



**Jan Michalak**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
Katedra Rachunkowości  
jmichal@uni.lodz.pl

## **MIERNIKI DOKONAŃ W RAPORTACH STRATEGICZNYCH SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GIEŁDZIE LONDYŃSKIEJ**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przeanalizowanie, w jakim stopniu mierniki dokonań prezentowane w raportach strategicznych spółek pozwalają na ocenę stopnia wdrożenia strategii i efektywności funkcjonowania modeli biznesu. Badaniem w formie analizy treści objętych zostało 60 spółek wchodzących w skład indeksu FTSE Techmark. Wyniki badania wskazują, że kluczowe mierniki dokonań zawarte w raportach strategicznych umożliwiają ogólną ocenę stopnia realizacji strategii, ale ich użyteczność jest zmniejszona przez dominację wskaźników finansowych i opóźnionych.

**Słowa kluczowe:** mierniki dokonań, raporty roczne, raporty strategiczne, KPI, strategia.

### **Wprowadzenie**

Według J. Hollanda [1998] jednym z większych wyzwań sprawozdawczości przedsiębiorstw jest przedstawienie całościowego obrazu jednostki inwestorom w taki sposób, by była możliwa jej wszechstronna ocena. Prezentacji wszechstronnego obrazu jednostki, jej strategii i modelu biznesu dla spółek notowanych na Giełdzie Londyńskiej (London Stock Exchange – LSE) ma służyć raport strategiczny. Do oceny efektywności modelu biznesu oraz stopnia wdrożenia strategii są wykorzystywane kluczowe mierniki dokonań (Key Performan-

ce Indicators – KPI)<sup>1</sup>, których prezentacja jest obowiązkiem spółek akcyjnych w Wielkiej Brytanii.

Celem artykułu jest przeanalizowanie, w jakim stopniu mierniki dokonań, prezentowane w raportach strategicznych spółek wchodzących w skład indeksu FTSE Techmark, pozwalają na ocenę stopnia wdrożenia strategii i efektywności funkcjonowania modeli biznesu. W badaniu została wykorzystana analiza treści, statystyki opisowe oraz wnioskowanie indukcyjne.

## 1. Mierniki dokonań w rachunkowości zarządczej i finansowej

Mierniki dokonań stanowią centralny element systemów pomiaru efektywności, będących częścią systemu rachunkowości zarządczej, ponieważ pozwalają one na liczbowe przedstawienie procesów oraz zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, ułatwiają ich prezentację i analizę. Mierniki umożliwiają również agregację danych. Zwiększa to przydatność mierników do określenia stopnia realizacji strategii, a także porównywania i oceny dokonań. Mierniki stanowią klasyczne narzędzia specjalistów rachunkowości zarządczej (controllerów), analityków finansowych [Horváth, 1998, s. 547; Waśniewski i Skoczylas, 2002], ponieważ dzięki nim możliwe jest dostarczanie zagregowanych oraz łatwych do oceny informacji dla menedżerów i inwestorów.

Najczęściej wykorzystywanym w literaturze przedmiotu i w praktyce podziałem mierników dokonań jest rozróżnienie na mierniki finansowe i niefinansowe<sup>2</sup>. Zastosowanie mierników finansowych (czyli takich wyrażonych w jednostkach pieniężnych) lub w procentach (powstałych przez podzielenie dwóch wartości wyrażonych pieniężnych) posiada wiele zalet. Dzięki wykorzystaniu mierników finansowych możliwe jest zachęcanie menedżerów do poszukiwania nowych sposobów realizacji istniejących procesów w celu poprawy wyników finansowych. Wyznaczenie krótkoterminowych celów finansowych może prowadzić do obniżki kosztów i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Zastosowanie mierników finansowych pozwala również na zwiększanie zakresu komunikacji, myślenia i działania w kategoriach ekonomicznych. Do ich wad należy bardzo mocna orientacja na wynikach krótkookresowych, a także redukcja analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa do aspektów finansowych. H.T. Johnson i R.S. Kaplan [1987, s. 175] zwrócili uwagę, że zmniejsz-

<sup>1</sup> Są one nazywane również kluczowymi miernikami wyników lub kluczowymi wskaźnikami efektywności.

