

# BI TO BE

CONSULTING GROUP

**Демо-версия семинара  
“Повышение управляемости Компании за  
счет внедрения KPI”**

## Показатели деятельности организации

KRI – ключевые показатели результативности – говорят о положении дел в целом

PI – производственные показатели – указывают на то, что следует делать

KPI – ключевые показатели эффективности – говорят о том, как можно кардинально повысить производительность

## Что такое KRI?

Отражают результаты многих видов деятельности и дают ясное представление о направлении движения

Ничего не говорят о том, как улучшить результаты

Примеры показателей:

- Удовлетворенность клиентов
- Чистая прибыль до уплаты налогов
- Прибыльность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников
- Доходность оборотного капитала

## Что такое KPI?

Набор показателей, отражающих те аспекты деятельности организации, которые наиболее важны для достижения успеха сегодня или завтра

## Семь характеристик KPI

1. Нефинансовый характер показателей
2. Они отслеживаются часто (ежедневно, каждый час)
3. Требуют вмешательства ТОП-менеджмента
4. Требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала
5. Предполагают ответственность конкретного лица или команды
6. Оказывают значительное воздействие на деятельность организации
7. Оказывают позитивное воздействие (положительно влияют на все другие показатели)

## Особенности KPI

1. Подсказывают, что именно сейчас нужно сделать
2. Не показывают результаты прошедших периодов
3. Касаются каждого работника организации

1. Прибыльность 10% ключевых клиентов
2. Чистая прибыль ключевых продуктовых линий
3. Процентный рост объема продаж 10% ключевых клиентов
4. Число сотрудников участвующих в рационализации

1. KRI – 10
2. PI – 80
3. KPI -10



## Система отчетности

Для членов правления – ежемесячно, инструментальная панель с 10 KRI

Для ТОП-менеджмента и менеджмента:

- Еженедельная система показателей по 5-ти основным KPI
- Ежедневный или почасовой отчет по одному или двум KPI
- Ежемесячный отчет по 20 важнейшим PI организации
- Ежемесячный отчет по показателям бизнес-единицы или команды проекта

## Перевод целей в показатели

Необходимо проанализировать стратегические цели, соответствующие показатели и взаимосвязи.

1. Определить для каждой цели показатели, которые наилучшим образом фиксируют суть стратегии.
2. Для каждого показателя установить источник необходимой информации и мероприятия, которые могут понадобиться для доступа к этой информации
3. Выявить ключевые причинно-следственные связи между показателями всех стратегических приоритетов (помогает, мешает, нейтрально).
4. Проанализировать влияние показателей друг на друга (тесная связь, слабая связь, нет связи).

## БД показателей для измерения целей

1. Описание показателя производственной деятельности
2. Объяснение метода расчета показателя
3. Тип показателя (KPI, PI, KRI)
4. Сотрудник ответственный за его оценку
5. Источник информации о показателе
6. На какую составляющую ССП влияет показатель
7. Рекомендуемый способ отображения
8. Связь показателя с КФУ
9. Необходимые корректирующие полномочия. Которые должен иметь персонал, чтобы предпринять необходимые по корректировки действия.

# Стратегические показатели: формы измерений

| Форма измерений | Преимущества                                    | Недостатки   |
|-----------------|---|--|
| Числа           | Просты и легки в понимании                      | Хороши не более чем стратегические цели                                |
| Индексы         | Позволяют объединить несколько показателей      | Сложно понять, что же происходит                                       |
| Проценты        | Хороший показатель для временных промежутков    | Может быть истолкован и использован неверно                            |
| Рейтинги        | Хороший измеритель для качественной информации  | Сильное влияние субъективности в методике расчета                      |
| Коэффициенты    | Измеряет критические соотношения                | Может потребоваться дополнительный анализ для получения верного вывода |
| Ранжирование    | Закрывает разрывы для компаний с высоким рангом | Не подходит для компаний с низким рангом                               |

