

Tlačová správa

DÁTUM: 30. júla 2009

KONTAKT: Peter Poliak, Senior manažér, Poradenstvo
PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Tel.: +421 2 59 350 561
peter.poliak@sk.pwc.com

ALEBO: Zuzana Sehnalová, Marketing Specialist
PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Tel.: +421 2 59 350 868
Mobil: +421 911 357 151
zuzana.sehnalova@sk.pwc.com

Ako sú riadené podniky vo Európe? Mýty verzus zistenia zo zaužívanej praxe

Úloha podporovať rozhodovanie v oblasti strategického riadenia na základe poskytovania účelovo zameraných a spoľahlivých informácií pre vedenie firiem nebola nikdy taká naliehavá ako dnes. Dynamický globálny konkurenčný boj a príležitosti na strane jednej a zvyšujúce sa regulačné požiadavky, tlak na náklady na strane druhej predstavujú iba niektoré z faktorov, ktoré nútia spoločnosti prehodnocovať svoj potenciál a zmeniť svoj prístup k riadeniu firmy.

Spoločnosť PricewaterhouseCoopers zrealizovala celoeurópsky prieskum s názvom „*Riadenie výkonnosti podnikov. Ako riadite svoju firmu?*“, ktorého cieľom bolo pochopiť, ako sú firmy riadené, a zároveň analyzovať súčasné možnosti a plány rozvoja v oblasti riadenia výkonnosti podnikov.

Výsledná správa z prieskumu zahŕňa analýzu zistení podľa štátov, regiónov, priemyselných odvetví a veľkosti firiem a umožňuje vedúcim predstaviteľom spoločností porovnať svoj prístup k riadeniu s rovnako postavenými firmami.

Najzaujímavejšie zistenia z pohľadu odlišnosti v zaužívanej praxi a všeobecne prevládajúcich názorov uvádzame spolu s komentárom Petra Poliaka, senior manažéra na oddelení Poradenstva, PricewaterhouseCoopers:

- **Používanie strategických máp¹ pri komunikovaní stratégie nie je rozšírené.**

Respondenti prieskumu zhodne uznali, že komunikácia firemnej stratégie na všetky úrovne organizácie je výzvou a 90% implementovalo, alebo plánuje implementovať s tým súvisiace komunikačné nástroje. A predsa, iba 33% používa strategické mapy ako nástroj pre komunikáciu svojej stratégie.

„Nielen obsah, t.j. samotné podnikové ciele, ale aj proces ich tvorby a ich komunikácie je pre ich ďalšie napĺňanie mimoriadne dôležitý. Pre zamestnancov mnohých podnikov je stratégia ich zamestnávateľa stále „tabu“, hoci sa očakáva, že ju budú naplňovať.“

¹ Strategická mapa prepája dlhodobé plánovanie alebo stratégiu firmy s jej operačnými aktivitami. Znárodňuje príčinné vzťahy medzi rôznymi indikátormi výkonnosti, ktoré sú súčasťou nástroja pre mapovanie stratégie, tzv. balanced scorecard.

- **22% spoločností nevykonáva pravidelnú cash flow analýzu.**

Za zmienku stojí aj zistenie, že dôležitosť cash flow analýzy a integrovaného plánovania cash flow je často zanedbávané. Ukazovatele cash flow nie sú statické a závisia od zmien na trhu, u konkurencie, dodávateľov a zákazníkov. Firmy potrebujú merať svoju likviditu pravidelne a zaznamenávať generovanie finančných prostriedkov – špeciálne v časoch, kedy sa likvidita stáva hlavnou hrozbou podnikov na celom sete.

Peter Poliak komentuje uvedené zistenie nasledovne: *„Toto zistenie je dosť prekvapivé. Podnik musí uvažovať nielen dlhodobu, ale aj z pohľadu nasledujúcich dní. Mnoho dobrých nápadov sa nedostane do realizácie len kvôli tomu, že firma nedokáže prežiť pár nasledujúcich mesiacov.“*

- **Hodnotovo orientované kľúčové indikátory výkonnosti (KPIs) ešte nie sú súčasťou zaužívanej praxe.**

Napriek tomu, že hodnotovo orientované KPIs hrajú pre mnohé podniky významnú rolu, iba 30% respondentov prieskumu uviedlo, že ich aktívne využíva pri meraní úspešnosti implementácie stratégie a dosahovania stanovených finančných plánov. Chápať, čo presne prináša firme hodnotu, čo ju zvyšuje a udržiava, je veľkou konkurenčnou výhodou v krátkom aj dlhom časovom období, a to nielen v prípade veľkých, ale aj stredných a malých podnikov. Iba tie firmy, ktoré vykazujú udržateľnú návratnosť, prežijú aj v dlhodobom horizonte.

Peter Poliak dodáva: *„Podľa očakávania, stále je to len menšina spoločností, ktorá sa dokáže pozrieť na jednotlivé oddelenia aj podľa toho, akú hodnotu akcionárovi prinášajú. Takýto pohľad si predpokladá spoľahlivý manažérsky informačný systém postavený na robustnom procesnom modeli firmy.“*

- **Systémy odmeňovania majú pozitívny vplyv na riadenie a výkon**

Výsledky prieskumu potvrdili prínos systémov odmeňovania – 93% respondentov sa zhodlo na pozitívnom vplyve finančných i nefinančných stimulov na riadenie výkonnosti podnikov.

„To potvrdzujú aj naše skúsenosti na Slovensku. Výkonnosť stúpa takmer okamžite, ako sa prepojí plnenie cieľov s odmeňovaním.“ vraví v súvislosti s týmto zistením Peter Poliak.

Najpopulárnejším stimulom je podiel na zisku, ktorý v rámci systémov odmeňovania využíva 37% firiem. 25% respondentov využíva prístup tzv. „bonusových účtov“, z ktorých je odmena vyplácaná po istom časovom období alebo po úspešnom ukončení projektu. Ďalšími bežne používanými stimulmi sú nefinančné benefity ako napríklad tréningy, či medzinárodné vyslanie, ktoré aplikuje 24% účastníkov prieskumu. Najmenej preferovaným stimulom (14%) je podiel na podnikových akciách.

- **Variabilný systém odmeňovania závisí viac od výkonnosti podniku, než od individuálnych výkonov zamestnancov**

Výkonnosť podniku má u 49% respondentov veľmi výrazný vplyv na variabilnú zložku odmeňovania. Individuálny výkon v odmeňovaní zohľadňujú firmy menej.

Peter Poliak: *„Ak zamestnanci cítia, že ich individuálny výkon nemá veľký vplyv na ich odmenu, nemusia súhlasiť s väčším pomerom variabilnej zložky. Více versa, ak majú pocit, že ich individuálny výkon je zohľadňovaný, sú otvorenejší systémom odmeňovania orientovaných na výkon.“*

- **Firmy vo východnej Európe kladú väčší dôraz na variabilné odmeňovanie**

Z porovnania percentuálneho podielu variabilnej zložky odmeňovania v západnej a východnej Európe vyplýva, že firmy vo východnej Európe sú variabilnému odmeňovaniu oveľa viac naklonené. Je to spôsobené najmä skutočnosťou, že posledné roky kladli firmy v tomto regióne veľký dôraz na podnikavosť a rast ako hlavné hybné sily. Pätina (20%) respondentov uviedla, že variabilná zložka na prvom stupni manažmentu tvorí až 51% odmeny.

„Spoločnosti vo východnej Európe sú celkovo viac orientované na výkon, než spoločnosti v západnej (tak trochu „socialistickej“) časti. Určite tu istú váhu hrá aj samotná výška mzdy. Práve cez variabilnú zložku, spojenú na výkon spoločnosti, je možno mzdy parciálne zvyšovať.“ uzatvára Peter Poliak.

KONIEC

Poznámky:

Ak máte záujem o podrobnejšie informácie a analýzy z prieskumu, kontaktujte prosím:
Petra Poliaka; Tel.: +421 2 59 350 561, peter.poliak@sk.pwc.com
alebo Zuzanu Sehnalovú, Tel.: +421 2 59 350 868, zuzana.sehnalova@sk.pwc.com.

O prieskume

Prieskum realizovala spoločnosť PricewaterhouseCoopers v období od októbra 2008 do februára 2009 na vzorke 384 spoločností z 22 európskych krajín vrátane Slovenska. Podrobnejšie informácie o prieskume nájdete na [stránke venovanej európskemu CPM prieskumu](#).

O spoločnosti PricewaterhouseCoopers

Spoločnosť PricewaterhouseCoopers poskytuje audítorské, daňové a poradenské služby v rôznych priemyselných odvetviach s cieľom budovať si dôveru vo verejnosti a zvyšovať hodnotu podnikania pre svojich klientov a ich vlastníkov. Vyše 155 000 pracovníkov v 153 krajinách sveta sa v rámci našej siete delí o svoje poznatky, skúsenosti a riešenia, aby prinášali nové pohľady a praktické rady.

Názov „PricewaterhouseCoopers“ označuje všetky spoločnosti patriace pod PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právnym subjektom. Viac informácií nájdete na stránke www.pwc.com.