
Предисловие

Данная книга является практическим пособием для руководства компаний, которое позволит понять, как системы управления издержками и производительностью могут повысить прибыльность и эффективность деятельности их организаций. В ней собраны в согласованную систему все современные методы управления затратами, в разработке которых мы участвовали на протяжении последних пятнадцати лет. Вероятно, менеджеры уже слышали о таких новых понятиях, как система дифференцированного учета издержек (Activity-Based Cost System — ABC), операционно-ориентированный менеджмент (Activity-Based Management — ABM), управление затратами по концепции кайцен, метод целевых издержек и нефинансовые показатели производительности. Но как объединить все перечисленные подходы? Являются ли они взаимозаменяемыми или только дополняющими? Совместимы ли они с существующими финансовыми системами или организациям придется заменять нынешние финансовые системы новыми целостными комплексами? Книга позволяет получить ясные ответы на эти вопросы.

Мы используем две мощные концепции — во-первых, точное измерение затрат по видам деятельности, и, во-вторых, снижение затрат за счет непрерывных и поэтапных усовершенствований, которые позволяют превратить финансовое функциональное подразделение организации из пассивного рассказчика о прошлом в активного вершителя будущего. Книга отражает радикальный переход от обратной к опережающей связи в управлении издержками. Системы измерения затрат и производительности, используемые в данном контексте, гармонично сочетаются с формулировкой и внедрением стратегических и текущих усовершенствований.

Сегодня многие организации не скупаются на внедрение новых корпоративных систем планирования ресурсов (Enterprise-Wide Systems — EWS). Доступность подобных систем поднимает два важных вопроса в современном управлении издержками.

1. Смогут ли корпоративные системы EWS предоставить точную информацию о себестоимости мероприятий, процессов, товаров и клиентов, которую сегодня можно получить только через системы ABC, построенные на базе отдельных персональных компьютеров (ПК)?
2. Будут ли системы EWS автоматически предоставлять актуальную и своевременную информацию, необходимую руководящим работникам и сотрудникам организации для повышения эффективности деятельности на текущем этапе и в будущем?

Ответ на оба вопроса — отрицательный. В полной мере воспользоваться потенциальными преимуществами концепции управления затратами менеджеры смогут только тогда, когда поймут основные положения дифференцированной системы калькулирования издержек и повышения производительности.

Мы написали эту книгу для того, чтобы помочь менеджерам извлечь выгоду из последних достижений в области управления издержками и создания новых корпоративных систем. Впрочем, и без технологии EWS можно достичь значительных результатов. Таким образом, компании, которые не собираются внедрять интегрированные финансовые системы в масштабах всей организации, также могут воспользоваться основными преимуществами подходов, изложенных в книге. Но, чтобы организации могли полностью реализовать возможности современного менеджмента затрат, им, возможно, понадобится согласовывать информацию из разнообразных источников. А такое согласование сведений позволяет осуществить только интегрированная корпоративная система.

Книга построена на базе четырехступенчатой модели эволюции системы управления затратами. Мы рассказываем, как многие компании фактически пропустили первую ступень, на которой системы управления затратами не годятся даже для обеспечения повседневной, периодической финансовой отчетности. Но эти компании могут по-прежнему находиться на второй ступени, где информация о затратах и производительности поступает только из системы подготовки периодической финансовой отчетности. На наш взгляд, компании становятся на путь истины только тогда, когда переходят на третью ступень: на этой стадии они разрабатывают точно подогнанные, индивидуальные системы, не связанные с официальной финансовой отчетностью, с целью измерения организационных затрат (подход ABC) и обеспечения своевременной и надежной обратной связи с сотрудниками в сфере измерения производительности.

Наши первые работы по дифференцированному управлению издержками и измерению производительности появились в середине 1980-х годов. С тех пор мы разработали несколько важных принципов, позволяющих расширить возможности систем управления затратами. Но даже сегодня многие новые сферы применения системы ABC упускают из виду эти передовые принципы и подходы, в частности, критическую роль потенциала организации. Соответственно большинство пользователей эксплуатируют лишь малую долю возможностей, которые предоставляет современный менеджмент издержек. При этом еще меньше фирм разрабатывает интегрированные системы управления издержками, одновременно предусматривающие возможность прямой и обратной связи.

