

Б. Марр

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

75

ПОКАЗАТЕЛЕЙ,
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР



[Купить книга на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Числа — это результат счета, но в жизни гораздо больше того, чего нельзя посчитать.

Я посвящаю эту книгу тем, кто дал мне безмерное понимание и счастье: моей жене Клэр и нашим трем детям Софии, Джеймсу и Оливеру.

Содержание

<i>Выражение признательности издателя.....</i>	<i>11</i>
<i>Введение.....</i>	<i>12</i>

Часть I. Финансовые показатели 17

1. Чистая прибыль.....	19
2. Маржа чистой прибыли	24
3. Маржа валовой прибыли.....	27
4. Маржа операционной прибыли	31
5. Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.....	34
6. Темп прироста дохода.....	38
7. Совокупный доход акционеров	42
8. Экономическая добавленная стоимость.....	46
9. Доходность инвестированного капитала.....	51
10. Рентабельность используемого капитала.....	56
11. Доходность активов.....	60
12. Доходность капитала.....	63
13. Соотношение между заемными и собственными средствами	66
14. Цикл конверсии наличности	71
15. Коэффициент оборотного капитала	75
16. Коэффициент операционных расходов.....	79
17. Отношение капитальных затрат к выручке от продаж	82
18. Показатель доходности акций	85

Часть II. Клиентские показатели 89

19. Показатель лояльности клиентов	91
20. Коэффициент удержания клиентов	97

Купить книга на сайте kniga.biz.ua >>>

21. Индекс удовлетворенности потребителей	102
22. Рейтинг прибыльности клиента	107
23. Пожизненная ценность клиента	112
24. Коэффициент текучести клиентов	117
25. Вовлеченность клиентов	121
26. Претензии клиентов	126

Часть III. Маркетинговые показатели и показатели продаж 131

27. Темп роста рынка	133
28. Относительная доля рынка	136
29. Капитал (ценность) бренда	141
30. Цена за лид	146
31. Коэффициент конверсии	150
32. Рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа кликов к числу показов	154
33. Показатель просмотра страниц и показатель отказов	158
34. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов	163
35. Доля онлайн-голосов	169
36. Покрытие социальных сетей	173
37. Клаут-рейтинг	178

Часть IV. Показатели операционной деятельности и логистики 181

38. Уровень шести сигм	183
39. Коэффициент использования производственных мощностей	187
40. Уровень производственных потерь	191
41. Логистический цикл	196
42. Полнота и своевременность поставок	200
43. Коэффициент потерь товарно-материальных ценностей	204
44. Отклонение по срокам проекта	207

45. Отклонение по стоимости проекта	211
46. Показатель освоенного объема	215
47. Потенциал потока инноваций	219
48. Доходность инвестированного в инновации капитала	223
49. Время вывода нового продукта на рынок	226
50. Норма качества	230
51. Коэффициент переделок	234
52. Показатель качества	238
53. Общая эффективность оборудования	242
54. Время простоя процесса или оборудования	247
55. Показатель разрешения проблем с первого обращения	250

Часть v. Показатели, относящиеся к персоналу.... 255

56. Добавленная стоимость человеческого капитала	257
57. Доход на одного сотрудника.....	261
58. Индекс удовлетворенности персонала.....	265
59. Уровень вовлеченности персонала.....	270
60. Показатель лояльности персонала	274
61. Коэффициент текучести персонала	278
62. Средний стаж непрерывной работы.....	282
63. Фактор абсентеизма Бредфорда	285
64. Оценка полного цикла обратной связи	289
65. Коэффициент конкурентоспособности зарплат	294
66. Время набора персонала	298
67. Окупаемость инвестиций в обучение персонала.....	301

Часть vi. Показатели корпоративной социальной ответственности..... 307

68. Углеродный след	309
69. Водный след.....	315

70. Энергопотребление	320
71. Экономия за счет преобразований и совершенствований	323
72. Длина логистической цепочки	326
73. Коэффициент снижения содержания отходов	329
74. Коэффициент переработки отходов	333
75. Коэффициент вторичной переработки продукции	337
<i>Об авторе</i>	340

Выражение признательности издателя

Мы благодарны всем, кто дал разрешение на воспроизведение авторских материалов.

