

125

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PROCESAMI

WSKAŹNIKÓW

W OPARCIU O DANE I REGULARNĄ PRACĘ

DO WYKORZYSTANIA

W TWOJEJ FIRMIE



**AKADEMIA
PROCESOWA**

CO ZAWIERA EBOOK

Stworzyliśmy ten poradnik, ponieważ chcemy, aby był dla Ciebie inspiracją w zakresie tworzenia systemu wskaźników w Twojej firmie, albo rozbudowy/przejrzenia już istniejącej struktury.

W dokumencie znajdziesz podstawowe informacje dotyczące tego czym są wskaźniki oraz jak je tworzyć.

Głównym elementem dokumentu jest baza 125 przykładowych wskaźników do zastosowania w różnych obszarach organizacji.

Pogrupowaliśmy je w następujących kategoriach:

1. Magazyn i logistyka
2. Produkcja
3. Jakość
4. Utrzymanie Ruchu
5. HR
6. IT
7. Obsługa Klienta
8. Marketing
9. Sprzedaż
10. Finanse

WPROWADZENIE

Praca w oparciu o dane i fakty to jedno z ważniejszych zadań, jakie powinni realizować managerowie.

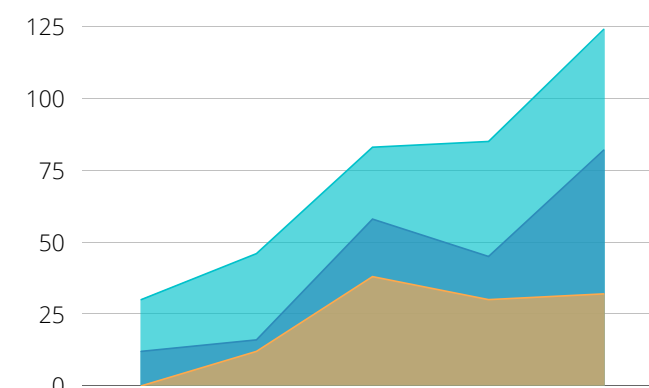
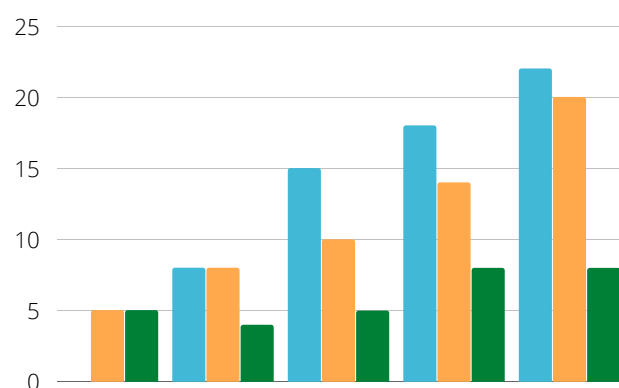
Nigdy wcześniej nie mieliśmy tak łatwego dostępu, do tak dużej liczby danych. Jest to jednak dla nas szansa i zagrożenie.

Z jednej strony możemy w relatywnie prosty sposób pozyskać dużą liczbę danych z naszych procesów.

Z drugiej strony jednak tak duży przesyt danych powoduje u nas trudności ze skupieniem. Czujemy się przytłoczeni ilością i w konsekwencji trudno jest nam wybrać to na czym powinniśmy się skupić, aby nasze firmy i procesy się rozwijały.

Z pomocą przychodzą nam tutaj właśnie wskaźniki.

Właściwie dobrany wskaźnik będzie pozwalał nam monitorować postępy, weryfikować skuteczność podjętych działań czy też szybko reagować na zagrożenia i odchyłki w procesie.



Dlaczego potrzebujemy wskaźników?

- Podejmowanie właściwych decyzji, w oparciu o konkretne dane
- Uzyskanie informacji zwrotnej o działaniach jakie podjęliśmy
- Skupienie się na kluczowych obszarach organizacji
- Zaangażowanie osób w realizację celów
- Wzrost świadomości pracowników

RODZAJE WSKAŹNIKÓW

W języku branżowym zwykło się mówić, że każdy wskaźnik to KPI - to taki skrót myślowy (slang) trochę na zasadzie, że każda pieluszka to pampers.

Takie podejście jest jednak bardzo mylące. W rzeczywistości wskaźniki możemy podzielić na 3 podstawowe grupy:

1. Kluczowe wskaźniki rezultatu - Key Result Indicators (KRI)

Wskazują nam efekty (rezultaty) podjętych przez nas działań. Są to miary często raportowane do zarządów lub managerów wyższego szczebla.

Przykład: Wynik finansowy na koniec kwietnia 2022 wynosi 50 000 zł. Jest to rezultat zamknięty w czasie - a więc nic już nie mogę zrobić, aby poprawić sytuację.

2. Kluczowe wskaźniki efektywności - Key Performance Indicators (KPI)

KPI wskazuje nam jakie są kluczowe obszary, na których musimy się skupić aby osiągnąć rezultat. Ważne jest to, aby rzeczywiście były to obszary kluczowe.

Przykład: W Tygodniu 15 (CW15) handlowcy podpisali 12 nowych umów z klientami

3. Wskaźniki efektywności - Performance Indicators (PI)

Są to wskaźniki, które wpływają na efektywność naszych działań, ale same w sobie nie wygenerują nam rezultatu.

Przykład: Liczba rozmów telefonicznych handlowców

Przykłady

	BIZNES	ŻYCIE PRYWATNE
KRI	Wynik finansowy na koniec miesiąca	Waga na koniec miesiąca
KPI	Liczba podpisanych umów z klientami Wartość podpisanych umów z klientami	Liczba kalorii spożywanych na dzień Liczba minut dziennego treningu
PI	Liczba telefonów handlowców do klientów	Liczba godzin snu

CECHY DOBREGO WSKAŹNIKA

Tworząc wskaźniki warto zwrócić uwagę, aby były one:

PROSTE - zrozumiałe dla osób z nim powiązanych (skąd się biorą i co na nie wpływa)

AKTUALNE - mierzone z odpowiednią częstotliwością

WAŻNE - związane z aktualną strategią firmy

NADZOROWANE - miały swojego właściciela, który nimi zarządza

NIESTEROWALNE - ograniczały możliwość manipulowania wskaźnikiem

Oprócz tych powyższych elementów warto również zwrócić uwagę na następujące kwestie:

DLACZEGO - nie sztuką jest stworzyć nowy wskaźnik. Sztuką jest stworzyć wskaźnik, który będzie wartościowy dla organizacji i który ludzie będą rozumieli dbając o to, żeby był na odpowiednim poziomie. Pierwszym krokiem przy tworzeniu nowego wskaźnika jest odpowiedzenie sobie na pytanie: dlaczego potrzebuję tego wskaźnika.

