

Bütün Yöneticilerin Bilmek İsteyeceği 25 KPI

Gönderen; İsa DOĞANLI

End. Yük. Mühendisi

Kaplamin A.Ş Gen. Md

22.02.2015

Aşağıda linkini verdiğim ve başlığı "The 25 KPIs Every Manager Needs To Know" olan yazıyı LinkedIn'de okudum. Yazar, şu görüşlere yer vermiş:

- KPI (key performance indicator, esas performans kriteri), başarınızı ve büyümenizi ölçmek için çok önemli göstergelerdir (metriklerdir). Bunlara bakarak yolunuzu daha kolay çizebilirsiniz.
- Ancak bazı şirketler, ya bütün metrikleri ölçmekle veya başkalarının ölçümlerini kopya etmekle yanlış yaparlar.
- Yazar, hiçbir şeyi ölçmeye başlamadan önce; stratejinizi belirlemenizi ve bu stratejiyi ölçebilecek doğru kriterlere karar vermenizi söylüyor.
- Kendisi bu konuda danışmanlık yaptığı için, herkesin tırmalmasına gerek yok, danışmanlık hizmeti alın, işiniz kolaylaşsın diyor. Bu arada Financial Times'ın talebi üzerine "25 KPI"ı kitap haline de getirmiş. Çalışılan sektör ve işin büyüklüğüne göre aşağıda dört başlık altında incelenen KPI'ların bazılarının esas alınması tavsiye ediliyor.

Yazıyı faydalı bulmakla, KPI'ların birer kuru cümle ile tanımlanmış olmasını yetersiz buldum. Tarif edilen KPI'ların hem açıklamalarını geliştirdim ve hem de yazabildiğim kadarı ile formüllerini yazdım.

Müşteriyi anlama ve ölçme üzerine KPI'lar

- Tavsiye edilme sayısı (Net promoter score, NPS): Müşteriniz, bir başkasına şirketinizi ne ölçüde tavsiye ediyor? Mevcut müşterilere, şirketimizi/ürünümüzü bir başkasına ne ölçüde tavsiye edersiniz diye sorup; 0 ila 10 arasında puan vermesini istemek gerekiyor. Literatüre göre 0 ila 6 arası puan verenler, memnun olmayan müşteriler anlamına geliyor.

$$NPS = (1 - \text{Memnun olmayan müşteriler}) * 100 / \text{Ankete katılanlar}$$

- Müşteri karlılığı (Customer profitability score): Kampanya, reklam gibi müşterinin dikkatini çekme maliyetleri ile müşteri hizmetleri giderlerini düşüğünüzde; müşteri size ne ölçüde kar daha doğrusu ciro sağlıyor? Analiz belirli bir müşteri veya segment için yapılıyor.

Müşteri karlılığı, çok basit olarak yaptığınız reklam, kampanya vs size yeterli ciro artışı getiriyor mu anlamınadır.

- Müşteriyi elde tutma oranı (Customer retention rate): Müşteriler markanıza/ürünüze/şirketinize güvenip-tekrar alış veriş yapıyor mu? Sizin markanıza/ürünüze/şirketinize bağlılıkları var mı? İki dönem arasında müşteri sayınızda azalma olmuş mu?

$$(\text{Bu dönemki toplam müşteri sayısı} - \text{Yeni müşteriler}) / \text{Önceki dönemdeki müşteri sayısı}$$

Şeklinde hesaplanan, müşteriyi elde tutma oranı 1'den büyük olmalıdır. Yıllık, üç aylık ve aylık olarak hesaplanabileceği gibi haftalık da hesaplanabilir.

- Dönüşüm oranı (Conversion rate): Belirli bir dönemde, verdiğiniz fiyat tekliflerinden, aldığınız müşteri telefonlarından veya web sayfanızı ziyaret edenlerden yüzde kaç para ödeyen müşteri haline geliyor?

$$\text{Web sayfanızdan alış veriş eden müşteri sayısı} * 100 / \text{Sayfanızın tıklanma sayısı}$$

Formülü genel bir hesaplama şeklindedir. Web sayfası yerine, müşteriden alınan telefon sayısı veya verilen teklif sayısı konulabilir.

