

Marcin Kowalewski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

***PERFORMANCE PRISM* JAKO INNOWACYJNY SYSTEM POMIARU WYNIKÓW ORGANIZACJI**

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonujące w niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu potrzebują skutecznego systemu kontroli. Jest to na pewno jeden z kluczowych elementów sukcesu organizacji, wzmacniający jej przewagę konkurencyjną. W skutecznym systemie kontroli priorytetową rolę odgrywa odpowiedni system pomiaru wyników. W literaturze anglojęzycznej takie systemy określa się mianem *Performance Measurement Systems* i jest to jeden z najdynamiczniej rozwijających się obszarów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. W literaturze polskiej można spotkać ponadto określenia typu: systemy pomiaru efektywności organizacyjnej lub systemy pomiaru sukcesu organizacji.

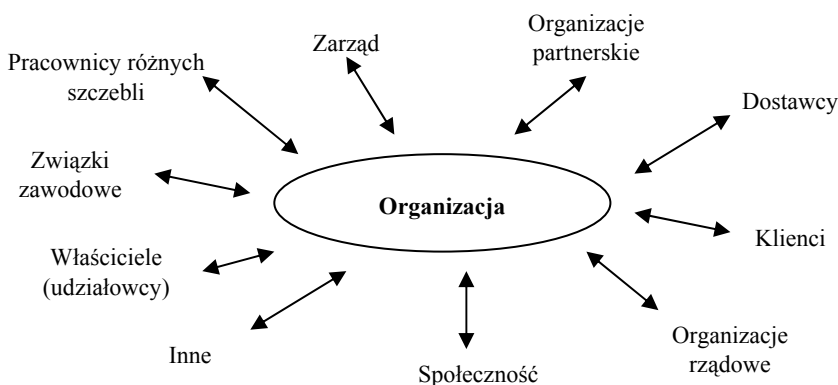
Na wstępie można formułować dwa kluczowe pytania związane z tym zagadnieniem: dlaczego system pomiaru wyników organizacji jest tak istotny z punktu widzenia kontroli oraz czy taki system może pełnić ważniejszą funkcję, np. kontrolować i zmieniać strategię organizacji i jej funkcjonowanie? W odpowiedzi na pierwsze pytanie należy jednoznacznie stwierdzić, że zastosowanie takiego systemu umożliwi menedżerom [4, za: 8, s. 179]:

- poznanie szczegółów funkcjonowania organizacji,
- znalezienie wąskich gardeł w organizacji, zdiagnozowanie problemów i wdrożenie usprawnień,
- przekazywanie informacji zwrotnej wynikającej z porównywania rzeczywistych wyników ze standardami,
- podejmowanie decyzji umożliwiające efektywne zarządzanie zasobami, określanie planów, procedur i zaprojektowanie optymalnej struktury,
- komunikowanie pracownikom szczegółowych celów i wymagań,
- ocenianie i nagradzanie pracowników.

Natomiast w nawiązaniu do drugiego pytania zostanie zaprezentowany w niniejszym artykule system *Performance Prism*, który w dość rewolucyjny sposób postrzega organizację, jej cele strategiczne i możliwości pomiaru wyników.

2. Koncepcja interesariuszy organizacji

Pojęcie interesariusza (*stakeholder*) organizacji pojawiło się już w latach 80. XX wieku w opozycji do właściciela, udziałowca, akcjonariusza (*shareholder*). Interesariusz to podmiot lub grupa istotnie zainteresowana funkcjonowaniem organizacji i jej rozwojem. Interesariuszy można podzielić na wewnętrznych oraz zewnętrznych. Na rys. 1 została zaprezentowana współczesna organizacja wraz z podstawowymi rodzajami jej interesariuszy



Rys. 1. Organizacja i jej interesariusze

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 115].

