Importanța KPI-urilor în managementul financiar al companiei în contextul post-COVID

[1]Denisa CHERELUȘAN

[2]Alin ARTENE

Rezumat

In contextul Pandemiei „ COVID-19", majoritatea organizațiile au probleme și consioderăm ca este responsabilitatea conducerii să se ocupe de ele. În timp ce există un anumit adevăr asupra acestei caracterizări, putem reflecta mai mult, afirmând că adevăratul talent managerial depășește doar rezolvarea problemelor. Gestionarea necesită numeroase seturi de abilități precum, viziune, leadership și capacitatea de a procura și mobiliza resurse financiare și umane decizi ce sunt luate pe baza analizelor situatiilor financiare . Pentru a gestiona cu succes o operație, sunt necesare, de asemnea, urmărirea și KPI-urilor. Fiecare acțiune de management este bazată pe unele decizii specific in funcșie de indicatorii specifici analizati. Astfel, luarea unei decizii bune este crucială pentru a fi un manager de succes iar alegereaa KPI-urilor[3] relevante va fi un obiectiv important in viitorul apropiat.

Cuvinte cheie*: organizație, management, situație financiară, KPI.*

Introducere

Planificarea îndeplinirii deciziilor trebuie să aibă loc la toate nivelurile întreprinderii. În primul rând, apare mai întâi la nivelul ridicat de stabilire a strategiei. Apoi trece la o gândire largă despre cum se stabilește o „poziție" optimă pentru maximizarea potențialului de realizare a obiectivelor. Planificarea trebuie să țină cont de realiatea îndeplinirii obiectivelor, de constrângerille financiare și rezultatele monetare realizate în decursul unui an (buget).

Pentru multe organizații, stabilirea obiectivelor anuale se bazează pe datele din aceste importante KPI-uri de afaceri. Fără aceste informații, este greu să stabiliți obiective specifice, relevante și realizabile. Acestea sunt, desigur, instrumentele care fac progresul măsurabil, dar sunt și modul în care vă adaptați și asigurați alinierea între organizații pe tot parcursul anului.

Setarea strategiei specifice poate lua mai multe forme, dar, în general, include elemente care țin de definirea valorilor de bază, a misiunii, viziunii și a obiectivelor.

Obiectivul unei întreprinderi trebuie să includă livrarea de bunuri sau servicii în timp ce furnizează o rentabilitate ridicată pentru investitorii săi. Fără acest obiectiv, organizația nu va avea o imagine foarte bună, iar astvel nu va putea supraviețui timp îndelungat pe piață.

O parte importantă a procesului de planificare este poziționarea organizației pe piață, pentru a-și atinge obiectivele. Poziționarea este un concept larg și depinde de colectarea și evaluarea informațiilor contabile.

Costurile, volumul vânzărilor și profitul sunt doar câteva din elementele de bază pe care un manager trebuie să le cunoască și înțeleagă pentru a determina modul în care schimbările de volum afectează rentabilitatea.

---

[1] Masterand, Specializarea Management Antreprenorial în Administrarea Afacerilor, Universitatea „Politehnica" Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi

[2] S.l.dr.ec. ARTENE Alin, Universitatea "Politehnica" Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi

[3] Key Performance Indicators

După cum putem observa, deciziile privind poziționarea produselor și serviciilor unei companii sunt destul de complexe. Managerul va avea nevoie de date considerabile pentru a lua decizii bune.

O componentă importantă a planificării este bugetarea. Bugetele prezintă planurile financiare pentru o bună organizare. Există diferite tipuri de bugete:

- Bugete de funcționare- Aceste bugete de funcționare pot deveni destul de detaliate, cand este vorba de achiziții specifice de inventar, planuri de personal,etc. Aceste bugete, deseori, delimitează niveluri admisibile de cheltuieli pentru diferite departamente din cadrul organizației.
- Bugete de capital - Bugetele de funcționare vor dezvălui, de asemenea, necesitatea cheltuielilor de capital aferente noilor echipamente și facilități.
- Bugete financiare - O companie trebuie să evalueze nevoile de finanțare, inclusiv o evaluare a unei potențiale lipse de numerar.

Procesul bugetar este destul de important pentru viabilitatea unei organizații.

