

26 апреля 2012

«Лучшие практики разработки, внедрения и развития системы KPI в компании: итоги 2011г».



# **Ключевые ошибки показателей эффективности в условиях естественного отбора**

Прендзевская Елена  
Финансовый директор



# 1. Чем хуже результат – тем больше показателей

## ЗДОРОВЬЕ

- Если организм здоров, достаточно одного показателя «Хорошо себя чувствуешь?»
- Но есть много желающих полечить здорового, сделать его еще здоровее или всё-таки найти у него заболевание
- Если человек болен – есть еще больше желающих заработать на его излечении при бесконечном количестве причин и анализов
- Опытный доктор укажет на причину заболевания, поставит диагноз, подтвердит его анализами и будет наблюдать за динамикой выздоровления
- Остальные врачи будут изучать медицинский справочник заболеваний и препаратов вместе с пациентом
- Существуют также знахари, народные целители и проч., готовые за умеренную плату избавить от смертельного недуга



Здоровье:

1. Пейте много воды.
2. Завтракайте по королевски, ужинайте, как нищий.
3. Ешьте больше продуктов, растительного происхождения.
4. Больше играйте и читайте больше книг

## ПРИБЫЛЬ

- Если предприятие успешно, достаточно одного показателя «Прибыль есть?»
- Также само есть много желающих помочь прибыльному предприятию найти недостатки в работе или стать более прибыльным
- Если бизнес убыточен - есть еще больше желающих заработать на консалтинге, аудите, автоматизации
- Опытный менеджер знает причину убыточности, покажет причину, подтвердит расчетами и будет наблюдать за положительной динамикой
- Остальные будут изучать теорию менеджмента и системы управления в процессе поиска ответа «почему так плохо»
- Найдутся также «виртуозы» с новыми рецептами готовые взяться вывести компанию из кризиса



Президент eBay Джон Донахью. Текущий квартал, как ожидается, принесёт eBay от \$3,05 до \$3,15 млрд выручки. Кол-во пользователей 106 млн.

Здоровый организм и прибыльное предприятие выживут. На остальных заработают.

Число показателей анализа увеличивается со скоростью падения доходности бизнеса

# 2. Показатели ради показателей

Предприятия создают показатели на протяжении всего срока жизни наращивая их число и аналитики

Сотрудники становятся рабами показателей. Для их расчета нужны время, системы и штатные единицы

Большое количество проделанной работы в учете показателей не гарантирует роста эффективности, однако создается впечатление, что хаос структурируют, контролируют, а значит им управляют.

## Популярные показатели

## Констатация факта без последствий решений

Рентабельность продаж

Коммерческий персонал может ограничивать скидки, не осуществлять отдельные сделки и не может пояснить/планировать структуру

Оборачиваемость запасов

Логистический персонал может предлагать акцию, запрещать завоз без предоплаты и не может пояснить/планировать структуру

Доля рынка

Маркетинговый персонал может отслеживать отдельных операторов рынка, делать свои расчеты ёмкости и не может пояснить природу перемен

Скорость обслуживания

Персонал по качеству может отслеживать отдельные операции и не может пояснить/планировать изменение скорости

Трудозатраты

Служба персонала может учитывать отдельные трудозатраты и не может увязать их с результативностью бизнеса

Лояльность клиентов

Самый важный показатель и CRM-технологи не могут установить причину колебаний показателя

# 3. Конкретный показатель без конкретного пути

Каждый руководитель стремится доказать эффективность своего труда измеряя усилия в принятых величинах, считая менеджмент стабильной физической системой.

Измерять показатель для фиксации состояния дел без понимания «Почему?», всё равно, что изучать знаки дорожного движения отдельно от карты маршрута

Сначала системность похода дает систему данных, а потом системный анализ дает ключ к увеличению эффективности. Анализ разрозненных массивов данных, без учета природы исключений и при отсутствии правил в системе, даёт максимальную погрешность выводов

Пример ошибок при анализе клиентов.