<sup>2</sup> Szerzej na temat różnych klasyfikacji mierników w: [Michalak, 2008].

szona przydatność mierników finansowych, a zwłaszcza wskaźnika rentowności inwestycji wynika ze zwiększenia rozmiarów przedsiębiorstw oraz wzrostu wymagań klientów. Zwiększone wymagania klientów powodowały, że dawne systemy zorientowane jedynie na czynniki wewnętrzne mogą się okazać niedoskonałe w nowych warunkach.

Mierniki niefinansowe to takie, które są wyrażone w jednostkach naturalnych, np. sztukach, tonach, lub zostały opracowane na podstawie opinii (np. wskaźnik satysfakcji klientów). Wykorzystanie mierników niefinansowych pozwala przewyższać część słabości mierników finansowych. Ich zastosowanie umożliwia pełniejsze odwzorowanie modelu biznesu przedsiębiorstwa i włączenie do analizy czynników mających wpływ na sukces przedsiębiorstwa dopiero w dłuższym okresie. Nie są one jednak pozbawione wad. Do ich najważniejszych ograniczeń należą [Lingle i Schiemann, 1996, s. 56-51]: wyższe koszty zbierania danych, większa subiektywność i wynikająca z niej mniejsza wiarygodność i klarowność<sup>3</sup>.

Inną klasyfikacją mierników, zaproponowaną przez R. Kaplana i D. Nortona [2001], jest podział na mierniki wynikowe oraz mierniki wyprzedzające (przyszłego sukcesu). Te pierwsze charakteryzują sytuację przedsiębiorstwa w danym momencie. Należy do nich większość wskaźników finansowych, takich jak: wartość przepływów pieniężnych, wartość przedsiębiorstwa, kurs akcji, wartość dla akcjonariuszy (*shareholder value*), ale również niefinansowe, takie jak: czas dostawy, jakość, wartość użytkowa produktu, cena. Wartość mierników wyprzedzających ma wpływ na sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości. Wśród wskaźników przyszłego sukcesu R.S. Kaplan i D.P. Norton [2001] wyróżnili: zadowolenie i lojalność klientów, wskaźnik szybkości pozyskiwania nowych klientów, czas gotowości personelu, czas trwania cyklu produkcyjnego, wskaźnik odchylenia od standardów jakości, poprawę umiejętności personelu oraz liczbę zgłaszanych innowacji.

Wykorzystanie mierników finansowych i niefinansowych upowszechnia się również w sprawozdaniach finansowych (i szerzej w raportach rocznych)<sup>4</sup>. Jest to zgodne z twierdzeniem I. Sobańskiej [2003] o wzajemnym przenikaniu się informacji finansowych i zarządczych w sprawozdaniu finansowym (raporcie rocznym), co skutkuje rozszerzeniem jego zakresu przedmiotowego. Dla całościowej prezentacji stopnia realizacji strategii oraz efektywności modelu biznesu, jest wskazane, żeby zarówno w systemach pomiaru efektywności, jak i ra-

<sup>3</sup> Szerzej o zaletach i wadach wskaźników finansowych i niefinansowych w: [Michalak, 2008].

<sup>4</sup> O zwiększaniu się znaczenia ujawnień w formie wskaźników niefinansowych szerzej w: [Beatie, McInnes i Fearnley, 2004; Marcinkowska, 2004].

portach rocznych ujęte były mierniki finansowe i niefinansowe oraz wynikowe i wyprzedzające [Kaplan i Norton, 2001].

## 2. Raport strategiczny

Wymóg ujęcia raportu strategicznego w sprawozdaniu rocznym został uchwalony przez parlament brytyjski w lipcu 2013 r. i zaczął obowiązywać dla sprawozdań finansowych sporządzonych za rok obrotowy kończący się w dniu 30 września 2013 r. lub później.

