



Ingvi Þór Elliðason

Virðisstjórnun

við innleiðingu á stefnu fyrirtækja

Oftr er sagt að innleiðing sé grafreitur stefnumótunar. Ástæðan er sú að það reynist mörgum erfitt að framkvæma breytingar sem hafa verið skilgreindar í aðgerðaáætlun stefnumótunar. En stefnumarkandi ákvörðunum er vissulega hægt að breyta í nauðsynlegar aðgerðir. Það er hins vegar ekki einfalt. Mörgum fyrirtækjum tekst afar illa að fá starfsfólk til að vinna af heilindum og eldmóði að framkvæmd verkefna sem styðja við þá stefnu og framtíðarsýn sem mótuð hefur verið.

Auðvitað er nauðsynlegt að stefnan sé rétt og henti viðkomandi fyrirtæki. Það sem skiptir sköpum er hins vegar framkvæmdin. Árangur ræðst fyrst og fremst af því hversu vel gengur að koma hlutum í verk. Það er ekki nóg að vita hvert á að fara ef ferðaáætlun liggur ekki fyrir, farartækin eru biluð og fararstjórinn ráðvilltur.

Hér á eftir verður fjallað um virðisstjórnun (e. Value Based Management) sem er ein af mörgum þekktum aðferðum sem miða að því að skerpa fókus fyrirtækja og hæfileika þeirra til að koma hlutum í verk og ná árangri.

Almenn lykilatriði sem þarf að tryggja til að líklegt sé að það takist að breyta stefnu í aðgerðir

- Forsendan er að stefnumótun fyrirtækis skapi skýra sýn á framtíðina og skilgreini þær áherslur sem fyrirtækið vill fylgja til að ná þeirri sýn
- Tryggja stuðning og samstöðu allra stjórnenda við stefnumótunina og tengja innleiðingu hennar við aðgerðir hvers og eins
- Byggja upp þverfaglega nálgun í aðgerðum þ.e. að breytingar séu víðtækar og gangi þvert á fyrirtækið
- Stilla upp skýrum stefnumarkandi markmiðum með mælanlegum áföngum og tilgreindum aðgerðum
- Tryggja að ábyrgð sé skýr og skilin af þeim sem hana bera
- Sýna stefnufestu, leiðsögn, umboð til athafna og handleiðslu
- Nota opin samskipti og upplýsingaflæði í öllu ferlinu
- Koma á nauðsynlegum stjórnunarháttum til að tryggja eftirfylgni samkvæmt aðgerðaáætlun
- Skapa umhverfi sem einkennist af ábyrgðarkennd, þátttöku og hreinskilni og hvetur til teymisvinnu
- Viðurkenna og umbuna fólk sem vinnur góða vinnu í anda stefnunnar

Hvað er virðisstjórnun?

Virðisstjórnun er hugmynda- og aðferðafræði um rekstur og stjórnun fyrirtækja. Virðisstjórnun metur árangur út frá ávöxtun fjármagns og leggur höfuðáherslu á framfarir. Með virðisstjórnun geta fyrirtæki skapað sér samkeppnisforskot sem skilar hluthöfum, viðskiptavinum og starfsfólki meiri ávinningi en almennt gerist. Lokamarkmiðið er að innan fyrirtækisins ríki hugarfar sem einkennist af því að allir starfsmenn hugsu líkt og þeir ættu fyrirtækið sjálfir.

Hluthafavirði og raunhagnaður

Þegar upp er staðið snýst rekstur flestra fyrirtækja um að skapa virði fyrir hluthafa. Hluthafar ætlast til þess að fá hæfilega ávöxtun fyrir það fjármagn sem þeir leggja fyrirtækjum í té. Sú ávöxtun þarf að vera í takt við þá áhættu sem liggur í rekstrinum og fer ávöxtunarkrafan hækkandi eftir því sem áhættan vex.