Początkowo w naukach o zarządzaniu dominował pogląd, że podstawowym celem działalności każdej organizacji (przedsiębiorstwa) jest maksymalizacja wartości dla właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy – *shareholders*). Do podstawowych funkcji każdego przedsiębiorstwa zaliczano przede wszystkim [1, s. 9]:

- 1) łączenie, organizowanie oraz maksymalizowanie skuteczności pracy i kapitału w procesie produkcji i dystrybucji towarów i usług,
- 2) maksymalizowanie korzyści dla właścicieli (*shareholders*),
- 3) izolowanie osobistych aktywów właścicieli od ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Jednak dość szybko dostrzeżono, że z perspektywy efektywności zarządzania organizacją dbanie wyłącznie o interesy właścicieli nie jest korzystne. Stąd pojawiła się koncepcja interesariuszy i maksymalizacji wartości dla nich.

Performance Prism wykorzystuje koncepcję interesariuszy, ale prezentuje dość rewolucyjne podejście do funkcjonowania organizacji. Wedle założeń tego systemu podstawowym celem każdej organizacji jest tworzenie wartości dla jej kluczowych interesariuszy. Można zadać pytanie: którzy interesariusze są kluczowi z punktu widzenia organizacji? Z pewnością będą to pracownicy różnych szczebli, zarząd, właściciele (udziałowcy), dostawcy kapitału (banki, towarzystwa leasingowe, fundusze inwestycyjne i inne), najważniejsze grupy klientów oraz dostawców. Oczywiście pojęcie interesariuszy jest niezwykle szerokie i do tej grupy, w zależności od rodzaju organizacji, jej wielkości, rynków, na jakich działa, można dołączyć kolejne podmioty.

3. Performance Prism jako innowacyjna metoda pomiaru wyników organizacji

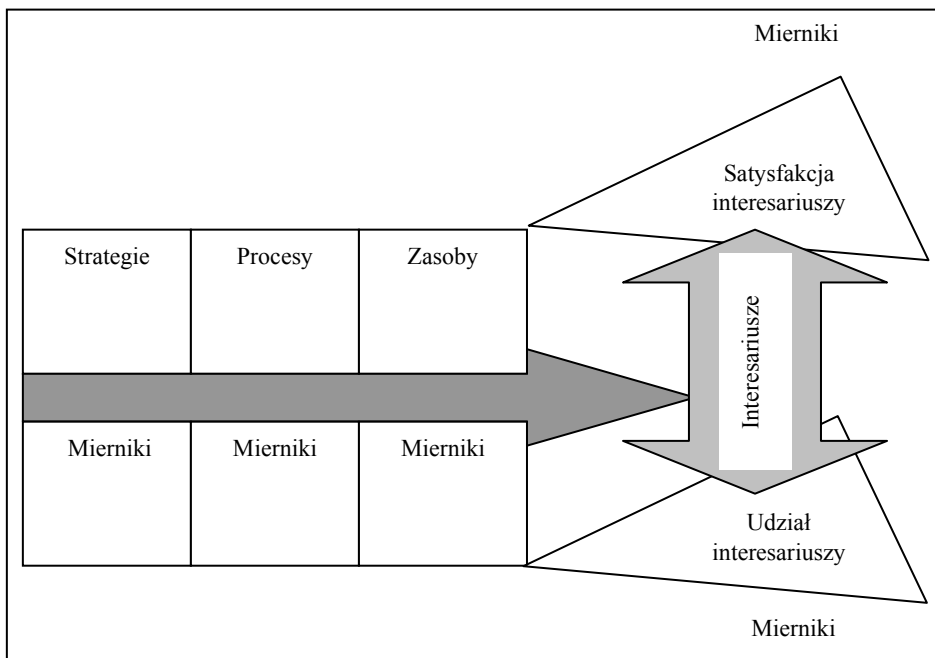
Performance Prism (nazywana pryzmatem dokonań lub pryzmatem efektywności) to stosunkowo młoda, innowacyjna koncepcja służąca do pomiaru dokonań organizacji (jej wyników). Jedną z podstawowych przyczyn pojawienia się tej koncepcji był zarzut, że współczesne systemy pomiaru wyników organizacji (*Performance Measurement Systems*) nie sprawdzają się w niezwykle turbulentnym otoczeniu i nie nadążają za zmianami [5].