Instituție financiară	Rezultat net 2008 (profit sau pierdere) - mil. $	Fonduri de stimulare - mil. $	Număr de angajați	Rezultat net per angajat - $/pers.	Bonus per angajat - $/pers.	Sprijin guvernamental total primit/mil. $
Bank of America	4.000	3.300	243.000	16.461	13.580	45.000
Bank of New York Mellon	1.400	945	42.900	32.634	22.028	3.000
Citigroup	-27.700	5.330	322.800	-85.812	16.512	45.000
Goldman Sachs	2.322	4.823	30.067	77.228	160.420	10.000
J.P. Morgan Chase Co.	5.600	8.693	224.961	24.893	38.642	25.000
Merrill Lynch	-27.600	3.600	59.000	-467.797	61.017	10.000
Morgan Stanley	1.707	4.475	46.964	36.437	95.286	10.000
State Street Co.	1.811	470	28.475	63.600	16.505	2.000
Wells Fargo	-42.933	977	281.000	-152.786	3.479	25.000

SURSA: **Procuror A. M. Cuomo, State of New York - „No rhyme or reason", material disponibil pe internet la adresa: http://www.oag.state.ny.us/media_center/2009/july/pdfs/Bonus%20Report%20Final%207.30.09.pdf, accesat la data de 10 sept. 2011.**

Fig. 1. Exemplu de indicatori de performanta KPI

Metodologie / Abordarea

Lucrarea isi propune aprofundarea unor noţiuni şi norme de baza din domeniul teoriei performantei financiare, trecerea in revista a instrumentelor finaciare folosite în prezent, iar la nivel practic de fixare a etapelor in stabilirea indicatorilor, culegerii datelor şi atingerea scopului propus, prin finalizarea rezultatelor şi emiterea unor concluzii.

Cercetarea (propriu zisă, descrierea)

1. Importanta diagnosticului financiar

Diagnosticul financiar este instrumentul analizei financiare orientate spre utilizatori care vizează măsurarea rentabilităţii capitalurilor investite şi a riscurilor, aprecierea condiţiilor de realizare a echilibrelor financiare şi a gradului de autonomie, pe baza lui urmând decizii majore: întreprinderea îşi întrerupe activitatea, îşi redefineşte strategia sau politica pe termen scurt.

Rapoartele financiare oferă o multitudine de informații care pot simplifica activitățile fiscale ale companiei, dar, înainte de a analiza avantajele în detaliu, trecem la punctele forte ale acesteia și anume scopul și rolul raportării financiare.

Importanța analizei financiare și a declarațiilor se aplică și părților interesate. Dacă dețineți capitaluri proprii într-o firmă sau sunteți un investitor activist care deține o poziție majoră de capitaluri proprii, este esențial să fie prezentate în totalitate toate activele, pasivele, utilizarea numerarului, veniturile și costurile asociate companiei. De asemenea, veți dori să înțelegeți dacă compania face ceva ce nu ar trebui.

Serviciile financiare din 2020 au fost definite de o accelerare bruscă a digitalizării și a angajamentului digital - împinsă de impactul pandemiei „ COVID-19”. Schimburile și-au închis etajele de tranzacționare și s-au mutat la tranzacționare la distanță, tranzacțiile bancare mobile au crescut, aplicațiile personale de tranzacționare au înregistrat volume record de tranzacții, iar personalul din centrul de apeluri a menținut asistența pentru clienți lucrând din propria locuință.

2020 a fost un an care a pus la încercare infrastructura financiară și a contestat ipotezele existente de planificare. Multe dintre sistemele de bază nu fuseseră pregătite pentru a aborda volumul și ritmul de schimbare care erau brusc necesare, iar sistemele de bază unele neactualizate și atât de performante se luptau sub greutatea adăugată.

