

Святослав Бирюлин

КРИ, КОТОРЫЕ УБЬЮТ ВАШ БИЗНЕС



Святослав Бирюлин

KPI, которые убьют ваш бизнес. Мини-книга

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63830451

ISBN 9785005315656

Аннотация

Знаете ли вы, что низкое качество продуктов и услуг может быть следствием выполнения сотрудниками своих KPI? Да-да, именно выполнения KPI! Вы используете KPI и мотивацию на их выполнение в своём бизнесе? Тогда вы должны знать и об очень важных их «темных сторонах». Порой KPI несут больше вреда, чем пользы, использовать их можно только при выполнении ряда условий. Узнайте больше об этом в новой книге автора бизнес-бестселлеров, опытного управленца Святослава Бирюлина.

Содержание

Предисловие	5
Часть 1. Клиенты и деньги	8
Введение	8
Глава 1. Навигатор и не только	10
Глава 2. KPI и потребитель	15
Глава 3. Обувь и лояльность потребителя	21
Глава 4. KPI и сплоченность	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

КРІ, которые убьют ваш бизнес Мини-книга

Святослав Бирюлин

© Святослав Бирюлин, 2021

ISBN 978-5-0053-1565-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

*Надеяться, что менеджеры за бонусы сделают
компанию успешнее —*

*все равно что рассчитывать, что ваш ребенок
сам выучится играть на скрипке за новый iPhone.*

Святослав Бирюлин

Джереми Шапиро, доктор философских наук и директор в MIT, говорил: «Если вы не измеряете что-то, то не можете этим управлять». Много лет назад меня, молодого и неопытного CEO, очень вдохновила эта фраза. Даже беглого взгляда на отчетность моей компании хватило, чтобы осознать — я не управлял многим.

Я начал все измерять. Потратил немало сил на создание учетной системы, из которой можно легко и удобно получить любую цифру — от оборачиваемости конкретного товара до динамики маржинальной прибыли в выбранном канале сбыта и производительности труда в каждом филиале.

А дальше я совершил классическую ошибку неопытного управленца, решив не просто подсчитывать результаты и анализировать их, а разработать на их основе «сетку KPI». Мне хотелось увязать доход каждого сотрудника с результатами деятельности, измеренными с помощью KPI. Мне ка-

залось это очень логичным. Увы, этот подход принес и мне, и многим другим предпринимателям и управленцам больше разочарований, чем пользы.

Об «оцифровке» компании говорят многие бизнес-спикеры, и они правы. Нет ничего хуже управленца, принимающего решения вслепую, без аналитики в руках. Но аналитика хороша лишь для принятия решений. Как только мы пытаемся использовать ее как управленческий инструмент, стараясь всех и вся «привязать мотивацией к цифре», мы встаем на скользкий и опасный путь. Управление бизнесом только через мотивацию и KPI можно сравнить с лекарством, негативные побочные эффекты которого сильнее пользы лечения.

У российских управленцев и предпринимателей эта мысль вызывает непонимание, отторжение или даже негодование. Причина этого в том, что «мотивация через KPI» за много лет стала уютной зоной комфорта, привычной догмой, сомневаться в которой никому даже не приходит в голову. Между тем, я еще не встречал ни одного управленца или предпринимателя, полностью довольного своей «системой мотивации». Однако решение проблемы они видят в более точной, тонкой настройке. «Вот мы сейчас здесь улучшим, тут подкрутим, и все заработает», – уверяли они.

Увы, сам этот подход содержит в себе столько изъянов, что никакая «тонкая настройка» его не исправит. КРІ – это несовершенный и грубый инструмент, и попытки управлять бизнесом на его основе не эффективнее управления стартом при помощи устава строевой службы. Надеюсь, эта мини-книга поможет вам усомниться в привычных инструментах и задуматься о более сложных, но эффективных методах.

Часть 1. Клиенты и деньги

Введение

22 августа 2006 года самолет «Ту-154» авиакомпании «Пулково», выполнявший рейс по маршруту «Анапа – Санкт-Петербург», потерпел катастрофу возле украинского Донецка. Погиб весь экипаж и 160 пассажиров, из них 45 – дети. Официально причиной катастрофы считается ошибка экипажа. Столкнувшись с грозовым фронтом, командир воздушного судна принял решение не обходить его стороной, а пройти над ним. Для этого он попытался поднять самолет на высоту 12 километров, но не сумел справиться с управлением, отправив машину в «плоский штопор». Вывести судно из него экипаж не смог.

