

Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonań

Piotr Waśniewski*

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest wykazanie powiązania kluczowych czynników sukcesu z pomiarem dokonań w przedsiębiorstwie.

Metodologia badania – badanie kluczowych czynników sukcesu przy wykorzystaniu badania eksperckiego metodą delficką w dwóch turach.

Wynik – lista kluczowych czynników sukcesu w sektorze budownictwo oraz prezentacja przykładowych mierników celów opartych na tych czynnikach.

Oryginalność/wartość – oryginalne badanie kluczowych czynników sukcesu sektora budownictwo oraz autorskie podejście do prezentacji mierników dokonań w podziale na kluczowe aspekty.

Słowa kluczowe: kluczowe czynniki sukcesu, pomiar dokonań, strategiczna rachunkowość zarządcza

Wprowadzenie

Zapewnienie efektywności działalności gospodarczej wymaga zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który powinien sprzyjać skutecznemu osiągnięciu celów na podstawie efektywnego wykorzystania zasobów (Nowak, 2012, s. 9). Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw w ostatnich dekadach (np. globalizacja, deregulacja, wzrastająca konkurencyjność, technologie informacyjne, skupienie się na tworzeniu wartości, powstanie ekonomii opartej na wiedzy) spowodowały, że przedsiębiorstwa niezależnie od swojej wielkości poczuły wymóg wykorzystania mierników w budowaniu przewag konkurencyjnych (Perera, Baker, 2007, s. 10). Zdecydowana większość firm wykorzystuje w zarządzaniu informacje o efektach swojej działalności, których pomiar jest bardziej lub mniej usystematyzowany. Przedsiębiorstwa zrozumiały, że konkurowanie w otoczeniu podlegającym ciągłym zmianom wymusza monitorowanie i rozumienie dokonań firmy (Taticchi, Tonelli, Cagnazzo, 2010, s. 4). Potrzeba ustalenia powiązania pomiędzy planowaniem, decyzjami, działaniami i wynikami spowodowała istotne zainteresowanie pomiarem organizacyjnych dokonań (Micheli, Mari, 2014, s. 147). Przetrawanie w tak dynamicznym

* mgr Piotr Waśniewski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, Katedra Pomiaru i Kontroli Wyników, 71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64, e-mail: piotr.wasniewski@usz.edu.pl

otoczeniu wymaga, aby przedsiębiorstwa zapewniały satysfakcję wszystkim swoim interesariuszom oraz celowały w tym samym czasie we wszystkich wymiarach dokonań (Cocca, Alberti, 2009, s. 186). Celem artykułu jest prezentacja wyników badania kluczowych czynników sukcesu jako jednego z elementów strategicznego podejścia do zarządzania, jak również wskazanie propozycji dotyczących przykładowych mierników tych czynników. Ranga kluczowych czynników sukcesu w sektorze budownictwo została ustalona przy wykorzystaniu badania eksperckiego metodą delficką w dwóch turach.

1. Ogólne założenia pomiaru dokonań

Pomiar dokonań pozwala na ocenę realizacji strategii oraz celów podmiotu. Jednym z głównych celów pomiaru dokonań jest dostarczanie wiarygodnych informacji wspierających podejmowanie decyzji (Ukko, Tenhunen, Rantanen, 2007, s. 39). Skoczył (2013, s. 33) opisuje pomiar dokonań jako system wskaźników zawierających odpowiednio dobrane wskaźniki finansowe i niefinansowe ujęte w związku przyczynowo-skutkowe z różnych obszarów działalności, wykorzystywane do permanentnego pomiaru dokonań na płaszczyźnie jednostek organizacyjnych, procesów i pracowników.

Metoda ta jest powiązana z koncepcją zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie, pozwala na całościowe spojrzenie na prowadzoną działalność w ujęciu długoterminowym, jak i bieżącą kontrolę wyników prowadzonej działalności. Lohman, Fortuin i Wouters (2004, s. 268) definiują pomiar dokonań (ang. *performance measurement* – PM) jako czynność mierzenia dokonań (osiągnięć) przy wykorzystaniu mierników dokonań (ang. *performance indicators* – PI), przy czym te ostatnie charakteryzują jako zmienne wyrażające ilościowo efektywność lub/i wydajność jako część lub całość procesu albo systemu w stosunku do danej normy lub celu. Pomiar dokonań rozumiany może też być jako proces raportowania, który daje pracownikom informacje o wynikach prowadzonych działań (Franco-Santos i in., 2007, s. 785).

Pomiar dokonań może być wprowadzony na wszystkich poziomach organizacji, co pozwala zidentyfikować problemy i poprawić efektywność konkretnych zadań, osiągnąć satysfakcję klienta oraz postawić cele strategiczne. Jest również pomocny przy procesach podejmowania decyzji (Sousa, Aspinwall, 2010, s. 480).

