



## رشد کسب و کار به کمک KPI ها

در جلسات مشاوره با موضوع بسیار رایج و عجیبی مواجه می‌شوم. بسیاری از مدیران تصمیم‌های مهم کسب و کارشان را بر مبنای احساسات خود می‌گیرند؛ مثلاً وقتی می‌بینند رقیبی دست به تبلیغات گسترده زده است، بلافاصله تبلیغات خودشان را بیشتر می‌کنند!

با تصمیم‌های احساسی نمی‌توانیم کسب و کارمان را به خوبی پیش ببریم. اگر بتوانیم به جای احساسات، از داده‌های قابل سنجش و عددی استفاده کنیم، کسب و کار ما خیلی سریع‌تر و راحت‌تر رشد خواهد کرد.

## تصمیم‌گیری داده محور

ما به عنوان تحلیل‌گر سیستم کسب و کار باید به جایی برسیم که کل تصمیم‌گیری‌های کلیدی ما بر مبنای داده‌ها باشد. البته مشکلی که در اغلب کسب و کارها وجود دارد آن است که داده کافی وجود ندارد تا طبق آن تصمیم بگیریم. معمولاً تنها داده‌های در

دسترس، اطلاعات حسابداری است؛ ولی در یک کسب‌وکار حرفه‌ای باید داده‌ها و اعداد و ارقام زیادی وجود داشته باشد تا بتوانیم طبق آن‌ها تصمیم بگیریم. رشد کسب‌وکار زمانی آغاز می‌شود که اعداد کلیدی و مهمی را پیدا کنیم و بر آن اعداد تمرکز کنیم و آن‌ها را بهبود دهیم. پس باید اعداد کلیدی کسب‌وکارمان را پیدا کنیم یا معیارهایی را پیدا کنیم که با عدد سنجیده می‌شوند و روی این اعداد تمرکز کنیم و سعی کنیم آن‌ها را بهبود دهیم.

## مهم‌ترین سوال

مهم‌ترین سوال در تحلیل هر قسمت کسب‌وکار این است که «عملکرد این بخش را با کدام معیار عددی می‌توان سنجید؟» فرض کنید می‌خواهیم رضایت مشتریان را بیشتر کنیم. تنها روش علمی آن است که معیاری عددی پیدا کنیم که با رضایت مشتریان نسبت مستقیم دارد و سعی کنیم آن معیار را بهبود دهیم. اینکه ما احساس می‌کنیم مشتریان از ما رضایت دارند کافی نیست.

## KPI چیست؟

KPI که مخفف Key Performance Indicator است «شاخص کلیدی عملکرد» نامیده می‌شود. KPI در واقع معیاری است که با عددی بیان می‌شود و با بررسی آن عدد می‌توانیم بفهمیم بخش خاصی از کسب‌وکار ما خوب پیش می‌رود یا خیر.

در کسب‌وکارمان شاخص‌های زیادی داریم و KPI ها کلیدی‌ترین شاخص‌هایی هستند که اگر فقط این موارد را بررسی کنیم و بقیه شاخص‌ها را کنار بگذاریم می‌توانیم به نتایج قابل قبولی برسیم؛ یعنی در واقع با همین چند پارامتر و شاخص می‌توانیم بفهمیم که کسب‌وکار ما به خوبی پیش می‌رود یا خیر.

نکته‌ای که وجود دارد این است که هر شاخص کلیدی عملکردی در نهایت با یک عدد قابل بیان است؛ مثلاً «سود خالص ماهانه» یک KPI است. خوب بودن، متوسط

بودن یا کم بودن فروش نمی‌تواند یک KPI باشد. هر KPI با یک عدد نمایش داده می‌شود.

بنابراین کل سنجش و تحلیل کسب‌وکار ما با KPI ها انجام می‌شود. یک مدیر حرفه‌ای مهم‌ترین شاخص‌های کسب‌وکارش را مشخص می‌کند و آن‌ها را به صورت ماهانه یا هفتگی می‌سنجد تا بفهمد اوضاع کسب‌وکارش چگونه است و کدام قسمت‌ها نیاز به اعمال تغییر دارد.

## رشد کسب‌وکار با KPI ها

یکی از مهم‌ترین کارهای صاحب کسب‌وکار مشخص کردن KPI ها و ایجاد روشی برای سنجش آن‌ها است. البته سنجش بعضی از این KPI ها خیلی راحت است؛ مثلاً برای سنجش «سود خالص ماهانه» کافی است از حسابدار بخواهیم این عدد را به ما بدهد؛ ولی بعضی از این شاخص‌ها به راحتی قابل سنجش نیست و شاید لازم باشد که کارهای جدیدی انجام دهیم و به کسی واگذار کنیم این اعداد را بسنجد. البته شاید لازم باشد که نرم‌افزارهایی نصب کنیم و برای سنجش شاخص‌ها از روش‌های پیشرفته‌تری استفاده کنیم.

