

KPI

czyli monitorowanie efektywności biznesu

W obecnych czasach ciągłych zmian – a może szczególnie w tych czasach! – w świecie biznesu jest jednak jedna sprawa stała. Jest nią potrzeba ciągłego, efektywnego i precyzyjnego pomiaru efektywności działań gospodarczych. Aby pomiar taki móc realizować, trzeba mieć właściwe narzędzia i optymalnie dobrane wskaźniki. Bo co da się zmierzyć, tym da się zarządzać.

O tym, że w ostatnich latach weszliśmy w erę permanentnych turbulencji i narastającego chaosu napisał jeden z najbardziej znanych światowych strategów biznesu Philip Kotler w – wydanej w 2009 roku – książce "Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji". Twierdzi on, że jedyną stałą rzeczą będą... ciągłe zmiany. Jak wobec tego dokonać precyzyjnego pomiaru działań gospodarczych? Przychodzą nam tu z pomocą znane niektórym menedżerom wskaźniki KPI. Czymże zatem są owe „kej-pi-aje”? Skrót ten pochodzi z języka angielskiego i oznacza Key Performance

Indicator. W języku angielskim czasami stosuje się też zamienniki tej nazwy: business indicators, performance metrics czy też performance ratios.

Kilka tysięcy wskaźników KPI do wyboru

Wskaźników KPI (pozostańmy przy tej najbardziej rozpowszechnionej nazwie) biznes dorobił się już niezliczonych ilości. Niektóre z baz danych zawierają ponad 6000 propozycji takich metryk. Z tego dorobku można więc śmiało czerpać, dobierając dla siebie te, które będą optymalne do planowanego

przez nas zastosowania. Każdy obszar, bądź proces biznesowy, powinien mieć własne wskaźniki.

Kadra zarządzająca przedsiębiorstw może zdecydować o wdrożeniu pomiarów m.in. dla sprzedaży, finansów, zakupów, procesów HR, IT czy działu bezpieczeństwa. Przykładowo, dla pomiaru efektywności działań departamentu zakupów można wdrożyć następujące wskaźniki KPI:

- czas realizacji zamówienia;
- % faktur, które wymagają wyjaśnienia lub rozstrzygnięcia sporu;

- wdrożony poziom oszczędności w stosunku do stanu wyjściowego.

Nie jest już więc problemem znalezienie wskaźników KPI, które mogłyby zostać zastosowane w obszarze, który zamierzamy opomiarować. Problematiche kwestie leżą gdzie indziej.

KPI odporne na fałszowanie rzeczywistości

Jako pierwszą z nich wskazałbym zapewnienie menedżerom łatwego i szybkiego dostępu do aktualnych wskaźników. Co komu po wdrożeniu modelu KPI, skoro dane, do których kierownictwo ma dostęp, będą nieaktualne, a na dodatek ich jakość – a tym samym wiarygodność – będą dyskusyjne? Ważne jest więc, aby wdrażając model KPI, zapewnić sobie takie narzędzia, które pozwolą menedżerom na stały dostęp do aktualnych danych, najlepiej ze wsparciem urządzeń mobilnych. Dobrym przykładem takiego narzędzia jest system SmartCockpit (www.smartcockpit.ch). Przy zachowaniu dużej prostoty i czytelności interfejsu, pozwala on – bazując na aktualnych danych – na precyzyjne monitorowanie określonych wskaźników KPI firmy.

Ważne jest też to, aby model „karmienia” systemu KPI danymi zbudować tak, by był on w maksymalnym stopniu odporny na ewentualne ludzkie pomyłki czy próby fałszowania rzeczywistości. Najlepszą metodą jest zastosowanie interfejsów aplikacyjnych API, które będą czerpały dane automatycznie z zewnętrznych systemów źródłowych, jak systemy finansowo-księgowe, CRM czy zarządzania produkcją.

Drugą kwestią, którą uważam za kluczową przy budowaniu modelu oceny efektywności organizacji, jest dobór optymalnych wskaźników KPI z całego dostępnego spektrum możliwości. Powinniśmy starać się raczej ograniczać liczbę stosowanych wskaźników, a do pomiarów wybrać jedynie te, które będą najbardziej kluczowe dla oceny jakości pracy działu lub funkcjonowania danego procesu biznesowego. Mechanizm ten działa podobnie jak w umowach outsourcingowych bazujących na SLA.

