

Andrzej Niemiec

Uniwersytet Szczeciński

KLUCZOWE INDYKATORY OSIĄGNIĘĆ W REALIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

W polskiej literaturze naukowej ostatniego czasu pojawiły się pierwsze wzmianki o kluczowych indykatorach osiągnięć (KPIs, *Key Performance Indicators*)¹. Nie jest to nic zaskakującego, gdyż koncepcja KPIs w Stanach Zjednoczonych cieszy się niezmiennie popularnością od początku obecnego dziesięciolecia². Implikacją tego zjawiska jest m.in. oparcie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach amerykańskich nie tylko na pojedynczym mierniku opisującym przyrost wartości, ale na dynamicznych systemach wskaźników, w których dominującą rolę odgrywają KPIs.

Celem powyższego artykułu jest przedstawienie koncepcji kluczowych indykatorów osiągnięć.

2. Definicja KPIs

Na wstępie należałoby zdefiniować czym są kluczowe indykatory osiągnięć. Zasadniczo w anglojęzycznej literaturze przedmiotu rozumienie KPIs nie jest tak

¹ W. Gorzeń, K. Piernicki i K. Pniewski [Gorzeń i in. 2008, s. 117 i n.], opisując KPIs, odmiennie tłumaczą ten termin. W jednym miejscu definiują KPIs jako mierniki efektywności, w innym jako kluczowe wskaźniki efektywności działania biznesu. Jest to cokolwiek mylące, zwłaszcza że indykatory w odróżnieniu od wskaźników w wąskim znaczeniu odzwierciedlają przedmiot poznania jedynie wycinkowo (por. [Skoczylas, w druku]). Dodatkowo należy zauważyć, że pojęcie efektywności może być mylące. Ch. Shinn opisując podobnie jak autorzy głównie płaszczyznę finansową i KPIs w tej płaszczyźnie przytacza także wskaźnik płynności *current ratio*, który jest istotny dla dobrego wizerunku podmiotu, w przypadku kiedy przedsiębiorstwo pozyskuje kapitały, natomiast dyskusyjne jest to, czy jest to wskaźnik efektywności. Stąd wynika propozycja przetłumaczenia KPIs jako kluczowych indykatorów osiągnięć.

² Silk oszacował, że już w 1998 r. 60% przedsiębiorstw z listy Fortune 1000 w USA miało doświadczenia ze zrównoważoną kartą wyników (por. [Silk 1998, s. 38-44]).

jednoznaczne i budzi wiele kontrowersji. K. Bauer definiuje KPIs jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i zadań [Bauer 2004, s. 64]. Tak rozumiana definicja nie dotyka jednakże ich istoty. Z natury rzeczy są one kluczowymi miernikami obrazującymi strategiczne nośniki wartości przedsiębiorstwa. Istnieją setki albo tysiące indyktorów osiągnięć (PIs, *Performance Indicators*) obrazujących częściowo dążenia organizacji w realizacji wyznaczonych celów. Są one również wykorzystywane w procesie zarządzania i szczególnie istotne dla kadry zarządzającej niższego szczebla. Jednakże większość z nich nie jest kluczowa dla przedstawienia prawdziwego i – w miarę możliwości – pełnego obrazu strategicznego nośnika wartości. Co zatem decyduje o tym, który miernik jest kluczowy, a który nie? Co różnicuje te mierniki? D. Parmenter odpowiedziałby na te pytania, dzieląc wszystkie indykatory osiągnięć na trzy grupy według sposobu wykorzystania, a mianowicie [Parmenter 2007b, s. 32]:

- kluczowe indykatory wyniku (KRIs, *Key Results Indicators*, *lag KPIs*) w literaturze przedmiotu rozpatrywane zazwyczaj łącznie z kluczowymi indykatorami osiągnięć – informują zarząd o tym, jak radzą sobie dyrektorzy w obszarze krytycznych czynników sukcesu lub perspektywy w zrównoważonej karcie wyników,
- indykatory osiągnięć, które informują dyrektorów i pracowników, co robić,
- kluczowe indykatory osiągnięć w wąskim znaczeniu (*lead KPIs*), które informują dyrektorów i pracowników, co robić, by poprawić wyniki działalności jednostki/przedsiębiorstwa.