ELIMINACJA - jedna z najczęściej spotykanych przez nas sytuacji w firmach - za dużo raportów, wskaźników czy spotkań. Dlatego przy tworzeniu nowego wskaźnika zastanów się czy przy okazji można usunąć jakiś stary wskaźnik, którego nikt już nie potrzebuje. Dzięki temu będziesz utrzymywał stały poziom wskaźników i pozwolisz skupić się zespołowi na tym, co naprawdę ważne.

SPÓJNOŚĆ - wskaźniki tworzone są przez różne osoby w organizacji. Dbaj o spójność, aby wskaźniki były opisane i komunikowane wg ustalonych standardów. Pomoże to pracownikom łatwiej się odnaleźć i zrozumieć czym się mają zająć.

METRYKA NOWEGO WSKAŹNIKA

Tworząc nowy wskaźnik warto już na początku dobrze go opisać. Pomaga nam to nie tylko w dobrym zdefiniowaniu wszystkich kluczowych parametrów, ale jest również dobrym sposobem na standard zarządzania wiedzą w organizacji.

Poniżej prezentujemy przykładową metrykę nowego wskaźnika.

1	Unikatowa nazwa wskaźnika:
2	Właściciel wskaźnika:
3	Czego wskaźnik dotyczy:
4	Definicja (opis) wskaźnika:
5	Informacja na co wyniki wskaźnika mają wpływ:
6	Sposób pomiaru wskaźnika (bezpośredni lub obliczany):
7	Źródło danych (wskaźnik obliczany) lub pomiaru (wskaźnik mierzony bezpośrednio):
8	Częstotliwość mierzenia/obliczania:
9	Częstotliwość raportowania:
10	Miejsce raportowania (system, konkretna osoba lub dział):
11	Metoda monitoringu i analizy wskaźnika (jeśli ma miejsce):
12	Cel jaki wskaźnik ma osiągać:
13	Poziomy alarmowe wskaźnika (jeśli wyznaczono):
14	Sposób wizualizacji wskaźnika (jeśli ma miejsce):

125 PRZYKŁADÓW WSKAŹNIKÓW

Na kolejnych stronach dokumentu znajdziesz przykłady wskaźników z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Mamy nadzieję, że będą dla Ciebie inspiracją i pomocą w skutecznym zarządzaniu procesami.

Jeśli potrzebujesz więcej inspiracji zapraszamy na nasz portal:



**AKADEMIA
PROCESOWA**

www.akademia-procesowa.pl

Nasza firma



www.perfectusgroup.pl

Kontakt z nami:

kontakt@perfectusgroup.pl

LOGISTYKA I MAGAZYN

1 Wskaźnik rotacji zapasów / Inventory Turnover Ratio (ITP).

Ocena, jak szybko produkty przemieszczają się w firmie. Określa wydajność logistyczną. Jest stosunkiem kosztu sprzedanych towarów do średniej wartości zapasów. Inaczej mówiąc oznacza ile razy zapasy są odnawiane w danym okresie.

2 Wskaźnik dokładności zamówień / Order Accuracy Rate (OAR).

Mierzy liczbę zamówień, które są przetwarzane, wysyłane i dostarczane doskonale i bez pomyłek. Oblicza się przez stosunek liczby doskonałych zamówień do wszystkich zamówień.

3 Czas dostawy / Delivery Time (DT).

Określa czas od momentu wysyłki z magazynu do momentu odbioru jej przez klienta. Jest kolejną miarą wydajności procesu w dziale logistyki. Powinno się dążyć do maksymalnego skrócenia czasu dostawy, co decydowanie poprawia satysfakcję klienta.

4 Wskaźnik wydajności środków transportu magazynowego / Warehouse Transport Efficiency.

Określa poziom wykorzystywania środków transportu w procesie magazynowania. Odpowiada na pytanie czy środki transportu są dobrze wykorzystywane i czy są one odpowiednio przystosowane do pracy w magazynie.

5 Wskaźnik wykorzystania pojemności użytkowej magazynu / Usable Capacity Of The Warehous

Wskazuje jaki procent powierzchni magazynowej jest przeznaczony na składowanie towarów. Oblicza się w odniesieniu do całej powierzchni użytkowej magazynu.

6 Dostawa na czas i dobra jakościowo / On Time In Full (OTIF).

Pokazuje jaki procent dostaw (wewnętrznych lub zewnętrznych) został zrealizowany w terminie i kompletnych.

7 Wskaźnik braku zapasów w magazynie

Wskazuje ile razy nie udało się zaspokoić popytu z uwagi na brak dostępnych towarów.

LOGISTYKA I MAGAZYN

8 Wskaźnik zwrotów

Pokazuje jaki odsetek sprzedanych towarów zwracanych jest do magazynu (np. z powodu pomyłek w dostawie lub kompletacji zamówień).

9 Wskaźnik cyklu zapasów / Days sales of inventory

Określa czas magazynowania poszczególnych detali na magazynie. Dzięki temu wskaźnikowi możemy skuteczniej zaplanować np. odnowienie zapasów czy też zdefiniować produkty zwiększające koszty magazynowania.

10 Wskaźnik średnich strat zapasów

Określa ile zapasów (ilościowo, wartościowo lub procentowo) przepada lub jest marnowanych w magazynie w danej jednostce czasu (zazwyczaj jednego roku). Straty mogą wynikać z uszkodzeń, kradzieży lub błędów w zarządzaniu.

