

**ГОЛЬ НЕФИНАНСОВЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В
УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ
НА ОСНОВАНИИ КРІ.
ВЛИЯНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ
КРІ НА ДОСТИЖЕНИЕ
ФИНАНСОВЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ.**

Полищук Юрий
Финансовый директор
Аптека Доброго дня

 доброго дня | аптека

 Доброго дня | аптека

ИЗМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-СРЕДЫ

«Старая экономика»

- Конкуренция с производителем
- Материальные активы
- Стабильность

- Уменьшение затрат
- Финансовые показатели, модель ROI

«Новая экономика»

- Конкуренция за потребителя
- Нематериальные активы, инновации
- Высокая скорость изменений
- Будущая прибыль
- Повышение роли нефинансовых показателей

ЗАПАЗДЫВАЮЩИЕ И ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Запаздывающие

- Показывают результат
- Сигнализируют о достижении стратегических целей
- Как правило финансовые показатели

Опережающие

- Показывают факторы, определяющие результат
- Измеряют тенденцию деятельности, а не результат.
- Показывают что должно быть сделано сегодня для получения стоимости завтра
- Как правило нефинансовые показатели

Показатели в BSC

Финансы

- Финансовое отражение прошлых результатов
- Всегда запаздывающие

Клиенты

- Как правило нефинансовые показатели
- Как правило запаздывающие

Процессы

- Как правило нефинансовые показатели
- Как правило опережающие

Обучение

- Как правило нефинансовые показатели
- Как запаздывающие так и опережающие

Ключевые показатели: ФИНАНСЫ

- Прибыль
- Рентабельность капитала
- Рентабельность каналов сбыта
- Рентабельность продуктов
- Маржинальный доход
- Дополнительные доходы

- Доля новых клиентов
- Доля новых продуктов

Ключевые показатели: КЛИЕНТЫ

Финансовые

- Доход от одного клиента
- Стоимость привлечения нового клиента
- Стоимость удержания старого клиента

Нефинансовые

- Доля на рынке
- Количество клиентов
- Индекс лояльности клиентов
- Доля потерянных клиентов
- Коэффициент претензий по услуге
- Узнаваемость ТМ

Ключевые показатели: ПРОЦЕССЫ

Финансовые

- Норматив затрат
- Себестоимость единицы продукции
- Эффективность оборотного капитала (оборачиваемость, финансовый цикл)
- Уровень затрат на логистику

Нефинансовые

- Время обслуживания одного клиента
- Время вывода нового продукта
- Время доставки
- Производительность
- Количество ошибок

Ключевые показатели: ОБУЧЕНИЕ и ПЕРСОНАЛ

Финансовые

- Затраты на обучение сотрудников
- Затраты на новую информационную систему
- Соотношение зарплат сотрудников к среднерыночным
- Затраты на исследование и разработки
- Затраты на мотивацию

Нефинансовые

- Оперативность инфо
- Оценка по «тайнственному покупателю»
- Удовлетворенность сотрудников
- Текучесть кадров
- % охвата нематериальной мотивацией
- Оценка по аттестации сотрудников
- % охвата сотрудников обучением
- Кросс-оценки
- Кадровый резерв
- Количество рацпредложений