Ani brytyjski Kodeks Ładu Korporacyjnego, ani Kodeks Spółek nie zawierają dokładnych wskazówek, co powinien uwzględniać raport strategiczny. W 2014 r. FRC wydał *Wytyczne w sprawie raportu strategicznego* [www 1]. Głównym celem raportu rocznego według twórców tych wytycznych jest dostarczenie akcjonariuszom istotnych informacji, które są przydatne do podejmowania decyzji o alokacji zasobów i oceny jakości sprawowania zarządu przez wyznaczone osoby (*directors' stewardship*). Według FRC raport roczny powinien składać się z następujących części: raportu strategicznego, raportu z nadzoru korporacyjnego, raportu o wynagrodzeniach członków zarządu i rady nadzorczej, sprawozdania finansowego oraz raportu zarządu.

Raport strategiczny powinien zgodnie z wspomnianymi wytycznymi prezentować zróżnicowane informacje pozwalające zrozumieć bieżące i przyszłe funkcjonowanie jednostki oraz kontekst sprawozdań finansowych. Raport strategiczny powinien zawierać informacje o modelu biznesowym i strategii jednostki. Należy uwzględnić w nim analizy: przeszłych dokonań jednostki oraz głównych czynników ryzyka, a także sposób, w jaki mogą one wpłynąć na perspektywy rozwoju podmiotu. Raport strategiczny powinien wreszcie służyć jako drogowskaz pozwalający odnaleźć istotne informacje w pozostałych częściach raportu rocznego.

Zgodnie z zaleceniami FRC raport strategiczny powinien być wyczerpujący, ale zwięzły i zorientowany na przyszłość, a informacje w sprawozdaniu powinny być ze sobą wzajemnie powiązane. Głównymi zagadnieniami prezentowanymi w raporcie strategicznym są trzy podstawowe obszary ujawnień:

- 1) zarządzanie strategiczne – w jaki sposób jednostka zamierza generować i zachowywać wartość,
- 2) otoczenie biznesu – jakie jest środowisko zewnętrzne i środowisko wewnętrzne, w którym jednostka funkcjonuje,

3) dokonania podmiotu – jakie były osiągnięcia jednostki w danym okresie i jej sytuacja na koniec okresu.

Według wytycznych FRC w raporcie strategicznym należy zaprezentować najważniejsze silne strony jednostki oraz jej zasoby materialne i niematerialne (również takie zasoby niematerialne, które nie są wykazywane w bilansie podmiotu). Do ważnych aktywów niematerialnych, które mogą być istotne dla akcjonariuszy, zdaniem autorów raportu należą: reputacja, marka, baza lojalnych klientów, zasoby naturalne, pracownicy, zdolności badawczo-rozwojowe, kapitał intelektualny, licencje, patenty, prawa własności intelektualnej, znaki towarowe i pozycja rynkowa.

Ocenę efektywności funkcjonowania modelu biznesowego jednostki oraz stopnia realizacji strategii umożliwiają kluczowe mierniki dokonań (Key Performance Indicators – KPI). Mierniki zawarte w raporcie strategicznym powinny być tymi, które zarządzający uważają za szczególnie efektywne w ocenie postępu realizacji strategii, monitorowaniu podstawowych rodzajów ryzyka lub zmiany sytuacji jednostki. Wskazane jest, żeby mierniki były powszechnie stosowane w branży – umożliwia to ich porównywanie między podmiotami, co w znacznym stopniu wpływa na ich użyteczność. Opis mierników zawartych w raporcie strategicznym powinien zawierać:

- 1) definicję i sposób obliczania,
- 2) cel,
- 3) źródła danych wykorzystywanych do obliczania mierników,
- 4) wszelkie ważne założenia przyjęte przy obliczaniu mierników,
- 5) zmiany w sposobach obliczania w porównaniu do poprzednich lat, w tym zmiany w polityce rachunkowości wpływające na sprawozdania finansowe i obliczane na ich podstawie mierniki.

### **3. Metodyka badania**

Badanie zrealizowane w ramach niniejszego artykułu ma charakter pilotażowo-eksploracyjny. Jako podstawową metodę badawczą przyjęto analizę treści (zawartości) raportów rocznych spółek notowanych na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Zrealizowana analiza treści miała charakter jakościowo-ilościowy. Zostały wykorzystane również statystyki opisowe i wnioskowanie indukcyjne.