Inni autorzy wyróżnili spośród KPIs dodatkowo:

- kluczowe indykatory postępu (KII, *Key Improvement Indicators*), informujące zarząd o tym, jak proces przyczynia się do wzrostu innowacyjności,
- kluczowe indykatory jakości (KQIs, *Key Quality Indicators*), informujące zarząd o zmianach w jakości świadczonych usług czy produkowanych wyrobów,
- inne.

Zróznicowanie indyktorów osiągnięć na powyższe grupy i zbudowanie spójnego systemu mierników sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania [Bauer 2004, s. 64]:

1. Co mierzyć?
 2. Jak wiele mierników użyć?
 3. Jak często mierzyć?
 4. Kto jest odpowiedzialny za mierniki?
 5. Jak skomplikowane powinny być mierniki?
 6. W jaki sposób normalizować mierniki?
 7. Co użyć jako benchmark?
 8. W jaki sposób upewnić się, czy miernik obrazuje strategiczne nośniki wartości?
- Dopiero odpowiedź na te pytania pozwoli na właściwe zrozumienie systemu KPIs.

3. Co mierzyć, a więc cel główny i cele cząstkowe działalności przedsiębiorstwa a koncepcja KPIs

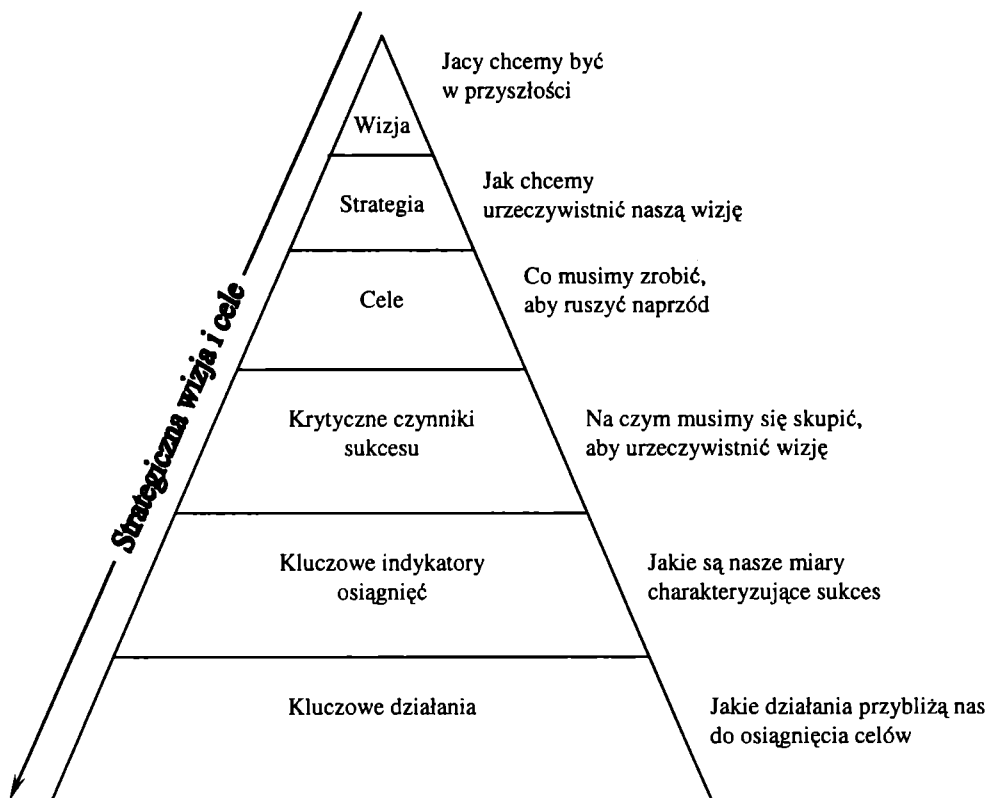
Koncepcja KPIs wywodzi się pierwotnie z metodologii zrównoważonej karty wyników (BSC, *Balanced Scorecard*) [Kaplan, Norton 2001] przedstawionej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona na początku lat 90. ubiegłego wieku³. Jako narzędzie zarządzania, zrównoważona karta wyników integrowała działania wyższego i niższego szczebla dla osiągnięcia głównego celu, jakim jest, zgodnie z koncepcją *stakeholder value*, maksymalizowanie zadowolenia wszystkich interesariuszy. Dzięki pogrupowaniu działań na płaszczyzny i przypisaniu każdej z nich odpowiednich miar, na których podstawie można by zarządzać organizacją, jej twórcy sprawili, że abstrakcyjne cele działania, takie jak choćby maksymalizowanie zadowolenia wszystkich interesariuszy, stały się mierzalne. Koncepcja R.S. Kaplana i D.P. Nortona zdobyła wówczas dużą popularność. Była również bardzo chętnie adaptowana w wielu organizacjach o celu działania związanym ze społeczną odpowiedzialnością podmiotu, np. w jednostkach samorządu terytorialnego, podmiotach *non-profit* czy specyficznych, takich jak szpitale⁴. Problemem jest jednak to, że koncepcja R.S. Kaplana i D.P. Nortona zasadniczo wyklucza istnienie jednego nadrzędnego miernika charakteryzującego główny cel działania przedsiębiorstwa. Nie była więc na tyle uniwersalna, żeby zastosować ją w podmiotach, których głównym celem jest maksymalizowanie wartości. Problemem stała się aplikacja zrównoważonej karty wyników właśnie w tych podmiotach. K. Bauer w jasny sposób prezentuje zależności między wizją, głównym celem działania i KPIs za pomocą piramidy zależności strategicznych (rys. 1).