11 Wskaźnik średniej liczby wydanych towarów w zamówieniu

Pokazuje czy w obszarze magazynu przeważają zamówienia o małej czy dużej liczbie pozycji. Pomaga to lepiej zrozumieć czas realizacji zamówienia, jak również liczbę skompletowanych zamówień w danym dniu.

12 Wskaźnik średniej liczby towarów wydanych przez magazyniera

Pokazuje wydajność pracowników magazynu. Pomaga w określeniu optymalnej liczby pracowników do obsługi danego wolumenu zleceń, jak również diagnozować problemy związane z nieoptymalnym rozłożeniem towarów na magazynie.

13 Wskaźnik poziomu zapasów nierotujących

Pokazuje nam koszty związane z towarem lub wyrobem gotowym, który nie rotuje na magazynie (punkt wskaźnika nierotującego określany jest w zależności od specyfiki branży). Towar nierotujący to nie tylko zamrożony kapitał firmy, ale również koszty magazynowania, ogrzewania i obsługi logistycznej.



PRODUKCJA

1 Czas przejścia / Lead Time (LT).

Wskazuje nam czas realizacji zapotrzebowania klienta. Najczęściej mierzony jest od momentu złożenia zamówienia do dostarczenia klientowi. Może być też mierzony wewnątrz produkcji (od rozpoczęcia produkcji do jej zakończenia).

2 Czas cyklu / Cycle Time (CT).

Pokazuje nam średni czas potrzebny do wytworzenia produktu. Możemy go stosować do cyklu wykonywanego na jednym stanowisku, albo na całej linii produkcyjnej. Czas cyklu mierzymy zawsze w pełnym, zamkniętym cyklu, tzn. od rozpoczęcia czynności A, do momentu ponownego rozpoczęcia czynności A.

3 Czas taktu / Takt Time (TT).

O tyle o ile czas cyklu pokazuje nam realny czas potrzebny na wykonanie jednej sztuki, to czas taktu pochodzi od zapotrzebowania klienta. Obliczamy go dzieląc dostępny czas produkcji przez zapotrzebowanie klienta w tym czasie.

4 Przestoje w produkcji / Production Downtime

Obrazuje nam czas, w którym produkcja nie jest realizowana z powodów takich jak np. brak materiału, awaria, błąd jakościowy, etc.

5 Czas przebrojenia / Changeover

Wskaźnik ten pokazuje nam czas konsumowany na przebrojenia maszyn. Jest liczony od momentu zejścia z linii/maszyny ostatniej dobrej sztuki, do momentu wyjście pierwszej dobrej sztuki po przebrojeniu.

6 Produkcja w toku / Work in Progress (WIP).

Obrazuje ilość produktów, które są w toku produkcji, ale nie zostały jeszcze ukończone. Im większy wolumen produkcji w toku, tym czas przejścia (Lead Time) będzie się wydłużał.

7 Wielkość produkcji / Production Volume

Ocenia wielkość produkcji w czasie. Dobra wielkość produkcji to taka, która zaspokaja popyt, ale nie generuje zbyt dużych zapasów.

PRODUKCJA

8 Koszty produkcji / Production Cost

Określa, ile kosztuje każdy składnik produktu i jego udział w produkcji końcowym. Pozwala obserwować, który składnik kosztu jest dominujący. Warto obliczać koszt na jednostkę.

9 Ogólna efektywność sprzętu / Overall Equipment Effectiveness (OEE)

Bardzo wartościowy wskaźnik obrazujący efektywność wykorzystania maszyn i urządzeń. Jest on iloczynem trzech podrzędnych wskaźników: dostępności maszyn, wykorzystania oraz jakości. Warto pamiętać, że OEE jest wskaźnikiem często słabo rozumianym na poziomie operacyjnym, stanowi natomiast świetny wskaźnik zarządczy.

10 Całkowita efektywna wydajność sprzętu / Total Effective Equipment Performance (TEEP)

Obrazuje rzeczywistą wydajność możliwości produkcyjnych. Uwzględnia on zarówno straty sprzętowe (mierzone poprzez OEE), jak również straty wynikające z harmonogramu. Wskaźnik ten oblicza się łącząc ze sobą cztery czynniki: dostępność, wydajność, jakość i wykorzystanie.

11 Przepustowość / Throughput

Obrazuje ile jednostek średnio produkuje maszyna, komórka lub linia w danej jednostce czasu. Wskaźnik ten powinien być monitorowany w czasie rzeczywistym, ponieważ kiedy jego wyniki spadają zwykle wskazuje nam to problem występujący na linii.

12 Szybkość zwrotów / Rate of Return

Mierzy szybkość z jaką wysłane produkty są do nas zwracane. Głównym celem wprowadzenia tego wskaźnika jest kategoryzacja i analiza powodów zwrotów produktów, aby identyfikować przyczyny i je eliminować bądź ograniczać.

13 Dostawa na czas / On-time Delivery (OTD)

Kontroluje czy produkty są dostarczane na czas. Im wyższy odsetek, tym większe szanse na zwiększenie satysfakcji klienta. Dostarczanie na czas w sposób ciągły jest bardzo cenną cechą dobrego przedsiębiorstwa i najlepiej, aby dążyć zawsze do 100%.

PRODUKCJA

14 Koszt jednostki / Unit Costs

Kontroluje koszty wytworzonych jednostek w czasie. Ocenia łączne koszty związane z produkcją jednej pozycji, w tym koszty stałe i zmienne. Pomaga zidentyfikować procesy produkcyjne, które można zoptymalizować, aby z czasem obniżyć koszty jednostkowe.

15 Koszty utrzymania sprzętu / Maintenance Costs

Pokazuje ile kosztuje utrzymanie wszystkich maszyn i urządzeń w stanie zapewniającym ich prawidłowe funkcjonowanie. Ma kluczowe znaczenie, aby wiedzieć, który sprzęt wymaga więcej uwagi niż inne, na czym należy skoncentrować zasoby i jakie środki zapobiegawcze można wdrożyć, aby zoptymalizować konserwację w przyszłości.

16 Przychód na pracownika / Revenue Per Employee

Określa wydajność i poziom produktywności fabryki. Im wyższa jego wartość, tym większa produktywność. Pokazuje jasny obraz tego, czy firma się rozwija, czy też potrzebuje dodatkowej ingerencji strategicznej firmy lub optymalizacji.