В неофициальных комментариях СМИ некоторые эксперты утверждали, что пилотов подтолкнули к такому решению при помощи КРІ «Экономия топлива», источника их премиальных. Если бы экипаж облетел грозу стороной, то сжег бы гораздо больше керосина. Комментаторы утверждали, что, не желая лишаться премии, летчики лишились жизни.

Доход руководства авиакомпаний по всему миру зависит

от прибыли организаций. Керосин – одна из главных статей операционных затрат. Его экономия существенно влияет на финансовые показатели. Не логично ли, если директора порой требуют от пилотов его экономить? Если комментаторы правы, 22 августа 2006 года подобная экономия привела к катастрофе.

Не кажется ли вам эта ситуация до боли знакомой? Не случается ли она в других бизнесах, по всему миру, ежедневно? Акционеры требуют от директоров выполнения KPI по чистой прибыли. Директора «каскадируют» (или «декомпозируют») этот показатель на подчиненных, создавая сложные «сетки» KPI, пронизывающие бизнесы до самого низа. В некоторых компаниях почти нет сотрудников, чей доход не связан хотя бы с одним KPI.

К счастью, это почти никогда не приводит к гибели людей. Но часто, куда чаще, чем кажется, это приводит к драматичным последствиям для бизнеса. О них и написана эта книга.

Глава 1. Навигатор и не только

Сталкивались ли вы когда-нибудь с плохим обслуживанием? С низким качеством товаров? С ужасающим сервисом? Вопрос, конечно, риторический. Мы думаем, что плохой сервис, обман потребителей или низкое качество продуктов – это результат безалаберности. Халатность либо владельцев бизнеса, не сумевших наладить процессы, либо сотрудников, пренебрегающих правилами.

Возможно, для вас будет сюрпризом узнать, что чаще всего низкое качество работы с клиентами – это, напротив, следствие попыток владельцев бизнеса улучшить ситуацию, а сотрудников – четко выполнить задачи. Владельцы бизнеса пытались влиять на результат при помощи KPI, а сотрудники – эти KPI достичь.

Кейс «Навигатор»

Если вы часто ездите за рулем по Москве, вы, скорее всего, пользуетесь приложением «Яндекс Навигатор». Отправляясь в путь, открываете приложение и смотрите, сколько времени займет предполагаемый маршрут и можно ли проехать побыстрее.

Я часто пользуюсь «ЯН» и мысленно фиксирую, насколько отличается расчетное время прибытия к цели от фактического. Результаты не перестают удивлять. Даже на коротких маршрутах, продолжительностью до 30—40 минут, утром в воскресенье, приложение порой ошибается на 10—15 минут, то есть на 35—50%. Не очень, мягко говоря, эффективно для приложения, созданного еще в 2012 году. За прошедшие девять лет им воспользовались сотни миллионов раз, и высокотехнологичная компания «Яндекс» могла бы предложить точность и выше.

Москва – огромный и непредсказуемый с точки зрения дорожного движения город, возразите, возможно, вы. За 40 минут на моем маршруте может случиться ДТП или сломаться светофор, пойти снег или дождь. Пара зазевавшихся водителей на светофоре создают затор. Это так.

Но и у меня есть что возразить. Во-первых, за девять лет Яндекс накопил не то что big data – это уже gigantic data, enormously big data, непостижимый уму объем данных. Я не специалист, но математическое образование подсказывает мне, что как минимум приложение могло бы рассчитывать вероятность отклонения времени прибытия от расчетного в зависимости от общей дорожной обстановки и учитывать ее при прогнозировании. Наверняка существуют и более точные методы. Отклонение на 35—50% – зачем вооб-

ще нужно такое приложение? Я езжу по Москве с 1999 года и могу предсказывать время в пути с такой же точностью – просто из опыта, за умеренную плату.