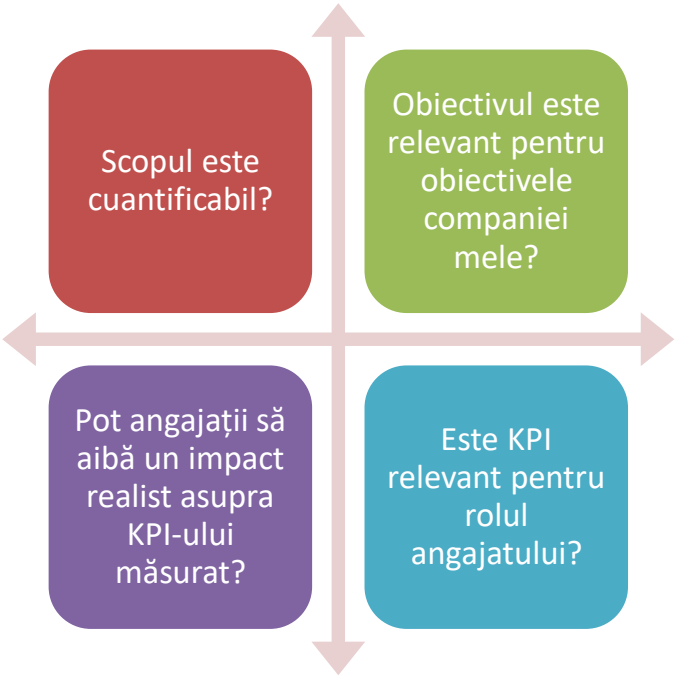
În timp ce industria serviciilor financiare a reușit să reziste digitalizării și să-și continue operațiunile, a devenit clar că aceste schimbări nu sunt deloc pe termen scurt. În prezent, instituțiile financiare se gândesc în mod strategic la configurarea lor tehnică și se întreabă dacă instrumentele pe care s-au bazat anterior sunt cele potrivite pentru o bună funcționare în viitor.

Este clar că instrumentele de raportare financiară ar putea servi în beneficiul afacerii, oferind un mediu instantaneu mai informat al activităților. Implementarea unui software de raportare online ar trebui construit de la început pentru a facilita colaborarea de raportare și pentru a facilita întreaga muncă depusă, fără a necesita un set special de abilități sau cunoștințe IT pentru a lucra cu acesta. Posibilitatea de a accesa informatiile, statisticile cu privire la situația financiară de pe orice dispozitiv, inclusiv de pe mobil, oferă posibilitatea de a lua decizia corectă la momentul potrivit.

2. Indicatori cheie de performanță pe care afacerea. ar trebui să îi urmărească pentru a-și atinge obiectivele din 2021

a) Când discutăm KPI-urile angajaților, mintea afacerilor se îndreaptă în mod firesc către productivitatea și performanța angajaților. Dar, înainte de a intra în aceste valori, există una care este mai importantă, deoarece este costisitoare pentru afacerea dvs. în timp, bani și pierderi de productivitate.

Înainte de a putea începe să utilizați indicatorii de performanță pentru a urmări obiectivele angajaților, este important să alegeți câteva valori relevante ale performanței angajaților. Nu orice KPI aleatoriu se va dovedi util pentru urmărirea progresului angajaților către atingerea obiectivelor.



Fi.2. Elemente importante în alegerea KPIuri-lor pentru urmărirea obiectivelor angajaților

Valorile performanței angajaților trebuie să fie ușor de măsurat și cuantificat. Ceva de genul „fii mai pozitiv”, deși sună bine, este greu de cuantificat și măsurat obiectiv. În schimb, luați în considerare stabilirea obiectivelor pe baza KPI-urilor care pot fi măsurate obiectiv cu ușurință. Atunci când alegeți indicatorii de performanță, este important să vă asigurați că se aliniază la obiectivele dvs. generale de afaceri. De exemplu, dacă obiectivul dvs. comercial actual este de a îmbunătăți satisfacția clienților, atunci KPI-urile, cum ar fi timpul până la rezoluție sau rata de închidere a biletelor, ar putea fi valoroase. Pe de altă parte, dacă obiectivul dvs. actual este de a genera venituri, atunci KPI-urile, cum ar fi vânzările în plus, vânzările totale sau valoarea medie a tranzacției, ar putea fi valoroase.

Evident, nu toți angajații ar trebui clasați pe aceleași valori - nu ați ține echipa de asistență tehnică la aceleași valori ca și echipa dvs. de vânzări și invers. Atunci când alegeți indicatorii KPI pentru membrii individuali ai echipei, este important să modificați selecția pentru a se potrivi cu rolul angajatului respectiv.