Punktem wyjścia i podstawą budowy systemu pomiaru osiągnięć są wizja i misja (na rysunku opisane jako wizja). Warunkami spełnienia wizji i misji są sformułowanie i wybór strategii, zbudowanie systemu celów głównego i cząstkowych, a następnie identyfikacja i zestawienie krytycznych czynników sukcesu, przypisanie im systemu mierników KPIs i szczegółowego planu działania. System celów w zarządzaniu wartością jest często powiązany z mapą wartości (*value map*) obrazującą wpływ nośników wartości na samą wartość. Dobór odpowiednich, kluczowych indyktorów osiągnięć obrazujących nośniki wartości (*value drivers*) jest wynikiem określenia krytycznych czynników sukcesu. Narzędziem wykorzystywanym do tego celu jest odpowiednio zmodyfikowana zrównoważona karta wyników. Prezentuje ona przedsiębiorstwo, podobnie jak tradycyjna, w czterech płaszczyznach⁵:

³ Niektórzy autorzy uważają, że początek koncepcji KPIs nie jest tak ściśle związany z koncepcją R.S. Kaplana i D. Nortona. Wywodzą oni rodowód KPIs z dynamicznej analizy wskaźnikowej znanej w latach 80. Wraz z rozwojem technik komputerowych stało się możliwe monitorowanie działalności gospodarczej. Efektem tego postępu były systemy wskaźników i dynamiczna analiza finansowa realizowana w krótkich okresach (analiza bieżąca), (por. [Kemp 2005, s. 39]).

⁴ Nie wszystkie szpitale są jednostkami *non-profit*.

⁵ Niektórzy autorzy wyróżniają dodatkowo dwie płaszczyzny: środowiskową/społeczną oraz zadowolenia pracowników. Ta pierwsza jest związana z wpływem przedsiębiorstwa na środowisko



Rys. 1. Piramida zależności strategicznych

Źródło: [Bauer 2004, s. 64]⁶.

