Применение «Системы сбалансированных показателей» для формализации стратегии роста интернет-провайдеров



В этой статье мы хотим рассказать о недавнем проекте по разработке "Системы сбалансированных показателей" для крупного оператора. Почему мы применяем эту управленческую технологию? Потому что на наш взгляд она идеально подходит для решения задач:

- проведения аналитической работы по осмыслению командой источников увеличения темпов роста компании,
- вовлечения всех ключевых сотрудников в процесс выработки решений – все соавторы;
- снятия сопротивления в последующей реализации за счёт прозрачности вклада каждого подразделения.

У нашего клиента растущий бизнес, но его волнует вопрос, как ускорить этот рост, сделать его эффективнее.

Это очень важно, на наш взгляд. Стратегия нужна не тогда, когда рост остановился, и мы думаем, что же делать дальше, а всегда, так как постоянное ускорение темпов роста – это показатель эффективности ("рост" мы понимаем в широком смысле – это и рост продаж, и оптимизация процессов и ресурсов).

С точки зрения "Системы сбалансированных показателей" стратегия – это ранжированный связанный комплекс целей и показателей.

Почему вообще заказчик обратился к стратегии, а не к бизнес-процессам, например? Потому что были такие симптомы:

- "у меня много проектов, но руководители перегружены",
- "конкуренты, бывает, работают эффективнее",
- "у людей много задач и сложно расставить приоритеты",
- "сотрудники не оценивают эффективность своих действий".

Симптомы обратили наше внимание не только на то, что нет четких инструкций, а что процессы к рыночным возможностям привязаны недостаточно, нет фокуса на клиенте, на целях собственников.

Еще раз подчеркнём – это не провайдер "второго эшелона", это лидер в своём регионе с устойчивыми темпами роста.

Также нужно сказать, почему именно собственник обращается к консультантам за подобной услугой. Собственник (лидер) и команда хоть и составляют одно целое, но у них принципиально разные роли. Без лидера команда остановится в развитии, не сможет эффективно адаптироваться к внешней среде, так как именно лидер ставит цели и даёт оценку результатам. Но и лидер без команды не сможет свои идеи претворять в жизнь. Лидер всегда будет хотеть больше, чем может его команда. И все компании, на которые равняются, характеризуются сильными лидерами.

О самой методологии системы сбалансированных показателей мы писали в одном из наших предыдущих материалов. Остановимся на специфике этого проекта.

Первый этап разработки карты проекта – финансовые показатели



Разработка карты начинается с определения финансовых показателей стратегии. Вот тут, конечно, сами собственники часто "плавают". "Хотим как можно больше", "как можно эффективнее" – команде трудно принимать абстрактные показатели. Важно: финансовая перспектива должна отражать именно влияние разрабатываемой стратегии. Например, если компания и так год за годом растёт на 20% и это значение вносится в карту, то зачем тогда стратегия, если рост происходит и в существующих процессах и ресурсах? Зачем что-то перестраивать, тратить на это колоссальную энергию? Фокус должен быть именно на приросте.

Также наш заказчик хотел заложить в логику карты помимо роста за счёт клиентов, показатели экономической эффективности основных служб, так как считал важной задачей, чтобы руководители основных подразделений начали при принятии решений оценивать экономическую сторону вопроса.

Второй этап – цели по клиентам

Очень часто операторы, давно работающие на рынке, теряют фокус на клиента и погружаются во внутренние процессы. Клиент как бы само собой разумеющееся приложение к процессам. Почему-то забыли с чего начиналась отрасль – с бешенного спроса населения на услуги ШПД и кабельного ТВ. Нет ничего удивительного в том, что компания с большим числом абонентов подключает много новых абонентов – "сарафанное радио" делает своё дело. И, в принципе, даже не очень важно, какая команда рулит этим процессом – клиент будет приходить.

А вот может ли команда найти сегменты или каналы продаж, которые увеличат этот поток, например на 20%? На этом этапе внутренние процессы роли не играют, важно оценить потенциал, а какие процессы и ресурсы для этого нужны – дело следующих этапов. Вот тут на проекте мы выступили во второй роли – не только методологов разработки стратегии, а и отраслевых консультантов по сегментам роста продаж.

Вместе с нами команда и собственник выделили и проговорили основные стратегические цели в клиентском блоке, способные повлиять на прирост подключений в направлениях юридических и физических лиц:

- запуск активных продаж,
- работа с оттоком,
- селекция новых объектов строительства,
- новый услуги,
- загородная экспансия.

На базе показателей других регионов и схожих проектов появилась возможность по многим направлениям сразу задать коридоры возможного роста.
Второй "веткой" в клиентском блоке команда выделила показатели обслуживания и эффективности, несомненно, важные для стратегии. Даже на уровне здравого смысла понятно, что в долгосрочной перспективе нужно системно поддерживать обратную связь с абонентами, помимо тщательного внимания к техническому блоку.