# Примеры контрольных показателей

BI TO BE

CONSULTING GROUP

| Цель   | Показатель  | Базовое значение                            | Целевое значение |
|--|---|---|------------------|
| Повысить рентабельность бизнеса  | Рентабельность инвестированного капитала                      | 12%   | 16%              |
|  | Рентабельность собственного капитала                          | 15%   | 19%              |
| Повысить удовлетворенность потребителя качеством продукции   | Индекс удовлетворенности потребителей качеством продукции     | 3,2 (по 5 бальной шкале)                    | 4,5              |
|  | Количество рекламаций в квартале                              | 10  | 2                |
| Повысить эффективность производства  | Производительность труда                                      | 10000 руб.                                  | 20000 руб.       |
|  | Длительность производственного цикла                          | 12 часов                                    | 10 часов         |
| Повысить квалификацию сотрудников<br>Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации | Оценка компетенции сотрудников                                | Средний рейтинг квалификации сотрудника - 3 | 4.2              |
|  | Количество сотрудников прошедших курсы повышения квалификации | 30  | 150              |

## Оценка стратегических показателей

1. После того, как показатели определены, для каждого из них нужно предложить способ измерения или оценки. Результатом этой работы должна стать методика оценки показателей.
2. На основе анализа методики оценки показателей делаются определенные выводы и проводятся соответствующие мероприятия.

# Отбор показателей

| Показатели   | Связь с целью | Колич. выражение | Доступность | Доходчивость | Сбалансированность | Релевантность | Возможность измерения | Экономичность | Балл |
|--|---------------|------------------|-------------|--------------|--------------------|---------------|-----------------------|---------------|------|
| 1  |               |                  |             |              |                    |               |                       |               |      |
| 2  |               |                  |             |              |                    |               |                       |               |      |
| 3  |               |                  |             |              |                    |               |                       |               |      |
| 4  |               |                  |             |              |                    |               |                       |               |      |
| 1. Оценить привлекательность показателя по 3-х балльной системе: |               |                  |             |              |                    |               |                       |               |      |