17 Odpad / Scrap

Pokazuje nam poziom odpadu generowany przez daną linię produkcyjną. Może być mierzony w jednostkach wagi, objętości, albo kosztu.

18 Wydajność pierwszego przejścia / Firsty Pass Yeld (FPY)

Wskaźnik FPY jest miarą jakości i wydajności – może stanowić jeden z najważniejszych mierników produkcji. Jest to ilość zgodnych sztuk, jakie przeszły przez cały proces produkcji bez żadnych dodatkowych operacji. Jego poziom pozwala określić, które procesy wymagają istotnych działań.



JAKOŚĆ

1 Koszt złej jakości / Costs Of Poor Quality (COPQ)

Pokazuje całkowitą stratę spowodowaną wewnętrznymi lub zewnętrznymi problemami z jakością. Są to niepożądane koszty ogólne spowodowane złym systemem, procesami lub praktykami, które mogą poważnie obniżyć rentowność firmy.

2 Wskaźnik reklamacji / Customer Complaints

Określa ile wadliwych jakościowo produktów zostało zareklamowanych przez klientów. Pozwala w dłuższej perspektywie czasu znaleźć źródło powtarzających się problemów i dzięki temu wdrażać usprawnienia, aby im zapobiegać.

3 Wskaźnik reklamacji krytycznych / Critical Customer Complaints

Określa ile wadliwych jakościowo produktów ma dla firmy krytyczne znaczenie z punktu widzenia kosztów. Krytyczne czyli kluczowe dotyczące najważniejszych produktów.

4 Czas rozpatrywania reklamacji / Customer Complaints Handling Time

Pokazuje ile czasu zajmuje rozpatrywanie reklamacji. Ważne jest nie tylko aby utrzymywać niski poziom reklamacji, ale jeśli się już pojawiają, aby szybko na nie reagować i rozpatrywać.

5 Powtarzające się reklamacje od klienta / Repeated Customer Complaints

Informuje firmę o powtarzających się jednakowych defektach produktów wracających w drodze reklamacji. Jest to niezwykle ważny parametr a jednocześnie niepokojący, gdyż oznacza, że firma nie poradziła sobie dobrze z problemem.

6 Wyniki audytów / Audits Rates (AR)

Obrazuje wyniki ostatnio przeprowadzonych w firmie audytów. Informuje w jakich aspektach firma poprawiła swoje wyniki, w jakich trzyma stabilny poziom, a w jakich wymaga usprawnień.

7 Czas wdrożenia akcji korygujących po audycie / Audit Findings Corrective Action Implementation Lead Time

Uzupełnia wskaźniki dotyczące samych wyników audytów o to, co najważniejsze czyli wdrożenie działań usprawniających. Konkretnie mierzy czas jaki zajmuje ich wdrożenie po przeprowadzonym audycie.



JAKOŚĆ

8 Wskaźnik braków / Scrap Rate

Pokazuje procent produktów wadliwych jakościowo w stosunku do wszystkich wyprodukowanych. Wskaźnik dotyczy błędów, których nie da się już w żaden sposób naprawić.

9 Wydajność pierwszego przejścia / First Pass Yield, Throughput Yield (FPY/TPY)

Oznacza ilość sztuk produktów, które przeszły proces produkcyjny bez dodatkowych operacji takich jak naprawy, poprawki itp. Mierzy się go w ujęciu procentowym do wszystkich wykonanych sztuk w tym samym okresie, które przeszły proces produkcyjny.

10 Wskaźnik napraw / Rework Rate

Obrazuje ile produktów musiało być poddanych poprawkom, aby ostatecznie spełnić oczekiwania klienta. Dotyczy tylko tych produktów, które dało się poprawić, nie ujmuje tych, które musiały zostać zezłomowane.

11 Wskaźnik błędów na milion możliwości / Defects Per Million Opportunities (DPMO)

Określa ilość błędów powstających na milion szans. Wskaźnik ma sens sprawdzenia się w produkcji wielkoseryjnej, gdzie ryzyko powstawania defektów jest większe niż w mniejszej produkcji, gdyż wstępuje wiele współzależnych czynników.

12 Wskaźnik błędów na jednostkę / Defects Per Unit (DPU)

Określa ilość błędów w przeliczeniu na ilość wyprodukowanych jednostek. Uzupełnia powyższy wskaźnik o wiedzę dotyczącą konkretnego typu produktów.

13 Wskaźnik jakości sztuk na milion / Parts Per Million (PPM)

Pokazuje ilość części niegodnych na milion wyprodukowanych. Prostszy od DPMO, gdyż zawęża się jedynie do wyprodukowanych zgodnych i niegodnych sztuk. Nie uwzględnia możliwości powstawania błędów.

14 Zablokowane partie / Blocked Batches

Określa ilość zatrzymanych zleceń produkcyjnych ze względu na toczące się decyzje jakościowe co do powtórnego uruchomienia procesu. Pozwala monitorować wydajność pracy działu jakości.



UTRZYMANIE RUCHU

1 Częstość awarii / Mean Time Between Failures (MTBF).

Określa średni czas pomiędzy awariami. Pokazuje jak często występują usterki maszyn i urządzeń w badanym przedziale czasowym. Najczęściej przedstawiany w minutach.

2 Średni czas do zakończenia naprawy / Mean Time To Repair (MTTR).

Określa jaki mija średnio czas od zgłoszenia awarii do momentu usunięcia problemu. Odzwierciedla, jak szybko organizacja może reagować na nieplanowane awarie i je naprawiać. Oblicza okres od początku incydentu do momentu powrotu systemu do produkcji. Najczęściej przedstawiony w godzinach.

3 Średni czas do wystąpienia awarii / Mean Time To Failure (MTTF).

Określa średni czas pracy maszyny od początku jej eksploatacji lub od jej ostatniej naprawy do wystąpienia kolejnej awarii. Pokazuje na jak długo przeciętnie starcza sprzęt zanim się zepsuje i trzeba ją wymienić lub naprawić. Najczęściej przedstawiony w godzinach.

4 Średni czas reakcji / Mean Reaction Time (MRT).

