

Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)

Andrzej Niemiec*

Streszczenie: *Cel* – weryfikacja analizy istotności-osiągnięć jako metody do identyfikacji kluczowych miar osiągnięć. *Metodologia badania* – reprezentatywne badania ankietowe zrealizowane na grupie 300 przedsiębiorstw z całej Polski. Analiza istotności-osiągnięć. *Wynik* – menedżerowie potrzebują prostych metod do identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań. Analiza istotności-osiągnięć może być użyteczną i prostą metodą wzbogacającą praktykę zarządzania dokonaniami w tym względzie, ponieważ dzieli miary na 4 grupy. Każda z miar posiada odrębne znaczenie dla zarządzania dokonaniami. *Oryginalność/Wartość* – analiza istotności-osiągnięć, stosowana dotychczas w badaniach marketingowych i na potrzeby tworzenia strategii marketingowych, została zaadoptowana do identyfikacji miar istotnych z punktu widzenia zarządzania. Użyteczność tej analizy zweryfikowano na podstawie badań ankietowych dla polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kluczowe mierniki dokonań; analiza istotności-osiągnięć; zarządzanie dokonaniami

Wprowadzenie

P. Drucker w 1954 opisując praktykę zarządzania formułuje następujące słowa: „Każde przedsiębiorstwo musi zbudować prawdziwy zespół, który spaja indywidualne wysiłki we wspólny efekt. Każdy pracownik wnosi coś odrębnego, ale wszyscy muszą przyczynić się do osiągania wspólnych celów (...) Dokonania przedsiębiorstwa zależą więc od tego, czy każda praca była poświęcona realizacji celów całego przedsiębiorstwa” (Drucker 1954: 121). Idea zarządzania przez cele po 60 latach znalazła swoje urzeczywistnienie w systemach zarządzania dokonaniami, których podstawą są kluczowe miary osiągnięć (*Key Performance Indicators*, KPIs).

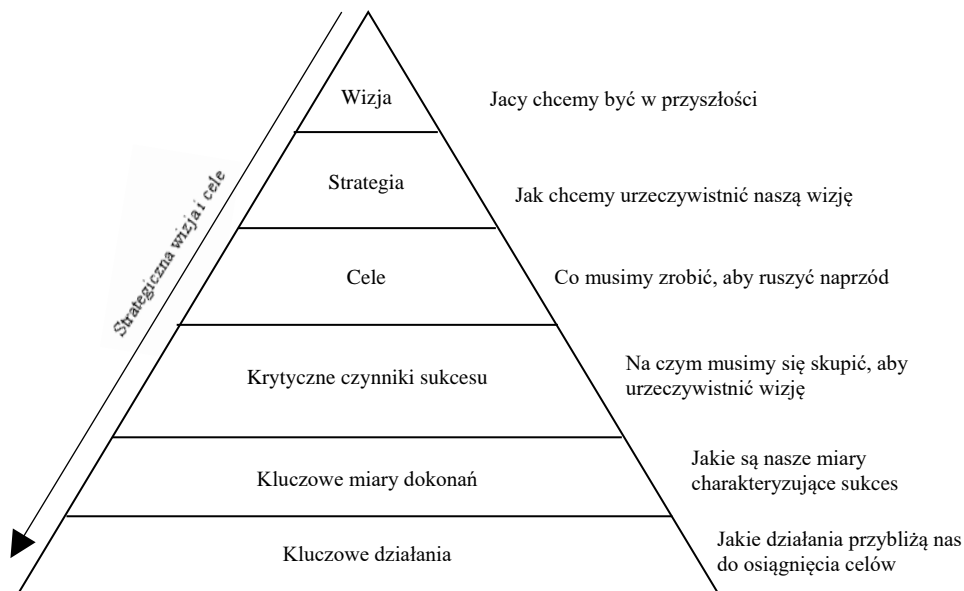
Celem artykułu jest weryfikacja analizy istotności-osiągnięć jako metody do identyfikacji kluczowych miar osiągnięć.