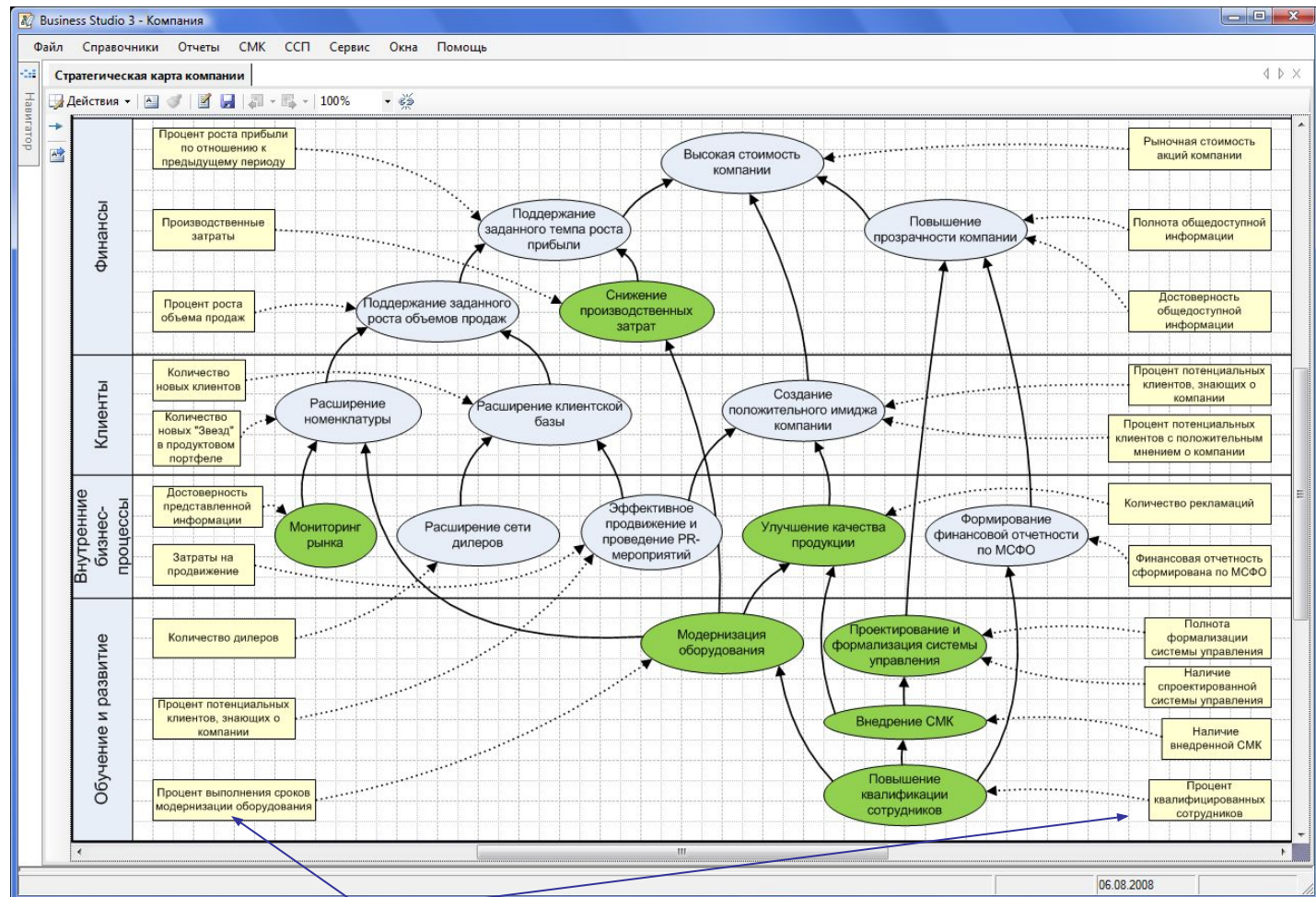
0 – плохо, 1 – хорошо, 2 - отлично

2. Посчитать средний балл

3. Принять решение по показателю

## Стратегические карты

Business Studio позволяет формализовать стратегию компании в виде стратегических карт:



Показатели для наглядности могут быть размещены на диаграмме



Для каждого показателя задаются целевое значение и дата, к которой нужно его достигнуть, а также план достижения в разбивке по выбранному периоду измерения.

Редактирование объекта 'Количество привлеченных клиентов' из Показатели

Действия Сохранить Закрыть

Добавить владельцев Детализация значений Диаграмма значений Создать показатели за период

|                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| Название:                    | Количество привлеченных клиентов |
| № п/п:                       | 0                                |
| Временной горизонт:          | Опережающий                      |
| Периодичность:               | Месяц                            |
| Единица измерения:           | Штуки                            |
| Точность:                    | 0                                |
| Целевое значение:            | 35                               |
| Целевая дата:                | 01.01.2009                       |
| Допустимое отклонение:       | 3                                |
| Минимальное значение:        | 0                                |
| Критическое значение сверху: | 60                               |
| Максимальное значение:       | 38                               |
| Критическое значение снизу:  | 15                               |
| Ответственное лицо:          | Бабич Ирина Петровна             |
| Рассчитываемый:              | <input type="checkbox"/>         |
| Формула:                     |                                  |
| *Тип показателя:             | Показатель                       |
| Скрывать в копилке:          | <input type="checkbox"/>         |
| Тип значений показателя:     |                                  |