Wskaźnik obrazuje średni czas od zgłoszenia awarii maszyny do podjęcia prac nad jej usunięciem.

5 Średni czas trwania naprawy / Mean Time Repair (MTR).

Określa średni czas trwania naprawy niedziałającego urządzenia.



1 Net Promoter Score (NPS)

Mierzy prawdopodobieństwo, że klient poleci nasz produkt lub usługę komuś innemu. Badany jest w odniesieniu do pracowników firmy.

2 Absencja / Absenteeism

Wskaźnik ten mierzy nieobecności pracowników firmy. Oprócz uzasadnionych absencji inne mogą wynikać z różnych problemów organizacji.

3 Wskaźnik rotacji pracowników o wysokich wynikach / Turnover Rate of High Performers

Pokazuje co się dzieje wśród pracowników osiągających najlepsze wyniki w pracy i zatrudnionych na najwyższych stanowiskach. Jeśli na tych stanowiskach wskaźnik rotacji jest wysoki oznacza to najczęściej głębszy problem organizacji.

4 Współczynnik zatrudnienia wewnętrznego do zewnętrznego / Internal to External Hiring Ratio

Pokazuje relacje liczby zatrudnionych wewnątrz firmy do zatrudnionych poprzez zewnętrzne firmy. Zatrudnianie wewnętrzne jest z reguły lepsze od zatrudniania zewnętrznego. Jest bardziej opłacalne, poza tym jest lepszym sposobem na zatrzymanie talentów wewnątrz organizacji, a także inspiruje innych do rozwijania kariery.

5 Inwestycja szkoleniowa na pracownika / Training Investment per Employee

Pozwala uważnie monitorować ile się inwestuje w szkolenia i rozwój. Powinien być na tyle wyważony, aby zapewnić rozwój talentów oraz zadowolenie z pracy.

6 Przychód na pracownika / Revenue per Employee

Obrazuje jak bardzo wydajna jest organizacja. Nie ma jednoznacznej miary, która mówi ile powinien wynosić, ale wiadomo, że zbyt niski nie wróży zbyt dobrze na przyszłość.



7 Wskaźnik nietrafionych zatrudnień w okresie próbnym / 3-Month Failure Rate

Mierzy ilu pracowników okazało się nietrafionych w ciągu okresu próbnego. Ilość zmarnowanych pieniędzy, czasu i energii, które się traci z powodu niewłaściwych pracowników jest czynnikiem mającym ogromny wpływ na ogólną wydajność organizacji.

8 Nadgodziny / Overtime Hours

Pokazuje obciążenie pracowników pracą w danym okresie. Może być sezonowy w związku z chwilowym zwiększeniem pracy lub oznaczać problemy organizacyjne pracy. Warto analizować go wraz ze wskaźnikiem absencji.

9 Rekrutacyjny współczynnik konwersji / Recruiter Conversion Rate

Mierzy stosunek całkowitej liczby kandydatów do faktycznie zatrudnionych na koniec procesu rekrutacji. Pozwala monitorować skuteczność wdrażania obecnych jak i nowych metod postępowania w rekrutacji.

10 Czas wypełnienia wakatów / Time to fill

Mierzy czas, jaki upłynął od momentu opublikowania oferty pracy do momentu zatrudnienia nowego pracownika na konkretne stanowisko. Najlepiej, aby wskaźnik ten był stosunkowo niski.

1 Czas realizacji projektu / Project Delivery Time

Mierzy czas dostarczenia gotowego projektu do klienta zgodnie z umową. Wszelkie opóźnienia związane są dodatkowymi kosztami. Warto kontrolować ten parametr w różnych okresach: miesięcznie, kwartalnie, rocznie jako podstawowy wskaźnik wydajności.

2 Zapewnienie jakości / Quality Assurance

Określa pomiar liczby problemów na projekt. Dostarczenie projektu na czas to jedna sprawa, a dostarczenie go bez błędów to druga istotna kwestia. Badany na wielu przykładach może pomóc określić, gdzie mogą potencjalnie wystąpić trudności podczas uruchamiania podobnych w przyszłości.

3 Umowy o poziomie usług / Service Level Agreements (SLA)

Jest to dość specyficzny sposób mierzenia i prezentowania zarówno wydajności (czasu), jak i jakości. Sprawdza się je co miesiąc lub kwartalnie w celu określenia, czy projekty są dostarczane na uzgodniony poziomie.

4 Kontrola budżetu IT / Measuring IT Budgets

Dokładnie mierzy i śledzi realizację założonego budżetu w miarę postępu projektu. Dzięki temu łatwo kontrolować wydatki, a także szybko reagować na pojawiające się nieplanowane wydatki w projektach.

5 Aplikacja i obsługa całkowitego kosztu / Application And Service Of Total Cost

Pomaga określić ile kosztuje dostarczenie każdej oferty IT. Na przykład, ile wydaje się na pamięć masową, sieci, zabezpieczenia i które działy najczęściej korzystają z tych ofert. Może to pomóc w ustaleniu kosztów uruchamiania aplikacji przy jednoczesnym dostosowaniu wydatków do celów biznesowych.

6 Zaangażowanie i satysfakcja pracowników / Employee Engagement and Satisfaction

Mierzy poziom zaangażowania pracowników. Warto go sprawdzać i skupić się na ogólnej strategii. Pracownicy działu IT, oprócz realizacji ciekawych projektów, sporo czasu spędzają na rozwiązywaniu problemów pracowników z innych działów. Są to wszelkiego typu problemy z aplikacjami, zapomniane hasła czy problemy ze sprzętem IT. Wskaźnik satysfakcji można zmierzyć za pomocą ankiet.

7 Inicjatywy zespołowe / Team Initiatives

Pomiar inicjatyw wewnętrznych daje wiedzę nie tylko na temat zaangażowania pracowników, ale także gotowości do radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami. Można powiedzieć, że parametr ten wynika niemal proporcjonalnie ze wskaźnika zaangażowania pracowników.

8 Stosunek wszystkich spraw otwartych do rozwiązanych / Total Tickets vs. Open Tickets

Monitoruje ogólny postępu zadań i projektów. Nagromadzenie dużej liczby nierozwiązanych zadań może przekładać się na problem w systemie. Ważne jest, aby monitorować go w powiązaniu z innymi wskaźnikami np. obciążenie pracą personelu, obciążanie terminami itp.

