

Стратегическая карта: как декомпозировать верхнеуровневые КРІ

Порядок выбора ключевых показателей и их разнесение по всем уровням оргструктуры компании. Бонус — пример разработки стратегической карты по четырем основным аспектам любого бизнеса: финансы, рынок и клиенты, внутренние процессы, сотрудники и инфраструктура.



Павел Боровков
Генеральный директор компании «Партнеры и Боровков»

Стратегические показатели самого верхнего уровня — КРІ — обычно декомпозируют на показатели деятельности конкретных департаментов, служб, отделов и даже сотрудников. Часто их обозначают просто как показатели деятельности — РІ.

В результате декомпозиции закрепляют ответственных лиц за стратегически важными для компании процессами. Чтобы минимизировать возможные ошибки, нужно разобраться в следующем: что декомпозируется — цели или показатели;

какие взаимосвязи используются между верхним и нижними уровнями декомпозиции;

какие перспективы стратегической карты верхнего уровня декомпозируются.

Выбрать объект декомпозиции: цели или показатели

Когда разрабатываете стратегию, нужно декомпонировать показатели, а не цели.

Во-первых, связка «цели — показатели» — это структура, где цели определяют смысл показателей, а показатели характеризуют степень достижения целей.

Во-вторых, связи между целями заложены в стратегической карте

верхнего уровня. Здесь важно показать, через какие причинно-следственные связи цели нижних уровней влияют на цели верхнего, а не дробить крупные на более мелкие.

Например, нет смысла раскладывать цель «Увеличить прибыль» на цели «Увеличить продажи» и «Снизить затраты». И так очевидно, что прибыль — это разница между продажами и затратами. Если эту взаимосвязь все-таки стратегически важно указать, то это можно сделать на уровне тех же самых счетных показателей. Но гораздо важнее, к примеру, связать финансовую цель «Увеличить операционную прибыль» с клиентской целью «Увеличить продажи новых продуктов» или с процессной «Сократить время нахождения товаров на складе».

В-третьих, цель может характеризоваться несколькими показателями, имеющими различную природу. Если бы декомпозировали цели, с большой вероятностью могла бы возникнуть ситуация, когда на разных уровнях организационной структуры вменены в ответственность несвязанные или даже противоречащие друг другу показатели. И это разрушило бы всю суть декомпозиции.

Увязать ключевые показатели верхнего и нижнего уровней

Сбалансированная система показателей (ССП) строится на достижении стратегических целей за счет управления факторами деятельности компании. Чем выше по стратегической карте лежит цель и ее КРІ, тем больше в ней результатов и меньше факторов и тем меньше необходимость назначать конкретных ответственных за ее достижение. И наоборот: чем ниже по карте цель, тем выше потребность в том, чтобы декомпозировать ее КРІ на показатели подразделений.

Зависимости между ключевыми показателями (КРІ) и показателями подразделений

(РІ) бывают трех типов: декомпозиция показателя на самого себя, по формуле и причинно-следственная связь.

Декомпозиция показателя на самого себя.

Крупный показатель по всей компании раскладывают на точно такие же по уровням оргструктуры, только с меньшими плановыми значениями для каждого. Например, «Объем продаж компании/СХЕ, млрд руб.» распределяют по региональным продающим филиалам в их части — «Объем продаж филиала, млн руб.».

Декомпозиция по формуле. Показатель верхнего уровня — это функция от нескольких аргументов. Например, цель — повысить валовую прибыль. Тогда верхнеуровневый КРІ — валовая прибыль в рублях. Она рассчитывается как разница между РІ подразделений: из выручки вычитают производственную и коммерческую себестоимость. Причем за выручку и коммерческую себестоимость отвечают коммерсанты, а за производственную — служба производства.

В другом примере стратегическая цель — повысить доходность клиентов. КРІ — это жизненная доходность клиентов (LTV). Рассчитывается как произведение средней стоимости покупки, за которую отвечает департамент маркетинга, и среднего числа покупок, за которое отвечает отдел продаж.