1. Systemy zarządzania dokonaniami

Systemy zarządzania dokonaniami (*Performance Management Systems*) ucieleśniają zestaw działań organizacyjnych stosowanych przez menedżerów do skupienia uwagi i motywowa-

* dr Andrzej Niemiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Controllingu, Analityki Finansowej i Wyceny, e-mail: andrzej.niemiec@ue.poznan.pl.

nia pracownika do realizacji głównego celu strategicznego organizacji (Otley 1999). Jako takie, systemy zarządzania dokonaniai mają pomóc organizacji w planowaniu i koordynacji działań, podać dokładne i terminowe dane dotyczące przyszłości, zestawienia podsumowujące i raporty bieżące, które, w razie potrzeby, umożliwią postępowania naprawcze (Anthony, Govindarajan 2007). K. Bauer w jasny sposób prezentuje zależności pomiędzy elementami systemu: wizją, głównym celem działania i KPIs za pomocą piramidy zależności strategicznych (rys. 1).



Rysunek 1. Piramida zależności strategicznych

Źródło: Bauer (2004)¹.

Punktem wyjścia i podstawą budowy systemu pomiaru osiągnięć jest wizja i misja (na rysunku opisane jako wizja). Pojęcia wizja strategiczna i misja przedsiębiorstwa należą do ogólnych kategorii celu działania. Obydwa te pojęcia odgrywają istotną rolę zarówno w procesie formułowania strategii, jej wdrażania i kontroli. Zarówno wizja i misja są pojęciami trudnymi do jednoznacznego zdefiniowania. Pojęcia te są często ze sobą mylone, a niekiedy uważane za tożsame, zwłaszcza w krajach nieanglojęzycznych ze względu na trudności przekładu. Wizję można formułować w kategoriach uzyskania możliwych celów jako inspirującą koncepcję przyszłości przedsiębiorstwa, jej potencjału i wyobrażenie pożądanego przyszłości (Janasz i in. 2010: 77). Misja przedsiębiorstwa, wyrażając jego posłannictwo, definiuje cel, dla którego osiągnięcia przedsiębiorstwo zostało powołane, oraz określa funkcję, jaką ono pełni w danym środowisku. W tym sensie misja wiąże się z immanentnym celem przedsiębiorstwa, ale jej zakres jest szerszy (Marek, Białasiewicz 2008:

¹ W literaturze przedmiotu istnieją liczne modyfikacje powyższego schematu (Rogusz 1999).

34). Warunkiem spełnienia wizji i misji jest sformułowanie i wybór strategii, zbudowanie systemu celów głównego i częściowych.

Zarządzanie dokonaniem zaczyna się od wyznaczenia celów. Jak wspomniano, podstawowym wymogiem kontroli jest istnienie celów, które są wykorzystywane do realizacji dokonań (Otley, Berry 1980). Organizacje muszą spełniać liczne i czasami przeciwstawne cele (Chenhall 2003), które są zwykle określone przez menedżerów, aby spełnić kluczowe oczekiwania interesariuszy. Następstwem konieczności spełnienia wielu celów jest to, że dokonania stają się pojęciem wielowymiarowym, dla których nie ma jednego, nadrzędnego, odpowiedniego miernika (Otley 2008). Dlatego kolejnym elementem zarządzania dokonaniem jest identyfikacja i zestawienie krytycznych czynników sukcesu oraz przypisanie im systemu mierników KPIs i szczegółowego planu działania. Kluczowymi czynnikami sukcesu (*Critical Success Factors*, CSF) są te działania, cechy, kompetencje i umiejętności, które są postrzegane jako krytyczne (niezbędne) warunki wstępne dla sukcesu organizacji w swojej branży w danym momencie czasu (Sousa de Vasconcellos e Sá, Hambrick 1989; Thompson Jr, Strickland III 2003). Jest to na przykład jakość procesu, czy kompetencje pracowników. Mierniki KPIs mają za zadanie opisać kluczowe czynniki sukcesu za pomocą liczb. Jest to zadanie trudne, jednakże umożliwia w dłuższej mierze kwantyfikację celów oraz realizację całej strategii.

