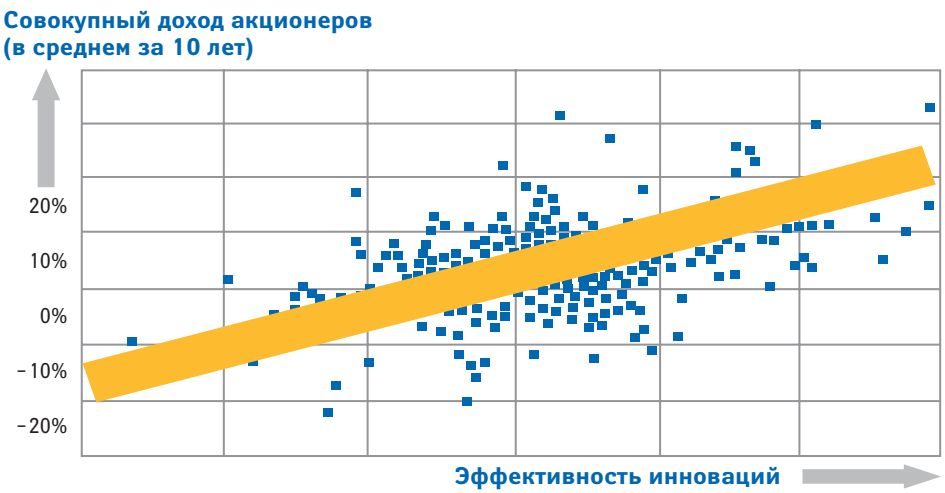



**Рис. 8.2.** *Связь совокупного дохода акционеров с эффективностью инноваций*

Структурный капитал включает все ресурсы, с помощью которых люди делают свою работу, но когда сотрудники вечером идут домой, они забывают о всех этих нематериальных активах. Структурный капитал включает внутренние процессы и структуры, базы данных, отношения с клиентами и многое другое. Он побуждает людей подходить к работе более интеллектуально, а не просто прилагать большие усилия. Это составляет реальную ценность для организации. Не финансовый капитал, не человеческий капитал, а структурный капитал: интегрированные внутренние процессы, компьютерные системы и отношения с деловыми партнерами. При этом структурный капитал (в отличие от человеческого) может быть собственностью компании.



### ПРИМЕР
### Создание структурного капитала и стимулирование инноваций

*В 1990-е годы ABB являла собой пример компании, которая создала структурный капитал, чтобы стимулировать развитие глобальных инноваций и интеллектуального капитала. В 1988 г. генеральный директор ABB Перси Барнвик всего за шесть недель сумел совершить самую большую в Европе трансграничную сделку, следуя своему правилу: «Действуйте быстро, даже рискуя допустить ошибки». Барнвик немедленно осуществил структурные изменения, превратив 1000 компаний ABB в отдельные маленькие фирмы с численностью персонала около 200 человек и доходом около 50 млн долл. Основная цель Барнвика состояла в том, чтобы устранить «ложное ощущение безопасности, порождаемое принадлежностью к большой организации, и развить мотивацию и гордость за непосредственный вклад в успех своей фирмы». В ABB существует только один промежуточный уровень между руководством корпорации и руководителями низовых компаний. «Думайте глобально, действуйте локально», — так формулирует Барнвик философию ABB и воплощает ее в жизнь: цюрихская штаб-квартира компании предлагает рекомендации и наблюдает за реализацией глобальной стратегии.*

*В результате этих преобразований руководители низовых компаний ABB превратились в предпринимателей. Менеджеры среднего уровня (руководители отдельных направлений бизнеса и региональных штаб-квартир) теперь обучают и поддерживают менеджеров низового звена. Вместо используемой другими компаниями командной модели «сверху вниз», ориентированной на финансовые показатели, ABB разработала интерактивный, двунаправленный (как снизу вверх, так и сверху вниз) процесс, вовлекающий менеджеров в непрерывный диалог о том, как создавать и защищать нематериальные активы.*

*Основные финансовые цели, как долгосрочные, так и краткосрочные, определяются на корпоративном уровне для каждого сегмента бизнеса. Для отслеживания финансового планирования и внешних изменений ABB использовала имитационные модели. При этом наиболее вероятные сценарии встраивались в стратегические планы. Затем менеджеры осуществляли сегментирование целей на уровне отдельных сфер бизнеса.*

*В качестве инструмента интеграции ABB использует свою систему финансовой отчетности ABACUS. Она представляет собой базу данных, в которой хранится и сортируется информация о децентрализованных транзакциях в рамках основной деятельности ABB. Это позволяет менеджерам составлять отчеты на основе консолидированных финансовых данных по любому направлению. ABACUS также используется для поддержки процессов стратегического планирования в ABB, в частности, стратегического финансового планирования, составления глобального бюджета и прогнозирования. С помощью ABACUS менеджеры со всего мира могут обмениваться интегрированными, совместимыми данными.*

*Развернув систему ABACUS, ABB сосредоточилась на создании стоимости через исследования и разработку новых продуктов. Создание стоимости в сфере исследований и разработок поддерживается несколькими количественными показателями: число патентов и заявок на изобретения, ежегодные продажи новых продуктов и рентабельность инвестиций.*

*ABB первой в отрасли осуществила структурирование не по продуктам, а по группам клиентов, чтобы стимулировать развитие и помочь клиентам преуспеть в условиях нарастающей глобализации, отказа от государственного регулирования, консолидации и расширения электронного бизнеса. Она заменила сегменты бизнеса, ориентированные на продукты, четырьмя новыми сегментами, ориентированными на отрасли-клиенты: коммунальные предприятия, перерабатывающие отрасли, промышленное производство и производство потребительских товаров, нефть, газ и нефтехимия. В дополнение к новому структурному делению использовался также «инкубатор», роль которого играла New Ventures Ltd.*

*Главный вывод состоит в том, что организационный капитал и корпоративная культура играют важнейшую роль в повышении производительности. Культура, созданная в ABB Перси Барнвиком, показала, что и в крупнейшей транснациональной организации можно резко активизировать индивидуальную инициативу. Важнейшим элементом при этом выступает матричная структура, которая наделяет широкими полномочиями руководителей нижнего звена, но сохраняет при этом некоторые централизованные контрольные функции. Совместное использование знаний развивает у сотрудников бизнес-единиц позитивное личное отношение к миссии корпорации.*

*Однако сегодня ABB приходится резко сокращать масштабы своей деятельности, чтобы усовершенствовать бизнес. Изменения, о которых говорилось выше, могут оказаться запоздалыми. Затратная база компании все еще слишком велика, а выгоды от ранних программ реструктуризации проявляются медленнее, чем ожидалось. Компания готовится продать некоторые подразделения, и вполне вероятно, что это не последняя продажа*[5].

## НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Переход от цепочек поставок к нематериальным активам требует перестройки большинства корпоративных систем управления эффективностью (рис. 8.3). Такая перестройка возможна только на основе глубокого понимания сегодняшних главных факторов стоимости — нематериальных активов, к которым относятся хорошие отношения с клиентами, возможности создания инновационных продуктов и кодифицированные или некодифицированные знания. Главная отличительная черта сегодняшней интеллектуальной экономики, определяемой прежде всего нематериальными активами, состоит в том, что вход и выход, инвестиции и результаты, уже не связаны между собой; иными словами, между входом (затраты, инвестиции) и выходом (продажная цена, доход, прибыль) нет значимой корреляции.

Можно описать ситуацию иначе: стоимость интеллектуального капитала не обязательно прямо связана с затратами на его создание. Затраты на создание интеллектуальных продуктов гораздо меньше связаны с их стоимостью или рыночной ценой, чем, скажем, затраты на производство тонны стали с ее ценой в эпоху индустриализации. Например, стоимость сферы исследований и разработок в фармацевтической компании нельзя определить, исходя из ее затрат в этой сфере. Деньги, вложенные в разработку программного обеспечения или создание кинофильма, никоим образом не определяют будущие доходы, которые могут принести эти новые продукты. С точки зрения клиента, стоимость интеллектуального продукта — компьютерной программы, кинофильма, лекарства и т. п. — никак не связана с числом строк программного кода или затратами на создание фильма или на разработку нового лекарства. Она определяется только стоимостью, которую использование подобного продукта создает для потребителя, т. е. его оценкой качества и состоянием рыночного спроса.

Итак, необходима новая система измерения эффективности, которая связывала бы затраты, созданную рыночную стоимость и время, т. е. связы-

**Рис. 8.3.** *Эволюция систем управления эффективностью*

вала бы рыночное восприятие продукта с управлением затратами и ресурсами и учитывала бы экономические аспекты нематериальных активов как положительные, так и отрицательные. Она должна, в частности, обеспечивать данные об эффективности отношений с клиентами и эффективности продуктов, выраженные через суммарный доход от клиента (рис. 8.4). Кроме того, она должна предлагать пользователю постоянно пересматриваемую и обновляемую прогнозную информацию.

Компания должна постоянно стремиться к повышению эффективности своей цепочки разработки и совершенствования продуктов, поддерживая необходимый баланс между техническими, стоимостными и рыночно-потребительскими характеристиками. Это поможет ей систематически оптимизировать выгоды и контролировать ограничения.

Чрезвычайно важно обеспечить управление процессами создания стоимости в сфере разработки и совершенствования продуктов, управление взаимоотношениями с клиентами, цепочками поставок (наряду со вспомогательными процессами — кадровыми, финансовыми, информационно-технологическими). Но без стратегической координации компания не сможет полностью реализовать свой потенциал, и это в лучшем случае, а в худшем — она просто станет неуправляемой. На рис. 8.5 показана роль

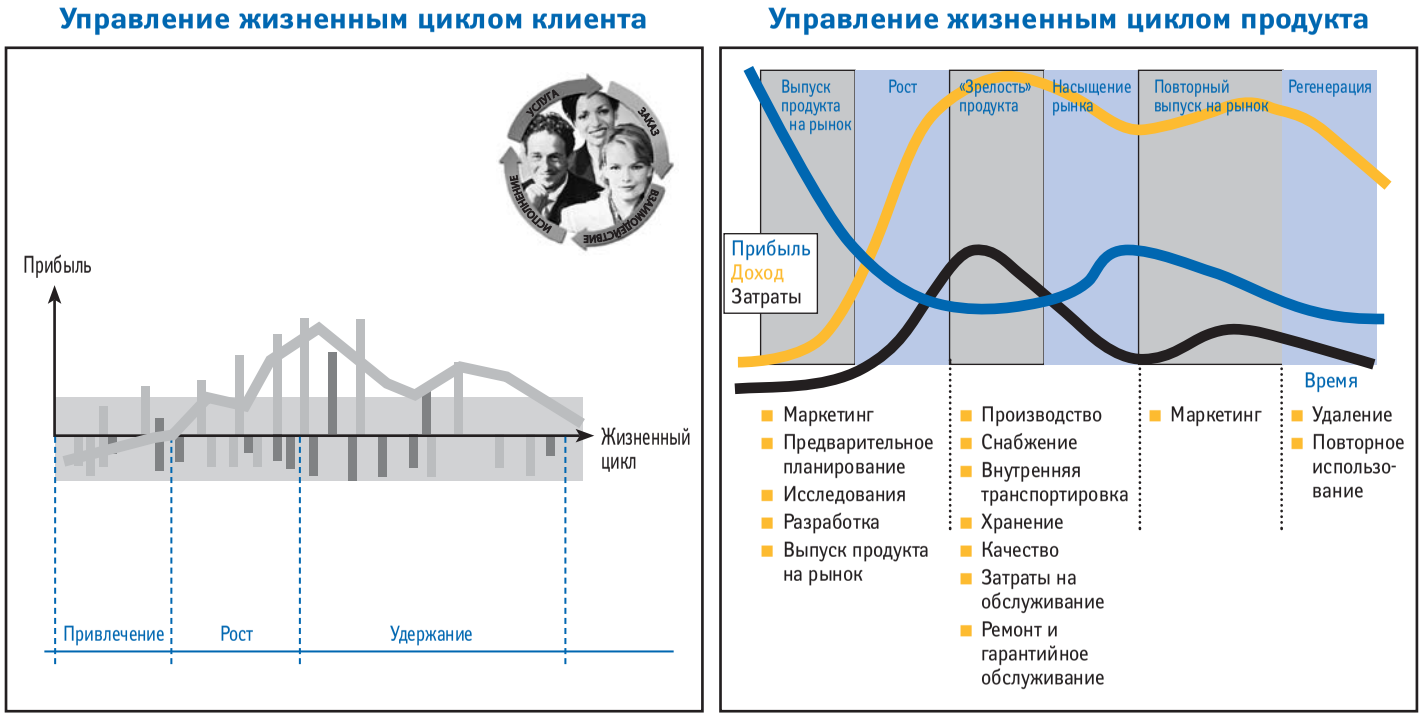



**Рис. 8.4.** *Измерение эффективности в течение всего цикла существования клиента*

**Рис. 8.5.** *Элементы новой системы управления предприятием*

стратегии в интеграции управления эффективностью с основной деятельностью компании: сегодня она важнее, чем когда-либо. Слева на этом рисунке представлены стратегические инструменты («контент»), а справа — взаимодействие бизнес-процессов. Вместе они образуют новую систему управления предприятием.

Роль стратегии тройная: она должна показывать, во-первых, как предприятие собирается создавать стоимость для соответствующих заинтересованных сторон, во-вторых, какие активы оно планирует использовать, в-третьих, как все это должно объединиться в уникальный «рецепт» создания стоимости. Стратегия должна задавать общую цель для всех видов деятельности корпорации и обеспечить менеджерам возможность быстро принимать решения в тех случаях, когда необходимо достичь компромисса между разными зонами создания стоимости.

Стоимость, связанная с нематериальными активами, создается не непосредственно, а через бизнес-процессы, которые либо *создают* нематериальные активы (например разработка продуктов или развитие бизнеса), либо *эксплуатируют* их (например связи с клиентами).

За последнее десятилетие появилось много новых концепций измерения нефинансовых факторов стоимости и нематериальных активов. Назовем самые полезные:

- системы сбалансированных показателей, предложенные Капланом и Нортоном и обеспечивающие прекрасную структуру для генерирования отчетности об общей эффективности работы и реализации стратегий;
- концепция реальных опционов обеспечивает схему оценки будущих «реальных» бизнес-воможностей, разработанных на основе новых стратегий; она предлагает также инструменты поддержки принятия решений для управления этими возможностями, инвестиционными проектами и риском;
- концепция суммарного дохода от клиента, которая позволяет компании оценить нематериальные активы, созданные в подразделениях, обслуживающих клиентов.

Хотя эти концепции широко используются, они не обеспечивают создание всеобъемлющей структуры, которая охватывала бы все важнейшие виды деятельности, создающие стоимость. Сейчас появился новый инструмент, который лучше справляется с оценкой нематериальных активов: концептуальный проект цепочки создания стоимости[6]. Как и сбалансированная система показателей, концептуальный проект цепочки создания стоимости учитывает финансовые и нефинансовые факторы стоимости.

Но в отличие от сбалансированной системы показателей, этот инструмент ориентирован прежде всего *на инновации, а не на реализацию стратегий.*

Что представляет собой концептуальный проект цепочки создания стоимости? Он содержит девять наборов показателей, которые обеспечивают информацию (главным образом нефинансовую) об инновационных циклах успешных коммерческих предприятий. Эти девять наборов показателей предназначены для описания трех основных зон цепочки создания инновационной стоимости: 1) *открытие и обучение*, 2) *реализация* и 3) *коммерциализация.*

Три набора показателей в зоне открытий обеспечивают информацию о *внутреннем обновлении* (например об исследованиях и разработках), о *приобретенных возможностях* (например о покупке технологии) и о *наличии сетей в зоне открытий и обучения* (например исследовательских альянсов или сообществ практиков).

Три набора показателей для стадии реализации обеспечивают информацию о созданной *интеллектуальной собственности* (например патенты, товарные знаки или лицензионные соглашения), о *технологической осуществимости/годности* (например о статусе клинических тестов для новых лекарств или бета-тестов программного обеспечения) и о *работе в Интернете* (например о доле сетевых закупок, сетевом трафике и т. п.).

Три набора показателей для стадии коммерциализации обеспечивают информацию о *клиентах* (например о текучести и ценности клиентов, о стоимости брендов или о статусе торговых альянсов), об *эффективности коммерциализации* — через показатели, характеризующие доходы, в частности доходы от инноваций (от недавно внедренных продуктов), лицензионные платежи и доходы от знаний, и о *перспективах развития.*

Концептуальный проект цепочки создания стоимости предназначен для установления связи между ресурсами и результатами. Этот инструмент отличается от большинства других информационных систем прежде всего тем, что он имеет научное обоснование. Как показывают экономические исследования, каждый из этих показателей представляет конкретный фактор стоимости и как таковой он статистически связан со стоимостью компании.

## КОРПОРАТИВНАЯ ПАНЕЛЬ ИНДИКАТОРОВ

Несмотря на свою полезность, концепция цепочки создания стоимости все же имеет ограничения. Для разработки стратегических планов менеджерам необходимы объективные *краткосрочные* данные о статусе и перспективах для всех важных видов деятельности и процессов и *долгосрочная* информа-

ция о создании стратегической стоимости и перспективах конкурентных преимуществ. Такую всеобъемлющую систему измерения эффективности называют *tableau de bord (панель индикаторов)*[7] компании.

Этот инструмент основан на французской концепции корпоративной панели индикаторов, которая предназначена для информирования внутренних и внешних заинтересованных сторон об общей эффективности компании и о статусе ее самых важных (с точки зрения создания стоимости) процессов. Как видно из рис. 8.5 (слева), сюда входят показатели, связанные со стратегическим управлением и общей эффективностью, с разработкой и совершенствованием продуктов, с развитием рынка и бизнеса, с основной деятельностью и вспомогательными процессами. Эти показатели обеспечивают менеджерам широкую панораму обзора и ее быстрое и легкое обновление.

*Панель индикаторов* составляют четыре компонента:

- сбалансированная система показателей, сфокусированная на стратегии, исполнении и общей эффективности;
- компонент для разработки продуктов и формирования рынка, который опирается на концептуальный проект цепочки создания стоимости и позволяет измерять эффективность разработки и совершенствования продуктов и процессов развития рынка;
- различные пульты управления цепочками поставок и взаимоотношениями с клиентами;
- оперативное представление важнейших базисных вспомогательных процессов.

В результате компания получает систему управления эффективностью, которая помогает координировать тактические планы и распределение ресурсов между процессами и функциями в рамках основной деятельности. Однако панель индикаторов не заменяет учет. Она предваряет и дополняет данные учета. Конечно, финансовая информация по-прежнему остается необходимой, тем более что она позволяет контролировать создание (или уменьшение) стоимости по мере продвижения продуктов, услуг или процессов по цепочке создания стоимости.

Конкретные элементы сбалансированной системы показателей должны удовлетворять трем критериям. Во-первых, они должны быть количественными. Во-вторых, стандартизированными, т. е. должны обеспечивать возможность сравнения значений показателя для разных бизнес-единиц и фирм на предмет оценки и сравнительного анализа (бенчмаркинга). В-третьих, должно существовать эмпирическое подтверждение их релевантности с точки зрения пользователей, как внутренних, так и внешних.

В концепции панели индикаторов используется следующий контрольный лист.

1. Начните отслеживать статус нематериальных активов в своей компании. Отслеживая нефинансовые показатели главных процессов создания стоимости в своей компании, вы со временем получите общее представление о взаимосвязях между этими показателями и логике, на которой основываются ваши нематериальные ресурсы и финансовые результаты.
2. Регулярно обменивайтесь общими соображениями и опытом с менеджерами других компаний. Знакомство с проблемами и решениями, используемыми в других отраслях, поможет вам получить более точное представление о собственном бизнесе и своих системах управления.
3. Ищите новые пути сотрудничества. Пригласите в качестве помощника внешнего эксперта. Попробуйте разработать собственный стиль управления такими «кабинетными» совещаниями.
4. Добивайтесь использования более современных методов измерения и непрерывно их совершенствуйте. Определите, для каких зон и направлений бизнеса вашей компании результаты деятельности должны измеряться и отражаться в отчетности регулярно. Включите в график работы ежемесячные, а поначалу, может быть, еженедельные «исследовательские дни», когда вы будете обсуждать с другими руководителями и сотрудниками их бизнес-процессы. Поддерживайте диалог о создании стоимости с внешними заинтересованными сторонами — клиентами, деловыми партнерами, отраслевыми аналитиками, а может быть, даже с конкурентами.
5. Начните с системного мышления. Пройдите вводный курс обучения системному мышлению, чтобы понять его фундаментальные принципы. Начните самостоятельную разработку динамических моделей систем, на бумаге и в небольших масштабах. Затем вместе со своей командой управленцев попробуйте реорганизовать бизнес-процесс в своей компании.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ И ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

Инновации как ключевой фактор создания стоимости в новой экономике должны реализоваться на уровне повседневной деятельности, в рамках ежедневного общения с клиентами и другими партнерами, например через новые процессы и структуры. Они должны реализоваться также на уровне

развития продуктов и рынка, где раскрывается новая технология, разрабатываются и становятся товарами новые продукты. Они должны реализоваться на стратегическом уровне, на котором компании решают, куда вложить капитал, чтобы создавать стоимость в будущем, и как они должны объединять нематериальные активы, чтобы обеспечивать развитие (например сочетание обновления организационной структуры с внедрением совершенно нового продукта, разработанного самостоятельно или приобретенного). Дополнительные сложности обусловлены тем, что *все эти формы инновационной деятельности должны быть взаимосвязаны* (рис. 8.6).