9 Sprawy ponownie otwarte / Reopened Tickets

Pokazuje, ile spraw musiało być ponownie otwartych z powodu błędów lub niewłaściwej obsługi. Należy dążyć do utrzymania jak najniższego wskaźnika spraw do których ponownie się podchodzi.

10 Dokładność szacunków czasu na projekty / Accuracy of Estimates

Pozwala kontrolować czy poprawnie oszacowano czas pracy zespołu. Programiści muszą oszacować, ile czasu potrzebują na wykonanie zadania, co nie jest łatwym zadaniem i ciężko jest za każdym razem oszacować 100% poprawnie. Ważne, aby nauczyć się jak najdokładniej szacować czas pracy.

11 Średni czas wykrycia ataku / Mean Time To Detect (MTTD)

Obrazuje ile średnio czasu potrzebuje dział IT na wykrycie ataku na infrastrukturę. Jest miarą sprawności zespołu i działających procedur bezpieczeństwa.

12 Recovery Time Objective (RTO)

Określa jak szybko infrastruktura IT jest przywrócona do pracy po wystąpieniu awarii lub też innego incydentu. Wskaźnik ten powinien być dopasowany do branży, specyfiki oraz skali przedsiębiorstwa.

13 Recovery Point Objective (RPO)

Wskaźnik ten wyznacza dopuszczalną ilość utraconych danych oraz maksymalny akceptowalny czas pomiędzy wystąpieniem awarii, a backupem danych.



OBSŁUGA KLIENTA

1 Liczba skarg i wezwań pomocy technicznej / Number of Support Tickets & Complaints

Pomaga w diagnozowaniu źródła problemów serwisowych. Rejestrowanie liczby wszystkich nowych zgłoszeń serwisowych pomaga w zdobywaniu bardzo cennej wiedzy na temat tego jak produkty/usługi sprawują się na rynku.

2 Ocena zadowolenia klienta / Customer Satisfaction Score (CSAT)

Mierzy wydajność pracy działu serwisu. Najczęściej badany za pomocą metod ankietowych.

3 Analiza zgłoszenia z pierwszego kontaktu / First Contact Resolution FCR

Mierzy procent problemów serwisowych rozwiązanych przez dział obsługi klienta przy pierwszym kontakcie z klientem. Problem uznaje się za rozwiązany, gdy klient taką informację potwierdzi.

4 Wskaźnik porzucania połączeń i czatów / Abandon Rate of Calls & Chats

Określa ile razy klient przerwał oczekiwanie na rozmowę z powodu zbyt długiego czekania lub rozmowę w wyniku jakiś problemów technicznych. Może posłużyć jako narzędzie do próby rozwiązania takich problemów, jeśli zdarzają się nagminnie.

5 Średni czasu analizy zgłoszenia / Average Resolution Time

Pokazuje ile czasu zajmuje serwisowi rozwiązywanie problemów klientów. Im czas ten jest krótszy tym większe zadowolenie klienta a co z a tym idzie większa szansa za zatrzymanie klienta w firmie.

6 Średni czas pracy po rozmowie / Average After Call Work Time

Określa ile czasu po zakończeniu kontaktu z klientem obsługa serwisowa poświęca na dalsze przekazanie informacji i przygotowanie formalne zgłoszenia. Najlepiej aby ten czas był możliwie najkrótszy.

OBSŁUGA KLIENTA

7 Inwestycja szkoleniowa na pracownika / Training Investment per Employee

Pokazuje ile kosztują szkolenia i rozwój dobrze przygotowanych pracowników do pracy w obsłudze serwisowej klienta.

8 Czas oczekiwania na dzwoniących / Wait Time for Callers

Określa jak długo dzwoniący oczekuje na kontakt. Konieczność czekania w kolejkach przez niekończące się minuty może być dość frustrująca. Dlatego organizacja powinna zapewnić, żeby średni czas oczekiwania na połączenie z pomocą techniczną mieścił się w akceptowalnym zakresie.

9 Utrzymanie klientów / Customer Retention

Wskaźnik pokazuje kwestie utrzymania klientów. Rezygnacja lub utrata klientów jest jednym z najważniejszych wskaźników obsługi klienta i wymaga ciągłej uwagi. Celem jest utrzymanie minimalnego wskaźnika rezygnacji. Pozwala poznać powody utraty klientów.

10 Najlepszy pracownik działu obsługi klienta / Top Support Agents

Pozwala poznać z jaką wydajnością pracują pracownicy działu obsługi klienta. Przekłada się bezpośrednio na utrzymywanie poziomu obsługi na wysokim poziomie jakości.



MARKETING

1 Ruch / Traffic

Pokazuje jaka jest częstotliwość odwiedzin danej witryny internetowej i/lub sklepowej przez klientów. Pokazuje do ilu osób w danym przedziale czasowym dotarła oferta produktów lub usług.

2 Ruch na potencjalnych klientów / Traffic to Lead Ratio

Pokazuje jaki procent klientów, do których dotarła oferta wykaże zainteresowanie produktami i usługami. Klient, który sam wykaże inicjatywę i np. skontaktuje się w celu poznania szczegółowo oferty staje się potencjalnym klientem.

3 Koszt na potencjalnego klienta / Cost per Lead

Szacuje jaki koszt ponosi się w przeliczeniu na klienta w związku z podjętym działaniem mającym na celu jego zainteresowanie. Koszt ten określa się w odniesieniu do podjętej kampanii marketingowej.

4 Świadomość marki / Brand Recall

Mierzy jak bardzo marka zapadła w pamięci klientów, na ile ją zapamiętali i są w stanie rozpoznać oraz wyróżnić na tle innych marek. Pokazuje skuteczność kampanii marketingowej. Mierzony np. za pomocą ankiet.

5 Net Promoter Score (NPS)

Pokazuje czy i jak często klienci są chętni polecić produkty/usługi dalej np. swoim znajomym. Najczęściej wskaźnik ten obserwowany jest w określonym przedziale czasowym np. w ostatnim miesiącu. Należy pamiętać, że o dotychczasowych klientach należy dbać cały czas, a nie tylko o potencjalnych nowych. Cele jest pozyskanie jak największego udziału procentowego Promotorów marki.