Badaniem zostały objęte spółki notowane na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, których akcje wchodziły w skład indeksu FTSE-Techmark.

Dzięki tej decyzji próba obejmuje w miarę jednorodną spółki z sektora wysokich technologii.

W analizie treści skoncentrowano się na aspektach liczby i rodzaju mierników zawartych w raportach strategicznych. Badanie miało tym samym służyć odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy kluczowe mierniki dokonań są zawarte w raporcie strategicznym?
2. Jaki jest udział mierników finansowych i niefinansowych w raportach strategicznych?
3. Jaki jest udział mierników wyprzedzających i wynikowych w raportach strategicznych?
4. W jakim stopniu mierniki zawarte w raportach strategicznych pozwalają na ocenę stopnia wdrożenia strategii i efektywności funkcjonowania modelu biznesu?

Indeks FTSE-Techmark obejmuje 60 spółek z sektora HighTech. W badaniu zostały uwzględnione raporty roczne za 2013 rok. W badaniu wzięto pod uwagę tylko mierniki określone jako kluczowe mierniki dokonań, a nie wszystkie mierniki występujące w raporcie strategicznym.

#### **4. Wyniki badań empirycznych**

Wszystkie badane przedsiębiorstwa postąpiły zgodnie z wytycznymi FRC i ujęły w raportach strategicznych kluczowe mierniki dokonań (KPI). Zróżnicowana była liczba mierników prezentowanych w raportach strategicznych – wahała się ona od 4 (w przypadku spółki Vectura) do 19 (w przypadku spółki Astra Zeneca). Średnia liczba kluczowych mierników dokonań wynosiła 8, a dominantą było 6 mierników. Wyraźnie częściej stosowane były mierniki finansowe (średnia liczba 6) niż mierniki niefinansowe (średnia liczba 2). Co więcej, aż 19 spółek (32% badanych podmiotów) zastosowała w raportach strategicznych do oceny stopnia wdrożenia strategii i efektywności funkcjonowania modelu biznesu wyłącznie wskaźniki finansowe.

Najczęściej ujawnianym w raportach strategicznych miernikiem dokonań była całkowita wartość przychodów – zawarta w raportach 57% badanych spółek. Informacja o przychodach była ponadto przedstawiana w przekroju najważniejszych z punktu widzenia realizacji strategii:

- 1) rodzajów/segmentów działalności, np. przychody z działalności rozwojowej prowadzonej dla klientów, przychody ze sprzedaży danych,

- 2) rynków, np. rynków wschodzących czy rynków, na których działalność firmy nie jest zagrożona ze względów prawnych,
- 3) grup produktów, np. nowych produktów, produktów przyjaznych dla środowiska (*green products*).

Innymi często prezentowanymi w raportach strategicznych miernikami finansowymi były: zysk na akcję – EPS (40%)<sup>5</sup>, zysk operacyjny (33%), dynamika sprzedaży (25%), EBITDA (23%), wydatki na badania i rozwój (20%), wskaźnik konwersji gotówki (20%), marża zysku operacyjnego (18%), zysk brutto (17%), przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (15%), dywidenda na akcję (13%), środki pieniężne netto (12%), organiczny wzrost przychodów (12%), wartość portfela zamówień (8%), przepływy pieniężne netto (8%), stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału (8%).

Stosunkowo rzadko w raportach strategicznych były stosowane popularne na przełomie wieków bardziej skomplikowane wskaźniki finansowe z nurtu zarządzania wartością dla akcjonariuszy, takie jak zysk ekonomiczny (*economic profit*) czy wartość całkowita dla akcjonariuszy (*total shareholder value*). Niektóre spółki ujęły w swoich raportach strategicznych wskaźniki specyficzne dla ich sektora, np. MCEV, IGD, lub specyficzne dla ich modelu biznesu, np. zysk operacyjny przypadający na rynkowy ekwiwalent świni<sup>6</sup>.