Lebas (1995, s. 24) wskazuje, że w zarządzaniu identyfikuje się przynajmniej 5 powodów, dla których przedsiębiorstwa chcą mierzyć swoje dokonania będące odpowiedziami na następujące pytania:

1. Gdzie byliśmy? – ocena dokonań w przeszłości, wspierająca system nagród, ale niepozwalająca na ocenę prawdopodobieństwa przyszłego sukcesu.
2. Gdzie jesteśmy? – ocena bieżącego stanu procesów definiujących organizację i ich potencjału wpływu na przyszłe osiągnięcia.
3. Gdzie chcemy być? – mierniki mają wspierać definicję celów i wspierać projektowanie planowanych działań.

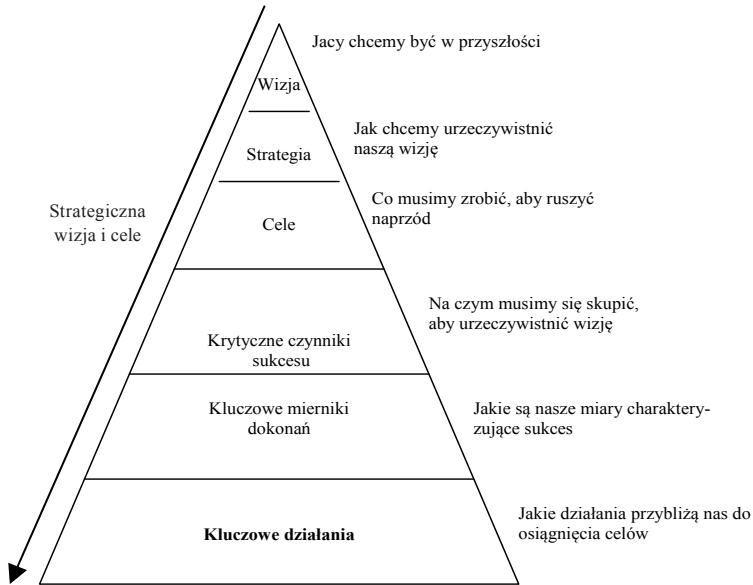
4. Jak zamierzamy się to osiągnąć? – mierniki muszą wspierać budżetowanie i planowanie działań, jak również wspierać ciągle doskonalenie.
5. Jak ustalimy, że osiągnęliśmy cel? – mierniki nie mogą być oddzielone od systemu kontroli zgodności osiągnięć z założonymi celami.

2. Strategia a pomiar dokonań

Pomiar dokonań nie jest możliwy bez wyznaczenia celów podmiotu, na które wpływają następujące warunki: istota działalności przedsiębiorstwa, dostępne zasoby, kultura organizacji, główni interesariusze, otoczenie, w którym działa jednostka, oraz struktura własności przedsiębiorstwa (Michalak, 2008, s. 11). Wskazuje się, że pierwszym krokiem projektowania systemu pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach powinno być zdefiniowanie strategii, a szczególnie ważne jest powiązanie strategii oraz pomiaru dokonań (różni autorzy za: Garengo, Biazzo, Bititci, 2005, s. 31). Udana implementacja systemu pomiaru dokonań jest ściśle powiązana ze strategią, misją oraz wizją przedsiębiorstwa. W niektórych ujęciach pomiar dokonań może być rozumiany jako sposób komunikacji wizji całemu przedsiębiorstwu (Ukko i in., 2007, s. 40). Systemy pomiaru dokonań pobudzają rozwój, implementację oraz przegląd strategii biznesowych poprzez skupienie decyzji oraz działań ludzi na celach strategicznych oraz przez wpieranie ciągłego dialogu o strategicznych staraniach (wysiłkach) (Franco-Santos i in., 2012, s. 99).

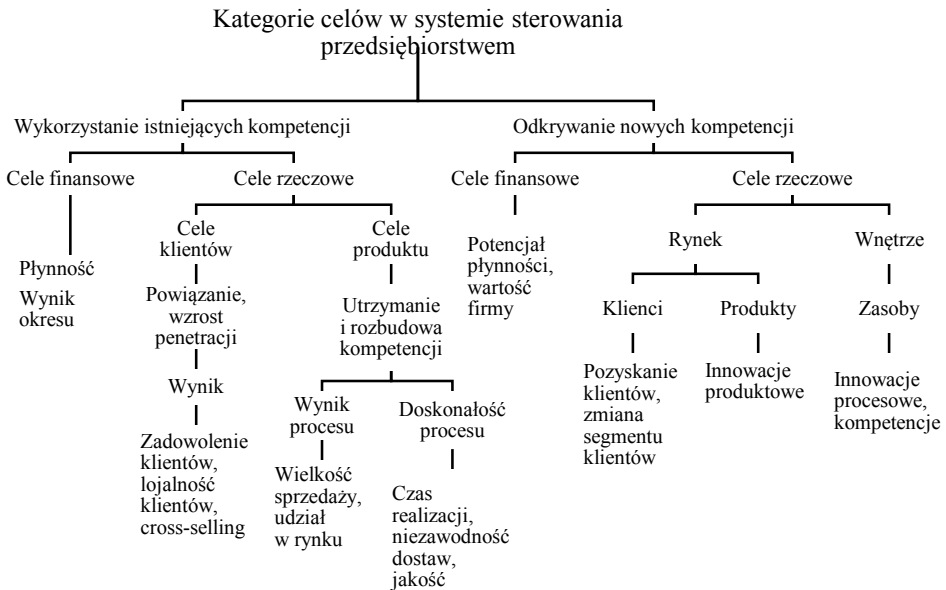
Strategia powinna przedstawiać podstawowy pomysł na to, w jaki sposób cele przedsiębiorstwa zostaną osiągnięte, oraz zapewniać wyraźną przewagę konkurencyjną (Skokan, Pawliczek, Piszczur, 2013, s. 59). K. Bauer w jasny sposób zaprezentował zależności pomiędzy wizją, głównym celem działania i kluczowymi miernikami dokonań (KPIs) za pomocą piramidy zależności strategicznych, co zaprezentowano na rysunku 1.