Чтобы помочь компаниям измерять эффективность корпоративной деятельности, их собственную эффективность и достижения в бизнесе, нужно сфокусировать внимание на *прибыльности и создании стоимости.* Объединение возможностей инвестиций в нематериальные активы в сфере инноваций и управления связями с клиентами может обеспечить весьма успешную модель бизнеса. Примером может служить компания Cisco[5].

### ПРИМЕР
### Развитие инновационной деятельности и реакции на запросы клиентов

*За счет чего Cisco смогла добиться глобального успеха? Ответ состоит из двух частей: инновации и Интернет. Когда основой корпоративной информационной технологии стали сети, Cisco постаралась найти инновационные сетевые решения. Используя маршрутизатор, предложенный ее основателями в качестве трамплина, Cisco продолжала внедрять новшества, расширяя сферу основной деятельности, увеличивая затраты на исследования и разработки и на целенаправленные покупки небольших инновационных компаний,*

**Рис. 8.6.** *Интегрированные показатели оценки инноваций*

*которые она с успехом интегрировала в свои структуры. В результате Cisco стала мировым лидером на рынке создания интернет-сетей.*

*Две другие важные составляющие ее успеха — ориентация на клиентов и организационная структура. Cisco сконцентрировала усилия на изучении потребностей клиентов, на разработке соответствующих продуктов и услуг и организации работы своих сотрудников, поставщиков и других партнеров таким образом, чтобы обеспечить оптимальное обслуживание клиентов. Cisco использовала свои нематериальные активы в разработках и ноу-хау в проектировании организационных структур (свою сеть поставщиков) и свой человеческой капитал, чтобы обеспечить увеличение потребительской стоимости за счет новых технологий.*

*Чтобы осуществить все это, Cisco создала сетевую структуру e-Business и использовала информационную технологию, чтобы связать своих сотрудников и собственную организацию со своими клиентами и поставщиками. Сегодня Cisco не изготавливает почти ничего из продаваемых продуктов; вместо этого она через свою цифровую сеть связывает поставщиков непосредственно с собственными клиентами и наоборот.*

*В финансовом плане это привело к декапитализации, которая выражается в заметном уменьшении бухгалтерского баланса, намного более скромного, нежели у Lucent, Nortel и Alcatel, которые работают на аналогичных рынках. Физические активы Cisco и ее оборотный капитал в 1999 г. составляли около 3% всех активов (у Alcatel 15%, у Nortel 30%, у Lucent 50%).*

*Успех Cisco обусловлен также использованием информационной технологии и интернет-приложений для оптимизации обмена информацией с основными заинтересованными сторонами и для укрепления наиболее важных связей. Совершенствуя собственную внутреннюю сеть, Cisco рассчитывает на выигрыш в размере почти 1,4 млрд долл. в год. Это обеспечивает высокий уровень удовлетворенности клиентов, партнеров и сотрудников, конкурентное преимущество в сфере поддержки клиентов, в управлении заказами и поставками, а также улучшение работы с персоналом и обучения.*

*Сегодня Cisco имеет самый большой в мире торговый сайт, транзакции по 90% поступающих заказов проводятся через Интернет. Вот что говорит президент и генеральный директор Cisco Джон Чемберс: «Своим успехом и, в частности, резким увеличением производительности Cisco в значительной степени обязана развертыванию интернет-приложений для осуществления нашего бизнеса. Возможность использовать ресурсы Интернета для создания бизнес-модели нового мира обеспечивает выживание и конкурентоспособность в сегодняшней быстро меняющейся экономике».*

*Cisco нуждалась в стратегии, которая обеспечивала бы ей сохранение темпов внедрения инноваций, и руководство компании решило выбрать стратегию поглощений. Это решение было знаковым. Компания была создана та-*

*лантливыми технологами, которые изобрели нечто уникальное. Но чтобы сохранить лидерство на рынке и увеличить свою рыночную долю, Cisco теперь нужно было покупать идеи, а не полагаться лишь на собственные инновации. Концепция Cisco такова: можно быстро увеличить стоимость приобретенных технологий и продуктов, объединяя их с собственными нематериальными активами — клиентской базой, информацией о потребностях клиентов, в том числе и потребностях в обслуживании. Cisco смогла намного увеличить стоимость, потому что ей удалось сконцентрировать усилия своих управленцев на самых прибыльных видах деятельности: разработке новых продуктов и рынков и углубленном анализе и понимании потребностей клиентов.*

*Известно, что получить максимальную выгоду от приобретенных технологий иногда довольно трудно. Cisco решила эту проблему, развивая у себя систему, которую она называет операционной системой маршрутизаторов (Internetworking Operating System, IOS). Это позволяет Cisco быстро интегрировать недавно приобретенные технологии в существующие технологические платформы и поставлять своим клиентам интегрированные решения. IOS связывает различные технологии Cisco — маршрутизаторы, концентраторы, коммутаторы, персональные компьютеры и файловые серверы рабочих станций.*

*Cisco разработала структурированный процесс поглощения. «Кандидаты» на поглощение тщательно оценивались по разным критериям, в частности на предмет культурной совместимости с Cisco. В случае одобрения «кандидата» процесс поглощения проходил в три этапа: представление перспективного проекта генеральному директору, последующая строгая оценка, интеграция и процессы сохранения и поддержания. Как только переговоры о поглощении закончены, к работе подключается группа интеграции Cisco, которая быстро интегрирует все важные функции новой компании, включая информационно-технологическую инфраструктуру. Цель состоит в том, чтобы не позже чем через 100 дней представить поглощенную компанию клиентам уже как часть Cisco.*

---

ABB использовала свой организационный потенциал, культуру и структуры, чтобы стимулировать предпринимательство и облегчить обмен знаниями и опытом наиболее эффективно работающих компаний поверх государственных границ. Cisco пошла дальше и попыталась использовать отношения с внешними партнерами для создания дополнительной стоимости.

Для ABB превращение в глобального игрока в сочетании с укреплением ее материальных и нематериальных активов в глобальном масштабе было большим шагом вперед. Напротив, для Cisco ключевым моментом стала концепция оптимизации и управления компанией «извне», когда практи-

чески все определяют клиенты. Теперь ABB пошла тем же путем, что и Cisco. Важнейший урок, преподанный Cisco, можно сформулировать так: в отрасли, для которой характерны сложные продукты и быстрое внедрение инноваций, нужно выбирать стратегию, основанную на нематериальных активах, в которой фундаментом развития и создания стоимости выступает обслуживание клиентов.

Cisco убедительно доказала, что генерирование стоимости из нематериальных активов может обеспечить более высокую рентабельность и акционерную стоимость, нежели традиционное производство и материальные активы. Но компании, идущие по этому пути, должны следовать определенным рекомендациям:

- определите, как создать экономическую стоимость путем концентрации на ключевых компетенциях при предложении продуктов или услуг;
- выберите четкую стратегию для определения корпоративных целей и целевых рыночных сегментов на основании предвидения новых потребностей клиентов;
- передавайте неосновные виды деятельности на аутсорсинг деловым партнерам, но тесно интегрируйте эти задания в их системы за счет хорошей проработки совместных бизнес-процессов, чтобы структура в целом реагировала на потребности клиентов как единое предприятие;
- используйте современные информационные и сетевые технологии не только внутри компании, но и в совместных с партнерами и клиентами бизнес-процессах, делая отношения с ними более продуктивными;
- определите четкую стратегию повышения продуктивности работы отдельных сотрудников и целых групп, потому что это жизненно важно для генерирования стоимости в сфере инноваций и отношений с клиентами;
- поддерживайте уникальные отношения с клиентами, относитесь к ним как к партнерам и позволяйте им влиять на характеристики продуктов. Если ваша компания не продает продукцию непосредственно конечным потребителям, сконцентрируйте усилия на создании сильного корпоративного бренда;
- относитесь к инновационному процессу как к процессу, управляемому извне, т. е. потребностями клиента; в этом процессе должны учитываться «опции покупки». Если ваша компания придерживается стратегии приобретения, она должна быть в состоянии быстро и эффективно интегрировать новых сотрудников и приобретенные технологии.

## СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ЧЕРЕЗ СЕТИ СТОИМОСТИ

В чем заключается ваш секрет создания стоимости? Что такое центр создания стоимости? Чем это отличается от традиционной структуры бизнес-единиц? Как вы генерируете стоимость из нематериальных активов? Основные принципы создания стоимости ясны: нужно *вкладывать капитал* в те направления бизнеса, в те сегменты рынка, группы продуктов и сопутствующие активы, которые могут обеспечить самую высокую (финансовую и нефинансовую) отдачу, с точки зрения заинтересованных сторон; *управлять этими капиталовложениями* так, чтобы получать максимальную выгоду и преодолевать ограничения и иные негативные эффекты, максимально эффективно *контролировать операции и бизнес-процессы*, чтобы генерировать максимальные доходы и прибыли для компании.

Традиционно с целью планирования и контроля корпорации разбивают структуру своей отчетности на центры прибыли и центры инвестиций/затрат. План счетов обычно следует той же структуре. При этом основное внимание уделяется отчетам о продажах и затратах, чаще всего по географическим или функциональным зонам ответственности. Однако для учета создания стоимости в сетях стоимости требуется несколько иной подход. Здесь основное внимание должно уделяться не столько продажам и затратам, сколько эффективности капиталовложений и, что наиболее важно, эффективности инвестиций в *нематериальные* активы.

Компании стараются достигать компромиссов между долгосрочными инвестициями и краткосрочными прибылями. На уровне корпорации или юридического лица в этом нет ничего нового. Новизна состоит в том, что теперь эти компромиссы переходят на гораздо более низкие уровни организации. Акционерные компании, ориентированные на создание акционерной стоимости, с высокой долей инвестиций в нематериальные активы, меняют свои планы счетов, согласуя их с результирующими изменениями в организационной структуре и в распределении ответственности. Эту новую модель называют *центрами стоимости*. На рис. 8.7*а*—*б* концепция центров стоимости сравнивается с традиционной концепцией центров прибыли.

Как ни странно, большинство руководителей не знают, каким образом их бизнес-единицы создают стоимость. В ходе своего исследования мы обнаружили, что половина розничных торговцев в США не оправдывают затрат на привлечение капитала. Тем не менее, руководители многих компаний одержимы идеей развивать бизнес, что грозит уничтожением стоимости, если они не найдут способ повысить рентабельность инвестиций.

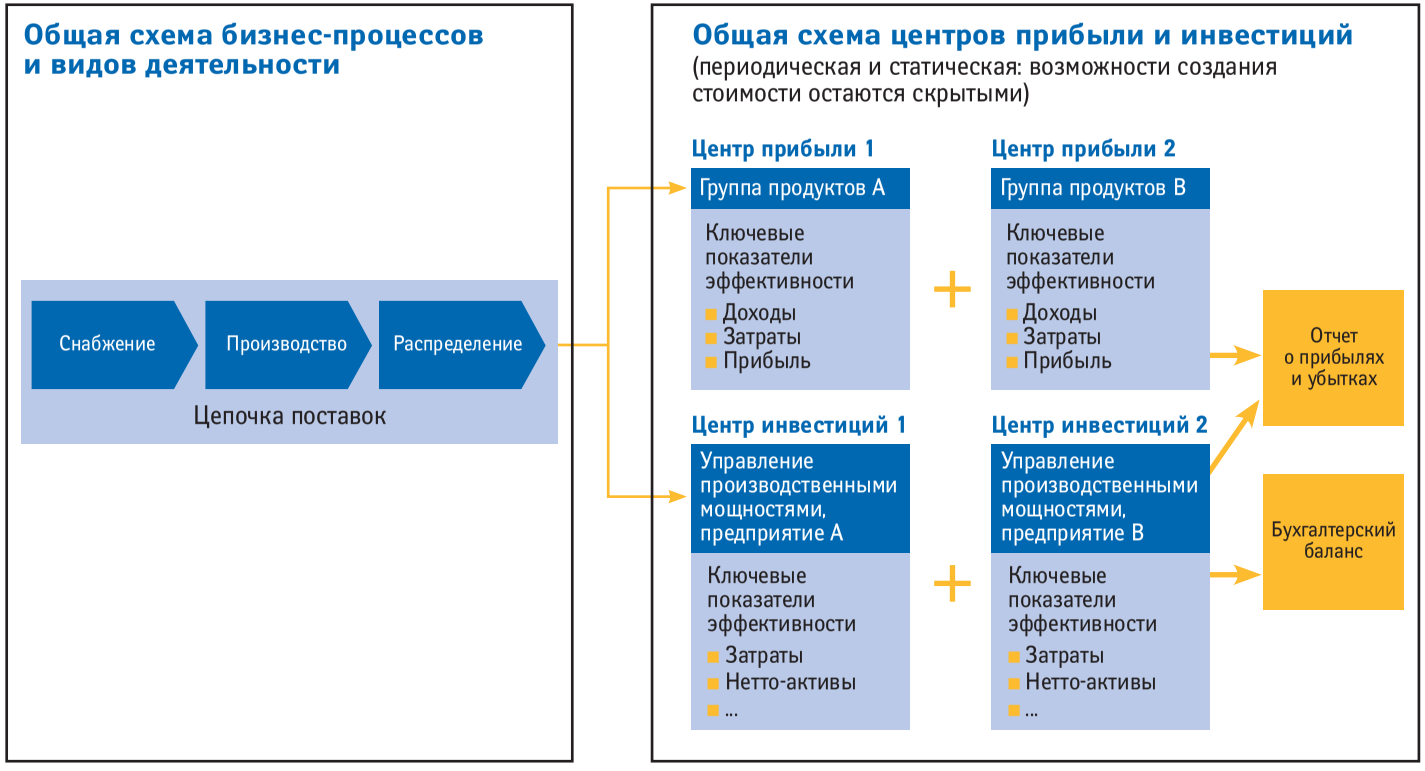



**Рис. 8.7а.** *Создание стоимости в сетях стоимости — традиционная модель*

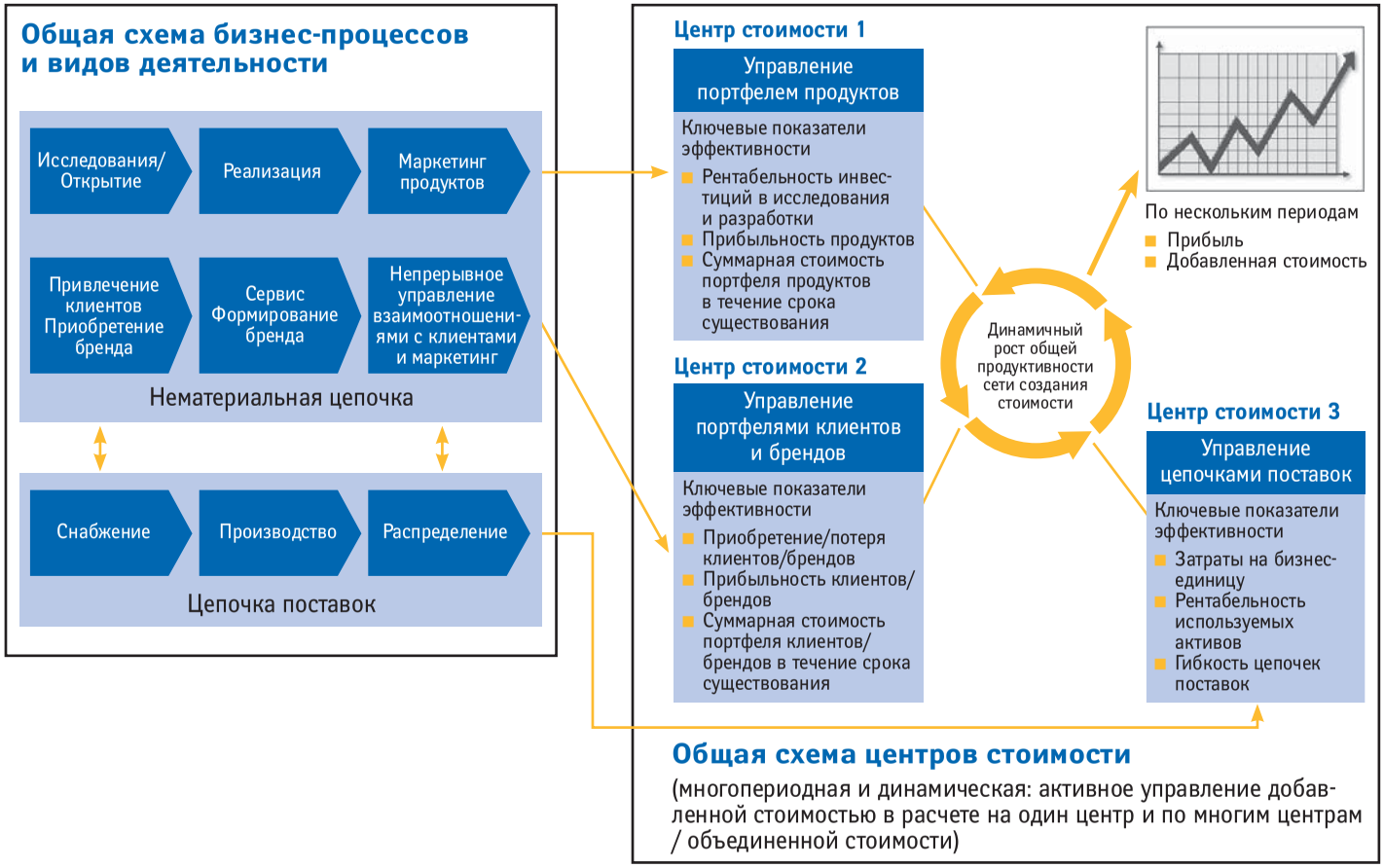



**Рис. 8.7б.** *Создание стоимости в сетях стоимости — новая модель*

Например в фармацевтической промышленности, где у ведущих компаний прибыль после уплаты налогов иногда превышает 30%, рост оказывает большее воздействие на стоимость, чем повышение рентабельности. Однако многие фармацевтические компании не могут эффективно измерять стоимость своих исследований, развития и выпуска новых продуктов и управлять ею.

При ослаблении роли финансового директора другие руководители компании легко могут ошибиться, неверно выбрав показатели для оценки создания стоимости. Так, в одной компании топ-менеджеры согласились определить главные критерии эффективности путем голосования. «Победили» критерии оценки инноваций в сфере продуктов. Однако анализ способа, посредством которого компания действительно создавала стоимость, показал, что в плане создания стоимости эта сфера была гораздо менее важной, нежели обслуживание клиентов и управление процессами. Акцент на разработке и совершенствовании продуктов отвлекал внимание высших руководителей компании от реальных возможностей создания стоимости.

Еще один поучительный пример: история крупной компании — продавца фасованных потребительских товаров. Одна из ее самых успешных бизнес-единиц из года в год сообщала о существенном росте прибыли от основной деятельности и о достижении (или даже превышении) целевых значений показателей. Пока эта бизнес-единица выглядела преуспевающей, руководители компании не подвергали сомнению эффективность ее работы. Только позже выяснилось, что это предприятие увеличивало прибыль, поднимая цены. Такое непрерывное — на протяжении нескольких лет — повышение цен позволило конкурентам расширить свою долю на рынке. Уменьшение доли данного предприятия на рынке привело к ситуации, когда оно уже не могло обеспечить рост прибыли от основной деятельности. В результате возникшего кризиса доверие финансовых рынков было потеряно, что заставило компанию провести серьезную реорганизацию.

Генеральный директор BP говорит так: «Наша стратегия — это наша организация».

Руководители Nokia выражаются еще лаконичнее: «Стратегия = Структура = Реализация».

Эти высказывания свидетельствуют о том, что теперь транснациональные компании представляют себе свое будущее совсем по-другому.

Они уже не считают, что могут точно предопределить его, выбрав тщательно разработанную стратегию, потому что будущее теперь формируется на основе сложного и плохо прогнозируемого взаимодействия лидеров, их последователей и структурного капитала. Принцип «организация должна следовать стратегии» больше не работает.