Opisując tę koncepcję, warto wspomnieć raz jeszcze o jej rewolucyjnym podejściu do organizacji. W *Performance Prism* najpierw analizuje się grupy kluczowych interesariuszy, a dopiero później formułuje strategię, która ma służyć kreowaniu dla nich wartości. Strategia organizacji musi uwzględniać potrzeby interesariuszy i dążyć do tworzenia dla nich użytecznej wartości [9, s. 141].

W *Performance Prism* organizację i jej dokonania (wyniki) analizuje się w odniesieniu do pięciu perspektyw, którymi są [6, s. 180]:

1. Satysfakcja interesariuszy – kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby i wymagania względem organizacji?
2. Udział interesariuszy – jakiego zaangażowania organizacja wymaga i jakie potrzeby ma organizacja względem kluczowych interesariuszy?
3. Strategia – jaka strategia spełnia oczekiwania organizacji i jej interesariuszy?
4. Procesy – jakie krytyczne procesy potrzebne są organizacji, aby mogła efektywnie zrealizować strategię?
5. Zasoby – jakich zasobów potrzebuje organizacja, aby procesy były skutecznie realizowane?

Na rys. 2 zostały zaprezentowane najważniejsze elementy koncepcji *Performance Prism*. Do każdej z pięciu perspektyw powinny zostać dobrane odpowiednie grupy mierników, które będą wykorzystywane do oceny wyników organizacji w odniesieniu do wyszczególnionych grup kluczowych interesariuszy. Należy nadmienić, że w tej metodzie wykorzystuje się zróżnicowane grupy mierników ilościowych i jakościowych.



Rys. 2. Fundamentalne perspektywy koncepcji *Performance Prism*

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 161].

Praktyczne zastosowanie tej metody jest niezwykle skomplikowanym procesem, ponieważ każdą z grup interesariuszy ocenia się poprzez pryzmat tych pięciu perspektyw, wykorzystując dziesiątki różnorodnych mierników. W tab. 1 przedstawiono ocenę organizacji z punktu widzenia inwestorów (udziałowców) jako jednej z kluczowych grup interesariuszy [5].

Warto dodać, że każda z grup kluczowych interesariuszy jest oceniana w ten sam sposób, czyli procesowi oceny poddaje się dostawców, klientów, pracowników, zarząd i inne istotne z punktu widzenia organizacji podmioty. Zmieniają się oczywiście za każdym razem mierniki.

Proces oceny każdej z grup kluczowych interesariuszy przez pryzmat pięciu perspektyw jest bardzo istotnym elementem systemu *Performance Prism*. Jednak najważniejsze są wnioski wynikające z tej oceny i modyfikacja funkcjonowania organizacji.