W pewnym uproszczeniu system zarządzania dokonaniem określa pewne cele strategii i wywodzi z niego powiązany zestaw kluczowych mierników dokonań (KPIs) (w procesie „góra-dół”). Następnie, po wdrożeniu systemu, różne mierniki zebrane w zestaw miar KPIs informują, czy przypisana im wiązka celów została osiągnięta, czy nie (proces „dół-góra”). Tak więc, gdy KPI ma wartość spoza wyznaczonego zakresu, uważa się, że cel – z którym jest związany – nie jest osiągnięty, bez dalszych informacji lub analiz (Rodriguez i in. 2009).

2. Kluczowe miary dokonań

K. Bauer definiuje KPIs jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i zadań (Bauer 2004: 64). W zarządzaniu przedsiębiorstwem wykorzystuje się system kluczowych indyktorów osiągnięć. System KPIs pełni istotną funkcję w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Poprzez swoje powiązanie z systemem celów w czasie rzeczywistym prezentuje osiągnięcia przedsiębiorstwa. Główną jego zaletą jest jasne komunikowanie strategii w dół struktury organizacyjnej, przez co działania są bardziej efektywne (w rozumieniu robienia właściwych rzeczy). Poprzez przetłumaczenie strategii na KPIs menadżerowie niższego szczebla lepiej rozumieją swoje zadania i w efekcie działają bardziej efektywnie (w rozumieniu robią rzeczy dobrze), a więc lepiej jest realizowana również ich funkcja zarządzania.

3. Tworzenie zestawu KPIs

Istnieje szereg metod identyfikacji mierników KPIs. Do stosowanych metod opisanych w literaturze polskiej (w ramach podejścia od wizji) zaliczyć można (Niemiec 2008):

- macierz selekcji KPIs,
- podejście od teorii zasobów,
- mapa wartości,

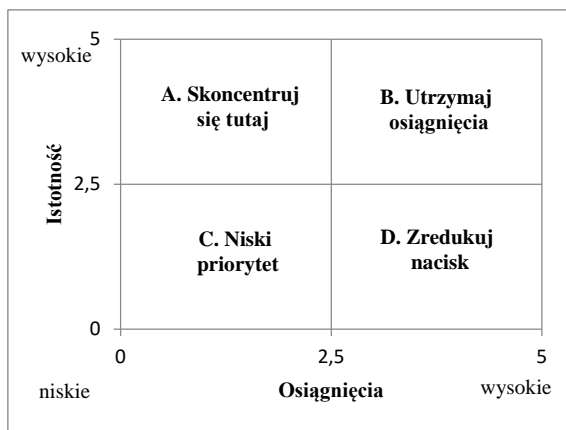
- analiza korelacji.

Istnieje też szereg metod w podejściu „od miernika” z zakresu Data Mining, czy metod statystycznych analizy danych jak analiza podobieństwa (*affinity analysis*).

Celem artykułu, jak wspomniano, jest weryfikacja kolejnej metody, jaką jest analiza istotności-osiągnięć jako metody do identyfikacji kluczowych miar osiągnięć. Jest to prosta metoda identyfikacji KPIs, a jak wynika z wywiadów z przedsiębiorcami realizowanych w ramach realizowanego projektu – takich informacji się właśnie oczekuje.

4. Analiza istotności-osiągnięć

Analiza istotności-osiągnięć (*Importance/Performance Analysis*, IP Analysis, IPA) jest metodą opracowaną w 1977 roku przez J.A. Martilla i J.C. James’a (Martilla, James 1977). Pierwotnie stosowana była do oceny jakości usług w salonie sprzedaży samochodów. Analiza ta jest wynikiem wywiadu wśród interesariuszy, gdzie zadawane są dwa kluczowe pytania. W jakim stopniu dany element wpływa na dokonania przedsiębiorstwa oraz jaka jest jego istotność. Na podstawie uśrednionych wyników buduje się macierz istotności-osiągnięć oraz dzieli ją pionową i poziomą linią (siatka działań) na cztery obszary (rys. 2)².



Rysunek 2. Macierz istotności/osiągnięć według J.A. Martilla; J.C. James

Źródło: Martilla, James (1977: 77–79).

