

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF KPIs. KPI MANAGEMENT USING BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION

Akopian S. (Republic of Armenia)

*Akopian Seiran – undergraduate,
FACULTY OF ECONOMICS,
RUSSIAN-ARMENIAN (SLAVONIC) UNIVERSITY
INSTITUTE OF ECONOMICS AND BUSINESS, YEREVAN, REPUBLIC OF ARMENIA*

Abstract: *in this article I introduced the opinions of some authors about the Key Performance Indicators system. There is shown the process of the development and implementation of the KPIs in this article. Moreover, there were identified the problems related to the implementation process in this work. Using examples, it was shown the KPIs management using business-process optimization. Finally, there are given the solutions of several problems in this article, that enterprises might face during the implementation of the Key Performance Indicators system.*

Keywords: *KPI (Key Performance Indicators), BSC (Balance Scorecard), business-process.*

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КРІ. УПРАВЛЕНИЕ КРІ ПРИ ПОМОЩИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Акопян С. А. (Республика Армения)

*Акопян Сейран Араевич - магистрант,
экономический факультет,
институт экономики и бизнеса
Российско-Армянский (Славянский) университет,
г. Ереван, Республика Армения*

Аннотация: *в данной статье рассмотрены современные подходы различных авторов касательно проблемы ключевых показателей эффективности компании. Также мною был представлен процесс разработки и внедрения системы КРІ в компании, более того, выявлены проблемы, которые могут возникнуть в процессе внедрения данной системы. На примерах показано управление системой КРІ при помощи оптимизации бизнес-процессов. Представлены пути решения проблем, с которыми сталкиваются предприятия при внедрении системы ключевых показателей эффективности.*

Ключевые слова: *KPI (Key Performance Indicators), BSC (Balance Scorecard), бизнес-процесс.*

Изучая современные подходы к управлению бизнес-процессами компании, все чаще можно столкнуться с аббревиатурой КРІ (Key Performance Indicators). Являясь системой показателей, оценивающих степень достижения определенных целей компании, КРІ призваны помочь компании понять, какой из многочисленных бизнес-процессов препятствует достижению общих целей и, соответственно требует доработки и оптимизации.

Стоит отметить, что одной из самых актуальных систем управления стратегией компании с целью оптимизации деятельности компании служит система BSC (Balance Scorecard), придуманная профессором Робертом Капланом и профессором Дэвидом Нортонем и описанная в их работе «The Balanced Scorecard. Translating strategy into action» [1]. Связь BSC и КРІ заключается в следующем: BSC включает в себя 4 основных раздела: Финансы, Обучение и развитие, Клиенты и Бизнес-процессы. В данной статье мы говорим именно о бизнес-процессах, одной из составляющих BSC их оптимизации. КРІ же является системой измерения достижения целей, связанных с разделом «бизнес-процессы».

Существует множество работ различных авторов касательно определения, разработки и применения КРІ в компаниях. Так, в работе Джозефа Райнуса «Improving Business Process Performance» [2], автор рассматривает КРІ как систему, измеряющую степень отклонения от целей и позволяющую, при помощи оптимизации соответствующих бизнес-процессов вернуться на нужный курс. Дэвид Парменгер, в своей работе «Developing, Implementing and Using Winning KPIs» [3], описывает основные принципы внедрения КРІ и показывает на различных примерах необходимость данной системы. Более того, по мнению того же Парменгера, КРІ могут быть применены и в некоммерческих организациях, о чем свидетельствует его работа «Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies» [4]. Парменгер показывает, что система КРІ гибка и может стать измерителем достижения целей также и в некоммерческих организациях. Среди российских авторов также есть множество работ по данной теме, например, Ветлужских в своей работе «Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ» [5], связывает определенные показатели с менеджерами компании, соответственно их обязанностям, и присуждает награды в виде денежных бонусов для менеджеров, успешно достигших целевых показателей. На самом

деле, многие авторы рассматривают систему KPI, как систему вознаграждений. Конечно, она может выступать таковой, однако понятие KPI намного шире и помимо мотивационных соображений, в ней присутствуют и другие элементы, способствующие решению проблемы оптимизации бизнес-процессов компании.