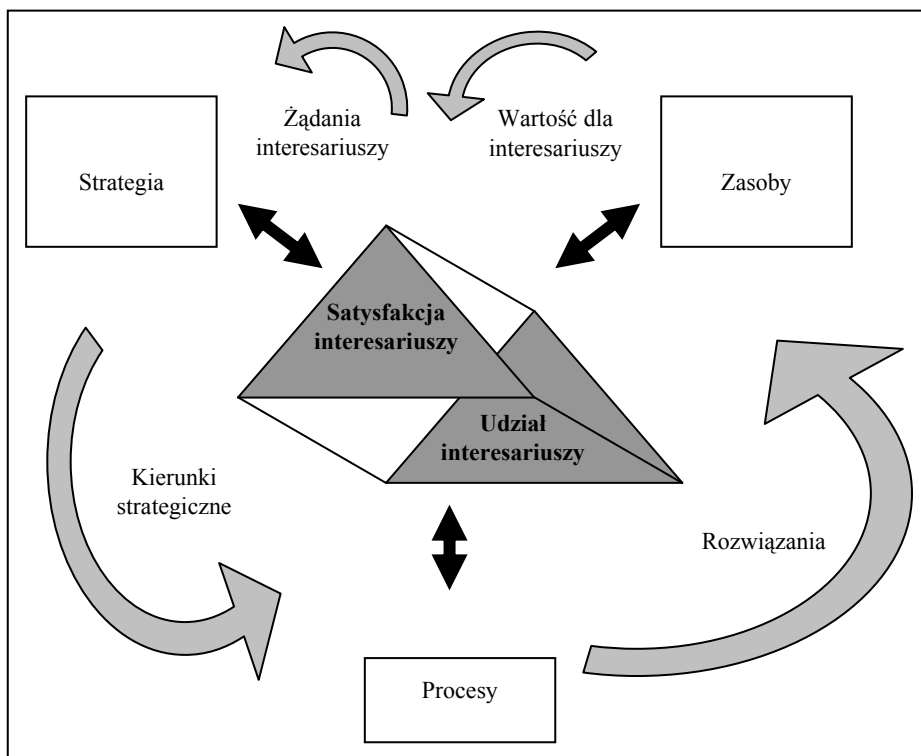
System *Performance Prism* ukierunkowuje organizację na jeden podstawowy cel: maksymalizację wartości dla interesariuszy (co zostało zaprezentowane na rys. 3). To w długookresowej perspektywie ma determinować jej rozwój i sukces. Warto jednak na koniec zastanowić się nad konsekwencjami wdrożenia takiego systemu do organizacji.

Tabela 1. Ocena funkcjonowania organizacji z punktu widzenia inwestorów (udziałowców)

Inwestorzy (udziałowcy)		
Lp.	Perspektywa	Przykładowe mierniki (wskaźniki)
1	Satysfakcji inwestorów (udziałowców) Jakie są potrzeby i oczekiwania inwestorów (udziałowców) organizacji?	<ul style="list-style-type: none"> – stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, – zysk na akcję, – wartość dodana, – przychód ze sprzedaży, – marża ze sprzedaży, – koszty działalności operacyjnej
2	Udziału inwestorów (udziałowców) Jakie są oczekiwania i potrzeby organizacji w stosunku do inwestorów (udziałowców)?	<ul style="list-style-type: none"> – wartość majątku netto posiadana przez inwestorów, – poziom ratingu inwestorów organizacji, – poziom krótko-/długoterminowego zadłużenia, – poziom płynności finansowej inwestorów, – wysokość kapitału obrotowego inwestorów, – poziom zaangażowania inwestorów w organizację, – transfer wiedzy, <i>know-how</i>, ulepszeń od inwestorów do organizacji
3	Strategii zorientowanej na inwestorów (udziałowców) Jaka powinna być strategia organizacji, aby spełniać oczekiwania i potrzeby inwestorów (udziałowców)?	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost i rozwój rynku, – udział w rynku, – zyskowność poszczególnych produktów, – poziom wydatków na R&D, – poziom produktywności, – koszt kapitału
4	Procesów zorientowanych na inwestorów (udziałowców) Jakie są kluczowe procesy z punktu widzenia inwestorów (udziałowców)?	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż nowych produktów, – sprzedaż na nowych rynkach lub w nowych sektorach, – postęp i ulepszenia w planowaniu i budżetowaniu, – analiza kosztów/korzyści w odniesieniu do najważniejszych procesów
5	Zasobów zorientowanych na inwestorów (udziałowców) Jakich zasobów potrzebuje organizacja, aby usatysfakcjonować inwestorów (udziałowców)?	<ul style="list-style-type: none"> – wartość poszczególnych marek, – poziom inwestycji w fundamentalnych obszarach z punktu widzenia organizacji i inwestorów, – projekty restrukturyzacyjne, – projekty reengineeringowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 210-211].

Po pierwsze, *Performance Prism* jest systemem bardzo złożonym, wieloaspektowym, składającym się z pięciu fundamentalnych perspektyw, ukierunkowanym na kluczowych interesariuszy organizacji. Sam proces oceny wyników organizacji w tym kontekście jest niezwykle skomplikowany, gdyż system wykorzystuje dziesiątki różnorodnych mierników ilościowych i jakościowych. Pytania: czy zarząd organizacji będzie w stanie taki system racjonalnie i efektywnie wykorzystać, czy nie zostanie przytłoczony ilością informacji, są typowo retoryczne i jednoznaczne.



