

Комбинирование различных систем управления, ориентированных на создание стоимости

*Востребованность объединения различных моделей для целей
управления стоимостью*

Концепция RAVE™

*Синергетический эффект от интеграции различных показателей
управления формированием стоимости*

Востребованность объединения различных моделей для целей управления стоимостью

Все рассмотренные ранее модели обладают недостатками, вносящими искажение в управленческую деятельность.

Управление компанией опирается не только на показатели, формирующиеся на развитых рынках капитала, но и вынуждено учитывать существенное влияние внешних факторов.

В результате одной из новых моделей, объединяющих модели BSC и стоимостных показателей деятельности бизнеса в последнее десятилетие становится RAVE™ – «усилитель» (мультипликатор) стоимости материальных активов.

Концепция RAVE исходит преимущественно из той предпосылки, что в настоящее время на первый план в современных предприятиях выходит уже не основной капитал, а интеллектуальный, в том числе знания, которыми обладает и использует компания в сфере маркетинга, снабжения и развития кадров.

Концепция RAVE™

Эта концепция базируясь на принципах сбалансированной системы показателей, дает количественную оценку, что упрощает анализ, а также позволяет определить, какой именно фактор вносит больший вклад в создание стоимости компании. Также данный подход может быть применен как к фирме в целом, так и к какому-либо ее подразделению.

Стремление уйти от качественной составляющей BSC но сохранить стратегическую модель учета нескольких ключевых направлений развития организации привели к выделению авторами модели RAVE™ 4 ключевых направлений:

- человеческий капитал;
- инвестиционный капитал;
- поставщики;
- клиенты.

Каждое из них приносит определенную ценность бизнесу. Эту ценность можно измерить через экономическую добавленную стоимость (EVA).

В то время как предложение инвестиционного капитала на финансовом рынке велико, предложение квалифицированной рабочей силы, поставщиков и выгодных клиентов ограничено. Поэтому качество этих факторов каждой компании серьезно влияет на ее стоимость и учитывается вместе с издержками в концепции.

Составляющие RAVE™

Основной целью RAVE™ является создание интегрированной системы контроля, которая использует принципы концепции EVA, однако при этом управляет не только инвестированным капиталом, но и:

- человеческим – с помощью подхода, названного Workonomics™;
- клиентами – с помощью подхода Custonomics™;
- поставщиками - с помощью подхода Supplonomics™.

Все эти подходы имеют количественную оценку и одинаковые единицы измерения – денежные единицы.

Workonomics

Аналогично тому, как подход EVA позволяет оценить эффект от инвестирования финансового капитала, Workonomics позволяет оценить эффект от задействованного человеческого капитала, используя целый набор количественных, ориентированных на персонал показателей, которые являются подобием существующих финансовых коэффициентов.

Формулу для расчета EVA по кадровой составляющей:

$$EVA_W = (VAR - ACP) * P,$$

где

- *VAR (добавленная стоимость на человека) – это отношение общей добавленной стоимости работников к числу работников. По сути, этот показатель может быть интерпретирован, как продуктивность работников. Также этот показатель измеряет необходимость таких мероприятий, как качественный отбор и развитие существующего персонала;*
- *ACP (средние издержки) – это издержки на развитие персонала и оплату труда в расчете на одного человека;*
- *P (число работников) – общее число занятых на предприятии.*

Трактовка и инструментарий управления бизнесом в рамках Workonomics

Формы уравнения для капитала и человеческих ресурсов одинаковы, то есть мы можем соотнести WACC со средними издержками на человека, ROI – с добавленной стоимостью на человека, а инвестированный капитал – с количеством занятых. Именно поэтому как финансовый капитал, так и работники компании, являясь важными для компании ресурсами, измеряются с помощью единого подхода и интегрированы в единую систему управления стоимостью.