Wprowadzenie pomiaru dokonań wymaga strategicznego przeanalizowania pozycji i potencjału przedsiębiorstwa, co wiąże się również ze skonkretyzowaniem takich kategorii, jak misja, wizja, strategia, cele, kluczowe czynniki sukcesu. Cele wynikające ze strategii powinny być zgodne z metodologią SMART, a ich kontrola przeprowadzana jest za pomocą kluczowych mierników dokonań (ang. *key performance indicators* – KPI). Kluczowe czynniki sukcesu odnoszą się zarówno do zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników, a ich identyfikacja oraz zarządzanie mają duże znaczenie dla rozwoju podmiotów gospodarczych (por. Perera, Baker, 2007, s. 12). Ocena wyników prowadzonej działalności przy wykorzystaniu KPIs jest jednym z warunków podejmowania racjonalnych decyzji zgodnych ze strategią oraz celami podmiotu (Sobańska, 2010, s. 382). Planowanie systemu pomiaru dokonań wymusza prowadzenie w przedsiębiorstwie planowania strategicznego, ustalania przyszłych celów oraz planowania niezbędnych procesów udoskonalających (por. Garengo i in., 2005, s. 27). Na rysunku 2 zaprezentowano podział kategorii celów zaproponowany przez W. Gładena (2011, s. 50), umiejscawiający je w systemie sterowania przedsiębiorstwem.



Rysunek 1. Piramida zależności strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bauer (2004), s. 64.



Rysunek 2. Kategorie celów w ilościowym systemie sterowania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gladen (2011), s. 50.

Jak wynika z rysunku 2, ogół celów W. Gladen podzielił na te, które dotyczą tworzenia nowych kompetencji oraz wykorzystania istniejących. Pierwsze mają charakter długoterminowy, drugie natomiast krótkoterminowy. Wynika z tego, że cele powinny być ukierunkowane równocześnie na sianie i zbieranie.

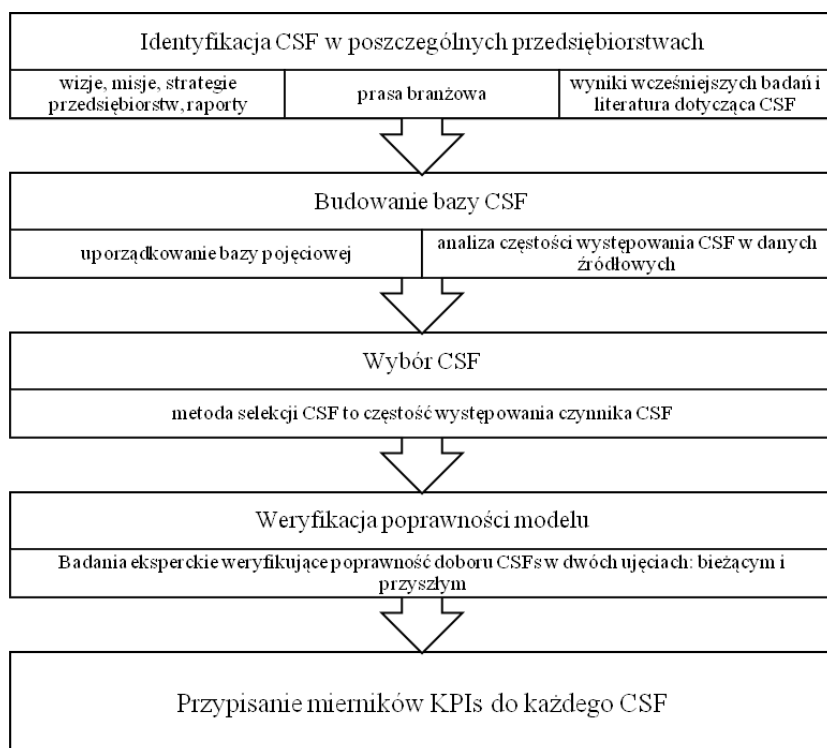
R.S. Kaplan i D.P. Norton (2001, s. 28–29) w ramach koncepcji strategicznej karty wyników zwrócili uwagę, iż finansowe i niefinansowe mierniki powinny stanowić część systemu informacyjnego dla pracowników wszystkich szczebli organizacji. W ramach karty wyników zaproponowali 4 perspektywy pomiaru dokonań pozwalające na przełożenie strategii na działalność operacyjną:

- a) finansową („Jak powinni nas postrzegać nasi udziałowcy, aby uznano, że odnieśliśmy sukces finansowy?”) – mierniki finansowe bardzo dobrze podsumowują łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przeszłych działań, informują o wpływie wdrożenia i realizacji strategii na wyniki ekonomiczne firmy;
- b) klientów („Jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali swoją wizję?”) – perspektywa ta umożliwi sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości doskonałe wyniki finansowe;
- c) procesów wewnętrznych („Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby właściciele i klienci firmy byli zadowoleni?”) – mierniki efektywności w tej perspektywie koncentrują się na tych procesach wewnętrznych, które będą miały największy wpływ na satysfakcję klienta i osiągnięcie wyników finansowych; procesy te mają umożliwić firmie:
 - kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku,
 - spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie do doskonałych wyników finansowych;
- d) rozwoju („Jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować naszą wizję?”) – perspektywa ta identyfikuje zasoby, które organizacja musi rozwijać, by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia.

Perspektywy te wraz z miernikami wiązane są w spójną strategię przedsiębiorstwa. Prawidłowo skonstruowana karta wyników wynikająca ze specyficznej strategii firmy powinna zawierać zarówno mierniki realizacji celów (wskaźniki sukcesu), jak i czynniki warunkujące ich realizację w przyszłości (wskaźniki przyszłego sukcesu) (Kaplan, Norton, 2001, s. 47).

3. Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze budownictwo

Kluczowe¹ czynniki sukcesu (ang. *critical success factors* – CSF) są zazwyczaj definiowane jako zadania, które należy zrobić, jeśli firma ma odnieść sukces (Rockard, 1979, za: Niemiec 2016). Odpowiadają one na pytanie: „Na czym musimy się skupić, aby urzeczywistnić wizję i uzyskać satysfakcjonujące wyniki i sukces całej organizacji?” Kluczowymi czynnikami sukcesu są te działania, cechy, kompetencje i umiejętności, które są postrzegane jako krytyczne (niezbędne) warunki wstępne dla sukcesu organizacji w swojej branży w danym momencie (Niemiec, 2015, s. 565). Odpowiednio wdrożone kluczowe czynniki sukcesu wspierają i gwarantują rozwój przedsiębiorstwa, jednak ich niewłaściwa identyfikacja i implementacja w procesie zarządzania strategicznego może prowadzić wręcz do upadku przedsiębiorstwa. Zgodnie z oryginalną metodologią analiza krytycznych czynników sukcesu jest najbardziej efektywna, gdy odbywa się od góry do dołu. Na rysunku 3 zaprezentowano procedurę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu zaproponowaną przez A. Niemca (2016).



Rysunek 3. Procedura identyfikacji kluczowych czynników sukcesu

Źródło: Niemiec (2016).

¹ W literaturze pojawia się również bezpośrednie tłumaczenie „krytyczne czynniki sukcesu”.

Badanie kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw było jednym z etapów grantu badawczego pt. „Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw” realizowanego w latach 2011–2015 na Uniwersytecie Szczecińskim przez zespół pod kierownictwem prof. W. Skoczylas, którego członkiem był również autor artykułu². Identyfikacji kluczowych czynników sukcesu w sektorze budownictwo polegającej na analizie treści strategicznych podlegały największe polskie firmy, w tym reprezentujące sektor budownictwo na „Liście 500 Rzeczpospolitej” największych polskich przedsiębiorstw. Lista uzupełniona została o pozostałe firmy giełdowe z rynku głównego GPW, jak również New Connect. Dodatkowo w ramach badania wzięto pod uwagę największe zagraniczne firmy sektora posiadające polskie oddziały (Skanska). W sumie badanie objęło informacje prezentowane przez 44 przedsiębiorstwa. W wyniku tej analizy wygenerowano listę potencjalnych czynników sukcesu dla sektora, która została następnie objęta badaniem metodą delficką w dwóch turach przez 15 ekspertów. Ekspertami były osoby zajmujące najwyższe stanowiska w firmach o nie krótszym niż 5-letni staż pracy i co najmniej wyższym wykształceniu. Wystawione przez ekspertów oceny czynników sukcesu dla sektora budownictwo obecnie oraz w przyszłości zaprezentowano w tabeli 1, przy czym skala ocen to 1–5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie niską istotność kluczowego czynnika sukcesu, a 5 – zdecydowanie wysoką istotność kluczowego czynnika sukcesu.