Rys. 3. Dostarczanie wartości dla kluczowych interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 181].

Ponadto kolejny ważny problem to subiektywność i względność ocen występująca w niektórych obszarach. Przy konstrukcji *Performance Prism* dla organizacji powstaje dylemat, jak określić wskaźniki charakteryzujące tzw. miękkie obszary. Często wybiera się wskaźniki jednoznaczne, łatwe do określenia, ale z punktu widzenia pomiaru wyników niewiele wnoszące, lub pomija się istotne czynniki mające wpływ na wyniki, ale trudno mierzalne. Przy takim podejściu system nie będzie kompletny i efektywny.

Należy jednoznacznie stwierdzić, że podstawą każdej sprawnie zarządzanej organizacji jest zrozumiała strategia i kilka kluczowych wskaźników, które są permanentnie monitorowane i analizowane [7, s. 222]. Wykorzystywanie zbyt dużej liczby wskaźników nadmiernie komplikuje cały proces zarządzania. Z tego punktu widzenia *Performance Prism* może być bardzo innowacyjną, ale mało użyteczną koncepcją.

4. Podsumowanie

Do fundamentalnych wyzwań, jakie stoją przed niemal każdą organizacją w XXI wieku, można zaliczyć [4, za: 2, s. 25-26]:

- wzrost tempa zmian, który sprawia, że wiele firm nie nadąża za nimi,
- deregulację oraz upowszechnianie się nowych technologii, czego efektem jest wyraźne osłabienie barier wejścia na rynki,
- wzrost znaczenia sieci wartości, do których należą współczesne organizacje,
- rozwój i powszechność Internetu, co przekłada się na wzrost władzy klienta, który posiadając dostęp do niemal doskonałej informacji, nie zaakceptuje przeciętnego produktu lub usługi,
- skracanie się faz cyklu życia produktów, co powoduje dużo szybsze wejście w fazę schyłku,
- globalizację oraz obniżkę kosztów komunikacji, czego efektem jest pojawianie się na rynkach nowej konkurencji o zdecydowanie niższych kosztach działalności.

Nowe warunki funkcjonowania sprawiają, że wzrasta znaczenie systemów pomiaru wyników organizacji jako integralnych elementów systemów kontroli. Celem niniejszego artykułu była prezentacja systemu *Performance Prism*, który w bardzo innowacyjny sposób postrzega organizację, jej cele strategiczne i pomiar jej wyników. W podsumowaniu należy podkreślić, że do priorytetów tej koncepcji należy zaliczyć przede wszystkim orientację na kluczowych interesariuszy i podporządkowanie funkcjonowania całej organizacji tej strategii.

Literatura

- [1] Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2001.
- [2] Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, RedHorse, 2008.
- [3] Fassin Y., *The stakeholder model refined*, "Journal of Business Ethics", 2009, 84, s. 113-135.
- [4] Kowalewski M., *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, artykuł przygotowany na II Międzynarodową Konferencję Naukową „Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji”, 15-17 września 2009, Zakopane (w druku).
- [5] Kowalewski M., Cieśliński W., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, artykuł przygotowany na Konferencję Naukową „Sukces organizacji – przejawy i uwarunkowania”, 10-12 września 2009, Gdańsk (w druku).
- [6] Nelly A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, "Financial Times", Prentice Hall 2002.
- [7] Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [8] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Slizyte A., Bakanauskienė I., *Designing performance measurement system in organization*, "Management of Organizations: Systematic Research" 2007.

**PERFORMANCE PRISM
AS AN INNOVATIVE PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM
OF AN ORGANIZATION**

Summary

This article presents the basics of Performance Prism which is a very innovative and interesting performance measurement system. The Performance Prism emphasizes the role of key stakeholders and delivers stakeholder value. There are five fundamental perspectives in this system: stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategies, processes and capabilities.