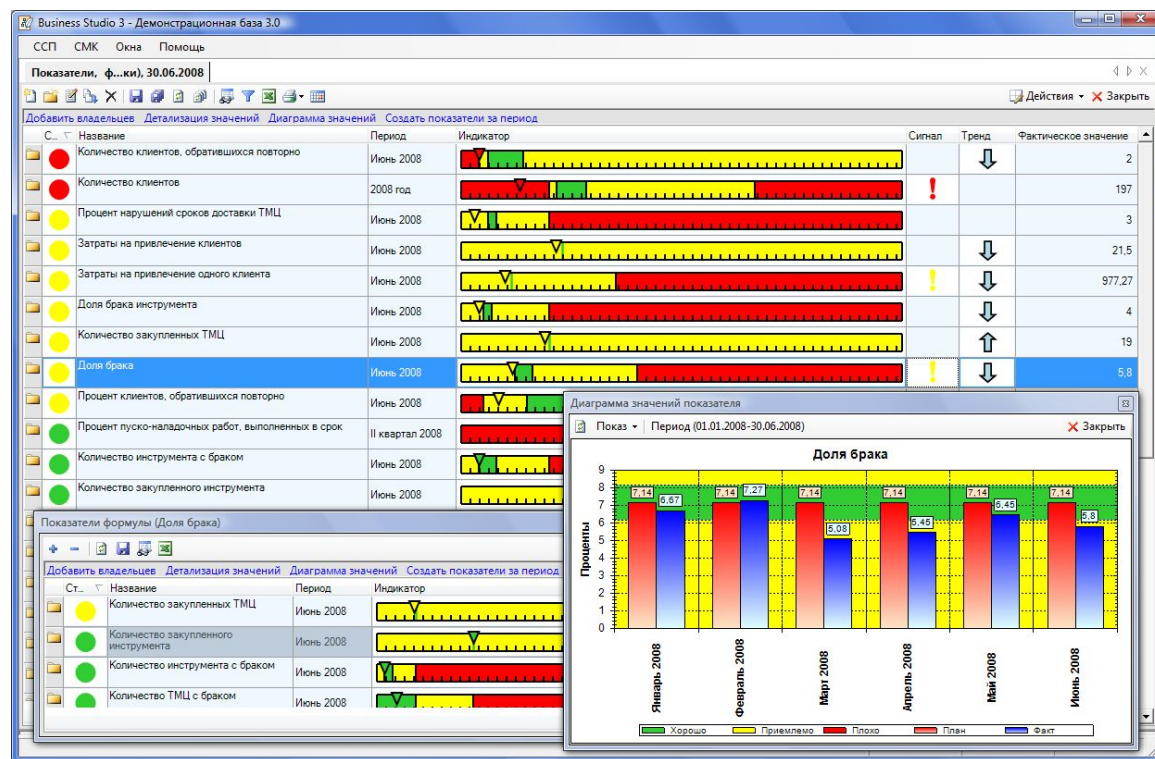
Значения показателя Состав Нормативно-справочные документы Контролирующие лица Процессы Цели Показатели фс

| Статус | Период     | Пла... | Допустимое от... | Критичес... | Критическ... | Фактическ... | Тренд | Индикаторная линейка |
|--------|------------|--------|------------------|-------------|--------------|--------------|-------|----------------------|
| ●      | Январь...  | 35     | 3                | 15          |              | 15           |       |                      |
| ●      | Феврал...  | 35     | 3                | 15          |              | 23           | ↑     |                      |
| ●      | Март 20... | 35     | 3                | 15          |              | 38           | ↑     |                      |



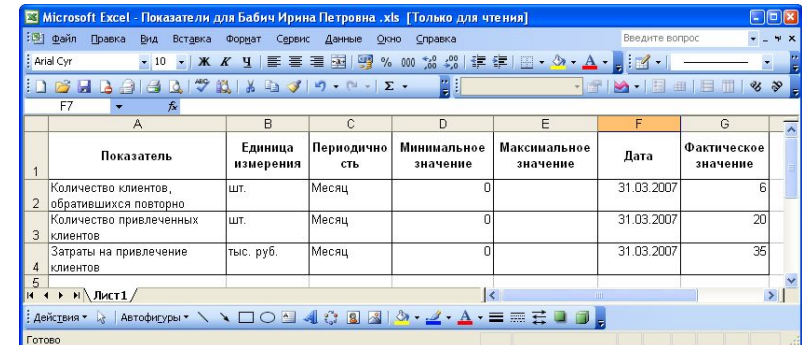
Сockpit – это модуль, предназначенный для ввода, просмотра, контроля и анализа информации в Business Studio.

Возможность без  
использования  
лицензии  
Professional или  
Enterprise  
выполнять те  
работы, которые  
не требуют  
полноценной  
функциональност  
и системы



## Сбор значений через Excel

Business Studio автоматически рассылает сотрудникам отчеты по e-mail, которые они должны заполнить в Microsoft Excel, и затем автоматически загружает их в свою базу данных.