Причинно-следственная связь. Показатели верхнего уровня не заданы строгой математической формулой от нижних, а представляют собой отсроченный предполагаемый эффект от их достижения. «Предполагаемый» означает, что, проектируя систему КРІ и РІ, выдвигают некоторую гипотезу: при достижении таких-то РІ в определенном масштабе и в такие-то сроки будут достигнуты и зависящие от них КРІ. Такие связи носят вероятностный характер и основаны на экспертных мнениях и логике, а не на какой-либо строгой технологии или математической модели.

Разработать карту «Финансы»

Это карта результатов, а не факторов их достижения. Ее показатели не декомпозируют либо декомпозируют на самих себя. Сформировать карту «Финансы» верхнего уровня — задача собственников, совета мажоритарных акционеров либо топ-менеджеров бизнеса. Несмотря на название, эта часть карты не входит в инструментарий финансовистов. От ожиданий собственников владельцы компании раскручивают вниз по карте всю логику целей. Задача CFO — помочь грамотно оформить решения акционеров.

Цель собственника — продать компанию. Чтобы максимизировать стоимость акций публичной компании, топ-менеджменту предстоит сделать ее как можно более открытой, несколько периодов подряд демонстрировать положительные и стабильные финрезультаты и убедить рынок в дальнейших перспективах роста бизнеса — за счет рекламы новых видов продукции, технологий, получения крупных заказов и т. д. Непубличные компании используют другие способы.

1. Максимально увеличивают стоимость активов. Чтобы повысить стоимость компании, средства инвестируют в ценные для этого бизнеса активы. Определить ценность нематериальных активов сложнее, чем материальных. Предприятия одной отрасли располагают примерно одинаковыми активами, а распоряжаются ими по-разному. Отсюда возникают деловая репутация, конкурентные преимущества, уникальные продукты, специально подготовленный персонал и т. д.

На стоимость активов также влияет эффективность развития внутренних процессов и инфраструктуры. Например, в этом помогут максимально отлаженные CRM-процессы, процессы управления проектами или вообще любой важный технологический процесс. А также автоматизированные систе-

мы бюджетирования, документооборота или управления знаниями.

2. Максимизируют обороты компании. В отличие от прибыли, этот показатель легче проверить. Особенно если речь идет о крупной компании и сложившемся рынке, где есть другие аналогичные предприятия. Можно оценить емкость рынка и выделить долю компании на нем либо посчитать объем закупок ключевых потребителей.

Цель собственника — владеть компанией.

Собственники заинтересованы в том, чтобы получить как можно больше денег без ущерба для бизнеса. Для этого нужно увеличить свободный денежный поток и чистую прибыль. Возможны ситуации, когда нужно сделать акцент на какой-либо одной из этих целей.

Например, рентабельное по методу начисления предприятие может испытывать существенные сложности с получением денежной выручки по разным причинам: один крупный покупатель, диктующий свои условия и неаккуратный в платежах; работа с госпредприятиями, зависимыми от финансирования через Казначейство, и т. д. Тогда ликвидность становится для компании более принципиальной, чем бухгалтерская прибыль, и именно достижение денежных целей разумно заложить в стратегию.

Чтобы достичь необходимого уровня прибыли и величины свободного денежного потока, используют одну из двух моделей: модель валовой прибыли либо модель рентабельности.

1. Модель валовой прибыли используют компании, которые реализуют товары широкого потребления. У таких компаний много конкурентов и большое число товаров-заменителей. Основной способ максимизировать прибыль в этой ситуации — увеличивать объем продаж и снижать себестоимость продукции.

2. Модель рентабельности применяют на рынках товаров длительного пользова-

ния и предметов роскоши. Основа потребительской ценности здесь — отношения с клиентами и имидж. Сегмент потребления — стандартный верхний или престижный. Механизм максимизации прибыли — увеличение маржи с каждой единицы товара.

Есть и более сложные показатели: EVA, ROI, ROA и т. д. Но их рекомендуется применять лишь в качестве инструментов дополнительного финансового анализа. Методы расчета этих показателей неочевидны. Разумнее ставить перед сотрудниками компании более понятные и привычные цели.