Данная книга раскрывает всю мощь и возможности передовых систем дифференцированного учета издержек. Она позволяет ясно понять, что система ABC не ограничивается четырьмя стенами предприятия. Система ABC — это не только измерение производственных затрат и управление издержками. Книга демонстрирует, как компании используют сведения, полученные в ходе дифференцированного учета затрат, в самых разнообразных областях операционно-ориентированного менеджмента. К ним относятся координация мероприятий по усовершенствованию процессов; управление товарным ассортиментом; укрепление отношений с клиентурой в сфере обработки заказов, ценовой политики и распространения продукции, а также определение будущего облика товаров, услуг и отношений с покупателями. Мы показываем, как можно и нужно применять современные технологии управления затратами в масштабах организаций производственной сферы и сферы услуг, а также в рамках всего канала распространения продукции фирмы. К тому же, книга содержит массу примеров того, как операционно-ориентированный менеджмент дополняет другие организационные усовершенствования:

модернизацию, теорию ограничений, целевой учет затрат и анализ добавленной экономической стоимости.

Мы не только объясняем, как извлечь большую выгоду из систем дифференцированного учета затрат, но и показываем, как организации, находящиеся на третьей ступени, используют финансовые сведения для непосредственной обратной связи с сотрудниками, работающими “на переднем крае”, чтобы скоординировать их действия по усовершенствованию.

Мы не предлагаем вам поваренную книгу — 10 простых шагов на пути внедрения первой системы управления издержками в организации. Вместо этого мы излагаем концептуальные основы дифференцированного учета издержек и управления производительностью, а также необходимые подходы, которых должны придерживаться руководящие работники, чтобы эффективно использовать информацию, полученную из новых систем управления издержками.

Преимущества третьей ступени, обусловленные операционно-ориентированным управлением, с одной стороны, и доведением финансовых показателей до уровня персонала — с другой, сегодня доступны любой компании. Оба предлагаемые подходы можно применять, ограничиваясь весьма скромными затратами на аппаратное и программное обеспечение. Мы надеемся, что книга заставит компании начать переход к современным технологиям управления издержками, подняв существующие системы измерения затрат и производительности на новые высоты, за счет внедрения новых систем, четко подогнанных к конкретным условиям.

Но мы не ограничиваемся простым расширением существующих систем до уровня третьей стадии; наша вторая цель — продемонстрировать, как компании могут перейти на четвертую ступень, где данные функционально-стоимостного анализа вплетаются в основную канву отчетности и процесса управления организацией. Такая интеграция позволяет осуществлять управление затратами и измерение производительности в режиме упреждения. Сегодня основная цель состоит в том, чтобы создать предпосылки для будущего повышения производительности, а не пытаться наладить обратную связь на основе показателей за прошлые периоды. Целевое управление затратами и система кайцен играют основную роль в процессе перехода к ориентации на упреждение.

Достижения в сфере информационных технологий предоставляют компаниям возможность создания единого комплекса систем функционально-стоимостного анализа, рассчитанного на конкретные нужды сферы управления. Но организации не удастся в полной мере воспользоваться преимуществами интегрированных систем, если ее руководство по-настоящему не прочувствует возможности и границы применения новых систем измерения затрат и производительности. Без их понимания руководство может считать, что внедрило современную систему управления издержками, но на самом деле оно лишь “переставит” устаревшие принципы старой системы второго этапа на новую (гораздо более дорогую) информационную платформу.