Во-вторых, приложение очень редко ошибается в меньшую сторону. Не припомню случая, чтобы «Навигатор» предсказал мне прибытие в 15:30, а де-факто я бы приехал в 15:15. За редким исключением, фактическое время прибытия позже расчетного.

В-третьих, и это главное, компания «Яндекс» владеет сервисами «Яндекс Такси», каршеринговой компанией «Яндекс Драйв» и сервисом «Яндекс Заправки». Если вы сядете в машину – в свою, в арендованную поминутно у того же Яндекса или в такси, – есть шанс, что компания на вас заработает. А вот если вы, заглянув в «Яндекс Навигатор», увидите исполосованную красным карту и поедете на метро, «Яндекс» точно не заработает на вас или заработает меньше (у «Яндекса» есть приложение «Яндекс Метро», там есть платная реклама, но уверен, что такси и каршеринг приносят больше дохода).

Разумеется, у меня нет доказательств подлога и обмана, и все сказанное мною выше – лишь мнение. Может, мне просто показалось. Я не журналист-расследователь, и моя цель – не разоблачить «Яндекс». Но в компании «Яндекс» работа-

ет много топ-менеджеров, и у них наверняка есть KPI, связанные с ростом прибыли бизнеса. Я не утверждаю, что «Яндекс» обманывает пользователей. Однако жизненный опыт говорит, что если у топ-менеджеров есть возможность увеличить бонусы, умышленно улучшая прогнозы и подталкивая вас к поездке на автомобиле, они как минимум задумывались об этом. Если вдруг окажется, что так оно и есть, я не удивлюсь.

Когда «Яндекс Карты», Google Maps, Apple Maps или любое другое картографическое приложение прокладывает нам путь, откуда мы знаем – это кратчайший путь или просто он пролегает мимо заведения щедрого рекламодателя? Если вдруг подобные злоупотребления со стороны бизнеса всплывают, мы привычно ругаем жадных до денег капиталистов. Хотя лично мой опыт говорит, что капиталисты бы как раз так делать не стали, их волнует не только сегодняшний доход, но и долгосрочное развитие. В отличие от наемных менеджеров. Создавая «систему KPI», основанную на прибыли, владелец бизнеса создает и почву для ухудшения клиентского опыта.

Вывод №1

Если вы сталкиваетесь с плохим сервисом или некачественным продуктом, скорее всего, у кого-то в компании за-

рабочая плата связана с финансовыми KPI, например, приростом продаж или чистой прибыли. Ведь прирост продаж и прибыли – это вовсе не про клиента, не обманывайте себя. Мы еще поговорим об этом позже.

Глава 2. КРІ и потребитель

Мы сидим в переговорной комнате с собственниками бизнеса и топ-менеджерами. Я помогаю компании разработать стратегию. У нас прошли уже три сессии, мы работаем над текстом стратегического документа.

В ходе работы мы много говорили о потребителях, их ценностях и о том, что бизнес извлекает доход из удовлетворения их потребностей. Но когда мы доходим до раздела «цели», я вновь вижу там только финансовые показатели: выручку, маржу, EBITDA, чистую прибыль и так далее.

– А почему в матрице нет целей, связанных с удовлетворенностью потребителей? – спрашиваю.

– А разве продажи не есть лучший показатель удовлетворенности? Раз покупают, значит, довольны! – отвечает акционер.

А вот и нет.

Процитирую автора книги «Маркетинг от потребителя» Роджера Беста:

«Удовлетворенность потребителя – это индикатор биз-

неса, позволяющий заглянуть вперед и оценить, насколько хорошо клиенты будут реагировать на деятельность компании в будущем. Другие показатели рыночной деятельности, такие как объем продаж, обращены в прошлое. Они говорят о том, насколько хорошо фирма работала в прошлом, но не о том, как хорошо ее дела будут идти в будущем».

Кейс «Производство»

Производственная компания из Подмосковья, назовем ее ООО «Завод», продавала другим производствам некие комплектующие. Среди клиентов был и крупный холдинг, чьи закупки превышали 15% в общей выручке «Завода».

В мотивационных картах для менеджеров по продажам, РОПов (руководителей отдела продаж) и топ-менеджеров значились показатели выручки, маржинальной прибыли и (для высшего руководства) – чистой прибыли «Завода».

