KPI czyli kluczowe wskaźniki efektywności : 75 mierników ważnych dla każdego menedżera / Bernard Marr. – Gliwice, copyright © 2023

Spis treści

Wstęp **25**

Część 1. Perspektywa finansowa **31**

1. Zysk netto **33**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 33
Metoda obliczania wskaźnika 34
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 35
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 35
Uwagi 37
Źródła 38

2. Marża zysku netto **39**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 39
Metoda obliczania wskaźnika 40
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 41
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 41
Uwagi 42
Źródła 42

3. Marża brutto na sprzedaży **43**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 43
Metoda obliczania wskaźnika 44
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 45
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 45
Uwagi 46
Źródła 47

4. Marża zysku operacyjnego **48**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 48
Metoda obliczania wskaźnika 49
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 50
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 50
Uwagi 51
Źródła 51

5. Zysk operacyjny przed potrąceniem odsetek, podatków i amortyzacji (EBITDA) **52**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 53
Metoda obliczania wskaźnika 53

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 54
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 54
Uwagi 55
Źródła 56

6. Tempo wzrostu przychodów 57
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 57
Metoda obliczania wskaźnika 58
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 59
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 59
Uwagi 60
Źródła 60

7. Całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy 61
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 61
Metoda obliczania wskaźnika 62
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 63
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 63
Uwagi 64
Źródła 65

8. Ekonomiczna wartość dodana 66
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 66
Metoda obliczania wskaźnika 68
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 70
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 70

9. Zwrot z inwestycji 73
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 73
Metoda obliczania wskaźnika 75
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 76
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 76
Uwagi 77
Źródła 78

10. Zwrot z zaangażowanego kapitału 79
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 79
Metoda obliczania wskaźnika 80
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 81
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 81
Źródła 83

11. Wskaźnik rentowności aktywów 84
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 84
Metoda obliczania wskaźnika 85
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 86
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 86

Uwagi 87
Źródła 87

12. Wskaźnik rentowności kapitału własnego 88
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 88
Metoda obliczania wskaźnika 89
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 90
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 90
Uwagi 91
Źródła 91

13. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego 92
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 92
Metoda obliczania wskaźnika 93
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 94
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 94
Uwagi 95
Źródła 97

14. Cykl konwersji gotówki 98
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 98
Metoda obliczania wskaźnika 99
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 100
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 100
Uwagi 103
Źródła 103

15. Wskaźnik płynności bieżącej 104
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 104
Metoda obliczania wskaźnika 105
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 106
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 106
Uwagi 107
Źródła 108

16. Wskaźnik kosztów operacyjnych 109
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 109
Metoda obliczania wskaźnika 110
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 111
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 111
Uwagi 112
Źródła 112

17. Wskaźnik nakładów inwestycyjnych do przychodów ze sprzedaży 113
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 113
Metoda obliczania wskaźnika 114

Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 115
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 115
Uwagi 116
Źródła 116

18. Wskaźnik cena/zysk 117
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 117
Metoda obliczania wskaźnika 118
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 119
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 119
Uwagi 119
Źródła 120

Część 2. Perspektywa klienta 121

19. Wskaźnik rekomendacji netto 123
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 123
Metoda obliczania wskaźnika 124
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 126
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 126
Uwagi 128
Źródła 129

20. Wskaźnik utrzymania klientów 130
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 130
Metoda obliczania wskaźnika 132
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 133
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 133
Uwagi 134
Źródła 135

21. Wskaźnik zadowolenia klienta 136
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 136
Metoda obliczania wskaźnika 137
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 139
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 139
Uwagi 141
Źródła 141

22. Rentowność klientów 142
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 142
Metoda obliczania wskaźnika 143
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 145
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 145
Uwagi 147
Źródła 147

23. Wartość cyklu życia klienta **148**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 148
Metoda obliczania wskaźnika 149
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 151
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 152
Uwagi 153
Źródła 153

24. Wskaźnik rezygnacji klientów **154**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 154
Metoda obliczania wskaźnika 155
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 156
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 157
Uwagi 158
Źródła 159

25. Zaangażowanie klientów **160**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 160
Metoda obliczania wskaźnika 162
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 163
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 163
Uwagi 164
Źródła 165