Книга рассказывает, как внедрить концепцию ABC в таких сферах финансовой отчетности и управления фирмой, как планирование бюджета, трансфертное ценообразование, а также просчет возможных сценариев развития событий в случае принятия конкретных решений, касающихся будущих товаров, услуг, процессов и клиентов. В большинстве финансовых систем, даже в прогрессивных системах дифференцированного учета затрат, отчетность по-прежнему основана на прошлых периодах. Отчеты могут быть более точными и актуальными, чем документация прошлых финансовых систем, но они все равно позволяют получить лишь красочную картину предыдущего развития организации, а не указывают высшему руководству нового и более выгодного

пути в будущее. Например, многие руководители по-прежнему считают большую часть статей расходов организации фиксированными. Мы показываем, как в ходе операционно-ориентированного планирования бюджета жестко зафиксированные, на первый взгляд, затраты превращаются в переменные. Таким образом, если руководство компании хочет повлиять на так называемые фиксированные затраты, ему нужны прогнозные данные о влиянии решений, принятых в ходе бюджетирования, на издержки организации. Руководство должно быть в состоянии просчитать влияние различных решений на издержки до того, как эти решения приняты, и выделены ресурсы для их выполнения. Таким образом, компании могут извлечь максимальную выгоду из более точной информации о затратах только в том случае, если будут задействованы эти сведения уже в процессе планирования бюджета и распределения ресурсов. Корпоративные системы превращают операционно-ориентированное бюджетирование в реальную возможность.

Мы начинаем с базовых понятий. Идеи изложены в целостной, целенаправленной форме: материал каждой главы основан на уже выясненных фактах. У читателей, которые уже знакомы с критикой существующих систем управления затратами, может возникнуть желание пролистнуть главу 3, а те, кто имеют представление об основах дифференцированного учета издержек, могут лишь бегло просмотреть введение в эту тему, изложенное в главе 6.

Материалы каждой главы поясняются примерами из реальной практики. Многие из этих примеров весьма подробно задокументированы в наших исследованиях в Гарвардской школе бизнеса, на которые мы ссылаемся на протяжении всей книги. Желающие узнать больше могут ознакомиться с данными этих исследований, если закажут описание примеров прямо в издательстве Гарвардской школы бизнеса.

Конечно же, разработкой идей, изложенных в книге, мы во многом обязаны целому ряду лиц и организаций в Северной Америке, Европе и Японии, с которыми мы сотрудничали на протяжении последних 15 лет. Несколько дюжин тематических исследований прогрессивных компаний, готовых поделиться своим опытом внедрения новых систем управления издержками, не возможны без помощи сотен разных людей. Мы учились у каждого из них. Вместо того чтобы перечислять их по очереди, мы бы хотели поблагодарить всех вместе за то, что они позволили нам углубить наше исследование за счет изучения их опыта.

Также неоценимую поддержку нам оказали Гарвардская школа бизнеса и Клермонтский университет. Совместные учебные курсы в сочетании с поддержкой обширных полевых и тематических исследований позволили нам многое узнать о практической деятельности организаций и повлиять на нее.

Мы благодарны за отзывы признанным профессионалам: Ральфу Кентеру из аудиторской компании *KPMG*; Питу Марвику, с которым мы продолжаем поддерживать крепкие научные связи; д-ру Эрвину Шнайдеру, старшему финансовому менеджеру компании *Hoffman—La Roche*; Эйме Хэмпсону из лондонского офиса *Gemini Consulting*. Также мы выражаем благодарность нашим коллегам на научном поприще: профессору Шриканту Датару из Гарвардской школы бизнеса и профессору Джиму Риву из Университета Теннесси, которые прочли первый черновой вариант книги и указали возможности его существенного улучшения.

Кэрол Франко, директриса издательства *Harvard Business School Press*, оказывала неоценимую поддержку и проявляла живой интерес к проекту на всех этапах его осуществления. Барбара Рот, редактор проекта, не давала ему отстать от графика, несмотря на то, что в книге менялся текст и рисунки. Кент Лайнбек и наш редактор-разработчик, Эллис Фугате, подавали нам свежие идеи, позволившие прояснить и подчеркнуть

ключевые моменты книги. Редактор текста, Натали Гринберг, как обычно, выполнила свой профессиональный долг. Всем указанным людям и их коллегам, оставшимся за кулисами, мы выражаем глубокую признательность.

Роберт С. Каплан
Бостон, Массачусетс
Робин Купер
Атланта, Джорджия