

Utilizarea indicatorilor de masurare a performantei (KPI) in companiile din Romania

EXECUTIVE SUMMARY

Performanta strategica, operationala, la nivel de echipa sau individuala este un obiectiv major al oricarei companii. Pentru a putea aprecia in ce masura obiectivele organizationale sunt atinse si strategiile de afaceri sunt eficiente, este absolut necesar sa definim un sistem integrat de indicatori de performanta care sa ne poata spune in orice moment daca afacerea noastra merge in directia dorita sau nu.. Mai mult, orice decizie manageriala trebuie sa se bazeze pe o foarte buna cunoastere a starii curente a afacerii, ceea ce nu este posibil in absenta unui sistem de indicatori de performanta care sa informeze managementul despre rezultatele obtinute in toate activitatile si procesele-cheie ale companiei.

Avand in vedere importanta majora a sistemelor de indicatori de performanta pentru succesul unei afaceri, Ensignt Management Consulting a desfasurat in a doua jumatate a anului 2010 un studiu extensiv asupra modalitatilor de utilizare a indicatorilor de masurare a performantei (KPI) in companiile din Romania. Principalul obiectiv al studiului a fost acela de a identifica proportia in care companiile respondente definesc, implementeaza si utilizeaza sistemul de management al performantei, astfel incat sa beneficieze de un instrument managerial in luarea deciziilor. De asemenea, am avut in vedere si urmatoarele aspecte in derularea studiului:

1. Compararea practicilor utilizate in proiectele de masurare a performantei in companiile romanesti
2. Identificarea celor mai importante dificultati intampinate in cadrul proiectelor de KPI
3. Prezentarea factorilor cheie de succes pentru proiectele de KPI
4. Transferul de perspective si experienta prin lansarea unui dialog intre companiile interesate de indicatorii de masurare a performantei

Rezultatele studiului au o relevanta ridicata pentru mediul local de afaceri datorita diversitatii respondentilor in ceea ce priveste industria din care fac parte si a marimii companiilor. Astfel, raspunsurile au fost colectate de la companii din industrii variate precum: retail, productie, energie si utilitati, servicii financiare, farma, servicii profesionale, industria alimentara, IT&C, constructii, inginerie, publicitate etc. 73% dintre companiile respondente au inregistrat o cifra de afaceri mai mare de 10 mil RON in 2009, iar 77% au mai mult de 100 de angajati. Cumulativ, companiile participante la studiu au generat in 2009 o cifra de afaceri de aproximativ 4 miliarde EUR si au peste 40.000 de angajati.

80% dintre respondenti detin functii de management, conferind astfel reprezentativitate opiniilor exprimate.

Colectarea si analiza datelor au fost realizate in exclusivitate de consultanti Ensignht, pe baza unor chestionare administrate online.

REZULTATE

Rezultatele studiului confirma interesul companiilor in definirea, implementarea si utilizarea de KPI, precum si beneficiile ce deriva din existenta unui sistem de masurare a performantei. Cu toate acestea, identificam unele inconsecvente in modul in care KPI sunt definiti si urmariti, ceea ce indica un potential de imbunatatire.

Definirea si utilizarea KPI

- 81% din companii utilizeaza deja KPI, iar tendinta este de crestere, inca 9% intentionand sa utilizeze KPI in viitor
- Adoptarea KPI a avut ca motiv principal urmarirea indeplinirii obiectivelor strategice (75% dintre respondenti), alte ratiuni fiind raportarea si transparenta rezultatelor, precum si evaluarea departamentelor si a indivizilor.
- 66% dintre companii au avut o abordare "top-down" in definirea KPI, pornind de la definirea obiectivelor strategice si cascada acestora la nivel de divizie / departament / echipa / angajat. 30% au optat pentru o abordare „bottom-up”, pornind de la necesitatea de a monitoriza evolutia activitatilor zilnice, operationale.
- 57% din companii au stabilit KPI folosind exclusiv personalul companiei, iar 43% utilizand exclusiv sau partial sprijinul consultantilor.
- Peste 75% din companii coreleaza partial sau chiar deloc indicatorii relevanti in diferitele domenii ale companiei. Acest aspect constituie una din principalele zone de optimizare care trebuie avute in vedere in viitor de managementul companiilor
- Doar 31% din companiile respondente utilizeaza KPI in toate departamentele, ceea ce indica de asemenea utilizarea lor neuniforma in cadrul diverselor departamente ale unor companii si face dificila corelarea performantelor inter-departamentale pentru identificarea motoarelor de crestere ale afacerii si diagnosticarea ariilor functionale problematice. Departamentele care utilizeaza KPI cu precadere sunt vanzarile (58%), productia (39%) si resursele umane (32%).
- In ceea ce priveste tipurile de KPI utilizati, indicatorii de performanta individuali sunt cu precadere prezenti (74% din companiile intervievate). Doar 22 % dintre companii dispun de KPI definiti pentru toate nivelurile: companie, divizie, departament, echipa, individual,. Desi respondentii sunt axati pe masurarea unor aspecte legate de performanta companiilor si indivizilor, remarcam o preferinta mult mai scazuta de a masura astfel de aspecte la nivel intermediar – de departament sau echipa.

