

## Как оценивать эффективность работы компании

Алексей Письмаров – управляющий партнер Business Management Technology и директор проектов по развитию бизнеса, кандидат экономических наук.

Компания Business Management Technology специализируется на реализации проектов в сфере развития бизнеса и управления предприятием. Среди клиентов компании – ОАО "Ав-тоВАЗ", корпорация "Ростик Групп", ЗАО "ТД Перекресток", "Макфа", ТД "Эксмо".

### Две стороны одного бизнеса

В беседах с Генеральными Директорами растущих компаний очень часто обсуждается увеличение издержек: "Раньше, когда персонала было немного, мы развивались замечательно, рентабельность собственного капитала составляла 60–80%. А сейчас мы добились значительной доли рынка, увеличили штат (причем за счет более дорогих сотрудников), а также коммерческие и административные расходы и обнаружили, что издержки растут быстрее, чем доходы".

При росте любой компании начинает сказываться эффект масштаба. До определенного момента он работает во благо: снижаются постоянные издержки в расчете на объем выпускаемой продукции, растет прибыль. Руководители чувствуют, что в компании появились деньги. Именно в этот момент начинается неконтролируемый рост затрат, что и губит большинство компаний. И только тогда руководители бьют в колокола, борются с издержками, снижают затраты. Однако, как правило, идет сокращение не тех затрат, которые действительно имеет смысл снижать.

Рост издержек в компаниях обычно вызван либо инвестициями, либо необоснованными затратами. Разделить их можно, только соотнеся статьи затрат со стратегией компании. С глобальной точки зрения занятость сотрудников компании может быть операционной (исполнение существующих процедур) и связанной с развитием. Необходимо выделять в бюджете каждого подразделения две части – операционную область и область развития.

Операционную деятельность в подавляющем большинстве компаний принято организовывать в соответствии с процессами (финансы, логистика, производство, продажи), отдельно по каждому процессу выделяются и средства. Исключение составляют предприятия, занимающиеся "штучным производством" (строительство, судостроение и самолетостроение, консалтинг). В таких бизнес-структурах преобладает проектная организация труда. Однако и в них всегда найдется место процессам. Именно четкие регламенты исполнения процессов, операционные планы и должностные инструкции оказывают наибольшее влияние на формирование и устойчивость организационной структуры бизнеса. Однако при оценке только показателей, связанных с процессами, компания будет стоять на месте или развиваться эволюционно. Для более быстрого роста необходимо выделить область развития в отдельное направление. Ее бюджет должен классифицироваться отдельно. Тогда руководитель будет иметь два разных бюджета каждого подразделения (или две части бюджета): бюджет развития и бюджет текущей деятельности.

Какие показатели важны для Генерального Директора

Каждая компания имеет уникальную целевую структуру, которая отражает ее деление на ключевые функциональные области. Например, для производственной компании ключевыми областями являются обеспечение сырья, производство, распространение готовой продукции, логистика. А у компании, связанной с оказанием услуг, структура ключевых областей может выглядеть следующим образом: маркетинговая деятельность, разработка стратегии, продвижение, продажи, обслуживание клиентов. На основании целевой структуры компании разрабатываются структуры управленческого учета и бюджетирования. Они взаимосвязаны, так как для оценки финансового результата необходимо сравнить фактические показатели деятельности с плановыми, то есть бюджетными. Какие именно показатели наиболее точно отражают результат деятельности компании, также зависит от специфики бизнеса.

Сегодня наиболее часто используется система ключевых показателей эффективности – KPI (англ. key performance indicators). Они позволяют Генеральному Директору видеть бизнес в целом, не погружаясь в детали (в принципы начисления прибылей и убытков, движения денежных средств). При использовании системы KPI руководитель может всего на одной странице увидеть систему индикаторов, свидетельствующих о развитии и состоянии его компании.

Важно, что руководитель компании, внедрившей KPI, получает не формальный отчет о прибылях и убытках, а систему управления прибылью и рентабельностью, в которой все показатели отчета о прибылях и убытках будут учтены по-своему, с помощью более правильных алгоритмов. Нельзя сказать, что информация, которая содержится в балансовых формах, в KPI игнорируется. Просто Генеральный Директор видит эти показатели в другой последовательности, по-другому структурированными, более точно соответствующими бизнесу, сгруппированными, настроенными с учетом действительности. Балансовые формы, конечно, никто не отменяет, но их необходимо перенастроить. Эти формы одни для всех – строителей, нефтяников, продавцов, производителей. Для Генерального Директора важно, чтобы в его компании была разработана система, которая подходит для его бизнеса.