زمانی که روش سنجش را نیز تعریف کردیم در نهایت داده‌های قابل تحلیلی داریم که به صورت یک نمودار، جدول یا عدد است و تمرکز ما بر سنجش و بهبود شاخص‌های کلیدی کسب‌وکار است.

## ساخت KPI

هر سیستم کسب‌وکار حداقل ۶ زیرسیستم اصلی دارد:

۱. بازاریابی و فروش

۲. خدمات مشتریان

۳. مدیریت کارکنان

۴. نگهداری

۵. تولید

۶. امور مالی و حسابداری

برای هر کدام از این قسمت‌ها می‌توان KPI هایی تعریف کرد تا عملکرد آن بخش مشخص شود؛ مثلا برای بخش بازاریابی و فروش KPI های زیادی وجود دارد. برای مثال «نرخ تبدیل تماس‌های تلفنی» یک KPI ساده و مهم است. از هر صد تماس تلفنی که با شرکت شما گرفته می‌شود چند مورد منجر به خرید محصول یا خدمت می‌شود؟ تمرکز بر همین KPI ساده و یافتن روش‌هایی برای بهبود آن باعث می‌شود بدون افزایش بودجه تبلیغات بتوانید فروش بیشتری داشته باشید.

## محاسبه عامل بردفورد برای اخراج کارمند!

در دنیای کسب‌وکار شاخص‌های کلیدی زیادی ساخته شده تا به مدیر کمک کند تسلط بیشتری بر کسب‌وکارش داشته باشد و بتواند به کمک این شاخص‌ها تصمیم‌های مناسبی برای رشد کسب‌وکارش بگیرد. تمام این شاخص‌ها به سادگی «سود خالص ماهانه» نیستند. بیایید اثر منفی مرخصی‌های کارمند بر کسب‌وکار را با یک KPI بررسی کنیم.

یکی از مواردی که اثر تخریبی زیادی بر سازمان‌ها دارد، میزان غیبت‌های کارمندی است که بدون هماهنگی، مرخصی می‌گیرند و در محل کار حاضر نمی‌شوند.

فرض کنید دو کارمند دارید که هر کدام در سال ۹۸ ده روز غیبت داشته‌اند؛ البته منظور غیبت‌هایی است که بدون هماهنگی قبلی صورت گرفته است؛ مثلا کارمندان تماس گرفته و گفته حالش بد شده است و نمی‌تواند سر کار بیاید. کارمند اول ده روز متوالی غیبت داشته است و کارمند دوم ده بار غیبت یک‌روزه داشته است. در واقع هر دو دقیقا ۱۰ روز غیبت داشته‌اند. آیا این دو کارمند به یک میزان به

کسب‌وکار شما لطمه وارد کرده‌اند؟

برای این موضوع یک شاخص کلیدی به نام «عامل بردفورد» وجود دارد که طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

برای محاسبه این شاخص کلیدی کافی است مجموع غیبت‌های کارمند در سال را که با  $D$  مشخص شده در مربع تعداد دفعات مرخصی ضرب کنیم. عامل بردفورد برای کارمند اول که ده روز پیوسته غیبت کرده ۱۰ است. در واقع  $d$  ده است و چون فقط یک‌بار درخواست مرخصی کرده  $S$  عدد یک است. این شاخص برای کارمند دوم که ده بار درخواست مرخصی یک‌روزه داشته ۱۰۰۰ است!

آقای بردفورد به این نتیجه رسیده است که اگر  $B$  کمتر از ۴۹ باشد جای هیچ‌گونه نگرانی وجود ندارد؛ ولی اگر این عدد بیشتر از ۶۵۰ باشد بهتر است آن کارمند اخراج شود! با این معیار متوجه می‌شویم مشکلی در کار کارمند اول وجود ندارد ولی شاید بهتر باشد کارمند دوم اخراج شود! اگر بدون شاخص‌های کلیدی عملکرد تصمیم بگیریم احتمالاً تمایز چندانی بین این دو کارمند قائل نخواهیم شد.

پس «شاخص‌های کلیدی عملکرد» به ما کمک می‌کنند بدون دخیل کردن احساسات و به کمک معیارهای قابل‌سنجش، تصمیم‌های منطقی و مناسبی برای رشد کسب‌وکار بگیریم. البته شاید این سوال پیش بیاید که این شاخص‌ها را از کجا پیدا کنیم. کافی است عبارت KPI را در گوگل جستجو کنید تا با صدها شاخص مهم در کسب‌وکارهای مختلف آشنا شوید. سپس بررسی کنید کدامیک از این KPI ها برای کسب‌وکار شما مهم است.

اگر می‌خواهید در سال ۱۴۰۱ کسب‌وکار موفق‌تری داشته باشید، حداقل ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد مهم انتخاب کنید و یکی از مهم‌ترین هدف‌های کاری سال بعد را بهبود این شاخص‌ها قرار دهید. خواهید دید که کسب‌وکار شما بیش از چیزی که تصور می‌کردید رشد خواهد کرد!