Frá sjónarhóli hluthafans myndast hluthafavirði með tvennum hætti – með breytingu á verði hlutabréfa annars vegar og arðgreiðslum hins vegar. Sé horft til langs tíma eru hækkun hlutabréfaverðs og fengnar arðgreiðslur, settar í samhengi við upphaflega fjárfestingu hluthafans, mjög góður árangursmælikvarði. Þessir mælikvarðar eru hinsvegar ýmsum annmörkum háðir þegar meta á rekstur fyrirtækja sem ekki eru skráð á hlutabréfamarkaði eða þegar meta á árangur einstakra rekstrareininga innan fyrirtækja. Þá er hægt að miða við útreiknað markaðsvirði og er algengast að styðjast við núvirðingu á því fjárfláði sem reksturinn skilar til framtíðar.

Svokallaður raunhagnaður (e. Economic Profit) er lykilmælikvarði í virðisstjórnun. Rannsóknir hafa sýnt að raunhagnaður er ágætur fjárhagsmælikvarði og að skýrt samhengi er milli raunhagnaðar og hluthafavirðis. Raunhagnaður getur í einfölduðu máli verið skilgreindur sem rekstrarhagnaður (EBIT) að frádrögnum sköttum og fjármagnskostnaði, ekki bara af lánsfé heldur líka eiginfé. Sem dæmi má nefna að ef stjórnendur hafa 100 milljónir til umráða og meðalkostnaður fjármagns er 15% þá þarf fyrirtækið að skila a.m.k. 15% arðsemi eða 15 milljóna rekstrarhagnaði til að mynda raunhagnað.

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því að hluthafar gera kröfur um ávöxtun ekki síður en lánveitendur. Ávöxtunarkrafa hluthafa er eðlilega mun hærrí en lánveitenda sem hafa yfirleitt einhverjar tryggingar fyrir endurgreiðslu lánanna. Hluthafar njóta engra slíkra trygginga og taka því mun meiri áhættu en lánveitendur.

Ef fyrirtæki skilar raunhagnaði er það að skila arði til eigenda sinna umfram það sem þeir gætu vænst fyrir álíka áhættumikla fjárfestingu. Slíkt fyrirtæki eykur hluthafavirði sitt og má segja að þá fyrst eigi sér stað raunveruleg verðmætasköpun.

Þegar horft er til baka til tíma hins svokallaða góðæris á Íslandi blasir við að eigendur margra af stærri fyrirtækjum landsins byggðu áætlanir sínar um of á væntingum um stöðugt vaxandi hagnað og góðu aðgengi að „ódyru“ erlendu lánsfé. Það er nokkuð ljóst að margar af þeim fjárfestingum sem ráðist var í á þessum tíma hefðu ekki staðist gagnrýna skoðun byggða á sjónarmiðum virðisstjórnunar.

Virðisskapandi þættir

Hluthafavirði ræðst af mörgum virðisskapandi þáttum sem má skipta í fjóra meginflokk. Þeir eru tekjuvöxtur, hagnaðarhlutfall, fjármagnsnýting og væntingar. Ef við bætum árangur í einum þessara þátta án þess að það komi niður á einhverjum hinna þriggja hefur það bein áhrif á hluthafavirðið.

Ef við náum til dæmis að auka tekjur án þess að það komi niður á hagnaðarhlutfalli, auki fjárbindingu eða skapi aukna áhættu eða verri væntingar getum við verið viss um að hluthafavirðið eykst í kjölfarið. Þessir virðisskapandi þættir hafa auðvitað talsverð áhrif hver á annan en mikilvægt er að skilja vel samspil þeirra. Hér á eftir er fjallað lauslega um hvern þessara þátta.

Tekjuvöxtur

Tekjur myndast af sölu á vörum, þjónustu eða eignum. Vöxtur tekna er lykilmælikvarði í rekstri og svo fremi sem vöxtur tekna er ekki drifinn áfram af lakari álagningu eða of mikilli fjárbindingu er vöxtur oftast einkenni heilbrigðra fyrirtækja og til marks um að fyrirtæki mæti vel þörfum viðskiptavina.

Tvær megin leiðir eru til að auka tekjur - við getum aukið magnið sem við seljum eða hækkað verðið. Áskorunin felst í því að ná fram bestri mögulegri útkomu með samspili verðs og magns gagnvart einstaka vörum og viðskiptavinum. Á sama tíma verður að gæta þess að tekjuskapandi aðgerðir hafi ekki neikvæð áhrif á virði, til dæmis með verri fjármagnsnýtingu eða lægra hagnaðarhlutfalli.