Tabela 1

Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze budownictwo obecnie oraz w przyszłości

OBECNIE	ŚREDNIA	MEDIANA
1	2	3
Satysfakcja klientów	4,20	5
Atrybuty cenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. konkurencyjne ceny)	4,00	4
Atrybuty pozacenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. wysoka jakość, lokalizacja, komfort użytkownika, indywidualne podejście, kompleksowa oferta, zaufanie, bezpieczeństwo)	4,00	4
Rozwój efektywnych relacji z klientami (doskonała obsługa, partnerstwo, edukacja klientów, zaufanie, entuzjazm, bliski kontakt)	4,00	4
Bezpieczeństwo finansowe (poziom zadłużenia i zdolność jego obsługi)	3,93	4
Poszerzenie możliwości osiągnięcia przychodów (np. umocnienie pozycji rynkowej, zwiększanie portfela kontraktów i rozwijanie nowych dziedzin działalności, rozwój działalności eksportowej)	3,87	4
Pozyskiwanie nowych klientów	3,87	4
Innowacje produktowe (wyprzedzanie przyszłych potrzeb klienta, opracowanie i rozwijanie nowych bardziej funkcjonalnych i bezpiecznych produktów)	3,87	4
Innowacje technologiczne (opracowanie i wdrażanie innowacji technologicznych, korzystanie z osiągnięć środowiska naukowo-technicznego, inwestowanie w nowoczesną bazę produkcyjną)	3,87	4

² Wniosek nr N115 436640.

1	2	3
Wiedza, umiejętności oraz wartości i zachowania kierownictwa i pracowników wymagane na danym stanowisku dla realizacji strategii (znajomość branży i technologii)	3,87	4
Pozytywny wizerunek organizacji (pozytywny obraz organizacji wśród ludzi, którzy się z nim spotykają – klientów, urzędników, pracowników i innych osób/grup)	3,87	4
Terminowość realizacji	3,80	4
Praca zespołowa (tworzenie harmonijnego zespołu, działania oparte na partnerskiej współpracy, uczenie się i dzielenie się wiedzą, docenianie potencjału innowacyjnego pracowników)	3,80	4
Budowa uznanej marki	3,73	4
Efektywność kosztowa świadczonych usług	3,73	4
Rozwój rentownej działalności, maksymalizacja zysku	3,67	4
Stabilność zatrudnienia	3,67	4
Zadowolenie pracowników	3,67	4
Partnerskie relacje z otoczeniem (np. współpraca z innymi przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego, urzędami, instytucjami, uczelniami itd.)	3,67	4
Utrzymanie dotychczasowych klientów	3,60	4
Elastyczność produkcji (konfiguracja i realizacja w krótkim czasie, stosownie do wymagań klienta)	3,60	4
Wzrost wydajności pracy	3,60	4
Sprawny system komunikacji zewnętrznej (np. dbanie o przejrzystość i wiarygodność komunikacji zewnętrznej, skuteczne komunikowanie się z otoczeniem)	3,60	4
Sprawny system komunikacji wewnętrznej (budowanie zaangażowania personelu dzięki nieustannej, dwustronnej komunikacji, respektowanie swoich opinii i poglądów)	3,60	4
Budowanie długoterminowej wartości firmy (poprzez rozwój organiczny, a więc rozbudowa potencjału produkcyjnego, zwiększanie liczby projektów realizowanych samodzielnie)	3,53	4
Rozwijanie i utrzymanie relacji z dostawcami i podwykonawcami (wysoka jakość materiałów, współpraca z renomowanymi dostawcami i zaufanymi podwykonawcami)	3,47	4
Podnoszenie jakości i optymalizacja procesów, dążenie do doskonałości	3,47	3
Poprawa efektywności wykorzystania maszyn i urządzeń	3,47	4
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników	3,40	3
Podnoszenie kompetencji i umiejętności (rozwój) kierownictwa i pracowników	3,27	3
Stymulowanie kultury jakości, ciągłego doskonalenia się i innowacyjności	3,27	3
Przywództwo (dostępność wykwalifikowanych liderów na wszystkich szczeblach oraz posiadana przez nich zdolność mobilizacji organizacji i pracowników do realizacji strategii, stosowanie nowoczesnych metod)	3,20	3
Dopasowanie zmian organizacyjnych, rozbudowa organizacji, reorganizacja	3,20	3
Rozwijanie systemów informatycznych i baz wiedzy wspierających realizację strategii (np. opracowanie portfela informacji dotyczących zarządzania klientem)	3,13	3
Budowa kultury organizacji zorientowanej na klienta	3,13	3
Dopasowanie celów i motywacji do strategii na wszystkich szczeblach organizacji (budowa systemu celów umożliwiająca skuteczną realizację strategii oraz systemu motywacyjnego powiązanego z wynikami)	3,13	3