Вывод: рост такой-то группы, задача выполняется, продолжаем вкладывать деньги.

Выводы и ошибки:

1. Часть клиентов объединена в группы, часть - нет, либо задвоена. Анализ ошибочный
2. По какой причине появилась тенденция – мнения разные. Выводы неоднозначные
3. Как влияет вложение средств на тренд – определить сложно. Аксиома.
4. Насколько выбранная группа нужна бизнесу – предположения. Интуиция.

и т.д.

Результат: если есть мнение, то будут и факты и эксперименты. Создадут показатели и отделы.

Ошибочно анализировать бессистемное прошлое, чтобы подкреплять будущее. История нужна для анализа причинно-следственных связей

# 4. Ментальные ловушки и КРІ

Согласно классификации Андре Кукла из практики наблюдения за мыслью

1. Упорство. Однажды взяв курс – идем до конца
2. Амплификация. Действительно ли нужно столько усилий и затрат
- 3 Фиксация. Напряженное ожидание события, после которого все изменится
4. Реверсия. Возвращение в прошлое за повторным переживанием событий для их оправдания
5. Соппротивление. Замедленная реакция на быстро изменяющиеся обстоятельства
6. Затягивание. Откладывание дела, которое может быть сделано немедленно
7. Разделение. Разрыв на части и удержание всех составляющих в одном круге внимания
8. Регулирование. Ранее созданные установки мешают создавать новые предпочтения
9. Формулирование. Описание действий в подтверждение регулирования

Перфекционизм в КРІ вредит бизнесу.  
Наша ментальность и внутренняя несвобода мешает его развитию

# 5. КРІ – как статья дохода и затрат

Расчет показателей – одна из самых доходных частей ФОТа специалистов по финансам и ИТ. Независимо от результата использования показателей учета, оплата таких услуг в компаниях растет с масштабом компании ☺

Огромная часть показателей так и не принимается во внимание или считается сложными и некорректными, а многие из них приобрели рекламный характер для самобрендинга, повышения стоимости компаний и выгодной оценки бизнеса.

Пример.