## ПРИМЕР
### Баланс между долгосрочными и краткосрочными результатами

*Компания — мировой лидер в разработке и распространении программных продуктов — столкнулась с серьезной дилеммой. Краткосрочная прибыль, раскрываемая в квартальных отчетах и необходимая для поддержания котировок на фондовой бирже, требовала активного управления потоком продаж. Информацию со всех континентов необходимо было быстро обрабатывать и на ее основе оценивать качество прогнозов будущих продаж. Члены правления компании тратили много времени на поездки, встречи со стратегически важными клиентами и участие (на заключительной стадии) в переговорах о заключении крупных контрактов на продажу продукции. Так как большую часть доходов составляли лицензионные сборы (за пользование программными пакетами) и плата за обслуживание, в том числе за консалтинговую поддержку, соответствующие производственные затраты было сравнительно легко прогнозировать и изменять в соответствии с квартальными колебаниями цен и объемов продаж на глобальном конкурентном рынке. Сбыт и маркетинг были организованы по территориальному принципу, соответствующие данные представлялись в центральный совет директоров через низовые организации. Самой главной задачей было непрерывно «ощущать пульс» в системе продаж.*

*Однако для выживания в долгосрочном плане компаниям, торгующим программным обеспечением, приходится вкладывать средства в разработку продуктов и исследования. Крупные денежные суммы ежегодно выделяются на разработку проектов, некоторые из них оказываются успешными, но дают отдачу лишь через много лет. Другие компании стараются незамедлительно реагировать на неожиданные шаги конкурентов, совершенствуя свою продукцию. Фактически реальным источником создания стоимости в долгосрочном плане становится разработка продуктов — главный нематериальный актив. Управление разработкой продуктов также осуществляется в глобальном масштабе, но по группам продуктов, а не по географическому признаку. Совет директоров компании не мог быстро включать и выключать механизмы разработки. Но если краткосрочные прибыли оказывались под угрозой, давление с целью приостановки подобных инициатив было огромным. Для достижения компромисса между двумя конфликтующими между собой программами всегда требовались трудные и в чем-то разочаровывающие решения.*

*Финансовый директор компании говорит: «Мы нуждались в новых процессах управления финансами, чтобы обеспечить скользящие глобальные прогнозы продаж и производственных затрат; при этом они должны быть интегрированы с прогнозами в отношении долгосрочного прогресса и стоимости*

*инвестиционных проектов. Мы также внедрили интегрированную сбалансированную систему показателей, включив в нее показатели, наиболее важные для проведения упреждающих структурных изменений наших затрат и самой организации. Эти индикаторы включают, в частности, долю на рынке, сообщения о целевых значениях по завершении этапов, управление в течение цикла существования клиента. Теперь сбалансированная система показателей интегрирована в нашу среду планирования и составления краткосрочных бюджетов».*

*Компания рассматривает вопрос об инвестициях в «панель индикаторов», которая полностью интегрирует визуальное представление сбалансированной системы показателей с хранилищем данных, ERP-системой и приходящей извне информацией. Глобальная структура организации также подвергается постоянному анализу, поскольку возможности учета инвестиций и соответствующих доходов изменяются по мере приобретения продуктов и в зависимости от рынка.*

---

Руководители многих компаний понимают, как сильно влияет рынок на эффективность работы менеджеров. Децентрализуя принятие решений, они стремятся расширить автономию и повысить ответственность, стимулировать предпринимательские качества, увеличить гибкость бизнеса и доступ к имеющимся возможностям. Самое важное — передать принятие решений в руки менеджеров, которые лучше других знакомы с повседневными деловыми операциями.

Корпорации можно разделять на части несколькими путями: внутренним, внешним или путем комбинирования того и другого. Наиболее консервативный вариант — «внутреннее разукрупнение», когда полномочия в отношении принятия решений передаются руководителям бизнес-единиц, а активы остаются в полной собственности корпорации.

## НОВЫЕ ПРОЦЕССЫ, НОВЫЕ НАВЫКИ, НОВЫЕ СИСТЕМЫ

В наш век знаний успех определяется наличием объективной информации о процессах и состоянии рынка для всех направлений деятельности предприятия, а также скоростью и эффективностью обмена информацией между менеджерами, т. е. непрерывным стратегическим диалогом. В процессе стратегического планирования необходимо использовать такие методы, как разработка сценариев (для идентификации долгосрочных стратегических рисков и управления ими), оценка реалистичных вариантов (для управления

крупными проектами и инвестиционными рисками), системное мышление (чтобы идентифицировать возможные ограничения развития).

Центральный элемент традиционных систем управления — составление бюджета. Все процессы и методы управления — планирование стратегии, распределение ресурсов, управление затратами вплоть до ежемесячной оценки результатов работы и распределения вознаграждений — основаны на нем и координируются с ним. Бюджет определяет поведение руководителей и те цели и направления деятельности, на которых они должны сосредоточить свое внимание. И основная проблема сегодня заключается в том, что системам управления на основе бюджета не хватает гибкости: стратегический инструмент, который ограничивает менеджеров рамками ситуации, существовавшей в конце прошлого финансового года (и которую они на тот момент, возможно, оценивали совершенно правильно), не может оставаться эффективным в глобальной экономике знаний с быстро меняющимися рынками и быстрыми и ловкими конкурентами.

Вместо составления бюджетов компаниям приходится уделять все больше внимания скользящим прогнозам, которые становятся неотъемлемой частью процесса управления. Ключевой элемент — процесс динамического прогнозирования. В отличие от ежемесячных сравнений фактических показателей с бюджетными, скользящие ежемесячные прогнозы финансовой эффективности и других нематериальных факторов стоимости, связанных с различными процессами создания стоимости в данной компании, ориентируют менеджеров не на прошлое, а на текущие и будущие возможности и риски. Для компании в целом институционализация процесса скользящего прогнозирования обеспечивает более реалистичную картину будущего. Это позволяет высшему звену управления своевременно реагировать на негативные явления и тенденции и использовать неожиданно появляющиеся возможности.

В предыдущих главах, посвященных стратегическому управлению предприятием и бизнес-аналитике, уже отмечалось, что одна из самых очевидных миссий финансового директора состоит в развертывании информационных и программных систем, обеспечивающих поддержку этих новых процессов управления. Имеется в виду, в частности, и развертывание новых аналитических приложений, обеспечивающих поддержку стратегии и корпоративного управления эффективностью и процессов оперативного управления, а также создание веб-порталов для руководителей и внешних заинтересованных сторон.

Залогом успеха служит использование ИТ-инфраструктуры с открытыми, гибкими интерфейсами. При этом системы, поддерживающие новые бизнес-процессы, могут встраиваться в систему учета e-Business, что позволяет управленцам постоянно получать необходимую информацию (в режиме 24/7).

Информация может также передаваться в хранилище данных, периодически или в реальном времени, наряду с данными из других источников.

Все это обеспечивает интегрированную панораму, охватывающую важнейшие бизнес-функции и весь системный ландшафт. Кроме того, структуры данных в системе хранилища данных оптимизируются для проведения многомерного и своевременного анализа. Хранилище данных поддерживает аналитические программные приложения для принятия решений и представления данных на панели индикаторов.

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О СТОИМОСТИ В КОМПАНИИ И ЗА ЕЕ ПРЕДЕЛАМИ

Используя портал, финансовый директор может обеспечить сотрудникам своей компании самообслуживание в сфере управления, включающее прямой доступ к новым аналитическим инструментам и данным, к каталогу вопросов и ответов и/или к электронному форуму, где менеджеры могут задавать вопросы и обсуждать проблемы с коллегами из других отделов. С помощью порталов финансовый директор может создать виртуальное сообщество, вовлекающее разных людей в пределах корпоративной «экосистемы» в непрерывный диалог по проблемам управления эффективностью. В этом процессе могут принимать участие не только руководители, бухгалтеры и аналитики самой компании, но и внешние партнеры, инвесторы, финансовые аналитики и другие заинтересованные стороны. Роль бэк-офиса для этого сообщества может играть аналитический центр.

Внешняя отчетность и связи с заинтересованными сторонами сейчас стали более важными, чем когда-либо раньше. Исследование показало, что компании, осуществляющие активную и эффективную информационную политику, воспринимаются фондовым рынком более позитивно. Поступающая от управленцев надежная информация о потенциале компании важна для принятия инвесторами обоснованных решений, касающихся оценки акционерной стоимости. Внешние связи и процессы внутреннего управления должны быть тесно связаны между собой.

Сегодня обязательная финансовая отчетность оказывается слишком узкой: она отражает финансовые аспекты выполняемых транзакций, но не обеспечивает адекватную информацию о нематериальных активах компании, возможных рисках и невыполненных обязательствах. Кроме того, корпорации XXI столетия быстро изменяются; они вовлекаются в сложную сеть альянсов, совместных предприятий, партнерств и других объединений. Для них это источник стоимости и развития (наряду с другими нематериальными активами). Но эта сетевая деятельность также не отражается в су-

ществующей отчетности в достаточной мере. Хуже того, часто подобные аспекты вообще игнорируются.

Кроме анализа прошлых транзакций, отчеты для инвесторов должны содержать всестороннюю информацию о сетевых взаимодействиях, принятых обязательствах (как выполненных, так и невыполненных) и возможных рисках. Главные выгоды расширения системы отчетности будут заключаться в улучшении распределение ресурсов в экономике в целом и укреплении целостности рынков капитала. Устранение случайных искажений и случаев мошенничества — жизненно важная, но все же вторичная цель. Фирма Skandia поднимает целину во всех этих областях.



## ПРИМЕР
### Расширение информированности и корпоративной открытости

*Компания Skandia, занимающаяся финансовым обслуживанием, стала пионером в плане представления дополнительной отчетности на основе ключевых показателей эффективности. Эту практику ввел в 1997 г. ее директор по управлению интеллектуальным капиталом Лейф Эдвинссон. Элементы этой дополнительной отчетности представлены на рис. 8.8. Теперь такие данные стали частью официальных правил представления отчетности компаний в Дании. С января 2002 г. датские компании, располагающие значительным интеллектуальным капиталом, обязаны в дополнение к своим ежегодным финансовым отчетам публиковать также отчет об интеллектуальном капитале (Intellectual Capital Statement).*

*Лейф Эдвинссон должен был помочь компании превратиться из узкоспециализированной фирмы по страхованию жизни в успешную компанию финансового обслуживания. Он сам подробно описал этот процесс*[8].

*Традиционная страховая компания не делает деньги на операциях. Она делает деньги из денег. Это означает, что если правила налогообложения прироста капитала изменятся, то вся модель ее бизнеса может рухнуть. Внутренняя эффективность слабо влияет на прибыли, которые увеличиваются или уменьшаются в зависимости от положения дел на основных внешних рынках. Руководство Skandia решило изменить ситуацию и спросило себя: каким образом мы можем стабильно генерировать прибыль?*

*В основе нашей новой бизнес-стратегии лежало стремление генерировать большую стоимость в ходе основной деятельности. Для компании из сферы обслуживания это означает генерировать большую потребительскую стоимость. Поэтому Skandia решила сосредоточиться на клиентах, ищущих альтернативу традиционному «страхованию жизни». Каким образом можно со-*

| American Skandia | Год 4-й | Год 3-й | Год 2-й | Год 1-й |
|---|---|---|---|---|
| ФИНАНСЫ | | | | |
| Рентабельность используемого капитала (%) | 21,9 | 27,1 | 28,7 | 12,2 |
| Результаты основной деятельности (млн шв. крон) | 1027 | 579 | 355 | |
| Добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника (тыс. шв. крон) | 2616 | 2206 | 1904 | |
| КЛИЕНТЫ | | | | |
| Число контрактов | 189 104 | 133 641 | 87 846 | |
| Экономия на один контракт (тыс. шв. крон) | 499 | 396 | | |
| Доля отказов (%) | 4,4 | 4,4 | | |
| Компьютеризированные кассовые терминалы | 45 881 | 33 287 | | |
| ПЕРСОНАЛ | | | | |
| Число сотрудников с полной занятостью | 599 | | | |
| Число менеджеров | 88 | | | |
| Из них женщин | 50 | | | |
| Затраты на обучение одного сотрудника (тыс. шв. крон) | 2,7 | | | |
| ПРОЦЕСС | | | | |
| Число контрактов в расчете на одного сотрудника | | | | |
| Отношение административных затрат к зарегистрированной валовой премии (%) | | | | |
| Отношение затрат на ИТ к административным затратам (%) | | | | |
| ИННОВАЦИИ И РАЗРАБОТКИ | | | | |
| Доля зарегистрированной валовой премии от новых продуктов (%) | | | | |
| Рост зарегистрированной чистой премии (%) | | | | |
| Отношение затрат на развитие к административным затратам (%) | | | | |
| Доля сотрудников моложе 40 лет (%) | | | | |

**Рис. 8.8.** *Выдержка из отчета компании Skandia об интеллектуальном капитале*

*здать стоимость для клиента, который, выйдя на пенсию, намеревается жить и наслаждаться жизнью? В плане получения устойчивой прибыли для этого необходимо наладить долгосрочные отношения с клиентами.*

*Из традиционной страховой компании Skandia превратилась в успешную компанию, обеспечивающую финансовое обслуживание, сделав акцент на использовании интеллектуального капитала. В начале 1990-х годов стоимость интеллектуального капитала Skandia была минимальной, но к 2000 г. она увеличилась до 15 млрд долл. Как нам удалось это сделать? Мы использовали язык цифр для передачи информации о стоимости и состоянии интеллектуального капитала.*

*Используя количественные оценки, мы смогли сделать факторы стоимости и созданную (или несозданную) стоимость, например в сфере отношений с клиентами, видимыми для заинтересованных сторон. Такая прозрачность и полезные данные важны для оценки потенциала будущих прибылей, или «капи-*

*тала в режиме ожидания». В рамках «управления инновациями», в отличие от управления, ориентированного на финансовые показатели, основное внимание уделяется факторам и возможностям увеличения будущего «урожая».*

*Для нас самих проблема состояла в том, чтобы оторвать взгляд от прошлого и направить его в будущее. Для этого потребовалась новая концепция обучения, которую мы назвали «навигация в сфере знаний». Общая цель состоит в том, чтобы культивировать инновации. И любая инновация обычно начинается с анализа доступных вариантов. Вы сначала ищете лучший вариант, а уже потом лучшие методы. При этом исключительно важна открытость: вы должны спрашивать и слушать.*

*Для этого совсем не обязательно быть экспертом. Важно развивать у себя восприимчивость к событиям, происходящим вокруг вас, и замечать то, что можно обновить. Инновационные концепции бизнеса обычно основываются на небольших сдвигах, которые приводят к большим изменениям. В сегодняшнем высоко конкурентном мире в этих маленьких различиях может заключаться весь секрет привлекательности компании, которая и составляет основу любого экономического успеха. При этом факты играют роль зеркала заднего вида, но вы не позволяете им перекрывать панораму, открывающуюся впереди. В Skandia мы использовали для этого «Навигатор» — своего рода сбалансированную систему показателей. «Навигатор» состоит из пяти зон создания стоимости (рис. 8.9).*

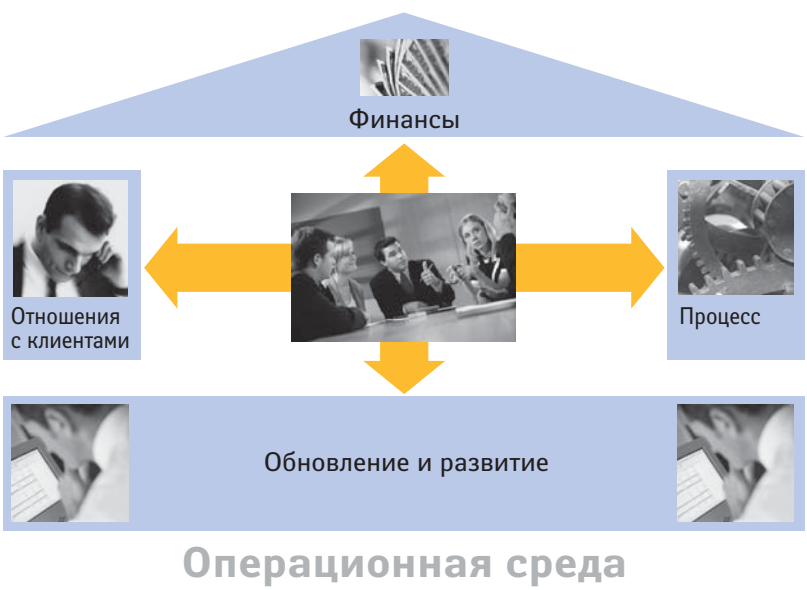



**Рис. 8.9.** *«Навигатор» Skandia*

*Если представить интеллектуальный капитал в виде здания, то нашу финансовую сферу следует изобразить в виде крыши — верхнего треугольника. Отношения с клиентами и внутренние процессы изображаются в виде несущих стен. Пол и фундамент «Навигатора» — это обновление и развитие. В центре этого здания, конечно, наш человеческий капитал. Финансовый центр — это наше сохраненное прошлое, то, чего мы уже достигли. Сущность компании — это ее сотрудники, клиенты и процессы. Возможности развития и внедрения инноваций образуют базу, определяют перспективу и практический итог.*

*Наряду с финансовыми результатами «Навигатор» измеряет интеллектуальный капитал Skandia, в частности, число контрактов с клиентами (показывает, какую стоимость мы создали для клиентов), число контрактов на одного сотрудника (несет информацию об эффективности наших процессов и организационной структуры). Еще один пример — доля страховых премий от новых продуктов, характеризующая успех уже внедренных инноваций.*

*«Навигатор» обеспечил нам возможность управлять интеллектуальным капиталом в рамках компании. Затем мы разработали дополнение к годовому отчету, которое позволяет инвесторам и другим заинтересованным сторонам оценить истинную стоимость нашей компании. Мы заявили, что вместо отчета о прошлом — традиционного годового отчета — мы будем предлагать «отчет о будущем». С учетом правил фондовой биржи, вы не можете делать прогнозы в количественном виде. Вместо этого мы просто описывали внутренние процессы обновления. Наше дополнение к годовому отчету объединяет прошлые и текущие цифры с информацией о факторах стоимости, влияющих на будущие результаты; в частности, это прошлые и текущие цифры контрактов с клиентами и комментарии к ним. Визуализация нематериальных активов дает вам представление о потенциале компании.*

*«Центры будущего Skandia» — это виртуальная сетевая организация, базирующаяся в Ваксхольме, маленьком городке вблизи Стокгольма, на старой вилле, построенной в 1860 г. Это своего рода лаборатория организационного развития. Она служит ареной для поиска знаний, совещаний, посвященных стратегическим знаниям, и сеансов моделирования. В первые два года существования этот форум посетили почти 12 тыс. человек, которым нужно было, например, проверить модели инновационного использования знаний. Постепенно мы расширяем сферу его деятельности, приглашая «властителей дум», клиентов и политических деятелей. Сегодня именно здесь прошлое стыкуется с будущим.*

*Каким образом можно измерить производительность, с точки зрения управления интеллектуальным капиталом? Для этого можно использовать очень простой инструмент, который я называю коэффициентом интеллектуального капитала. Он определяется как частное от деления структурного капитала на человеческий капитал. Этот коэффициент показывает, что*

*структурный капитал должен быть больше, чем человеческий. Иначе вы получите не приумножение, а нечто противоположное, что, в свою очередь, приведет к эрозии человеческого капитала. Если ваш структурный капитал будет слишком слабым, он не будет превращать человеческий капитал в стоимость, и стоимость вашего недостаточно используемого человеческого капитала уменьшится. Поэтому самые важные компоненты интеллектуального капитала — те, которые делают труд людей более продуктивным. Финансовым показателем его оценки может служить добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника; сегодня именно этот показатель характеризует основной фактор стоимости.*

*В эволюции управления интеллектуальным капиталом организации можно выделить четыре этапа (рис. 8.10).*

- *Этап 1 — визуализация нематериальных активов для отражения их в отчетности. Именно это мы сделали у себя в Skandia с помощью «Навигатора», а для внешних заинтересованных сторон — с помощью дополнения к отчету, касающегося интеллектуального капитала, или дополнительного учета, как это теперь называют некоторые организации, в частности SEC США.*
- *Этап 2 — целенаправленные вложения в человеческий капитал, часто сопровождаемые расширением возможностей или управлением знаниями. Сюда относится также поиск новых талантов и развертывание структур, процессов и ИТ-систем, позволяющих расширить коллективное использование знаний.*

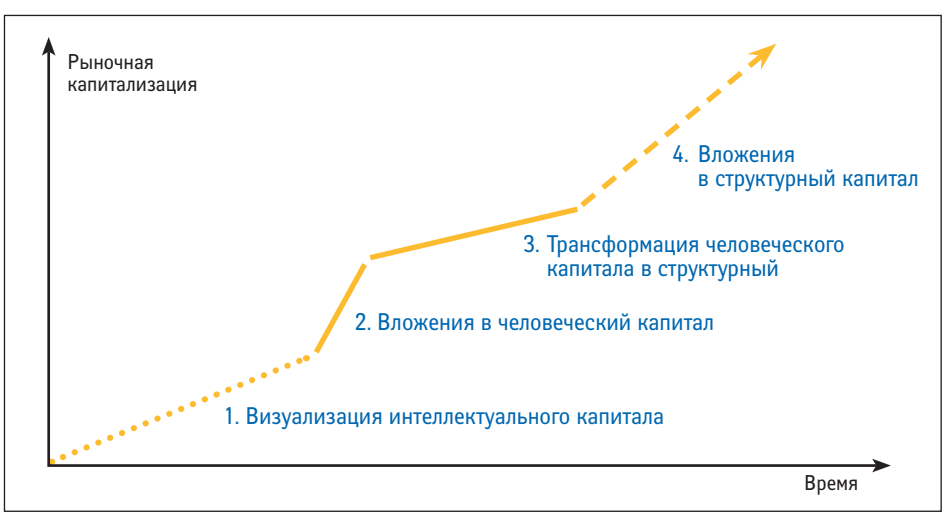



**Рис. 8.10.** *Этапы развития управления интеллектуальным капиталом*

- *Этап 3 — систематическая трансформация человеческого капитала в структурный с намного более устойчивым потенциалом прибыли. Очень много внимания уделяется также «упаковке» знаний в предписания, которые можно совместно и быстро использовать в глобальных масштабах. Например, в Skandia мы «упаковали» таким образом знания о том, как начинать деятельность в новой стране: это позволило нам сократить время вывода продуктов на рынок с пяти лет до пяти недель.*
- *Этап 4 — внешние источники структурного капитала. Это оказывает позитивное воздействие на коэффициент интеллектуального капитала, позволяя объединить различные типы структурного капитала для создания новых возможностей. В качестве примера можно привести компанию Cisco, которая объединила собственный структурный капитал, т. е. свои отношения с клиентами и возможности производства и распределения, находящиеся в ее распоряжении, со структурным капиталом более мелких поглощенных компаний, особенно с их исследовательскими возможностями, что в итоге позволило создать огромную дополнительную акционерную стоимость.*

*Что касается руководства интеллектуальным капиталом, проблема состоит в том, что необходимо на корпоративном уровне информировать заинтересованные стороны об этих этапах создания нематериальной стоимости. Старые системы учета фокусируют внимание на финансовом капитале, и действительно, в свое время бухгалтерский учет по методу двойной записи, позволявший представлять всю экономическую информацию в денежном выражении, был блестящей социальной новацией. Теперь пришло время для нового поколения инструментов, сфокусированных на интеллектуальном капитале.*

Не менее важно, что повышение прозрачности снижает риски инвесторов. Это обеспечивает сокращение затрат на привлечение капитала, что, в свою очередь, снижает пороговое значение ожидаемой добавленной акционерной стоимости и повышает рыночную стоимость компании. Это особенно верно для предприятий с существенными нематериальными активами, у которых эффективность выражается через созданную стоимость, которая обычно не отражается в документах традиционного учета и финансовой отчетности.