1	2	3
Zgodność działań organizacji z różnymi obowiązującymi ją regulacjami.	3,13	3
Ochroną organizacji przed negatywnymi skutkami złamania przyjętych norm. Lepsze prowadzenie działań organizacji przez mapowanie ryzyka, uprzedzanie zjawisk, etyka, uczciwość, rzetelność (<i>compliance</i>)		
Budowanie długoterminowej wartości firmy (poprzez fuzje i przejęcia)	2,93	3
Troska o ochronę środowiska (zużycie surowców i energii, emisja gazów i ścieków)	2,87	3
Reagowanie na potrzeby społeczności lokalnej (wspieranie rozwoju otaczającej rzeczywistości, zatrudnienie osób niemających szans na zatrudnienie, lokalne programy społeczne)	2,73	3
W PRZYSZŁOŚCI	ŚREDNIA	MEDIANA
Terminowość realizacji	4,13	4
Wzrost wydajności pracy	4,13	4
Bezpieczeństwo finansowe (poziom zadłużenia i zdolność jego obsługi)	4,07	5
Pozyskiwanie nowych klientów	4,07	4
Optymalizacja poziomu kosztów, zmiana struktury kosztów	4,00	4
Budowa uznanej marki	4,00	4
Utrzymanie dotychczasowych klientów	4,00	4
Elastyczność produkcji (konfiguracja i realizacja w krótkim czasie, stosownie do wymagań klienta)	4,00	4
Rozwój rentownej działalności, maksymalizacja zysku	3,93	4
Atrybuty pozacenowe produktów spełniające wymagania klientów	3,93	4
Rozwój efektywnych relacji z klientami	3,93	4
Budowanie długoterminowej wartości firmy	3,87	4
Satysfakcja klientów	3,87	4
Wiedza, umiejętności oraz wartości i zachowania kierownictwa i pracowników	3,87	4
Praca zespołowa	3,87	4
Sprawny system komunikacji zewnętrznej	3,87	4
Pozytywny wizerunek organizacji	3,87	4
Poszerzenie możliwości osiągnięcia przychodów	3,80	4
Innowacje technologiczne	3,80	4
Poprawa efektywności wykorzystania maszyn i urządzeń	3,80	4
Partnerskie relacje z otoczeniem	3,80	4
Atrybuty cenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. konkurencyjne ceny)	3,73	4
Podnoszenie jakości i optymalizacja procesów, dążenie do doskonałości	3,73	4
Rozwijanie i utrzymanie relacji z dostawcami i podwykonawcami	3,67	4
Zadowolenie pracowników	3,67	4
Budowanie długoterminowej wartości firmy	3,60	4
Poprawa efektywności zarządzania zasobami, należnościami i zobowiązaniami	3,60	4
Sprawny system komunikacji wewnętrznej	3,60	3
Efektywność kosztowa świadczonych usług	3,53	4
Budowa kultury organizacji zorientowanej na klienta	3,53	4
Stabilność zatrudnienia	3,47	3
Stymulowanie kultury jakości, ciągłego doskonalenia się i innowacyjności	3,47	4
Innowacje produktowe	3,40	4

1	2	3
Dopasowanie celów i motywacji do strategii na wszystkich szczeblach organizacji	3,40	3
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników	3,40	3
Podnoszenie kompetencji i umiejętności (rozwój) kierownictwa i pracowników	3,33	3
Przywództwo	3,27	3
Zgodność działań organizacji z różnymi obowiązującymi ją regulacjami	3,27	3
Dopasowanie zmian organizacyjnych, rozbudowa organizacji	3,20	3
Rozwijanie systemów informatycznych i baz wiedzy wspierających realizację strategii	3,13	3
Troska o ochronę środowiska	2,87	3
Reagowanie na potrzeby społeczności lokalnej	2,60	3

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż obecnie największe znaczenie dla przedsiębiorstw mają kluczowe czynniki sukcesu w perspektywie klienta (satisfakcja klienta, atrybuty cenowe oraz pozacenowe produktów spełniające wymagania klientów, rozwój efektywnych relacji z klientami). Czynniki te otrzymały od ekspertów średnią ocen większą lub równą 4,0. Mniejsze, choć również wysokie znaczenie miały czynniki wpisujące się w pozostałe perspektywy pomiaru. Jednak ocena kluczowych czynników sukcesu jest znacząco różna przy zmianie horyzontu czasowego. Ekspertki, wskazując kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw w sektorze budownictwo w przyszłości, większą uwagę skupili na perspektywie procesów wewnętrznych (np. terminowość realizacji, wzrost wydajności pracy) i pozostałych obszarach pomiaru, co potwierdza tezę o potrzebie kompleksowego ujęcia pomiaru dokonań we wszystkich perspektywach. Co zaskakujące, najmniejsze znaczenie eksperci przypisali czynnikom sukcesu odnoszącym się do obszaru zrównoważonego rozwoju, w tym ochrony środowiska. Może to wskazywać na niską świadomość zarządzających odnośnie do potrzeby szerszego spojrzenia na wpływ przedsiębiorstw na swoje otoczenie.

4. Propozycja mierników dla kluczowych czynników sukcesu

A. Neely (za: Garengo i in., 2005, s. 31) wskazuje, że mierniki dokonań są projektowane, aby pomóc menedżerom w ustaleniu, czy są na właściwej drodze do osiągnięcia zaplanowanych celów. Mierniki mogą być wykorzystywane do monitorowania, kontrolowania, komunikowania strategii, zapewnienia podejmowania lepszych decyzji i ich wprowadzania w życie i sprawdzania, czy inicjatywy są prowadzone zgodnie z planem (Sousa, Aspinwall, 2010, s. 475). W tabeli 2 zaprezentowano przykładowe mierniki pozwalające na ocenę realizacji celów wynikających z kluczowych czynników sukcesu w sektorze w kompleksowym ujęciu zawierającym podział perspektyw pomiaru na zaproponowane przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona.