- *Finansowej.* Jest to istotna płaszczyzna przyjmując za cel działania koncepcję *shareholder value*. Obrazuje bowiem wielkości wynikowe i jest odpowiedzialna za realizowanie wartości przez podmiot. Głównym problemem jest odpowiedź na pytanie: „Aby osiągnąć finansowy sukces, jak powinniśmy się prezentować naszym właścicielom?”. Typowymi KPIs w tej płaszczyźnie są okresowe (roczne) mierniki rentowności/przyrostu wartości, takie jak zwrot z inwestycji (*Return On Investment, ROI*), zwrot na kapitale pracującym (*Return On*

naturalne, a miernikami są wskaźniki emisji poszczególnych substancji do atmosfery, wód czy gleby. Płaszczyzna zadowolenia pracownika jest związana z poziomem stresu i satysfakcji z powierzonych funkcji (por. [Parmenter 2007b, s. 32]). W literaturze przedmiotu są też liczne przypadki indywidualnego podziału na płaszczyzny, zależnego od charakteru prowadzonej działalności.

⁶ W literaturze przedmiotu istnieją liczne modyfikacje tego schematu (por. np. [Rogusz 1999]).

Capital Employed, ROCE), *Economic Value Added (EVA)* itp. [Skoczylas 2004, s. 153].

- *Klienta*. Wyniki przedsiębiorstwa zależą od procesów realnych, dlatego rola klienta jest szczególnie istotna w procesie tworzenia wartości. W tej płaszczyźnie ważnym problemem jest: „W jaki sposób zaprezentować się naszym klientom, aby osiągnąć nasze wizje?”. W tej płaszczyźnie istnieje wiele kluczowych miar osiągnięć, takich jak udział w rynku/segmentcie czy krytykowane zadowolenie klientów.
- *Procesów wewnętrznych*. W tej perspektywie istotna jest odpowiedź na pytanie: „Czym muszą wyróżniać się procesy biznesowe, aby usatysfakcjonować naszych właścicieli i klientów?”. Ta płaszczyzna koncentruje się na procesach wewnętrznych, które mają wielki wpływ na satysfakcję klientów i osiągnięcia celów w płaszczyźnie finansowej. KPIs w tej płaszczyźnie są specyficzne ze względu na rodzaj i charakter prowadzonej działalności.
- *Uczenia się i rozwoju*. Odpowiedź na pytanie: „Aby osiągnąć wizję, w jaki sposób będziemy podtrzymywać naszą zdolność do zmiany i postępu?” znajduje się w tej właśnie płaszczyźnie. Infrastruktura organizacji musi być taka, aby budować długoterminowy wzrost i ulepszać organizację pracy, strukturę organizacyjną i procedury. To właśnie główne zadania w tej perspektywie. Ze względu na niematerialny charakter tej płaszczyzny mierniki osiągnięć są specyficzne dla różnych podmiotów.

Powyższe płaszczyzny można podzielić na finansową i pozostałe – niefinansowe. Z punktu widzenia procesu tworzenia wartości perspektywa finansowa jest w większym stopniu związana z procesem realizowania wartości (*value skimming*). Pozostałe płaszczyzny niefinansowe w sposób kluczowy powiązane są z procesem tworzenia wartości (*value creation*). W każdej z płaszczyzn zawarto system indykatorów osiągnięć i kluczowych indykatorów osiągnięć. Te ostatnie, jak już powiedziano, są odpowiedzialne za odwzorowanie strategicznych nośników wartości każdej z płaszczyzn, aby możliwe było osiąganie przypisanych celów⁷. Wielu autorów, w tym R.S. Kaplan oraz D.P. Norton, zwraca tu jednak uwagę na pewną zależność przyczynową, mianowicie ulepszenia w płaszczyźnie uczenia się i rozwoju poprzedzają ulepszenia w płaszczyźnie procesów wewnętrznych, a te z kolei poprzedzają ulepszenia w płaszczyźnie klienta, co dopiero ma swoje odbicie w miernikach finansowych. Implikacją tego faktu jest to, że obecne mierniki w płaszczyźnie uczenia się i rozwoju są nośnikami dla miar w płaszczyźnie procesów wewnętrznych. Tak więc miary używane w płaszczyznach niefinansowych mogą słu-

⁷ H. Norreklit uważa, że powinny być to zarówno wielkości kluczowych indykatorów wyniku (*lag*), jak i kluczowych indykatorów osiągnięć (*lead*) (por. [Norreklit 2000, s. 65-88]).