Пример на с. 64 взят из отчета «Building and Communicating Shareholder Value», Business Intelligence (2000) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; пример на с. 81 взят из КПЭ 13 (D/E ratio), www.fool.com/investing/value/2007/06/20using-the-debt-to-equity-ratio.aspx, © 2007 The Motley Fool, LLC (www.fool.com); таблица на с. 138—139 взята с сайта www.bcg.com (The BCG Portfolio Matrix. From the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group); данные на с. 144 взяты с сайта www.interbrand.com, Interbrand, 2010; пример на с. 166—167 взят по адресу <http://marketingroi.wordpress.com/2007/10/02/customer-engagement-is-measurable/> с любезного разрешения Рона Шевлина; выдержка на с. 192—193 взята на сайте www.sprickstegall.com/blog-the-laboratory-strategy-space, 8 Lean Wasters-3 Optional Metrics for Each. Автор: Сьюзан Стигалл. Напечатано 27 января 2010 г., Сьюзан Стигалл и Лесли Сприк (Sprickstegall); пример на с. 194 взят по адресу <http://Satistar.com/Whitepapers/Cycle%20Time%20Reduction.pdf> с любезного разрешения SatiStar Corporation; таблица на с. 245 взята на сайте www.oee.com, Vome Industries, Inc.; пример на с. 283 взят из доклада «Building and Developing an HR Scorecard», Business Intelligence (Джеймс Крилман, 2001) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; таблица на с. 321—322 взята на сайте www.ntu.ac.uk/ecoweb/document_uploads/94617.pdf.

В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем материалов, защищенных авторским правом, и поэтому будем благодарны любой информации, которая поможет нам в этом.

Введение

КПЭ — это жизненно важные инструменты управления

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются жизненно важными инструментами. Менеджеры используют их для понимания текущей ситуации в бизнесе: либо вы двигаетесь в направлении, которое приведет вас к успеху, либо вы свернули с благоприятного пути. Правильный набор индикаторов прольет свет на эффективность исполнения и выявит области, на которые следует обратить внимание. «Все, что можно измерить, можно выполнить» и «Если вы не можете что-то измерить, вы не сможете этим управлять» — вот всего лишь две популярных поговорки, которые подчеркивают особую важность КПЭ. Без использования правильных КПЭ менеджеры действуют вслепую.

Проблема заключается в том, что большинство менеджеров испытывают трудности в понимании и идентификации действительно необходимых показателей и вместо этого пишут отчеты на основе всего, что можно каким-то образом измерить. Как результат, испытывая недостаток информации, менеджеры прекращают анализировать нужные данные.

Эффективные управленцы и лица, принимающие решения, понимают эффективность всех ключевых показателей своего бизнеса, приводя их к критически важным КПЭ. Неясные ключевые показатели зачастую становятся причиной беспокойства и колебаний в принятии решений. В этой книге простыми словами объясняются наиболее важные КПЭ, используемые на сегодняшний день. Благодаря ей вы научитесь понимать, измерять и интерпретировать большинство важных аспектов любого бизнеса.

Как использовать эту книгу

Вы можете использовать эту книгу как специальное руководство, которое позволит вам изучить КПЭ и понять, как и где их применять, либо вы можете использовать ее для создания собственной системы управления операционной эффективностью, бизнес-панели, системы сбалансированных показателей эффективности или стратегии бизнес-анализа.

Системы управления эффективностью, панели управления или сбалансированные показатели эффективности используются ком-

[>>> Купить книга на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

паниями для группировки КПЭ таким образом, чтобы они с одного лишь взгляда на них давали представление о ходе всего бизнеса или работе бизнес-подразделения. Для облегчения разработки панелей и системы показателей все КПЭ в этой книге отнесены в следующие ключевые группы, присущие большинству организаций, вне зависимости от их отраслевой принадлежности:

- группа финансовых показателей;
- группа клиентских показателей;
- группа маркетинговых показателей и показателей продаж;
- группа показателей операционной деятельности и логистики;
- группа показателей, относящихся к персоналу;
- группа показателей корпоративной социальной ответственности.

Каждый КПЭ в этой книге описан по одинаковой схеме с объяснением его важности, а также того, как он измеряется, как собираются данные по нему и как его вычислять. Описание каждого КПЭ также включает практический пример и замечания относительно источников данных, целевых значений, частоты измерения, «подводных камней», стоимости и трудозатрат при сборе информации и ссылки на литературу и сайты.