Стоимость может быть увеличена с помощью следующих методов

- *Рост добавленной стоимости на человека (VAP). Это может быть обеспечено ростом производительности труда, сокращением материальных затрат, усовершенствованием процесса управления персоналом и т.д.*
- *Увеличение количества занятых (P), то есть рост количества работников, с превышением средней добавленной стоимости над средними издержками на человека. Таким образом, рост персонала при положительном значении средней отдачи на сотрудника, ведет к росту стоимости. Однако если отдача отрицательна, сокращение персонала приведет к увеличению прибыли собственников, так как непродуктивные работники сокращают стоимость.*
- *Сокращение средних издержек (ACP) приведет к увеличению стоимости. Это может быть связано с перемещением производства в районы с более низкой заработной платой либо сокращением издержек, не связанных с заработной платой.*

Данный подход может быть также применен для определения позиции компании или ее подразделения среди других компаний. Доказательством полезности применения данной концепции может служить ситуация, когда и финансовый капитал, и количество работников растет, показатели рентабельности инвестиций также увеличиваются, однако добавленная стоимость на человека сокращается. Таким образом, Workonomics позволяет обнаружить неэффективность внутри компании там, где обычный подход к оценке капитала с этим не справляется.

Custonomics

В подходе Custonomics на первый план выходит капитал, приносимый потребителями. В данном случае EVA выражается только через характеристики, относящиеся к покупателям, и не использует данные финансового капитала или человеческих ресурсов компании.

$$EVA_C = (VAC - ACC) * C,$$

где

- *VAC* – добавленная стоимость на покупателя;
- *ACC* – торговые и маркетинговые издержки на покупателя;
- *C* - число покупателей.

Ценность компании в данном случае может быть создана путем увеличения добавленной стоимости на покупателя, сокращением торговых и маркетинговых издержек, либо увеличением числа клиентов за счет специальных программ привлечения и удержания потребителей.

Трактовка и инструментарий управления бизнесом в рамках Custonomics

Пользуясь подобным подходом, мы получаем удобный инструмент контроля для многочисленных клиентоориентированных компаний (таких, как Интернет-компании, розничные торговые сети, телекоммуникационные, страховые компании, логистические и банковские организации).

Также эту концепцию можно использовать для управления компанией, ее подразделением, сегментом покупателей, а в некоторых случаях даже руководить решениями отдельных менеджеров по продажам.

Концепция Custonomics шире, чем инструмент контроля, поскольку она привносит множество стратегических вопросов в процесс анализа и сегментации потребителей.

Supplynomics

В данном подходе эффективность будет измеряться добавленной стоимостью на поставщика, которая сравнивается со средними затратами на данных контрагентов.

Таким образом, добавленная стоимость компании в рамках концепции Supplynomics оценивается следующим образом:

$$EVA_S = (VAS - ACS) * S,$$

где

VAS – добавленная стоимость от поставщика;

ACS – средние затраты на контрагента;

S – число поставщиков.

В этой формуле поставщики также могут быть заменены на продукты или продуктовые группы (материалы).

Ценность в данном случае может быть создана увеличением добавленной стоимости на потребителя или поставленный материал; путем снижения средних издержек на поставщика или продуктовую группу, таких как логистические издержки или издержки складирования, а также закупочных цен напрямую или путем увеличения числа поставщиков (учитывая, что $VAS > ACS$).

Подобный подход облегчает оценку компании и стоимости, созданной конкретными поставщиками, продуктами или продуктовыми группами.

Supplynomics актуален для компаний с низким уровнем вертикальной интеграции, таких, как розничные фирмы или производители потребительских товаров, в которых может быть определена добавленная стоимость продукта или поставщика.

Интегральный показатель EVA на основе концепции RAVE™ (синергия)

Следует отметить, что основным направлением развития концепции RAVE является разработка метода оценки добавленной стоимости компании на основе всех ключевых составляющих материальных и нематериальных активов компании. В случае, если возможно было бы определить независимую отдачу и затраты использования каждого из составляющих активов, при этом отсутствовало бы «пересечение» этих показателей, то можно было бы предположить, что интегральный показатель экономической добавленной стоимости (Integrated Economic Value Added - IEVA) представляет сумму показателей добавленной ценности каждого из составляющих материальных и неосязаемых активов.

Однако на практике это условие не выполняется. В общем случае интегральный показатель представляет собой объединение (как теоретико-множественная операция) составляющих добавленной стоимости человеческих ресурсов EVA_w , клиентов EVA_c , поставщиков EVA_s и финансового капитала EVA_f :

$$IEVA = EVA_f \cup EVA_w \cup EVA_c \cup EVA_s.$$

Таким образом, для расчета предложенного интегрального показателя необходимо определить степень «пересечения» исходных показателей.