W zależności od tego, w jakiej ćwiartce macierzy znajduje się dany czynnik – jego znaczenie dla zarządzania może być różne:

- A. Skoncentruj się tutaj (wysoka istotność/niskie osiągnięcia) – elementy ułożone w tym kwadracie reprezentują kluczowe wyzwania, które wymagają szybkiej poprawy i którym nadaje się wysoki priorytet (Graf i in. 1992).

² Istnieje szereg modyfikacji, gdzie podział czynników przebiega inaczej. Są to modyfikacja J.M. Hawes, C.P. Rao (Hawes 1985) skala oceny strategii marketingowej N. Slack’a (Slack 1994), zakres możliwych strategii konkurencyjnych U. Yavas, D.J. Shemwell (Yavas, Shemwell 1996).

- B. Utrzymaj osiągnięcia (wysoka istotność/wysokie osiągnięcia) – zawiera elementy, które są właściwe w organizacji i należy je zachować (Graf i in. 1992).
- C. Niski priorytet (niska istotność/niskie osiągnięcia) – pomimo iż w marketingu posiadają pewne znaczenie, ponieważ przypisano im strategię marketingową, te elementy mają oczywiście niskie znaczenie dla zarządzania (Dawes, Patterson 1987).
- D. Zredukuj nacisk (niska istotność/wysokie osiągnięcia) – jest postrzegany jako obszar, gdzie zarządzanie jest realizowane właściwie, ale zarząd powinien przykładać niewielką uwagę do tych czynników (Dawes, Patterson 1987).

Pierwotna metodologia była wielokrotnie modyfikowana w późniejszych badaniach. B.F. Blake'a i inni (Blake i in. 1978) rozwinęli pierwotne rozważania J.A. Martilla' i i J.C. James'a wprowadzając termin siatki działań, rozszerzając nieznacznie oryginalne powiązanie macierzy z proponowaną strategią marketingową.

5. Metodologia badania

Weryfikacja metody została przeprowadzona w ramach grantu MNISW: Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw N N115 436640. Materiałem źródłowym były badania sondażowe przeprowadzone techniką CATI w połowie 2012 roku na losowej grupie 300 przedsiębiorstw. Respondentami byli członkowie zarządu, menedżerowie, specjaliści ds. kontrolingu, główni księgowi i inni. Próba do badania została dobrana w sposób nieproporcjonalny z bazy REGON:

- n=100 przedsiębiorstw małych (zatrudnienie 10–49 osób),
- n=100 przedsiębiorstw średnich (zatrudnienie 50–249 osób),
- n=100 przedsiębiorstw dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób).

W celu zapewnienia reprezentatywności przeprowadzonego badania opracowane zostały wagi analityczne pozwalające odnieść wyniki przeprowadzonego badania nie tylko do badanej grupy podmiotów, ale do ogółu polskich przedsiębiorstw. Tak przeprowadzone badanie dostarczyło wyniki do dalszej analizy.

W badaniu zastosowano modyfikację analizy IPA – Shin'a-Hammit'a-Song'a. Modyfikację tę nazywa się też analizą obserwacji-wpływu (*Observance-Influence Analysis*) (Shin i in. 2003). Za miernik osiągnięć przyjmuje się w tym podejściu częstość odpowiedzi lub obserwacji (*observance*) danego zjawiska. Miarą istotności jest wpływ (*influence*) na doświadczenia respondenta³.

Do oceny czynnika istotności miernika zastosowano częstość odpowiedzi na pytanie: „Proszę na początek wskazać, które z mierników finansowych są stosowane do oceny Państwa działalności?” Miarą zastosowaną w analizie była częstość odpowiedzi typujących dany miernik (tab. 1)⁴. Wybór częstotliwości odpowiedzi na wskazane pytanie, jaka miara (w zasadzie grupa miar) osiągnięć w analizie IPA, może być uzasadniony kontekstem badania. Respondenci wybierali bowiem tylko te wskaźniki, które są stosowane do oceny działalności ich przedsiębiorstwa. Mierniki rządziej wybierane muszą więc być mniej skuteczne w praktyce oceny działalności przedsiębiorstwa.

³ Co wynika z analizy rys. 1 (Shin i in. 2003: 451).

⁴ W badaniu zastosowano stosowne wagi analityczne umożliwiające uogólnianie wyników na ogół przedsiębiorstw.