КПЭ должны измерять только то, что действительно значимо

Чтобы КПЭ были жизненно необходимыми инструментами, помогающими понять правильность выбранного пути в бизнесе, мы должны прежде всего определить стратегию, а затем тесно привязать к ней наши КПЭ. Слишком много компаний попадают в ловушку подгонки целей под существующие и установленные показатели, а ведь все должно быть наоборот. Создание системы КПЭ должно начинаться с определения стратегии и целей, которые должен достигнуть бизнес.

Большую часть своей жизни я помогал организациям в определении их стратегии, разработке системы показателей и панелей управления, а также создании системы КПЭ, необходимых для мониторинга и управления бизнесом. Если вам нужно пошаговое руководство по созданию и использованию системы управления эффективностью, то я рекомендую вам мои две последние книги: *The Intelligent Company* (для коммерческих организаций) и *More with Less* (для государственных и некоммерческих организаций). Они проведут вас через весь процесс и станут хорошим дополнением к этой книге.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Я неоднократно указывал на это в моих других книгах и еще раз повторяюсь, что КПЭ должны давать нам информацию и ответы на то, что нам необходимо знать. Прежде чем мы применим любой КПЭ, мы должны быть уверены в том, что мы знаем, какая информация нам нужна и ответы на какие вопросы мы хотим получить. Вот почему я разработал концепцию ключевых вопросов эффективности (Key Performance Questions, КРQ). КРQ — это управленческий вопрос, точно выхватывающий суть того, что нужно узнать менеджеру. КРQ концентрирует наше внимание на том, что действительно имеет наибольшее значение, и, следовательно, является руководством для выбора наиболее значимого КПЭ.

Многие из моих клиентов теперь используют концепцию КРQ при выборе собственных КПЭ и при формировании отчетности по ним. Возьмем, например, *Google* — одну из наиболее успешных и наиболее уважаемых компаний. Исполнительный председатель Эрик Шмидт теперь говорит: «Мы управляем компанией с помощью вопросов, а не ответов. В стратегическом процессе мы сформулировали 30 вопросов, на которые должны ответить... Если вы формулируете этот процесс как вопрос, а не как содержательный ответ, то вы стимулируете преобразования».

В данной книге я разработал КРQ для каждого рассматриваемого КПЭ. Это даст вам дополнительное содержание для каждого КПЭ и станет отправной точкой для использования КРQ в вашем собственном бизнесе.

Ваш уникальный набор КПЭ

Я всегда подчеркивал важность разработки КПЭ, основанных на ваших собственных уникальных обстоятельствах и потребностях в информации. Однако за многие годы оказания помощи ведущим компаниям и правительственным организациям по управлению эффективностью и в бизнес-анализе я осознал, что существует ряд важных (и инновационных) КПЭ, о которых должен знать каждый. Они дадут вам прочную основу для ваших знаний. Однако есть и другие, более специализированные показатели, созданные применительно к вашей особой стратегии или к отраслевой специфике. Возьмем, например, показатель эффективности сети для оператора связи или индикаторы качества при предоставлении медицинских услуг. Они должны быть включены в ваш список КПЭ, но вы не найдете их в этой книге, так как они присущи только соответствующей отрасли. Для ознакомления с расширенным списком бизнес-показателей я отсылаю вас к онлайн-библиотеке КПЭ Института продвинутой эффективности (Advanced Performance Institute,

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книга на сайте kniga.biz.ua

www.ap-institute.com). Здесь вы также найдете соответствующие исследования и примеры по нашей теме.

Последнее замечание: менеджмент — это не игра в числа

Может показаться странным заканчивать вводную главу этой книги утверждением, что ключевые показатели эффективности не должны быть в первую очередь измерениями. Наоборот, необходимо сконцентрироваться на подборе таких показателей, которые будут основой для плодотворных дискуссий об эффективности реализации вашей стратегии.

Позволю себе подчеркнуть, что менеджмент — это не игра в числа. Для менеджеров существует соблазн вести свою компанию, используя данные для расчета КПЭ. Я хочу, чтобы вы запомнили, что за каждым числом стоят реальные люди — клиенты, которые покупают товары или услуги, или работники, которые могут быть и не быть довольными. Убедитесь, что вы поняли реальный смысл значений ваших КПЭ.

Часть I

Финансовые показатели

Чистая прибыль

Стратегический ракурс

Финансы

Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель

Насколько велика наша прибыль?