Это лишь малая часть работ, касающихся данной темы, их множество, ведь проблема оптимизации бизнес-процессов является актуальной в современном мире.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что современные компании являются системами, включающими в себя множество бизнес-процессов, связанных между собой каналами, где нарушение одного из процессов может привести к нарушению взаимосвязанных с ней других процессов, что в конечном итоге может препятствовать достижению целей компании. KPI показывают отклонения от заданного компанией курса и помогают отследить те бизнес-процессы, которые оптимизированы недостаточно, и компания может предпринять меры по корректировке этих процессов, чтобы вернуться на нужный курс и достичь поставленных целей.

Цель данной статьи – показать, как происходит разработка и внедрения KPI в компании и оценить взаимосвязь данной системы и оптимизации бизнес-процессов.

Задачами статьи являются:

- Показать важность внедрения системы KPI на конкретном примере;
- Показать, как именно происходит разработка и внедрение системы KPI в компанию;
- Перечислить основные проблемы, связанные с внедрением данной системы;
- Проиллюстрировать управление KPI при помощи оптимизации бизнес-процессов;

Прежде всего, отметим важность внедрения в компанию данной системы. Преимущество системы KPI обусловлено тем, что она наделяет компанию ценным информационным потоком, включающим в себя не только степень отклонения от таргетированных показателей, но и показывающим отдел компании, где произошло это отклонение. Это позволяет быстро найти источник проблемы и скорректировать соответствующий данному KPI бизнес-процесс до того, как проблема охватит взаимосвязанные бизнес-процессы. Причем эта опасность существует как для крупных компаний, так и для небольших. Для наглядности рассмотрим простой пример кофейни, действующей по системе «кофе на вынос», где основные бизнес-процессы можно разделить на три группы:

1) Обеспечение ресурсами;

2) Продажа (тут, весь процесс можно представить в виде «воронки» продаж (рис 1), в которой потенциальные клиенты, проходя через определенное количество этапов воронки, становятся реальными клиентами);

3) Обслуживание и работа с клиентами;

К каждому процессу прикреплен соответствующий работник, в данном случае менеджер по обеспечению поставок, менеджер по продажам и менеджер по работе с клиентами. Перед каждым из них поставлены определенные целевые показатели, которых они должны достичь. Представим это в виде таблицы 1 с некоторыми KPI:

Таблица 1: Менеджеры, ответственные за определенные бизнес-процессы, и их целевые KPI

	Менеджер по обеспечению ресурсами	Менеджер по продажам	Менеджер по работе с клиентами и их обслуживанию
Целевое значение KPI 1	Бесперебойность поставки кофе (10 кг каждую неделю)	340 потенциальных клиентов в неделю в «воронку» продаж	Уменьшить среднее время обслуживания до 4-х минут
Целевое значение KPI 2	Бесперебойность поставки сахара (12 кг в месяц)	Увеличить процент перехода клиентов на второй уровень «воронки» до 20%	Регистрация хотя бы 80% клиентов в базе
Целевое значение KPI 3	Минимизировать коэффициент брака стаканов (до 1%) путем контроля поставщиков	Увеличить процент «Cross sale» маленького кофе при покупке десерта с 12% до 17%	Коэффициент возврата клиента – 30% вместо нынешних 22%
Целевое значение KPI 4	Свести к нулю процент крышек для стакана диаметром 122см в коробку для крышек диаметром 117мм	На выходе «воронки» продаж (реальные клиенты) добиться результата 16% от потенциальных клиентов	На сайте кофейни раз в неделю устраивать опрос, включающий вопрос «Довольны ли нашей кофейней?»

Источник: Составлена автором.



Рис. 1: Воронка продаж кофейни

Источник: Составлено автором.