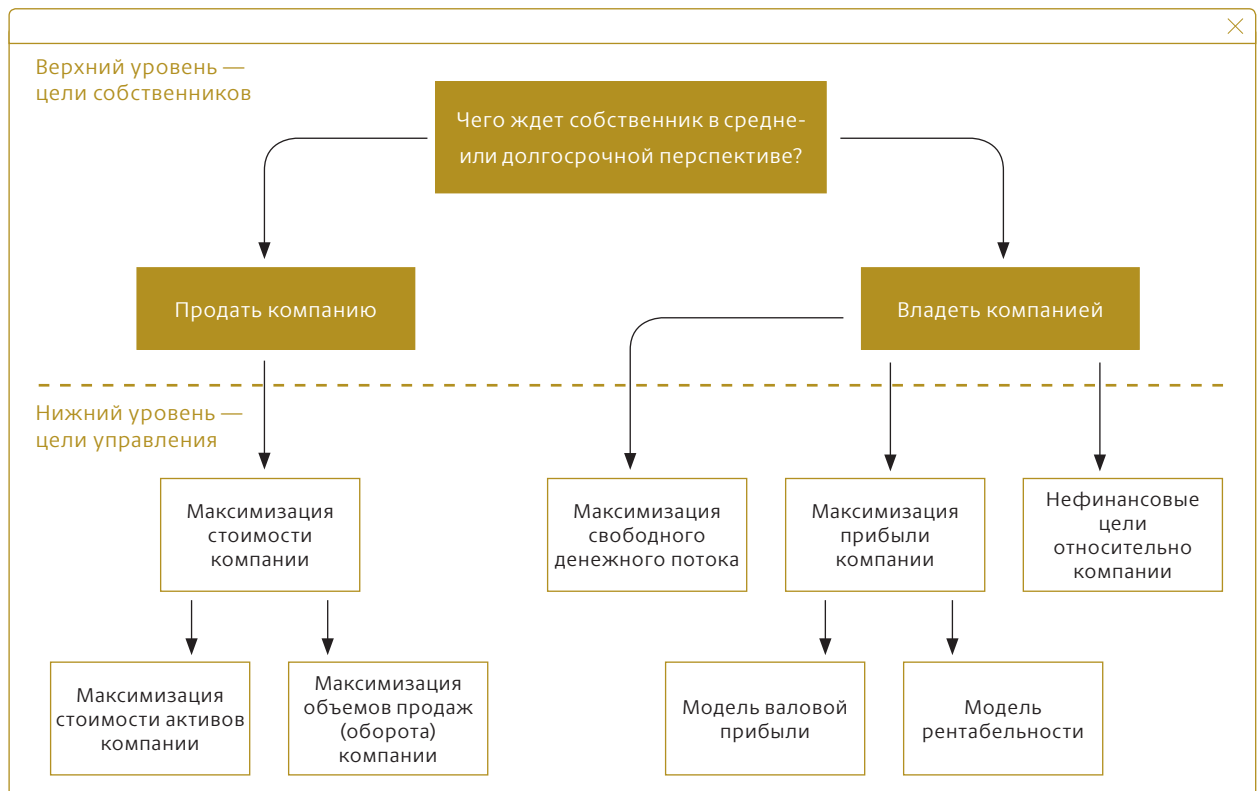
Дополнительные цели. Интересы собственников могут выходить

за рамки финансовых ожиданий. С помощью своего бизнеса они могут достигать разных личных целей, получать признание в нужных им кругах и иным образом реализовывать себя. Тогда цели для топ-менеджеров могут дополняться специфическими нефинансовыми показателями.

Разработать карту «Рынок и клиенты»

Это карта обратной связи: она показывает, что думают о деятельности компании потребители ее продуктов и услуг. Эти впечатления и оценки клиентов удобно рассматривать

Скачайте примеры KPI по всем стратегическим картам бизнеса на fd.ru/docs



Пример стратегической карты «Финансы»

в структуре их потребительской ценности. Удовлетворение либо, наоборот, недовольство клиента наступает не от деятельности какого-либо отдельного подразделения компании, а от совокупности свойств ее продукции и способов взаимодействия с рынком.

