

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

Uwagi 71

Źródła 72

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

Uwagi 211

Źródła 212

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

Uwagi 306

Źródła 306

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

Uwagi 397

Źródła 398

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

Uwagi 421

Źródła 421

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