Взглянув на таблицу 1, представим следующую ситуацию: менеджер по работе с клиентами и их обслуживанию не может добиться целевого значения КРІ 3, при этом, что касается КРІ 4, наблюдается все больше ответов «нет». Казалось бы, в обычной ситуации виноват данный менеджер, так как не проблема наблюдается в зоне его ответственности. Но всегда ли это так? Нужно ли вносить поправки в бизнес-процесс «Обслуживание»? Представим, что менеджер по работе с клиентами и их обслуживанию начал искать корень данной проблемы и обнаружилось, что недовольство некоторых клиентов вызвано тем, что они проливают на себя кофе в связи с негерметично закрывающейся крышкой для стакана. Руководство кофейни может воспользоваться своей системой КРІ, и отобрать возможные бизнес-процессы, затем, отсеяв определенные подпроцессы, выйти на тот, где кроется проблема. Система КРІ, показанная в таблице 1, показывает, что существует проблема бракованных стаканов и проблема нахождения некоторых больших крышек в коробке с маленькими. Представим, что, проведя дополнительный опрос, руководство кофейни выявило, что проблемы возникали у клиентов, покупавших кофе в маленьких стаканах. Итак, руководство начинает проверку выполнения КРІ 4 менеджером по обеспечению ресурсами и выясняется, что целевое значение КРІ 4 не достигается, и иногда, кассир надевал на маленький стакан крышку для большого, что приводило к негерметичному закрыванию крышки, а это, в свою очередь, провоцировало пролитие кофе во время употребления. Отсюда можно сделать вывод, что виноват менеджер по обеспечению ресурсами, то есть проблема заключена совершенно в другом бизнес-процессе, нежели казалось сначала. Более того, такая ситуация может отрицательно повлиять на выполнение КРІ 3 и КРІ 4 менеджера по продажам, так как кофе в маленьких стаканах начнут покупать меньше, также это отрицательно скажется на выходных показателях воронки продаж. Из-за недостижения целевого КРІ определенным менеджером могут пострадать другие, смежные бизнес-процессы. При этом, имея систему КРІ можно усилить контроль и требования к менеджеру по обеспечению ресурсами. Без системы КРІ, в данном случае было бы намного сложнее выявить очаг проблемы.

Это лишь один из множества примеров, а стоит представить не маленькую кофейню, а, например, большую компанию по перевозкам или, например, гипермаркет, банк и т.д., то необходимость системы КРІ становится еще яснее.

Теперь перейдем ко второй задаче данной работы: показать, как именно происходит разработка и внедрение системы КРІ в компанию.

Стоит сказать, что на рынке существует множество программ, позволяющих автоматизировать систему КРІ и внедрить ее в любую сферу. Задачей таких программ является разложение общей стратегии компании, подразумевающей достижение определенных целей, в систему показателей с соответствующими измерениями, обозначающих то, на каком этапе находится, по сути, компания, касательно своих целевых показателей.

Каждая компания, решающая внедрить систему КРІ должна учесть некоторые требования:

- 1) Показатели должны быть четко определены и измеримы;
- 2) Достижимость поставленных показателей;
- 3) К каждому КРІ или группе КРІ должен быть приставлен соответствующий сотрудник из соответствующей сферы;
- 4) Мотивационный эффект, посредством выдачи бонусов и премий сотрудникам, достигшим целевых КРІ;

5) Показатели должны обладать сопоставимостью, что означает, что если в одной ситуации несколько показателей можно сравнить, то в другой, аналогичной ситуации, их можно сравнить тоже;

6) Наличие инструментов для сбора, обработки и анализа показателей;

Вышеперечисленные условия должны быть учтены при разработке КРІ в любой компании. Для разработки и внедрения КРІ необходимо в первую очередь четко знать цели своей компании. Определившись с целями, компания должна определить свои бизнес-процессы. Разделив бизнес-процессы по группам, компания должна понять, каким образом определенные бизнес-процессы могут повлиять на достижение целей компании. В конце концов, компания задает определенные показатели, характеризующие эффективность выявленных бизнес-процессов и приставляет к определенным процессам сотрудников из соответствующей сферы.

Однако существуют определенные проблемы, связанные с внедрением системы КРІ. Помимо трудоемкости и затратности в плане ресурсов, внедрение КРІ является резкой переменой для любой компании, в частности для ее сотрудников, к которым и будут прикреплены соответствующие их должностной сфере КРІ. Систему стоит внедрять, если компания не остановится на полпути, а будет уверена в завершении начатого.