Почему этот показатель так важен

Прибыль имеет большое значение для любого бизнеса, и неважно, из частного он или государственного сектора. Другими словами, сущностью бизнеса является производство товаров или услуг, которые можно продать для получения финансовой прибыли. Если вы вычтете из выручки от продаж себестоимость произведенных товаров или оказанных услуг, то это и будет ваша прибыль.

Для любого бизнеса чистая прибыль (*net profit*) обычно является важнейшим показателем эффективности. Размер чистой прибыли показывает, остаются ли у нас деньги после вычета себестоимости и всех расходов. В этом случае прибыль может быть reinvestирована для развития компании (при этом она называется нераспределенной прибылью) и использована для выплат владельцам компании или акционерам (в виде дивидендов).

Для руководства и инвесторов компании крайне важно знать, приводит ли деятельность компании к достижению высоких финансовых показателей. Например, компания может иметь прекрасные показатели по объемам продаж, но если при этом не происходит генерирования прибавочной стоимости, компанию в скором времени ждут неприятности.

Как проводить измерения

Метод сбора информации

Данные для вычисления чистой прибыли поступают из отчета о прибылях и убытках (см. пример).

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Формула

Чистая прибыль = Выручка от продаж – Общая себестоимость.

Ниже представлена последовательность вычисления чистой прибыли с использованием данных отчета о прибылях и убытках.

1. Выручка от продаж = Цена (единицы продукции) × Количество реализованных единиц.
2. Валовая прибыль = Выручка от продаж – Себестоимость и другие прямые затраты.
3. Операционная прибыль (прибыль до уплаты налога на прибыль и процентов) = Валовая прибыль – Накладные расходы и другие косвенные затраты.
4. Прибыль до уплаты налога на прибыль = Операционная прибыль – Единоразовые выплаты, выплаты выходных пособий, затраты на реорганизацию – Выплаченные проценты.
5. **Чистая прибыль** = Прибыль до уплаты налога на прибыль – Налог на прибыль.
6. Нераспределенная прибыль = Чистая прибыль – Дивиденды.

Частота измерения

Чистая прибыль обычно оценивается ежемесячно в рамках подготовки отчета о прибылях и убытках.

Источник данных

Данные по чистой прибыли являются частью бухгалтерской документации.

Трудозатраты и стоимость сбора данных

Если в компании доступна соответствующая бухгалтерская информация, то затраты по расчету чистой прибыли невелики. Поскольку многие компании пользуются автоматизированными системами бухгалтерского учета, в них может быть встроена и операция расчета чистой прибыли.

Целевые значения

Величина чистой прибыли варьируется в зависимости от отрасли, но при прочих равных условиях чем выше величина этого показателя, тем лучше.

[Купить книга на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Пример. Рассмотрим два случая. В первом в повествовательной форме описывается, каким образом рассчитывается чистая прибыль в выдуманной компании *Donna Manufacturing*, во втором — приводится фрагмент отчета о прибылях и убытках также выдуманной компании *Grande Corporation*.

В 2011 г. *Donna Manufacturing* реализовала 100 000 виджетов по цене 5 долл. за штуку при себестоимости 2 долл. за штуку. Операционные расходы составили 150 000 долл., а налог на прибыль — 52 500 долл.

Для вычисления чистой прибыли необходимо прежде всего рассчитать выручку от продаж. Если продано 100 000 виджетов по цене 5 долл., то выручка составит 500 000 долл. Так как себестоимость одного виджета 2 долл., общая себестоимость равна 200 000 долл. Следовательно, валовая прибыль составит 300 000 долл. ($500\,000 - 200\,000 = 300\,000$). Вычитая из валовой прибыли операционные расходы, получаем, что прибыль до уплаты налога на прибыль равна 150 000 долл. ($300\,000 - 150\,000 = 150\,000$). Вычтем из полученной разницы в 150 000 долл. налог на прибыль в 52 500 долл. и получим чистую прибыль 97 500 долл.

Grande Corporation

Годовой отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 2011 г., тыс. долл.

Валовая выручка от продаж	33 329
Возвраты и скидки	346
Чистая выручка от продаж	32 983
Себестоимость реализованной продукции	
Прямые материалы	6 320
Прямые трудозатраты	6 100
Накладные производственные расходы	
Косвенные трудозатраты	5 263
Износ оборудования	360
Другие накладные производственные расходы	4 000
Чистые накладные производственные расходы	9 623
Чистая себестоимость продукции	22 043
Валовая прибыль	10 940
Операционные расходы	
Коммерческие расходы	
Зарплата продавцов	4 200
Затраты на гарантийный ремонт	730

Годовой отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 2011 г., тыс. долл.