Например, потребитель может быть в восторге от физического качества продукции, но не покупать ее, так как ему неудобны способы ее доставки. Либо продавцы компании могут быть очень клиентоориентированными, но зато ненадлежащим образом распространяется маркетинговая информация — и продажи опять же не достигают должного уровня. Эти проблемы, как правило, нужно решать на уровне карты «Внутренние процессы».

Отсюда КРІ карты «Рынок и клиенты» можно декомпозировать:

на аналогичные РІ — только меньшей размерности — на соответствующем уровне оргструктуры. Например, когда ключевой показатель «Уровень лояльности клиентов» в целом по компании раскладывают на этот же показатель по филиалам или по продуктовым направлениям;

на однородные с ними показатели, характеризующие разные компоненты удовлетворенности клиента. Обычно эти компоненты соответствуют определенным элементам потребительской ценности — например, удовлетворенность процессом заключения договоров и удовлетворенность качеством гарантийных ремонтов.

Разработать карту «Внутренние процессы»

Здесь начинается управление факторами, влияющими на результаты в верхнем уровне стратегической карты. И значит, КРІ этой карты уже полноценно декомпозируют

на показатели нижних уровней, характеризующие управление факторами деятельности.

Карту «Внутренние процессы» в общей карте ССП разрабатывайте после того, как будут готовы «Финансы» и «Рынок и клиенты».

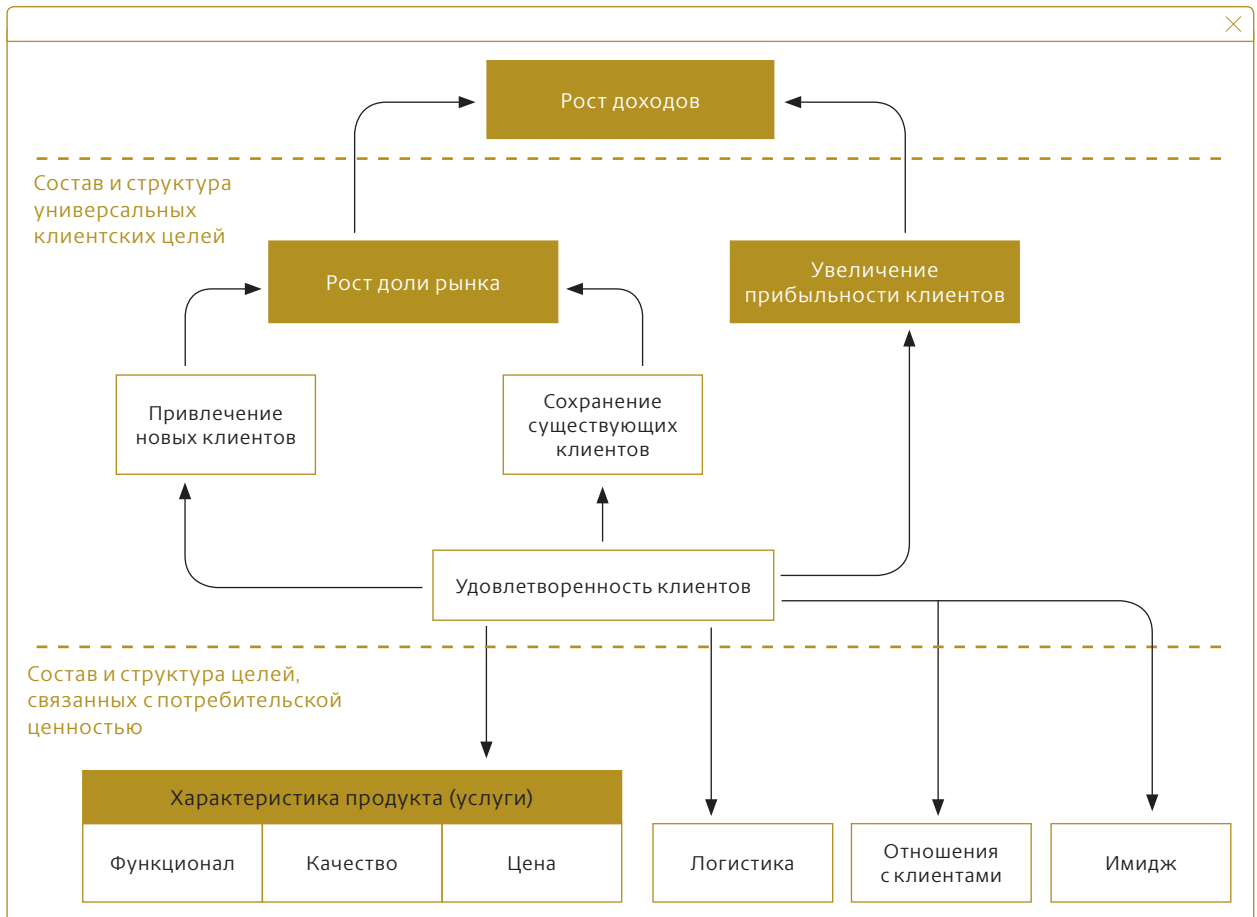
Чтобы определить цели карты «Внутренние процессы», предстоит ответить на два вопроса. Первый: как оптимизировать процессы, чтобы они стали более экономичными. Второй: как перестроить процессы, чтобы удовлетворить основные требования клиентов к продуктам и сервисам компании.