Также, внедрение системы не только покажет многие проблемы, но и может им поспособствовать. К примеру, если премию получает сотрудник, первый достигший определенного целевого показателя, другие сотрудники могут включить свои, не совсем справедливые правила в «игру». Корпоративная культура может встать под удар. Поэтому очень важно, при внедрении системы КРІ, правильно распределить показатели между сотрудниками и суметь эффективно управлять системой, не позволяя системе давать отрицательный эффект.

Также могут возникнуть следующие проблемы:

1) Избыточное число КРІ.

При большом количестве КРІ сам процесс контроля за ними становится слишком сложным. Также, могут быть проблемы при выполнении. Если за одним сотрудником закреплено слишком большое количество показателей, то он может просто не успеть ни за одним из них. Многие авторы склонны считать, что оптимальное количество КРІ на сотрудника это 5.

2) Субъективность некоторых КРІ.

Как уже оговаривалось выше, показатели должны быть достижимы, при этом, если рассматривать не количественные, а качественные показатели, то сотруднику будет сложно понять, что от него хотят, например, показатель «качество изделия», будучи нераскрытым, может нести за собой двойной смысл. Сотрудник, которому не дали дополнительных показателей (параметров изделия), то есть которому становится невозможным оценить свое изделия никак, кроме субъективного мнения, может оказаться в неприятной ситуации, так как его представление о качестве отлично от представления его начальства, даже при том, что данный сотрудник, например, при имени определенных дополнительных параметров мог бы добиться нужного начальству результата. По сути, работник, будучи умелым, может оказаться неумелым работником в глазах начальства.

3) КРІ, прикрепленный к сотруднику, не соответствует его сфере деятельности.

При неправильном распределении показателей по сотрудникам, может снова возникнуть та же проблема, что и описана в пункте 2 выше.

В завершение, определившись с проблемами разработки и внедрения КРІ, попробуем проделать это на конкретном примере, чтобы решить третью задачу данной работы: оценить влияние системы КРІ на оптимизацию бизнес-процессов.

Для упрощения рассмотрим один бизнес-процесс одной конкретной компании. Рассмотрим завод по производству мороженого, а конкретнее, мороженое в стаканчике. Одним из процессов является закупка сырья для производства вафельного стаканчика. Целью процесса является сама закупка сырья для обеспечения производства вафельного стаканчика.

КРІs:

- Срок, за который доставляется сырье;

- Уровень качества сырья;

- Цена;

Схема 1 демонстрирует бизнес-процесс (закупка сырья) иллюстративно.