Implementarea si monitorizarea KPI

- 94% dintre companiile intervievate care au implementate sisteme de KPI monitorizeaza periodic indicatorii de performanta, ceea ce ne indica un nivel inalt de utilitate a acestora, precum si interesul masiv pentru evaluarea performantei in companiile care au deja implementate sisteme de KPI.
- Doar 9% dintre companii utilizeaza balanced scorecard, ceea ce este un semnal ca deocamdata putine dintre companiile respondente utilizeaza sisteme profesioniste si integrate de definire si monitorizare a indicatorilor de performanta. 53% din companii folosesc un raport sintetic de prezentare consolidata a KPI-lor monitorizati, iar 38% ii monitorizeaza individual.
- Responsabilitatea pentru initierea si monitorizarea procesului de analiza KPI apartine sefului de departament in peste 50% din companiile respondente. Alte persoane responsabile cu monitorizarea KPI sunt directorul general (2%), seful de divizie (20%), analistul (17%).
- Sprijinul managementului, precum si disponibilitatea si calitatea datelor primare sunt conditii esentiale in masurarea eficienta a KPI. Necesitatea sprijinului managementului pentru masurarea eficienta a KPI scoate in evidenta conexiunile interne necesare pentru a obtine un rezultat de calitate. Importanta deosebita a disponibilitatii si calitatii datelor subliniata de respondenti reflecta in contrapartida un risc major care trebuie luat in seama, valorile KPI putand sta la baza unor decizii strategice la nivelul companiilor.
- Peste 40% dintre companiile intervievate folosesc o sursa ERP, concomitent cu calculul Excel pentru calcularea KPI-lor. 36% calculeaza KPI exclusiv in Excel, in timp ce 14% folosesc un program de tip Business Intelligence. Si aici remarcam o zona cu un potential semnificativ de imbunatatire, trecerea de la Excel la utilizarea sistemelor de tip ERP si BI fiind un pas natural in profesionalizarea modalitatilor de monitorizare a KPI, in corelatie si cu marimea si complexitatea companiilor.
- Companiile respondente isi raporteaza performanta la mai multe unitati etalon. Majoritatea companiilor respondente (78%) utilizeaza in mod obisnuit / uneori benchmarking-ul cu alta echipa din compania proprie. 71% dintre companii intervievate utilizeaza in mod obisnuit /uneori compararea cu valori etalon din alte companii de referinta. Numai 25% dintre companiile respondente utilizeaza in mod obisnuit compararea KPI cu valori etalon ale altor companii din industrie.
- 80% din companiile respondente au stabilit valorile tinta pentru KPI pe baza obiectivelor strategice (in totalitate sau partial). Initiativele suport pentru atingerea valorilor tinta sunt utilizate in majoritatea companiilor (79%), dovedind determinarea pentru atingerea obiectivelor
- In 90% din cazuri, respondentii coreleaza recompensarea/ bonusarea angajatilor total sau partial cu rezultatele KPI ale acestora. Acest aspect denota o buna practica in ceea ce priveste implementarea si monitorizarea KPI – o responsabilizare a angajatilor prin corelarea recompenselor individuale cu gradul de realizare a valorilor tinta ale KPI. Aceasta parghie conduce la o disciplina in defalcarea obiectivelor strategice la nivel de

departament, echipe si indivizi si la orientarea eforturilor catre atingerea acestora. Totusi, aceasta practica nu este suficienta pentru a asigura corelarea indicatorilor intre departamente si stimularea cooperarii interne.

Utilitatea si beneficiile KPI

- 76% dintre companiile respondente considera ca indicatorii de performanta masoara ce trebuie si sunt masurati corect, ceea ce denota un grad mare de incredere in KPI definiti si utilizati. Doar 16% din respondenti manifesta o lipsa totala de incredere in indicatorii utilizati.
- Desi in unele cazuri fie doar masoara ce trebuie (3%), fie doar sunt masurati corect (5%), neindeplinirea ambelor conditii duce la o lipsa similara a utilitatii KPI in anumite organizatii. Cu toate acestea, intrucat aceste valori reflecta perceptia respondentilor, putem sugera ca remediu nu numai revizuirea selectiei indicatorilor, a modului de calcul si a modului de colectare a datelor, ci si o mai buna comunicare a KPI in cadrul organizatiei si a impactului acestora asupra deciziilor.
- Majoritatea respondentilor recunosc utilitatea implementarii si urmaririi KPI, cu accent pe imbunatatirea procesului de luare a deciziilor (55%), urmata de reducerea cheltuielilor operationale si cresterea satisfactiei clientilor.
- In particular pentru perioada crizei, avantajele principale ale utilizarii KPI au fost identificarea actiunilor corective si facilitarea unei perspective realiste asupra situatiei companiei.
- In majoritatea cazurilor (90%), managerii reactioneaza la deviatile KPI fata de valorile tinta. In mod tipic - intotdeauna sau frecvent (78%), managerii initiaza masuri corective in cazul deviatiei KPI fata de valorile tinta. Modificarea premiselor de calcul KPI este intalnita doar in 10% din cazuri, ceea ce denota consecventa sistemului de masurare a performantei. Cu toate acestea, in unele cazuri – 28%, valorile tinta ale KPI sunt ajustate. In opinia noastra, ajustarile sunt justificate in conditiile modificarii contextului pietei sau ulterior unei perioade de evaluare si "rodare" a KPI.

Contributia consultantilor la definirea si implementarea KPI

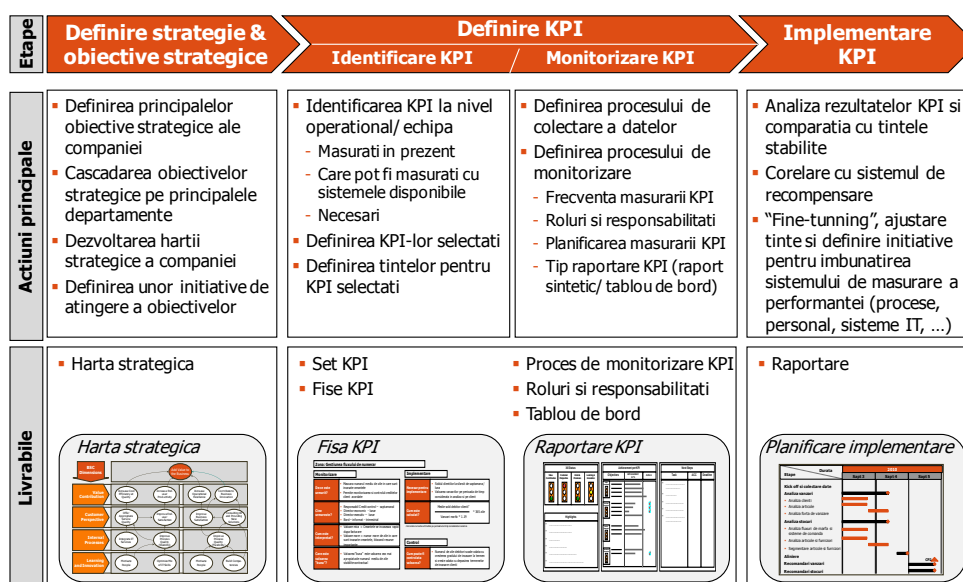
- Majoritatea respondentilor (70%) considera oportuna colaborarea cu consultantii externi pentru definirea si implementarea KPI datorita know-how-ului, perspectivei obiective, experientei in proiecte si rolului de facilitare aduse de consultantii.
- Rezervele in utilizarea consultantilor sunt legate de existenta unui sistem de masurare a performantei, faptului ca implementarea KPI nu este considerata o prioritate, preferinta in a folosi resursele interne, respectiv necesitatea de a obtine un buget pentru un astfel de proiect.
- Deschiderea respondentilor pentru colaborarea cu consultantii externi confirma necesitatea de schimb de know-how si experienta in demersul de implementare KPI.

Despre noi

Ensignt Management Consulting este o companie de consultanta in management care evolueaza continuu din 2000. Suntem astazi cea mai importanta companie de consultanta in management din Romania, atat din punct de vedere al cifrei de afaceri, cat si al numarului de angajati.

Cei 10 ani de experienta in domeniul transformarii companiilor din Romania reprezinta garantia calitatii serviciilor oferite de Ensignt Management Consulting. Datorita pluridisciplinaritatii si a experientei solide a echipei noastre suntem capabili să oferim solutii integrate de business in urmatoarele domenii: Strategie, Operatiuni, Financiar, Resurse Umane, Tehnologie.

Consultantii Ensignt ofera suport atat in procesul de definire cat si in cel de implementare a KPI:



Pentru mai multe detalii despre studiul realizat de Ensignt in domeniul indicatorilor de masurare a performantei, va rugam sa ne contactati:

Sorin Buga

Principal

sorin.buga@ensight.ro

Ileana Ionescu

Manager

ileana.ionescu@ensight.ro