Tabela 2

Przykładowe mierniki kluczowych czynników sukcesu w sektorze budownictwo

Kluczowy czynnik sukcesu	Przykładowy miernik
1	2
Perspektywa finansowa	
Poszerzenie możliwości osiągnięcia przychodów	Liczba i dynamika pozwoleń na budowę, liczba i dynamika rozpoczętych budów, przedsprzedaż, liczba lub wartość zawartych kontraktów
Bezpieczeństwo finansowe	Poziom zadłużenia, zdolność do obsługi długu
Rozwój rentownej działalności, maksymalizacja zysku	Wskaźnik wartości dodanej, marża na projekt, procent wykonania planowanego zwrotu z inwestycji, wskaźnik produktywności budowlanej
Optymalizacja poziomu kosztów, zmiana struktury kosztów	Procentowa zmiana kosztu budowy, odchylenie kosztu budowy od planowanego, wzrost kosztów budowy fazy, średni koszt zatrudnienia, podział kosztów na etapy realizacji
Perspektywa klientów	
Satysfakcja klientów	Zadowolenie klientów, udział klientów niezadowolonych z pierwszej odpowiedzi na reklamację, korelacja inwestycji w obsługę i wspieranie klienta z jego zadowoleniem
Atrybuty cenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. konkurencyjne ceny)	Indeks cenowy, efektywność polityki cenowej, elastyczność cenowa popytu
Atrybuty pozacenowe produktów spełniające wymagania klientów (np. wysoka jakość, lokalizacja, komfort użytkownika, indywidualne podejście, kompleksowa oferta, zaufanie, bezpieczeństwo)	Jakość produktu, dostępność produktu, liczba dodatkowych produktów dostępnych dla klienta, funkcjonalność produktu, wartość dla klienta
Rozwój efektywnych relacji z klientami (doskonała obsługa, partnerstwo, edukacja klientów, zaufanie, entuzjazm, bliski kontakt)	Wskaźnik relacji z klientami, udział klientów w zwiększaniu atrakcyjności oferty, wskaźnik lojalności klientów, utrzymanie lojalnych klientów, wskaźnik odzyskania klienta, wskaźnik sprzedaży krzyżowej, wskaźnik udziału w portfelu klienta, przeciętny czas współpracy z klientem, wartość klienta CLV, rentowność klienta
Utrzymanie dotychczasowych klientów	Wskaźnik utrzymania klientów, wskaźnik utraty klientów, relacja klientów utraconych przez przedsiębiorstwo do średniej w sektorze
Pozyskiwanie nowych klientów	Wskaźnik pozyskania nowych klientów, udział klientów pozyskanych w wyniku działań marketingowych, koszty pozyskania klienta, okres zwrotu kosztów pozyskania klienta
Budowa uznanej marki	Wskaźnik spontanicznej i wspomaganej świadomości marki, efektywny zasięg reklamy, intensywność kampanii reklamowej, wskaźnik kosztu dotarcia do odbiorcy reklamy, wskaźnik próbnego oraz powtórnego zakupu

1	2
Perspektywa działalności operacyjnej (procesów wewnętrznych)	
Terminowość realizacji	Terminowość projektów i prac budowlanych, procent dostaw na czas, średnia liczba dni opóźnienia dostaw
Elastyczność produkcji (konfiguracja i realizacja w krótkim czasie, stosownie do wymagań klienta)	Liczba zmian w projekcie, wskaźnik wykonania czasu budowy do planowanego czasu budowy, wskaźnik rzeczywistych kosztów budowy do kosztów planowanych
Innowacje produktowe i technologiczne	Liczba wdrożonych innowacji w przeliczeniu na projekt
Optymalizacja procesów	Ogółem czas trwania projektu oraz poszczególnych faz, średni czas trwania projektu oraz poszczególnych faz, efektywność ekonomiczna, pracochłonność prac budowlanych, liczba defektów, czas na usunięcie defektów
Perspektywa uczenia się i rozwoju (pracowników)	
Wzrost wydajności pracy	Produktywność pracowników, wydajność pracy, przepływ pracowników przy projekcie budowlanym, wskaźnik wykorzystania czasu pracy pracowników, wskaźnik absencji, wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego, wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki
Wiedza, umiejętności oraz wartości i zachowania kierownictwa i pracowników	Wskaźnik przeciętnego wykształcenia pracowników, wskaźnik przeciętnego stażu pracy ogółem lub na danym stanowisku, wskaźnik umiejętności, zaangażowanie pracowników, wskaźnik oceny okresowej pracowników, liczba pochwał/skarg na pracowników
Pozytywny wizerunek organizacji	Wyniki badania opinii społeczności lokalnych, regionalnych, dostawców i klientów, koszt działań związanych z wykreowaniem wizerunku, efektywność akcji wizerunkowych, analiza treści
Stabilność zatrudnienia	Stabilność zatrudnienia, lojalność pracowników, wskaźnik przyjęć/adaptacji/zwolnień, ruchliwość pracowników, czas obsadzenia stanowiska pracownikiem zatrudnionym, koszt zatrudnienia 1 pracownika
Zadowolenie pracowników	Wskaźnik zadowolenia pracowników, wskaźnik tempa wzrostu wynagrodzeń, średnia płaca, konkurencyjność płac, luka w wynagrodzeniach, opłacenie wzrostu wydajności pracy przyrostem średniej płacy, przeciętna liczba skarg złożonych przez pracownika
Perspektywa zrównoważonego rozwoju	
Ochrona środowiska	Intensywność zużycia energii, wody przez budynki, emisja gazów cieplarnianych, wielkość odpadów, użycie recyklingowanych odpadów, udział ponownego wykorzystania materiałów
Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników	Raportowalne wypadki, czas stracony przez wypadki, częstotliwość wypadków