Ważne jest, aby model „karmienia” systemu KPI danymi zbudować tak, by był on w maksymalnym stopniu odporny na ewentualne ludzkie pomyłki czy próby fałszowania rzeczywistości. Najlepszą metodą jest zastosowanie interfejsów aplikacyjnych API, które będą czerpały dane automatycznie z zewnętrznych systemów źródłowych, takich jak systemy finansowo-księgowe, CRM czy zarządzania produkcją.

Właściwa selekcja wskaźników KPI

Chęć jednoczesnego skorzystania ze zbyt wielu wskaźników przy rozliczaniu jakości usług świadczonych przez dostawcę zewnętrznego może doprowadzić do paraliżu całego modelu rozliczeń, czyli do sytuacji, że nic nie będziemy rozliczali, bo uznamy, że jest to zbyt pracochłonne w codziennych realiach kontraktu.

Przeprowadzając proces selekcji wskaźników KPI, warto zastosować metodę stawiania sobie kluczowych pytań. Przykładowo, dział finansowy może wyjść od pytań: „Jak realizujemy nasz budżet?”; „Czy dobrze zarządzamy kluczowymi wskaźnikami finansowymi?”. Z kolei dział marketingu i komunikacji może zapytać sam siebie: „Czy osiągamy nasze cele rynkowe?”; „Czy klienci rozumieją to, co im oferujemy?”.

Dobór danych zasilających wskaźniki

Idąc tą ścieżką, zaczynamy odpowiadać na swe pytania, wybierając te wskaźniki, które są dla nas kluczowe i które, w efekcie końcowym, przy minimalnej pracochłonności pozwolą na uzyskanie wiarygodnych odpowiedzi na temat stanu naszego biznesu.

Jako trzecią kwestię, o której należy szczególnie pamiętać przy wdrażaniu modelu KPI, wskazałbym wybór właściwych danych, na podstawie których będziemy „zasilali” nasze wskaźniki. Co do zasady możemy przyjąć, że mamy trzy typy danych:

- **ustrukturyzowane** – są to np. raporty pochodzące z systemów IT przedsiębiorstwa;
- **częściowo ustrukturyzowane** – przykładami takich danych będą np. pliki pochodzące z programu Excel;
- **nieustrukturyzowane** – ten typ danych tworzą np. „lajki” z Facebooka, nagrania z rozmów w call center czy poczta e-mail.

Każdy z wymienionych rodzajów danych ma wady i zalety. Do zalet danych ustrukturyzowanych, automatycznie zasilających systemy raportowania, zaliczyć można np. ich wiarygodność i dużą odporność na błędy. Z kolei dane nieustrukturyzowane – często wprowadzane do systemu ręcznie – cechują się większą podatnością na błędy, ale mogą nieść informacje bardzo ważne dla naszego biznesu. Należy więc pamiętać, że jakość i zasób danych zasilających system pomiaru efektywności w dużej mierze będą decydowały o tym, co nasza organizacja z tych informacji będzie w stanie dla siebie „wyciągnąć”.

Konieczna regularna rewizja przyjętych założeń

Wreszcie kwestia ostatnia. Wskaźniki KPI mogą się zmieniać! Spróbujcie w tym przypadku zastosować klasyczne koło (cykl) Deminga. Po zaplanowaniu i wdrożeniu określonego zestawu wskaźników, co jakiś czas warto dokonać rewizji przyjętych pierwotnie założeń i – jeśli uznacie to za konieczne – wprowadzić odpowiednie korekty. Wasza firma się nieustannie zmienia, podobnie jak Wasze otoczenie biznesowe. Zmianom podlegają też technologie, z których korzystacie Wy i konkurencja. Być może pierwotnie zdefiniowane KPI do oceny wzrostu i przychodów, za 3–4 lata będą już nieadekwatne? Być może wdrożenie nowych systemów IT powinno wymusić zmianę w obszarze pomiaru zgodności i audytu?

Bo jak wiadomo, jedyną stałą rzeczą jest... ciągła zmiana.

Piotr Rutkowski,
partner zarządzający SourceOne Advisory

Artykuł powstał we współpracy z autorami bloga [ImprovementCafe](http://ImprovementCafe.blogspot.com) (blog.smartcockpit.ch).