Как показало позже разбирательство, которое я помогал проводить, рядовые менеджеры по продажам давно знали, что качество сервиса и самих комплектующих «Завода» все больше отставали от рыночных. Клиенты жаловались, и некоторые РОПы пытались донести до руководства суть проблемы, но их не слышали. Боссы думали, что так РОПы просто оправдывают свою лень. Продажи шли, прибыль имелась, бонусы начислялись. Удовлетворенность клиентов никто не измерял, в компании никто не слышал о Customer

Satisfaction Index (CSI) или других показателях, пригодные для b2b-отраслей.

По словам сотрудника, работавшего с холдингом, менеджер по закупкам на стороне клиента давно угрожал добавить в портфель еще одного поставщика. Не делал он этого по одной причине – процедура аккредитации новых поставщиков в его холдинге была настолько сложной, что ему очень не хотелось ее затевать. Новому договору предстояло пройти десяток согласований, и только это его останавливало.

Но только до поры до времени. В 2018 году терпение клиентов лопнуло, и даже самые лояльные начали массово вводить в ассортимент продукцию конкурентов. Менеджер по закупкам холдинга все-таки аккредитовал второго поставщика, и «Завод» в одночасье лишился 8% выручки. Общее падение объемов превысило 20%, что ввергло «Завод» в убытки и кассовые разрывы. До последнего момента руководство компании, интересовавшееся только финансами, не замечало проблем. Если бы удовлетворенность клиентов интересовала боссов, ситуации можно было бы избежать.

Если вас не убедила эта история, вспомните Nokia, чья чистая прибыль в 2007 году превысила 20 млрд евро. В этот момент в мире работало более миллиарда телефонов под этой маркой, а журнал Forbes в ноябре того же года задавался вопросом – а сумеет ли кто-то догнать «короля сотовой связи»? Дальнейшее общеизвестно. Могут ли продажи служить

показателем удовлетворенности клиентов? Почти никогда.

Вывод №2

KPI, связанные с чистой прибылью, могут стимулировать сотрудников ухудшать потребительский опыт, особенно если это не скажется на продажах немедленно.

Примеры:

- Качество продукта немного снижается из-за ухудшения качества сырья или производственных процессов.

- Компания нанимает менее квалифицированных сотрудников, работающих с покупателями или влияющих на качество продукта или сервиса.

- Компания экономит на обучении сотрудников для повышения операционной прибыли.

- Компания искусственно и очень настойчиво навязывает потребителю товары и услуги (например, через работающих по скриптам операторов call-центра). Это ведет к росту текущей выручки и прибыли, но часть клиентов это бесит, а купившие навязанные товары или услуги потом оставляют негативные отзывы в соцсетях или уходят навсегда.

Вывод №3

Показатели продаж НЕ отражают удовлетворенность клиента. Это связанные между собой вещи, но не факт, что одно – следствие другого. Подобное когнитивное искажение называется «ложной причинно-следственной связью», fallacy of false cause. Автор книги «Искусство ясно мыслить» Рольф Добелли приводит для иллюстрации этой мыслительной ловушки такой пример. Связь мотивации сотрудников и прибыльности компании кажется очевидной. Мы верим, что рост мотивации ведет к росту дохода, но это иллюзия. В компаниях Ozon, Tesla или Uber наверняка работает очень много мотивированных людей, но компании убыточны. «Сбербанк» прибылен, но вовсе не факт, что большинство из его 276,6 тысяч¹ сотрудников высоко мотивированы.

Продажи и удовлетворенность потребителя разнесены во времени, и в этом основная загвоздка. В примере с ООО «Завод» недовольные потребители продолжали некоторое время закупать продукцию. Обманутый во время покупки потребитель (например, ему всучили ненужный дополнительный сервис или продали продукт качеством ниже заявленного) удовлетворен в процессе покупки, но вскоре будет разочарован. Для понимания подлинной удовлетворенности потребителя ее необходимо замерять – при помощи опросов, анкет, интервью или иных способов, релевантных отрасли.

