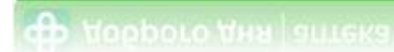


**ГОЛЬ НЕФИНАНСОВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В  
УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ  
НА ОСНОВАНИИ КРІ.  
ВЛИЯНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ  
КРІ НА ДОСТИЖЕНИЕ  
ФИНАНСОВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ.**

**Полищук Юрий**  
Финансовый директор  
Аптека Доброго дня



# 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