Fyrirtæki leggja gjarnan í talsverðar fjárfestingar til að vaxa, til dæmis með kaupum á öðrum fyrirtækjum eða einingum ellegar með því að þróa nýjar vörur eða þjónustu. Slíkur vöxtur er jákvæður, en aðeins ef fjárfestingin skilar nægri ávöxtun.

Hagnaðarhlutfall

Hagnaðarhlutfallið er lykilmælikvarði fyrir sérhvern rekstur því ef rekstrartekjur duga ekki fyrir þeim kostnaði sem hlýst af því að afla teknanna er ástandið ekki gott. Rekstrarkostnaði má flokka með ýmsum hætti en hjá þjónustufyrirtækjum er launa- og starfsmannakostnaður yfirleitt langstærsti kostnaðarliðurinn. Hjá fyrirtækjum sem stunda vörusölu er vörunotkun eða kostnaðarverð seldra vara oftast en ekki stærsti kostnaðarliðurinn og er ólíkur öðrum kostnaði að því leyti að kostnaðurinn eykst í beinu hlutfalli við selt magn.

Fjármagnsnýting

Fjármagnsnýting vísar til þeirra fjármuna sem bundnir eru í rekstrinum og eru þeir settir í samhengi við tekjurnar og skoðað hversu vel fjármagnið er nýtt til tekjuöflunar og verðmætasköpunar. Þeir fjármunir sem algengt er að bundnir séu í rekstrinum eru birgðir, viðskiptakröfur, fasteignir og aðrar eignir sem nauðsynlegar eru til að afla tekna. Frá þessu dragast svo viðskiptaskuldir, ógreiddur kostnaður og önnur „ókeypis“ lán.

Ef tvö fyrirtæki skila sambærilegum tekjum og rekstrarhagnaði ár eftir ár en hafa ólíka fjármagnsuppyggingu, skilar það fyrirtækinu sem notar minna fjármagn meira hluthafavirði.

Æskilegt er að fjárbinding fyrirtækja sé ekki óþarflega mikil því hana þarf að fjármagna, venjulega með eiginfé og lánsfé sem hvorugt fæst ókeypis.

Væntingar

Væntingar um framtíðina hafa mikil áhrif á hluthafavirði því verðmæti fyrirtækis byggir fyrst og fremst á þeim tekjum og hagnaði sem það skilar í framtíðinni. Þegar verðmæti fyrirtækja er reiknað er algengt að miða við núvirðingu á framtíðar fjárlæði. Við núvirðinguna er stuðst við prósentutölu sem kallast ávöxtunarkrafa.

Fjárfestar og lánveitendur gera kröfur um ávöxtun þess fjármagns sem þeir leggja fyrirtækjum til. Ef rekstur fyrirtækis er traustur og framtíðin björt þá ætti það að þýða lægri ávöxtunarkröfu sem hefur jákvæð áhrif á hluthafavirði. Hið gagnstæða gildir um neikvæðar horfur og óvissu í rekstri – það kallar á hærri ávöxtunarkröfu og þar með lægra hluthafavirði.

Væntingar ráðast af ýmsum þáttum sem eru bæði innan og utan áhrifavalds stjórnenda fyrirtækja. Hagsveiflur, markaðsvextir og almenn viðhorf til fjárfestingar í fyrirtækjum

eru allt þættir sem erfitt er að hafa áhrif á. Hinsvegar geta stjórnendur haft jákvæð áhrif á viðhorf fjárfesta með traustum rekstri og góðri upplýsingagjöf sem ætti að skila sér í lægri kröfu hluthafa um ávöxtun og hagstæðari vaxtakjör hjá lánveitendum.

Virðistré

Virðistré eru góð verkfæri til að kortleggja fjárhagslega árangursmælikvarða fyrirtækis eða einstakra rekstrareininga innan þess og tengingu þeirra við rekstrarlegar forsendur. Virðistréð sýnir á myndrænan hátt hvernig raunhagnaður myndast og með breytingum á forsendum er hægt að sjá áhrif á raunhagnað.