¹ по состоянию на 30 июня 2020 года, по данным ТАСС: <https://tass.ru/ekonomika/9083433>

Если какой показатель продаж и связан с удовлетворенностью потребителя, то это показатель повторных продаж или постоянных клиентов. Да и то, как мы знаем, наличие потребительских симпатий сегодня не гарантирует их в будущем. Хотите знать, довольны ли ваши клиенты, – учитесь это измерять и не полагайтесь на цифры выручки.

Глава 3. Обувь и лояльность потребителя

Мой клиент – сеть розничных обувных магазинов. Перед очередной сессией я заезжаю в три магазина сети и провожу социальный эксперимент. Я захожу в магазин и говорю девушкам-консультанткам, подлетающим ко мне, стоит мне переступить порог, что пришел «только посмотреть». То есть ясно даю понять, что покупать не собираюсь, по крайней мере сегодня. Огонек в глазах девушек мгновенно гаснет, они равнодушно отворачиваются.

Спрашиваю HR-директора:

– Какова методика мотивации в магазинах?

– О, очень эффективная! Доход всех сотрудников связан с продажами, – оживляется HR-директор. – Благодаря ей показатель выручки только за прошлый год вырос на 20%!

Ох уж эти показатели... Конечно, такие метрики, как число посетителей, средний чек, процент конверсии посетителей в покупки и т. д. легко и удобно считать. Современные учетные программы выдают их по щелчку пальцев. Но возникают интересные вопросы. Порождает ли эта система долгосрочную лояльность потребителей (к которой, уверен, стремится высшее руководство сети)? Консультанты те-

ряли ко мне интерес, если я не покупал немедленно, хотя если бы я получил качественную консультацию, я бы, глядишь, и зашел в тот же магазин через пару дней и сделал бы покупку на крупную сумму. А заодно и порекомендовал бы магазин друзьям и знакомым.

Почему консультанты не хотели рассказывать мне об обуви? Если бы я сделал покупку сразу, они бы получили комиссионные. А если нет, но они бы все-таки потратили на меня минут десять, то я бы, возможно, купил обувь в другую смену, в другом магазине или вовсе на сайте, и мой консультант не получил бы ничего. Компания бы получила прибыль, конкретный сотрудник – нет.

Подобная «мотивация» не подталкивает продавцов-консультантов повышать лояльность покупателей к сети в целом или к продукту. Она превращает консультанта в эгоиста, заинтересованного только в личном доходе, но равнодушного к успеху компании, в которой работает.

Кейс «Агентство недвижимости»

Мы разрабатываем стратегию для агентства недвижимости. Часть проекта – исследование покупателей и продавцов недвижимости в целом, и тех, кто пользовался услугами агентства (допустим, ООО «Агентство») в частности. Специализированная исследовательская компания проводит

фокус-группу с потребителями.

В ООО «Агентство» агенты – не независимые «свободные охотники». Это штатные сотрудники, регулярно проходящие тренинги по продажам. «Тренинги начинаются с темы личных доходов сотрудника», – не без гордости рассказывает совладелец агентства. «Тренер просит каждого поставить перед собой личные финансовые цели на год, а потом разработать план достижения». Тем самым агентство помогает агентам «оставаться голодными», активнее участвовать в сделках.

Мы смотрим через односторонне прозрачное стекло на участников фокус-группы. Модератор ведет дискуссию, за столом сидят люди, купившие или продавшие квартиру через ООО «Агентство» в течение последних 60 дней. Модератор уже выяснила, что в целом участники, скорее, довольны работой с агентством, хотя возгласов восторга мы тоже не слышим. Наводящими вопросами модератор выводит членов фокус-группы на негативные впечатления.

– Жадные они, – говорит хмурый мужчина в пиджаке.

– В смысле – жадные? – уточняет модератор.

– Я пришел к ним, чтобы купить квартиру. Меня сначала встретили как родного, напоили кофе, усадили за стол. А когда сказал, что у меня небольшая сумма, что мне нужна маленькая «однушка», сотрудник потерял ко мне интерес, даже не пытаюсь скрыть, что со мной он только теряет время.

– Да-да, – подхватила сидящая напротив дама. – У них в глазах как будто шарики с долларами крутятся. Как в мультиках, помните?

Стоящий рядом со мной совладелец бизнеса явно огорчен.