26. Reklamacje **166**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 166
Metoda obliczania wskaźnika 167
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 169
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 169
Uwagi 171
Źródła 171

Część 3. Perspektywa marketingu i sprzedaży **173**

27. Tempo wzrostu rynku **175**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 175
Metoda obliczania wskaźnika 176
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 177
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 177
Uwagi 178
Źródła 178

28. Względny udział w rynku **179**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 179
Metoda obliczania wskaźnika 181
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 182
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 182

Uwagi 183
Źródła 184

29. Kapitał marki 185
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 185
Metoda obliczania wskaźnika 186
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 188
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 188
Uwagi 189
Źródła 190

30. Koszt na potencjalnego klienta 191
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 191
Metoda obliczania wskaźnika 192
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 193
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 193
Uwagi 195
Źródła 196

31. Współczynnik konwersji 197
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 197
Metoda obliczania wskaźnika 198
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 199
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 200
Uwagi 201
Źródła 201

32. Pozycja strony w wynikach wyszukiwania (według słowa kluczowego) i współczynnik klikalności 202
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 203
Metoda obliczania wskaźnika 203
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 204
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 205
Uwagi 206
Źródła 206

33. Liczba odsłon strony i współczynnik odrzuceń 207
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 207
Metoda obliczania wskaźnika 209
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 209
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 210

34. Poziom zaangażowania klientów online 213
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 213
Metoda obliczania wskaźnika 215
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 217
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 217

Uwagi 219
Źródła 219

35. Udział we wzmiankach w internecie 220
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 220
Metoda obliczania wskaźnika 221
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 222
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 223
Uwagi 224
Źródła 224

36. Ślady w sieciach społecznościowych 225
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 225
Metoda obliczania wskaźnika 226
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 228
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 228
Uwagi 229
Źródła 231

37. Punktacja Klouta 232
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 232
Metoda obliczania wskaźnika 233
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 234
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 234
Uwagi 235
Źródła 235

Część 4. Perspektywa procesów operacyjnych i łańcucha dostaw 237

38. Poziom sigma 239
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 239
Metoda obliczania wskaźnika 240
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 242
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 242
Uwagi 243
Źródła 244

39. Wskaźnik wykorzystania mocy produkcyjnych 245
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 245
Metoda obliczania wskaźnika 246
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 247
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 247
Uwagi 248
Źródła 248

40. Poziom strat w procesach 249
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 249

Metoda obliczania wskaźnika 250
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 252
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 253
Uwagi 253
Źródła 254

41. Czas realizacji zamówienia 255
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 255
Metoda obliczania wskaźnika 256
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 257
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 257
Uwagi 258
Źródła 259

42. Wskaźnik kompletności i terminowości dostaw 260
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 260
Metoda obliczania wskaźnika 261
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 262
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 262
Uwagi 264
Źródła 264

43. Wskaźnik niedoborów magazynowych 265
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 265
Metoda obliczania wskaźnika 266
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 267
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 267
Uwagi 268
Źródła 269

44. Odchylenie od harmonogramu projektu 270
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 270
Metoda obliczania wskaźnika 271
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 272
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 273
Uwagi 273
Źródła 274

45. Odchylenie od kosztów projektu 275
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 275
Metoda obliczania wskaźnika 276
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 277
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 277
Uwagi 278
Źródła 279

46. Wskaźnik wartości wypracowanej 280

Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 280
Metoda obliczania wskaźnika 281
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 282
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 282
Uwagi 283
Źródła 284

47. Wskaźnik potencjału projektów innowacyjnych 285
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 285
Metoda obliczania wskaźnika 286
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 287
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 287
Uwagi 289
Źródła 289

48. Zwrot z inwestycji w innowacje 291
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 291
Metoda obliczania wskaźnika 292
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 293
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 293
Uwagi 294
Źródła 295

49. Czas wprowadzania produktów/usług na rynek 296
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 296
Metoda obliczania wskaźnika 298
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 299
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 299
Uwagi 300
Źródła 301

50. Efektywność pierwszego przejścia 302
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 302
Metoda obliczania wskaźnika 303
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 304
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 304