Износ складского оборудования	120
Другие коммерческие расходы	972
Итого коммерческих расходов	6 022
Общие и административные расходы	
Зарплата административного персонала	1 229
Арендная плата	180
Износ компьютерной техники	179
Другие общие и административные расходы	200
Итого общих и административных расходов	1 788
Итого операционных расходов	7 810
Операционная прибыль до уплаты налога на прибыль	3 130
Финансовые доходы и расходы	
Доход от инвестиций	118
Расходы по уплате процентов	511
Чистые финансовые расходы	-393
Прибыль до вычета налога на прибыль и учета непредвиденных расходов	2 737
Налог на прибыль	958
Прибыль до учета непредвиденных расходов	1 779
Непредвиденные расходы	
Продажа земли	610
Потери на первоначальной стоимости	145
Чистый доход от продажи земли	465
Налог на прибыль	118
Непредвиденные расходы после налогообложения	347
Чистая прибыль	2 126

Замечания

Чистая прибыль является одним из показателей, отвечающих на вопросы, является ли компания прибыльной, правильно ли она распоряжается своими активами, увеличивает ли свою стоимость для акционеров и способна ли компания расти и развиваться. Сам по себе показатель чистой прибыли не даст полной картины, и он должен рассматриваться вкуче с такими КПЭ, как маржа при-

[Купить книга на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

были, операционная прибыль, доходность активов и доходность капитала.

Показатель чистой прибыли может также измеряться в отношении производственного подразделения или даже продукта или услуги, что часто дает более интересные результаты. Главная трудность здесь возникает при распределении на производственное подразделение накладных расходов (на административный аппарат, аренду и пр.). Исходя из названия, накладными являются расходы, которые нельзя напрямую отнести на любое отдельное производственное подразделение, продукт или услугу. Чтобы избежать излишнего усложнения расчетов, компаниям необходимо искать пути разделения накладных расходов.

Добавим, что сторонники расчетов экономической прибыли (например, показателя добавленной стоимости, рассматриваемого далее в этой главе) убеждают нас, что общепринятые показатели бухгалтерского учета (чистая прибыль и другие традиционные показатели прибыли) дают искаженное представление о возможностях организации по созданию ценности и об уровне ее эффективности. Главным аргументом является то, что при традиционном рассмотрении прибыли не учитывается стоимость капитала, что делает его «бесплатным». И если организация рассматривает эффективность исключительно с точки зрения прибыли, то капитал, являясь важнейшим ресурсом для бизнеса, не отражается при стоимостных расчетах. Организация может генерировать прибыль, но не создавать стоимость, так как стоимость инвестиций не компенсируется.

Ссылки

www.investopedia.com/terms/n/netincome.asp

Маржа чистой прибыли

Стратегический ракурс

Финансы

Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель

Какова прибыль с каждого вырученного от продаж доллара?

Почему этот показатель так важен

Предыдущий КПЭ характеризует чистую прибыль как абсолютный показатель. Для того чтобы придать чистой прибыли сравнительный характер и чтобы понять, сколько прибыли получает компания на каждый доллар полученной выручки, мы вводим показатель маржи чистой прибыли (*net profit margin*, также известный как рентабельность продаж), который рассматривает чистую прибыль компании в отношении к общей выручке от продаж.

Таким образом, маржа чистой прибыли является ключевым показателем успешности компании (т. е. насколько она эффективна и насколько хорошо контролирует свои расходы), так как низкое значение маржи чистой прибыли может свидетельствовать о слишком больших операционных расходах или об ошибках в ценообразовании продукции.

Низкий показатель маржи чистой прибыли означает, что у компании низкий «запас прочности» и что малые изменения, такие как небольшой спад продаж или рост операционных расходов (например, рост расходов на электричество или увеличение закупочных цен на сырье), могут быстро уменьшить любую рентабельность и превратить компанию из прибыльной в убыточную.

Для менеджеров показатель маржи чистой прибыли особенно полезен при сравнении различных компаний из одной отрасли. Инвесторы часто сравнивают отраслевые показатели маржи чистой прибыли, чтобы определить наиболее выгодные для инвестиций секторы экономики и компании.