Главную проблему для большинства корпоративных отделов по связям с инвесторами и обмену информацией представляет ежедневное общение с большим числом заинтересованных лиц. В будущем заинтересованные стороны потребуют расширить интерактивное общение с компаниями через их сайты или по электронной почте. Параллельно с этим будет увеличиваться и число информационных запросов. Наличие единой базы данных

гарантирует совместимость информации для различных категорий заинтересованных групп и лиц с управленческой информацией, используемой внутри компании.

Располагая порталами и системой управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами, компания может наладить эффективный сбор информации о стратегии и эффективности работы, поступающей от инвесторов и других заинтересованных сторон в рамках обратной связи по электронной почте или через сайт. Связь по электронной почте может стимулировать у получателей интерес к электронному анкетному опросу на сайте компании, где они могут отвечать на вопросы и вводить свои данные. Поскольку эта информация автоматически передается в центральную базу данных компании, ее можно использовать непосредственно для стратегического планирования.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ИДЕНТИФИЦИРУЙТЕ СВОИ СКРЫТЫЕ АКТИВЫ

Каков у вас разрыв стоимости? Вычислите разность между акционерной стоимостью вашей компании и активами на ее бухгалтерском балансе. Вы представляете весь потенциал стоимости, заключенный в нематериальных активах? Проведите ревизию интеллектуального капитала. Ищите упущенные возможности перекрестной продажи и оптимизации использования таких активов, как бренды, патенты и лицензии.

### ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Ваши активы облегченные или традиционные? Установите правильное соотношение между материальными и нематериальными активами. Избавьтесь от тех физических активов, которые не входят в ваше ядро создания стоимости. Сфокусируйте всю вашу корпоративную культуру на получении синергии от своих инвестиций в стратегически важных клиентов и инновации. Можете вы отслеживать увеличение стоимости своих нематериальных активов? Используйте эти механизмы для планирования стоимости и составления соответствующей отчетности.

### ВВЕДИТЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ УЧЕТА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

Определите подходящие показатели для оценки инноваций в сфере продуктов, управления взаимоотношениями с клиентами и интеллектуальной собственности. Экстраполируйте их на оценку суммарного дохода от клиентов и продуктов. Убедитесь, что ваши измерения прозрачны и унифицированы. Включите в систему интегрированные стратегические процессы и процессы управления эффективностью.

### ПРЕВРАТИТЕ КЛИЕНТОВ В СВОЙ САМЫЙ ДОРОГОЙ АКТИВ

Классифицируйте своих клиентов и подсчитайте суммарный доход от клиента для разных категорий клиентов. Вложите средства в аналитику для оценки клиента и в интегрированные системы, поддерживающие вашу стратегию, ориентированную на клиентов. Стимулируйте сотрудничество и совместное использование активов разными бизнес-единицами, дополнив ваш корпоративный интранет порталами, которые обеспечат использование всего потенциала синергии, связанной с клиентами.

### ОПТИМИЗИРУЙТЕ СВОЙ ПОРТФЕЛЬ ИННОВАЦИЙ

Организуйте инвестиции в исследования и разработки, создав структурированный портфель. Определите, на каких стадиях жизненного цикла они находятся, и отслеживайте завершение этапов согласно заданным ориентирам. Оцените портфель, используя подходящие методики, например оценку реальных вариантов.

### ПРЕОБРАЗУЙТЕ ВАШИ СЕТИ СТОИМОСТИ В ЦЕНТРЫ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Определите в цепочке создания стоимости места, где стоимость создается или, наоборот, исчезает. Определите свои центры создания стоимости. Адаптируйте существующие процессы планирования и составления отчетности, чтобы приспособить их к новой структуре центров создания стоимости. Убедитесь, что отчетность и распределение ответственности соответствуют этой новой структуре финансового управления.

### ИНФОРМИРУЙТЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ О НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВАХ

Составляйте отчет об интеллектуальном капитале. Включайте в него информацию о нематериальных активах, стратегических альянсах, существующих рисках и невыполненных обязательствах. Разработайте систему управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Рассмотрите возможность использования порталов для двустороннего обмена информацией с инвесторами.

# ГЛАВА 9



# Интеграция обеспечивает целостность корпорации

## БАЛАНС МЕЖДУ УСТРЕМЛЕННОСТЬЮ В БУДУЩЕЕ И РАЗУМНОЙ ОСТОРОЖНОСТЬЮ

*Томас Бьюэс,*
финансовый директор компании Zurich Financial Services

*Филиалы швейцарской страховой компании Zurich Financial Services существуют более чем в 60 странах, число ее сотрудников превышает 70 тыс., а число клиентов — более 38 млн. В прошлом году общие доходы компании от сбора страховых взносов составили 56 млрд. долл., а ее капитализация на фондовом рынке — 18 млрд. долл.*

*Главной задачей финансовый директор Zurich Financial Services Томас Бьюэс считает «улучшение бухгалтерского баланса». И в этом Zurich не одинока: такая же задача стоит и перед другими страховыми компаниями. События 11 сентября 2001 г. и последовавшее за ними снижение курсов ценных бумаг на фондовом рынке привели к потере компанией 20% стоимости основного капитала. Это ослабило структуру ее капитала и ухудшило бухгалтерский баланс. Финансовый директор и его команда должны были осуществить мобилизацию капитала и реструктурировать финансовую службу.*

*Рост этой компании был обусловлен несколькими слияниями в конце 1990-х годов. В частности, она приобрела крупную фирму по управлению активами и подразделение компании BAT по оказанию финансовых услуг. После этого Zurich превратилась в глобальную компанию, и сейчас ее главная задача — достижение глобальной интеграции.*

*Вот что говорит об этом Томас: «В нашей компании очень высок уровень децентрализации. В настоящее время мы проводим реорганизацию, создавая четыре мощных бизнес-подразделения: одно в Великобритании, два в Америке и одно в континентальной Европе.*

*Но нашим клиентам нет никакого дела до географического расположения компании. Корпоративные клиенты покупают наши продукты в разных странах мира, и нам нужно консолидировать информацию о клиентах, поступающую со всего мира. Теперь мы не просто рассматриваем свой бизнес как предоставление некоторого ассортимента страховых продуктов, а уделяем гораздо больше внимания клиентам. Мы стремимся проводить различие между розничными клиентами (частными лицами с высокими доходами), коммерческими и корпоративными клиентами — транснациональными компаниями».*

*Какие финансовые проблемы предстоит решать компании Zurich в будущем? «Нужно сфокусировать внимание на факторах, определяющих акционерную стоимость. Самое важное — предлагать клиентам не только продукты, но и решения. Мы стремимся к синергии и ищем новые методы ценообразования, обеспечивающие высокую валовую прибыль, оправданную общей привлекательностью предлагаемого решения для клиента.*

*Нам нужно провести анализ факторов, влияющих на создание акционерной стоимости, по бизнес-единицам. Наша финансовая служба разработала модель акционерной стоимости, которая позволяет оценивать не только проекты, но и клиентов. Для анализа ситуаций с конкретными клиентами актуарии используют методы оценки реальных опционов. Эта методология помогает решать сложную проблему — находить компромисс между вероятностью реализации прогноза, риском и прибыльностью».*

*Какие факторы определяют суммарный доход от клиента? «Бренд, цена, затраты на привлечение клиента, затраты на удержание клиента и канал распределения. Мы рассматриваем своих клиентов как нематериальные активы и количественно определяем их вклад в создание акционерной стоимости».*

*Как вы измеряете суммарный доход от клиента? «Методы оценки для разных категорий клиентов различаются. Легче всего оценить корпоративного клиента, труднее — частного. У корпоративных клиентов мы рассчитываем рисковый капитал и определяем индивидуально цену продуктов на основе чистой приведенной стоимости. Совместно анализируя информацию о страховых случаях, мы налаживаем стратегическое партнерство со своими корпоративными клиентами, привлекаем их к работе по профилактике рисков и сокращению числа страховых требований. Мы предоставляем им доступ к статистике страховых требований. Некоторые клиенты, пользуясь нашими услугами и нашим балансовым отчетом, фак-*

*тически осуществляют самострахование, частично принимая на себя риск убытков.*

*Мы создали общие центры обслуживания финансовых операций, ИТ и обработки страховых требований (этими центрами пользуются различные категории клиентов). Для некоторых наших продуктов затраты, связанные со страховыми требованиями, составляют очень большую долю совокупных затрат. Но общие центры обслуживания, использующие эффект масштаба и обслуживающие конкретные направления, позволяют нам сократить себестоимость и получить преимущество в этой сфере».*

*Несомненно, интеграция является для компании Zurich важнейшей задачей. Необходимо на базе современной технологии объединить в глобальном масштабе клиентов, бизнес-процессы, информацию и, что самое главное, сотрудников компании. Компания создает систему информационного обмена, предназначенную для совместного использования информации с соблюдением требований в отношении прозрачности.*

*«Такие децентрализованные компании, как наша, сталкиваются со многими трудностями. У нас 30 главных книг, естественно, возникает проблема консолидации. Еще одна наша цель — совершенствование процесса закрытия счетов. В настоящее время он протекает слишком медленно, в нем участвует более 400 отчитывающихся единиц. Первую строку в моей программе реорганизации финансовой службы занимает виртуальное закрытие счетов.*

*Мы меняем характер работы финансовой службы. Я пытаюсь всем показать, что сотрудники финансовой службы не счетоводы и не полицейские, а советники по ведению бизнеса. В 1980-е годы финансовая служба была многочисленной и неповоротливой. В 1990-е число ее сотрудников значительно сократилось, она стала уделять больше внимания контролю и поддержке принятия решений. Теперь, в текущем десятилетии, у нас сформировалось представление о финансовой службе как о виртуальной системе, в которой финансовый директор находится как бы в центре «паутины» взаимосвязей, а не просто заседает в штаб-квартире корпорации.*

*Основу нашей инфраструктуры образует система SAP, которая используется для обработки транзакций в бэк-офисах. Во фронт-офисах мы используем другие решения — для биллинга и управления взаимоотношениями с клиентами. Эти технологии позволяют нам работать с клиентами как с бизнес-партнерами. Поэтому интеграция систем для нас очень важна.*

*Первой на глобальный уровень мы вывели функцию снабжения, развернув одну глобальную систему SAP и дополнив ее программным обеспечением, лучшим среди аналогов. Кроме того, у нас есть портал, который позволяет высшим руководителям компании, введя пароль один раз, немедленно получать всю необходимую информацию, например, ежедневные данные о страховых премиях. Мы интегрировали ERP-систему с хранилищем данных и порталом.*

*Наша управленческая информация «упакована» вполне современно: мы можем проводить многомерный анализ — по категориям клиентов, по бизнес-единицам, по направлениям бизнеса и каналам дистрибуции. Кроме того, к нам поступает информация из внешних источников, например о ценах у конкурента в его части рынка. Этот информационный портал получил название My Gateway. На нем сводится воедино финансовая и нефинансовая информация, таким образом, внутренний мир компании стыкуется с внешним миром.*

*Но в моей концепции изменения финансовой службы решающая роль отводится персоналу. Нам нужно изменить свои навыки. Мы должны превратиться из счетоводов в деловых партнеров. Я убежден, что именно программа обеспечения быстрого закрытия счетов объединит все происходящие перемены — в процессах, технологии, функциональности и навыках.*

*Превратив закрытие счетов в конце года в рутинную операцию, выполняемую просто путем нажатия нескольких клавиш, мы смогли избавиться от утомительных согласований и исправления ошибок, отнимавшего много времени. Теперь мы видим не только цифры, но и стоящую за ними реальность. При этом мы не оглядываемся, а смотрим вперед. Финансовая дисциплина должна стать жестче, а уровень прозрачности — выше. Наша задача заключается в том, чтобы обеспечивать баланс между устремленностью в будущее и разумной осторожностью».*

---

Большинство финансовых директоров, с которыми мы беседовали при подготовке этой книги, во многом солидарны с Томасом Бьюэсом из Zurich. Одной из главных задач финансового директора он считает создание системы «сдержек и противовесов», которые необходимы для уравновешивания роли генерального директора, который может вести себя более экспансивно и давать больше воли мечтам. С одной стороны, важно развивать бизнес с учетом перспектив и конечных глобальных целей, с другой — необходимо соблюдать разумную осторожность.

Громкие скандалы на фондовых рынках негативно повлияли на Zurich и другие компании этой отрасли, в том числе и всемирно известные. Перед ними стоит задача восстановить капитал, критически оценить свое положение и провести реорганизацию. Инвесторы ожидают от финансовых директоров уверенности и гарантий, что в целом дела идут хорошо. К счастью, большинство финансовых директоров смогли удержать свои предприятия под контролем, отдавая приоритет строгой дисциплине. Несмотря на требования вернуться «к прежним базовым принципам», финансовые директора ведущих мировых компаний стремятся реорганизовать свои финансовые службы таким образом, чтобы ускорить составление отчетов и

повысить их точность. Они решительно настроены повысить эффективность своих компаний и вывести их на новые, более прочные стратегические позиции.

В этой книге мы рассмотрели фундаментальные темы — интеграцию, упрощение, использование преимуществ современных технологий и, что самое главное, формирование позитивного представления о будущем финансовой службы в это неспокойное время.

Подведем предварительные итоги. В главах 2, 3 и 4 мы обсуждали различные аспекты совершенствования финансовой цепочки — оптимизацию инвестиций в ERP-системы, сокращение затрат, ускорение и реструктуризацию процессов. В главах 5, 6 и 7 мы рассматривали различные аспекты информационной цепочки — процессы стратегического управления, аналитические инструменты и использование новейших технологий, например, порталов. Глава 8 посвящена чрезвычайно актуальной проблеме нематериальных активов.

В свете скандальных историй с компаниями Enron и World.com заключительную главу мы начнем с анализа дискуссий о стандартах учета и предложим некоторые меры для восстановления доверия общества и укрепления роли финансового директора как независимого бизнес-партнера. Мы предлагаем новую концепцию — цепочку корпоративной отчетности, которая определяет требования заинтересованных сторон, и меры по совершенствованию корпоративной отчетности с целью преодолеть существующие ограничения и сформировать подходы, которые могут обеспечить решение проблемы определения истинной экономической стоимости предприятия, включая его нематериальные активы. Далее в этой главе приводятся практические советы: как использовать быстрое закрытие для совершенствования отчетности, как интегрировать финансовую цепочку, информационную цепочку и цепочку корпоративной отчетности.

## ВСЕМИРНЫЕ СТАНДАРТЫ ОТЧЕТНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

Корпорации обязаны по первому требованию предоставлять информацию акционерам и другим заинтересованным сторонам (в этом суть прозрачности). Но по разным причинам менеджеры и члены советов директоров далеко не всегда предоставляют инвесторам доступ к информации, которую те хотели бы получить. Часто это объясняется ошибочным предположением, что «игра в доходы», т. е. соответствие рыночным ожиданиям в отношении прибыли и даже превышение их, способствует увеличению акцио-

нерной стоимости. Вспомним, например, недавние горячо обсуждавшиеся события:

1) внебалансовое финансирование компании Enron и ее практику раскрытия информации;
2) учет поглощений компании Tyco International и уход от налогов с помощью офшоров;
3) перевод компанией World.com оборотных активов в основные фонды.

Недостаточно просто предоставлять точную информацию. Не менее важно, чтобы компании ясно сознавали свою ответственность. В конечном счете, все зависит от порядочности, и одними правилами и постановлениями эту проблему не решить!

Авторы этой книги убеждены, что должны существовать всемирные стандарты отчетности, т. е. набор стандартов, в соответствии с которыми компании должны представлять отчеты о результатах финансовой деятельности за определенный период. В настоящее время каждая страна, в которое есть рынок капитала, использует или свой, местный, набор стандартов — GAAP, или некую совокупность национальных и международных стандартов. Не только качество этих стандартов меняется от страны к стране, но даже разные компании в одной и той же стране по-разному применяют такие стандарты и контролируют их соблюдение.

Главный недостаток всех систем GAAP состоит в том, что они предполагают учет по фактической стоимости приобретения. Однако сейчас на рынках капитала основное внимание уделяется стоимости и, как мы видели в гл. 8, нематериальным активам, так что стоимость может существенно отличаться от первоначальной. Критики приводят следующие доводы против использования существующих GAAP:

1) поощрение «игры в доходы», в которую играют и руководство компаний, и рынки, потому что прибыль издавна является самым важным и практически единственным критерием оценки результатов деятельности компании;
2) отсутствие учета определенной информации о нематериальных активах;
3) неадекватность информации о создании стоимости, поскольку для определения последней требуется смешанная модель, включающая первоначальную, амортизированную, списанную и справедливую стоимость.

Таким образом, перед финансовыми директорами мировых компаний возникает несколько дилемм. Первая: если компания зарегистрирована

в США, то она должна работать в соответствии с правилами SEC США и US GAAP. Но если компания работает в другой стране, то она, скорее всего, отдаст предпочтение Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Внедрение МСФО повлияет на деятельность всей компании, а не только на сферы учета и ИТ! В частности, компании придется готовить, как минимум, два комплекта финансовых отчетов, и на это потребуется больше времени и средств.

Вторая дилемма касается методов информирования заинтересованных сторон о базовой экономической стоимости предприятия, раскрытие которой не предусмотрено МСФО. Ниже в этой главе мы обсудим этот информационный разрыв подробнее.



## ПРИМЕР
### Значение прозрачности в фармацевтической компании

*Сравнительно недавно эта компания была самой дорогой в своей маленькой стране: ее стоимость составляла примерно 20 млрд долл. Сейчас ее стоимость во много раз меньше. Генеральный директор компании, который разработал и реализовал стратегию ее быстрого развития в последние семь лет, признает, что его компании предстоит пережить «самый трудный период» в своей истории. Он говорит, что компания «стремится обеспечить ясность и прозрачность, создав такой бизнес, который более доступен для понимания и оценки».*

*Однако годовой отчет, то есть документ, который должен предоставлять точную информацию о финансовом состоянии компании, породил новые сомнения. В этом документе очень сложно описаны весьма необычные операции — компания продала лицензию на некоторые свои основные продукты неизвестным ранее фирмам, видимо, специально созданным для этой цели.*

*Малопонятным способом деньги переходят от материнской компании к фирмам-сателлитам и обратно. Хотя компания продала лицензии, по-видимому, всего за 360 млн долл. (хотя это не вполне очевидно), она сохранила для себя возможность их выкупа по резко возросшей цене. Зачем? В чем логика этих транзакций?*

*Это больше похоже на финансовый инжиниринг, нежели на процесс достижения основных коммерческих целей компании. Сателлитные маркетинговые фирмы этой компании учитывали лицензионную плату как «доход от реализации продукции», хотя она не имела прямого отношения к продаже медика-*

*ментов. Аудитор уверяет акционеров, что финансовый отчет этой группы «точно и правильно отражает» состояния дел компании. Точно и правильно? Вполне возможно. Понятно и прозрачно? Безусловно, нет.*

*Генеральный директор утверждает, что компания всегда представляла полные сведения о своих совместных предприятиях и транзакциях. Он настаивает, что ничего не утаивается и все абсолютно понятно. В свете недавних разоблачений с этим трудно согласиться. Инвесторы заявляют, что до последнего времени они ничего не знали о сделках с лицензиями. Эти продукты приносят значительный доход сейчас или же дадут большую выручку в будущем. Материнская компания гарантировала долговое финансирование внебалансовых посредников, которые владели значительной частью ее капиталовложений в малые биотехнологические фирмы. Именно это разоблачение вызвало первоначальное падение курса акций компании, что не позволило ей оплатить долговые обязательства.*

---

Кто-то скажет, что эта компания просто проявила чрезмерную вольность в бухгалтерском учете. Однако в сегодняшней атмосфере подозрительности инвесторы опасаются, что публикуемые показатели не отражают реальное положение компании.

Более тесное взаимодействие с инвесторами означает также, что компании должны смелее сообщать плохие новости — до того, как они будут вынуждены сделать это. Так, применение МСФО изменит оценку активов компании, и это нужно уже сейчас объяснять инвесторам. Кроме того, новые стандарты учета требуют ежегодно переоценивать все ранее объявленные оценки деловых связей и других нематериальных активов, возникших вследствие слияний и поглощений, на предмет уменьшения их стоимости.

Неожиданное уменьшение стоимости активов — не лучший способ завоевать доверие инвесторов. Для разъяснения происходящих финансовых изменений компаниям нужно более эффективно использовать свои сайты. Некоторые эксперты утверждают, что компании должны гораздо подробнее раскрывать новые виды информации. Финансовым директорам и их командам следует диверсифицировать свои навыки и научиться работать не только с финансовыми показателями, но использовать также индикаторы истинной будущей стоимости — нематериальных активов. Истинная будущая стоимость компании зависит от того, будут ли ее клиенты, сотрудники и поставщики сохранять лояльность, будут ли клиенты больше покупать, рекомендовать компанию другим и сотрудничать с ней. Ниже приводится несколько советов по обеспечению прозрачности.