żyć do prognozy przyszłych danych finansowych [Kaplan, Norton 1996], a więc i głównego celu, jakim jest powiększanie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Ułatwia to wycenę wartości i obrazuje proces jej tworzenia.

4. Ile mierników użyć

Zasadniczo w literaturze przedmiotu istnieje tendencja do zmniejszania liczby KPIs. Twórcy zrównoważonej karty wyników R.S. Kaplan i D.P. Norton rekomendują nie więcej niż 20 KPIs (1993 r.). J. Hope i R. Fraser uważają, że wystarczy ponad 10 (2003 r.) [Hope, Fraser 2003]. B. Baker zaś uważa, że 7 (2007 r.)⁸. Z tego nurtu wybija się D. Parmenter, który uważa, że system wskaźników zarządzania zgodny z przytoczoną klasyfikacją powinien zawierać po 10 KPIs i KRIs oraz około 80 PIs⁹. Problemem, przed którym stoi praktyka, jest więc wybór najodpowiedniejszych mierników spośród tysięcy. Na szczęście w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele metod identyfikacji KPIs [Parmenter 2007b]. Do najpopularniejszych można zaliczyć np.:

- analizę mapy wartości,
- analizę powinowactwa,
- analizę korelacji,
- analizę diagramu ości.

5. Jak często mierzyć

Częstotliwość pomiaru zależy, po pierwsze, od charakteru mierników, jakie przyjęto za KPIs, oraz, po drugie, od zdolności i potrzeb informacyjnych podmiotu. Mierniki ze względu na czas można podzielić na długo-, średnio- i krótkookresowe. Do najpopularniejszych KPIs długookresowych można zaliczyć te dotyczące reputacji podmiotu lub zadowolenia klienta. Ze względu na charakter tych mierników oceny są dokonywane w dłuższych odstępach czasu. Pomiar satysfakcji klientów często jest analizowany w okresie kwartalnym, tak więc informacja otrzymywana jest z opóźnieniem nawet kilkuletnim. Poza tym mierzalność takich problemów, jak zadowolenie czy satysfakcja jest dyskusyjna, a wyniki takich analiz mogą być mało wiarygodne ze względu na braki metodologiczne. Dlatego wiele podmiotów odchodzi od stosowania tych właśnie atrakcyjnych intelektualnie miar długookresowych na korzyść prostszych miar krótko- i średniookresowych [Gerry, Buckbee 2006, s. 9 i n.].

⁸ Odnoszące się do obrotu, związane z kosztami lub zyskami, odwzorowujące zmiany w majątku, obrazujące zadowolenie klientów, morale pracowników itp. (por. [Baker 2007, s. 50]).

⁹ Por. [Parmenter 2007a].

Miary średniokresowe KPIs odnoszą się zazwyczaj do [Gerry, Buckbee 2006, s. 9]:

- zysków,
- jakości,
- kosztów ogółem,
- przerobu,
- terminowości,
- kosztów operacyjnych.

Wymienione mierniki średniokresowe są monitorowane częściej niż co kwartał – zwykle w okresach miesięcznych. Dużą zaletą jest ich uniwersalność. Można je zastosować na wszystkich płaszczyznach biznesu, a więc na poziomie zarówno całej korporacji, jak i poszczególnych jednostek operacyjnych. Problemem jest jednak nadal to, że nie zawsze można na ich podstawie właściwie realizować funkcję zarządzania.

Zarówno długookresowe, jak i średniokresowe KPIs wiążą się zazwyczaj z kategorią celów długoterminowych. Przełożenie tych celów na kluczowe działania uwidacznia sferę KPIs krótkookresowych służących do kontroli kluczowych procesów i działań. Do krótkookresowych miar zaliczyć można np. [Gerry, Buckbee 2006, s. 9]:

- efektywność (rozumianą jako robienie rzeczy dobrze),
- zmienność,
- rzetelność,
- indeksy osiągnięć,
- drgania,
- opóźnienia,
- hałas,
- wydajność w stosunku do założeń,
- odporność na błędy,
- czas przestojów.