				
Начало процесса	Документ	Процесс	Подтверждение правильности	Окончание процесса

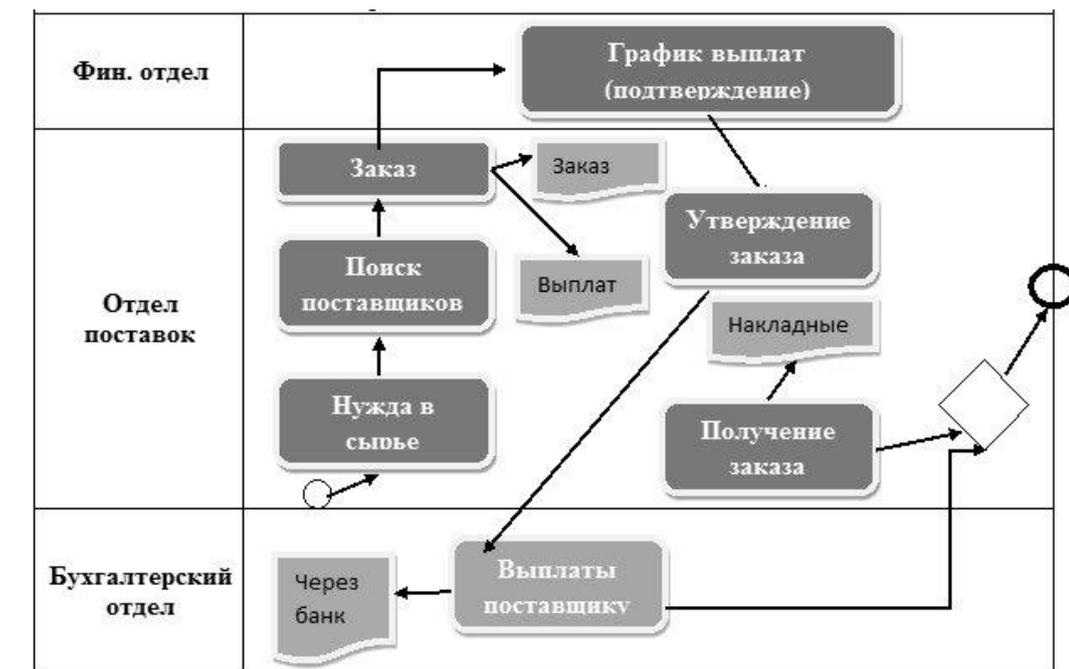


Рис. 2. Схема: Бизнес-процесс. Закупка сырья

Источник: Составлено автором.

Как мы видим, в бизнес-процессе участвуют три отдела: бухгалтерия, финансовый отдел и отдел поставок; имеем следующие КРІ: Срок доставки, качество, стоимость.

В данном случае каждый участник процесса может повлиять на КРІ следующим образом: производственный отдел оповещает отдел поставок о нужде в сырье, сразу запускается КРІ-срок снабжения сырьем; отдел снабжения начинает поиск поставщиков по критериям цена и качество, вступают в силу остальные два заданные КРІ. Отдел поставок напрямую с первых минут начинает влиять на достижение целевых КРІ. Оформив документ заказа, последний отправляется к поставщикам сырья. Тут вступает в силу финансовый отдел, где график выплат должен быть утвержден, финансовый отдел начинает влиять на КРІ-срок снабжения сырьем, ведь без графика выплат сделка не совершится (это наглядно показано на схеме 1). Как только финансовый отдел утвердил график, отдел поставок отправляет поставщикам подтвержденные заказы. Наступает время расчета с поставщиками, тут уже бухгалтерия начинает влиять на КРІ-срок снабжения сырьем. Создается накладная. Оплата произведена, товар получен – процесс окончен. Мы убедились, что из трех КРІ, поставленных в условие (срок, цена, качество), бухгалтерия влияет прямо на КРІ-срок, как и финансовый отдел, а отдел снабжения влияет на все три КРІ.

В качестве вывода стоит сказать, что, несмотря на определенные проблемы внедрения системы КРІ, ее преимуществом является то, что она показывает не только проблемы компании, но и выявляет очаг этих проблем, при этом являясь мотивирующим инструментом при правильной системе поощрений за достижение КРІ. Также, являясь элементами бизнес-процессов, КРІ выявляют, какие именно бизнес-процессы необходимо оптимизировать, чтобы достичь поставленных компанией целей. Точно так же, управление системой КРІ происходит при помощи оптимизации бизнес-процессов.

Список литературы / References

1. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. "The Balanced Scorecard. Translating strategy into action", Harvard Business school press, Бостон, США, 1996. 294 с.
2. Райнус Джозеф. "Improving Business Process Performance"/ CRC Press/ Taylor & Francis Group, Милтон Парк. Абингтон. Великобритания, 2011. 345 с.
3. Парментер Дэвид. "Developing, Implementing and Using Winning KPIs". John Wiley & Sons Inc, Канада, 2007. 236 с.
4. Парментер Дэвид. "Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies". John Wiley & Sons Inc. Канада, 2012. 224 с.
5. Ветлужских Елена. "Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ". Альпина Паблишер, Москва, 2014. 28 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. *Kaplan Robert S., Norton David P.* "The Balanced Scorecard. Translating strategy into action". Harvard Business school press. Boston, USA, 1996. 294 p.
2. *Raynus Joseph.* "Improving Business Process Performance". CRC Press. Taylor & Francis Group. Milton Park. Abington. UK, 2011. 345 p.
3. *Parmenter David.* "Developing, Implementing and Using Winning KPIs". John Wiley & Sons. Inc. Canada, 2007. 236 p.
4. *Parmenter David.* "Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies". Canada, 2012. 224 p.
5. *Vetluzhski Yelena.* "Systema voznagrazhdeniya. Kak razrabotat' celi i KPI". Alpina Publisher. Moscow, 2014. 28 p.