1. Информация должна быть своевременной, релевантной и представленной на обычном, понятном языке, а не на бухгалтерском жаргоне. Не следует скрывать плохие новости. Принципиально важно обеспечить точность. Помните, что нефинансовая информация может быть не менее важной, чем цифры.
2. Для взаимодействия с заинтересованными сторонами нужно использовать все возможности, в частности, пресс-релизы, рассылку писем инвесторам, публикацию сообщений на сайтах и открытые совещания.
3. Определите, какие заинтересованные стороны должны иметь доступ к этой информации, и убедитесь, что используемые вами способы обеспечивают предоставление информации всем этим заинтересованным сторонам.

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Какой бы смысл ваша компания ни вкладывала в понятие прозрачности, инвесторы все равно будут испытывать больше доверия к тем, чья информация выглядит более доступной и достоверной. Рассмотрим подход, используемый финансовым директором корпорации Bridgestone со штаб-квартирой в Японии.



### ПРИМЕР
### Корпоративное здоровье компании Bridgestone

*Bridgestone Corporation — крупнейшая в мире компания по производству шин и других резинотехнических изделий. На автомобилях, участвующих в автогонках «Формула-1» и «Индианаполис-500», как правило, установлены шины с брендами Bridgestone и Firestone. Кроме шин, компания выпускает и другие промышленные товары, строительные материалы, спортивные товары и велосипеды. Общий объем продаж составляет примерно 20 млрд долл., из которых 43% приходится на американские рынки. Bridgestone по-прежнему сохраняет свои позиции на рынке комплектного оборудования.*

*В начале 2000-х у компании возникли серьезные проблемы в связи с качеством шин с брендом Bridgestone в США. Сейчас они в основном уже решены: на рынок выпущены новые продукты, и объем продаж шин с брендом Bridgestone в Америке стремительно увеличивается. Главную роль в восстановлении объема продаж в Северной Америке сыграли принадлежащие компании 2200 магазинов,*

*образующие крупнейшую в мире сеть по продаже шин и автосервиса, а также тысячи независимых розничных продавцов.*

*Хироси Канаи, старший вице-президент и финансовый директор компании, говорит: «Наша компания прибыльная: рентабельность собственного капитала составляет 15%, прибыль после вычета налогов — 5%. Рыночная капитализация примерно равна 12,5 млрд долл. Перед нами стоят четыре задачи:*

1) *полное восстановление после трудностей, связанных с отзывом нашей продукции в США, и возобновление отношений с клиентами;*
2) *увеличение нашей доли рынка в Европе с 15 до 20%;*
3) *выход на новые рынки, например в Китае и Латинской Америке;*
4) *дальнейшие инвестиции в нашу ключевую технологию, которая разработана в Японии и адаптирована для использования во всем мире.*

*Штаб-квартира компании находится в Японии, а основной рынок товаров — в Северной Америке; кроме того, у нас очень большой объем международных операций. Кредо нашей корпорации — доверие и гордость. Мы завоевали доверие наших клиентов и коллег во всем мире и в связи с этим испытываем гордость. Наши крупнейшие мировые клиенты — General Motors и Toyota. Наши главные конкуренты — Michelin (в Европе) и Goodyear (в США)».*

*Bridgestone проводит свою политику в международном масштабе, и это касается не только ее подхода к технологиям, но и взаимоотношений с клиентами, максимального использования возможностей рынка в отношениях с поставщиками. Компания придает большое значение дисциплине учета и реализует стандартизированный подход к методам и системам учета. Хироси продолжает: «Так как мы являемся глобальной компанией, базирующейся в Японии, в отношении интеграции перед нами стоят следующие задачи:*

1) *продолжать развитие на основе японской культуры и стандартов учета, а там, где это необходимо, следовать US GAAP или МСФО;*
2) *оптимизировать наши глобальные банковские связи, системы и денежные пулы, используя существующие связи с местными банками и объединяя их в глобальную сеть;*
3) *повысить точность и скорость передачи управленческой информации по Интернету;*
4) *оптимизировать свои ИТ-инвестиции в разных странах, особенно инвестиции в ERP-системы SAP.*

*Для меня как финансового директора самую большую проблему составляет РИСК. Назову меры, которые мы используем для снижения рисков.*

1. *Прозрачность данных — нужна информация о ключевых факторах, влияющих на эффективность.*
2. *Глобальные потоки информации инициируются локальными событиями (сигналами); информация об отклонениях поступает в штаб-квартиру для возможного принятия срочных мер. Аналитические данные позволяют финансовому директору корпорации точно оценить динамику риска по мере развития ситуации.*
3. *Глобальная информация о качестве продуктов и сервиса крайне необходима любому финансовому директору любой глобальной корпорации. При наших масштабах деятельности сохранение корпоративной репутации в отношении качества продукции одновременно и открывает огромные возможности, и — потенциально — делает компанию весьма уязвимой».*

*Что должно быть главным приоритетом для финансового директора? «Здесь у меня нет сомнений: здоровье корпорации в долгосрочной перспективе. Оно определяется корпоративной выносливостью, запасом жизненных сил, ее "биохимией". Нужно предвидеть, что и где может пойти неправильно, и своевременно принимать необходимые контрмеры. Формированию такого подхода к проблеме риска способствовали не только наши трудности на рынке Северной Америки, но и финансовые скандалы, связанные с компаниями Enron и World.com».*

Финансовым директорам нужно совершенствовать свое управленческое искусство и способность выявлять риски. В процессе закрытия бухгалтерских книг и подготовки финансовой отчетности поощряйте настрой на долгосрочное и устойчивое создание стоимости. Стимулируйте использование стандартов учета и методологий, которые позволяют получать реалистичную картину на длительную перспективу (а не краткое, иллюзорное ощущение успеха).

В настоящее время лишь немногие компании (обычно оказывающие финансовые услуги) рассматривают риск как ключевой фактор, влияющий на стоимость. В других отраслях не все прониклись идеей, что управление рисками в рамках предприятия — ключевой фактор создания стоимости. Такие компании, как Bridgestone, стремятся досконально разобраться в зависимости между принятыми решениями и связанными с ними рисками.

Если говорить о внешней среде, то акционеры, регулирующие органы и общественность в целом (в том числе и частные инвесторы) все настойчивее ищут таких руководителей бизнеса, которым они могли бы доверять и на которых могли бы положиться. Для генеральных директоров подписание финансовых отчетов давно стало привычным делом, чего нельзя сказать об угрозе уголовного преследования! В результате скандалов на фондовых рынках в США в 2002 г. был принят закон Сарбейнса-Оксли, основная статья которого *обязывает* генеральных и финансовых директоров заверять финансовые отчеты компаний. Это касается директора любой компании (в США, Европе или Японии), если она зарегистрирована или вложила свой капитал в США.

В Великобритании и некоторых других странах подобные меры используются уже почти десять лет. В отличие от своих коллег в США, европейские директора подписывают финансовые отчеты уже много лет. Процитируем Яна Хоммена[1], вице-президента и финансового директора компании Philips, голландского производителя электронной техники. «Закон Сарбейнса-Оксли 2002 г. подтвердил правильность того, что мы делали всегда. Каждый квартал мы представляли отчет согласно правилам SEC, и я лично подписывал его, удостоверяя, что там все в порядке». Однако разница в том, что в законе Сарбейнса-Оксли предусмотрены уголовные санкции. Генеральные и финансовые директора могут столкнуться с угрозой длительного заключения в американской тюрьме. Этот закон оказывает влияние на весь мир.

Ясно, что генеральный директор несет общую ответственность перед заинтересованными сторонами, а финансовый директор отвечает за своевременность и точность финансовой информации.

В настоящее время финансовые директора стремятся усилить контроль и финансовую дисциплину следующими способами[2]:

1) *представляя* финансовые результаты, управленческую и прогнозную информацию;
2) *информируя* об этих результатах компанию и другие заинтересованные стороны;
3) *комментируя* прошлую, текущую и будущую деятельность компании;
4) *защищая* активы корпорации;
5) *становясь деловым партнером*, обеспечивающим финансовые консультации и активно участвующим в оценке инвестиций, принятии производственных решений, анализе сценариев и интерпретации результатов.

# ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КАК НЕЗАВИСИМЫЙ БИЗНЕС-ПАРТНЕР

Все вышеперечисленные роли финансового директора не новые. Они вытекают из того, что финансовая служба делает сейчас и будет делать в будущем. Однако суть этих ролей изменилась. Теперь финансовый директор должен не только оценивать цифры и быть бизнес-партнером внутри компании, но и исполнять функции *независимого бизнес-партнера*. Обсуждение этого вопроса с финансовыми директорами показало, что они готовы к переменам. Мало кто из них хотел бы вернуться назад, снова превратившись в счетовода. Большинство видит себя в качестве бизнес-партнеров и понимает, что их роль велика в деле защиты интересов акционеров и общества в целом. Они по-прежнему будут принимать участие в создании стоимости, но при этом станут еще и внешним рупором компании.

В качестве независимого делового партнера вы должны с большей энергией и тщательностью проверять внутренние показатели. Волны, возникающие в ходе этого процесса, расходятся по всем уровням управления. Кроме того, в качестве независимого партнера вы должны передавать информацию о деятельности компании и ее стоимости акционерам и другим заинтересованным сторонам (рис. 9.1).

Вот что говорит по этому поводу финансовый директор компании Generali Insurances (Австрия) Вальтер Штайдл:

> «Финансовый директор — это совесть компании. В такие времена, как наши, все настойчивее звучат требования радикальных изменений. Финансовый директор должен следовать новой стратегии, чтобы сохранять и приумножать стоимость компании».

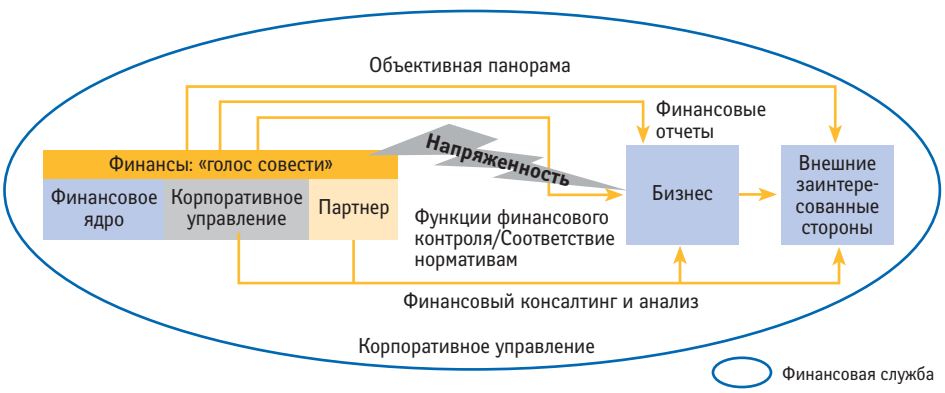



**Рис. 9.1.** *Корпоративное управление*

Рынки капитала требуют ускорить предоставление актуальной информации. Им нужны предсказуемость, объективность и коммерческий анализ. От финансового директора и финансовой службы требуется доскональное понимание бизнеса и факторов, определяющих его эффективность. Новая роль финансовой службы состоит в следующем.

1. Представлять объективную картину членам совета директоров, акционерам, аналитикам, законодателям и другим заинтересованным сторонам. Это способствует поддержанию уверенности в том, что предоставляемые факты, цифры и оценки дают полную и достоверную картину деятельности корпорации.

2. Тщательно проверять и оценивать бизнес-решения. Бизнес-планы и финансовые проекты оцениваются, принимаются или отклоняются. Следует контролировать и оценивать текущую деятельность, а в случае необходимости мер воздействия должен подаваться соответствующий сигнал. Совет директоров может принимать обоснованные эмоциональные и политические решения на основе рациональной информации, предоставляемой финансовой службой.

В отношениях между администрацией и финансовой службой должна присутствовать здоровая напряженность. Финансовый директор должен накладывать вето на управленческие решения и методы, если они не отвечают интересам акционеров. Как выразился финансовый директор компании DaimlerChrysler Манфред Гентц, «финансисты должны быть честными людьми и следовать моральным и этическим нормам, даже если от них потребуют не делать этого. Нужны какие-то нормы, которым должны подчиняться финансисты. Другого способа восстановить доверие рынка капитала нет».

## ЦЕПОЧКА КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Выступая в роли внешнего рупора компании, финансовый директор должен обеспечить эффективное представление и распределение нужной информации. *Цепочка корпоративной отчетности*[3] начинается с руководителей компании, которые готовят финансовые отчеты, представляемые инвесторам и другим заинтересованным сторонам. Независимый совет директоров утверждает эти отчеты; независимая аудиторская фирма подтверждает их; аналитики со стороны продавца анализируют их; организации, распространяющие информацию, в том числе поставщики информации и СМИ, рас-

пространяют эти отчеты. Затем инвесторы и другие заинтересованные лица принимают решения. Разработчики стандартов и регуляторы рынка определяют роль и ответственность многих (но, конечно, не всех) участников цепочки корпоративной отчетности.

Теперь самое время проанализировать, как работает цепочка корпоративной отчетности и как ее можно усовершенствовать. Это можно сделать только в том случае, если отрешиться от драматических событий сегодняшнего дня и использовать их лишь в качестве повода для размышлений. Банкротства на свободных рынках капитала будут происходить всегда. Это явление не сможет устранить никакая, даже самая хорошая корпоративная отчетность. Однако усовершенствованная отчетность поможет уменьшить число банкротств и смягчить их последствия, потому что опираясь на нее, менеджеры, советы директоров и рынки смогут быстрее реагировать на происходящее. На рис. 9.2 схематично показано влияние внешних факторов на финансового директора и финансовые процессы.

Некоторые «звенья» этой цепочки, например руководители и совет директоров, не требуют пояснений. На них возложена обязанность подготовить или утвердить информацию, содержащуюся в отчетах компании. Ниже даны объяснения некоторых терминов, используемых для описания участников цепочки корпоративной отчетности.

1. *Независимые аудиторы* — фирмы, которые составляют независимые аудиторские заключения по большинству финансовых отчетов публичных компаний во всем мире.

2. *Дистрибьюторы информации* — поставщики информации, которые собирают раскрываемую в отчетах информацию и предоставляют ее для использования другим сторонам. В эту группу входят, в частности, агентства новостей, сайты и другие коммуникационные средства.

3. *Аналитики* — исследователи, которые анализируют раскрываемую компаниями информацию, обычно в сочетании с другой информацией и результатами исследований, с целью оценить результаты деятельности компании и ее перспективы. В этой книге данный термин, в основном, относится к фондовым аналитикам, которые составляют отчеты с результатами исследований и предлагают рекомендации по покупке акций как частным, так и институциональным инвесторам.

4. *Инвесторы и другие заинтересованные стороны* — конечные потребители корпоративной финансовой информации. Определение «другие заинтересованные стороны» относится ко всем другим потребителям этой информации, включая сотрудников компании, бизнес-партнеров, продавцов и поставщиков.

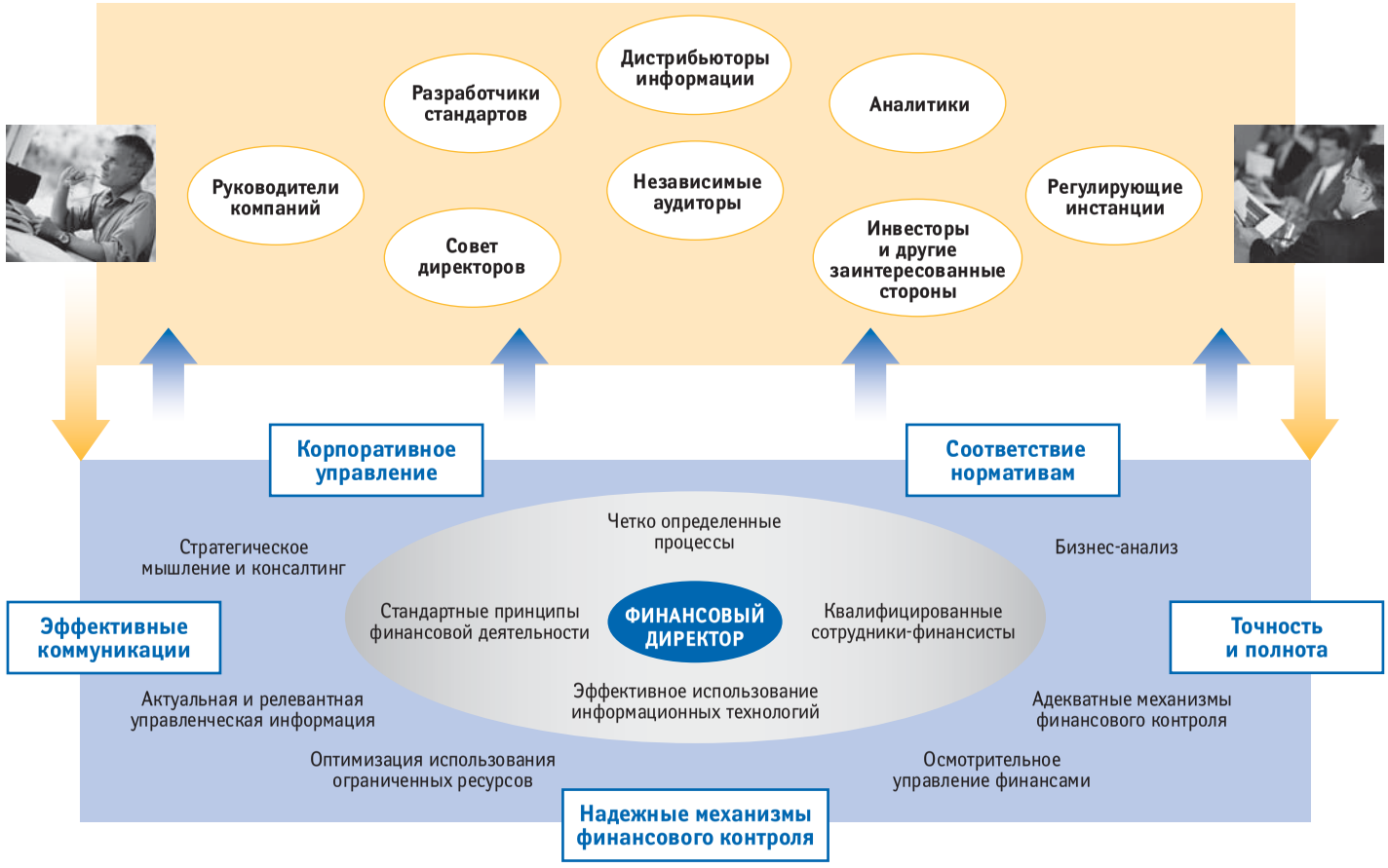



**Рис. 9.2.** *Финансовая служба «под лупой»*

5. *Разработчики стандартов* — организации, которые устанавливают правила бухгалтерского учета и аудита.
6. *Регуляторы рынка* — национальные правительственные агентства, территориальные объединения, международные организации и фондовые биржи, которые разрабатывают и вводят в действие правила, регламентирующие корпоративную отчетность.

Задача финансового директора — соединить *информационную цепочку*, о которой говорилось в гл. 1, и *цепочку корпоративной отчетности*, о которой говорится в данной главе. Информационная цепочка должна обеспечивать внешним инвесторам безупречную информацию о том, что происходит внутри компании. Другие заинтересованные стороны также должны иметь полную, точную и заслуживающую доверия информацию. Для эффективного функционирования рынков капитала требуется больше информации более высокого качества; необходимо также обеспечить прозрачность компании.

У каждой заинтересованной стороны, так или иначе участвующей в цепочке корпоративной отчетности, свои интересы и требования. В своей книге «Будущее корпоративной отчетности»* (*Building Public Trust*) Сэмюэл Дипиаза и Роберт Экклз предлагают трехуровневую модель обеспечения корпоративной прозрачности.

- **Уровень 1.** Система глобальных общепринятых принципов бухгалтерского учета (всемирные стандарты финансовой отчетности, о которых говорилось выше в этой главе).
- **Уровень 2.** Отраслевые стандарты оценки деятельности и отчетности; они разрабатываются в конкретных отраслях экономики.
- **Уровень 3.** Требования к специфической для каждой компании информации, которая включает стратегию, планы, методы управления рисками, принципы оплаты труда, корпоративное управление и используемые этой компанией критерии оценки эффективности.

Эта трехуровневая модель не означает, что компании просто представляют информацию по трем не связанным между собой уровням. Поскольку мы с самого начала объявили, что финансовый директор является интегратором бизнеса, эти три уровня нужно интегрировать. Во-первых, необходимо связать исторические результаты финансовой деятельности с экономической ситуацией в отрасли, к которой относится данная компания. Во-вторых, их нужно связать со специфическими для данной компании факторами

* Дипиаза С., Экклз Р. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. — М.: Альпина Паблишер, 2003.

создания стоимости. Тогда заинтересованные стороны могут получить полное представление об эффективности компании, включая:

1) соблюдение стандартов и принципов учета;
2) возможность сравнительного анализа (бенчмаркинга) по характерным для данной отрасли трендам;
3) отображение внутренней экономической стоимости предприятия — акционерной стоимости.

