

Глава 3. Финансовая составляющая

Заключение

Финансовые критерии отражают долгосрочные цели компании: обеспечить наибольшую доходность капитала, вложенного в бизнес единицу. Сбалансированная система показателей эффективности не только не вступает с ними в конфликт, но, наоборот, способствует их четкому формулированию и взаимосвязи во всех подразделениях на различных стадиях бизнес цикла. Все ССП, которые нам приходилось видеть, традиционно выбирают в качестве финансовых целей выгодность, возвратность, повышение доходности. Все это свидетельствует о неразрывной связи ССП с долгосрочными задачами компании.

И даже в рамках своей финансовой составляющей система позволяет не только сформулировать критерии выполнения долгосрочных планов, но учесть и оценить все переменные величины, которые могут влиять на достижение долговременных целей. При формировании факторов достижения финансовых результатов необходимо учитывать специфику производства, конкурентную среду и стратегию компании. Мы предлагаем некую классификацию целей (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками), в соответствии с которыми компания может определять свои финансовые задачи.

В конечном итоге все цели и показатели других составляющих должны быть взаимосвязаны с одной или несколькими целями финансовой составляющей (более подробно мы поговорим на эту тему в главе 7). Это свидетельство того, что долгосрочная цель бизнеса состоит в обеспечении возвратности инвестиций, а все стратегии, программы и инициативы должны способствовать ее достижению. Каждый показатель ССП должен быть звеном причинно следственных связей, ведущих к достижению финансовых целей, – самого важного направления бизнес стратегии. Понимаемая именно так система – это не просто совокупность изолированных, не связанных между собой и порой даже противоречивых задач. Это смысл стратегии компании от момента определения долгосрочных финансовых целей через соответствующую последовательность действий в каждом направлении (финансовая и клиентская составляющие, а также внутренние бизнес процессы и обучение и развитие персонала) до получения желаемых экономических результатов. Для большинства компаний финансовые направления деятельности – увеличение доходности, уменьшение издержек и повышение производительности, рациональное использование активов и сокращение рисков – обеспечивают взаимосвязь всех четырех составляющих ССП.

Примечания

1. См.: G. Bennett Stewart. The Quest for Value. New York: Harper Business, 1991; G. B. Stewart. EVATM: Fact and Fantasy // Journal of Applied Corporate Finance, 1994, Summer, p. 71-84.

2. C. W. Hofer, D. E. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul: West Publishing, 1978; I. C. MacMillan. Seizing Competitive Initiative // Journal of Business Strategy, 1982, Spring, p. 43-57; P. Haspeslagh. Portfolio Planning: Uses and Limits // Harvard Business Review, 1982, January/February, p. 58-73.

3. Ernest H. Drew. Scaling the Productivity of Investment // Chief Executive, 1993, July/August.

4. Некоторые направления бизнеса не соответствуют стратегическим целям компании или больше не приносят адекватного финансового дохода. В этом случае необходимы соответствующие меры по реализации стратегии ухода с рынка посредством продажи либо ликвидации бизнеса. На стадии ухода финансовые показатели должны быть акцентированы на поддержании существующей стоимости компании. При определении показателей оценки бизнеса на этом этапе следует исходить из ясного понимания того, что необходимо сделать, чтобы подготовить предприятие к организованной и максимально выгодной продаже. Особое внимание необходимо уделить анализу тех факторов, которые могут неблагоприятно повлиять на продажную стоимость компании, например рост задолженности, наличие отходов и неликвидов, загрязнение окружающей среды, разочарование клиентов.

5. S. L. Mintz. Spotlight on SG&A // CFO Magazine, 1994, December, p. 63-65.

6. Мы обсудим способ, каким Rockwater решала проблему отсрочки платежа, в главе 5, поскольку для этого потребовалось совершенствование работы менеджеров проекта с клиентами. Данный пример иллюстрирует важность взаимосвязи целей всех составляющих ССП.