6 Współczynnik konwersji strony (Page Conversion Rate)

Określa na ile storna internetowa nakłoniła klientów do skorzystania z produktów lub usług. Mierzony jest na podstawie odsetka wszystkich odwiedzających stronę, którzy ostatecznie dokonali jakiegoś oczekiwanego ruchu np. zakupu produktu.

MARKETING

7 Czas spędzony na stronie / Time On Site

Pokazuje jak długo odwiedzający stronę przebywają na niej, czy jest to wizyta owocna czy jedynie kilkusekundowa, przypadkowa. Przy okazji można uzyskać informację na temat kondycji strony internetowej czy zachęca do zagłębiania się w treści czy raczej odstrasza.

8 Stosunek nowych użytkowników strony do powracających / New User to Returning User Ratio

Pokazuje powracających użytkowników strony. Użytkownicy, którzy powracają na stronę internetową są bardzo wartościowi dla firmy. Podejmują pewien wysiłek, aby świadomie odwiedzić witrynę czyli jest ona dla nich pod jakimś względem również wartościowa. Im większy udział klientów powracających tym wyższe szanse na zakup produktów/usług.

9 Koszt pozyskania klienta / Client Acquisition Cost (CAC)

Określa ile kosztuje nas pozyskanie nowego klienta za pomocą działań marketingowych czyli wszelkiego rodzaju reklam. Warto porównywać koszty pozyskiwania klientów za pośrednictwem różnych kanałów marketingowych i w ten sposób wybierać najbardziej efektywne na przyszłość.

10 Koszt pozyskania potencjalnego klienta / Cost per Lead (CPL)

Określa ile kosztuje nas pozyskanie nowego potencjalnego klienta za pomocą działań marketingowych czyli wszelkiego rodzaju reklam. Potencjalnego czyli takiego, który w jakiś sposób już zainteresował się ofertą firmy wchodząc z nią w interakcje.

11 Osiągnięcie celu i wzrostu sprzedaży / Sales Target and Growth

Pokazuje jak działania marketingowe wpływają na osiągnięcie celu i założeń sprzedażowych. Czy przekładają się one realnie na zysk czy tylko na zwiększenie np. grona klientów obserwujących działalność firmy.

12 Żywotność klienta / Customer Lifetime Value (CLTV)

Określa czy nowi klienci przynoszą zyski w dłuższej perspektywie. Czyli czy nakłady finansowe na kampanie marketingowe bezpośrednio przyczyniają się do pozyskania na dłużej klienta.

MARKETING

13 Średni czas do konwersji strony / Average Time to Conversion

Średni czas konwersji wskazuje, jaki upłynął czas między pierwszym kontaktem odwiedzającego a wykonaniem docelowej akcji (konwersji). Jeśli działaniem docelowym jest zakup, czas konwersji odpowiada długości cyklu sprzedaży.

14 Współczynnik klikalności / Click Through Rate (CTR)

Mierzy sukces wielu różnych działań marketingowych w sferze online. Odnosi się do stosunku kliknięć i do całkowitej liczby wyświetleń reklam.

15 Zasięg

Wskazuje ile osób miało styczność z treściami na temat naszej marki. Przedstawia on szacowaną liczbę osób, które zobaczyły je w konkretnym kanale internetowym i miały możliwość interakcji.

16 Zaangażowanie - wskaźnik interakcji

Wskazuje na ile odbiorcy naszych treści (np. osoby obserwujące nasze media społecznościowe) wchodzi z nami w interakcję. Służy budowaniu aktywnej, zaangażowanej społeczności.



SPRZEDAŻ

1 Przepływ potencjalnych klientów / Lead Flow

Określa prosto liczę potencjalnych klientów, nad którymi dział sprzedaży pracuje w danym okresie (najczęściej miesiąca). Warto wyznaczyć docelową wielkość leadu sprzedażowego, który chcemy osiągać w tym przedziale czasowym.

2 Kwalifikowana stawka szans / Qualified Opportunity Rate

Mierzy procent potencjalnych klientów tzw. wysokiej jakości, czyli takich, którzy faktycznie mogą przełożyć się na sprzedaż. Pokazuje dokładniejsze dane odnośnie klientów.

3 Szansa na wygraną / Opportunity to Win Ratio

Określa ilu klientów ostatecznie dokonało zakupów w naszej firmie, czyli wygenerowało sprzedaż. Obrazuje jednocześnie wydajność sprzedaży.

4 Całkowita wielkość sprzedaży / Total Sales Volume

Mierzy łączną wielkość sprzedaży w walucie dokonaną przez zespół sprzedażowy. Dobrze jest mierzyć go cyklicznie raz w miesiącu i ustalić konkretny cel jaki chce się osiągnąć. Najlepiej byłoby ustawić stale rosnący cel, z uwzględnieniem zmian sezonowych.

5 Zastosowane rabaty / Utrzymana marża / Discounts Applied / Margin Retained

Mierzy procentowo udział sprzedaży z zastosowaniem rabatów do sprzedaży, która odbyłaby się po normalnej cenie przed zastosowaniem upustu. Warto obserwować wskaźnik co miesiąc. Kontroluje czy osiągnięcie założonego celu sprzedaży nie wymusza stosowania coraz wyższych rabatów.

6 Długość cyklu sprzedaży / Sales Cycle Length

Określa długość cyklu sprzedaży. Zbyt długie opóźniają uzyskanie założonych celów, dlatego powinny być jak najkrótsze.

7 Średni wskaźnik retencji / Average Retention Rate

Retencja to wskaźnik określający zdolność firmy do zatrzymywania dotychczasowych klientów, czyli takich ponownie dokonali zakupu lub usługi. Wskaźnik ten ukazuje na jakim poziomie firma utrzymuje swoich klientów.

SPRZEDAŻ

8 Stosunek kosztów sprzedaży do wielkości sprzedaży / Sales Cost to Sales Volume Ratio

Mierzy procentowo stosunek łącznego kosztu działań sprzedażowych w porównaniu z wielkością sprzedaży wygenerowaną w ciągu miesiąca (lub z uwzględnieniem czasu cyklu sprzedaży). Pomaga w podejmowaniu decyzji o kierunku rozwoju działu sprzedaży.