В США разработаны уникальные и высокоспециализированные правила учета для конкретных отраслей. Однако пока они более или менее широко применяются только в сфере финансовых услуг. Что касается представления отчетов об акционерной стоимости, здесь стандартов мало. Раскрытие стоимости в отчетах — относительно новая концепция, поэтому многие вопросы, касающиеся требований к этой отчетности, оставлены на усмотрение компаний. Но есть и знаковые исключения. Так, в Дании Управление торговли и промышленности разработало общие рекомендации по составлению отчетов об интеллектуальном капитале. Таким способом предполагается усовершенствовать отчетность, предназначенную для внешних пользователей, чтобы заинтересованные стороны лучше представляли себе стоимость нематериальных активов.

## ЛИКВИДАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО РАЗРЫВА

Мы предполагаем, что финансовый директор и финансовая служба имеют достаточно информации для соблюдения принципов и стандартов учета. Однако, как уже отмечалось в предыдущих главах, компании переживают этап перехода к представлению информации о факторах стоимости и методах количественной оценки нематериальных активов на уровне отрасли и на уровне отдельной компании. Пока здесь существует серьезный информационный разрыв.

Исследования в разных отраслях показывают, что информационные разрывы существуют в таких областях, как доля рынка и ее рост, выгодность клиента и стоимость бренда, разработка и совершенствование продуктов и качество управления. Кроме того, часто отсутствует информация по отдельным сегментам бизнеса, например по анализу объема продаж и стоимости по отдельным категориям клиентов и продуктов. Между тем международные стандарты учета и аналогичные стандарты США требуют предоставления подобной информации.

## ПРИМЕР
### Факторы стоимости в телекоммуникационной отрасли

*Телекоммуникационная компания хотела точно определить, какое влияние на ее стоимость может оказать дерегулирование. Предполагалось обеспечить будущую доходность за счет конкуренции и снижения цен. Внедрение коэффициентов стоимости позволило компании подсчитать, что уменьшение ее рыночной доли на 1% вызовет уменьшение ее акционерной стоимости на 227 млн долл. Снижение годовых ценовых тарифов на 1% означает снижение акционерной стоимости компании на 444 млн долл. С другой стороны, если компания сократит годовые производственные затраты на 1% (83 млн долл.), то ее акционерная стоимость увеличится на 1 млрд долл. В настоящее время с помощью коэффициентов стоимости компания определяет приоритетность всех предлагаемых проектов изменений. Контроль исполнения осуществляется с помощью отчетных показателей — операционных и характеризующих создание стоимости.*

*На рис. 9.3 показано, каким образом компания связала конкретные факторы, влияющие на создание стоимости в телекоммуникационном секторе, с общей моделью акционерной стоимости.*

**Рис. 9.3.** *Факторы стоимости в телекоммуникационной компании*

В главе 5, посвященной стратегическому управлению предприятием, мы показали, как можно определить связь между двумя факторами создания стоимости. Построив дерево факторов стоимости, можно проследить связи всей организации (снизу доверху) с моделью акционерной стоимости. Первая задача финансового директора — построить дерево факторов стоимости для внутреннего пользования; затем он должен определить, какую часть этой информации можно передать внешним пользователям. Все больше компаний начинают включать в отчеты информацию о стоимости и готовят сообщения о факторах создания стоимости.

## СВОЕВРЕМЕННОСТЬ И ТОЧНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ

Сегодня «новый» финансовый директор глобальной компании должен предоставлять дополнительную информацию — доля рынка и ее рост, выгодность клиентов и стоимость брендов, разработка и совершенствование продуктов, качество управления. Кроме того, он должен обеспечить представление безупречной и заслуживающей доверия информации в соответствии с правовыми нормами, например с законом Сарбейнса-Оксли. Попытка одновременно соблюсти все эти требования может застопорить цепочку корпоративной отчетности. Поэтому разработка эффективной концепции отчетности жизненно необходима.

Высший приоритет всегда отдавали быстрому и точному составлению финансовых отчетов. В начале этой главы сказано, что финансовый директор компании Zurich Financial Services считает быстрое закрытие главным звеном своей программы трансформации финансовой службы. Закрытие бухгалтерских книг в конце отчетного периода — несложное дело… в теории! Однако на практике этот процесс часто чрезвычайно усложняется. Дело в том, что организации становятся более крупными и сложными. Бизнес изменяется очень быстро: меняется номенклатура товаров, происходят структурные изменения, появляются новые каналы дистрибуции. Правила учета усложняются, во многих отраслях (например в банковском деле) нарастает поток инструкций и требований к отчетности. Многие финансовые директора, у которых мы брали интервью при подготовке этой книги, считают, что у быстрого закрытия есть преимущества. Эту точку зрения подтверждают и результаты исследования, проведенного аудиторской компанией KPMG в 2000 г. Вот как в нем сформулированы доводы в пользу быстрого закрытия:

1) быстрая публикация результатов более выгодна для акционеров;
2) совет директоров требует быстро публиковать внутреннюю информацию;

3) быстрое закрытие — это демонстрация профессионализма составителей отчетов;
4) рынок капитала также требует быстрой публикации результатов;
5) сэкономленное время используется для анализа факторов, обеспечивающих создание стоимости;
6) лучше опубликовать свои цифры раньше, пока это не сделали конкуренты.

Это исследование показало, что пытаясь ускорить закрытие и обеспечить соблюдение высоких стандартов годовой отчетности, компании сталкиваются со следующими проблемами (в порядке приоритетности):

1) низкое качество исходных данных;
2) недостаточная интеграция систем обработки данных;
3) «неожиданности», выявляемые в процессе годового закрытия;
4) большое число уровней отчетности;
5) недостаточно строгая проверка, неясность процесса составления отчетности;
6) аудиторам требуется слишком много времени;
7) недостаточная ИТ-поддержка процесса составления отчетности;
8) различия в принципах составления отчетности.

Процедура быстрого закрытия — это не только сокращение длительности цикла за счет применения новой технологии. Она также позволяет анализировать основные проблемы, которые приводят к временным задержкам, и устранять их одну за другой. В конечном счете, это должно привести к изменению бизнес-процессов. Для этого финансовый директор должен быть сильным руководителем и вместе с тем обладать достаточным терпением.

Представитель финансовой службы компании Motorola прокомментировал влияние быстрого закрытия и обновления отчетности следующим образом: «Анализ, проведенный отделом внутреннего аудита, показал, что в результате реализации проекта быстрого закрытия значительно повысилось качество работы; затрачиваемое на закрытие рабочее время руководителей и сотрудников офисов сократилось на 33%; производительность аудиторов увеличилась как минимум на 25%». Теперь в компании Motorola по итогам месяца документы закрывают за полтора дня, а годовые — за пять дней. Достижению таких результатов способствовали следующие инициативы:

1) постоянный мониторинг оценки деятельности и отклонений от плана;
2) корректировки на корпоративном уровне обсуждаются и вносятся за неделю до конца отчетного периода;
3) все данные пересчитываются в базисную валюту (доллары США), что обеспечивает совместимость при анализе результатов;
4) в процессе выписки счетов для сторонних фирм для обработки счетов-фактур, платежей и квитанций широко используются системы электронного обмена информацией, поэтому анализ внешних счетов в конце месяца требует минимального времени.

Быстрое закрытие поможет устранить виды деятельности, которые не добавляют стоимость, и позволит персоналу уделять больше времени производственному анализу. Кроме того, быстрое закрытие позволяет получать более качественную, полную и прозрачную информацию; это облегчает процесс принятия решений и обеспечивает лучшую связь с заинтересованными сторонами. Для быстрого закрытия необходимо повысить уровень стандартизации методов учета и координировать и совершенствовать бизнес-процессы.

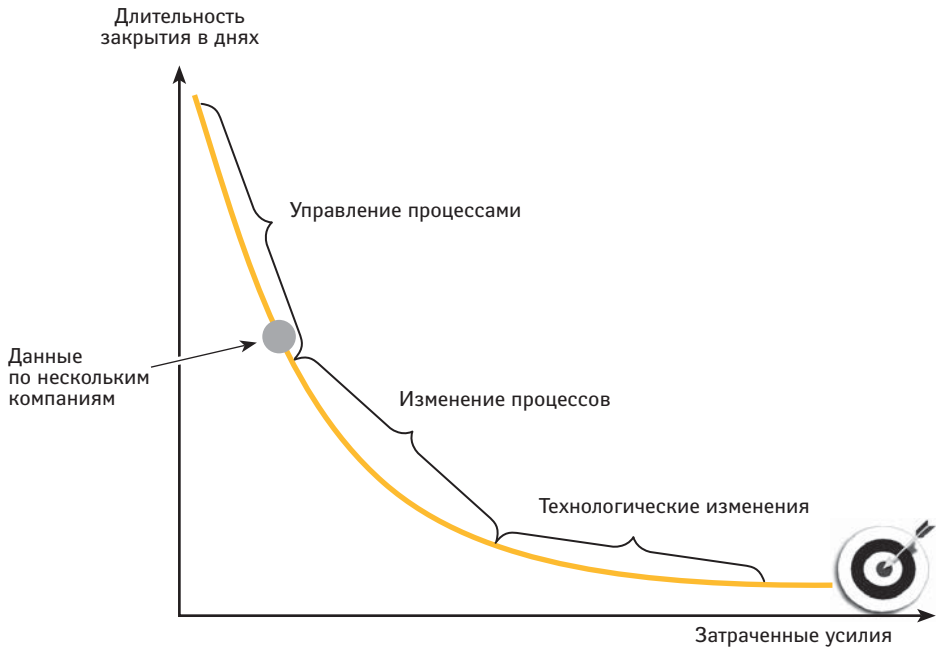



**Рис. 9.4.** *Получение результатов за счет внедрения быстрого закрытия*

Между дочерними компаниями и корпоративным учетным центром возникают проблемы, требующие решения. Это, в частности, согласование межфирменных счетов, перевод данных из местных стандартов GAAP в стандарты консолидированной отчетности, необходимость ручного ввода данных дочерними компаниями в формате корпоративной отчетности. На рис. 9.4 показано, что первые выгоды от быстрого закрытия можно получить за счет улучшения управления; для получения дальнейших выгод нужно изменить бизнес-процессы; максимальные выгоды от внедрения быстрого закрытия возможны лишь при внедрении новых технологий.

Большинство компаний, внедривших быстрое закрытие, используют консолидирующее программное обеспечение, интегрированное с ERP-системами. В идеале должны быть один план счетов, одна стандартная система консолидации, каждый филиал должен представлять в центр отчеты, составленные на основе единого набора международных стандартов GAAP.



## ПРИМЕР
### Суммарные выгоды от быстрого закрытия

*Этой компании для закрытия книг в конце месяца требовалось целых 12 дней. Поэтому финансовый директор предложил проект, предусматривавший сокращение времени закрытия до 5 дней. На первом этапе был проведен реинжиниринг бизнес-процессов. Были выявлены «узкие места» в кодировании данных, недостатки в процедурах закрытия в конце месяца, которые увеличивали число проводок, требовали значительных объемов ручного труда и приводили к разногласиям.*

*Обновленная процедура закрытия предусматривала:*

1) *повышение уровня автоматизации; например, ежедневные онлайновые проводки во вспомогательных книгах интегрированы с отчетами о продажах и распределении затрат;*
2) *уменьшение числа ошибок за счет проверки кодов счетов у источника; это позволило значительно сократить число исправлений в конце месяца;*
3) *ужесточение дисциплины — введение жестких процедур завершения отчетного периода в филиалах;*
4) *совершенствование отчетности — консолидация результатов, подготовка ежемесячной управленческой отчетности и генерирование управленческой информации выполняются с применением интегрированных программных средств. Это устраняет необходимость в электронных таблицах и ручной обработке.*

*Первоначально основное внимание уделялось филиалам, поэтому они заметили улучшения уже на ранних стадиях проекта. Группе предстояло внедрить единый план счетов. Кроме того, быстрые победы были одержаны, благодаря закрытию счетов до конца месяца и скользящему планированию. Однако трудную задачу повышения эффективности закрытия пришлось решать головному офису корпорации. Часть проекта, которая относилась к головному офису, включала не только обязательную отчетность, но и взаимодействие с казначейской, налоговой и бюджетной службами. На более поздней стадии проект был расширен, в него была включена управленческая отчетность на уровне совета директоров, которая отражала не только финансовую, но и нефинансовую информацию.*

*Получив выгоды, которые обеспечивает жесткое закрытие (точная регистрация транзакций у источника, координация плана счетов и сокращение объема согласований), компания приступила к реализации преимуществ мягкого закрытия. Это подразумевало поиск компромисса между быстротой и точностью. Реализованные программы предусматривали сокращение распределения, учет существенных данных для корректировок, автоматические начисления и переход с месячного цикла отчетности на недельный.*

*Быстрое закрытие предусматривает автоматическое взаимодействие между финансовой и производственными системами, использование порталов и минимальное использование (или полное исключение) ручной обработки данных, полный онлайновый обзор и отчетность в реальном времени.*

*Успех принесло использование четких и легких для восприятия индикаторов (как количественных, так и качественных) эффективности продвижения компании к своим целям в отношении быстрого закрытия. Особое внимание уделялось процессу изменений. Активно участвовал в реализации проекта один из членов совета директоров. Были приняты специальные меры, чтобы заинтересовать ключевых сотрудников, участвовавших в процессах быстрого закрытия. Для исключения неопределенности информация об организационных переменах быстро передавалась сотрудникам, которых это касалось.*

---

Как правило, в организациях существует мнение, что высококачественную информацию быстро подготовить нельзя. Манфред Гентц (DaimlerChrysler) с этим не согласен: «Когда мы сократили сроки закрытия, качество информации не пострадало. Более того, оно повысилось». Очень часто организации, которые тратят много времени на закрытие, несут повышенные предельные издержки, но достигают очень небольшого эффекта в плане повышения точности. Многие преимущества быстрого закрытия полностью проявляются лишь после окончательного завершения проекта.

# ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ, ПЕРСОНАЛА И ТЕХНОЛОГИЙ

В этой главе мы говорили о важности интеграции *финансовой цепочки, информационной цепочки* и *цепочки корпоративной отчетности.*

Ниже приведен пример использования решения mySAP ERP Financials, предназначенного для интеграции процессов, персонала и технологий, для удовлетворения потребностей современного высокоэффективного и адаптивного предприятия.



## ПРИМЕР
### Потребительская привлекательность решения mySAP ERP Financials

*Ганс-Дитер Шойерманн, старший вице-президент отдела общего бизнеса финансовой службы SAP AG, описывает стратегический подход SAP к разработке решения mySAP ERP Financials таким образом: «При использовании традиционных ERP-систем организационные структуры и их взаимосвязи представляются на основе единой концепции процессов, баз данных и систем. Современные бизнес-модели порождают множество сложных внутренних и внешних взаимосвязей, и здесь классические ERP-системы обнаруживают свою ограниченность.*

*Необходимо дополнительно обеспечить:*

- *адаптируемость — для решения сложных проблем бизнеса и управления в непредвиденных ситуациях;*
- *удобство работы — для обеспечения взаимодействия пользователей в рамках всей организации с учетом их обязанностей и полномочий;*
- *масштабируемость — для экономии за счет совместного использования ИТ и процессов во всей организации.*

*Финансовые директора часто обнаруживают, что организационная сложность трансформируется в направлении прозрачности и гармонизации. Но необходимое предварительное условие перемен — наличие интегрированных систем, например SAP, в которых функциональная совместимость достигается за счет стандартов, реализуемых на уровне технологии. Стандартизированные корпоративные процессы должны опираться на интегрированную ИТ-платформу, связывающую процессы с технологией. Концепция SAP для такой технической платформы предусматривает интеграцию процессов, архитектуры приложений и стандартов связи. Такая трехуровневая платформа показана на рис. 9.5.*

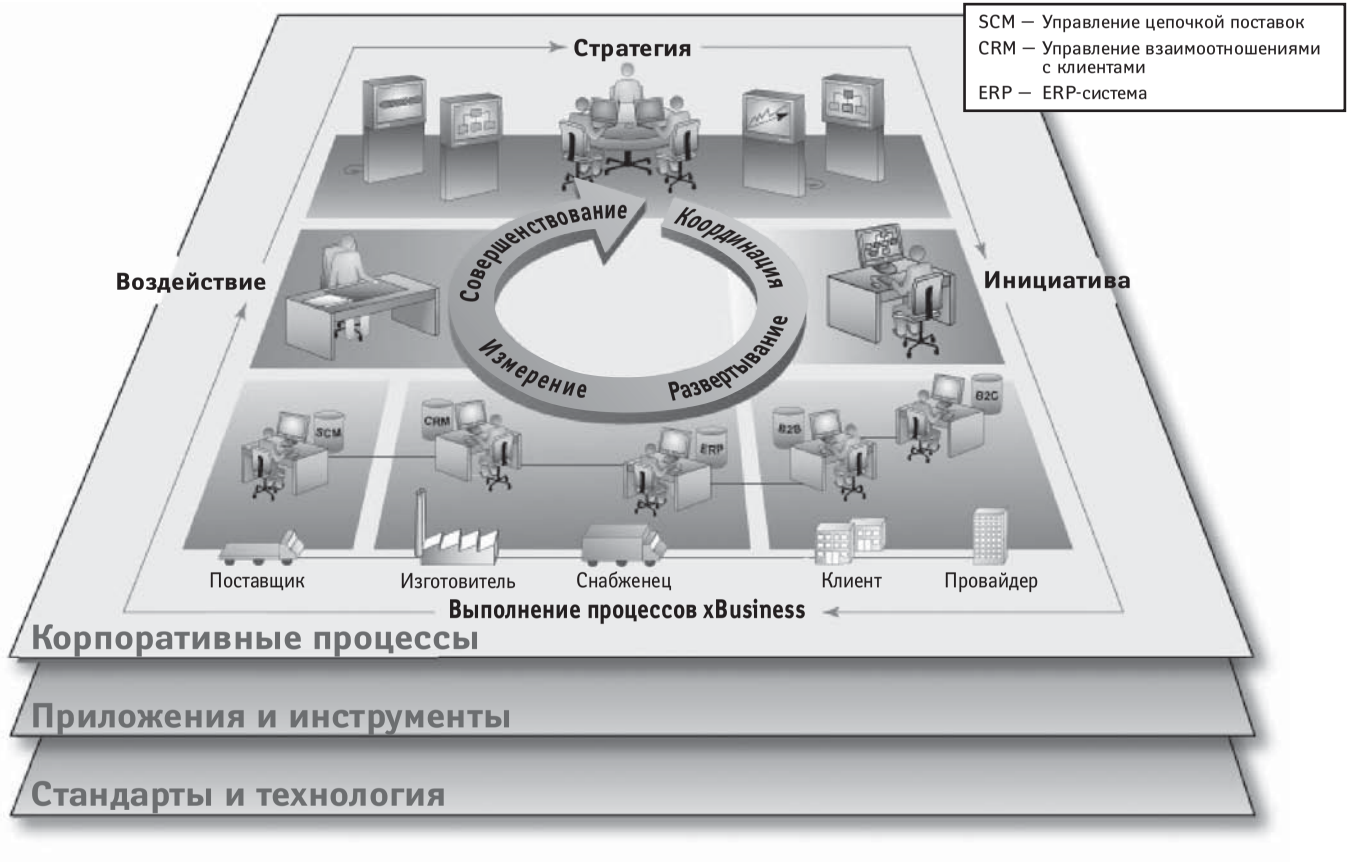



**Рис. 9.5.** *Высокоэффективная ИТ-платформа, поддерживающая адаптацию предприятия*

*SAP решила использовать архитектуру веб-сервисов, чтобы реализовать интегрированную ИТ-платформу и добиться необходимой корпоративной гибкости и масштабируемости за счет использования перечисленных ниже «строительных блоков»:*

- *технология обмена для обеспечения внутренней и межфирменной интеграции;*
- *средства мониторинга и моделирования процессов для достижения согласованности;*
- *средства управления системной средой для обеспечения прозрачности и контроля;*
- *порталы для предоставления персоналу необходимой информации;*
- *приложения, которые обеспечивают семантическую интеграцию и предлагают встроенные веб-сервисы на уровне функций и стадий процесса (например веб-сервис «текущий валютный курс» от агентства Рейтер).*

*Ганс-Дитер говорит: «Наши планы развития — эволюционные. Мы опираемся на прочный фундамент прошлого опыта и видение того, что нам потребуется в будущем. На рис. 9.6 показана эволюция этих трех уровней нашей интегрированной платформы.*

*Мы всегда расширяли и адаптировали свои решения в соответствии с текущими требованиями к финансовой службе, например, в отношении изменений в отчетности, использования МСФО или US GAAP. В стандартах для представления финансовых отчетов и оценки все больше внимания уделяется акционерной стоимости, а не только предостережениям и защите кредиторов, как это предписывают немецкие стандарты GAAP (HGB).*

*Требование представлять сегментную отчетность способствует сближению внутреннего и внешнего учета. Такое сближение полезно для повышения эффективности внутреннего обмена информацией; оно может привести к сокращению затрат и повышению качества и скорости представления финансовых отчетов. Условия на рынках капиталов таковы, что только представление информации в реальном времени может обеспечить необходимый контроль и сокращение затрат.*

*Быстрое закрытие — прекрасный стимулятор перемен, потому что оно подчеркивает важность скорости, существенности и прозрачности. Наше решение для учета поддерживает эти тенденции, благодаря широкому использованию автоматизированных функций, обеспечивающих преобразование и повторное представление данных. Кроме того, появились новые факторы, влияющие на внешние финансовые отчеты. Так, в дополнение к информации о физических активах мы представляем данные о нематериальных активах (для переоценки деловой репутации), плановые показатели, допускающие про-*