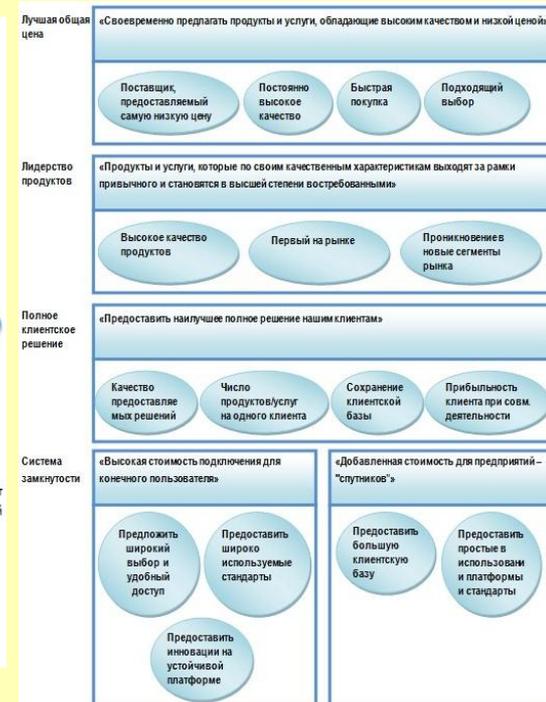
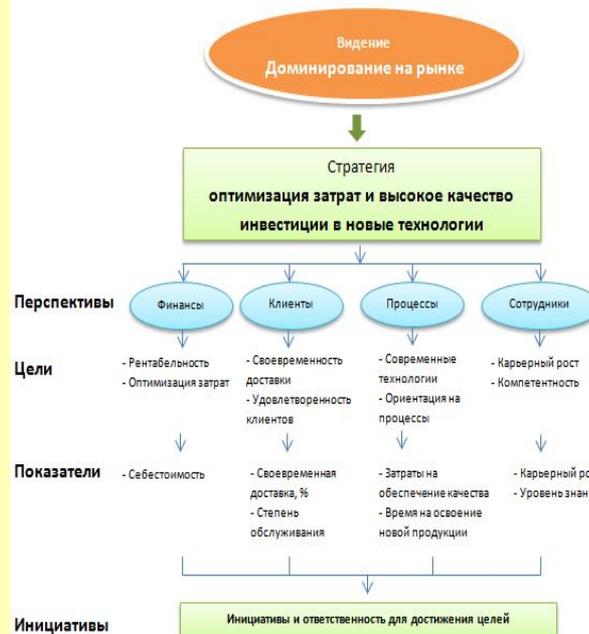
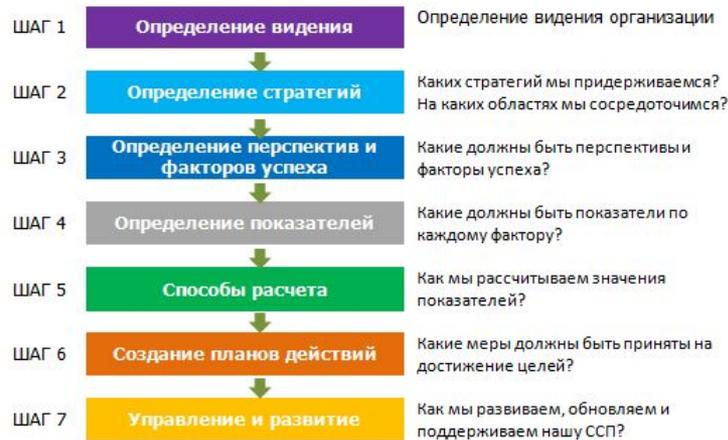
Если учесть, что минимум 30% показателей устаревают или не используются, а в их учете задействованы сотрудники функциональных подразделений, который на учет тратят не менее 30% времени, то это значит что всегда 10% экономии ФОТ лежит в трудозатратах ненужных учета/отчетности

Если учесть, что 15% времени работники на сдельной оплате тратят на пересчет своей премии при наличии сложной/справедливой системы, то это значит что любая сложная система всегда на 15% дороже простой.

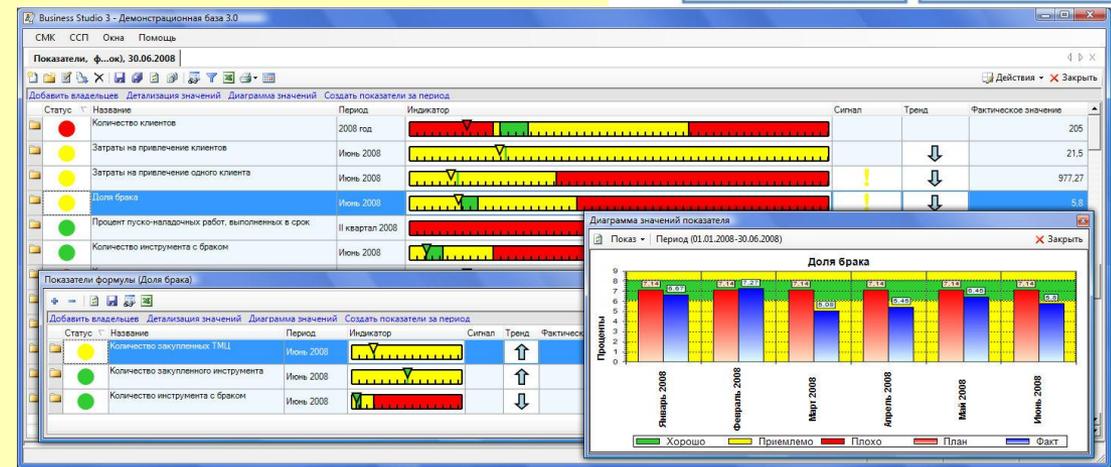
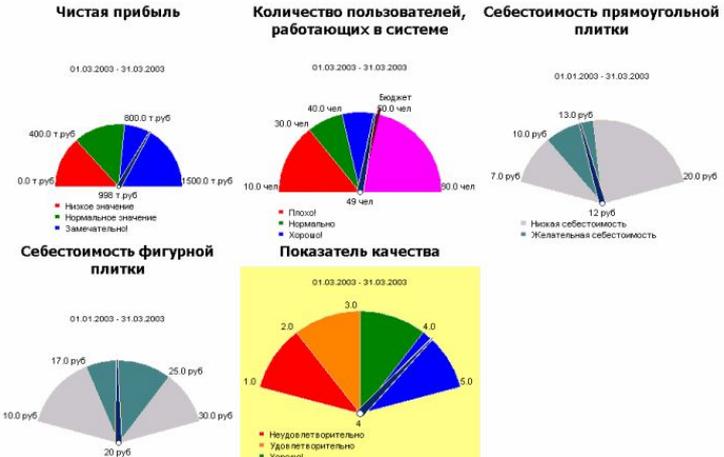
Если учесть, что компании часто манипулируют данными по эффективности труда переводя сотрудников из штата на аутсорсинг, то это значит что каждый показатель может быть доведен до совершенства без пользы делу.