Źródło: opracowanie własne oraz Skoczyła (2016).

Perspektywy pomiaru są ze sobą ściśle powiązane, co powoduje, że mimo najwyższych ocen uzyskanych przez jeden z obszarów system mierników wymaga szerszego ujęcia całościowego. Dobór konkretnych mierników do tego systemu uwarunkowany jest szeregiem czynników zależnych od przedsiębiorstwa, na przykład: struktury własnościowej, posiadanych zasobów, otoczenia przedsiębiorstwa, sytuacji ekonomicznej czy też kwalifikacji i kompetencji pracowników, w związku z czym nie jest to przedmiotem tego opracowania.

Uwagi końcowe

We współczesnym pomiarze dokonań dużą uwagę zwraca się na strategiczne ujęcie pomiaru, co wymaga poszerzenia obszaru pomiaru i uwzględnienia niefinansowych czynników tworzenia przyszłej wartości. Kompleksowe podejście do strategii oraz pomiar efektów prowadzonej działalności zmierzającej do realizacji celów wymagają zbadania kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw działających w danym sektorze. Czynniki te po uwzględnieniu indywidualnych warunków prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo wykorzystywane są do budowy kompleksowego systemu kluczowych mierników dokonań, których obserwacja oraz analiza pozwalają na skuteczniejszą realizację strategii. W efekcie wpływa to na budowanie przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenie wyższej wartości dla wszystkich interesariuszy.

Literatura

- Bauer, K. (2004). KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement. *DM Review*.
- Cocca, P., Alberti, M. (2010). A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 2, 186–200.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23, 79–119.
- Franco-Santos, M., Kennerly, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. (2007). Toward a Definition of a Business Performance System. *International Journal of Operations and Production Management*, 27, 8, 784–801.
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7, 1, 25–47.
- Gladden, W. (2011). *Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen*. Wisbaden: Gabler Verlag.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.
- Lebas, M. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.
- Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M. (2004). Designing a Performance Measurement System: A Case Study. *European Journal of Operational Research*, 156, 267–286.
- Michalak, J. (2008). *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*. Warszawa: Difin.
- Micheli, P., Mari, L. (2014). The Theory and Practise of Performance Measurement. *Management Accounting Research*, 25, 147–156.

- Niemiec, A. (2016). Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFs) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (relevance-manageability matrix) na przykładzie firm sektora transportu lądowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (w druku).
- Niemiec, A. (2015). Możliwość zastosowania analizy istotności-osięgnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 873, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 563–572.
- Nowak, E. (2012). *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Perera, S., Baker, P. (2007). Performance Measurement Practices in Small and Medium Manufacturing Enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, 15, 2, 10–30.
- Sobańska, I. (red.). (2010). *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Skoczylas, W. (2013). *Wskaźniki i systemy wskaźników ekonomicznych w pomiarze dokonań przedsiębiorstw*. Szczecin: Wyd. Naukowe US.
- Skoczylas, W., Niemiec A. (red.). (2016). *Leksykon wskaźników efektywności*. Warszawa: CeDeWu (w druku).
- Skokan, K., Pawliczek, A., Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5, 4, 57–72.
- Sousa, S., Aspinwall, E. (2010). Development of Performance Measurement Framework for SMEs. *Total Quality Management*, 21, 5, 475–501.
- Taticchi, P., Tonelli, F., Cagnazzo, L. (2010). Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda. *Measuring Business Excellence*, 14, 1, 4–18.
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H. (2007). Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees. *International Journal of Production Economics*, 110, 39–51.

CRITICAL SUCCESS FACTORS AS A BASIS FOR PERFORMANCE MEASUREMENT

Abstract: *Purpose* – the aim of the article is to demonstrate the relationship of critical success factors and performance measurement in the enterprise.

Design/methodology/approach – assessment of key success factors using expert research by Delphi method in two rounds.

Findings – the list of critical success factors in construction sector and presentation of example indicators of aims depending on that factors.

Originality/value – the original study of critical success factors for the construction sector and authors' approach to presentation of performance measures divided into key aspects.

Keywords: critical success factors (CSF), performance measurement, strategic management accounting

Cytowanie

Waśniewski, P. (2016). Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonań. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/1 (80), s. 163–176; www.wneiz.pl/frfu.