**Рис. 9.6.** *Эволюционное решение — технологическая концепция SAP*

*ведение аудита (в соответствии с требованиями SEC для прогнозных отчетов), данные скользящего прогнозирования и всестороннюю отчетность о рисках. Быстрое закрытие обеспечивает высокое качество данных, что очень важно для принятия как внешних, так и внутренних решений, а потому весьма полезно для стратегического управления предприятием.*

*В прошлом разработчики создавали программные решения, которые отражали интегрированные процессы обработки транзакций. Теперь внимание фокусируется на интегрированной поддержке принятия решений, что предполагает:*

- *анализ и поиск необходимых внешних данных;*
- *принятие стратегических решений на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единиц;*
- *аналитическую работу с целью оптимизации основных рабочих процессов.*

*Одной из причин глобального успеха решений SAP (они установлены более чем на 28 тыс. предприятий клиентов) является заложенное в них ноу-хау, обеспечивающее интеграцию и выполнение процессов. Изменение организационных моделей означает, что в будущем потребуется быстрая и гибкая адаптация процессов и данных к требованиям конкретных пользователей, действующих в непрерывно меняющейся системной среде.*

*Делегирование полномочий привело к тому, что вследствие нарастающей тенденции к самообслуживанию и доступности современных технологий каждому сотруднику приходится обрабатывать больше информации, чем когда-либо раньше, и быстрее принимать решения. К счастью, в настоящее время уже имеется технология, которая позволяет интегрировать бизнес-процессы и делать информацию доступной для пользователей, уменьшая тем самым потенциальную перегрузку. Финансовая служба будущего должна использовать преимущества технологий, ориентированных на пользователя (порталы) и ориентированных на процессы — инфраструктуру торговых площадок уровня B2B и A2A (приложение-приложение)». На рис. 9.7 показаны связи между порталами, приложениями и узловыми структурами.*

*Ганс Дитер продолжает: «Порталы предлагают пользователям заказные интерфейсы, обеспечивающие возможность количественных оценок. Это повышает эффективность и привлекательность для конечного пользователя. Корпоративный портал предприятия обеспечивает централизованный доступ ко всем имеющимся приложениям; для тех ситуаций, когда место вызова приложения не имеет значения, эти приложения в порталах интегрированы "прозрачно" для пользователя. Инфраструктура торговых площадок создает упорядоченные связи между всеми системными средами, уменьшая*

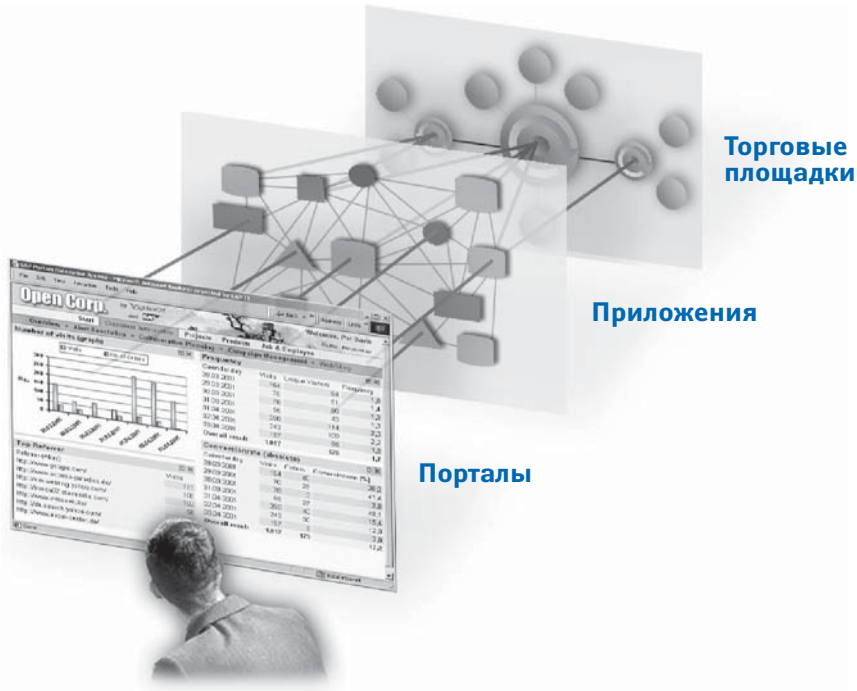



**Рис. 9.7.** *Интеграция, ориентированная на пользователя, и интеграция, ориентированная на процессы*

*тем самым сложность, порождаемую слишком большим числом интерфейсов между приложениями различных внешних поставщиков, клиентов и внутренних пользователей. Такая интеграция для наших клиентов очень важна. Именно поэтому SAP разработала и предложила такое решение».*

*Группа разработчиков решения mySAP ERP Financials сформировала для своих решений по учету три основные функциональные зоны.*

1. *Financial Supply Chain Management (управление финансовой цепочкой) — финансовая часть цепочки создания стоимости, которая необходима для обработки информации совместно с поставщиками, клиентами и финансовыми учреждениями.*

2. *Business Accounting (учет) — финансовое звено, которое обеспечивает интеграцию процессов и информации в гетерогенной среде, например, за счет использования унифицированных методов оценки.*

3. *Strategic Enterprise Management (стратегическое управление предприятием) и Business Analytics (бизнес-аналитика) — разнообразные функции*

*по стратегическому управлению корпорацией или бизнес-единицей, и аналитические приложения, предназначенные для управления и оптимизации бизнес-процессов.*

*На рис. 9.8 показано, как можно свести вместе бизнес-процессы и получить целостное решение. Финансовый директор и финансовая служба могут использовать этот способ в качестве отправной точки при формировании собственного видения будущего.*

*Процитируем Йосики Яги, исполнительного вице-президента и директора службы по работе с клиентами компании Hitachi, известного клиента компании SAP в части интеграции процессов и технологий: «Мы унифицировали систему учета в рамках всей компании. Опираясь на mySAP ERP, мы развернули и расширили общие центры обслуживания (для платежей, расчетов, основных фондов и закрытия счетов). Мы используем хранилище бизнес-данных (SAP BW) для управления ключевыми показателями эффективности. Конечно, нам предстоит решить много проблем, например проблему обмена данными между новой системой консолидации и нашими hi-Fronts (сетевыми системами управления финансовыми операциями Hitachi в реальном времени), однако концентрация и стандартизация должны значительно расширить наши операционные возможности».*

**Рис. 9.8.** *Интеграция процессов и технологии*

*Ганс-Дитер продолжает: «Мы сводим вместе процессы, информацию и пользователей (с учетом их функций) в сценариях приложений для того, чтобы показать, каким образом эта технология может помочь финансовой службе сократить затраты и укрепить сотрудничество с бизнес-партнерами. В качестве примеров удачных изменений обработки транзакций и отчетности можно указать сценарии «заказ-оплата» и закрытия документов в конце отчетного периода. Наши сценарии по поддержке принятия решений включают имитацию результатов и распределения затрат, а также идентификацию и оценку рисков и отчетность, касающуюся рисков.*

*Решение mySAP ERP Financials для финансовой службы объединяет три ключевых элемента: глубокое понимание сути бизнеса, операционную эффективность и модели сотрудничества. На рис. 9.9 эти элементы соотнесены с модулями, входящими в состав программного комплекта mySAP ERP Financials.*

*Понятно, что решение mySAP ERP Financials, встроенное в структуру технологии mySAP, является расширением Beyond ERP. Управление финансовой*

**Рис. 9.9.** *Решение mySAP ERP Financials обеспечивает поддержку финансовой службы в новых условиях*

*цепочкой, информационной цепочкой и новой структурой — цепочкой корпоративной отчетности — требует гораздо большей гибкости и адаптируемости систем. Мы принимаем активное участие в этом эволюционном процессе, который охватывает разные отрасли по всему миру».*

---

В этой главе мы говорили о том, что ответственность финансового директора за эффективность работы предприятия непрерывно возрастает, раньше ему было достаточно просто соблюдать правила учета. В настоящее время для внешней отчетности требуется все больше и больше информации. Финансовый директор все чаще принимает участие в дискуссиях (как внутри фирмы, так и вне ее) о том, какую информацию нужно раскрывать; ему все чаще приходится предвидеть вопросы, которые могут задать инвесторы и их аналитики, и помогать им избегать (если это возможно) нежелательных сюрпризов. Современный рынок капиталов проявляет меньшую толерантность и предъявляет к финансовому директору более высокие требования. Сейчас и в США, и в других странах считается, что финансовый директор несет юридическую ответственность за корпоративные решения.

В этой книге мы рассмотрели общую картину, открывающуюся сегодня перед финансовыми директорами и их службами. Она начинается с проблемы сложности бизнеса и интеграции, которая позволяет добиться упрощения. Когда мы говорим об интеграции, это относится не только к технологии; интеграция охватывает и процессы, и организационные изменения, и культуру. Когда мы писали эту книгу, мир финансов находился в беспорядке из-за громких скандалов с отчетностью, которые выросли в проблемы глобальной важности.

Однако часто бывает так, что слишком активная реакция на кратковременный кризис оказывается неадекватной. Лучше всего следовать своему профессиональному чутью. Как это всегда рекомендуется при изменениях, нужно трезво оценить ситуацию и определить реальное текущее положение своей компании, сравнить ее положение с положением компаний-аналогов. Еще более важно четко представлять будущее своей компании, к которому вы стремитесь. Это представление нужно непрерывно совершенствовать, чтобы оно всегда отвечало современным реалиям!

Задача авторов этой книги состояла в том, чтобы свести воедино все то, что, по нашим наблюдениям, происходит в финансовых службах самых влиятельных в мире корпораций. Мы помогаем обеспечить разумный баланс между реальной практикой и устремлениями компании. Мы надеемся, что эта книга окажется полезной для вас как финансового директора и для вашей финансовой службы и станет исходной точкой для формирования практичного и надежного решения, которое обеспечит будущее вашей компании.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

### ПРОВЕРКА КОРПОРАТИВНОЙ ЧЕСТНОСТИ

Тщательно проанализируйте качество управления на всех уровнях, чтобы подтвердить точность финансовой информации, предназначенной для внешней отчетности. Проверьте информацию на предмет ее полноты, непротиворечивости и соответствия действующим нормативам. Обсудите трехуровневую модель обеспечения корпоративной прозрачности: GAAP, отраслевые стандарты и внутренние стандарты компании.

### СТАНЬТЕ НЕЗАВИСИМЫМ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОМ

Продемонстрируйте заинтересованным сторонам связь между возможностями рынка и стратегией компании, между факторами, влияющими на создание стоимости, и полученными результатами. Совместно с генеральным директором старайтесь внедрять у себя опыт наиболее эффективно работающих компаний. Используйте любую возможность предстать перед заинтересованными сторонами, будьте на виду и старайтесь вызвать у них доверие. Укрепляйте это доверие, представляя им реальные результаты и обсуждая с ними возникающие проблемы.

### СОСТАВЬТЕ СХЕМУ ЦЕПОЧКИ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Изучайте заинтересованные стороны и следите за тем, чтобы распространяемая информация четко отражала истинную стоимость и результаты деятельности компании. Представляйте свои комментарии о рисках и неопределенностях.

### ЛИКВИДИРУЙТЕ ИНФОРМАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ

Определите факторы стоимости (убедитесь, что ничего не пропущено). Разработайте стратегию оценки, изучения взаимосвязей и моделирования этих факторов в масштабах всей компании. Интегрируйте их в свои процессы планирования, прогнозирования и составления отчетов о финансовых результатах деятельности компании. Объединяйте каналы связи с заинтересованными сторонами.

### ПЕРЕХОДИТЕ К БЫСТРОМУ ЗАКРЫТИЮ

Проводите сравнительный анализ (бенчмаркинг) результатов с целью определения своевременности и точности отчетности. Оцените преимущества перехода от жесткого закрытия к мягкому и, в конечном счете, к виртуальному закрытию. Отслеживайте и оценивайте получаемые выгоды.

ИНТЕГРИРУЙТЕ ФИНАНСОВЫЕ СИСТЕМЫ

Составьте схему финансовой цепочки и информационной цепочки, определите слабые звенья и возможности их совершенствования. Используйте преимущества новейших технологий — порталов, электронных торговых площадок и интеграции приложений.

СФОРМИРУЙТЕ ВИДЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ 2010 ГОДА

Оцените, насколько сегодняшние инициативы финансовой службы соответствуют будущим потребностям компании. Сформируйте представление о финансовой службе будущего с учетом технологических изменений. Рассмотрите возможность превращения финансовой службы в самостоятельный бизнес. Формируйте у сотрудников новые навыки, которые потребуются для оценки цепочки создания стоимости, интеграции ресурсов и рисков компании.

# Эпилог

В этой заключительной части книги мы отрешимся от реальности и заглянем в воображаемое будущее. Многие из финансовых директоров, у которых мы брали интервью, хотели бы подробнее исследовать перспективы, открывающиеся при поиске ответов на следующие вопросы: Как будет выглядеть финансовая служба будущего? Будет работа финансовых директоров, скажем, в 2010 г. похожа на их сегодняшнюю работу? Какие навыки им потребуются? Как будут использоваться технологические возможности? Произойдет ли совмещение функций финансового директора и директора по информационным технологиям? Давайте перенесемся в воображаемое, но реалистичное, будущее и посмотрим, как будет выглядеть финансовая служба в 2010 г.

## ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА БУДУЩЕГО

2003 год... Генеральный директор ConsumerCo, транснациональной корпорации, продающей потребительские изделия со своими брендами по всему миру, представляет проект стратегии совету директоров: «Сегодня наша организация опирается на страны и цепочки поставок, но завтра она будет опираться на свои бренды по всему миру. Мы сделаем еще более сильный акцент на новшествах. Наш ежегодный рост будет составлять 4%, мы стандартизируем свои бизнес-процессы во всем мире, чтобы повысить эффективность работы».

Многие программы финансового директора в сфере финансов уже активно реализуются. Развертывается общий центр обслуживания, осуществляется ускоренное закрытие счетов, даже заходит речь об аутсорсинге некоторых функций в сфере финансов. Слова руководителя компании вызывают у финансового директора беспокойство, поскольку он не располагает информацией, необходимой для управления бизнесом на основе глобальных брендов. По его мнению, самое главное — это прозрачность и ответственность применительно к глобальным стандартам бухгалтерского учета.

Директор по информационным технологиям успешно развернул ERP-систему и теперь ищет возможности сократить число экземпляров системы и перейти на единую глобальную модель процесса. У него множество идей использования новых технологий для онлайновой розничной продажи, но в существующем экономическом климате реализовать модель, основанную на рентабельности инвестиций, ему будет трудно.

Директор по маркетингу борется за выживание компании. Для сохранения доли компании на рынке необходимо увеличивать затраты на рекламу и содействовать развитию торговли. Чтобы принимать обоснованные решения о необходимых затратах, ему нужна глобальная информация о клиентах (с разбивкой по категориям) и об эффективности рекламы. И его отношения с финансовым директором и директором по информационным технологиям неизбежно обостряются.

2005 год... Представляя свою стратегию членам правления, генеральный директор побуждает их к сотрудничеству в рамках нескольких программ, имеющих целью максимально реализовать потенциал новейших технологий: порталов, торговых площадок и веб-сервисов. Директор по информационным технологиям в восторге! Вместе с директором по маркетингу они запускают новые программы, предусматривающие использование Smart Item и Smart Agent — новых технологий, в частности, для уникальной идентификации продуктов на основе радиочастотных меток. Это радикально повышает эффективность цепочки поставок. Внедряются системы автоматического пополнения запасов, автоматического генерирования счетов и новые системы контроля для борьбы с хищениями. Связи между изготовителем, розничным продавцом и потребителем становятся теснее!

Когда директор по маркетингу увольняется, его обязанности берет на себя директор по информационным технологиям. Он внедряет идентификацию голосов и технологию трансляции для приема заказов продажи и управленческой отчетности (с автоматическим генерированием предупреждающих сообщений). Общение теперь строится больше на прямой голосовой связи, нежели на тексте.

Финансовый директор руководит реализацией множества новых программ.

1. Программа обеспечения прозрачности, чтобы ввести в практику анализ в реальном времени для классификации клиентов. Цель программы — адаптировать процессы обработки транзакций к требованиям информационных процессов. Для обработки огромных массивов данных в реальном времени требуются инвестиции в новые технологии: внедряются «интеллектуальные» поисковые системы, современные аналитические инструменты и новые языки прогнозирования

на основе заданных правил. Теперь директор по маркетингу может на практике проверить, как изменяется поведение клиентов, и быстро, с упреждением, проводить соответствующие целевые кампании.

2. Программа «ERP-2», цель которой — устранить остающиеся неэффективные звенья в глобальной инфраструктуре цепочки поставок, реализуется совместно с директором по информационным технологиям, поставщиками и клиентами. Полностью используются возможности аутсорсинга для выполнения работ во фронт- и бэк-офисах. Разработано технико-экономическое обоснование дальнейших инвестиций в технологии торговых площадок и порталов. Компания активно продвигается в направлении создания виртуальной финансовой службы.

Заглянем теперь в 2007 год. Как сильно изменилась компания! По сравнению с тем, что было пять лет назад, у нее осталось всего 20% продуктов и 30% сотрудников, а темпы совокупного роста составляют 8%. Цепочка поставок полностью переведена на аутсорсинг, а при реализации проектов, связанных с неконкурирующими продуктами, компания даже вступает в партнерские отношения с конкурентами. Многие процессы в бэк-офисах и фронт-офисах реализуются совместно с деловыми партнерами, создана действительно виртуальная глобальная организация, позволяющая управлять каждым из оставшихся брендов. Сотрудники работают в тех регионах, где налоги и затраты на рабочую силу низки. Например, центры данных находятся в Индии, а общий центр финансового обслуживания — в Коста-Рике.

Финансовая служба изменилась до неузнаваемости! Обработка транзакций осуществляется виртуально и «прозрачно», без всяких дополнительных интерфейсов. Специалисты по финансам и маркетингу практически не отличаются друг от друга, а отдела информационных технологий вообще не существует: любой сотрудник — специалист по информационным технологиям!

Теперь финансовый директор — главное лицо, принимающее решения. При этом он рассматривает себя как *внутреннего венчурного капиталиста*, финансирующего новые проекты, и его основная функция — оценка их отдачи и возможных рисков. Он несет юридическую ответственность за соблюдение новых глобальных стандартов отчетности в рамках всей корпорации. Его внимание сфокусировано прежде всего на отчетах о создании стоимости, а не на бухгалтерском учете. Именно он должен обеспечивать обучение сотрудников компании с целью формирования у них навыков работы с новыми технологиями и следить за тем, чтобы финансовая служба максимально использовала преимущества полностью интегрированной

информационной цепочки. Теперь в рамках данного бизнеса нет никакой цепочки поставок, нет потребности в существовании должности директора по операциям. Финансовый директор исполняет обязанности интегратора и управляет экономикой цепочки создания стоимости.

Директор по маркетингу занят максимизацией стоимости нематериальных активов компании (источник создания стоимости — бренды и инновационный портфель). Он несет ответственность за глобальную структуру брендов. Только теперь, впервые за всю свою карьеру, он ощущает, что в его распоряжении находятся правильные механизмы оценки, правильные процессы, правильные системы и правильные показатели! Он не зависит от финансового директора, потому что учет по первоначальной стоимости остался в прошлом. Не нужен ему и директор по информационным технологиям, поскольку теперь технология — неотъемлемая часть маркетинга и процесса (цепочки) поставок.

А финансовый директор занимается планированием своих финансовых программ на 2007–2010 г.

1. Финансовая служба должна стать самостоятельным бизнесом. Управление немногими исключениями, остающимися в прозрачной среде обработки транзакций, осуществляется с виртуального пульта управления. Финансовая служба сотрудничает с внешними деловыми партнерами через общий центр обслуживания.
2. Предстоит реализовать новую глобальную модель корпоративного управления, суть которой — обеспечение целостности всего предприятия. Для обеспечения совместимости потребуются новые процессы и навыки.
3. На чертежной доске — опять новая модель бизнеса! Поведение потребителя изменяется настолько быстро, что финансовый директор вынужден практически непрерывно планировать новые сценарии и строить прогностические модели в зависимости от формы и характера рынка. Необходимо тестировать новые экономические методы организации цепочки создания стоимости, чтобы ускорить процесс принятия всесторонне обоснованных решений.

Новая модель организации финансовой службы 2010 г. предусматривает три конкретные должности:

1) менеджер-экономист (его главная задача — поиск уникальных возможностей создания стоимости);
2) интегратор ресурсов (его главная задача — повышение продуктивности труда сотрудников путем максимального использования технологического потенциала);

3) менеджер по рискам (его главные задачи — обеспечение инвестиций и защита интересов заинтересованных сторон).

Как будет выглядеть компания в 2010 г.? Она радикально изменится — станет «плоской» и утратит иерархическую структуру. Она станет кросс-функциональной и ориентированной на процессы, освободится от «бункеров» и станет прозрачной. Корпоративные границы останутся в прошлом, потому что конечной целью будет успех расширенного предприятия. Сохранятся лишь юридические и нормативные барьеры.

Рабочие задания больше не привязаны к определенной должности; каждый сотрудник участвует в работе различных команд, свободно обмениваясь знаниями и пополняя своими знаниями глобальную корпоративную базу обучения. Сами эти команды тоже не статичны; они постоянно изменяются в соответствии с требованиями технологического процесса (например для ликвидации разрывов и узких мест или решения иных проблем, требующих вмешательства персонала). Грядет эра «безлюдных» предприятий, на которых вмешательство сотрудника требуется лишь в исключительных случаях, например в случае отклонения от нормы.