51. Wskaźnik przeróbek 307
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 307
Metoda obliczania wskaźnika 308
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 309
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 309
Uwagi 312
Źródła 312

52. Wskaźnik jakości 313
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 313

Metoda obliczania wskaźnika 315
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 316
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 316
Uwagi 317
Źródła 317

53. Efektywność wykorzystania maszyn 318
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 318
Metoda obliczania wskaźnika 319
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 320
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 320
Uwagi 322
Źródła 323

54. Czas przestojów 324
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 324
Metoda obliczania wskaźnika 325
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 326
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 326
Uwagi 327
Źródła 327

55. Załatwianie sprawy klienta przy pierwszym kontakcie 328
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 328
Metoda obliczania wskaźnika 329
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 331
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 331
Uwagi 332
Źródła 333

Część 5. Perspektywa pracownika 335

56. Wartość dodana kapitału ludzkiego 337
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 337
Metoda obliczania wskaźnika 338
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 339
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 339
Uwagi 340
Źródła 341

57. Przychód na pracownika 342
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 342
Metoda obliczania wskaźnika 343
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 344
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 344
Uwagi 345
Źródła 345

58. Wskaźnik zadowolenia pracowników **346**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 346
Metoda obliczania wskaźnika 347
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 349
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 349
Uwagi 350
Źródła 351

59. Poziom zaangażowania pracowników **352**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 352
Metoda obliczania wskaźnika 354
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 355
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 355
Uwagi 356
Źródła 356

60. Wskaźnik rekomendacji pracowników **357**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 357
Metoda obliczania wskaźnika 358
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 359
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 360
Uwagi 361
Źródła 361

61. Współczynnik rezygnacji pracowników **362**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 362
Metoda obliczania wskaźnika 363
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 364
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 364
Uwagi 365
Źródła 366

62. Średni staż pracy w organizacji **367**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 367
Metoda obliczania wskaźnika 368
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 368
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 369
Uwagi 370
Źródła 370

63. Współczynnik absencji Bradforda **371**
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 371
Metoda obliczania wskaźnika 373
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 373
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 374
Uwagi 375

Źródła 376

64. Ocena pracownika 360° 377
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 377
Metoda obliczania wskaźnika 378
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 380
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 380
Uwagi 381
Źródła 382

65. Współczynnik konkurencyjności zarobków 383
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 383
Metoda obliczania wskaźnika 384
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 385
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 386
Uwagi 387
Źródła 387

66. Czas rekrutacji 388
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 388
Metoda obliczania wskaźnika 389
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 390
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 390
Uwagi 391
Źródła 391

67. Zwrot z inwestycji w szkolenie 392
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 392
Metoda obliczania wskaźnika 393
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 395
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 396

Część 6. Perspektywa społecznej odpowiedzialności biznesu 399

68. Ślad węglowy 401
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 401
Metoda obliczania wskaźnika 402
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 403
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 403
Uwagi 406
Źródła 407

69. Ślad wodny 408
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 408
Metoda obliczania wskaźnika 409
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 410
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 410

Uwagi 412
Źródła 413

70. Zużycie energii 414
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 414
Metoda obliczania wskaźnika 415
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 415
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 416
Uwagi 417
Źródła 417

71. Oszczędności wynikające z działań na rzecz ochrony środowiska 418
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 419
Metoda obliczania wskaźnika 419
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 420
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 420

72. Długość łańcucha dostaw 422
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 422
Metoda obliczania wskaźnika 423
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 424
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 424
Uwagi 425
Źródła 425

73. Współczynnik redukcji strat materiałowych 426
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 426
Metoda obliczania wskaźnika 427
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 428
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 428
Uwagi 429
Źródła 429

74. Współczynnik recyklingu odpadów materiałowych 430
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 430
Metoda obliczania wskaźnika 431
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 432
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 432
Uwagi 433
Źródła 433

75. Współczynnik recyklingu produktów 434
Powody, dla których ten wskaźnik jest istotny 434
Metoda obliczania wskaźnika 435
Koszt i stopień trudności pozyskania niezbędnych danych 436
Ustalanie wartości docelowej, poziomy odniesienia 436

Uwagi 437
Źródła 437

oprac. BPK