Doar pentru că un angajat a atins un platou în performanța sa nu înseamnă că este un interpret slab. Chiar și angajații dvs. de top se pot confrunta cu un plafon în ceea ce privește performanța lor după un timp la serviciu. Deși, poate ajuta la schimbarea lucrurilor pentru angajații care au valori de performanță stagnante, astfel încât aceștia să aibă o nouă oportunitate de creștere.

b) Venituri sau profit pe angajat și Capacitatea angajaților:

În funcție de structura forței de muncă, ambele oferă informații valoroase cu privire la cât aduce fiecare angajat și asigură profitabilitatea companiei dvs. Forța de muncă nu ar trebui să fie niciodată motivul pentru care nu câștigi bani. Pentru întreprinderile care se bazează pe contractori sau lucrători independenți, profitul este un indicator mai bun, deoarece exclude cheltuielile, lucru pe care probabil îl aveți mai puțin pentru acei angajați.

Examinând capacitatea săptămânală a unui angajat și scăzând orele pe care le-au înregistrat, puteți determina care este capacitatea unui angajat de a vă gestiona mai bine echipa. Nu numai atât, dar măsurând acest KPI, puteți vedea, de asemenea, cine din echipa dvs. se poate descurca mai mult și cine nu. Când angajații sunt copleșiți și supraîncărcați în mod constant, satisfacția scade. Atunci când satisfacția scade, productivitatea este afectată, de asemenea. Mențineți echipa în funcțiune lină, eficientă și fericită, monitorizând capacitatea acestora. KPI-uri suplimentare pentru acest grup ar

putea include cote de vânzare, obiective de producție și păstrarea clienților. Din nou, indicatorii KPI vor depinde în mare măsură de obiectivele de afaceri ale organizației dvs.

c) Rata anuală procentuală la care clienții încetează să se aboneze la un serviciu sau angajații părăsesc un loc de muncă:

Această valoare apare pentru segmentele cheie ale companiei dvs. În general, ar trebui să țineți evidența locului în care pierdeți conducerea, membrii echipei și, bineînțeles, clienții. Această valoare a afacerii nu numai că include clienții care pleacă, ci și clienții care își scad nivelul de servicii. Este de obicei un indicator al calității sau valorii serviciului.

Un exemplu: Netflix are 10 milioane de abonați lunar, dar 2 milioane dintre ei își anulează abonamentul în fiecare lună. În acest caz, Netflix ar avea o rată de churn[4] de 20%. Acum, 20% este o rată de churn teribilă, dar de fapt nemaiauzită. Software-ul CRM Salesforce a avut o rată de churn de 8% în 2008, pe LUNĂ, adică a pierdut 25% din toți clienții lor în fiecare trimestru.

De aceea, Rata anuală procentuală la care clienții încetează să se aboneze la un serviciu sau angajații părăsesc un loc de muncă afectează negativ o mulțime de alte indicatoare cheie de performanță (Key Performance Indicators) Și cu o rata anuală procentuală la care clienții încetează să se aboneze la un serviciu sau angajații părăsesc un loc de muncă. ridicată, nu vă puteți concentra pe creșterea valorii clienților dvs. existenți și acolo se află banii reali.

Fig.3. Exeplu de rată

Pentru companie este importantă obtinerea elementelor de bază corecte: dacă compania are un lider senior sau un manager care stabilește indicatorii de performanță, trebuie sa se asigure că compania dvs. adoptă anumite reguli.

[4] rata anuală procentuală la care clienții încetează să se aboneze la un serviciu.