В компании были эти инструменты, но карта заставила по-новому взглянуть на них:

- оцифровать их, определив целевые показатели,
- задать себе вопросы: "какого уровня мы хотим достичь?", "как мы это измеряем?", "целостная ли у нас картина по ФЛ и ЮЛ?", "лучше ли мы конкурентов?",

- определить мероприятия, которые необходимы, чтобы закрыть недостающие блоки.

И третья "ветка" в клиентском блоке стала "веткой" внутреннего клиента – собственников компании. На уровне стратегии было важно отразить их ожидания, чтобы руководители ключевых направлений (а именно такие и были в проектной группе) в своих решениях руководствовались экономическим смыслом и постоянной оптимизацией. Нужно было донести и заложить в стратегию компании посыл владельцев, что, например, от тебя теперь ждут не просто выполнения такого-то количества подключений с заданными параметрами очереди, а и предложений по росту производительности труда, сокращения потерь и брака.

Третий уровень карты – внутренние процессы компании

Именно на нём нужно дать ответ на вопрос, как поменять (или создать) процессы, чтобы они смогли "дотянуться" до нужных клиентов. Мы говорим только об изменении – существующие процессы уже обеспечивают текущую эффективность работы с клиентами. В стратегии мы выдели что-то новое в клиентском блоке, значит и процессы нам все не нужны, нас интересует только процессы, приводящие к этим новым клиентам.

Надо сказать, что у заказчика процессы были формализованы только очагово и разрозненно, поэтому все цели в этой перспективе были поименованы единообразно "Эффективный процесс активных продаж", "Эффективный процесс подключений абонентов ФЛ" и так далее. В мероприятиях команда пришла к мнению, что основной задачей процессного блока стратегии оказалась собственно формализация процессов, необходимых для клиентского уровня.

Показатель достижения – это наличие формализованного блока процессов под соответствующую цель в клиентской перспективе. Когда будет делаться следующая версия карты, уже будут готовые процессы подразделений и появится возможность формулировать стратегические цели в этом блоке более точно, как изменение таких-то и таких-то процессов.

Отдельно стоит сказать про цели для третьей "ветки" показателей внутренней эффективности. В стратегические цели была выделена оптимизация основных процессов компании: подключения абонентов, строительства, ремонтов, обработки входящих вызовов. Им были заданы показатели измерения их достижения не только в виде наличия формализованных процессов, но и в удельных натурально-стоимостных – расходы на одно подключение, расходы на 1 минуту обработки входящего вызова, на 1 квартиру при новом строительстве. Для многих технических руководителей такой подход оценки был в новинку, но не вызвал отторжения, а наоборот, появилось желание разобраться, посчитать первые версии натурально-стоимостных показателей, сравнить свою деятельность с показателями других компаний в отрасли.

Четвертая перспектива – ресурсы и персонал



К четвёртой перспективе "Ресурсы и персонал" команда подходила уже с пониманием, что для реализации всего намеченного объёма потребуются немалые ресурсы, в первую очередь человеческие. Но это не вызывало опасений, а наоборот была полная ясность: какие клиенты, за счёт каких процессов с достаточным набором ресурсов дадут нужный прирост эффективности для собственников.

Также четвертая перспектива внесла ясность в причины симптомов, которые вначале сыпались от руководителей направлений: отсутствие корпоративной культуры, неадекватная мотивация, нестыковки между отделами. Всё оказалось очень просто: нужно было всего лишь ответить на вопросы типа "Выполнению каких процессов поможет корпоративная культура?", "Как изменение системы мотивации приведёт к росту эффективности?" и других.

Что же осталось сделать компании после окончания работы консультантов?

Осталась важная часть для реализации – отранжировать приоритеты. Карта дала 150 показателей контроля и примерно столько же стратегических мероприятий. Очевидно, что нельзя взяться сразу за всё.

Но выбор сделать теперь стало проще:

- первая группа: выбираем клиентский сегмент, дающий наибольший прирост, а в процессах требующих минимальных изменений;
- вторая группа: клиентский сегмент с большим потенциалом, но процессы потребуют серьёзной перестройки или вообще должны быть созданы с "0", так как в компании не существовали;
- третья группа: сегмент с относительно невысоким приростом, но много изменений в процессах – это лучше вообще не трогать при наличии альтернатив.

Данную работу проектная группа заказчика завершает самостоятельно.

В заключении хочется сказать, что работа по формализации стратегии целесообразна, когда у собственников складывается ощущение, что компания работает не на 100%, их инициативы "вязнут". Карта помогает и мягко снять сопротивление за счёт коллективной разработки, и аналитически посмотреть на "точки роста", и системно представить, что нужно для реализации.

Получить пример реальной карты ССП интернет-провайдера, можно оставив заявку в форме контактов на сайте компании "Телекомновация".