Tabela 1

Parametry charakteryzujące mierniki będące przedmiotem badania

Oznaczenie	Miernik	Osiągnięcia	Wpływ
M1	zysk netto	262	3,8
M2	EBIT, EBITDA	50	0,7
M3	przychody ze sprzedaży	256	3,8
M4	rentowność	245	3,4
M5	płynność finansowa	245	3,5
M6	poziom zadłużenia i zdolności spłaty zadłużenia	199	2,8
M7	ekonomiczna wartość dodana (EVA)	57	0,7
M8	inne mierniki finansowe	18	0,2

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie odnosiło się do doświadczeń respondenta ze stosowaniem danej miary (w zasadzie grupy miar). Respondenci byli proszeni o znaczenie wskazanych mierników na pięciostopniowej skali ważności, gdzie „0” oznacza, że miernik nie jest brany pod uwagę przy zarządzaniu, „1” – miernik jest najmniej ważny, a „5” – że jest on najważniejszy w pomiarze dokonania przedsiębiorstwa. Do analizy zastosowano średnią ważoną odpowiednią wagą analityczną (tab. 1). Siatkę działań przyjęto zgodnie z metodologią D.W. Kennedy i S.L. Kennedy. Optowali oni za rozmieszczeniem osi siatki działań na podstawie średnich dla całej badanej populacji, a nie w środku skali. W ich badaniach przecięcie osi x i y było znacznie powyżej środka przyjętej skali⁵. To rozwiązanie jest powszechnie stosowane obecnie. Siatkę działań wzbogacono o przekątną. Jest to rozwinięcie metody i przyczynę do budowy modeli diagonalnych w analizie IPA. J.M. Hawes, C.P. Rao w 1985 wprowadzili przekątną (iso-rating line) do wyboru możliwej strategii (rys. 3) (Hawes, Rao 1985). Macierz w tym ujęciu podzielono na dwa obszary, w którym ten powyżej przekątnej był istotnym polem do ulepszeń. Poniżej przekątnej potrzeby odbiorców zostały zaspokojone. Zastosowanie przekątnej jest także popularne w aktualnych badaniach (Azzopardi, Nash 2013; Ziegler i in. 2012).

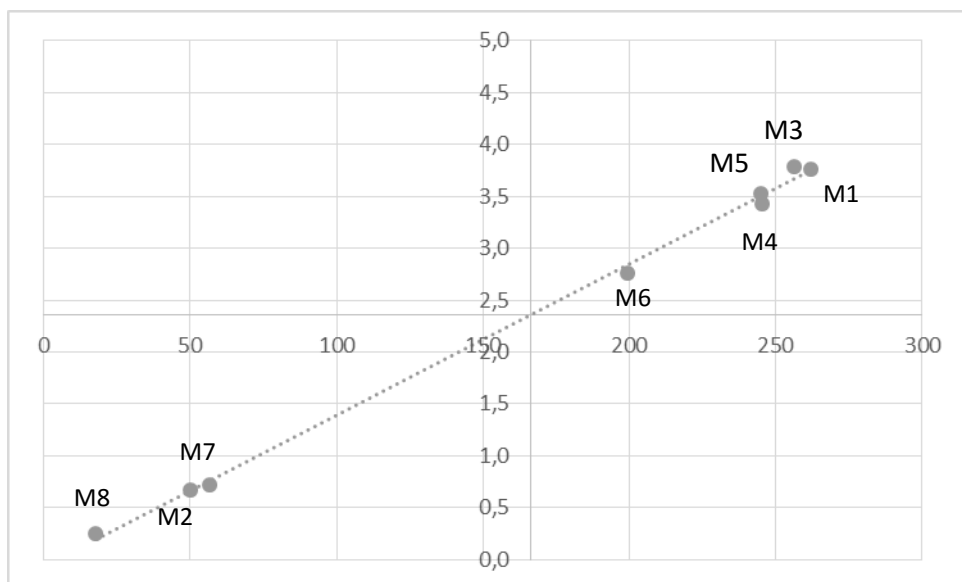
6. Wyniki badań

Analiza IPA (tab. 1) pogrupowała mierniki finansowe zasadniczo na dwie grupy (rys. 3):

Grupa B – utrzymaj osiągnięcia (wysoka istotność/wysokie osiągnięcia), która zawiera elementy właściwe w organizacji, które należy zachować. Są tu mierniki takie jak: zysk netto, przychody ze sprzedaży, płynność finansowa, rentowność, poziom zadłużenia i zdolności spłaty zadłużenia.