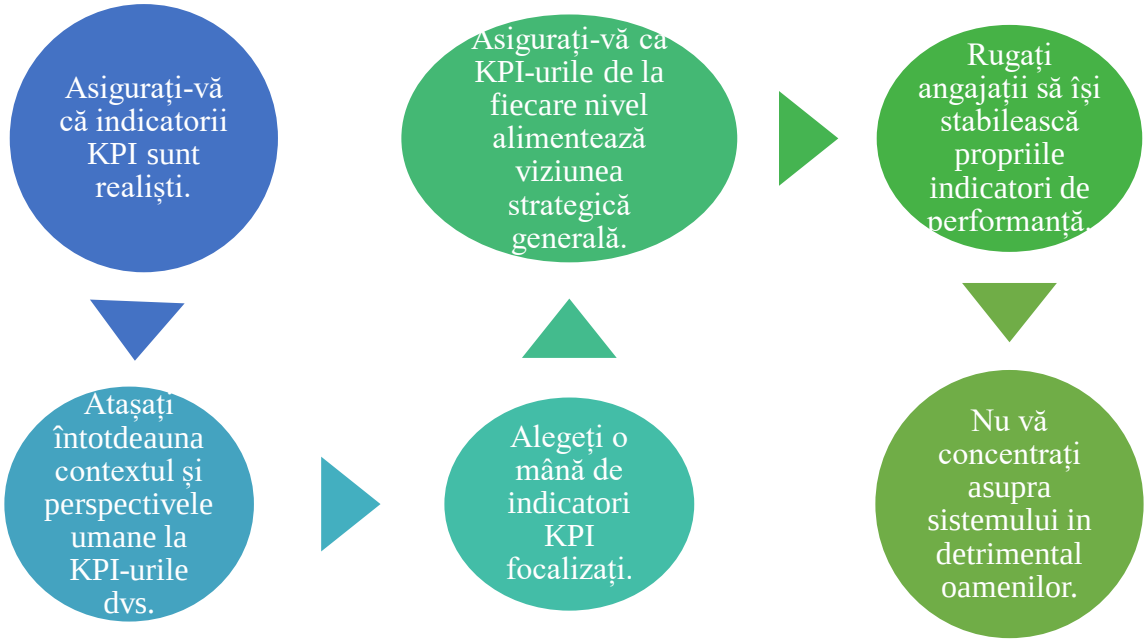


Fig.4. Reguli pentru o bună organizare

Dacă KPI-urile dvs. sunt nerealiste, riscați să puneți o presiune uriașă asupra echipelor care vor manipula potențial valorile sau vor lua comenzi rapide dăunătoare ca singurul mijloc de succes. Prea multe KPI-uri duc la mesaje confuze și la incapacitatea de a separa grâul de pleavă. Este copleșitor atât pentru conducere, cât și pentru personal.

Rezultatele și limitările cercetării

Conceperea acestui studiu și aplicarea în paralel a informațiilor analizate, îmbogățesc cunoștințele celor interesați despre acest domeniu sau managerilor, despre utilizarea indicatorilor de performanță și măsurarea corectă a acestora, pentru atingerea obiectivelor propuse.

Originalitatea lucrării

Originaliatea lucrării constă în prezentarea metodelor de analiză consacrate în literatura de specialitate și a exemplelor prezentate.

Concluzii

Singura modalitate reală de a înțelege toate aceste elemente este de a determina ce indicatori cheie de performanță (KPI's) sunt cele mai bune măsurători pentru obiectivul afacerii. Acestea vă ajută să colectați datele corecte, să le monitorizați și să le analizați în timp. Primul pas real este să determinați obiectivul de afaceri, să îl împărțiți în obiective specifice și legate de timp și apoi să determinați care KPI vă vor ajuta cel mai bine să vă măsurați succesul pe această cale.
Pentru mulți, stabilirea obiectivelor este o luptă în sine.Va fi nevoie de un mediu de lucru reinventat - unul care să combine experiențe digitale și mobile captivante cu hardware flexibil pentru a sprijini lucrătorii în persoană și la distanță. Noile modalități de lucru hibrid și de conectare cu clienții se vor baza, de asemenea, puternic pe instrumente utile și integrate centrate pe cloud pentru nivelarea granițelor tradiționale în 2021.

Din păcate, este încă obișnuit să găsești indicatori de performanță care să urmărească sarcinile finalizate pe X (unde X este o perioadă de timp, de obicei o zi, o săptămână sau o lună), cu

o distincție mică între sarcini complexe și simple. În timp ce mediile luate pe o perioadă mai lungă pot fi utile, aceasta este o modalitate simplistă și demotivantă de a compara angajații și, de obicei, se termină prin tăierea colțurilor sau manipularea statisticilor. Conducerea superioară ar trebui să fie atentă pentru a obține date despre costul de servire (adică cât costă în medie să deservească un client) dacă, de exemplu, sarcinile măsurate variază considerabil în funcție de complexitate.

În 2021, ca răspuns direct la dependența tot mai mare a consumatorilor de soluții de plată mobilă și bancare, industria serviciilor financiare va continua probabil să investească în instrumente moderne de analiză și date, capabilități de inteligență artificială și platforme digitale.

Referințe bibliografice

https://kpi-max.com/churn-rate/

https://www.brightgauge.com/blog/business-kpis-to-achieve-annual-goals

https://www.cambridgemc.com/how-to-use-performance-indicators-in-2021-making-sense-of-remote-working-value-driven-kpis-and-customer-performance-indicators-cpis