9 Wzrost sprzedaży / Sales Growth

Pokazuje czy firma stale się rozwija. Warto śledzić wyniki przedstawicieli handlowych, ich docelową branżę i obszar działania. Być może któreś obszary przynoszą wyższy wzrost niż reszta.

10 Cel sprzedażowy / Sales Target

Pokazuje czy jest się na dobrej drodze do osiągnięcia zaplanowanych celów. Ma kluczowe znaczenie dla prognozowania i informuje, czy inne czynniki mogą wpłynąć na wynik finansowy.

11 Średnia wartość transakcji (zamówienia) / Average Order Value (AOV)

Wskazuje nam jakie mamy średnie wartości realizowanych transakcji. Pomaga nam zrozumieć nawyki zakupowe naszych klientów i zwiększać wartość koszyka zakupowego.

12 Średnia marża brutto

Pozwala określić ile wygenerowano w rzeczywistości zysku po odliczeniu wszystkich kosztów związanych z materiałem, towarem, kosztem pracy czy obsługą.

13 Średni przychód na handlowca

Obrazuje na jaki średni przychód możemy liczyć w przeliczeniu na jednego handlowca. W zestawieniu z przychodami poszczególnych handlowców pozwala nam dostrzec różnice pomiędzy poszczególnymi pracownikami oraz stabilność i powtarzalność pracy.

FINANSE

1 Marża zysku brutto / Gross Profit Margin

Pokazuje zyski jako procent całkowitych przychodów ze sprzedaży. Daje ogólny pogląd na to, ile firma zarabia. Nie jest parametrem szczegółowym ponieważ nie uwzględnia kosztów, ale świetnie się sprawdza w porównywaniu rentowności działalności w podobnymi firmami.

2 Marża zysku netto / Net Profit Margin

Pokazuje odsetek przychodów pozostałych po odjęciu kosztów tj wydatki operacyjne, odsetki i podatki. Został odliczony od całkowitych przychodów firmy. Daje dokładniejsze dane odnośnie zysku, ale jest mniej przydatny do porównań z innymi firmami.

3 Miesięczny cykliczny dochód / Monthly Recurring Revenue (MRR)

Pokazuje miesięczny przychód cykliczny i jest popularnym wskaźnikiem dla firm świadczących usługi w postaci oprogramowania. Wskaźnik ten dotyczy tylko przychodów generowanych miesięcznie, powtarzalnych cyklicznie przy niewielkich lub zerowych inwestycjach.

4 Zwrot z kapitału / Return on Equity (ROE)

Mierzy dochód netto w stosunku do kapitału własnego. Wskaźnik zwrotu z kapitału własnego nie tylko stanowi miarę rentowności organizacji, ale także jej efektywności. Przydatny dla organizacji o ugruntowanej pozycji.

5 Bieżąca płynność finansowa / Current Ratio

Wskaźnik ten waży aktywa. Należności, są wazone względem bieżących zobowiązań. Ukazuje na ile wypłacalna jest firma (jakie są jej możliwości do spłacania bieżących zobowiązań).

6 Przychód na etat / Revenue per FTE

Pozawala zmierzyć ile firma generuje przychodów w odniesieniu do każdego pracownika. W związku z tym, że koszty pracownicze dominują w kosztach większości firm, pozwala ocenić czy firma zarabia wystarczająco dużo w odniesieniu do swojej wielkości.



FINANSE

7 Przychód na klienta / Revenue per Customer

Wskaźnik ten daje obraz o tym, jaki przychód brutto na klienta uzyskuje firma. Sposób jego obliczania będzie się różnić w zależności od rodzaju działalności. Prościej rzecz ujmując mierzy ile np. jeden klient średnio wydaje na zakupy w danym sklepie podczas jednej wizyty.

8 Tempo wzrostu przychodów / Revenue Growth Rate

Pomaga śledzić tempo rozwoju firmy. Wskaźnik mierzy procentowo jak rosną przychody firmy w określonym tempie. Dobrze jest mierzyć go co miesiąc lub na podstawie średniej kroczącej z 12 miesięcy.

9 Stosunek kosztów operacyjnych / Operating Expense Ratio OER

Pokazuje efektywność operacyjną firmy poprzez porównanie kosztów operacyjnych (kosztów związanych z prowadzeniem podstawowej działalności) z całkowitymi przychodami. Należy dążyć do zoptymalizowania kosztów. Im niższe koszty operacyjnej, tym bardziej zyskowna firma.

10 Aktualna płynność / Current Ratio

Mówi o płynności finansowej firmy. Mierzy zdolność do spłaty zobowiązań w krótkim okresie, najczęściej w ciągu 12 miesięcy. W przeciwieństwie do niektórych innych wskaźników płynności, ten obejmuje wszystkie aktywa i pasywa obrotowe.

11 Zwrot z inwestycji / Return On Investment (ROI)

Służy do oceny opłacalności inwestycji. Może być prezentowany jako stopa zwrotu z nakładów inwestycyjnych poniesionych na realizację danej inwestycji. W skrócie wskaźnik ROI pozwala nam zmierzyć po jakim czasie od dokonania inwestycji otrzymamy zwrot.

W CZYM MOŻEMY CI POMÓC?

Naszym celem jest budowanie efektywnych organizacji i zaangażowanych zespołów.

Możemy Ci pomóc w następujących obszarach

- audyty (diagnozy) efektywności procesowej organizacji
- mapowanie procesów (również pod wdrożenia systemów IT)
- budowanie kultury Lean organizacji
- szkolenia praktyczne Lean Six Sigma
- prowadzenie projektów doskonalących
- poprawa jakości procesów
- budowanie zwinnej organizacji
- rozwój liderów
- tworzenie systemu celów i wskaźników

i w wielu innych obszarów, w których realizujemy dedykowane projekty dla naszych klientów.

Kontakt z nami:

kontakt@perfectusgroup.pl



www.perfectusgroup.pl



AKADEMIA
PROCESOWA

www.akademia-procesowa.pl