Grupa D – niski priorytet (niska istotność/niskie osiągnięcia) – te elementy w opinii respondentów mają niskie znaczenie dla zarządzania. Są to w szczególności: EBIT i EBITDA, ekonomiczna wartość dodana (EVA), inne mierniki finansowe.

⁵ Dla klasycznej skali Likerta 1–5 środek skali wynosi 3. We wspomnianych badaniach wartość wyliczona na podstawie średniej dla wszystkich odpowiedzi wielkość ta była wyższa (Kennedy, Kennedy 1987).



Rysunek 3. Analiza IPA mierników finansowych stosowanych do zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Do najbardziej istotnych mierników z punktu widzenia zarządzania można zaliczyć zysk netto oraz przychody ze sprzedaży. Zysk netto wydaje się być jak najbardziej właściwą miarą w ocenie działalności finansowej przedsiębiorstwa. Ma to swoje uzasadnienie w neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, czy w szczególności w modelu konkurencji doskonałej. Zdaniem J. Nowickiego neoklasyczna teoria firmy nie jest wypracowaną odrębną teorią, a raczej wynikiem zastosowania zasady ekwimarginalnej do przedsiębiorstwa oraz przyjęcia założenia o maksymalizacji zysku jako poszukiwania wariantu optymalnego w sensie matematycznym (Nowicki 2010: 23). Natomiast jedno z założeń modelu konkurencji doskonałej, kluczowe dla teorii przedsiębiorstwa, to to, że jednostki gospodarujące podejmują działania optymalizujące; konsumenci dążą do maksymalizacji użyteczności, natomiast wyłącznym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku – należy podkreślić, że w tradycyjnej teorii firmy jest to założenie, a nie obiektywna prawidłowość (Nowicki 2010: 26).

Wielkość sprzedaży jest pośrednio miernikiem udziału w rynku. Wydaje się to być drugim pod względem istotności celem funkcjonowania przedsiębiorstw. Stoi on co prawda w pewnej sprzeczności z przytoczoną teorią firmy. Problem ten jednak jest przedmiotem rozważań ekonomii menedżerskiej, która zakłada, że cele są wyznaczane dla różnych etapów rozwoju firmy, w różnych horyzontach czasowych – na początku przedsiębiorcy mogą mieć postawiony jako cel określony pułap sprzedaży czy udział w rynku, a w średnim lub długim okresie np. dany poziom zysku (Galewski 2014).

A. Noga wymienia cele, które najczęściej są przypisywane do firmy, są to m.in.: zysk (ale nie tylko maksymalizacja, również ujęcie H. Simona, czyli zysk satysfakcjonujący), wartość firmy, płynność finansowa, cele menedżerskie (wielkość sprzedaży, wysokość wydatków reprezentacyjnych), cele behawioralne, ale również: samorealizacja, prestiż, sukces, stworzenie miejsca pracy (Noga 2009: 64).

Wymienione cele (bez celów niefinansowych) są mierzone najczęściej miarami (grupami miar), które można odnaleźć w analizowanym zestawieniu. Należą do nich w większości mierniki w analizowanej grupie B – utrzymaj osiągnięcia. Można tu odnaleźć w większości miary kwantyfikujące powyższe cele:

- cel: zysk – miara: zysk netto, czy rentowność,
- cel: udział w rynku – miara: przychody ze sprzedaży,
- cel: płynność finansowa – miary płynności finansowej, czy pośrednio zadłużenia.

Wyjątkiem jest ekonomiczna wartość dodana, która odzwierciedla (w założeniach) przyrost wartości przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia polskich menedżerów miernik ten posiada jednak niski priorytet w zarządzaniu. Podobnie, ciekawym wyjątkiem jest EBIT i EBITDA, które są miarami charakteryzującymi zysk. Są to bardzo popularne miary na zachodzie, a jednak w oczach polskich menedżerów posiadają niski priorytet dla zarządzania. Oczywiście mają one z pewnością ogromne znaczenie dla wybranych podmiotów (zwłaszcza dużych), jednakże nie dla ogółu (Niemiec 2015: w druku).