Wskaźniki niefinansowe prezentowane w raportach strategicznych badanych spółek cechowały się jeszcze większym zróżnicowaniem. Niewiele z nich występowało w kilku raportach. Do tych relatywnie często występujących należały: liczba pracowników (10%), liczba wypadków (10%), wskaźnik rotacji pracowników (8%), poziom emisji CO<sub>2</sub> (7%), wskaźnik zaangażowania pracowników (5%), wskaźnik satysfakcji klientów (5%), czas pracy utracony na skutek wypadków (5%), liczba osiągniętych głównych celów (5%), liczba nowych produktów, NPS (Net Promoter Score) (5%), liczba patentów (3%), liczba przejęć (3%). Pozostałe wskaźniki były bardzo zróżnicowane i dostosowane do strategii lub modelu biznesu – np. udział architektury ARM w smartfonach czy liczba wakatów zapełnionych na drodze wewnętrznej rekrutacji. Część badanych spółek, np. XAAR, wspomina w swoim raporcie strategicznym o miernikach niefinansowych służących do monitorowania stopnia wdrożenia strategii, takich jak wielkość produkcji, wskaźnik jakości produkcji, liczba wypadków przy pracy, liczba pracowników według działów czy wielkość portfela zamówień. Nie ujęła ich wartości w swoim raporcie strategicznym bez podania przyczyny.

<sup>5</sup> W nawiasach został podany procentowy udział badanych spółek stosujących dany wskaźnik.

<sup>6</sup> Wskaźnik ten został przedstawiony w raporcie strategicznym spółki biotechnologicznej Genus.

Interesującym trendem wśród mierników niefinansowych zamieszczanych w raportach strategicznych jest prezentacja wskaźników podwójnych korzyści (*dual benefits indices*), czyli takich wskaźników niefinansowych, które są jasno powiązane ze wskaźnikami finansowymi. Przykładem takiego miernika jest dynamika zużycia energii elektrycznej. Redukcja zużycia energii elektrycznej jest dobra dla środowiska (pierwsza korzyść) i jednocześnie zmniejsza koszty oraz poprawia wyniki (druga korzyść).

Należy również podkreślić, że w części raportów strategicznych występuje większa liczba wskaźników niefinansowych, ale są one zawarte we fragmencie dotyczącym społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i najczęściej odzwierciedlają one ilość wyemitowanego CO<sub>2</sub> zużytej energii oraz poziom zróżnicowania zarządów.

## Podsumowanie

Analizując zebrane wyniki oraz porównując je do wyników wcześniejszych badań o kluczowych miernikach dokonań, zrealizowanych przez J. Krasodomską [2013] i firmę doradczą Deloitte [www 2], można wyciągnąć następujące wnioski<sup>7</sup>.

W raportach rocznych i raportach strategicznych, stanowiących ich część w Wielkiej Brytanii, w coraz większym stopniu uwzględniane są kluczowe mierniki dokonań – w badanej próbie było to 100%, a w badaniu Deloitte – 91%. Liczba kluczowych mierników dokonań ujętych w raportach strategicznych spółek z Wielkiej Brytanii jest niewielka – 8 według wyników niniejszego badania i 7 według badania Deloitte. Jest ona znacznie mniejsza niż dla spółek polskich (średnio 24 w 2012 r.). Taka liczebność sugeruje, że sporządzający raporty strategiczne w sposób świadomy lub, co bardziej prawdopodobne, nieświadomy, wykorzystują wyniki badań G. Millera [1956, s. 81-97], że przeciętny ludzki mózg jest w stanie przetwarzać do siedmiu elementów.

Wśród mierników dokonań dominują wskaźniki finansowe. Mierniki niefinansowe ujęło w swoich raportach 68% spółek objętych niniejszym badaniem, 65% w badaniu przeprowadzonym przez Deloitte i zaledwie 41% spółek z badania przeprowadzonego w Polsce przez J. Krasodomską.