Рассмотрим более подробно ключевые показатели эффективности по основным подразделениям бизнеса.

### Показатели продаж

Показатели должны отражать ключевую функцию целевой области, которую мы отслеживаем. Например, область продаж состоит из последовательности процессов:

- взаимодействие с клиентами,

- получение заказов,
- отгрузка,
- получение оплаты за отгруженный товар.

Ключевые показатели, которые можно получить, исходя из этих процессов:

- выручка в натуральных показателях (штуках, тоннах, метрах),
- выручка по ассортиментным группам,
- задолженность клиентов,
- объем полученной выручки,
- объем совершенных отгрузок,
- фактическое выполнение плана продаж ("факт / план продаж"),
- объем просроченной дебиторской задолженности (сравнение фактической просроченной дебиторской задолженности с установленным нормативом).

Этот перечень было бы резонно дополнить показателями, связанными с развитием (например, учитывать количество счетов, выставленных новым клиентам). К показателям следует привязать и систему мотивации. В большинстве компаний, у которых есть клиентская база, продавцы не ищут новых клиентов. Поэтому будет логично за постоянных клиентов платить одну премию, а за привлечение нового клиента поощрять менеджеров более высокой премией. Для этого необходимо добавить соответствующую строку в бюджет продаж и отслеживать количество новых счетов.

Генеральному Директору в качестве ключевых показателей области продаж достаточно одного-двух операционных показателей, например:

- фактическое выполнение плана продаж,
- объем просроченной дебиторской задолженности.

Достаточно и одного-двух показателей по развитию, например:

- количество новых счетов,
- объем выручки по новым клиентам.

Последний показатель может исчисляться как отношение объема выручки по новым клиентам к объему выручки по существующим. Таким образом легко отследить тенденции и темпы изменения клиентской массы.

Кирилл Потемин  
 Заместитель Генерального Директора по продажам Торгового дома "Эксмо", Москва  
 По своим прямым обязанностям я отвечаю за продажи и отгрузку книжной продукции, это мой основной фронт работ. С помощью рабочей группы мы конкретизировали цели руководителей бизнеса и управляющей компании – сначала на уровне компании в целом, а затем – отделов. Мы стремились, чтобы цели были выполнимы и люди понимали, какими инструментами измеряется эффективность их работы. Для меня система ключевых показателей – инструмент руководства подразделениями. Когда люди знают цели, они могут выполнить поставленные задачи, понимают собственную выгоду от их решения и в конечном итоге добиваются нужных результатов.

Показатели производственных и сервисных подразделений

Производственная культура – это цеховая культура. И, как правило, 80% показателей в производстве – операционные (показатели исполнения), а 20% – показатели развития. Наиболее распространенные показатели в производстве:

- объем выпуска продукции,
- фактическое выполнение плана производства,
- норматив загрузки оборудования,
- норматив загрузки персонала.

Производственные подразделения сегодня все больше напоминают сервисные структуры. Подразделения маркетинга и продаж осуществляют продажи, а производство и логистика выполняют по отношению к ним сервисные функции, то есть обеспечивают запланированный уровень продаж. Поэтому сервисные подразделения обязаны работать так, чтобы продавец (а в конечном счете клиент компании) был удовлетворен качеством оказанных ему услуг. Следовательно, в первую очередь сервисные подразделения должны оцениваться с помощью качественных показателей:

- своевременность поставок,
- отсутствие простоев,
- выполнение планов,
- выполнение нормативов,
- удовлетворенность потребителей.

У каждого сервисного подразделения должен быть либо план, либо нормативная сетка. Если производство связано с уникальными заказами, под каждый заказ составляется отдельная смета, в соответствии с которой измеряются прибыль, рентабельность, маржинальная прибыль, загруженность, фондообеспеченность по проекту.

Для типовых видов производства и сервиса следует разработать сетку нормативов. Самый простой пример сервисного подразделения в компании – служба логистики. Существуют различные каналы доставки, перевозки осуществляются на разные расстояния и разными видами транспорта. От этого зависит срок доставки, объемы затрат и прибыли. Сетка нормативной доходности будет показывать, какие затраты и какой доход будут при выбранном способе доставки определенным видом транспорта на конкретное расстояние.