· Göreceli Pazar payı (Relative market share): Belirli bir pazarda/üründe, rakiplerinize göre Pazar payınız kaçtır?

Belirli pazardaki payınız * 100 / (100 – Belirli pazardaki payınız)

Şeklinde hesaplanan göreceli Pazar payı 33%'den fazla ise “kuvvetli” kabul edilmektedir.

Finansal performansınızı ölçme ve anlama KPI'ları

· Ciro büyüme oranı (Revenue growth rate): Şirketinizin cirosu, ne kadar artmaktadır?

(Bu dönemdeki ciro / Önceki dönemin cirosu – 1) * 100

· Net kar (Net profit): Gelir tablosunun dibinde, bütün harcamalar, amortisman, faiz ve vergilerden sonra kalan rakamdır.

· Net kar oranı (Net profit margin): Net karın, net satışlara bölünmesi ile oluşan yüzdendir. Bu arada net satışlar (net satış cirosu), şirketin satışlardan elde ettiği cirosundan iade, indirim ve iskontoların düşülmesi ile hesaplanmaktadır.

· Brüt kar marjı (Gros profit margin): Brüt kar, şirketin net satış cirosundan, satılan malın maliyetinin düşülmesinden sonra oluşan kar miktarıdır. Satılan malın maliyeti ise, tüm ham ve yardımcı maddeler ile ürünün ambalaj giderleri, kullanılan enerji, işçilik, üretim personelinin giderleri, bakım-onarım giderleri, üretim makinelerinin amortismanları toplamından oluşan maliyettir. Borsa şirketlerinin gelir tablolarında bulunmaktadır.

Brüt kar * 100 / Net satış cirosu şeklinde hesaplanmaktadır.

· Faaliyet kar marjı (Operating profit margin): Az önce hesaplanan, brüt kar rakamından; şirketin ARGE, satış-pazarlama ve dağıtım ile genel yönetim giderlerinin düşülmesi ile faaliyet karı bulunmaktadır. Ve formülü:

Faaliyet karı * 100 / Net satış cirosu şeklindedir.

· Yatırımın geri dönüşü (Return on investment, ROI): Belli bir yatırıma bağlanan para miktarının belli bir periyotta (mesela 5 yıl) ne kadarının geri alınacağını hesaplayan ölçümdür.

(Yatırımdan sağlanacak net kar – Yatırılan para) * 100 / Yatırılan para

Hangi yatırımı yapalım sorusu için hesaplanır.

· Nakit çevrim süresi (Cash conversion cycle, CCC): Şirketin elindeki parayı kaç günde çevirdiğini gösteren metriktir. Hammadde stoku olarak bağlanan para kaç gün sonra gelir olarak kasaya girmektedir. Formülü:

Stok gün sayısı + Alacak gün sayısı – Borç gün sayısı'dır. Aşağıdaki formüllerde, ortalama dendiğinde yıl başı ve yıl sonu rakamlarının ortalaması anlaşılmalıdır.

Stok gün sayısı = 365 * Ortalama stoklar / Satılan malın maliyeti

Alacak gün sayısı = 365 * Ortalama ticari alacaklar / Yıllık net satış cirosu

Borç gün sayısı = 365 * Ortalama ticari borçlar / Satılan malın maliyeti

Stoklar, tüm ham ve yardımcı maddeler ile mamul ve yarı mamuller ve yedek parça stoklarının parasal değeridir.

Ticari alacaklar, müşterilere mal satmak suretiyle oluşan alacaklardır.

Ticari borçlar, tedarikçilere ham ve yardımcı maddeler, enerji, nakliye, yedek parça ile çeşitli hizmetleri almak suretiyle oluşan borçlardır.