Służą one zarządzaniu operacyjnemu, a ich pomiar dokonywany jest zazwyczaj na bieżąco. D. Parmenter zaleca ich pomiar w czasie rzeczywistym, ewentualnie co godzina lub raz dziennie. Właśnie wśród krótkookresowych KPIs odnajduje on najwłaściwsze mierniki osiągnięć [Parmenter 2004, s. 103]. Umożliwiają one szybką reakcję na zmienne warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Pomimo wielu opinii krytykujących ten stan rzeczy, w wielu przedsiębiorstwach pomiar osiągnięć nadal rozumiany jest jako pomiar wyników okresowych i realizowany w ujęciu kwartalnym. Jednakże jeżeli ma on w pełni służyć zarządzaniu, to wymagana jest wyższa częstotliwość pomiaru. W dużych podmiotach pomiar dokonywany jest w czasie rzeczywistym. Jest to możliwe przy zastosowaniu obecnych rozwiązań teleinformatycznych. Popularnymi narzędziami są interaktywne systemy pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa (*Interactive Business Performance Measurement, Interactive BPM*). Są to elastyczne systemy, które umożliwiają

Informacyjny instrument zarządzania

Szansa i ryzyko	Główne zmiany	Krótki opis	Wewnętrzne zależności	Szansa – priorytet	Ryzyko – priorytet	Szacowanie/ocena	Szefia odpowiedzialności
rozwój pracowników	zwiększenie sprzedaży i nowe kanały dystrybucji	wzrost zatrudnienia związany ze wzrostem sprzedaży	niedoscowanie plac	A	A	duże ryzyko związane z dużym negatywnym potencjałem	Pan Kowalski (dział personalny) Pani Nowak (dział zbytu)

Operacyjny instrument zarządzania

Szansa i ryzyko	Nowe kanały dystrybucji	Prawdopodobieństwo	Punktowa ocena (1-10)	Ważona ocena	Kluczowy miernik	Poziom	Wzorzec	Tolerancja	Strategie działania
rozwój pracowników	jakość procesu rekrutacji	0,4	4	1,6	wskaznik przyjęć pracowników w miesiącu na kanał dystrybucji	3	5	4	intensyfikacja różnów rekrutacyjnych
	wynagrodzenia ogółem	0,2	7	1,4	współczynnik płacy zatrudnionego w porównaniu do ogólnych kosztów wynagrodzeń	98%	102%	97%	zównanie plac pracowników nowo zatrudnionych z obecnymi
	aktywizacja koncernu matki	0,2	7	1,4	znajomość koncernu matki przez podmioty zbiegające	85%	90%	80%	kampania informacyjna
	rekrutacja w dziale rachunkowości	0,2	1	0,2	liczba zatrudnionych przez dział personalny	10	15	12	schemat zatrudnień dla działu personalnego

Rys. 2. Risk Map Deutsche Post AG

decydemtóm śledzenie w czasie rzeczywistym dynamicznych mierników KPIs i PIs oraz reagowanie na zmiany, kiedy indyktor osiąga wielkości wyższe lub niższe od przyjętych widełek. Podstawą takiego systemu jest monitoring aktywności gospodarczej (*Business Activity Monitoring*), który obrazuje miary osiągnięć w czasie rzeczywistym. System pomiaru osiągnięć, opierając się na monitoringu aktywności gospodarczej, umożliwia tworzenie zestawów kluczowych indyktorów osiągnięć spośród wszystkich monitorowanych indyktorów, określanie ram dla nich, przypisanie obszarów odpowiedzialności za realizowanie kluczowych działań oraz ułatwia poprzez przyjazny interfejs reakcję na zmieniającą się sytuację na rynku [Khan 2007, s. 17].

6. Kto jest odpowiedzialny za mierniki i co użyć jako benchmark

Zastosowanie w praktyce KPIs polega na stałym monitorowaniu wartości indyktorów. W przypadku gdy indyktor przekroczy wyznaczone ramy, następuje reakcja na zaistniałe ryzyko. Problemem jest ustalenie obszarów odpowiedzialności, a więc obszarów, z inicjatywy których następuje reakcja, oraz ram indyktora, a więc i benchmarków. Jest to podstawowe zadanie zintegrowanego procesu zarządzania ryzykiem¹⁰. Dobrym narzędziem umożliwiającym uporządkowanie wspomnianych kwestii jest mapa ryzyka. Dzieli się ona na część będącą narzędziem informacyjnym i część, które jest narzędziem operacyjnym na potrzeby zarządzania. Tak skonstruowana mapa charakteryzuje ryzyko i opisuje, jak nim zarządzać. Schemat przykładowej mapy ryzyka zamieszczono na rys. 2.

Mapa ryzyka jest narzędziem dostarczającym informacji o każdym ryzyku i indyktorach osiągnięć, a także strategii sterowania tym ryzykiem. Oprócz elementu określenia obszarów odpowiedzialności, który ma charakter personalny, zapisane są też możliwe sposoby reakcji, a więc sterowania ryzykiem. Określenie ram jest efektem procesu identyfikacji i oceny ryzyka związanego z krytycznym czynnikiem sukcesu.

7. Jak skomplikowane powinny być mierniki i jak je normalizować

Problem złożoności indyktorów dotyczy sposobu ich konstrukcji. W tabeli 1 zebrano etapy tworzenia systemu tych wskaźników.

Podstawowym problemem jest to, że w zarządzaniu często wykorzystuje się mierniki, których konstrukcja nie jest jednoznaczna i niemożliwe jest przeprowadzenie wszystkich 4 etapów ich tworzenia. Do takich miar można zaliczyć różnego

¹⁰ Proces zarządzania ryzykiem zintegrowanego z zarządzaniem wartością był przedmiotem poprzednich publikacji autora (m.in. [Niemiec 2004, s. 287-303]).

Tabela 1. Etapy tworzenia kluczowych indykatorów osiągnięć

Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4
Przyporządkowanie wskaźników do odpowiedniej płaszczyzny działalności	Zakwalifikowanie do odpowiedniej grupy mierników	Określenie jednostki miernika i standaryzacja	Określenie charakteru miernika
<ul style="list-style-type: none"> - finansowej, - klienta, - procesów wewnętrznych, - uczenia się i rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> - produktywności, - jakości, - zyskowności, - czasochłonności, - wydajności, - długości cyklu, - zużycia zasobów, - kosztów, - wzrostu, - innowacyjności, - technologii 	<ul style="list-style-type: none"> - wielkości absolutne, - wielkości względne 	<ul style="list-style-type: none"> - krótkoterminowy – długoterminowy, - strategiczny – taktyczny, - główny – pomocniczy, - ilościowy – wartościowy, - wewnętrzny – zewnętrzny, - procesowy – wynikowy, - planowany – kontrolny

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bauer 2004, s. 62-63].

rodzaju indeksy i syntetyczne mierniki, które są agregatami kilku miar z uwzględnieniem przypisanych im wag. Takie mierniki są zbyt skomplikowane i w efekcie trudno im przypisać odpowiednie wielkości graniczne, obszary odpowiedzialności i strategię działania. Ogólną zasadą jest więc poprawność konstrukcji [Skoczyła, w druku b] i względna prostota mierników mierzona zdolnością do realizacji powyższych czterech etapów tworzenia KPIs.

8. W jaki sposób upewnić się, czy miernik obrazuje strategiczne nośniki wartości

Jest to pytanie o poprawność doboru przyjętego zestawu mierników, poprawność ustalania wielkości granicznych i sposobu reakcji. KPIs jest dynamicznym i zmiennym układem wskaźników zależnym od zmiennych warunków funkcjonowania podmiotu czy zmiennych celów i krytycznych obszarów działań. Proces tworzenia i selekcji KPIs jest w efekcie procesem ciągłym. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa zmieniają się zarówno skład przyjętych miar, jak i ich liczba. Zdobywanie informacji w czasie rzeczywistym z kolei umożliwia tworzenie historii i analizowanie parametrów zmienności poszczególnych indykatorów, co jest często podstawą ich selekcji, ale także określania oczekiwanych ram wartościowych poszczególnych indykatorów. Częścią tego procesu jest także analiza korelacji KPIs z celem głównym przedsiębiorstwa, jakim jest przyrost wartości.