Inne miary posiadające niski priorytet dla ogółu badanych przedsiębiorstw, ale mierzące z sukcesem dokonania w obszarze działalności finansowej wybranych podmiotów, to według respondentów m.in. miary dotyczące przepływów pieniężnych, wskaźniki rotacji (zapasów należności i zobowiązań), koszty według rodzaju i miejsc powstawania, wydajność, dotyczące majątku, przepływu kapitału, wewnętrzna stopa zwrotu, wskaźnik finansowego pokrycia zasobów, wykorzystanie majątku trwałego i kapitału własnego, kapitał pracujący, wysokość dotacji z urzędu miasta/województwa, jednostkowe koszty produkcji, ilość produkcji, dynamika przychodów w porównaniu do ubiegłych lat z podziałem na poszczególne linie finansowe.

Uwagi końcowe

Celem artykułu była weryfikacja analizy istotności-osiągnięć jako metody do identyfikacji kluczowych miar dokonań. Jak wynika z przedstawionych badań – dzięki analizie istotności-osiągnięć możliwe jest zidentyfikowanie kluczowych miar pomiaru dokonań. Weryfikacji dokonano na wskaźnikach wynikowych – finansowych. Mają one charakter opóźniony i ich rola w zarządzaniu jest finalna, jednakże można je powiązać bezpośrednio z celami głównymi przedsiębiorstwa, a przez to zweryfikować możliwość zastosowania analizy IPA w identyfikacji kluczowych miar dokonań. Zasadniczo, jeżeli są one stosowane w praktyce, znajdą się najprawdopodobniej w grupie B – utrzymaj osiągnięcia. Wskaźniki o niewykorzystanym potencjale znajdują się w obszarze grupy A – skoncentruj się tutaj. Analiza IPA umożliwi więc zobiektywizowanie, jaki zestaw mierników osiągnięć jest rzeczywiście kluczowy dla zarządzania (grupa B) oraz jakie mierniki posiadają znaczny potencjał i w przyszłości mogą wzbogacić system zarządzania (grupa A). Jest to grupa potencjalnych KPIs.

Grupa C grupuje mierniki o niskim priorytecie. W badaniach brali udział przedstawiciele różnych przedsiębiorstw. Mierniki z tej grupy mogą odwzorowywać w pewnym sensie również cele przedsiębiorstwa, ale nie posiadają kluczowego znaczenia, lub mają znaczenie jedynie dla wybranych respondentów.

Grupa D to miary, które są mierzone, ale nie posiadają większej istotności z punktu widzenia zarządzania. W takim przypadku model sugeruje zredukować nacisk na tego typu miary.

Istotnym elementem analizy jest analiza przekątnej (*iso-rating line*) do wyboru możliwej strategii. Macierz w tym ujęciu podzielono na dwa obszary, w którym ten powyżej przekątnej był istotnym polem do ulepszeń, natomiast poniżej przekątnej – potrzeby odbiorców zostały zaspokojone. Umieszczenie analizowanych mierników na przekątnej może być dowodem na to, że przyjęty system pomiaru jest właściwym kompromisem pomiędzy oczekiwaniami informacyjnymi menedżerów a możliwościami informacyjnymi systemu pomiaru dokonań.