– Вы же понимаете, что они об этом пишут в соцсетях и рассказывают знакомым? – спрашиваю.

– Конечно, понимаю, – вздыхает он. – Я не рассчитывал на такую реакцию.

Ответ неверный. Он вообще не рассчитывал на реакцию клиентов, потому что вовсе не думал о них, ослепленный растущими цифрами сделок и комиссии. Для него клиент не предмет заботы, а источник прибыли. Дойная корова с большим выменем.

Вывод №4

Когда заработок связанных с клиентами сотрудников сильно зависит от продаж, это вовсе не делает их заботливее. Не питайте иллюзий. Наоборот, чем больше они зациклены на личной выгоде, тем быстрее торопятся избавиться от клиента и заняться следующим. Сомневающийся клиент, клиент с небольшой суммой, клиент, который только зашел узнать – это потеря времени для сотрудника, пустая трата сил и минут, которые можно потратить на заработок. Это

способствует долгосрочному успеху бизнеса?

Создатель компании Zappos Тони Шей в книге «Доставляя счастье» подчеркивал, что не лимитировал время диалогов операторов call-центра с клиентами, так как это негативно сказывалось на качестве сервиса. Однажды по просьбе клиентки сотрудница call-центра даже заказала той пиццу с доставкой. Сделала ли бы она это, если бы ее зарплата зависела от числа телефонных разговоров за день? Нет, она бы стремилась сократить каждую беседу. Это бы привело к сокращению числа операторов и росту прибыли компании. Прибыли, но не лояльности потребителей.

Чем сильнее мы связываем доход сотрудника с выручкой, тем больше подталкиваем его к представлению о клиенте исключительно как о «ходячем кошельке». Скажем, агент из нашего «Агентства» показывает будущему покупателю квартиру, у которой есть незаметный глазу изъян. Агент о нем знает, но осознает, что, узнай об этом и покупатель, это того отпугнет. Либо снизит стоимость жилья, а значит, и комиссионные агента. Мотивируют ли агента подобные КРІ быть честным?

Глава 4. КРІ и сплоченность

Я сижу в качестве гостя на планерке в офисе потенциального клиента. Акционер намеренно покинул совещание, чтобы я посмотрел на менеджеров «в естественной среде обитания». Я скромно сижу в темном углу, не принимая участия в обсуждении.

Разгорается нешуточный спор, расколовший присутствующих на два лагеря. В авангарде первого – коммерческий директор и директор по логистике. Они предлагают купить дорогостоящую TMS, Transport Management System, мотивируя это необходимостью повысить скорость доставки товаров клиентам. По другую сторону баррикад – директора по персоналу и финансам. Им кажется, что покупка только облегчит труд отделов продаж и логистики, но не приведет к росту продаж.

– Коллеги, – с плохо скрываемым раздражением говорит теряющий терпение коммерческий директор. – Все значимые конкуренты давно делают доставку клиентам в тот же день, если заявка поступила до 14:00, а мы – только если до 11:00. Я предоставлял справку.

– А как окупятся эти затраты? – спрашивает, прищурившись, финансовый директор.

– Как минимум, перестанем терять клиентов. Как макси-

мум – получим новых! Я же присылал расчеты! – отвечает коммерческий.

– Расчеты я видела, – говорит финансовый, – Но где доказательства, что цифры, заложенные в них, верны? А что, если мы купим TMS, а продажи не вырастут? Вы компенсируете потери из личной зарплаты?

– Я зашла вчера в отдел продаж, – подхватывает HR-директор. – Там царит полное благодушие! Сидят, болтают между собой, половина курит... По-моему, вам достаточно порядок у себя навести, и продажи вырастут. Вы хотите заказать дорогущую программу вместо того, чтобы взять коллектив в ежовые рукавицы. Прикрываетесь конкурентами.

– Послушайте, – огрызается коммерческий директор. – Давайте вы у себя порядок сначала наведете, а потом меня будете учить, хорошо? Вы мне вакансию РОПа второй месяц закрыть не можете...

Я не мог отделаться от ощущения дежавю. Нечто подобное я слышал и сам, в своем офисе, лет тринадцать назад, будучи молодым и неопытным СЕО. Выйдя с планерки, я направился к собственнику.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.