9. Zakończenie

Koncepcja KPIs jest o tyle ważna, że w czasie rzeczywistym prezentuje osiągnięcia przedsiębiorstwa. Jest to o tyle istotne, że usprawnia proces zarządzania. Główną zaletą jest jasne i komunikowanie strategii w dół struktury organizacyjnej, przez co działania są bardziej efektywne (w rozumieniu robienia właściwych rzeczy). Dzięki przetłumaczeniu strategii na KPIs menedżerowie niższego szczebla lepiej rozumieją swoje zadania i działają bardziej efektywnie (w rozumieniu: „robią rzeczy dobrze”), a więc lepiej jest realizowana również ich funkcja zarządzania.

Drugą zaletą jest fakt, że menedżerowie wyższego stopnia uzyskują informację zwrotną o tym, jak radzą sobie podwładni. Umożliwia to właściwe realizowanie funkcji kontroli i zarządzania ryzykiem. W sytuacji gdy kluczowy indyktor osiągnięć przybiera wartości niższe od benchmarku, menedżer wyższego stopnia wie o tym równie szybko jak dyrektor operacyjny – natychmiast.

Trzecią zaletą jest polepszenie funkcji planowania. Monitoring aktywności gospodarczej dostarcza wielu informacji, dzięki którym możliwa jest analiza statystyczna KPIs, a w rezultacie budowa modeli ekonometrycznych obrazujących wpływ ich zmian na strategiczne nośniki wartości. Usprawnia to znacznie proces planowania w przedsiębiorstwie. W dalszej perspektywie możliwe są również do zastosowania bardziej skomplikowane narzędzia, w tym np. tak popularne techniki symulacyjne, które obrazują ryzyko w wycenie wartości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Baker B., *Scorecards*, „DM Review”, February 2007.
- Bauer K., *KPIs – The metrics that drive performance measurement*, „DM Review”, September 2004.
- Burger A., Buchhart A., *Risiko-Controlling*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien 2002.
- Gerry J., Buckbee G., *The link between automation and enterprise KPIs*, „Control Engineering”, July 2006.
- Gorzeń W., Piernicki K., Pniewski K., *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, [w:] *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Harvard 2003.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Arthur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- Kemp Ch., *A date with destiny*, „ABRN” May 2005.
- Khan R., *Empowering Business Teams with Interactive BPM*, „KM World”, January 2007.

- Niemiec A., *Wewnętrzne raportowanie ryzyka w realizacji funkcji audytora*, Zeszyty Naukowe nr 375, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Norrekliit H., *The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, „Management Accounting Research” 2000 No 11.
- Parmenter D., *Crunchy KPIs. How measuring performance feed success*, „Management” December 2004.
- Parmenter D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley, New York 2007a.
- Parmenter D., *Performance measurement*, „Financial Management” February 2007b; ABI/INFORM Global.
- Rogusz M., *Jak mierzyć sukces? Zbilansowana Karta Dokonań*, „KPMGforum” 1999 nr 6.
- Silk S., *Automating the balanced scorecard*, „Management Accounting” 1998 nr 11.
- Skoczylas W., *Problem pomiaru i prezentacja wyników w sterowaniu wartością przedsiębiorstwa*, Rachunkowość i Controlling, Zeszyt Naukowy Katedry Rachunkowości Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Skoczylas W., *Analiza wskaźnikowa* [w druku a].
- Skoczylas W., *Zasady konstrukcji wskaźników jako czynnik poprawy jakości badań analitycznych* [w druku b].

KEY PERFORMANCE INDICATORS IN CORPORATE STRATEGY REALIZATION

Summary

The point of this article was to show key performance indicators conception. The term of KPIs was defined. Performance indicators were classified and characterized. At the end, there were presented advantages and disadvantages of KPIs system in realization of elementary functions: planning, management, and control.