Literatura

- Anthony R., Govindarajan V. (2007), *Management control systems*, McGraw-Hill-Irwin, New York.
- Azzopardi E., Nash R. (2013), *A critical evaluation of importance-performance analysis*, „Tourism Management” nr 35.
- Bauer K. (2004), *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review” nr 9.
- Blake B.F., Schrader L.F., James W.L. (1978), *New Tools for Marketing Research: The Action Grid*, „Feedstuffs” nr 50.
- Chenhall R.H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, „Accounting, Organizations and Society” nr 28.
- Dawes P.L., Patterson P.G. (1987), *An Empirical Study of Product Management in Australia*, „Australian Journal of Management” nr 12.
- Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, Harper and Row, New York.
- Eckerson W.W. (2006), *Creating Effective KPIs*, „DM Rewiew” nr 6.
- Galewski T. (2014), *Cele przedsiębiorstwa a metody pomiaru ich dokonań w: Polska w UE*, PTE, red. S. Rudolf, M. Gorynia, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Warszawa.
- Graf L.A., Hemmasi M., Nielsen W. (1992), *Importance-Satisfaction Analysis: A Diagnostic Tool for Organizational Change*, „Leadership and Organization Development Journal” nr 13.
- Hawes J.M., Rao C.P. (1985), *Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies*, „Journal Of Health Care Marketing” nr 5.
- Hawes J.M., Rao C.P. (1985), *Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies*, „Journal Of Health Care Marketing” nr 5.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
- Kennedy D.W., Kennedy S.L. (1987), *Using importance-performance analysis for evaluating university health services*, „Journal Of American College Health” nr 36.
- Martilla J.A., James J.C. (1977), *Importance-Performance Analysis*, „Journal of Marketing” nr 41.
- Niemiec A. (2008), *Przegląd i ocena metod tworzenia systemu kluczowych indykatorów osiągnięć*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 520, „Finanse, Rynki Finansowe” nr 14.
- Niemiec A. (2015), *Importance-Performance Analysis (IPA) In Identification Or Evaluation Of A Set Of Key Performance Indicators (KPIs) For Different Size Companies*, w druku.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Nowicki J. (2010), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w sytuacji braku rozdziału funkcji zarządczych od właścicielskich*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, „Management Accounting Research” nr 10 (4).
- Otley D. (2008), *Did Kaplan and Johnson get it right?* „Accounting, Auditing & Accountability Journal” nr 21.
- Otley D., Berry A. (1980), *Control, organization and accounting*, „Accounting, Organizations and Society” nr 5.
- Podstawy nauki o organizacji* (2008), red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa.
- Rodriguez R.R., Saiz J.J.A., Bas A.O. (2009), *Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes*, „Computers in Industry” nr 60.
- Rogusz M. (1999), *Jak mierzyć sukces? Zbilansowana Karta Dokonań*, „KPMGforum” nr 6.
- Shin W.S., Hammitt W.E., Song H.S. (2003), *Observance-Influence Analysis: A Case Study In A Forest Recreation Area*, „Scand. J. For. Res.” nr 18.
- Slack N. (1994), *The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority*, „Int. J. of operations and production Management” nr 14.
- Sousa de Vasconcellos e Sá J.A., Hambrick D.C. (1989), *Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector*, „Strategic Management Journal” nr 10.

- Thompson Jr. A., Strickland III A.J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Yavas U., Shemwell D.J. (1996), *Competing for Patients and Profit. Analytical Framework can help marketers determine competitive strenghts and weaknesses of hospitals*, „Journal of Health Care Management” nr 16.
- Ziegler J., Dearden P., Rollins R. (2012), *But are tourists satisfied? Importance-performance analysis of the whale shark tourism industry on Isla Holbox*, „Tourism Management” nr 33, Mexico.

POSSIBILITY OF APPLICATION OF IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS IN IDENTIFICATION AND EVALUATION OF A SET OF KEY PERFORMANCE INDICATORS

Abstract: *Purpose* – validation of importance-performance analysis as the identification method for key performance indicators. *Design/Methodology/Approach* – representative survey conducted on 300 sample of Polish enterprises. Importance-performance analysis. *Findings* – managers needs a simple methods for identifications or evaluation of Key Performance Indicators Set. Importance-Performance Analysis (IPA) is useful and simple method that can be implemented in Performance Management (PM) practice, because it divides used measures in 4 groups. Each of the group have different meaning for Performance Management. *Originality/Value* – Importance-Performance Analysis, used for today in marketing research and for developing market strategy, was adopted to identification key metrics for the management point of view. Usefulness of this analysis was verify in survey analysis of Polish enterprises.

Keywords: key performance indicators; importance-performance analysis; performance management

Cytowanie

- Niemiec A. (2015), *Możliwość zastosowania analizy istotności-osiągnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 563–572; www.wneiz.pl/frfu.