Как будут работать люди в такой организации в 2010 г.? Они доверяют клиентам и поставщикам и относятся к своим клиентам с глубокой симпатией. Их не сдерживают обычные корпоративные границы: они свободно перемещаются между компонентами расширенного предприятия. Технологию они используют интуитивно, как будто это естественная природная среда, для совершения транзакций, заключения новых сделок и принятия трудных и часто комплексных решений. Они принимают такие решения по своему усмотрению, без обращения на более высокие уровни иерархии. Отпала необходимость в индивидуальных вознаграждениях и стимулах, потому что успех расширенного предприятия воспринимается как личный успех!

# Биографии

## ГЛАВА 2: ПОВЫШЕНИЕ ОТДАЧИ ИНВЕСТИЦИЙ В ERP-СИСТЕМЫ

**Майкл Сильвестр** родился и вырос в Хьюстоне (Техас). Получил степень бакалавра дипломатической службы в Джорджтаунском университете, степень магистра бухгалтерского учета в Северо-Восточном университете и является дипломированным независимым бухгалтером. Начал свою карьеру в отделе международной налоговой практики в транснациональной аудиторской фирме, много лет проработал в промышленности США и Европы, а в 1999 г. перешел в компанию SAP AG. Здесь работал менеджером по продуктам в сфере бухгалтерского учета, участвовал в программах развития и разработки архитектуры программного обеспечения, а также в решении различных проблем внедрения систем в соответствии с международными стандартами учета.

## ГЛАВА 3: УПРОЩЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ЦЕПОЧЕК

**Райнер Уоллмейер** работает в SAP с 1987 г. в качестве разработчика, менеджера проектов и директора по развитию; один из пионеров разработки системы mySAP ERP. Теперь занимает пост директора управления по видам продукции в финансовой службе компании. В последние годы сосредоточился на разработке новой модели учета в бизнесе. До прихода в SAP возглавлял службу бухгалтерского учета и контроля в японской торговой компании.

## ГЛАВА 4: ОТ ОБЩИХ ЦЕНТРОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ СЕРВИСОМ

**Стивен Бернс** — консультант по менеджменту, имеет опыт работы в сфере транснационального бизнеса. Главные направления его специализации — общие центры обслуживания и аутсорсинг бизнес-процессов. Он работал с корпорациями из списка Global 1000 (ExxonMobil, STMicroelectronics), с ведущими консалтинговыми компаниями (PricewaterhouseCoopers, SAP). Опубликовал множество работ по разным темам — от внутреннего аудита до жизни эмигрантов в Азии. Стивен получил диплом физика в Свартморском колледже и степень MBA в Школе бизнеса Уортона.

## ГЛАВА 5: СОЕДИНЕНИЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ

**Д-р Карстен Оэлер** — директор по разработке и сопровождению программ для mySAP ERP Financials. До прихода в SAP более десяти лет проработал в различных международных компаниях в качестве менеджера по видам продукции и консультанта по программному обеспечению для управленческого учета. Опубликовал несколько книг по ИТ-системам для финансовых приложений и OLAP, автор публикаций по ПО для управленческого учета. Часто выступает на различных конференциях и семинарах.

**Маркус Веферс** — директор по разработке и сопровождению программ для SAP SEM. Пришел в SAP в 1990 г., сначала занимался разработкой программного обеспечения для оперативного и стратегического управления предприятиями. Разрабатывал интерфейсы для операционных приложений mySAP ERP. Будучи директором отдела развития, внес большой вклад в разработку системы стратегического управления предприятием SAP SEM. Маркус руководил многими международными проектами развития в США, Азии и Европе.

## ГЛАВА 6: АНАЛИЗ И ТРАНСФОРМАЦИЯ ДАННЫХ В ДЕЙСТВИЯ

**Йохен Майерле** — дипломированный специалист по бизнес-информатике. Пришел в SAP AG в 2001 г. и участвовал в разработке продукта mySAP ERP Financials. Более десяти лет работал в области проектирования, разработки и развертывания решений для учета затрат. Эксперт в области финансовой аналитики.

## ГЛАВА 7: СОТРУДНИЧЕСТВО ЧЕРЕЗ ПОРТАЛ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

**Маркус Каппе** пришел в SAP AG в 1997 г. и руководил различными проектами разработки приложений для управления затратами и корпоративных порталов. Сейчас он занимается портальными решениями для mySAP ERP Financials, возглавляя отдел управления по видам продукции, и разрабатывает новые финансовые приложения для совместного пользования — с участием клиентов и для них. Диплом математика получил в университете Дармштадта.

**Ариан Скутела** — менеджер по виду продукции в SAP AG в Германии. В настоящее время в рамках разработки портальных решений для mySAP ERP Financials работает с клиентами, определяя их потребности в отношении продуктов и требования в отношении планирования и разработки продуктов. Ариан работала в сфере логистики и управления ИТ-системами, занималась разработкой концепций, обучением работе с программными пакетами и управленческим консультированием. Она часто выступает с докладами на конференциях SAP. Дипломированный специалист по экономике бизнеса.

## ГЛАВА 8: УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

**Юрген Даум** — старший консультант по бизнесу в SAP AG, всемирно известный эксперт в области финансов и систем управления предприятиями. Ранее был директором SAP по управлению по видам продукции и по должности отвечал за стратегическое позиционирование mySAP ERP Financials. До прихода в SAP был финансовым директором в немецкой ИТ-компании. Автор книги «Нематериальные активы и создание стоимости» (*Intangible Assets and Value Creation*).

## ГЛАВА 9: ИНТЕГРАЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЦЕЛОСТНОСТЬ КОРПОРАЦИИ

**Крейг Хаберер** отвечает за стратегии разработки, маркетинга и продажи финансовых решений SAP по всему миру и является директором по маркетингу продуктов для mySAP ERP Financials. До прихода в SAP занимал высокие посты в сфере маркетинга и управления по видам продукции в ведущих компаниях, разрабатывающих финансовые программные приложения, в том числе в FiNetrics, Inc. и Computer Associates. Как дипломированный бухгалтер работал в Pricewaterhouse-Coopers в группе аудита и бизнес-консалтинга, а также в частном секторе. Степень бакалавра по бухгалтерскому учету получил в университете штата Иллинойс.

**Барбара Доерр** — член группы управления по видам продукции для mySAP ERP Financials, директор проекта по изданию этой книги. Занимается общими финансовыми темами, например быстрым закрытием счетов. Пришла в SAP AG в 1990 г. в качестве инструктора курсов обучения клиентов, в первую очередь, финансовой интеграции и операциям по закрытию и консолидации счетов.

## Группа поддержки

**Стефани Эджер** — помощник менеджера в группе mySAP ERP Financials. Принимала участие в создании этой книги. Стефани пришла в SAP AG в 1998 г. после обучения по европейской программе подготовки секретарей в Мангейме.

**Сью Бишоп** — исследователь-аналитик компании CCR Partners Limited. Участвовала в написании и редактировании данной публикации. До прихода в CCR Partners Limited работала в индустрии финансовых услуг.

# Литература

## Глава 1


1 PricewaterhouseCoopers Financial and Cost Management Team (1997/1999) *CFO: Architect of the Corporation's Future*, Wiley.

2 PricewaterhouseCoopers Financial and Cost Management Team (2001): *eCFO: Sustaining Value in the New Corporation*, Wiley.


## Глава 2


1 SAP (2001) *e-Business Solutions help Colgate clean up*, Annual Report.

2 SAP (2001) *Exchange Infrastructure: Process-centric Collaboration,* Whitepaper, Version 1.1.

3 Paul Stedman, (November 2001): *Global Deployment Strategies in the Pharmaceutical Industry for open e-Business Integration*, SAP UK.


## Глава 3


1 The Aberdeen Group.

2 Killen & Associates, Inc. (October 2000) *Optimizing the Financial Supply Chain.*

3 Dun & Bradstreet

4 Killen & Associates, Inc. (November 2001) *Renewed Focus on Cash/ Opportunities for CFOs and Treasurers in the FSC.*

5 SAP (2001) *mySAP Financials Corporate Finance Management*, Whitepaper.

6 mySAP Financials (2001) *Electronic Financing and Settlement with Orbian*, Solution Brief.


## Глава 4


1 Andersen/Akris.com (2001) *Shared Services Extend their Reach.*

2 *CFO Architect of the Corporation's Future.*

3 Institute for Strategic Change (2002) *Accenture: Integrating Enterprise Outsourced Solutions*, Research Note.

[4] *Information Week* (July 2002) *Osram Case Study*.
[5] Материалы предоставлены Atos Origin.
[6] Ken Kenjale and Arnie Phatah, (June 2002) *Avoiding Past Mistakes*, Syntel, TexYard Case Study.
[7] Dan Jankowska, (May 2002) *Covisint Presentation*, Society of Information Management.
[8] KPMG/SAP (July 2002): *Web Services — the Hype-Free Guide*, Whitepaper.
[9] Web Methods (2002) *Enterprise Web Services in the Financial Services Industry*.

## Глава 5

[1] SAP (June 1999) *Strategic Enterprise Management — Enabling Value Based Management*, Whitepaper.
[2] Brian Lever and David Ketchin (April 2002) *The Performance Management Proposition*, Atos KPMG Consulting.
[3] *CFO: Architect of the Corporation's Future*.
[4] SAP (2001) *Beyond Budgeting*. Подготовлено при содействии Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I) Beyond Budgeting Round Table.

## Глава 6

[1] Henry Morris and Robert Blumstein, (2001) *Analytical Applications, Market Forecast and Analytics 2001 to 2005,* IDC.
[2] Douglas Dorrat, CEO of VisionCube Plc. *Customer Value Management*, Whitepaper.
[3] Neill Adams *Perspectives on Creating Value*, Jonova, Inc.
[4] Aberdeen Group, Inc. (April 2002) *Financial Analytics Software — User Observations*.
[5] Интервью Майкла Капелласа, председателя совета директоров и CEO Compaq Computer Corporation, SAP Info Publication, Article No. 2097, 15 May 2002.
[6] Paul Bhui *HR Analytics Presentation*, Atos KPMG Consulting.
[7] W. H. Inmon (March 2002) *Analytics: 10 Critical Success Factors*.

## Глава 7

[1] *eCFO: Sustaining Value in the New Corporation*.
[2] Drs Steffens, Dorrhuer, and Zlender (November 2000): *Portals: Usability Test of Selected Business Processes*, University of Mannheim.
[3] SAP (2001) *Portal Infrastructure: People-centric Collaboration*, Whitepaper.

[4] Pricewaterhouse Coopers and SAP (2001) *The e-Business Workplace Discovering the Power of Enterprise Portals.* Whitepaper.
[5] META Group (2002) *Generating Value from Enterprise Financial Applications.*

## Глава 8

[1] David Aboody and Baruch Lev (March 2001) *R&D Productivity in the Chemical Industry.*
[2] PricewaterhouseCoopers (February 2000) *Innovation and Growth: Thriving Beyond 2000.*
[3] Alfred Rappaport (1986) *Creating Shareholder Value*, New York: The Free Press revised and updated edition 1998.
[4] Jurgen H. Daum, Senior Business Consultant with SAP AG: *Intangible Assets and Value Creation* (published in 2002); использованы материалы исследований и внутренняя информация.
[5] Материалы по ABB и Cisco опубликованы в: Daum, *Intangible Assets and Value Creation.*
[6] Baruch Lev (2001) *Intangibles: Management, Measurement and Reporting.*
[7] Концепция панели индикаторов описана в: Daum: *Intangible Assets and Value Creation.*
[8] Материалы по Skandia и интервью с Лейфом Эдвинсоном опубликованы в: *Intangible Assets and Value Creation*, Jurgen Daum.

## Глава 9

[1] *Financial Times* September 2002.
[2] Graham Harvey (October 2002) *Delivering Business Promises*, Atos KPMG Consulting, Whitepapter.
[3] Samual A. DiPiazza, Jr (PricewaterhouseCoopers) and Robert G. Eccles (Advisory Capital Partners), (2002) *Building Public Trust*, Wiley.

# Предметный указатель


**А**

Автоматизация 25, 97, 98, 103, 106, 127, 140, 148, 157, 225
Акционерная стоимость 359
Аналитика 34, 220, 223, 226, 239–242, 255–260, 272, 273, 370, 371
Аналитики 112, 212, 218, 220, 222, 225, 227, 235, 236, 238, 240–242, 244, 252, 256–261, 264, 298, 331, 354, 373
Архитектура 186, 206, 230, 284
Аутсорсинг 17, 36, 82, 119, 122, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 145, 146, 156, 158, 323

**В**

Веб-сервисы 116, 140, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 166, 278, 367
Взаимосвязи 139, 192, 195, 365
ВР 327
Выбор 38, 61, 64, 77, 116, 147, 173, 177, 218, 228, 257, 263, 299

**Г**

Гибкость 48, 57, 60, 66, 69, 72, 78, 95, 105, 112, 115, 122, 127, 246, 257, 297, 329

**Д**

Делегирование полномочий 191
Децентрализация 48, 63, 68
Доверие 19, 20, 112, 170, 327, 348, 350, 354, 374
Доступность 98, 129, 145, 160, 224
Древовидные схемы механизмов создания стоимости 210

**З**

Заинтересованные стороны 35, 206, 331, 337, 349, 352, 355, 356, 357, 358, 374

**И**

Игра в доходы 345
Инвесторы 35, 150, 308, 331, 348, 349, 352, 355, 373
Инициатива 17, 23
Инновации 33, 252, 307, 309, 317, 320, 322, 334, 339
Интеграция 21, 37, 47, 51, 55, 60, 61, 64, 66, 67, 82, 99, 106, 127, 135, 137, 157, 161, 181, 183, 197, 204, 228, 244, 255, 258, 267, 269, 272, 273, 287, 290, 322, 343, 345, 361, 370, 373
Интеграция бизнеса 21
Интеграция процессов 60, 66
Интегрированная финансовая служба будущего 37
Интернет 19, 53, 58, 62, 71, 77, 102, 105, 113, 116, 139, 141, 150, 159, 162, 166, 180, 211, 232, 233, 249, 253, 266, 273, 275, 276, 302, 320, 321
Интранет 27, 59, 116, 141, 169, 180, 193, 200, 211, 225, 268, 286, 287, 291, 339
Информационная цепочка 37
Информация 28, 37, 47, 51, 55, 66, 75, 99, 101, 139, 159, 179, 180, 187, 188, 199, 200–203, 205, 206, 212, 216, 224, 266, 268, 274, 281, 282, 285, 290, 294, 296, 299, 304, 311, 318, 331, 338, 344, 349, 351, 358, 364, 374
Информация по отдельным сегментам бизнеса 358

**К**

Климат 146, 190
Конвертация валют 166, 210
Консолидаторы 105, 108

Консолидация 34, 47, 68, 89, 90, 173, 210, 243, 261, 285, 363
Консолидация счетов 89
Контрольный лист 319
Концептуальный проект цепочки создания стоимости 316, 317, 318
Координация 61, 364, 368
Корпоративная панель индикаторов 180, 182, 206
*см. также* Панель индикаторов
Корпоративный портал 50, 224, 225
Корпоративный финансовый портал 286, 287

**М**
Масштабируемость 141, 203, 365
Межфункциональные приложения 158
Многомерность 202
Моделирование 32, 137, 140, 196, 210, 220, 222, 223, 241, 255
Модель предоставления услуг 144

**Н**
Надежность 66, 134, 139, 163, 166
Недостатки 152, 235, 363
Нематериальные активы 37, 44, 308, 309, 310, 316, 320, 321, 324, 342, 345

**О**
Обработка транзакций 21, 32, 36, 68, 368
Операции, выполняемые в конце отчетного периода 285
Определение услуги 140
Оптимизация цепочек поставок 211
Ответственность за результаты 191
Отчеты о результатах 346

**П**
Панель индикаторов 177, 178, 179, 180, 183, 206, 224, 242, 318, 319, 329, 331
Персонализация 290
Поддержка принятия решений 21, 30, 134
По направлениям бизнеса 46, 344
Портал 18, 37, 67, 81, 99, 154, 159, 162, 206, 225, 226, 256, 264, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 278, 279, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 296, 297, 298, 301, 331, 343, 344, 369, 372
Приложения для учета распределения затрат по группам и видам деятельности 246
Проблемы интеграции 136
Прогнозирование 34, 59, 68, 80, 82, 84, 116, 157, 163, 171, 176, 183, 193, 197, 210, 213, 261, 285
Программное обеспечение 18, 54, 72, 89, 107, 129, 136, 148, 151, 220, 256, 259, 271, 363
Программы 20, 23, 24, 25, 28, 32, 35, 37, 44, 45, 46, 74, 80, 113, 122, 125, 133, 134, 186, 188, 202, 206, 213, 227, 229, 233, 234, 235, 312, 360, 364
Проект FitNes 172
Прозрачность 73, 139, 177, 179, 183, 185, 241, 244, 299, 333, 347, 349, 357

**Р**
Разрешение споров 68, 71, 72, 99, 101, 272
Расширяемый язык разметки (XML) 113
Руководство 64, 182, 193, 208, 221, 321, 346

**С**
Сбалансированная система показателей 186, 213, 224, 316, 318, 329
Совместимость 55, 70, 260, 271, 338, 362, 365
Создание стоимости 74, 82, 124, 126, 139, 174, 181, 210, 229, 277, 279, 283, 307, 324, 351, 359, 361, 374
Составление бюджета 189, 261, 285, 330
Спецификация услуг 144
Структура и приложения 223, 224
Структурный капитал 310, 336, 337

**Т**
Технические проблемы 154
Технология 21, 23, 35, 38, 43, 55, 120, 129, 130, 137, 140, 141, 161, 164, 180, 185, 205, 223, 280, 320, 367, 369, 372
Транзакции 51, 52, 81, 82, 91, 95, 97, 133, 141, 147, 220, 265, 273, 321

**У**
Увеличение потребительской стоимости 321
Удвоение производительности 271
Уникальные процессы 63

Управление приложениями 142, 144
Управление проектом 23, 248
Управление эффективностью 173, 177, 180, 208
Упрощение 16, 21, 48, 102, 146, 181, 345

**Ф**
Факторы стоимости 35, 73, 187, 235, 305, 316, 333
Финансовая цепочка 37, 45, 81, 82, 85, 111

**Х**
Хранилище данных 39, 74, 75, 186, 200, 203, 214, 224, 226, 260, 277, 298, 331

**Ц**
Целостность 37, 48, 203
Центры стоимости 290, 340
Цепочка корпоративной отчетности 355
Цепочка поставок 63

**Э**
Эволюция финансовой службы 38
Электронные таблицы 74, 200, 218, 243, 259

**Я**
Ядро интеграции 58, 66, 68, 72, 137

**A**
AA 303, 304
ABB 310, 311, 312, 322
Aberdeen Group 242
Accenture 135
Alcatel 321
American Airlines 121
AstraZeneca 63, 238, 239
Aventis 50

**B**
Bayer 50
Beyond ERP 40, 48, 66, 67, 68, 70–74, 77, 78, 372
BOC 50
Bristol Myers Squibb (BMS) 125
British Gas 303, 304

**C**
Centrica 303, 305
Chevron 49
Cisco 307, 320–323, 337
Citigroup 111
Coca-Cola Company 199
Colgate-Palmolive 46, 50
Commerce One 149
Covisint 45, 152, 153, 154

**D**
DaimlerChrysler 38, 43–47, 153, 364
Diageo 26, 31, 33

**E**
e-Business 47, 50, 55, 61, 62, 103, 139, 140, 143, 155, 158, 307, 321, 330
e-Procurement 16, 45, 50, 51, 55, 61, 82, 103, 107, 120
e-Settlement 89, 110, 113
ENI 80
Enron 19, 35, 345, 346, 351
ExxonMobil 15, 16, 17, 19, 46

**F**
Ford 153, 163

**G**
Gartner Group, Inc. 102
General Electric 148, 155, 189
General Motors 119, 153, 350
GlobalNetXchange 150
Goldman Sachs 152
Goodyear 350
Guinness UDV 31

**H**
Hyundai 44

**I**
IBM 49
Internet Capital Group 150
iViews 271, 289

**J**
Johnson & Johnson 63

**K**
Killen & Associates, Inc. 84, 85, 90
Kodak 49

**L**
Lockheed Martin 50
Lucent 321

**M**
McDonald Douglas 120
Michelin 350
Microsoft 25–29, 305
Mitsubishi 44
Motorola 361

**N**
Nestle 50
Nokia 252, 253, 327
Nortel 321

**O**
Orbian 111–114
Origin 121
Osram Sylvania 141

**P**
Philips 121, 352
PricewaterhouseCoopers 120

**Q**
Quaker Oats 50

**S**
Sabre 121
Safeway 133, 134
Siemens AG 197
Skandia 332, 333, 334, 335, 336, 337
Stanley Works 111
Statoil 79, 80, 81, 82
Stern Stewart 308
SUN Microsystems 160
Svenska Handelsbanken 189, 193

**T**
Tesco 163
TexYard 150, 151
TotalFinaElf 80
Toyota 350
Trade Ranger 81
TransAlta 288, 298, 299
Transora 149

**U**
United Biscuits 22, 24

**W**
Wal-Mart 149, 171
World.com 35, 345, 346, 351
WorldWideRetailExchange 150

**Z**
Zurich Financial Services 341, 360

**Седрик Рид,**
**Ханс-Дитер Шойерман**
**и группа mySAP ERP Financials**

# ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР КАК ИНТЕГРАТОР БИЗНЕСА

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Л. Мусатова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки — студия *design*depot

Подписано в печать 27.10.2006. Формат 70×100 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 25,5 п. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru