

Zarządzanie wynikami i efektywnością przedsiębiorstw.

Jak w pełni wykorzystać potencjał firmy?



Wstęp

Dzisiejsze środowisko gospodarcze cechuje rosnąca globalna konkurencja, wysoki poziom regulacji rynku, coraz większa presja kosztowa, a jednocześnie ograniczone możliwości finansowania. Obecni biznesowi liderzy są zmuszeni do coraz większej koncentracji na rentowności swych firm. Przedsiębiorstwa starają się usprawniać jakość informacji zarządczych przy jednoczesnej konieczności przetwarzania rosnących ilości danych. Co więcej, muszą być zaspokojone potrzeby informacyjne coraz szerszego grona interesariuszy. W związku z tym kierownictwo poszukuje bardziej skoncentrowanych, kompletnych, dokładnych i aktualnych informacji, które można przekazywać w sposób efektywniejszy. Dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek decyzje należy podejmować szybko, opierając się na wiarygodnych danych.

Przez ostatnie kilka lat przedsiębiorstwa wdrażały programy zarządzania wynikami przedsiębiorstw (Corporate Performance Management – CPM), by podnieść jakość zarządzania. Jednak ich doświadczenia pokazują, że bez względu na dobre intencje stojące za podejmowanymi wysiłkami, nie wszystkie z nich przyniosły oczekiwane rezultaty.

Refleksja ta stała się punktem wyjścia przeprowadzanej w całej Europie ankiety poświęconej systemom CPM. Głównym jej celem było zrozumienie, czy i w jakim zakresie wdraża się w dzisiejszych przedsiębiorstwach CPM i jaki ma to wpływ na odnoszone przez nie wyniki.

Badanie przeprowadzono w okresie od września 2008 r. do kwietnia 2009 r. w 22 europejskich miastach. Wzięło w nim udział prawie 400 przedsiębiorstw, przekazując niezbędne dane w odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakim stopniu systemy CPM wdraża się w Europie w celu podniesienia jakości informacji zarządczych?
- Jak wygląda system CPM w realnej działalności operacyjnej dzisiejszych przedsiębiorstw?
- Jaki jest aktualnie poziom rozwoju CPM oraz czy różni się on w zależności od regionów (Europa Wschodnia i Europa Zachodnia) oraz sektorów?
- Jakie są największe przeszkody we wdrażaniu systemów CPM?
- Jak przedsiębiorstwa oceniają swoje przygotowanie do operacyjnego wdrożenia celów strategicznych dzięki inicjatywom z zakresu CPM, zmierzającym do zagwarantowania większej rentowności?
- Na ile przedsiębiorstwa wykorzystują technologie informacyjne w celu stosowania i wdrażania lepszych systemów CPM?
- Jakie są przyszłe trendy w rozwoju systemów CPM?

W poniższej analizie znajdziecie Państwo także interesujące poglądy wyrażone przez członków zarządów oraz specjalistów ds. wdrożenia systemów CPM. Jeżeli różnice opinii miały istotny charakter, odpowiednio odnotowywano spostrzeżenia o charakterze regionalnym i sektorowym.

Pragniemy podziękować wszystkim osobom, które uczestniczyły w badaniu, za ich konstruktywne odpowiedzi i oceny.

Życzymy miłej lektury. Zachęcamy do przekazywania sugestii i opinii.

Damir Maras
Partner
Consulting

CPM w Polsce

Podobna sytuacja w całym
regionie CEE

Zakres wykorzystywania rozwiązań Corporate Performance Management (CPM) w Polsce jest podobny jak w całym regionie Europy Wschodniej, który został objęty niniejszym badaniem. Doświadczenia PricewaterhouseCoopers ze współpracy z przedsiębiorstwami w różnych sektorach gospodarki wskazują jednak na niższe zaawansowanie we wdrażaniu rozwiązań CPM w polskich przedsiębiorstwach w porównaniu z Europą Zachodnią. Należy przy tym zwrócić uwagę, że pod tym względem w lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa prywatne z obcym kapitałem, w których część dobrych praktyk została przeniesiona z podmiotów powiązanych w innych krajach. Pomimo licznych zmian i projektów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa państwowe w dalszym ciągu w dużo mniejszym stopniu wykorzystują nowoczesne techniki zarządzania, w tym narzędzia CPM.

Niskie wykorzystanie CPM
w strategii często spowodowane
nieudanymi wdrożeniami

Jak wynika z doświadczeń PwC, stosunkowo niewiele przedsiębiorstw w Polsce wykorzystuje takie narzędzia czy metodyki, jak Value-based Management, identyfikacja kluczowych nośników wartości („value drivers”) czy Balanced Scorecard i mapy strategii. Część firm próbowało wykorzystywać powyższe rozwiązania, jednakże nieudane wdrożenia (np. brak wsparcia dla rozwiązań ze strony najwyższego kierownictwa lub niedostosowanie do specyfiki organizacji) doprowadziły do wycofania się ze stosowania narzędzi CPM w zakresie strategii. Należy zwrócić uwagę, że brak zastosowania powyższych rozwiązań prowadzi do pojawiania się problemów w komunikowaniu celów strategicznych i angażowaniu pracowników na niższym poziomie organizacji w realizację strategii firmy.

Brak powiązania między
planowaniem a strategią
oraz nieefektywność procesu
planowania pozostają
głównymi problemami polskich
przedsiębiorstw

Podczas realizacji licznych projektów związanych z usprawnieniami procesów planowania i budżetowania, PwC zaobserwowało niską korelację między planami długoterminowymi a strategią i wynikającymi z niej celami strategicznymi. Dodatkowo w wielu przedsiębiorstwach występuje także niskie powiązanie budżetu z planami długoterminowymi. W takiej sytuacji nie może dziwić mała sprawność w realizacji wypracowanej strategii. Należy również zwrócić uwagę na niską efektywność procesów planowania i budżetowania w wielu polskich przedsiębiorstwach, czego rezultatem jest np. brak możliwości przygotowania budżetu przed końcem roku. Podczas gdy dziś wielu firmom planowanie zajmuje ponad pół roku, analizy porównawcze wskazują, że możliwe jest skrócenie tego czasu do trzech miesięcy.

Zorientowane na wartość KPI
nie są powszechnie stosowane,
a znaczenie przepływów
środków pieniężnych jest często
lekceważone

Analizując aspekt CPM związany z miernikami wyników działalności, to należy zwrócić uwagę, że w polskich przedsiębiorstwach wciąż względnie nieznaczną rolę odgrywają zorientowane na wartość wskaźniki efektywności wykorzystywane w koncepcji Value-based Management, takie jak np. zysk ekonomiczny. Wśród stosowanych mierników dominują wskaźniki finansowe, które rzadko uzupełniane są o informację niefinansową, która pokazuje potencjał przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w przyszłości (np. satysfakcja klientów). Dodatkowo należy podkreślić, że znaczenie analizy przepływów środków pieniężnych jest w polskich firmach często lekceważone. Większość z nich wykorzystuje pośrednią metodę rachunku przepływów pieniężnych, co uniemożliwia uzyskanie przejrzystości i czytelności struktury wpływów i wydatków z działalności operacyjnej oraz nie chroni przed luką płynności ze względu na trudność planowania przyszłych wpływów i wydatków.

Systemy motywacyjne nie wspierają realizacji strategii

Doświadczenia PwC ze współpracy z polskimi przedsiębiorstwami wskazują na niskie powiązanie systemów motywacyjnych ze strategią i jej celami. Miernikami stosunkowo rzadko wykorzystywanymi w systemach motywacyjnych są wskaźniki niefinansowe oraz nośniki wartości oparte na systemie Value-based Management, które mogłyby stanowić bodziec do realizacji pożądaných wyników w długim okresie. Niewiele firm wykorzystuje bardziej zaawansowane systemy motywacyjne oparte na banku premii, które także pozwalają zredukować koncentrację na krótkookresowych wynikach.

Kolejnym etapem po wdrożeniu systemu ERP jest wykorzystanie narzędzi BI

W dziedzinie technologii, czyli podstawowego warunku koniecznego do funkcjonowania efektywnych systemów CPM, większość polskich przedsiębiorstw znajduje się w fazie rozwoju dotychczas wykorzystywanych narzędzi. PwC zaobserwowało, że wiele firm w Polsce wdrożyło już systemy Enterprise Resource Planning (ERP). Kolejnym krokiem jest rozpoczęcie prac nad wdrożeniem systemów Business Intelligence (BI). Firmy zauważają, że systemy ERP częstokroć nie są w stanie dostarczyć właściwej informacji we właściwym czasie. Z uwagi na zwiększającą się szczegółowość i wolumen gromadzonych informacji zastosowanie podstawowych narzędzi takich jak MS Excel jest stopniowo zastępowane przez kompleksowe rozwiązania BI, które pozwalają na wykorzystywanie danych z różnych źródeł i wykonywanie obliczeń ad hoc. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że przynoszą one duże możliwości wdrożenia rozwiązań dedykowanych, np. do rachunku kosztów działań.

Duże możliwości poprawy wyników i efektywności polskich przedsiębiorstw dzięki zwiększeniu wykorzystania narzędzi CPM

Doświadczenia zespołu Corporate Performance Management w PricewaterhouseCoopers w Polsce pozwalają dostrzec w polskich przedsiębiorstwach duży potencjał umożliwiający poprawę wyników i efektywności dzięki zwiększeniu wykorzystania narzędzi CPM. Uważamy, że wdrożenie dedykowanych rozwiązań wspomagających procesy planowania strategicznego i operacyjnego, usprawnienie procesów controllingowych czy opracowanie skuteczniejszych metod komunikacji strategii i systemów motywacyjnych, które wspomagają jej realizację, pozwolą na trwałą poprawę wyników. Wprowadzenie lub usprawnienie zastosowania już wdrożonych narzędzi CPM pozwoli zaspokoić potrzeby informacyjne kadry zarządzającej oraz coraz szerszego grona interesariuszy, co z kolei może się przyczynić do poprawy procesu podejmowania decyzji, podniesienia jakości zarządzania i w rezultacie doprowadzi do wzrostu efektywności.

Spis treści

A	Jak rozumiemy koncepcję zarządzania wynikami przedsiębiorstwa	9
B	Podsumowanie	11
C	Wyniki badania	14
1	Faza I CPM: Dostosowanie	14
1.1	Strategia – główne spostrzeżenia	14
1.2	Plan – główne spostrzeżenia	18
2	Faza II CPM: Ocena	23
2.1	Miary – główne spostrzeżenia	23
2.2	Pogłębiona analiza (ład korporacyjny w ujęciu CPM) – główne sposzrzenia	27
3	Faza III CPM: Trwałość	29
3.1	Realizacja – główne spostrzeżenia	29
3.2	Nagrody – główne spostrzeżenia	31
4	Podstawowy warunek konieczny funkcjonowania systemów CPM: Technologia	35
4.1	Technologia IT – główne spostrzeżenia	35
D	Uczestnicy badania	40

Rysunki

Rys. 1.	Model CPM PricewaterhouseCoopers	9
Rys. 2.	Znaczenie metod budowy i realizacji strategii	15
Rys. 3.	Układ map strategicznych jako hierarchiczny zestaw celów	15
Rys. 4.	Odsetek przedsiębiorstw korzystających z metod budowy i realizacji strategii bądź planujących takie działania	16
Rys. 5.	Integracja procesów planowania strategicznego z budżetowaniem	18
Rys. 6.	Średni poziom integracji procesów planowania i budżetowania w zależności od wdrożenia metod strategicznych	19
Rys. 7.	Poziom zadowolenia z procesów planowania i budżetowania	20
Rys. 8.	Średni poziom zadowolenia z procesów planowania i budżetowania wg sektorów	20
Rys. 9.	Czas poświęcony na działania z zakresu planowania	21
Rys. 10.	Stan wdrożenia metodyki Rolling Forecast	22
Rys. 11.	Przegląd najpopularniejszych wskaźników KPI wg kategorii	24
Rys. 12.	Znaczenie różnych rodzajów analiz	24
Rys. 13.	Częstotliwość wykonywanych analiz	25
Rys. 14.	Znaczenie i zadowolenie z czynników sprawozdawczości zarządczej	26
Rys. 15.	Czas poświęcony na czynności z zakresu sprawozdawczości zarządczej	26
Rys. 16.	Zadowolenie z bieżących rozwiązań problemów z danymi w dziedzinie sprawozdawczości zarządczej	27
Rys. 17.	Aspekty ładu korporacyjnego w ujęciu CPM	28
Rys. 18.	Znaczenie utrudnień w procesie efektywnego podejmowania decyzji zarządczych	30
Rys. 19.	Zmiany wdrożone w celu usunięcia utrudnień w procesie efektywnego podejmowania decyzji zarządczych	30
Rys. 20.	Zadowolenie z poziomu zaangażowania jednostek operacyjnych w procesy planowania i prognozowania	31
Rys. 21.	Stosowane systemy motywacyjne	32

Rys. 22.	Wpływ indywidualnych wyników w pracy i wyników przedsiębiorstwa na wynagrodzenie zmienne	32
Rys. 23.	Udział wynagrodzenia zmiennego w pakiecie całkowitego wynagrodzenia	33
Rys. 24.	Pozytywny wpływ programów motywacyjnych na dokładność planowania	34
Rys. 25.	Zadowolenie z używanych rozwiązań IT	35
Rys. 26.	Oprogramowanie używane na potrzeby systemów CPM	36
Rys. 27.	Przeszkody w udanym wdrożeniu oprogramowania	36
Rys. 28.	Integracja systemów IT	37
Rys. 29.	Poziom zadowolenia z automatyzacji procesu dostarczania danych oraz przyjazności systemów w kontekście technologii BI	38
Rys. 30.	Uczestnicy według regionów	40
Rys. 31.	Uczestnicy według przychodów ogółem	41
Rys. 32.	Funkcja respondenta w przedsiębiorstwie uczestniczącym w badaniu	41
Rys. 33.	Uczestnicy wg sektorów	42

A Jak rozumiemy koncepcję zarządzania wynikami przedsiębiorstwa

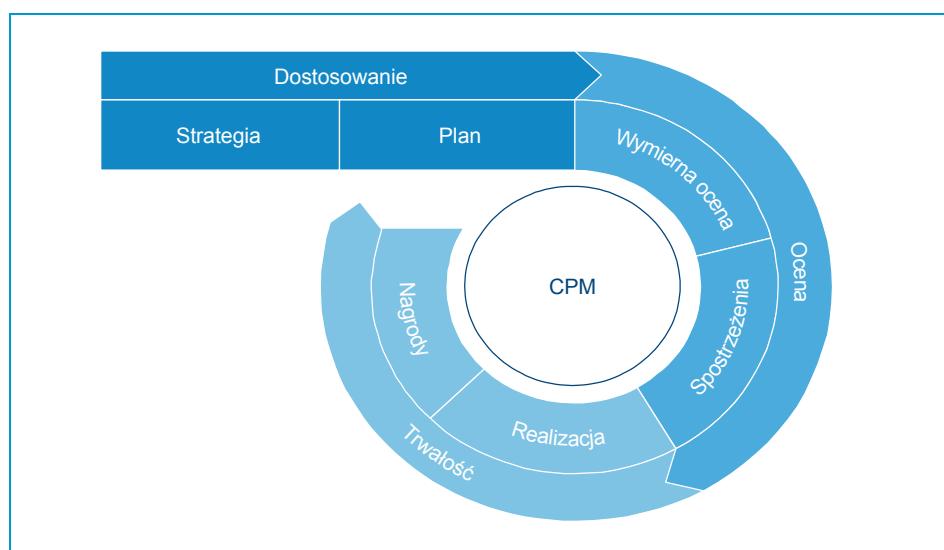
Dlaczego CPM?

Organizacje potrzebują rzetelnych informacji zarządczych, by należycie kierować swoją działalnością gospodarczą. Muszą rozumieć istotę działalności organizacji, nie tylko w ujęciu finansowym, ale także w ujęciu operacyjnym.

Jak definiujemy CPM

Zarządzanie wynikami jest systemem przekładania strategii przedsiębiorstwa na możliwe do osiągnięcia i trwałe wyniki. Daje kierownictwu obraz tego, co aktualnie dzieje się w ramach łańcucha wartości. Pomaga wyższej kadry zarządzającej odpowiadać na podstawowe pytania stojące przed przedsiębiorstwem: Jakie są oczekiwania naszej organizacji? Co należy zrobić, by je zrealizować? Jak monitorujemy postępy? Jakie systemy wdrożono w celu umożliwienia trwałej realizacji celów?

Nasz holistyczny model CPM opiera się na metodyce omówionej poniżej.



Rys. 1. Model CPM PricewaterhouseCoopers

Dostosowanie – strategia

W fazie dostosowania należy określić strategię i przygotować ją do operacyjnego wdrożenia. Oznacza to, że strategia musi zostać rozbita na umożliwiające łatwiejszą kontrolę wymierne cele. Kluczowymi kwestiami na tym etapie są zarówno dostosowanie strategiczne, definicja map strategicznych, czynników wartości, miar wyników, modeli scenariuszowych oraz struktur organizacyjnych, jak i efektywne zarządzanie interesariuszami.

Dostosowanie – plan

W dalszej kolejności odbywa się proces planowania finansowego i operacyjnego. W zależności od sektora bądź przedsiębiorstwa stosuje się bardzo różne modele pod względem treści, struktury i ram czasowych. Na tym etapie firmy koncentrują się na ustalaniu celów operacyjnych, biznesowym planowaniu finansowym i operacyjnym oraz budżetowaniu i prognozowaniu.

Ocena – miary

Żeby dokonać wymiernej weryfikacji realizacji celu, niezbędne są dostępne w odpowiedniej formie informacje o wynikach. Kluczową kwestią na tym etapie jest definicja danych finansowych i operacyjnych wymaganych zarówno na potrzeby kart wyników oraz systemów zarządzania, jak i dla celów sprawozdawczości zarządczej i finansowej.

Ocena – spostrzeżenia

Na podstawie spostrzeżeń poczynionych w fazie planowania należy przeanalizować wskaźniki wydajności, a w razie potrzeby – zaktualizować je i dostosować do zmieniających się potrzeb biznesowych. W ramach ładu korporacyjnego przedsiębiorstwa muszą więc wdrożyć procesy weryfikujące nie tylko postępy w realizacji celów i wyników, ale i monitorujące działalność przedsiębiorstwa w ogóle.

Trwała kontynuacja – realizacja

W fazie trwałej kontynuacji należy podjąć określone wcześniej działania oraz wdrożyć miary niezbędne do osiągnięcia celów. Kluczowymi kwestiami są dialog i komunikacja w sprawie wyników, definicja środków naprawczych, ocena biznesowa i projektowa oraz przygotowanie i wdrożenie środków zarządzania zmianą.

Trwała kontynuacja – nagroda

W ostatecznym rozrachunku nagrodą dla kierownictwa, działów i pracowników musi być osiągnięcie założonych celów. Wynagrodzenie i nagrody uzależnione od realizacji celów, oparte na systemie podziału odpowiedzialności i obowiązków, stanowią część właściwego systemu motywacyjnego. Zaangażowanie w niezbędne procesy wsparcia, szkolenia lub coachingu (programy rozwoju zawodowego pracowników) oraz wprowadzenie kultury przekazywania konstruktywnych opinii zwrotnych stanowią warunek konieczny pełnego i trwałego wdrożenia systemu CPM.

CPM w kilku słowach

Głównym celem systemu CPM jest powiązanie strategii przedsiębiorstwa z jego działalnością operacyjną, poczynsz od planowania finansowego i operacyjnego oraz sprawozdawczości w tym zakresie, aż po wymierną ocenę wyników jednostkowych – wszystko przy wsparciu ze strony efektywnych procesów, organizacji i systemów IT.

Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie przy niewielkim wysiłku stworzyć system CPM optymalnie skoncentrowany na jego potrzebach informacyjnych, może stać się on rzeczywiście pomocny w zarządzaniu.

B Podsumowanie

CPM nie jest koncepcją nową, lecz
bardzo istotną

Podstawą koncepcji stojącej za systemem CPM jest realizacja pełnego potencjału przedsiębiorstwa dzięki dobrej strategii oraz jej przekształceniu w działania o charakterze operacyjnym. Wyniki mierzy się przy zastosowaniu wskaźników KPI przy wsparciu efektywnych struktur organizacyjnych i odpowiedniej platformy IT. Wszystkie te metodyki są bezwzględnie istotne, choć niezupełnie nowe.

Świat biznesu się zmienia

W dzisiejszym świecie biznesu charakteryzującym się zaburzeniami na rynkach, niepewnością i zmiennością oraz niewydolnym systemem kredytowania i finansowania, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu powinny polegać na swej własnej zdolności do zapewnienia rentowności. W związku z tym muszą być w stanie koncentrować się na właściwych inicjatywach, planować i monitorować zarówno to, co oczekiwane, jak i to, co nieoczekiwane, a co za tym idzie – podejmować szybko świadome i oparte na analizie faktów decyzje zarządcze. Wszystkie te procesy należą do kategorii efektywnego zarządzania wynikami przedsiębiorstwa. Postanowiliśmy przeprowadzić niniejszą analizę w celu zrozumienia i znalezienia odpowiedzi na pytanie:

Z jakim efektem przy użyciu systemów CPM zarządzane są przedsiębiorstwa w Europie?

CPM jest ważnym tematem
w różnych regionach, krajach
i sektorach

Powszechny odzew wskazuje, że firmy zrozumiały już wagę systemu CPM w procesie podnoszenia jakości zarządzania. Ogółem w badaniu uczestniczyły 384 przedsiębiorstwa z Europy Zachodniej i Europy Wschodniej. System CPM jest tematem szczególnie istotnym dla całego spektrum podmiotów gospodarczych, od małych przedsiębiorstw o przychodach do 100 mln EUR (22%), do przedsiębiorstw blue chip wykazujących przychody przekraczające 5 mld EUR (18%). Na kolejnych stronach podkreślono znaczące różnice między regionami (Europa Wschodnia i Europa Zachodnia), a także sektorami.

CPM leży w obszarze
zainteresowania zarządów

Jak wynika z badań, CPM leży w obszarze zainteresowania zarządów spółek. Ponad 60% respondentów to osoby zatrudnione na poziomie zarządów przedsiębiorstw: 13% – na stanowiskach dyrektorów wykonawczych, a 51% – na stanowiskach dyrektorów finansowych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w całej Europie uznają, że jedynie dzięki usytuowaniu działań dotyczących systemu CPM na poziomie ścisłego kierownictwa można zapewnić zmianę kulturową niezbędną do powiązania strategii z działalnością operacyjną.

Poziom zadowolenia z systemu
CPM różni się istotnie w zależności
od sektora

Większość przedsiębiorstw zdaje się być zadowolona ze swych aktualnie wdrożonych systemów CPM. Występują jednak duże różnice między sektorami. Sektor publiczny wykazuje najniższy poziom zadowolenia, podczas gdy przedsiębiorstwa z sektora usług finansowych wyraziły największe zadowolenie. W odniesieniu do sprawozdawczości zarządczej ankietowane spółki są szczególnie zadowolone z dokładności i wiarygodności informacji. Wskaźnik ten oceniono średnio na 3,0 na skali od 1 (bardzo niezadowolone) do 4 (bardzo zadowolone).

Istnieje pole do poprawy

Wyniki badania pokazują, że wciąż istnieje pole do poprawy oraz że postrzegany poziom jakości jest nierzadko wyższy od stanu faktycznego. CPM jest metodologią lepszego zarządzania informacjami – bardziej kompletnymi, aktualnymi i sprawnie dostarczanymi. Żeby w pełni wykorzystać potencjał systemu CPM, dzisiejsze działy finansowe muszą przejść dalszą ewolucję.

Mapy strategii nie są powszechnie stosowane

Aby zdefiniować strategię przedsiębiorstwa i wbudować ją w strategię poszczególnych jednostek, firmy potrzebują zintegrowanego zestawu procesów, wytycznych i narzędzi. Uczestnicy badania potwierdzają wyzwania związane z rozpowszechnianiem informacji o strategii na wszystkich poziomach organizacyjnych, a około 90% z nich już wdrożyło lub planuje wdrożyć towarzyszące temu procesowi narzędzia komunikacji. Niemniej jednak tylko 33% badanych korzysta z map strategicznych służących rozpowszechnianiu informacji o strategii.

Zorientowane na wartość wskaźniki wydajności są wciąż lekceważone

Metodologie zarządzania wynikami oparte na wartości nie wchodzą w zakres standardowego zestawu KPI stosowanego w większości ankietowanych przedsiębiorstw. Badanie pokazuje, że obecnie zaledwie 30% z nich korzysta ze zorientowanych na wartość wskaźników KPI, takich jak ekonomiczna wartość dodana (EVA), traktowanych jako główne wskaźniki wydajności. Lekceważenie zorientowanych na wartość wskaźników KPI może jednak prowadzić do niedostatecznego uwzględnienia potrzeb kluczowych interesariuszy przedsiębiorstw, które muszą odpowiadać na zapotrzebowanie ze strony szerokiego spektrum inwestorów o różnych obszarach zainteresowania. Tylko firmy umożliwiające inwestorom uzyskanie odpowiednich stóp zwrotu będą zdolne przetrwać w długim okresie. W związku z tym kierownictwa powinny spojrzeć na swe przedsiębiorstwa z perspektywy inwestorów. Powinny koncentrować się na podwyższeniu wartości, by zwiększyć atrakcyjność przedsiębiorstw w konkurencyjnym środowisku gospodarczym.

22% przedsiębiorstw nie przeprowadza regularnie analiz przepływów środków pieniężnych

Uderzające jest to, że często lekceważy się znaczenie analizy oraz zintegrowanego planowania przepływów środków pieniężnych. Jak wynika z badania 22% ankietowanych przedsiębiorstw nie przeprowadza regularnie tego rodzaju analiz. Tymczasem przepływy środków pieniężnych nie mają charakteru statycznego i zależą w dużej mierze od zmian sił rynkowych, konkurencji, dostawców i klientów. Z tego powodu, przedsiębiorstwa muszą regularnie mierzyć swą „płynność” oraz monitorować możliwości generowania środków pieniężnych, szczególnie w czasach, gdy brak płynności staje się najważniejszym zagrożeniem dla firm na całym świecie.

Planowanie zabiera zbyt dużo czasu

Większość przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu poświęca ponad trzy, a nawet sześć miesięcy rocznie na działania związane z planowaniem. Wydaje się, że zaakceptowały one konieczność żmudnego planowania i budżetowania, chociaż procesy te można znacząco przyspieszyć i usprawnić. Najlepsze w tej kategorii przedsiębiorstwa pokazują, że można poświęcać mniej niż trzy miesiące na coroczne działania w obszarze planowania i budżetowania.

Kwestie organizacyjne powodują powstawanie barier

W ujęciu organizacyjnym przedsiębiorstwa wskazały na złożone struktury hierarchiczne, brakujące role i funkcje, niezdefiniowane zasady eskalacji oraz opóźnione przekazywanie informacji jako główne przeszkody, które utrudniają podniesienie jakości zarządzania w ramach systemów CPM.

CPM rozwija się dalej

Żeby przewyciężyć bieżące przeszkody, przedsiębiorstwa planują podjęcie szeregu różnorodnych inicjatyw. Obecnie obserwujemy trzy najważniejsze tendencje:

- **Od gromadzenia do analizy danych**

Przedsiębiorstwa obecnie poświęcają zbyt dużo czasu na działania nietworzące wartości, takie jak gromadzenie, obliczanie, uzgadnianie i porządkowanie danych. Oznacza to, że czas dostępny na korzystne dla przedsiębiorstwa procesy podejmowania decyzji jest niewystarczający. Działania nietworzące wartości zajmują aktualnie 59% dostępnego czasu, podczas gdy przedsiębiorstwa pragnęłyby zmniejszyć to zaangażowanie do poziomu 33%.

- **Dalsze inwestycje w technologii Business Intelligence (BI)**

Przedsiębiorstwa zdają się dostrzegać znaczące korzyści z technologii BI, o czym świadczy fakt, że coraz więcej firm w nie inwestuje. Niektóre starają się podnieść wydajność już wdrożonych rozwiązań BI, by podwyższyć efektywność swych systemów CPM. Rozszerzenie BI w celu koncentracji nie tylko na aspektach operacyjnych, ale także na strategii, jest istotne dla zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa. Wyniki analizy pokazują, że ponad połowa firm, które nie korzystają z BI, jest niezadowolona z dostarczanych im danych i informacji. Z kolei ze wszystkich przedsiębiorstw, które wdrożyły BI, ponad dwie trzecie jest zadowolone z dostarczanych danych i informacji.

- **Redukcja czasu cyklu budżetowania**

Trzecią obserwowaną tendencją jest rosnące zainteresowanie innowacyjnymi metodami budżetowania i prognozowania, takimi jak Better Budgeting i Beyond Budgeting. Choć koncepcja Beyond Budgeting ma na razie charakter bardziej akademickiej dyskusji, nie zaś gotowego rozwiązania dla wszystkich przedsiębiorstw, ponad 20% respondentów rozważa tę koncepcję, a niektórzy z nich już częściowo ją stosują.

C Wyniki badania

1 Faza I CPM: Dostosowanie

Najpierw strategia

Zastosowanie metodologii CPM rozpoczyna się opracowaniem strategii, po którym następuje jej przełożenie na plany finansowe oraz operacyjne. Żeby stworzyć strategię przedsiębiorstwa i wbudować ją w strategię poszczególnych jednostek, potrzebny jest zintegrowany zestaw procesów, wytycznych i narzędzi. Zdefiniowane strategię często jednak nie obejmują odpowiedniego poziomu operacyjnego. W związku z tym należy je przełożyć zarówno na średnioterminowe plany finansowe i niefinansowe oraz roczne budżety, jak i na indywidualne cele dotyczące wyników dla każdego działu.

Poniżej zawarto przeglądowe informacje o tym, jak radzą sobie z tym wyzwaniem przedsiębiorstwa w Europie, jakie są główne przeszkody i jak planuje się przyszłe sukcesy.

1.1 Strategia – główne spostrzeżenia

Od samej góry

Metodologia CPM rozpoczyna się od planowania strategicznego. Punktem wyjścia do opracowania celów strategicznych są:

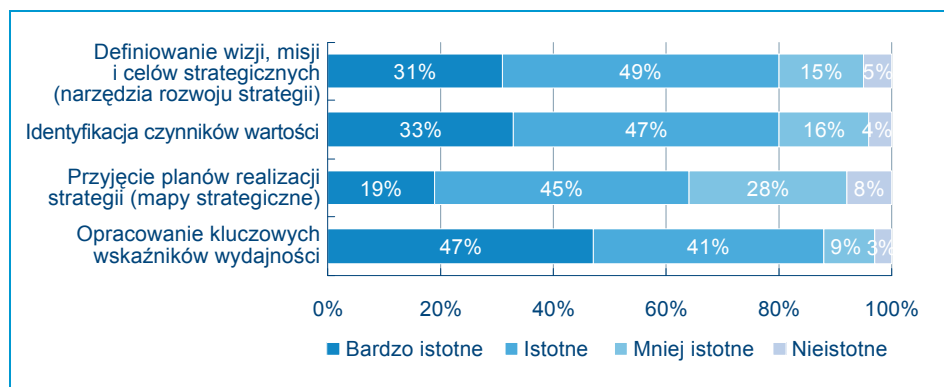
- wspólne zrozumienie aktualnej ogólnej wizji oraz misji przedsiębiorstwa
- znajomość czynników wartości dla całego przedsiębiorstwa oraz dla poszczególnych jednostek
- przewidywanie całościowych zasobów finansowych oraz alokacji w ramach portfela biznesowego.

Na podstawie powyższych danych wejściowych można stworzyć cele strategiczne. Po tym etapie niezwykle ważne jest przygotowanie ich do operacyjnego wdrożenia w sposób zapewniający właściwe zrównoważenie rentowności, wzrostu, jakości, wydajności i czasu. Proces rozpowszechniania strategii stymulujący jej realizację we wszystkich działach organizacji stanowi kolejny ważny etap.

Ramy strategicznego zarządzania wynikami są niezwykle istotne

Analiza pokazuje, że przedsiębiorstwa na ogół uznają wagę wspólnej metodyki opracowania strategii i zarządzania.

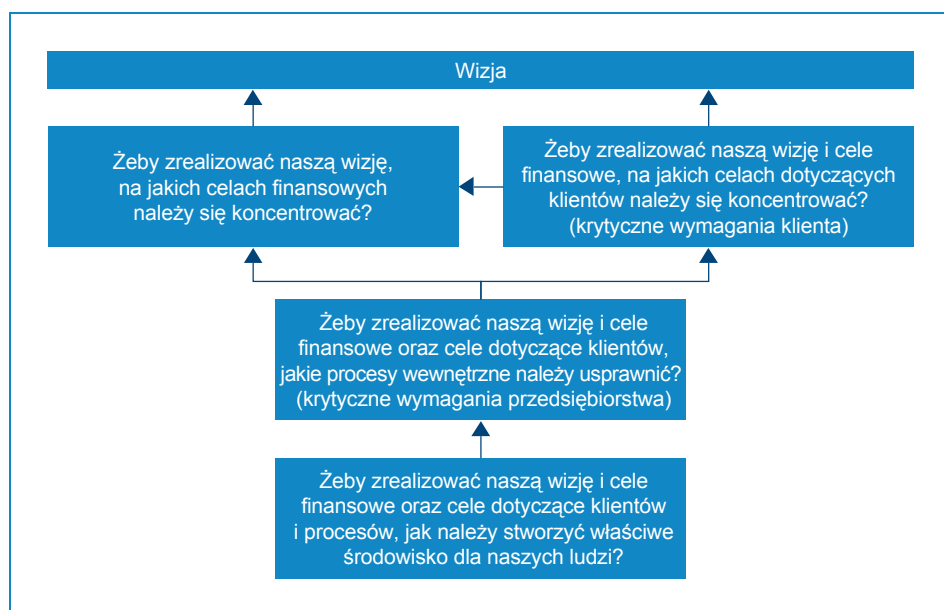
Znaczenie poszczególnych działań, od opracowania wizji, do zdefiniowania wskaźników KPI, oceniono średnio na 3,1 – na skali od 1 (nieistotne) do 4 (bardzo istotne), co ilustruje rysunek 2.



Rys. 2. Znaczenie metod budowy i realizacji strategii

Metodyki są powszechnie stosowane w ramach procesu

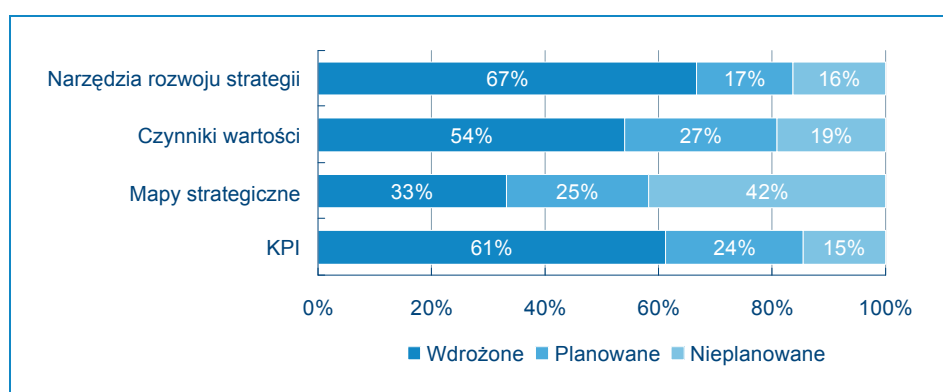
Większość przedsiębiorstw zgadza się z opinią, że systematyczne definiowanie wskaźników KPI na podstawie strategii oraz efektywne rozpowszechnianie informacji o strategii mają charakter krytyczny dla zapewnienia realizacji celów strategicznych. Żeby osiągnąć powyższy cel, szereg odnoszących sukcesy przedsiębiorstw korzysta z map strategicznych. Daje to pewność, że ich wizja i cele strategiczne uwzględniają zarówno perspektywę finansową i perspektywę klienta, jak i perspektywę wewnętrznych procesów oraz perspektywę nauki i rozwoju. Dobra mapa strategiczna opowiada o strategii i stanowi część właściwego procesu rozpowszechniania informacji o jej celach.



Rys. 3. Układ map strategicznych jako hierarchiczny zestaw celów

Jak pokazuje rysunek 4. poniżej, zaledwie 33% przedsiębiorstw wdrożyło mapy strategiczne. Niemniej jednak 67% z nich korzysta z narzędzi opracowywania strategii, takich jak np. analizy łańcucha wartości. Niestety, pomimo dużej powszechności stosowania tych rozwiązań ich znaczenie uznano za względnie niskie. Tylko 31% przedsiębiorstw uważa takie narzędzia za ważne dla procesów budowy i realizacji strategii.

Choć wiele spółek twierdzi, że kształtuje wskaźniki KPI na podstawie strategii (61%), już mniejszy odsetek wskazuje, że przeprowadzał proces definiowania strategicznych czynników wartości (54%) w celu rozbicia strategii i identyfikacji odpowiednich wskaźników KPI.



Rys. 4. Odsetek przedsiębiorstw korzystających z metod budowy i realizacji strategii bądź planujących takie działania

Zasadniczo wyniki nie są zaskakujące. Metodyki są oczywiście pomocne, ale w ostatecznym rozrachunku, mają charakter jedynie pomocniczy. Szczególnie w dziedzinie strategii istotność metodyki jest ograniczona. Tylko połączenie zdolności ścisłego kierownictwa do identyfikacji priorytetów strategicznych, takich jak innowacyjne strategie rynkowe, z kreatywnym procesem przekładania inicjatyw strategicznych na wymierne wyniki gwarantuje sukces.

Rozpowszechnianie informacji o strategii jest ważną częścią udanego jej wdrożenia

Zauważyliśmy jednocześnie, że przejrzyste i kompleksowe systemy rozpowszechniania informacji o strategii uznaje się za bardzo ważne dla jej realizacji i ocenia na poziomie prawie 3,5 na skali od 1 (nieważne) do 4 (bardzo ważne). Rozpowszechnianie informacji o strategii należy dostosować do charakterystyki poszczególnych warstw organizacji, ponieważ każda z nich reprezentuje inne oczekiwania i potrzeby informacyjne.

Główne wyzwania wiążą się z rozpowszechnianiem informacji i opracowaniem wskaźników KPI

W odniesieniu do strategii i planowania strategicznego nasi respondenci wskazali następujące główne wyzwania:

- koncentracja na dostosowaniu strategii, jej operacyjnej realizacji oraz na wymiernej ocenie przy zastosowaniu jasno zdefiniowanych wskaźników KPI;
- poprawa koordynacji oraz współpracy między poszczególnymi poziomami zarządzania;
- optymalizacja procesu rozpowszechniania informacji o strategii w celu znaczącego i trwałego usprawnienia poziomu dostosowania strategicznego; to z kolei powinno pociągnąć za sobą zaangażowanie wszystkich pracowników w budowę silnej kultury biznesowej.

Punkt widzenia PwC

Stanowczo wierzymy, że osiągnięcie sukcesu i pozostanie na szczycie wymaga koncentracji i należytego dostosowania strategii. Przedsiębiorstwa muszą zidentyfikować kwestie, które liczą się najbardziej, poprzez rygorystyczną koncentrację na strategicznych czynnikach wartości. Co więcej, niezbędne jest pełne dostosowanie struktury, procesów, ludzi, technologii i strategii. Żeby to zrobić, potrzebne są następujące działania:

- analiza czynników wartości na poszczególnych poziomach organizacji;
- identyfikacja celów strategicznych w procesie planowania strategicznego oparta na czynnikach wartości
- opracowanie map strategicznych pozwalających na rozpowszechnianie informacji o strategii;
- kształtowanie wskaźników KPI na potrzeby bieżącego monitorowania wyników strategicznych;
- wykorzystanie celów wynikających ze strategii grupy służących jako ramy dla strategii poszczególnych jednostek;
- wzajemne powiązania strategii z procesami budżetowania.

1.2 Plan – główne spostrzeżenia

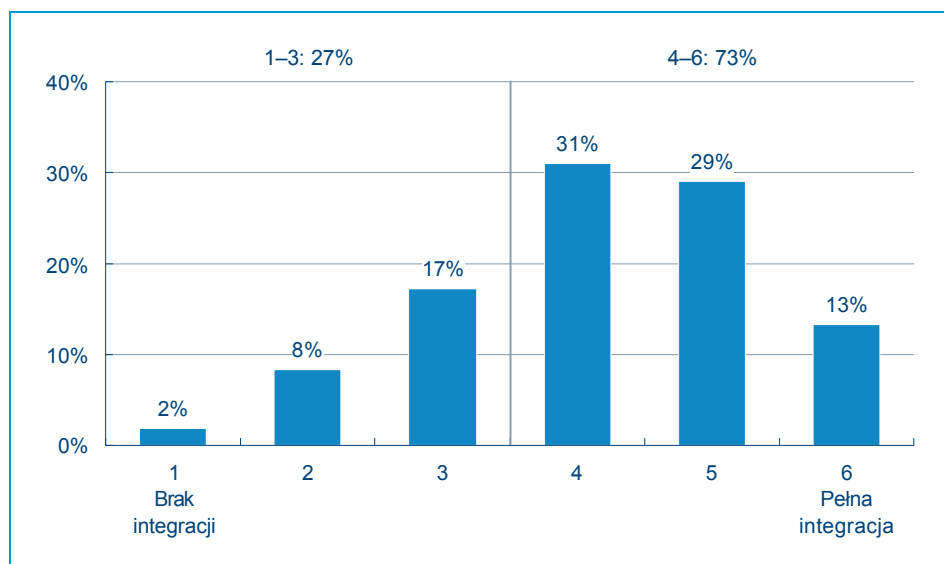
Planowanie operacyjne jest następstwem procesu opracowywania strategii

Kiedy strategia zostanie zdefiniowana, kolejnym wyzwaniem jest przygotowanie operacyjnej realizacji celów strategicznych, co następuje poprzez zbudowanie związku między procesami planowania strategicznego i budżetowania. Niezmiernie istotne jest, by ostateczne dane finansowe z planu strategicznego odpowiadały wynikom procesu budżetowania. Dlatego proces ten nie może rozpoczynać się przed zakończeniem planowania strategii oraz rozpowszechnieniem informacji w tym zakresie.

Planowanie operacyjne i budżetowanie często uznaje się za niezadowalające. Rodzi się jednak pytanie, ile przedsiębiorstw usprawniło cokolwiek w tym obszarze w ostatnim czasie. Czy udało im się usprawnić powolne, pracochłonne procesy budżetowania oraz ograniczyć wysiłki niezbędne dla koordynacji procesu i dokonywania uzgodnień w jego ramach? Czy przedsiębiorstwa stosują nowe metody w celu eliminacji nieelastyczności okresów budżetowania opartych na roku kalendarzowym? Czy udało im się sprostać wyzwaniu polegającemu na integracji planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym? Czy koncentrują się na głównych czynnikach kosztów i przychodów w realizowanych procesach planowania i budżetowania?

Procesy planowania i budżetowania są wysoce zintegrowane

Wyniki badania pokazują, że postrzegany poziom integracji planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym jest zwykle wysoki. Na skali od 1 (brak integracji) do 6 (pełna integracja) 73% przedsiębiorstw oceniło ów poziom na 4 lub wyżej, co pokazano na rysunku 5. Oznacza to, że prawie trzy czwarte uczestników już wykazuje wysoki poziom integracji. Jednak wciąż 27% badanych przedsiębiorstw posiada względnie niedostosowane procesy (ocena od 1 do 3), co oznacza, że istnieje tam pole do poprawy.

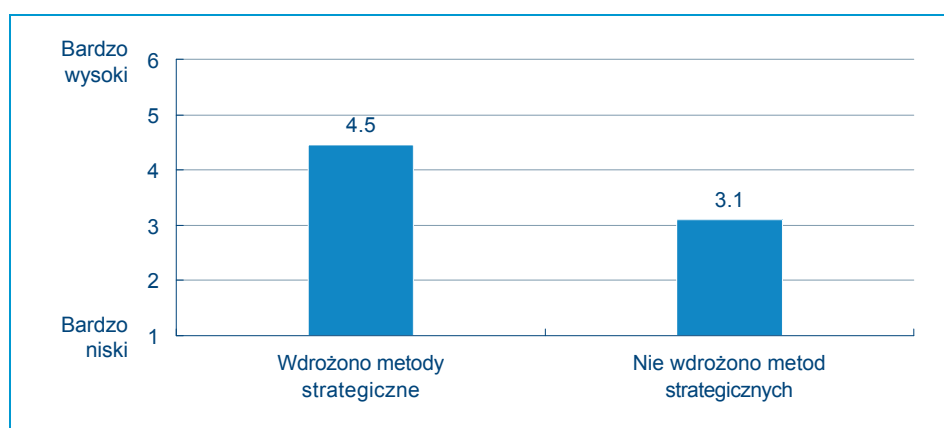


Rys. 5. Integracja procesów planowania strategicznego z budżetowaniem

Sektor publiczny wciąż cechuje ogromne pole do usprawnień w sferze integracji planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym. Choć raczej niewiele przedsiębiorstw z tego sektora wzięło udział w ankiecie, uderzające jest to, że 60% z nich uznało realizowane procesy za niezintegrowane lub słabo zintegrowane (ocena od 1 do 3). Dla porównania: 68% respondentów z sektora usług finansowych było bardzo zadowolonych z poziomu integracji procesów planowania (ocena 5 i 6), przy czym dalsze miejsca w ankiecie odnotowały sektory energii, użyteczności publicznej i wydobywczy (65% zadowolonych) oraz sektory chemiczny i farmaceutyczny ze wskazaniem na poziomie 55%.

Zastosowanie metodyki pomaga poprawić poziom integracji

Co więcej, wyniki analizy wskazują, że zastosowanie konkretnych narzędzi w procesie budowy i realizacji strategii, takich jak mapy strategii oraz zrównoważone karty wyników, ma pozytywny wpływ na późniejszą integrację procesów planowania strategicznego i operacyjnego. Rysunek 6. pokazuje, że przedsiębiorstwa korzystające z metod strategicznych są bardziej zadowolone z integracji procesów planowania strategicznego i budżetowania. Średnia ocena integracji procesów w tych przedsiębiorstwach wynosi 4,5, w porównaniu z oceną zaledwie 3,1 dla przedsiębiorstw nieplanujących wdrożenia powyższych narzędzi. Ponadto przedsiębiorstwa wykazujące wysoką integrację procesów są bardziej świadome znaczenia metod strategicznych dla efektywnego zarządzania.



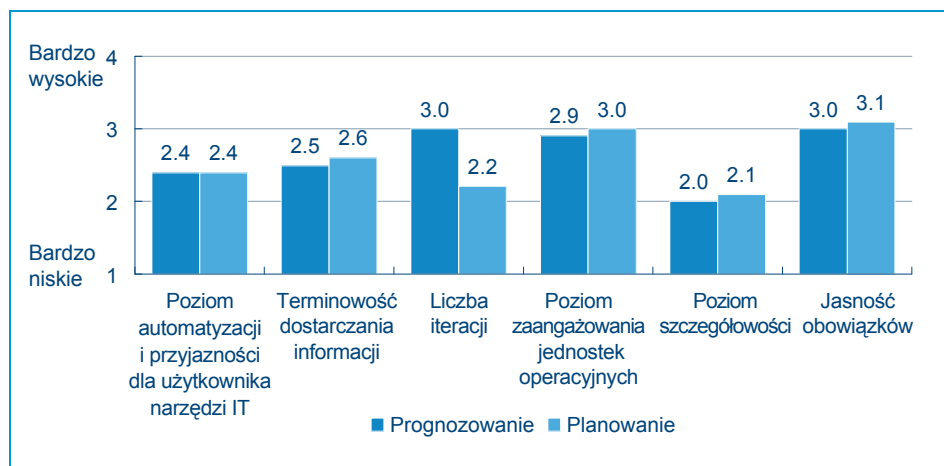
Rys. 6. Średni poziom integracji procesów planowania i budżetowania w zależności od wdrożenia metod strategicznych

Procesy planowania cechuje duży potencjał usprawnień

Nie tylko planowanie strategiczne i jego związek z planowaniem operacyjnym oraz prognozowaniem stanowią wyzwanie dla większości przedsiębiorstw, ale także same te procesy. Respondenci uczestniczący w badaniu wymienili następujące zagadnienia o krytycznym znaczeniu:

- poziom automatyzacji narzędzi IT i ich przyjazności dla użytkownika;
- terminowość dostarczania informacji;
- liczba iteracji w procesie budżetowania;
- poziom zaangażowania jednostek operacyjnych;
- poziom szczegółowości;
- jasność obowiązków i funkcji.

Nasza analiza ujawnia, że poziom ogólnego zadowolenia z procesów planowania i prognozowania jest wysoki. Na skali od 1 (bardzo niskie) do 4 (bardzo wysokie) średnia ocena to 2,6. W porównaniu do zagadnień o krytycznym znaczeniu wskazanych powyżej, zadowolenie zarówno z poziomu szczegółowości, jak i poziomu automatyzacji narzędzi IT oraz ich przyjazności dla użytkownika jest szczególnie niskie. Rysunek 7. pokazuje średni poziom zadowolenia wynikający z oceny tych zagadnień.



Rys. 7. Poziom zadowolenia z procesów planowania i budżetowania

Sektor publiczny cechuje niższy niż średni poziom zadowolenia z procesów planowania

Analiza ujawnia znaczące różnice między sektorami. Sektor publiczny był najmniej zadowolony z realizowanych procesów planowania i prognozowania, ze średnim wynikiem tylko 2,3 (patrz rys. 8.). Badanie wskazuje, że przedsiębiorstwa z tego sektora muszą poprawić integrację procesów planowania strategicznego i operacyjnego. Spośród uczestników ankiety przedstawiciele sektorów energii, użyteczności publicznej, wydobywczego oraz usług finansowych są najbardziej zadowoleni, co nie dziwi, ponieważ wyrażali oni najwyższe poziomy zadowolenia z integracji swych procesów planowania strategicznego i operacyjnego.



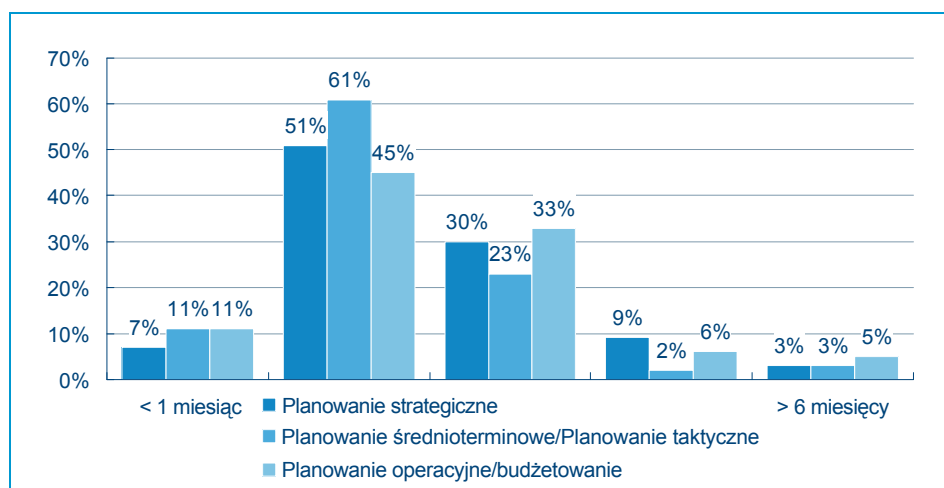
Rys. 8. Poziom zadowolenia z procesów planowania i budżetowania

Czas poświęcony na procesy planowania można ograniczyć

Procesy planowania i budżetowania często postrzega się jako czasochłonne. Większość przedsiębiorstw biorących udział w badaniu potrzebuje od jednego do dwóch miesięcy na każdy z poniższych cykli planowania:

- planowanie strategiczne
- planowanie średnioterminowe/taktyczne
- planowanie operacyjne/budżetowanie

Biorąc pod uwagę całość procesów planowania korporacyjnego, większość przedsiębiorstw poświęca od trzech do sześciu miesięcy rocznie na planowanie (parz rys. 9.). Prawie 40% z nich potrzebuje nawet więcej niż pół roku dla realizacji wszystkich kompleksowych procesów planowania (planowanie strategiczne, średnioterminowe oraz operacyjne). Należy jednak zauważyć, że najlepsze w tej kategorii przedsiębiorstwa poświęcają mniej niż trzy miesiące na wszelkie procesy planowania realizowane na wszystkich poziomach operacyjnych. Wynik taki osiągnęło sześć uczestniczących w ankiecie firm, co jest bezpośrednim dowodem potwierdzającym, że istnieje pole do usprawnień poprzez skrócenie czasu planowania, a stąd zmniejszenia powiązanych kosztów wynikowych.



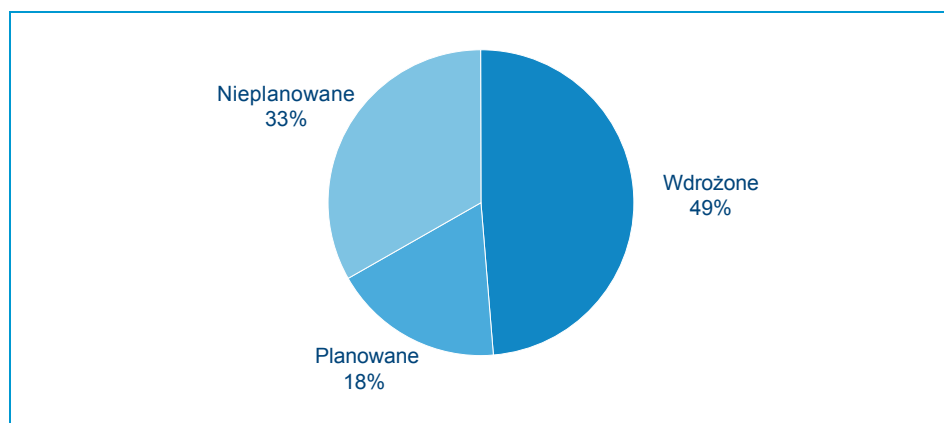
Rys. 9. Czas poświęcony na działania z zakresu planowania

Przedsiębiorstwa chcą się dalej rozwijać

Analiza wyników jasno pokazuje, że przedsiębiorstwa są raczej zadowolone z realizowanych procesów planowania i budżetowania. Z kolei wyniki najlepszych wskazują, że podmioty te przeceniają jakość swych aktualnych procesów. Pomimo ogólnego zadowolenia z procesów planowania, przedsiębiorstwa biorące udział w ankiecie deklarują chęć dalszego rozwoju. Zakładane inicjatywy na rzecz dalszego usprawnienia procesów planowania i prognozowania obejmują wdrożenie nowego/lepszego oprogramowania oraz optymalizację procesów. Inne ważne przyszłe zmiany dotyczą innowacyjnych koncepcji budżetowania i prognozowania, takich jak Beyond Budgeting i Rolling Forecast (prognozy kroczące).

Rolling Forecast stanowi
obiecującą alternatywę
dla standardowych procesów

Badanie ujawnia, że metodologia Rolling Forecast jest już szeroko stosowana w celu przekształcenia budżetowania w proces realizowany w sposób ciągły. Chodzi o wprowadzenie planowania jako procesu stałego, nie zaś powtarzającego się zdarzenia, co skraca czas jego trwania. Jak pokazuje rysunek 10., prawie połowa przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu już wdrożyło koncepcję Rolling Forecast, podczas gdy kolejne 18% planuje to zrobić.



Rys. 10. Stan wdrożenia metodyki Rolling Forecast

W tym przypadku zauważono różne etapy zaawansowania w zależności od grup krajów. Podczas gdy wielu respondentów z Europy Zachodniej planuje dokonać przeglądu i usprawnić swe modele Rolling Forecast, coraz więcej przedsiębiorstw w Europie Wschodniej dopiero myśli o wdrożeniu tej metody. Pomimo ogromnego zainteresowania metodologią Rolling Forecast, należy pamiętać, że jej wdrożenie jest trudne, a sukces w dużej mierze zależy od akceptacji i stosowania przyjętych koncepcji przez pracowników.

Przedsiębiorstwa poszukują
rozwiązań w celu usprawnienia
planowania i budżetowania

Beyond Budgeting opiera się na koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem przy użyciu ograniczonego zestawu wskaźników KPI zamiast szczegółowego systemu regulaminów i standardów. Obecnie około 20% uczestników ankiety rozważa użycie modelu Beyond Budgeting, a niektórzy już go częściowo stosują. Jednak z powyższego spostrzeżenia wnioski należy wyciągać bardzo ostrożnie, ponieważ Beyond Budgeting jest w zasadzie modelem akademickim, który można interpretować na różne sposoby. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa zgodnie z tą metodologią oznacza radykalne zmiany, co stanowi znaczne utrudnienie. Niewątpliwie wiele firm poszukuje rozwiązań służących redukcji niezbędnych wysiłków z zakresu planowania i budżetowania, rozpatrując różnorodne nowe i innowacyjne koncepcje. W ostatecznym rozrachunku mogą istnieć jednak właściwsze rozwiązania niż kierowanie przedsiębiorstwem całkowicie bez budżetów.

Punkt widzenia PwC

Jesteśmy przekonani, że możliwe jest skrócenie średniego czasu trwania procesu planowania do trzech miesięcy. Potwierdzają to analizy porównawcze, w których najlepsze w swej kategorii przedsiębiorstwa poświęcają mniej niż trzy miesiące na czynności z zakresu planowania. To ponad trzy miesiące mniej niż średni wynik uzyskany podczas badania. Cel osiągnąć można głównie dzięki rygorystycznemu zarządzaniu procesem planowania oraz inteligentnemu wykorzystaniu funkcji planowania oferowanych przez nowoczesne narzędzia.

2 Faza II CPM: Ocena

Niezbędne informacje wymagają oceny w celu monitorowania postępów realizacji strategii

Druga faza CPM obejmuje ocenę i analizę wyników przedsiębiorstwa. Identyfikacja informacji wymagających pomiaru i oceny przy zastosowaniu finansowych i operacyjnych wskaźników wydajności (KPI) ma w tym etapie charakter decydujący. Uporządkowane od poziomu strategii do poziomu operacyjnego KPI pomagają zrozumieć, czy przedsiębiorstwo realizuje założone cele i plany. Istotne jest, by zidentyfikować i wybrać najważniejsze miary oraz wykonywać właściwe analizy danych.

Poniżej zawarto przeglądowe informacje pokazujące, jak przedsiębiorstwa w Europie monitorują realizację swych celów strategicznych oraz w sposób trwały obsługują i nadzorują wdrożoną metodologię CPM.

2.1 Miary – główne spostrzeżenia

Należy zidentyfikować rzeczywiście istotne miary

Żeby ocenić postępy realizacji zdefiniowanej strategii oraz wynikających z niej planów operacyjnych, należy zidentyfikować, a następnie przełożyć na język wskaźników KPI rzeczywiście istotne miary. Należy stwierdzić jednak, że kluczowe wskaźniki wydajności to tylko jedna strona równania. Równie ważnym zagadnieniem jest pozyskiwanie właściwych informacji. - jak zagwarantować dostępność wymaganych dokładnych danych? - jak sprawdzać ich rzetelność i spójność? Przedsiębiorstwa muszą odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób uzyskać lepsze informacje zarządcze stanowiące podstawę procesów podejmowania decyzji. Ostatecznym celem jest wyższy poziom przejrzystości.

Przedsiębiorstwa koncentrują się na miarach finansowych

Badanie ujawnia, że wiele przedsiębiorstw koncentruje się na tradycyjnych miarach finansowych. 81% z nich deklaruje, że korzysta z KPI obejmujących zyski i straty, płynność, rentowność i działalność operacyjną.

Tradycyjne, zbudowane wokół zysku wskaźniki KPI dominują w CPM

Tradycyjne, zbudowane wokół zysku wskaźniki wciąż są głównymi instrumentami stosowanymi przez przedsiębiorstwa na potrzeby zarządzania wynikami. Główny nacisk kładzie się na wielkość zysku (np. zysk brutto, EBIT, EBITDA), następnie wielkość marży (np. marża zysku brutto ze sprzedaży lub marża zysku brutto) oraz KPI powiązane z zyskiem (np. ROE, ROI). 51% ankietowanych przedsiębiorstw wskazało również na stosowanie wskaźników KPI o charakterze niefinansowym, takie jak zadowolenie klienta bądź jakość realizowanych usług.

Zorientowane na wartość wskaźniki KPI nie są powszechnie stosowane

Zorientowane na wartość wskaźniki KPI zdają się wciąż odgrywać względnie nieznaczącą rolę. Zaledwie 30% uczestników ankiety zadeklarowało stosowanie tego typu miar. Niemniej jednak orientacja na wartość ma istotne znaczenie zarówno dla spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, jak i pozostałych. Zrozumienie, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest wyceniane oraz jak podwyższyć i utrzymać podwyższoną wartość w krótkim i długim okresie, nawet w przypadku jednoosobowych lub rodzinnych przedsiębiorstw stanowi przewagę konkurencyjną. Tylko firmy umożliwiające inwestorom uzyskanie trwałych stóp zwrotu będą zdolne przetrwać w długim okresie.

Rysunek 11. stanowi przegląd najczęściej wskazywanych kluczowych wskaźników wydajności dla wszystkich kategorii. Widać wyraźnie, że dominują tu standardowe wskaźniki KPI. Jeśli spojrzeć na najczęściej wymieniane KPI, oczywiste staje się, że istnieje czytelna skłonność ku wartościom bezwzględnym, nie wskaźnikowym. Co więcej, rysunek pokazuje, że informacje konkurencyjne wspomniano raczej rzadko. W naszej opinii dla coraz bardziej konkurencyjnego środowiska takie informacje stają się istotne nie tylko podczas procesu budowy i realizacji strategii, ale także w trakcie comiesięcznej oceny zmian zachodzących w przedsiębiorstwie.

Kategoria	Najczęściej wymieniane kluczowe wskaźniki wydajności		
Zysk i strata	EBIT	EBITDA	Marża – zysku brutto na sprzedaży/zysku brutto
Rentowność	ROE	ROI	RONA
Płynność	Przepływy środków pieniężnych	Płynność	Zadłużenie netto
Orientacja na wartość	EVA	ROCE ¹	NPV
Wskaźniki operacyjne	Kapitał obrotowy	Rotacja kapitału	Rotacja zapasów
Wskaźniki niefinansowe	Zadowolenie klienta	Jakość	Zadowolenie personelu
Siła robocza	FTE	Liczba zatrudnionych	Przychody w przeliczeniu na FTE (pełen etat)

¹ W porównaniu do określonej stopy zwrotu na kapitale

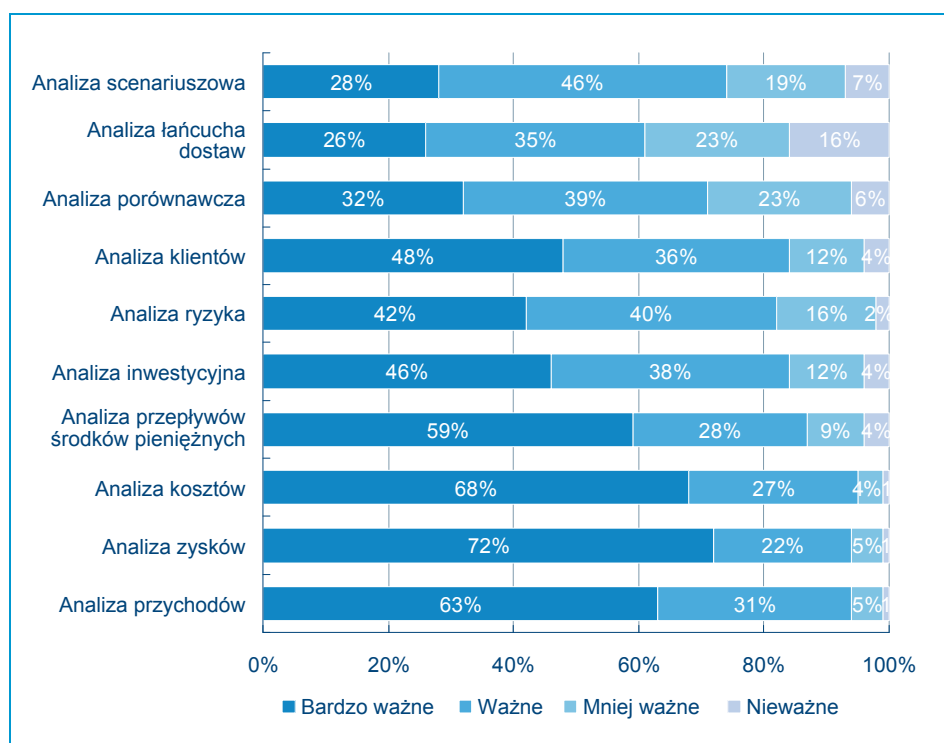
Rys. 11. Przegląd najpopularniejszych wskaźników KPI wg kategorii

Zarządzanie kapitałem obrotowym jest bardziej rozwinięte w Europie Zachodniej

Jeśli chodzi o różnice między Wschodem a Zachodem dotyczące operacyjnych wskaźników KPI, połowa respondentów z Europy Zachodniej bezpośrednio wymieniła kapitał obrotowy jako swój najistotniejszy wskaźnik KPI, podczas gdy w Europie Wschodniej jedynie 30% uczyniło tak samo. Należy jednak stwierdzić, że ci ostatni respondenci koncentrują się na rotacji zapasów jako składniku kapitału obrotowego. Na tej podstawie można sformułować wniosek, że przedsiębiorstwa wschodnioeuropejskie są zainteresowane tylko częściowo kwestiami kapitału obrotowego, lecz nie przykładają takiej samej wagi do zarządzania należnościami i zobowiązaniami.

Analizy na zlecenie stanowią wysoki odsetek

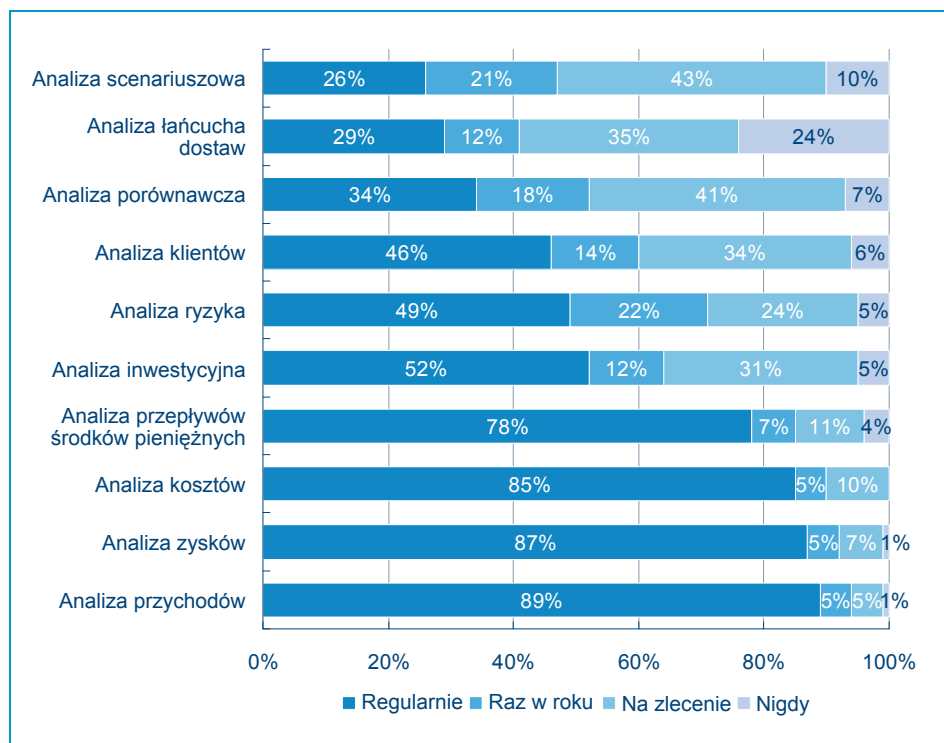
Pytanie, jakie analizy przedsiębiorstwa uznają za decydujące dla udanego zarządzania i jak często takie analizy się przeprowadza, dało interesujące wyniki. Wszystkie wyszczególnione analizy uznano za ważne lub nawet bardzo ważne od 60% do 90% respondentów (patrz rys. 12.).



Rys. 12. Znaczenie różnych rodzajów analiz

Regularnie realizowane są głównie analizy przychodów, zysków i kosztów

Najważniejsze dla ankietowanych przedsiębiorstw są analizy przychodów, kosztów i zysków. Wykonuje się je regularnie w ponad 85% przedsiębiorstw (patrz rys. 13.).



Rys. 13. Częstotliwość wykonywanych analiz

Znaczenie przepływów środków pieniężnych jest często lekceważone

W tym kontekście wyniki dotyczące analizy przepływów środków pieniężnych są zaskakujące. Choć należą one do grupy najczęściej wykonywanych, realizuje się je na zlecenie w zaledwie 11% przedsiębiorstw uczestniczących w ankiecie; niektóre firmy w ogóle nie przeprowadzają analiz przepływów środków pieniężnych. Zważywszy na fakt, że brak płynności stanowi obecnie zagrożenie dla przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość i sektor działalności, analizy przepływów środków pieniężnych i zintegrowane planowanie tych przepływów powinny być częścią narzędzi zarządzania bezwzględnie koniecznych we wszystkich organizacjach.

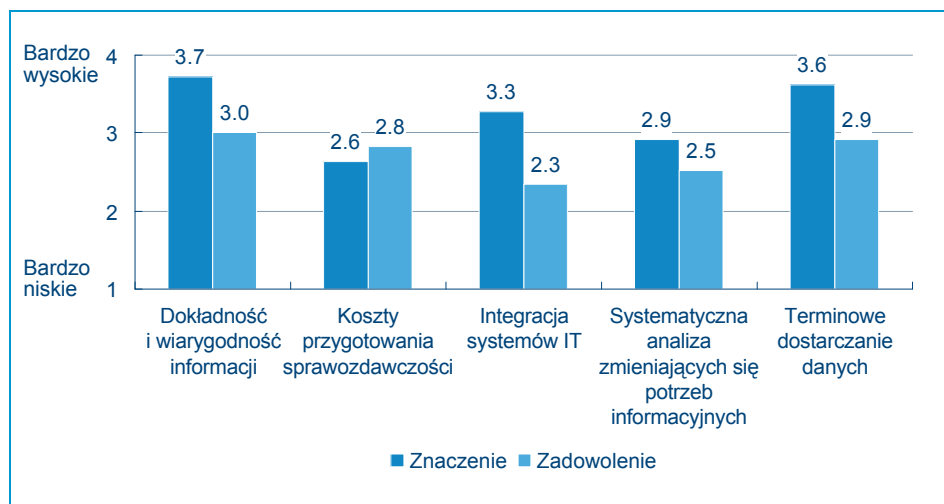
Najważniejsze w procesie sprawozdawczości są dokładność i wiarygodność

Koncentrując się w większym stopniu na procesie sprawozdawczości zarządczej, przedsiębiorstwa najbardziej cenią zarówno dokładność i wiarygodność, jak i terminowość przekazywanych danych. W porównaniu z tymi czynnikami integrację systemów IT uznano za mniej ważną. Mimo to uważamy, że przedsiębiorstwa rozumieją znaczenie integracji systemów IT, która przyczynia się do terminowego przekazywania dokładnych informacji.

Najmniejszą wagę przykładają do kosztów przygotowania sprawozdawczości. Przedsiębiorstwa ponosiły w przeszłości wysokie koszty usuwania skutków błędnych decyzji wynikających z niskiej jakości informacji zarządczych. W związku z tym wolą raczej inwestować w poprawę jakości korporacyjnej sprawozdawczości, niż ponosić jej negatywne skutki.

Zadowolenie z integracji systemów IT jest względnie niskie

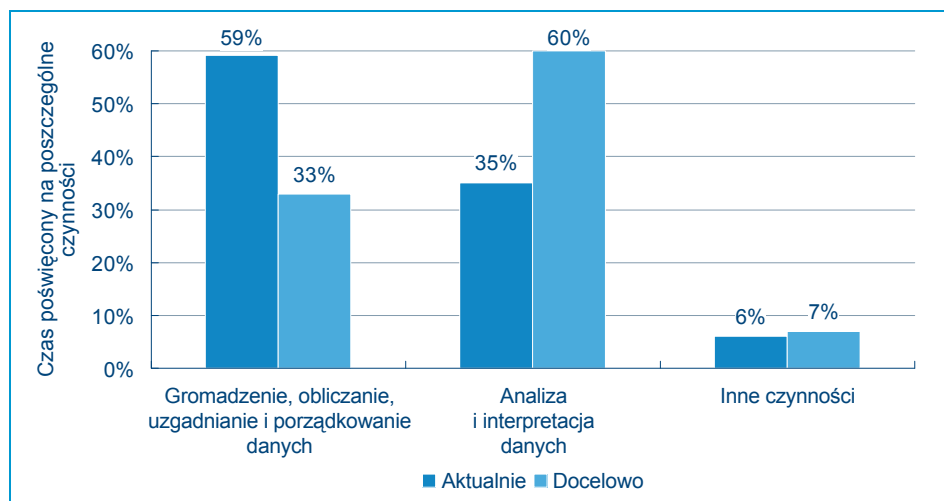
Zapytani o przedmiotowe czynniki sprawozdawczości zarządczej, uczestnicy wyrazili największe zadowolenie z dokładności, terminowości i kosztów, a najmniejsze – z integracji systemów IT i z systematycznych analiz zmieniających się potrzeb informacyjnych (patrz rys. 14.).



Rys. 14. Znaczenie i zadowolenie z czynników sprawozdawczości zarządczej

Gromadzenie danych zabiera za dużo czasu

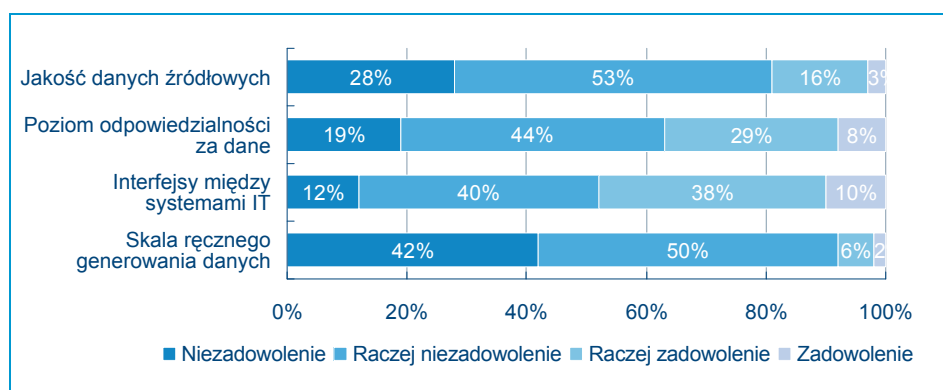
Niski poziom zadowolenia z integracji systemów IT można wyjaśnić, patrząc na zestaw czynności podejmowanych na potrzeby sprawozdawczości zarządczej. Czas poświęcony na podstawowe czynności sprawozdawcze, takie jak gromadzenie, obliczanie, uzgadnianie i porządkowanie danych, sięga średnio 59% w związku z trudnościami w pozyskiwaniu istotnych danych ze słabo zintegrowanych systemów IT (patrz rys. 15.). Oznacza to, że jedynie 41% czasu można wykorzystać na czynności kreujące wartość dodaną, takie jak analiza i interpretacja danych. Przedsiębiorstwa chciałyby ograniczyć czynności nieprowadzące do powstania wartości dodanej na rzecz bardziej skutecznego wsparcia procesów podejmowania decyzji, na które chcą poświęcać 60% zamiast 30% swego czasu. Rosnąca złożoność danych wewnętrznych przedsiębiorstw, jak i stosownych informacji zewnętrznych wymusza silną koncentrację ze strony personelu odpowiedzialnego za sprawozdawczość zarządczą na analizach i na interpretacji przekazywanych danych oraz na przedstawieniu i wykorzystaniu ich we właściwym kontekście. Dlatego firmy potrzebują lepszego wsparcia ze strony systemów IT, które polegałoby nie tylko na pomocy funkcjonalnej na rzecz sprawozdawczości zarządczej, ale i na lepszej integracji systemów przy jednoczesnym wykorzystaniu funkcji Business Intelligence.



Rys. 15. Czas poświęcony na czynności z zakresu sprawozdawczości zarządczej

Rozwiązywanie logistycznych problemów z danymi nie daje powodów do zadowolenia

Blizsze spojrzenie na niski poziom zadowolenia w obszarze generowania danych ujawnia, że przedsiębiorstwa są raczej niezadowolone z bieżących rozwiązań problemów logistycznych z danymi w związku ze sprawozdawczością zarządczą. Wiele informacji przygotowuje się ręcznie (np. przy użyciu arkusza MS Excel), a nie w ramach zintegrowanych systemów sprawozdawczości zarządczej. W związku z tym brakujące ogniwa łączące odpowiednie systemy IT stanowią kolejne wyzwanie, któremu przedsiębiorstwa muszą stawić czoła. Co więcej, ewidentny brak schematu odpowiedzialności za dane bazowe oraz jakość samych danych również rodzi niezadowolenie (patrz rys. 16.).



Rys. 16. Zadowolenie z bieżącymi rozwiązaniami problemów z danymi w dziedzinie sprawozdawczości zarządczej

Punkt widzenia PwC

Sądymy, że ważna jest koncentracja na regularnym monitorowaniu i analizie wyników, a następnie orientacja na działania służące przekształceniu rezultatów analiz w skuteczne czynności operacyjne. Zakres sprawozdawczości zarządczej musi zostać określony potrzebami informacyjnymi samego kierownictwa. Zaleca się znalezienie najbardziej istotnych miar i danych (środki pieniężne, rynek, konkurencja lub wskaźniki operacyjne), a następnie stworzenie i maksymalne zautomatyzowanie procesu dostarczania danych, zamiast samego polegania na domyślnych informacjach i raportach generowanych przez systemy ERP.

Przedsiębiorstwa osiągające najlepsze wyniki stosują ograniczoną liczbę dostosowanych do ich potrzeb raportów zawierających najbardziej kluczowe informacje służące podejmowaniu decyzji zarządczych.

2.2 Pogłębiona analiza (ład korporacyjny w zakresie CPM) – główne spostrzeżenia

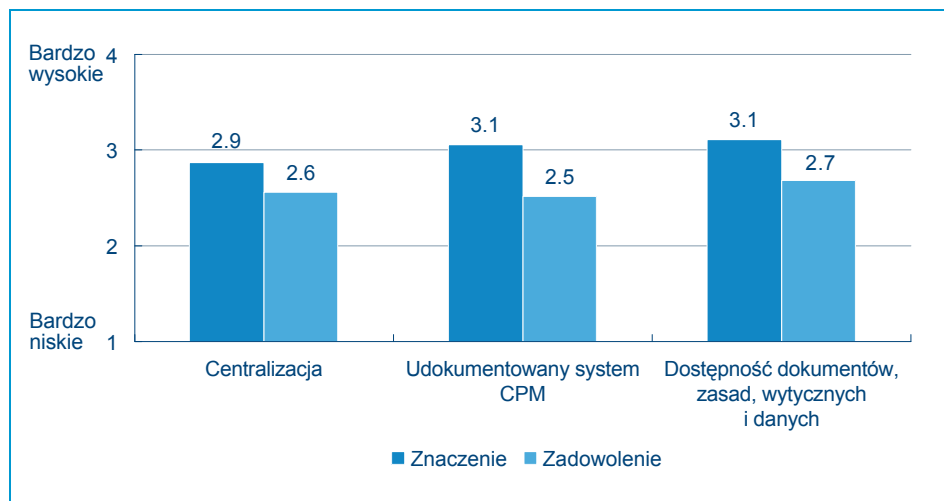
Zasady ładu korporacyjnego nie są powszechnie wdrażane w CPM

Ważnym czynnikiem dla wdrożenia i utrzymania skutecznego systemu CPM w przedsiębiorstwie są zasady ładu korporacyjnego. Organizacja systemu CPM oraz procesy towarzyszące powinny podlegać standaryzacji, odpowiedniej centralizacji i dokumentacji.

Na ogół ankietowane przedsiębiorstwa wysoko oceniły istotność następujących trzech obszarów ładu korporacyjnego w odniesieniu do CPM:

- centralizacja funkcji ładu korporacyjnego w CPM (np. standardowy wniosek o zmianę),
- udokumentowany system CPM (np. słownik wskaźników KPI, dokumentacja procesu),
- łatwość dostępu do dokumentów, regulaminów, wytycznych i danych.

Choć przedsiębiorstwa rozumieją znaczenie ładu korporacyjnego CPM, raczej niski poziom zadowolenia z bieżącego stanu wdrożenia pokazuje, że istnieje przestrzeń do dalszej poprawy (patrz rys. 17.).



Rys. 17. Aspekty ładu korporacyjnego w zakresie CPM

Europa Wschodnia jest nieco bardziej zadowolona z przyjętych zasad ładu korporacyjnego

Spojrzenie na rozbieżności regionalne ujawnia, że respondenci z Europy Wschodniej nieco wyżej oceniają znaczenie i zadowolenie z zasad ładu korporacyjnego w dziedzinie CPM niż ich odpowiednicy w Europie Zachodniej. Zarówno w zachodnioeuropejskich, jak i wschodnioeuropejskich spółkach łatwy dostęp do danych i dokumentacji ocenia się najwyżej. Dokumentacja i centralizacja stanowią czynniki znacząco podnoszące dostępność. W miarę wzrostu przedsiębiorstw stają się one jeszcze istotniejsze.

Punkt widzenia PwC

W naszej opinii, by osiągnąć maksimum korzyści z systemu CPM, potrzebne są długoterminowe, trwałe ramy organizacyjne. Dobrze zorganizowane, standardowe i uporządkowane zasady ładu korporacyjnego w dziedzinie CPM są niezbędne w celu zabezpieczenia, utrzymania i przyszłego usprawnienia tego systemu w przedsiębiorstwie. Pozwala to na kontrolowaną elastyczność w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych wynikających z coraz bardziej dynamicznego środowiska gospodarczego.

Zasady ładu korporacyjnego w zakresie CPM powinny koncentrować się z jednej strony na strukturze i projekcie systemu CPM (np. definicje, procesy, organizacja) oraz z drugiej – na jakości informacji i danych źródłowych (dokładność, spójność, terminowość i kompletność).

Żeby zabezpieczyć należyte funkcjonowanie zasad ładu korporacyjnego w zakresie CPM, instrukcje i procedury utrzymania wymagają organizacji na poziomie centralnym. Biuro zarządzania strategicznego (OSM) powinno nadzorować dostosowania wszystkich procesów zarządczych do przyjętej strategii, podczas gdy ośrodek kompetencji w obszarze Business Intelligence zwykle reguluje popyt i podaż na poziomie operacyjnym.

3 Faza III CPM: Trwałość

Trwałość usprawnień jako
kluczowy cel systemu CPM

Jednym z kluczowych celów systemu CPM jest osiągnięcie trwałej poprawy wyników przedsiębiorstw. Aby osiągnąć sukces, muszą one dokonywać przeglądu swych wyników gospodarczych, a w razie potrzeby – podejmować działania naprawcze w celu wzmocnienia realizacji przyjętej strategii.

Główne zagadnienia na tym etapie CPM to:

- Jak realizować strategię, żeby w ramach codziennej działalności gospodarczej osiągać cele przedsiębiorstwa?
- Jakie środki naprawcze należy podjąć w celu przywrócenia właściwego trybu działalności?
- Jak maksymalizować zaangażowanie pracowników w realizację celów, a jednocześnie optymalnie wykorzystywać umiejętności każdej osoby w celu poprawy całościowych wyników przedsiębiorstwa?

Poniżej przeanalizowano sposoby praktycznej realizacji trwałych strategii. Jakie są kluczowe czynniki sukcesu? Jakie występują główne zagrożenia? Ponadto omówiono także potrzebę istnienia zintegrowanych i zrównoważonych programów motywacyjnych.

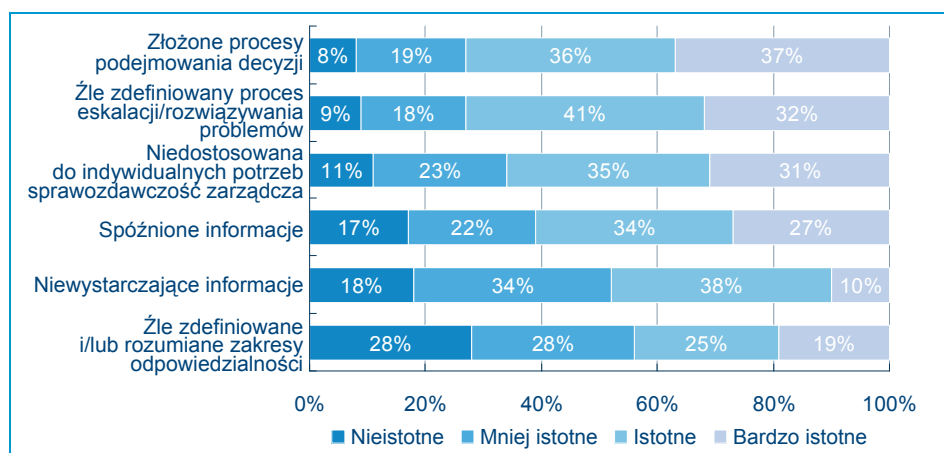
3.1 Realizacja – główne spostrzeżenia

Realizacja strategii w ramach
codziennej działalności
gospodarczej

Jednym z największych wyzwań z zakresu CPM jest znalezienie właściwego sposobu realizacji strategii oraz osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w ramach codziennej działalności gospodarczej. Rozwiązanie leży, po pierwsze, w identyfikacji najważniejszych czynników warunkujących realizację celów, po drugie, w zrozumieniu przeszkód ukrytych w procesach, technologiach, strukturze organizacyjnej, a nawet w postawach ludzkich. Ostatnim etapem jest usunięcie takich przeszkód, co wymaga stanowczych, dobrze przemyślanych decyzji zarządczych. Jednym z głównych spostrzeżeń poczynionych podczas analizy jest jednak stwierdzenie, że to w procesach podejmowania decyzji załamuje się zwykle realizacja strategii.

Proces podejmowania decyzji jest
utrudniony przez szereg czynników

Z perspektywy organizacyjnej badanie ujawniło, że niedostosowana do indywidualnych potrzeb standardowa sprawozdawczość zarządcza poważnie ogranicza skuteczność procesu podejmowania decyzji zarządczych. Co więcej, efektywność tego procesu utrudniają znacząco również źle zdefiniowane i/lub rozumiane zakresy obowiązków (patrz rys. 18.). Dla realizacji strategii niezmiernie ważne jest konkretne zdefiniowanie tych zakresów i należyte informowanie o nich. Na czele listy barier w drodze do efektywnego procesu podejmowania decyzji zarządczych – poza brakiem należytego przypisania obowiązków – plasują się spóźnione i niewystarczające informacje.



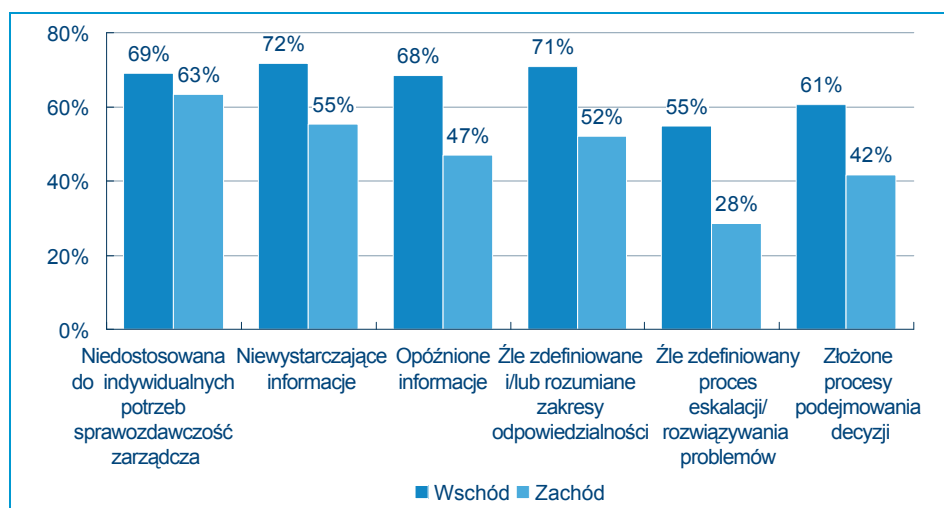
Rys. 18. Znaczenie utrudnień w procesie efektywnego podejmowania decyzji zarządczych

Przedsiębiorstwa chcą usprawnić procesy podejmowania decyzji

Niektóre przedsiębiorstwa doceniają wagę procesu podejmowania decyzji zarządczych i w ciągu ostatnich dwóch lat już wdrożyły inicjatywy mające na celu jego usprawnienie. Pozostałe ankietowane spółki planują podobne projekty w najbliższej przyszłości. Jeżeli chodzi o charakter inicjatyw realizowanych w celu optymalizacji podejmowania decyzji zarządczych, 65% respondentów stwierdziło, że stara się poprawić jakość sprawozdawczości zarządczej. Za ważne uważa się także podniesienie jakości samych informacji oraz lepszy podział obowiązków. Projekty związane z procesami eskalacji i rozwiązywaniem problemów wymieniło 34% respondentów.

Europa Wschodnia przewodzi pod względem inicjatyw na rzecz zmian

61% wschodnioeuropejskich przedsiębiorstw (patrz rys. 19.) w ciągu ostatnich dwóch lat zainicjowało zmiany w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji (np. w ramach projektów restrukturyzacyjnych). W Europie Zachodniej do realizacji podobnych inicjatyw przystąpiło jedynie 42% przedsiębiorstw.



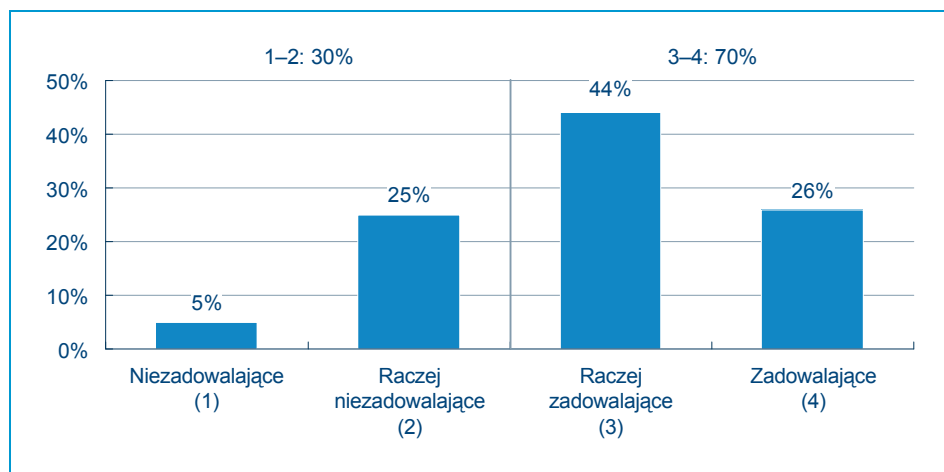
Rys. 19. Zmiany wdrożone w celu usunięcia utrudnień w procesie efektywnego podejmowania decyzji zarządczych

Zaangażowanie jednostek operacyjnych jest istotnym czynnikiem sukcesu

Poza gruntowną analizą procesu podejmowania decyzji badanie zmierzało też do bliższego spojrzenia na kwestie zaangażowania jednostek operacyjnych. Bliiska współpraca jest szczególnie ważna w procesach planowania i prognozowania. Jakość większości modeli planistycznych i progностycznych determinowana jest przygotowywanymi przez specjalistów prognozami przyszłych zmian bez względu na to, czy dotyczą one rozwoju sytuacji na rynku, czy też wewnętrznych wskaźników. Podczas gdy najwyższe kierownictwo odpowiada za decyzje w sprawie środków naprawczych, specjaliści są niezbędni w obszarze szczegółowego planowania i prognozowania przyszłych zmian.

Jednostki operacyjne są bardzo zaangażowane w planowanie

Ankietowane przedsiębiorstwa były raczej zadowolone z poziomu całościowego zaangażowania jednostek operacyjnych w planowanie i prognozowanie, oceniając je średnio na 2,9 w skali od 1 (niezadowolające) do 4 (zadowolające). Ponadto procesy planowania i prognozowania są też dobrze zintegrowane w przedsiębiorstwach, choć wciąż jeszcze 30% wszystkich firm nie jest zadowolonych z poziomu zaangażowania swych jednostek operacyjnych.



Rys. 20. Zadowolenie z poziomu zaangażowania jednostek operacyjnych w procesy planowania i prognozowania

Punkt widzenia PwC

W naszej ocenie ważne jest, by posiadać jasno zdefiniowane, udokumentowane i należyście przekazane zasady regulujące zakresy obowiązków i tryb zastępstw na stanowisku. Dla niewielkich i standardowych odchyłek powinny obowiązywać wcześniej zdefiniowane plany środków naprawczych. To pozwoli na szybkie reakcje bez konieczności uruchamiania czasochłonnych procesów podejmowania decyzji. W celu zapewnienia właściwej reakcji, szczególnie w przypadku poważnych i niestandardowych odchyłek, należy przyjąć jasno zdefiniowane procedury eskalacji natychmiast uruchamiające dalsze niezbędne działania.

Istotne jest stworzenie wykonalnych kompleksowych metodologii przewidujących udział kierowników operacyjnych w procesach planowania i prognozowania, które mogą w ten sposób skorzystać ze specjalistycznej wiedzy takich osób.

3.2 Nagrody – główne spostrzeżenia

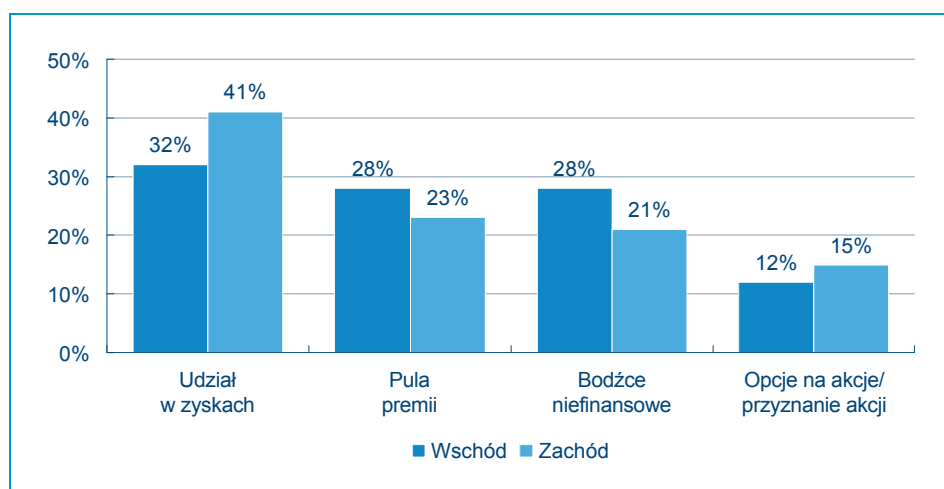
Uznaje się pozytywny wpływ systemów nagród

Kolejnym poważnym wyzwaniem w dziedzinie CPM jest opracowanie optymalnego systemu nagród. Analiza wyraźnie pokazuje korzyści z systemów motywacyjnych: 93% uczestników zgadza się, że pozytywnie wpływają one na zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa. Na potrzeby kontroli skuteczności realizacji strategii stosuje się na wszystkich poziomach organizacyjnych metodologie zarówno finansowe, jak i niefinansowe.

Udział w zyskach jako najpopularniejszy bodziec motywacyjny

Najpopularniejszym systemem motywacyjnym jest udział w zyskach, stosowany przez 37% przedsiębiorstw. 25% preferuje pulę premii, w ramach której na specjalnym rachunku bankowym zatrzymuje się uzyskane premie na określony czas w celu zapewnienia podtrzymania dobrych wyników przed pełną wypłatą premii. Inne systemy motywacyjne mają charakter niefinansowy i polegają na specjalnych kursach szkoleniowych lub oddelegowaniach zagranicznych; stosuje je 24% przedsiębiorstw. Opcje na akcje są najrzadziej wybieranym motywatorem, preferowanym przez 14% przedsiębiorstw.

Jeśli porównać dwie grupy regionalne, okazuje się, że w krajach zachodnioeuropejskich udział w zyskach oferuje się częściej niż w krajach wschodnioeuropejskich (41% w zestawieniu z 32%). Te ostatnie wiodą natomiast prym w przypadku metodologii opartych na puli premii (28% w porównaniu z 23%) i bodźcach pozafinansowych (odpowiednio: 28% i 21%), co ilustruje rys. 21.



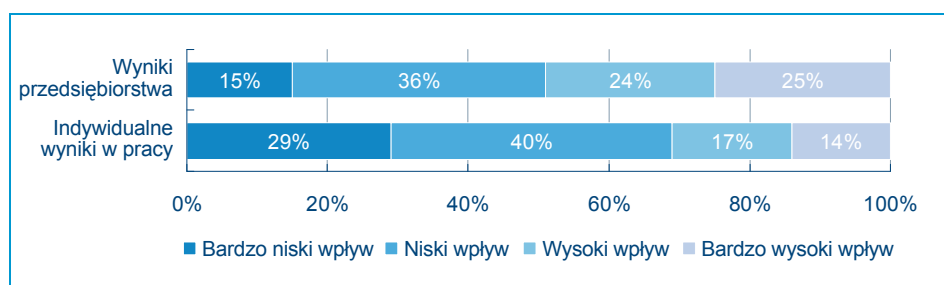
Rys. 21. Stosowane systemy motywacyjne

Finansowe systemy motywacyjne są bardziej preferowane niż systemy niefinansowe

Badanie ujawnia, że systemy motywacyjne są w większości zdominowane przez bodźce finansowe. Pozafinansowe czynniki motywacyjne są często lekceważone pomimo ich niezaprzeczalnych zalet – szczególnie w okresach dekonunktury.

Wynagrodzenie zmienne zależy w dużym stopniu od wyników przedsiębiorstwa

Ankieta pokazuje też, że indywidualne wyniki w pracy 69% wszystkich uczestników badania mają tylko niewielki lub bardzo niewielki wpływ na ich wynagrodzenie zmienne. Dużo większy wpływ mają tu wyniki przedsiębiorstwa, co potwierdza ponad 49% respondentów.



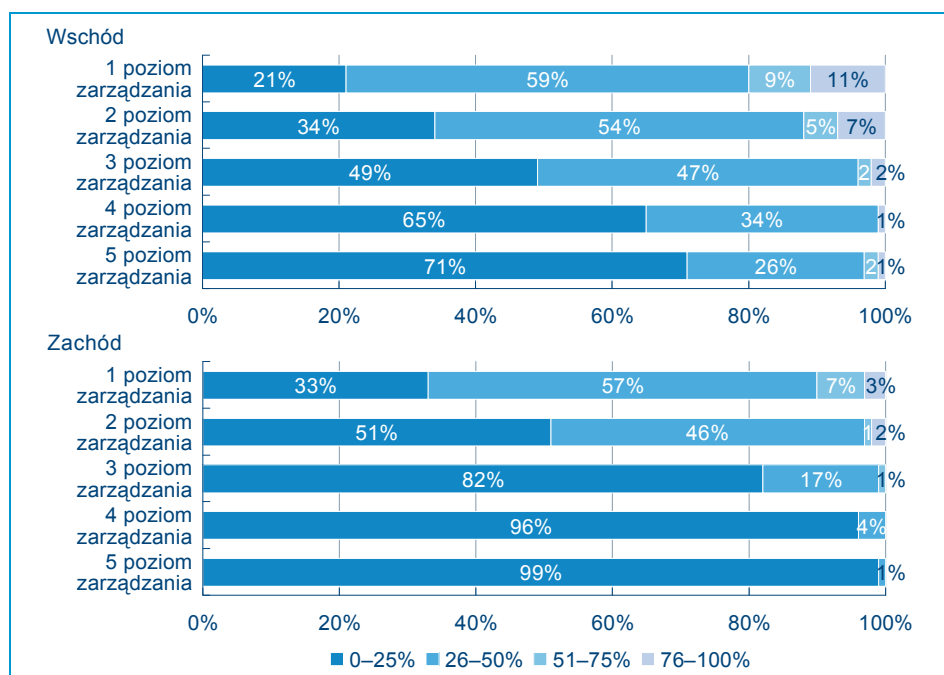
Rys. 22. Wpływ indywidualnych wyników w pracy i wyników przedsiębiorstwa na wynagrodzenie zmienne

Jeżeli pracownicy uważają, że ich indywidualne wyniki w pracy mogą nie mieć zbytniego wpływu na warunki wynagrodzenia, mogą nie zgadzać się na większy udział wynagrodzenia zmiennego. Z kolei, jeżeli uznają, że ich indywidualne wyniki w pracy bierze się pod uwagę, będą bardziej otwarci na systemy wynagrodzenia w większym stopniu zorientowane na wyniki.

Udział wynagrodzenia zmiennego zmniejsza się w miarę schodzenia w dół struktury hierarchicznej organizacji. Na pierwszym poziomie zarządzania (np. zarząd) w ponad połowie ankietowanych przedsiębiorstw wynagrodzenie zmienne stanowi od 26% do 50% całkowitych zarobków. Na piątym poziomie (np. członkowie zespołów, urzędnicy) dochodzi do 25% całkowitego wynagrodzenia w przypadku 93% przedsiębiorstw. Co interesujące, analizowane dane pokazują, że brakuje jednoznacznej opinii co do przydatności lub znaczenia wynagrodzenia zmiennego. Na każdym poziomie zarządzania występują wahania dochodzące do 25% różnicy w udziale wynagrodzenia zmiennego w ogólnych zarobkach.

Większy nacisk na wynagrodzenie zmienne w Europie Wschodniej

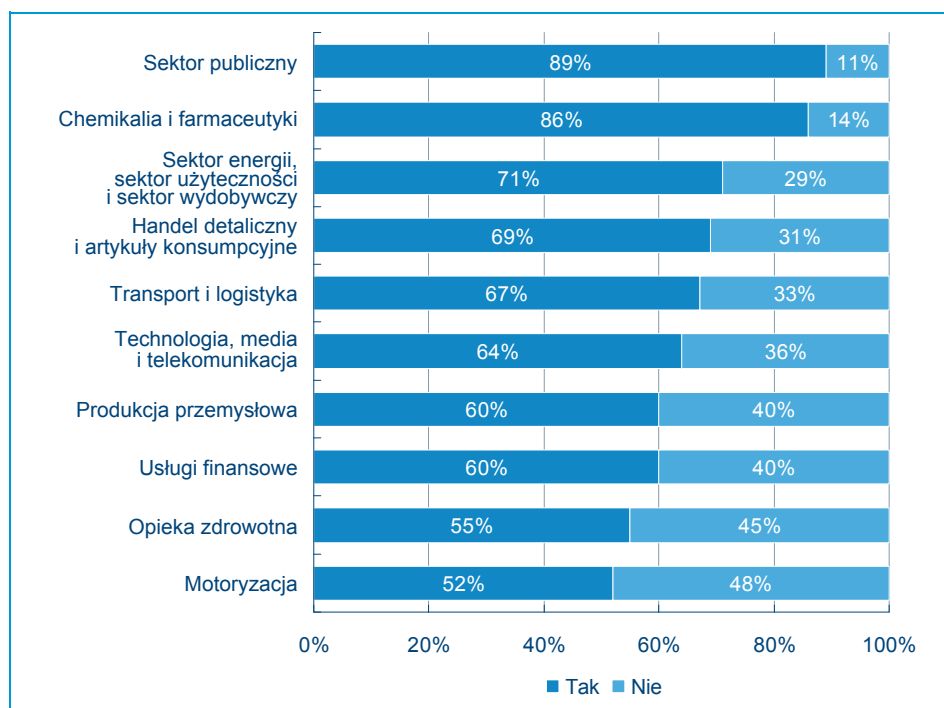
Przedsiębiorstwa wschodnioeuropejskie zdają się preferować wynagrodzenie zmienne bardziej niż firmy w Europie Zachodniej. W przedsiębiorstwach wschodnioeuropejskich, w których przedsiębiorczość i wzrost były głównymi siłami rozwojowymi w ostatnich kilku latach, wynagrodzenie zmienne na pierwszym poziomie zarządzania stanowi przynajmniej 51% całkowitych zarobków w jednej piątej ankietowanych przedsiębiorstw; w krajach Europy Zachodniej zaledwie 10% spółek mieści się w tym samym przedziale. Na piątym poziomie całkowite wynagrodzenie składa się – od 26% do 50% – z elementów zmiennych w 26% wschodnioeuropejskich przedsiębiorstw; natomiast 99% przedsiębiorstw w Europie Zachodniej mieści się pod tym względem w przedziale do 25% (patrz rys. 23.). Niemniej jednak wynagrodzenie zmienne stanowi klucz umożliwiający wpływanie na indywidualne wyniki, a następnie na wyniki przedsiębiorstwa bez względu na sektor działalności.



Rys. 23. Udział wynagrodzenia zmiennego w pakiecie całkowitego wynagrodzenia

Systemy motywacyjne mogą zwiększać dokładność planowania

Wyniki badania pokazują, że 65% przedsiębiorstw hołduje przekonaniu, że systemy motywacyjne pozytywnie wpływają na dokładność planowania i budżetowania (patrz rys. 24.). Taką opinię podzielają zwłaszcza spółki z sektora publicznego oraz chemikaliów i farmaceutyków. Ustalanie celów związanych z indywidualnymi wynikami w pracy w powiązaniu z realizacją budżetu może z jednej strony prowadzić do bardziej realistycznego kreślenia celów, a następnie do wyższej dokładności planowania. Z drugiej jednak strony strach przed utratą wynagrodzenia uzależnionego od osiągnięcia założonych poziomów może prowadzić do celowego ustalania celów kosztowych na zbyt wysokim poziomie, a celów przychodowych na poziomie zaniżonym, co może mieć wpływ na zmniejszenie pełnego potencjału przedsiębiorstwa.



Rys. 24. Pozytywny wpływ programów motywacyjnych na dokładność planowania

Tendencja do długoterminowych programów motywacyjnych

Istotną tendencją, jaką można zaobserwować, jest coraz powszechniejsze przyjmowanie długoterminowych programów motywacyjnych zapewniających dostosowanie długoterminowych celów indywidualnych do strategicznych celów przedsiębiorstwa. Tendencja ta pojawia się niejako w celu przeciwstawienia się krótkoterminowej orientacji programów motywacyjnych. W dążeniu do zwiększenia swego wynagrodzenia zmiennego członkowie najwyższej kadry zarządzającej mogą nie zawahać się przed wszelkimi możliwymi krokami, by osiągnąć ambitne cele krótkoterminowe, w ten sposób utrudniając realizację długoterminowych celów strategicznych. To jest właśnie jeden z powodów, dla których systemy motywacyjne nie są powszechnie akceptowane.

Definicja i wymierna ocena celów stanowią kluczowe kwestie we wszelkich systemach motywacyjnych

Za inne poważne problemy związane z systemami motywacyjnymi większość respondentów uznała też trudności w ustalaniu wiarygodnych i realistycznych celów oraz w wymiernej ich ocenie przy użyciu wzajemnie niesprzecznych kluczowych wskaźników wydajności. Ponadto zdefiniowane cele mają raczej charakter subiektywny i mogą być często przedmiotem manipulacji kosztem rzetelności i sprawiedliwości. Przedsiębiorstwa martwią się także ewentualną dominacją myślenia krótkoterminowego nad długoterminowym sukcesem przedsiębiorstwa. Wreszcie pracownicy mogą przyzwyczaić się do wysokiego wynagrodzenia zmiennego w okresach dobrej koniunktury i postrzegać je jako pewnik.

Punkt widzenia PwC

Z naszego punktu widzenia przedsiębiorstwa odnoszące sukces cechuje raczej wyższy udział wynagrodzenia zmiennego w całej organizacji. Niezmiernie istotne jest, żeby pracownicy rozumieli, że sami mają indywidualny wpływ na realizację celów, a w związku z tym na wyniki całego przedsiębiorstwa oraz wysokość swego wynagrodzenia zmiennego.

Uważamy też, że opracowania i wdrożenia wymagają zoptymalizowane modele wynagrodzenia zmiennego oparte na zastosowaniu bodźców finansowych i niefinansowych. Co więcej, programy motywacyjne muszą uwzględniać i promować krótkoterminowy sukces, ale jednocześnie trwałość wyników przedsiębiorstwa. Metodologie puli premii stanowią krok we właściwym kierunku. Pomagają zrównoważyć krótkoterminową i długoterminową orientację bodźców motywacyjnych.

4 Podstawowy warunek konieczny funkcjonowania systemów CPM: Technologia

Właściwa metodologia IT ma podstawowe znaczenie dla sukcesu systemów CPM

Warunkiem sukcesu systemów CPM są właściwe, wspierające proces wdrożenia technologie IT zgodne z wszelkimi wymaganiami technicznymi. Business Intelligence (BI) uznaje się tutaj za odpowiednie rozwiązanie. BI oferuje zintegrowaną metodologię IT obejmującą definicję strategii IT oraz zintegrowanego modelu danych, a także rozwiązań programowych – od warstwy back-end (magazyn danych), do warstwy front-end (systemy zarządzania z funkcjami predefiniowanej dynamicznej sprawozdawczości, planowania, prognozowania itd.).

4.1 Technologia IT – główne spostrzeżenia

Ogólnie wysoki poziom zadowolenia z technologii IT wykorzystywanych na potrzeby systemów CPM

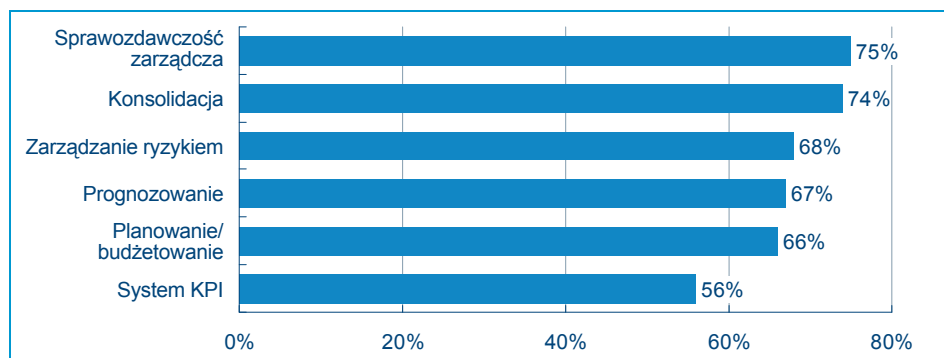
Wyniki badania zdecydowanie wskazują, że ogólny poziom zadowolenia z narzędzi IT wdrożonych w ramach cyklu CPM jest dość wysoki, szczególnie w obszarach sprawozdawczości zarządczej, analizy i konsolidacji. Kolejnym spostrzeżeniem poczynionym podczas badania jest to, że przedsiębiorstwa chcą zarówno wyższego poziomu integracji swych systemów IT, jak i zwiększonej automatyzacji oraz przyjazności dla użytkownika. Choć technologia BI może stanowić odpowiedź na problemy wskazane wyżej oraz inne bolączki, większość przedsiębiorstw jeszcze nie stosuje tego rodzaju rozwiązania.

Używane systemy IT

Zwykle organizacje wdrażają kilka systemów IT do realizacji różnorodnych potrzeb i procesów, takich jak:

- system KPI (czynniki wartości/wymierna ocena wyników);
- planowanie/budżetowanie;
- prognozowanie;
- konsolidacja;
- sprawozdawczość zarządcza;
- zarządzanie ryzykiem.

Ogólnie 69% uczestników twierdzi, że jest zadowolona z systemów IT, w szczególności z systemów sprawozdawczości oraz konsolidacji informacji zarządczych. Przedsiębiorstwa wykazały mniejsze zadowolenie z systemów KPI (patrz rys. 25.).



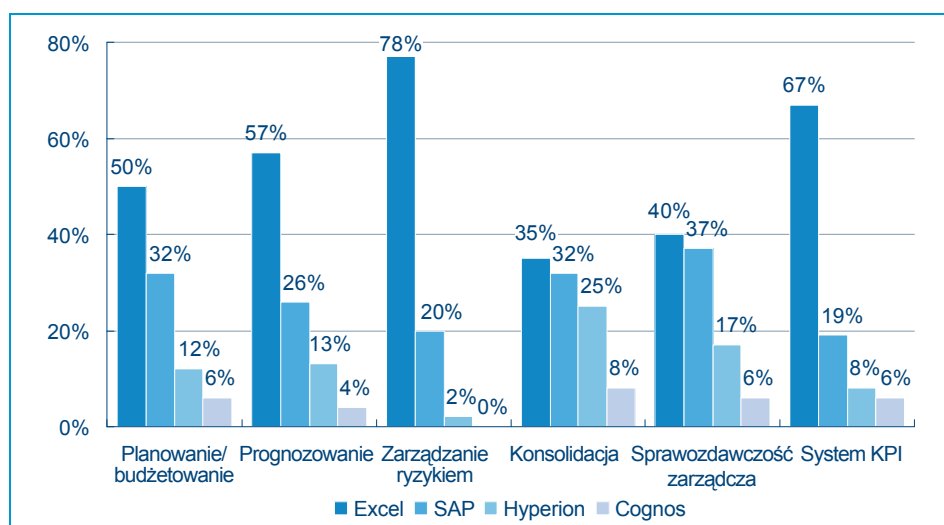
Rys. 25. Zadowolenie z używanymi rozwiązaniami IT

Pod względem oprogramowania Microsoft (MS) Excel jest nadal zdecydowanie najpowszechniej używanym rozwiązaniem, przede wszystkim na potrzeby sprawozdawczości w dziedzinie KPI, planowania, prognozowania i zarządzania

SAP i MS Excel są wciąż najczęściej stosowaną w Europie kombinacją pakietów oprogramowania

ryzykiem (patrz rys. 26.). Ankietowani wskazali łatwość eksploatacji oraz elastyczność jako główne zalety arkusza Excel, choć wymienili jednocześnie także jego wady: wymaga więcej pracy ręcznej niż inne programy, a wiarygodność danych jest ograniczona niskim poziomem nienaruszalności danych i systemu.

W Europie rozwiązania SAP (np. SAP BPC, SAP EC-CS) i MS Excel są prawie równie popularne dla celów sprawozdawczości i konsolidacji informacji zarządczych, choć Hyperion nie zostaje daleko w tyle (patrz rys. 26.).

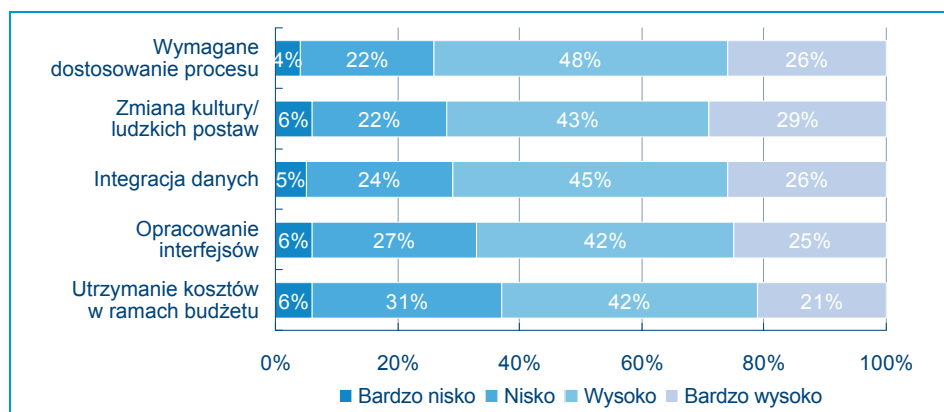


Rys. 26. Oprogramowanie używane na potrzeby systemów CPM

Co do wdrożenia systemów IT ankietowani wykazali wysokie zainteresowanie SAP BI, a BPC w szczególności – ponad 30% wskazało te aplikacje z nazwy.

Przeszkody we wdrożeniu systemu IT

Wdrożenie nowego oprogramowania jest przedsięwzięciem o krytycznym znaczeniu i wymaga dużego zaangażowania zasobów. Uczestnicy badania potwierdzili, że niezbędne indywidualne dostosowania procesu oraz zmiany postaw pracowników są istotnymi przeszkodami na drodze do wdrożenia nowych systemów lub narzędzi. Ponadto kwestie techniczne, takie jak integracja danych bądź opracowanie interfejsów, wymagają należytego rozwiązania, żeby nie postawić pod znakiem zapytania całości wdrożenia. Mniej krytycznym, lecz nadal bardzo ważnym czynnikiem jest dla przedsiębiorstw biorących udział w ankiecie ryzyko przekroczenia budżetu. Rysunek 27. pokazuje, jak przedsiębiorstwa oceniły przeszkody we wdrożeniu systemów IT na skali od 1 (bardzo nisko) do 4 (bardzo wysoko).

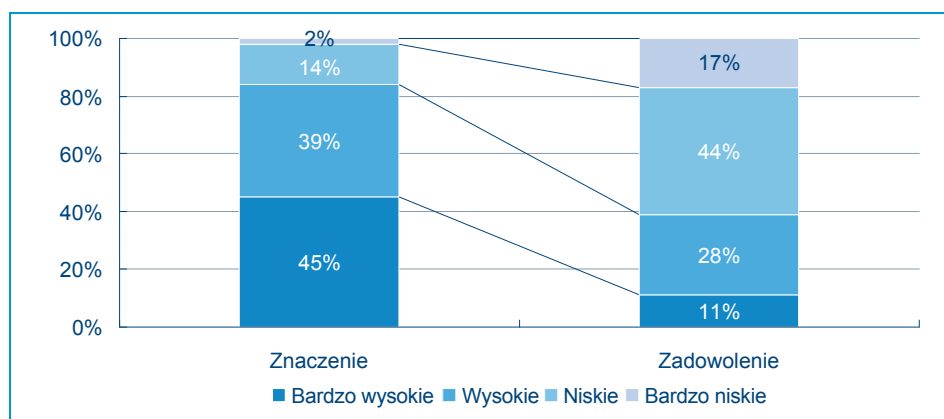


Rys. 27. Przeszkody w udanym wdrożeniu oprogramowania

Poproszone o analizę napotykanego problemów z aktualnymi rozwiązaniami IT, przedsiębiorstwa ze wszystkich sektorów i krajów wskazały na poziom automatyzacji oraz stopień przyjazności dla użytkownika wdrożonych systemów planowania i prognozowania. Na skali opisującej poziom zadowolenia od 1 (bardzo niski) do 4 (bardzo wysoki) średnia ocena wyniosła 2,3. Zaledwie 10% uczestników zadeklarowało bardzo wysoki poziom zadowolenia z bieżącego stopnia automatyzacji i przyjazności dla użytkownika posiadanych rozwiązań IT.

Zadawalający poziom integracji systemów IT jest istotny

Innym problemem zauważanym na wszystkich poziomach zarządzania jest brak integracji systemów IT. Zwłaszcza systemy sprawozdawczości zarządczej często mają dość długą historię rozwoju, podczas gdy pozostałe systemy wykazują minimalny stopień integracji. Co więcej, 84% przedsiębiorstw uważa integrację za ważną lub bardzo ważną, przy czym mniej niż 40% jest zadowolonych bądź bardzo zadowolonych ze swej bieżącej sytuacji pod tym względem. Wyniki pokazuje rysunek 28.



Rys. 28. Integracja systemów IT

Koszt składowania danych spada, lecz...

Ponieważ koszty składowania danych spadają, organizacje są w stanie gromadzić ich więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Choć korzyści wydają się oczywiste, proces może przerosnąć możliwości podmiotów. Głównym problemem dla przedsiębiorstw staje się konieczność zapewnienia należytej integracji danych z infrastrukturą CPM. Większość systemów cechuje orientacja na krótki okres bez specjalnego powiązania z budową wartości i bez żadnego zintegrowanego modelu danych dla całego przedsiębiorstwa.

Modele danych dla całego przedsiębiorstwa torują drogę do wprowadzenia BI

Żeby podnieść integralność systemu oraz utworzyć drogę technologiom Business Intelligence, bezwzględnie konieczne jest zastosowanie zintegrowanych modeli danych. BI cechuje się zintegrowanym podejściem do analizy, interpretacji oraz prezentacji informacji gospodarczych. Zintegrowany model danych dla całego przedsiębiorstwa polega na zdefiniowaniu przepływów informacji i danych dla podmiotu jako całości. Ten rodzaj modelu danych wychodzi daleko poza definiowanie kilku wskaźników KPI dla całej organizacji. Efektywny model BI musi być multifunkcyjny; powinien też uwzględniać dane niefinansowe.

Rozszerzenie BI na poziom strategiczny jest ważnym czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstwa

Większość rozwiązań BI koncentruje się na działalności operacyjnej: służą one pomocą personelowi obsługi klienta, specjalistom ds. nadzoru i kierownikom odpowiedzialnym za realizację usług i przetwarzanie transakcji towarzyszących. W naszej opinii natomiast ze wszystkich technologii dzisiaj dostępnych właśnie BI jest głównym koniecznym warunkiem technologicznym skutecznej realizacji założonej strategii. Strategiczne BI można uzyskać, pod warunkiem że kierownictwo wykonawcze dostrzega jego potencjalny strategiczny wpływ na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa: chodzi o różnicę między „wiem, że muszę wiedzieć” a „nie wiedziałem, że muszę wiedzieć”.

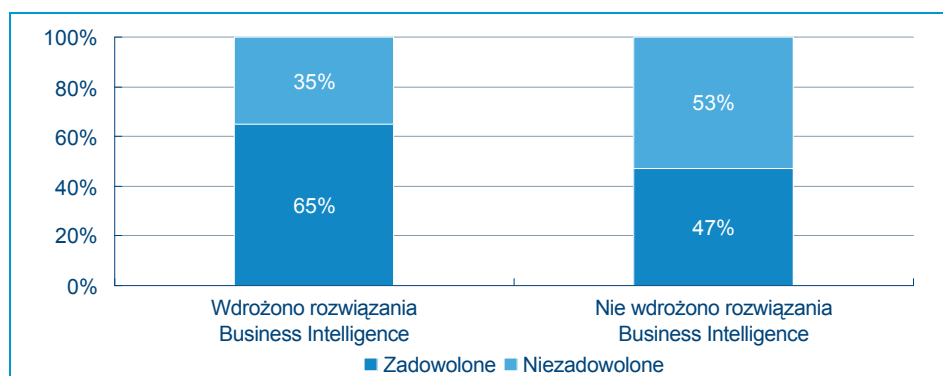
Tylko zintegrowana metodologia
BI prowadzi do zadowalających
rezultatów

Zasadniczo nie jest wystarczające proste wdrożenie rozwiązania IT złożonego z magazynu danych w warstwie back-end oraz predefiniowanego systemu zarządzania w warstwie front-end. W ramach strategicznie zintegrowanej metodologii BI z odpowiednio zdefiniowanymi celami i wymiernymi ocenami wdrożenie wymaga realizacji celów w następujących płaszczyznach:

- rachunkowość ustawowa a rachunkowość zarządcza (harmonizacja wewnętrzna i zewnętrzna);
- grupa – podgrupa – jednostki zależne – jednostki (zintegrowana sprawozdawczość);
- Plan – prognoza – dane rzeczywiste (zintegrowane planowanie i sprawozdawczość);
- IT – obowiązki biznesowe (model operacyjny zorientowany na cele);
- operacyjne systemy ERP – magazyn danych przedsiębiorstwa (struktura danych i zarządzanie nimi);
- standaryzacja – elastyczność (pojedyncze zabezpieczone źródło informacji).

Przedsiębiorstwa „bardzo zadowolone” z realizowanego procesu planowania często korzystają z systemu BI jako głównej pomocy w wykonaniu strategii

Przedsiębiorstwa polegające na zintegrowanej technologii BI są zauważalnie bardziej zadowolone z dokładności, wiarygodności i terminowości przekazywanych informacji. Rysunek 29. pokazuje, że firmy z wdrożoną technologią BI są znacząco bardziej zadowolone ze swych procesów planowania i prognozowania niż przedsiębiorstwa bez takiej technologii, szczególnie zaś pod względem automatyzacji i przyjazności dla użytkownika systemów IT. Widać więc, że BI jest głównym czynnikiem pozwalającym na podniesienie jakości procesów planowania i prognozowania.



Rys. 29. Poziom zadowolenia z automatyzacji procesu dostarczania danych oraz przyjazności systemów w kontekście technologii BI

Przedsiębiorstwa z solidnie wdrożoną technologią BI potrzebują mniej czasu na czynności z zakresu planowania i prognozowania

Innym skutkiem wdrożenia zintegrowanych rozwiązań BI jest wyższy poziom zadowolenia z interfejsów między systemami IT. Podczas gdy 60% przedsiębiorstw korzystających z BI wyraża zadowolenie z wdrożonych interfejsów, tylko 45% tych nieużywających BI wyraża zadowolenie ze stopnia rozwiązania standardowych logistycznych problemów z danymi.

Co więcej, przedsiębiorstwa, które wdrożyły rozwiązanie BI, potrzebują mniej czasu na planowanie i prognozowanie. Z grona przedsiębiorstw nieużywających tej technologii 55% udaje się zamknąć procesy planowania strategicznego i operacyjnego w ciągu mniej niż dwóch miesięcy, w porównaniu z 60% przedsiębiorstw korzystających z technologii BI. Można założyć, że dalsza rozbudowa BI skróciłaby ogólny czas trwania czynności z zakresu planowania i prognozowania.

Różny stan wdrożenia

Między Wschodem a Zachodem istnieją znaczne różnice pod względem stanu wdrożenia technologii BI. Podczas gdy przedsiębiorstwa zachodnioeuropejskie starają się usprawnić funkcjonowanie dotychczasowych rozwiązań BI w celu dalszej rozbudowy systemów CPM, przedsiębiorstwa wschodnioeuropejskie wciąż zbierają pierwsze doświadczenia z technologią BI i przystępują do projektów wdrożeniowych.

Punkt widzenia PwC

Uważamy, że zintegrowana metodologia IT jest ważna na drodze do stworzenia efektywnego systemu CPM. Kluczowym elementem pozostaje zrównoważony model danych o charakterze multifunkcyjnym, uwzględniający wszelkie odpowiednie płaszczyzny oraz obejmujący także dane niefinansowe.

Rozszerzenie BI w celu koncentracji także na strategii, nie tylko na aspektach operacyjnych, jest istotne dla zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa. Strategiczne BI można uzyskać, pod warunkiem że kierownictwo wykonawcze dostrzega jego potencjalny strategiczny wpływ na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa: „wiem, że muszę wiedzieć” w zestawieniu z „nie wiedziałem, że muszę wiedzieć”.

Metodologia IT powinna zawsze być połączona z koncepcją ładu korporacyjnego. Zalecamy wdrożenie w całej organizacji standardowych narzędzi i procesów z jasnymi zakresami odpowiedzialności i obowiązków oraz precyzyjnymi terminami. Pozwoli to zredukować czasy realizacji cyklu i usprawni przepływy robocze.

D Uczestnicy badania

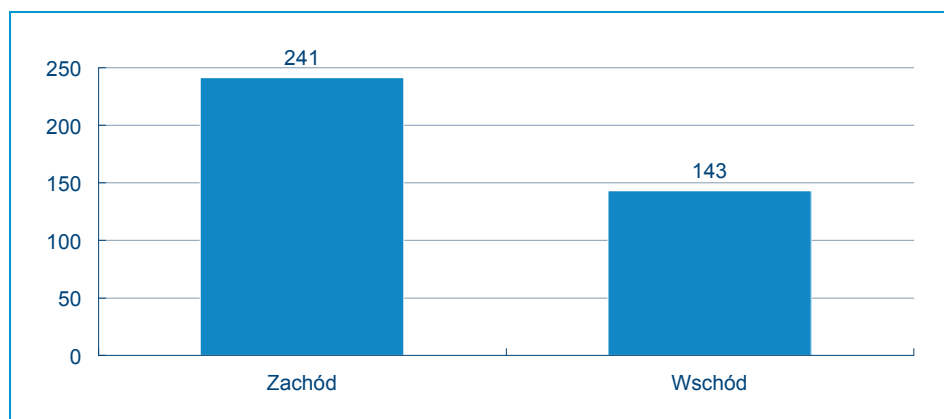
Uczestnicy według regionów

W badaniu poświęconym systemowi CPM wzięły udział przedsiębiorstwa z 22 krajów europejskich, odmienne pod względem wielkości i formy prawnej oraz sektora działalności – łącznie 384 firm.

W każdym kraju europejskim objętym ankietą większość przedsiębiorstw odesłało wypełniony kwestionariusz. Uzyskane wyniki podzielono następnie na następujące grupy regionalne:

- Europa Zachodnia: Austria, Belgia, Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Szwajcaria i Wielka Brytania;
- Europa Wschodnia: Bułgaria, Chorwacja, Republika Czeska, Grecja, Węgry, Kazachstan, Rumunia, Rosja, Serbia i Słowacja.

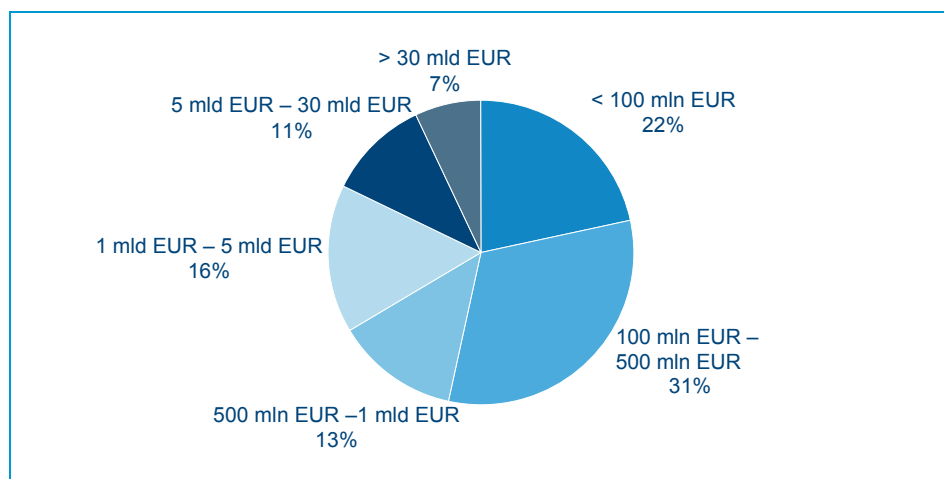
Rysunek 30. pokazuje uczestnictwo w badaniu w podziale na regiony. Podczas gdy na nasz kwestionariusz odpowiedziały 143 przedsiębiorstwa z Europy Wschodniej, na Zachodzie swoje odpowiedzi przekazało 241 podmiotów. Wskaźniki odpowiedzi obu grup są wystarczające do dokonania porównań Wschód – Zachód, prowadzących do interesujących wniosków w przedmiocie wykorzystania systemów CPM w obu regionach.



Rys. 30. Uczestnicy według regionów

Uczestnicy według przychodów ogółem

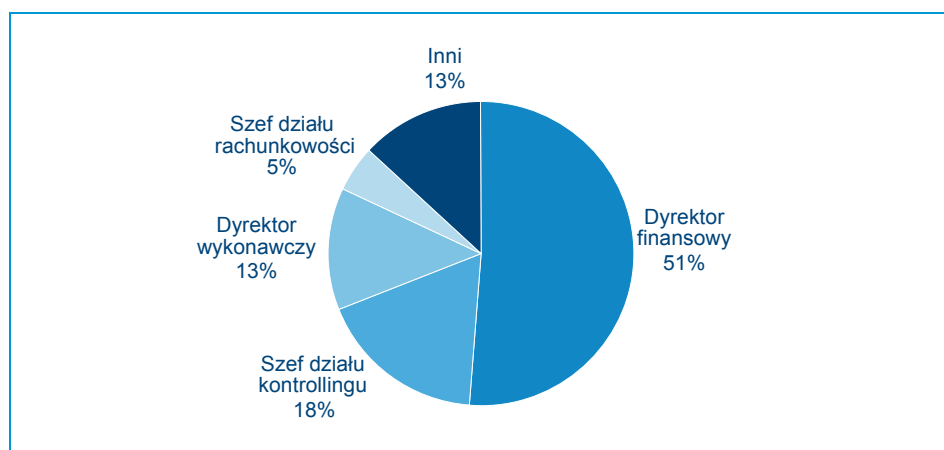
W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa różnej wielkości: małe, średnie i duże. Ponad połowa z nich wykazywała przychody ogółem niższe niż 500 mln EUR. Prawie jedna trzecia osiągnęła przychody ogółem w przedziale od 500 mln do 5 mld EUR. Pozostałe 18% zanotowało przychody ogółem przekraczające 5 mld EUR (patrz rys. 31.).



Rys. 31. Uczestnicy według przychodów ogółem

Uczestnicy według poziomu w strukturze organizacyjnej

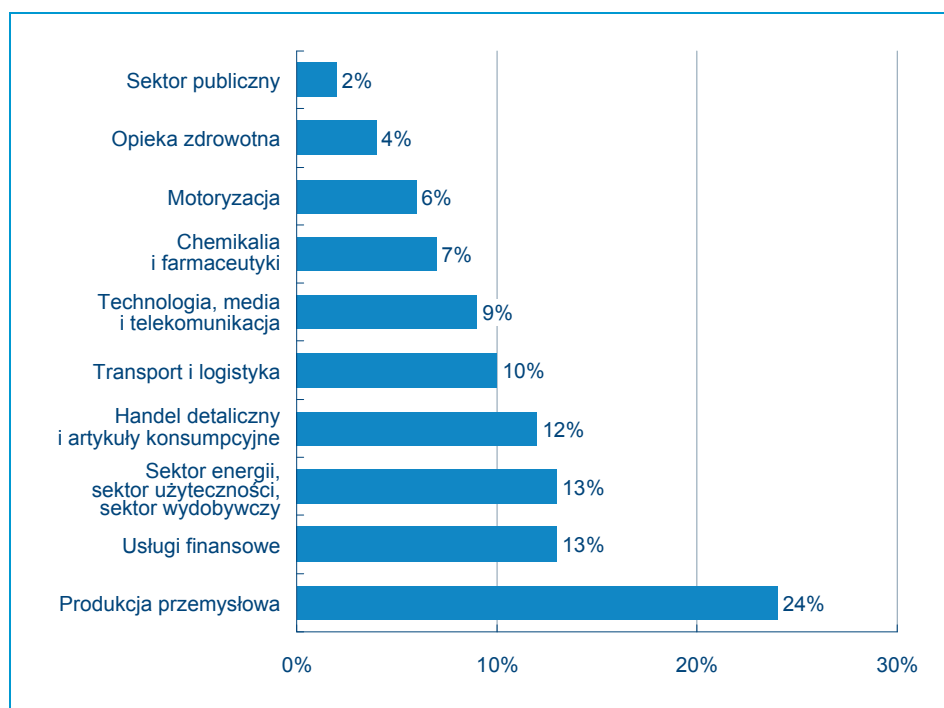
Poziom naszych respondentów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw też pozwala na wyciągnięcie interesujących wniosków. Ponad 50% kwestionariuszy wypełnili dyrektorzy finansowi, a 13% – dyrektorzy wykonawczy (patrz rys. 32.). To jasno pokazuje, że system CPM jest tematem o bardzo dużym znaczeniu dla wielu przedsiębiorstw i często należy do zakresu odpowiedzialności najwyższego kierownictwa.



Rys. 32. Funkcja respondenta w przedsiębiorstwie uczestniczącym w badaniu

Uczestnicy według sektorów

Na potrzeby analiz sektorowych zastosowaliśmy własne klasyfikacje sektorowe PricewaterhouseCoopers. Rysunek 33. pokazuje, że większość odpowiedzi w badaniu pochodziła od przedsiębiorstw z sektorów produkcji przemysłowej; usług finansowych; energii, użyteczności publicznej i sektora wydobywczego oraz sektora handlu detalicznego i artykułów konsumpcyjnych.



Rys. 33. Uczestnicy według sektorów

Analizy według różnych przekrojów

Badanie przeprowadzono z perspektywy europejskiej z uwzględnieniem analiz przekrojowych. W ich ramach zajmowano się grupami regionalnymi, przychodami ogółem, poziomem w strukturze organizacyjnej oraz przynależnością sektorową. Jeżeli dokonano jakichkolwiek istotnych spostrzeżeń w ramach takich przekrojowych analiz, należy je omówić w stosownej części niniejszego raportu.

Nasz zespół



Marc Goessi
Partner
+ 48 22 746 72 63
e-mail: marc.goessi@ch.pwc.com



Paweł Dżurak
Dyrektor
+ 48 22 523 46 97
kom: + 48 502 184 697
e-mail: pawel.dzurak@pl.pwc.com



Grzegorz Biekionis
Menedżer
+ 48 22 523 44 34
kom: + 48 502 184 434
e-mail: grzegorz.biekionis@pl.pwc.com