Показатели становятся нужны до тех пор,  
пока за них платят и ими манипулируют.  
Остальные устаревают.

# Создание КРІ - поиск эликсира молодости



Панель - Панель руководителя предприятия



**Измерить всё - мечта длиной в жизнь**

# От разговоров к действительности



Реальная мечта и  
сильная цель:  
Универсальный  
аппарат

Реальные сотрудники:  
Подкованные и выдавшие  
больше остальных



Реальный  
результат:  
Чудо система

В реальной жизни создание систем управления оторвано от целей дальнейшего использования, Время перемен и испытаний меняет задачи системы быстрее, чем разрабатываются механизмы

# Признаки гармонии КРІ в условиях нестабильности

Гармония показателей КРІ – слаженная последовательность показателей в процессе их формирования, когда участники процесса понимают природу их образования, а также заинтересованы и стремятся развивать их для улучшения основного показателя бизнеса

Процессы

Поддерживают простую цепочку создания прибыли  
Остальные отклонения ограничены допустимыми рамками без разветвлений процесса

Персонал

Понимает свой вклад в прибыль через временные затраты. Это единственный ресурс, который персонал контролирует почти сам

Клиенты

Клиенты понимают, как поведет себя компания, если они будут покупать много и часто и наоборот

Финансы

Актуализируют формулу бизнеса (маржа, постоянные расходы, эффективность вложений в актуальной структуре/сегментах)

Система гармонична, если она работает для людей бизнеса, а не люди работают на ее наполнение

# Выводы

## Дольше живут люди:

- которые разумно используют физическую и психологическую энергию
- которые меньше болеют и испытывают меньше стресса
- которые больше улыбаются и высыпаются
- которые влюблены и чувствуют свою нужность

## Дольше живут компании:

- которые разумно используют свои интеллектуальные и материальные ресурсы
- которые меньше теряют и испытывают меньше стресса
- которые больше улыбаются и высыпаются
- которые влюблены в свое дело и чувствуют свою нужность

Ключевое слово – **РАЗУМНО** говорит наш **РАЗУМ**, но большая часть решений на практике в **иррациональной** и эмоциональной плоскости

В менеджменте нужны разумные практики, а не теоретики, и простые решения для быстрого воплощения

Бизнесу нужны подвиги, но в состоянии психологического дискомфорта человеку сложно совершать даже обычные поступки

В менеджменте нужны позитивные сильные личности, умеющие любить людей больше показателей

Металльные ловушки поработают людей в системах KPI.  
Намного проще усложнять жизнь, чем делать её проще

Основной показатель – прибыль. Остальное – её поиск и самоуспокоение