Á myndinni hér á næstu síðu er virðistré fyrir fyrirtæki sem selur vörur og þjónustu. Fyrirtækið veltir um 1,6 milljörðum og bundið fé er einn milljarður. Þar sjást samanlögð áhrif þess ef fjárbinding í birgðum og viðskiptakröfum lækkar um 10 daga, söluverð vara eykst um 1% og selt magn minnkar um 3%. Áhrif þessara breytinga á ársgrundvelli væru í þessu tilfalli mjög jákvæð – ávöxtun fjármagns hækkar úr 16,9% í 19,1% og raunhagnaður breytist úr mínus 11 milljónum í 9 milljónir í plús. Auk þess myndu þessar breytingar minnka fjárbindingu um 104 milljónir – peningar sem hægt væri að nota til arðbærra fjárfestinga, til að greiða hluthöfum arð eða borga niður lán.

Virðistré hafa nýst mjög vel við að skýra fyrir starfsfólki samhengið milli einstakra aðgerða og fjárhagslegs árangurs heildarinnar. Yfirleitt eru virðistrén notuð í tengslum við áætlanagerð og þá til að prófa mismunandi sviðsmyndir samanber dæmið hér að framan. Lykilatriðið er að starfsfólk sé meðvitað um tilgang aðgerða og sjái þetta samhengi og þar með mikilvægi þess að reyna að láta þær ganga upp.

Hvernig aukum við hluthafavirði?

Eins og virðistréð sýnir svo skilmerkilega höfum við í raun óendanlega margar leiðir til að auka hluthafavirði en þær má allar greina í þrjá meginflokka. Hægt er að:

- Auka hagkvæmni og skilvirkni viðskiptaferla
- Auka framleiðni fjármagns
- Styrkja og þróa hæfni fyrirtækisins

Þessi þrjú markmið segja okkur hverju æskilegt er að ná fram og bæta. Leiðirnar að þessum markmiðum snúast annarsvegar um að breyta því sem við gerum, þ.e. að móta

nýja stefnu og gera eitthvað nýtt t.d. að þróa nýjar vörur eða þjónustu fyrir núverandi viðskiptavini eða sækja á ný mið.

Hins vegar snýst málið um að gera það sem við gerum enn betur, t.d. með því að bæta verkferla og auka afköst með nýjum vinnuáferðum eða tækni. Hér snýst málið um að nýta hugvit, verkferla og upplýsingatækni til að bæta árangur, allt frá öflugra sölu- og markaðsstarfi sem skilar meiri tekjum og framlegð til sparnaðar og betri nýtingar á fjármagni.

Það er langtíma verkefni að reka fyrirtæki og stöðugt koma upp nýjar áskoranir sem breyta bæði leikreglum og forsendum. Lykilatriðið er að starfsmenn hafi skilning á mikilvægi þess að gera stöðugt betur og hafi bæði metnað til að auka hluthafavirði og vitneskju um helstu leiðir að því markmiði.