Цели по управлению экономичностью. Существует отдельный тип конкурентной стратегии — операционное превосходство. Компания стремится оптимизировать свои процессы, чтобы снизить их стоимость. Как следствие, получить возможность сократить цену на рынке и за счет этого расширить продажи.

Цели по созданию характеристик продуктов и услуг. Эти цели нужны, если компания выбрала стратегию лидерства по продукту или услуге и ей важно внедрять новые технологии производства. Либо она планирует вывести на рынок инновационный продукт. Определите основные свойства продукта или услуги, важные для стратегии. Сформулируйте цели по достижению или улучшению этих свойств и выберите показатели, которые наилучшим образом характеризуют степень достижения целей.

Цели в области логистики и каналов распределения. Чтобы сформулировать эти цели, нужно оценить, какие из возможных способов доставки товара входят в потребительскую ценность для клиента и могут стать конкурентным преимуществом компании. К примеру, это могут быть розничные точки в шаговой доступности.

Цели отношений с клиентами. Кому-то из покупателей важны индивидуальные, а не типовые скидки, другим — дополнительные опции к покупаемому товару, третьим —



Пример стратегической карты «Рынок и клиенты»

личное общение с генеральным директором компании-производителя. Это и нужно учесть в целях. Заложите цели по изучению критериев индивидуального подхода: опросите потребителей и проведите маркетинговое исследование. Затем определите показатели эффективности. В итоге получите их список.

Цели по управлению имиджем компании.

Определите каналы продвижения фирмы и выделите целевую аудиторию, для которой создадите рекламные кампании. Выберите, что именно из образа организации и ее продуктов будете продвигать: историю бизнеса и его лидеров, известных клиентов, какие-то

необычные потребительские свойства, особенности производства. Возьмите эту информацию из карты «Рынок и клиенты».

После того как разработаете процессные цели, нанесите их на карту ССП, а далее определите, какие технологические, информационные, кадровые ресурсы нужны, чтобы их достигнуть.

Разработать карту «Сотрудники и инфраструктура»

Ключевые показатели этой карты поддерживают исполнение внутренних процессов

с необходимыми для них характеристиками: скорость, стоимость, сложность, различные параметры качества. Следовательно, они также подлежат декомпозиции.

Цели по развитию сотрудников компании.

Чтобы разработать цели в области персонала, нужно определить:

сколько нужно сотрудников — какие вакансии необходимо закрыть, как подготовить кадровый резерв;

какими навыками и знаниями должны обладать сотрудники;

как новые сотрудники освоят обязанности и требования компании, а также ее корпоративную культуру;

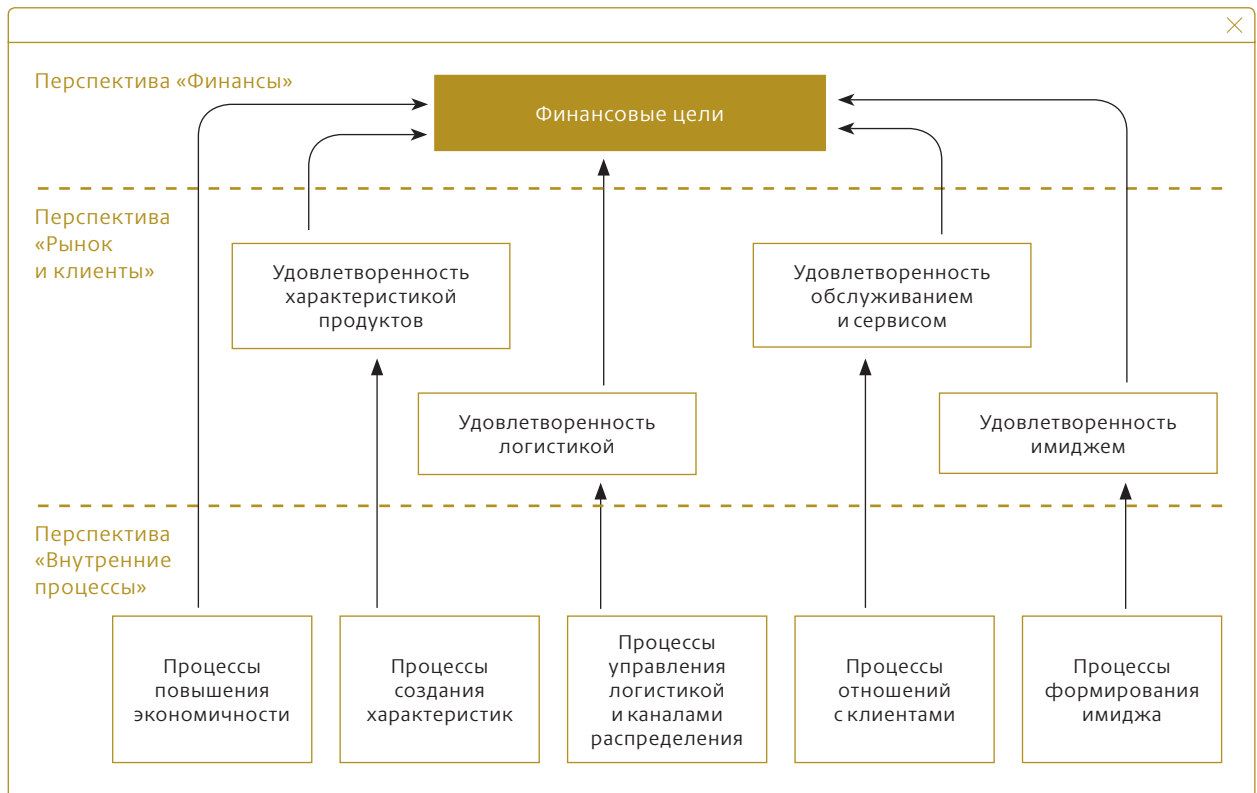
какие навыки нужно развивать у сотрудников, чтобы они могли выполнять должностные обязанности.

Согласуйте цели системы мотивации со стратегией компании, чтобы ключевые сотрудники были материально и нематериально заинтересованы в том, чтобы следовать ей.

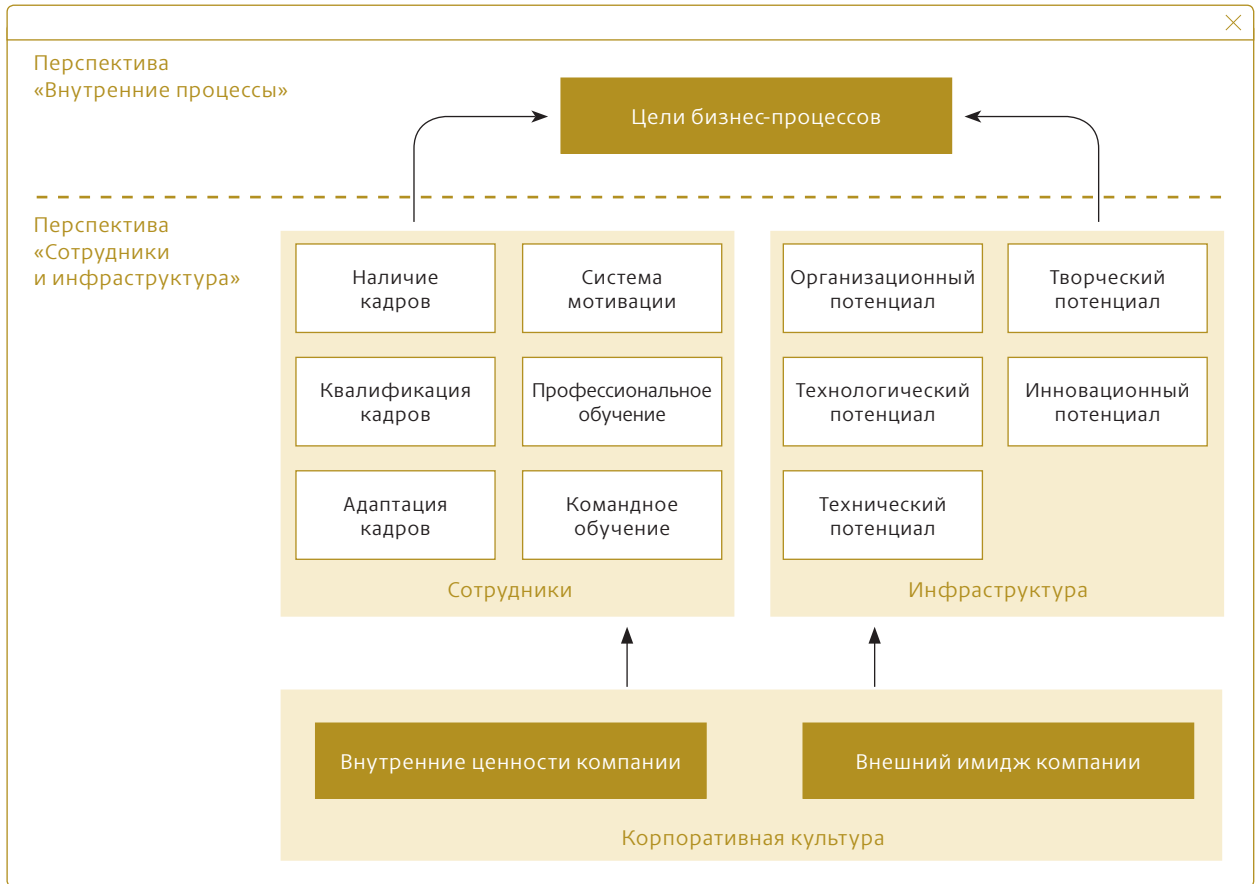
Цели в части инфраструктуры компании.

Под инфраструктурой в стратегической карте подразумевают набор ресурсов: технических, информационных, организационных. Они нужны, чтобы выполнять бизнес-процессы из перспективы «Внутренние процессы». Подумайте, как можно развить организационный потенциал компании, пересмотрите регламенты, оргструктуру, управленческие процессы, системы взаимодействия и принятия решений.

Установите цели в части технологического потенциала: организация производственных процессов, должностные инструкции. Определите цели в техническом потен-



Пример стратегической карты «Внутренние процессы»



Пример стратегической карты «Сотрудники и инфраструктура»

циале: наличие важного для реализации стратегии оборудования и автоматизированных систем. Установите цели в области инноваций: создание новых продуктов и технологий. А также разработайте цели, касающиеся творческого потенциала сотрудников, чтобы они имели возможность генерировать новые идеи.

Цели корпоративной культуры компании. Корпоративная культура должна соответствовать типу стратегии бизнеса, который выбрал его собственник. Например, сотрудники компании, которая работает по принципу операционного превосходства, должны быть процессно-ориентированными: готовыми выполнять рутинную работу, подчи-

няться регламентам, поддерживать высокий уровень дисциплины. Не обязательно, чтобы они были самостоятельными и креативными.

Клиентоориентированному бизнесу нужны сотрудники, умеющие и любящие общаться с покупателями, экстраверты по своему психотипу. В компании все должно быть настроено на взаимодействие с клиентами, понимание и учет их потребностей.

Для компании — лидера по продукту важен креативный климат, поддержка инноваций и даже склонность к риску в ее корпоративной культуре **ФД**