W raportach strategicznych zgodnie z wynikami badań własnych autora przeważają również wskaźniki opóźnione – takie jak wielkość przychodów, po-

---

<sup>7</sup> Do wyników porównań wymienionych badań należy podchodzić z ostrożnością ze względu na odmienne lata i próby badawcze.



ziomy marży czy zysku na akcję. Wskaźniki wyprzedzające (przyszłego sukcesu), takie jak wydatki na badania i rozwój, satysfakcja klientów, wielkość portfela zamówień, są stosowane zdecydowanie rzadziej.

Podsumowując, kluczowe mierniki dokonań zawarte w raportach strategicznych zazwyczaj umożliwiają ogólną ocenę stopnia realizacji strategii i efektywności funkcjonowania modelu biznesu. Wyrażna przewaga mierników finansowych i opóźnionych ogranicza częściowo ich przydatność oraz jest niezgodna z wytycznymi R. Kaplana i D. Nortona co do wyboru wskaźników służących do oceny stopnia wdrożenia strategii.

Możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być następujące. Po pierwsze, zgodnie z wytycznymi FRC, najważniejszymi użytkownikami sprawozdań są akcjonariusze. Finansiści z londyńskiego City są przyzwyczajeni do oceny spółek przez pryzmat wskaźników finansowych. Po drugie, zarządy spółek notowanych na LSE mogą być niechętnie do ujawniania dodatkowych informacji, co do których nie ma wymogu prezentacji. Z tej przyczyny mogą ograniczać się do ujawnienia w raportach strategicznych informacji niefinansowych podlegających obowiązkowemu ujawnieniu, takich jak liczba pracowników czy ilość emitowanego CO<sub>2</sub>. Po trzecie, sporządzający sprawozdania finansowe mogą być mniej chętni do prezentowania danych, które nie są zbadane przez biegłego rewidenta. Ustalenie przyczyn uwzględnienia niewielkiej liczby głównie finansowych mierników dokonań oraz ich przydatności do oceny efektywności modelu biznesu i stopnia wdrożenia strategii wymaga dalszych badań.

## Literatura

- Beattie V., McInnes B., Fearnley S. (2004), *Through the Eyes of Management: Narrative Reporting Across Three Sectors. Final Report*, ICAEW Centre for Business Performance, Londyn.
- Holland J. (1998), *Private Disclosure and Financial Reporting* [w:] „Accounting and Business Research”, Vol. 28, Iss. 4.
- Horváth P. (1998), *Controlling*, Verlag Vahlen, München.
- Johnson H.T., Kaplan R. (1987), *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D. (2001), *Strategiczna Karta Wyników – Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krasodomska J. (2013), *Kluczowe wskaźniki efektywności w praktyce spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 73 (129).

- Lingle J.H., Schiemann W.A. (1996), *From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It*, „Management Review”, 85(3).
- Marcinkowska M. (2004), *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa: nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michalak J. (2008), *Pomiar dokonań. Od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Miller G.A. (1956), *The Magic Number Seven. Plus or Minus Two: Some Limits in Our Capacity for Processing Information*, „The Psychological Review”, 63.
- Sobańska I. (2003), *Problemy rachunkowości zarządczej w grupie kapitałowej – nowy obszar badawczy*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 17.
- Waśniewski T., Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, FRR, Warszawa.
- [www 1] FRC 2014 Guidance on the Strategic Report, <https://frc.org.uk/Our-Work/Publication/Accounting-and-Reporting-Policy/Guidance-on-the-Strategic-Report.pdf> (dostęp: 15.01.2016).
- [www 2] Deloitte, Annual report insights 2015, The Reporting Landscape, 2015, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-annual-report-insights-2015-full-survey.pdf> (dostęp: 15.02.2016).

#### KEY PERFORMANCE INDICATORS IN THE STRATEGIC REPORTS OF COMPANIES LISTED ON LSE

**Summary:** The article analyzes the extent to which key performance indicators (KPI) in the strategic reports allow to evaluate the strategy implementation and business model effectiveness. The research using content analysis covered 60 companies included in FTSE Techmark index. The results of the study show that the KPI in strategic reports enable to assess the strategy implementation degree, but their usefulness is reduced by the dominance of financial and lagging indicators.

**Keywords:** key performance indicators, strategy, strategic reports.