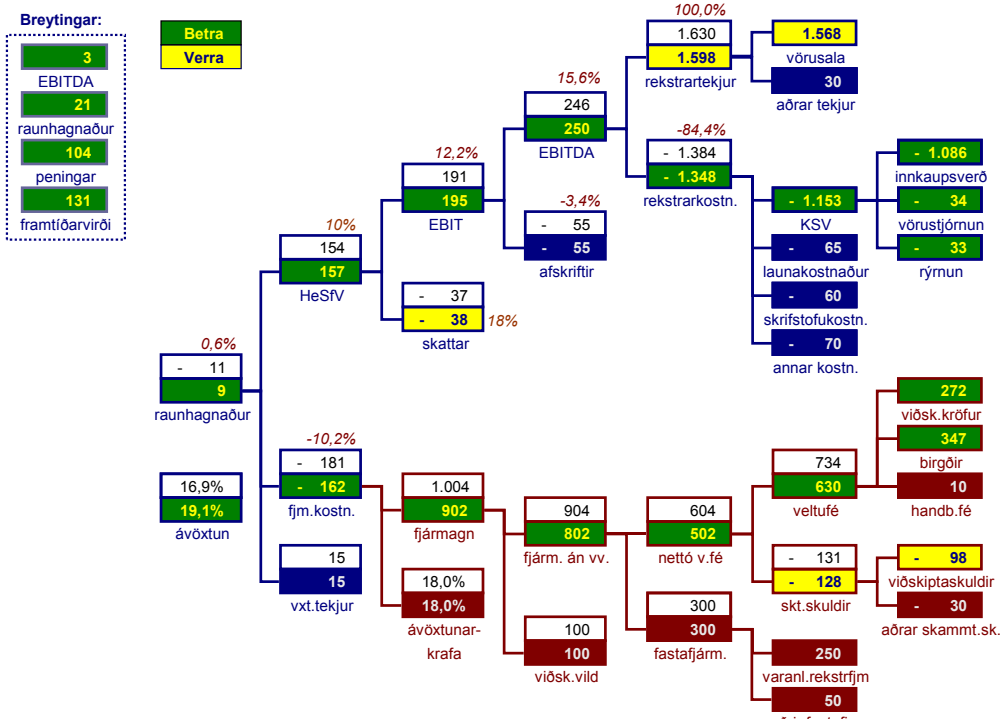
Árangursmælikvarðar og viðmið

Þær mælingar sem lagðar eru til grundvallar fyrir mat á árangri skipta meginmáli og geta rangir árangursmælikvarðar leitt til óæskilegra ákvarðana og aðgerða. Á sama hátt er líklegt að vel ígrundaðar mælingar og markmið leiði til betri ákvarðana til hagsbóta fyrir fyrirtækið og eigendur þess.

Við val á mælikvörðum er mikilvægt að hafa eftirfarandi atriði til viðmiðunar:

- að mælingar styðji við markaða stefnu fyrirtækisins
- að tekið sé tillit til fjármagnsnotkunar samhliða rekstrarafkomu
- að mælingar séu til lengri tíma litið góð vísending um vænta afkomu hluthafa
- að áhrif utanaðkomandi þátta hafi ekki afgerandi áhrif á niðurstöður
- að stjórnendur sjái samhengi á milli einstakra lykilstærða í rekstrinum og niðurstöðu mælinga
- að ekki sé auðvelt að "hagræða" niðurstöðum, t.d. með flutningi í tíma o.fl.
- að mælingar séu eins einfaldar og auðskiljanlegar og frekast er kostur

Í virðisstjórnun er raunhagnaður yfirleitt notaður sem lykilmælikvarði og er mikilvægt að tengsl annarra mælikvarða við stefnu og áhrif þeirra á raunhagnað séu skýr.



FORSENDUR	áætl.	breyt.
Umfang vörusölu	100%	97%
Söluverð vara	100%	101%
Aðrar tekjur	100%	100%
Innkaupsverð söluvara	70,0%	70,0%
Kostnaður við vörustjórnun	100%	100%
Rýmun	3,0%	3,0%
Launakostnaður	100%	100%
Skrifstofukostnaður	100%	100%
Annar beinn kostnaður	100%	100%
Afskriftir	100%	100%
Viðskiptakröfur	60 d	50 d
Birgðir	120 d	110 d
Handbært fé	100%	100%
Viðskiptaskuldir	30 d	30 d
Aðrar skammtímaskuldir	100%	100%
Varanlegir rekstrarfjármunir	100%	100%
Aðrir fastafjármunir	100%	100%
Viðskiptavild	100%	100%
Vaxtatekjur	100%	100%
Framtíðarvöxtur	2,0%	2,0%
Ávöxtunarkrafa	18,0%	18,0%

Innleiðing á virðisstjórnun

Innleiðing á virðisstjórnun er tímafrek og getur verið flókin. Mikilvægt er að muna að markmiðið er að virkja fólk til góðra verka en ekki að setja upp dýr og flókin kerfi. Eftirfarandi skref er ágætt að hafa til hliðsjónar við innleiðingu virðisstjórnunar.