Единый отчет для директора

Чтобы оценить результат деятельности компании, Генеральному Директору удобно изучать не 5–10 отчетов, а одну интерактивную форму, в которой собраны показатели основных процессов, связанных с областями продаж, производства, сервиса. Генеральному Директору необходима наглядная и все разъясняющая картина ключевых показателей эффективности. Можно потребовать, например, чтобы оперативный отчет, который попадает к руководителю на стол, умещался на одном листе бумаги и при этом давал полную картину, необходимую для управления предприятием.

Евгений Цодоков

Генеральный Директор Торгового дома "Эксмо", Москва

Я, как Генеральный Директор торгового дома, отвечаю перед издательством "Эксмо" за все, что происходит в компании. Один из инструментов руководителя – делегирование полномочий и ответственности. Я делегирую сотрудникам задачи, стоящие перед компанией в целом. Чем более четкие алгоритмы измерения эффективности заданы, тем легче мне управлять компанией. По существу, я должен следить за соблюдением бизнес-процессов, контролируя выработанные у нас регламенты.

Поэтому я крайне заинтересован в том, чтобы сотрудники правильно понимали поставленные задачи. Чем меньше зазоров между представлениями сотрудников об их обязанностях и показателями эффективности их труда, тем больше они ориентированы на достижение нужного результата.

В качестве ключевых показателей на уровне Генерального Директора должны выступать основные финансовые (экономические) показатели:

- план отгрузок,
- финансовый план,
- просроченная дебиторская задолженность. А также дополнительные:
- повышение маржинального дохода,
- рост продаж продукции (в экземплярах),
- повышение лояльности клиентов.

Разрабатывать KPI одновременно и трудно, и легко. Просто нужно стоять на реальной почве и принимать решения, руководствуясь не только теорией, но и здравым смыслом. Необходимо понять, каков удельный вес каждого показателя, как часто этот показатель должен измеряться (ежемесячно, раз в квартал или ежегодно). Мы разработали систему KPI, которую совместно с консультантами регулярно будем модернизировать, корректировать, уточнять.

Какие компании должны внедрять у себя KPI, зависит от конкретно го рынка. Книжный рынок, к примеру, развивался хаотично. Сегодня он дозрел до состояния, когда конкурентная ситуация значительно ужесточилась. Многим компаниям в связи с этим приходится задумываться о внедрении KPI, а наиболее крупным – заниматься этим безотлагательно.

План и факт

Чтобы оценивать эффективность работы компании, нужно не просто следить за динамикой ключевых показателей, а сравнивать фактические значения с запланированными. Удобно, если программное обеспечение, используемое в Вашей компании, позволяет делать это в наглядной форме. Например, в виде диаграммы с цветовыми выделениями: показатели, по которым фактическое значение лучше планового, закрашиваются зеленым цветом, а по которым хуже – красным.

При этом планировать показатели нужно не исходя из достигнутого уровня (по принципу "продажи за предыдущий период плюс 30%"), а с учетом тенденций, складывающихся на рынке. Ведущие компании прогнозируют свое развитие до 2008 года или на еще более длительный период (скажем, у ЛУКОЙЛа существуют программы развития до 2015 года).

Как часто следует планировать показатели

Периодичность планирования зависит от двух факторов. Во-первых, от стадии развития компании. Чем более зрелая компания, тем дольше должны быть периоды планирования. Чем компания ближе к точке первоначального роста, тем чаще необходимо корректировать бюджеты, в первую очередь бюджеты развития. Второй фактор – это сезонность, которая есть в любом бизнесе. В зависимости от сферы деятельности компании сезонов бывает два, три, иногда – один (годовой цикл). Если в компании два периода – высоких и низких продаж, вносить изменения в инвестиционные бюджеты необходимо дважды в год (перед началом соответствующего периода).

В целом, стратегически менять направление развития компании стоит не чаще одного раза в квартал и не реже одного раза в год. На мой взгляд, оптимально это делать раз в полгода.

Не только финансы

При разработке ключевых показателей деятельности компании важно учитывать не только финансовые показатели (прибыль, выручка, производительность), но и другие, такие как удовлетворенность клиентов, степень лояльности клиентов, текучесть кадров и т. д. В частности, в рамках концепции BSC (Balanced Scorecard; наиболее употребляемый перевод – сбалансированная система показателей, ССП) американские профессор Дэвид Нортон и Роберт Каплан предлагают оценивать деятельность предприятия по четырем "координатам":

- финансы,

- внутренние бизнес-процессы,
- клиенты,
- персонал (обучение и развитие).

На практике многие предприятия используют не всю систему BSC, а лишь те ее части, которые характеризуют ключевые области деятельности этого предприятия. Некоторые же компании, наоборот, помимо четырех "координат" вводят дополнительные.

Андрей Творонович

Исполнительный директор Торгового дома "Эксмо", Москва

Очень важна связь KPI с мотивацией сотрудников. Не все показатели эффективности используются в системе мотивации. При оценке каждого конкретного сотрудника следует применять те показатели, которые отражают эффективность именно его деятельности. Они используются при ежегодной оценке сотрудников, влияют на бонусы по итогам года и на его карьерный рост.

Как часто нужно контролировать показатели

Генеральный Директор обязан отслеживать текущие бизнес-процессы компании. По сути, Генеральный Директор – это человек, исполняющий волю собственника бизнеса. Владельцы своим предпринимательским талантом, связью, энтузиазмом создают или приобретают активы – материальные и нематериальные. Задача Генерального Директора – сохранить бизнес, который ему вручил собственник, и обеспечить его рост, увеличение капитализации активов. Если он не будет контролировать бизнес-процессы, он не сможет выполнить эти задачи.

Генеральный Директор не должен копаться в куче сводок, но обязан хотя бы раз в месяц посмотреть исполнение плана продаж и уровень расходов. Если фактический показатель существенно отклоняется от нормативного либо планового, Генеральному Директору необходимо вмешаться. Чем выше отклонение от плана продаж (невыполнение или перевыполнение), тем чаще нужно его анализировать, искать причины. Позитивное отклонение, например, может быть вызвано модой на продукцию компании или сезоном; не исключено, что оно сигнализирует о появлении прекрасной возможности развития, и ею надо пользоваться. При незначительных отклонениях вмешиваться не стоит.

Если на предприятии используются автоматизированные системы сбора информации и управленческого учета, то при своевременном внесении данных в систему многие показатели можно отслеживать оперативно, не прилагая дополнительных усилий. В любом случае следует руководствоваться принципом экономической целесообразности: затраты на организацию мониторинга ключевых показателей эффективности, их анализ и корректировку не должны превышать экономической выгоды от использования управления на основе KPI.

Владимир Гришин

Директор по продажам издательства "Эксмо", Москва

Цели компании, а если быть точнее, дерево целей – это основа, базис стратегического планирования. Дерево целей подразумевает, что есть одна главная цель собственника – быть богатым. Для этого он создал бизнес. Из глобальной цели собственника вытекает цель каждого руководителя функционального направления (что он должен делать, чтобы обеспечить реализацию главной цели собственника), далее – набор целей каждого начальника отдела (что он должен сделать, чтобы функциональное направление, в которое входит его отдел, смогло выполнить свои задачи), и так до самого низа, до линейного сотрудника компании.

Только когда выстроено согласованное дерево целей, можно задаться вопросом о показателе того, что цель достигнута или что движение происходит в правильном направлении. Тут-то на помощь руководителю и приходит система KPI.

Необходимо отметить, что, как и любой инструмент, систему KPI надо грамотно использовать. Часто случается, что все вроде бы сделано, рабочая группа проекта доложила Генеральному Директору о создании системы KPI, участники получили премии за важный и сложный проект... а система не работает. Приведу только наиболее часто встречающиеся причины:

- к внедрению разработанной системы отнеслись спустя рукава, и в результате все осталось на бумаге;
- сотрудники согласились с внедрением системы формально или не согласились вообще;
- неверно рассчитаны целевые показатели на будущий период;
- выбрали показатели, но при первом же измерении ответственный сотрудник погряз в куче цифр и данных для расчета;
- составили столь подробный отчет, что Генеральному Директору пришлось потратить несколько дней, чтобы оценить результаты.

Выводы можно сделать следующие:

1. Система ключевых показателей не может существовать сама по себе, при отсутствии четкого стратегического планирования внутри компании.
2. Система KPI – это достаточно тонкий инструмент, который необходимо настраивать.
3. Для внедрения этого инструмента необходим целый комплекс дополнительных мероприятий, включая разработку систем контроля, сбора и анализа данных, мотивации персонала. Все это поможет компании реализовать те преимущества, которые заложены в KPI.
4. Система KPI будет неполной, если она не охватит всю компанию (от рядового сотрудника до Генерального Директора).

5. Так же как и стратегию компании, систему KPI нужно корректировать и пересматривать по мере изменения внешней ситуации (конкуренция на рынке) и внутренней среды (профессиональный рост персонала).

Как внедрить KPI

Чтобы подготовиться к управлению на основе ключевых показателей эффективности, нужно выполнить следующие действия:

1. Определить целевые области функционирования компании (например: продажи – производство – управление проектами – технологии).
2. Выделить приоритеты в развитии компании. Разработать конкретные цели в каждой из областей функционирования. При необходимости – скорректировать организационную структуру.
3. Конкретизировать цели по ветвям и уровням управления.
4. В каждой целевой области, на каждом уровне, в каждом организационном подразделении определить ключевые показатели эффективности.
5. Поручить финансовой службе сбор фактических целевых показателей и их сравнение с плановыми. Для получения объективной картины никогда нельзя поручать измерение показателя менеджеру, который отвечает за соответствующее направление деятельности. Например, недопустимо, чтобы начальник отдела продаж отвечал за повышение лояльности клиентов и при этом сам же занимался оценкой лояльности.
6. После того как определены ключевые показатели эффективности, необходимо установить периодичность измерения и анализа данных. Какие-то из показателей будут анализироваться каждый месяц, какие-то – раз в квартал, а какие-то, возможно, еженедельно.
7. Утвердить операционный бюджет и бюджет развития на уровне компании и получить плановые значения ключевых показателей.

Главное – измеримость и ответственность

Роман Душулин

Заместитель финансового контролера ООО "ДХЛ Логистика", Москва

Основное преимущество систем KPI в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате. Система KPI особенно эффективна в крупных компаниях розничной торговли, которые имеют разветвленную сеть. В таких компаниях наиболее ярко представлены все уровни распределения и центры ответственности: центры затрат (административные отделы, головной офис), прибыли (вплоть до каждого торгового отдела), инвестиций (новые проекты).

С точки зрения бизнес-процессов представлены производство, логистика, закупки, посреднические услуги и собственно сама торговля. KPI дают возможность Генеральному Директору сети видеть различия в работе филиалов и предсказывать трудности. Постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого подразделения, Генеральный Директор может довольно точно прогнозировать тенденции развития бизнеса в целом.

Для большей эффективности помимо общепринятых показателей (как правило, финансовых) каждой компании необходимо выработать еще и собственные. Это связано со спецификой бизнеса и с целями, которые определяет собственник. Так, развивающийся бизнес может оцениваться по коэффициенту EBIT (earnings before interest and tax – прибыль, остающаяся до налогообложения, уплаты процентов и дивидендов). А компанию, уже прошедшую период становления, можно оценивать по уровню валовой прибыли (gross profit) или по уровню прибыльности (gross margin). Эти показатели отражают, насколько успешно компания ведет свой бизнес.

Кроме того, на базе KPI можно выстроить систему мотивации персонала. На разных уровнях ответственности применимы разные показатели оценки эффективности работы руководителя или сотрудника. Например, показатель EBIT, на который влияют уровни доходов, расходов, инвестиций (амортизации), может служить оценкой работы Генерального Директора, директоров филиалов, отвечающих и за доходную, и за расходную часть своего бюджета. Однако этот показатель совершенно неприменим для оценки работы менеджера отдела по работе с клиентами. Дело в том, что EBIT – исключительно финансовый показатель. Он характеризует эффективность ведения бизнеса, то есть зависит от доходов и расходов компании, а деятельность менеджера отдела по работе с клиентами напрямую на эти цифры не влияет. Оценкой его работы должен служить другой, нефинансовый показатель, например, количество урегулированных претензий клиентов или процент этого количества к общему числу претензий.

Отношение валовой прибыли к выручке (общему объему продаж) характеризует работу руководителей отделов развития. Для оценки директора по персоналу можно применять такой показатель, как turnover ratio – отношение общего числа уволенных за рассматриваемый период к среднесписочной численности работающих за тот же период. Для оценки работы отдела продаж традиционно используется такой показатель, как объем продаж (в штуках, денежных единицах) каждого продавца. Кроме того, для отдела продаж, а также для финансового и коммерческого отделов важным показателем является соотношение периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Производство – это целый комплекс процессов, для каждого из которых можно, зная его количественные и качественные характеристики, разработать свои KPI.

Так, например, это может быть выработка на одного рабочего в единицу времени, доля простоя в работе, доля брака и т. д.

KPI по транспортному отделу – это главным образом те затраты, которые вытекают из сферы ответственности подразделения: фактический расход топлива на 100 км, скорость обработки заказа, среднее время доставки и другие.

Самыми необходимыми критериями при разработке KPI являются их измеримость и ответственность сотрудников за их достижение.