Nakit çevrim süresinin kısa olması iyidir, ancak sektörle kıyaslamak daha doğrudur.

Sirket İçi Prosesleri Anlama ve Ölçmeye İlişkin KPI'lar

· Kapasite kullanım oranı (Capacity utilization rate, CUR): Eldeki makinenin/fabrikanın kapasitesinin ne kadarının kullanıldığını gösteren ölçümdür.

Mevcut üretim veya çıktı miktarı * 100 / Tam kapasitedeki üretim veya çıktı miktarı, formülü ile hesaplanır.

· Proje zaman planından sapma (Project Schedule variance, PSV): Sürmekte olan veya biten bir projenin o anına dek harcanan zamanın, plandan sapmasını gösteren metriktir.

(Harcanan zaman / Planlanan zaman – 1) * 100

Eksi değerler, planın önünde gidildiğini; artı değerler ise gecikme olduğunu gösterir.

· Proje maliyet planından sapma (Project cost variance, PCV): Projenin gerçekleşmiş kısmının maliyetinin plana göre ne kadar saptığını gösterir.

(Harcanan para / Planlanan para – 1) * 100 formülü ile hesap edilir.

Artı değerler yüzde kaç fazla para harcandığını gösterir.

· Kazanılmış proje değer (Earned Value, EV veya Budgeted Cost of Work Performed, BCWP): Eğer proje bu gün iptal edilse, değeri ne olurdu sorusuna yanıt veren metriktir. (EV dahil son üç metrik birbirini tamamlar niteliktedir. Her birinin ayrı ayrı incelenmesi geremez idi.) Formülü:

Bitirilme %'si * Proje bütçesi, şeklindedir. Doğal olarak sonuç parasal bir ifadedir.

· Siparişin tamamlanma süresi (Order fulfilment cycle time, OFCT): Müşteriden sipariş alındıktan ne kadar süre sonra teslim edildiğini gösteren ölçümdür. Bu süre, eğer stokta yoksa hammaddenin temini, üretim ve teslimat sürelerinin toplamından oluşmaktadır.

· Zamanında ve tam istenilen miktarda teslimat oranı (Delivery in full, on time DIFOT veya On time in full, OTIF): Müşterilere yapılan teslimatların içindeki zamanında ve tam istenen miktarda olanların, toplam siparişlere oranıdır.

Zamanında ve tam istenen miktarda teslim edilenlerin sayısı * 100 / Toplam sipariş sayısı şeklinde hesaplanır.

Duruma göre parti sayıları da, her partinin içindeki sayılar da ayrı ayrı dikkate alınabilir.

· Kalite indeksi (Quality index): Ürün ve hizmetlerinizin kalitesi, müşterilerinizin beklentilerini karşılıyor mu? Ürün ve hizmetlerinizin kalitesini gösteren hız, maliyet, esneklik, renk/desen, mukavemet,...gibi temel özellikler ile bunların varsa alt katmanlarını (Çarpma mukavemeti, Çökme mukavemeti, gibi) müşteriler tarafından 1=kötü, 2=kabul edilebilir ve 3=çok iyi gibi puanlanması neticesinde;

Müşteriden alınan puan = O müşteriden alınan puanlar toplamı / Özellik sayısı

Kalite indeksi = Müşterilerden alınan puanlar toplamı / Müşteri sayısı

Şeklinde hesaplanmaktadır.

· Proses (makine/bölüm) duruş oranı (Process downtime level): Planlı duruş ve tatiller düşüldükten sonra kalan zamana "kullanılabilir süre" denir. Kullanılabilir sürenin ne kadarının üretim dışında (arıza, ayar, vs) geçirildiğini ölçen metriktir. Formülü ise,

(1 – Üretim süresi / Kullanılabilir süre) * 100 'dür.