Fyrsta skrefið er virðismat reksturs. Byrjað er á því að greina virðismyndun fyrirtækisins og einstakra eininga innan þess, hvort sem um er að ræða afkomu vöruflokka, viðskiptavina eða rekstrareininga. Við slíka skoðun kemur yfirleitt í ljós að sumar einingar skila raunhagnaði en aðrar alls ekki. Í þessu skrefi er rekstrinum skipt í afkomueiningar og stoðeiningar og lögð drög að smíði virðistrjáa sem draga fram lykilarangursþætti.

Í öðru skrefi eru borin nánari kennsl á virðisskapandi þætti. Virðistré eru notuð til að upplýsa starfsmenn um þá fjármála- og rekstrarþætti innan fyrirtækisins sem skapa raunveruleg verðmæti. Þarna eru mótuð markmið og skilgreindir mælikvarðar árangurs.

Þriðja skrefið snýst svo um samræmingu á stefnu, kerfum og verkferlum. Hér þarf m.a. að huga að því að lykilverli svo sem áætlanagerð, skipting auðlinda, mat á fjárfestingum og fjárhagsuppgjör styðji við verðmætasköpun.

Í fjórða skrefi er lögð áhersla á að tryggja að árangurshvetjandi launakerfi séu til staðar og að þau styðji við rétta hegðun. Það er alltof algengt að árangurstengd launakerfi vinni hreinlega gegn hagsmunum fyrirtækjanna sem þau eiga að þjóna. Skýrt dæmi um slíkar afleiðingar er allt of mikil áhættusækni fjármála-fyrirtækja á árunum fyrir hrun fjármálageirans 2008.

Fimmta skrefið fókuserar svo á upplýsingagjöf, bæði innanhúss og útávið. Upplýsingar til starfsmanna verða að mæta kröfum þeirra og taka mið af verðmætasköpun. Upplýsingar eru því miður of oft takmarkaðar við fjárhagslegan fortíðar árangur í stað þess að áhersla sé lögð á þá lykilverði í innra og ytra umhverfi fyrirtækisins sem mestu máli skipta m.t.t. stefnu og markmiða.

Sé þessum skref fylgt eru miklar líkur á að innleiðingin verði ekki sá grafreit stefnumótunar sem nefndur var í upphafi heldur skref í átt að skilvirkari og arðbærari rekstri.

Lykilatriði til árangurs í virðisstjórnun

- » Stuðningur yfirstjórnar þarf að vera til staðar og vera sýnilegur – ef virðisstjórnun er “gæluverkefni” einstakra stjórnenda (t.d. fjármáladeildar) og nær aldrei út í fyrirtækið verður árangurinn ekki skv. væntingum
- » Ekki má vanmeta mikilvægi þess að veita starfsmönnum tækifæri til að tileinka sér grunnatriði virðisstjórnunar – markviss þjálfun starfsmanna er nauðsynleg
- » Skilgreining árangursmælikvarða má ekki verða of flókin og mælikvarðar verða að taka mið af aðstæðum á hverjum stað og þeim markmiðum sem stefnt er að
- » Stórhætta getur falist í hvatakerfum sem ekki hafa virðisaukningu að leiðarljósi – hér leynast margar hættur
- » Fókusinn þarf að vera á betri ákvarðanir allra starfsmanna – ekki bara stjórnenda
- » Tryggja þarf að áætlanagerð og uppgjör styðji við virðisstjórnun – til dæmis að gerð sé áætlun um fjárbindingu, raunhagnað og lykilverður í rekstri
- » Stjórnendaupplýsingar verða að vera fullnægjandi – ef áberandi skortur er á skýrslum og endurgjöf minnkar áhugi manna
- » Sjá þarf til þess að ákvörðunum varðandi útdeilingu fjármagns og starfskrafta sé forgangsraðað byggt á virði

Ingvi er iðnaðartækni-fræðingur að mennt og hefur 15 ára reynslu af ráðgjöf á ýmsum sviðum. Ingvi varð partner hjá KPMG árið 1999 og síðar hjá KPMG Ráðgjöf. Hann var framkvæmdastjóri Capacent Ráðgjafar frá janúar 2007 og tók við sem forstjóri Capacent á Íslandi í nóvember 2008. Hann hefur sinnt ráðgjöf og stýrt verkefnum á ýmsum sviðum fyrir mörg af stærstu fyrirtækjum landsins.