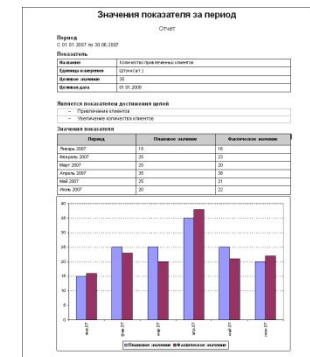


|   | A  | B                 | C             | D                    | E                     | F          | G                    |
|---|--|-------------------|---------------|----------------------|-----------------------|------------|----------------------|
|   | Показатель                                 | Единица измерения | Периодичность | Минимальное значение | Максимальное значение | Дата       | Фактическое значение |
| 1 | Количество клиентов, обратившихся повторно | шт.               | Месяц         | 0                    |                       | 31.03.2007 | 6                    |
| 2 | Количество привлеченных клиентов           | шт.               | Месяц         | 0                    |                       | 31.03.2007 | 20                   |
| 3 | Затраты на привлечение клиентов            | тыс. руб.         | Месяц         | 0                    |                       | 31.03.2007 | 35                   |
| 4 |  |                   |               |                      |                       |            |                      |
| 5 |  |                   |               |                      |                       |            |                      |

## Контроль показателей

Руководители компании получают возможность контролировать текущие значения показателей, а также оценивать их динамику с помощью набора специальных отчетов, которые они могут:

- сформировать самостоятельно в системе Business Studio
- получить от сотрудника в виде файла Microsoft Word
- просмотреть на корпоративном сайте компании, который Business Studio формирует автоматически



**Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом**

Отчет

Дата: 06.04.2007

Должностное лицо: Заместитель директора по продажам

**Показатели процессов**

Процесс «A2. Продажи»

| № | Показатель                                   | Величина показателя фактически | Единица измерения | Величина плановая | Плановая дата | Текущие значения  |                      |       |
|---|--|--------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------------|-------|
|   |  |                                |                   |                   |               | Плановое значение | Фактическое значение |       |
| 1 | Количество клиентов                          | Численное количество клиентов  | шт.               | 400               | 01.01.2007    | 2007 год          | 371                  | 179   |
| 2 | Уровень клиентской, информационной поддержки | Создание клиентской базы       | %                 | 30                | 01.01.2007    | Август 2007       | 12,5                 | 16,56 |
| 3 | Уровень клиентской, информационной поддержки | Создание клиентской базы       | шт.               | 30                | 01.01.2007    | Август 2007       | 8                    | 7     |

Процесс «A2.1 Привлечение клиентов»

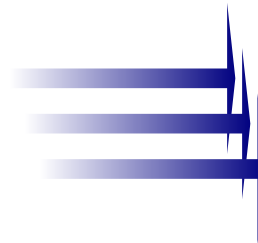
| № | Показатель                       | Величина показателя фактически | Единица измерения | Величина плановая | Плановая дата | Текущие значения  |                      |         |
|---|----------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------------|---------|
|   |                                  |                                |                   |                   |               | Плановое значение | Фактическое значение |         |
| 1 | Затраты на привлечение клиентов  | Привлечение клиентов           | руб.              | 35                | 01.01.2007    | Август 2007       | 35                   | 1842,11 |
| 2 | Количество привлеченных клиентов | Привлечение клиентов           | шт.               | 35                | 01.01.2007    | Август 2007       | 35                   | 36      |

## Результаты использования

- Система целей и показателей (BSC/KPI)
- Оптимизированные бизнес-процессы
- Распределенные полномочия и ответственность между руководителями и подразделениями
- Подробные инструкции для исполнителей
- Пакет регламентирующий документации
- Оптимизированная штатная численность сотрудников
- СМК в рабочем состоянии

## Эффекты

- Достижение стратегических целей компании
- Повышение управляемости и прозрачности
- Увеличение производительности труда исполнителей
- Сокращение потерь и убытков от неправильных действий сотрудников до 100%
- Минимизация времени обучения новых сотрудников
- Снижение зависимости от "ключевых" сотрудников
- Разгрузка Топ-менеджеров от "текучки" и предоставление им возможности заниматься стратегическими задачами
- Снижение трудоемкости работ по проектированию и актуализации системы управления в 2-3 раза



**BITOBE**

CONSULTING GROUP

## НАШИ КООРДИНАТЫ

E-mail: [info@bitobe.ru](mailto:info@bitobe.ru)

Web: [www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)