Çalışanlarınızı Anlamak ve Ölçmek İçin KPI'lar

· Çalışanların şirketinizi tavsiye etme miktarı (Staff advocacy score): Mevcut çalışanlarınız şirketinizde ne derece mutlu çalışıyor? Bunu anlamak için, çalışan memnuniyet anketinizde; “yakın bir arkadaşınıza/yakınınıza, şirketimizde çalışmasını tavsiye eder misiniz” şeklinde soru sormak gerekir. Soruya olumlu, olumsuz ve kararsız yanıtlar gelecektir.

(Toplam Olumlu yanıtlar – Toplam Olumsuz yanıtlar) * 100 / Tüm yanıtlar

Yıllar içinde hesap edilen yüzde artmıyorsa, nitelikli çalışanları kaybetme ve nitelikli çalışanları şirketinize çekememe riskiniz var demektir.

· Çalışanların şirketinize bağlılığı (Employee engagement level): Çalışanlar, şirketinizi işlerini/stratejilerini/sistemlerini doğru yapmadığını düşünüyor olabilir. Buna karşılık şirket, çalışanları katılımcı bir ruh taşımasına rağmen onların yetenek/yetenlik/deneyimlerinden yeterince istifade etmiyor da olabilir. Bu durumlar, çalışanların bağlılığını azaltır, verim düşüklüğü ve devamsızlık gibi emareler ortaya çıkartır.

Çalışan bağlılığını ölçmek, ancak bağımsız kuruluşlarca yapılırsa faydalı olacaktır. İç anketler ile sorunun yakalanması pek kolay değildir.

· Bradford devamsızlık faktörü (Absenteeism Bradford factor): 1980’lerde Bradford Üniversitesinde geliştirilmiş, devamsızlık ölçme metriğidir. Formülü ise,

$B = \text{Devamsızlık yapan kişi sayısının karesi} * \text{Toplam devamsızlık gün sayısı}$

B olarak ifade edilen sonucun birimi puan’dır. Kişi sayısına ve toplam devamsızlığa bağlı çok farklı sonuçlar veren B, belli dönemler için (mesela aylık) hesaplanmalıdır. Önceki döneme göre artan B’ler devamsızlığın arttığını söyler.

· Çalışanlara yatırılan para (Human capital value added, HCVA): Çok kaba anlamda, ortalama çalışan maliyetini ifade eden ölçümdür.

(Net satış cirosu – İnsanlarla ilgili olmayan harcamalar) / Tam zamanlı çalışan sayısı

Şeklinde hesaplanır. Yarı zamanlı çalışanları, tam zamanlı hale indirmek gerekir. Formüldeki pay, ücretler, sigorta, ikramiye/prim, makam aracı/benzin, telefon, SGK, çalışan adına yatırılan vergi, yemek, servis, harcırah, seyahat gideri,...gibi doğrudan çalışana ödenen veya onun yararına sunulan hizmetin bedeli olan veya onun adına devlete/SGY’ya/vergi dairesine yatırılan tüm paraları kapsamalıdır.

· 360 derece geri bildirim skoru (360 degree feedback score): Çok kaynaklı değerlendirme, çoklu geri bildirim,...vb gibi isimlerle de anılan 360 derece geri bildirim skoru; çalışanın, kendi-kendisi, bağlı olduğu kişi, kendisine rapor edenler ve aynı düzeydeki arkadaşları tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonucu, çalışanın kendisini geliştirmesi gereken hususları açıklamakla birlikte; ücret artışı ve/ya terfi ettirme gibi konular için kullanılması da mümkündür.

360 derece geri bildirim çalışmasının, bir kez değil düzenli olarak ve profesyonel (tercihen kurum dışından) bir ekip tarafından yapılması uygundur. Konuya ilişkin detaylı bir çalışma, aşağıdaki ikinci linktedir.

Genel olarak bazı tekrarlar olsa da ve bazıları bizimki gibi sipariş üzerine çalışılan sektöre uymasa da 25 KPI’ı çok faydalı buluyorum.

<https://www.linkedin.com/pulse/20140729071337-64875646-the-25-kpis-every-manager-must-know>

<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf>