

Jak zadbać o jakość i przydatność raportowania zarządczego w rozproszonej organizacji?



Violetta Małek – partner zarządzający, Gekko advisoryNOW

Ma prawie 20 lat doświadczenia w biznesie. Jest wybitnym ekspertem z dziedziny centrów usług biznesowych oraz zarządzania finansami przedsiębiorstw. Współzałożycielka i partner zarządzający w firmie doradczej Gekko advisoryNOW. Była dyrektorem w KPMG, pełniła funkcję szefa generalnego w firmie McCormick, gdzie zbudowała Centrum Usług Wspólnych dla Regionu Europa, Daleki Wschód i Afryka. Wcześniej była dyrektorem finansowym odpowiedzialnym za stworzenie i przeniesienie procesów księgowych w PwC w Regionie Central and Eastern Europe. Pełniła też funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu w spółce produkcyjnej Avon Operations i sprzedażowej Avon Cosmetics Poland. Pracowała jako dyrektor finansowy w TNT Express Worldwide i Abbott Laboratories w Polsce i w Anglii.



Paweł Młyński – partner, Gekko advisoryNOW

Posiada kilkanaście lat doświadczenia w doradztwie biznesowym i zarządzaniu finansami. Przed założeniem Gekko advisoryNOW pracował m.in. w KPMG oraz PwC. Jest ekspertem w zakresie rachunkowości zarządczej, rachunków kosztów, raportowania i optymalizacji procesów finansowych.

Doświadczony menedżer, zarządzał licznymi projektami dla polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw. Re-alizował z sukcesem złożone projekty strategiczne, optymalizacyjne i restrukturyzacyjne. Projektował systemy informacji zarządczej, modele alokacji kosztów, modele finansowe, systemy zarządzania innowacjami. Autor artykułów z zakresu kontrolingu i zarządzania finansami przedsiębiorstw. Prowadzi szkolenia i warsztaty dla klientów, projektował gry i symulacje biznesowe.

Obecnie managerów większości organizacji nie trzeba przekonywać, że wysokiej jakości raportowanie zarządcze to jeden z kluczowych czynników skutecznego zarządzania. Coraz więcej przedsiębiorstw, nawet tych mniejszych, ma oddzielne komórki odpowiedzialne za tego typu raportowanie, które jest szczególnie trudne w przypadku firm o rozproszonej strukturze.

Paweł Młyński, Gekko Advisory

O ile w scentralizowanych i mniej złożonych organizacyjnie przedsiębiorstwach łatwiej zapanować jest nad jakością danych dostarczanych do raportów, a w rezultacie również jakością samej informacji zarządczej, to większe organizacje często mierzą się z problemem niskiej wartości raportów, właśnie ze względu na problem z danymi źródłowymi. Jest to szczególnie trudne w organizacjach o rozproszonej strukturze, takich jak np. różnego rodzaju sieci franczyzowe, stacje dealerskie, sieci handlowe, w których dane i raporty generowane są w wielu lokalizacjach przez wiele różnych osób.

Wyzwania kontrolingowe, przed którymi stoją takie firmy, to m.in. różne podejście do tych samych zdarzeń gospodarczych – te same zdarzenia w różnych jednostkach/lokalizacjach ewidencjonowane i wykazywane są w inny sposób, w inny sposób alokowane są też koszty, co zaburza analizy rentowności, brak dobrego rozpoznania potrzeb – zarówno na poziomie lokalnym, jak i w centralach – nie ma dobrze zdefiniowanych potrzeb biznesowych i oczekiwań wobec raportowania zarządczego, w związku z czym nie spełnia ono oczekiwań na żadnym poziomie zarządzania, brak wytycznych lub ich niejasna treść... Organizacje często nie podejmują wysiłku potrzebnego do szczegółowego przygotowania wytycznych dotyczących raportowania, a często, nawet jeżeli takie instrukcje istnieją, to są one niezrozumiałe lub ignorowane przez raportujących. Błędy, które wynikają z niewystarczającego przeszkolenia pracowników – skomplikowane wymagania korpo-



racyjne wymagają często od raportujących dodatkowej wiedzy i umiejętności – brak odpowiedniego wsparcia może przekładać się na dużą liczbę błędów w raportowaniu, brak terminowości – dużym problemem bywa również terminowość, zarówno jeżeli chodzi o ewidencjonowanie określonych zdarzeń, jak i przygotowywanie raportów. Przesunięcia czasowe w raportowaniu sprawiają, że obraz

całej sieci jest niekompletny i nieporównywalny. Poczucie braku istotności raportowania wśród osób przygotowujących raporty i brak rozumienia znaczenia przygotowywanych informacji sprawia, że nie przykładają do tej czynności tak dużej wagi jak powinni. Nie lepiej jest u potencjalnych odbiorców raportów – szczególnie zarządzający poszczególnymi jednostkami nie do końca wiedzą, jak mogliby wykorzystać raporty i często traktują je jako dodatkowy obowiązek, a nie narzędzie do skutecznego zarządzania.

Jak poradzić sobie z tym wyzwaniem? Przeprowadzając zmiany, trzeba położyć nacisk na trzy elementy:

Budowanie świadomości – to podstawowy warunek poprawy jakości raportowania. Osoby odpowiedzialne za ewidencjonowanie oraz przygotowanie raportów muszą mieć przekonanie, że ich praca jest ważna, a przygotowywane przez nie informacje wykorzystywane we właściwy sposób. Takie poczucie jest możliwe do osiągnięcia tylko przy wyraźnym sygnale ze strony zarządzających. W pierwszej kolejności zarządzających całą siecią, ale równie istotne jest przekonanie o wartości raportowania zarządczego osób, które odpowiadają za kierowanie poszcze-



O ile w scentralizowanych i mniej złożonych organizacyjnie przedsiębiorstwach łatwiej zapanować jest nad jakością danych dostarczanych do raportów, a w rezultacie również jakością samej informacji zarządczej, to większe organizacje często mierzą się z problemem niskiej wartości raportów, właśnie ze względu na problem z danymi źródłowymi.

KOMENTARZ EKSPERTA



Katarzyna Banach

prezes zarządu i CEO, Banach Outsourcing „Rachunkowość, Płace i Kadry, Procesy”

Relatywnie łatwo sobie poradzić z raportowaniem zarządczym, w przypadku rozproszonej organizacji zlokalizowanej w jednym kraju i podlegającej pod ten sam reżim prawno-podatkowy. Naprawdę duży problem powstaje, kiedy mamy do czynienia z międzynarodową grupą kapitałową, w której poszczególne jednostki prawno-organizacyjne podlegają w pierwszym rzędzie pod przepisy swojego kraju, a dopiero później muszą spełniać wymogi grupy. Wtedy konieczne jest skorzystanie z doradztwa prawnego i finansowego w każdej lokalizacji lub doskonale sprawdzającego się w takich przypadkach outsourcingu. Sprawę może załatwić także odpowiednio zaawansowany system informatyczny, który uwzględni różnice i specyfikę poszczególnych jednostek, a jednocześnie będzie operował tym samym zestawem wskaźników zarządczych. System powinien oczywiście wysyłać zaprogramowane alerty, które będą sygnalizować istotne dla danej organizacji daty oraz informować o zmianach przepisów czy innych zdarzeniach ważnych z punktu widzenia całej firmy. Rozproszona organizacja może w tym celu albo skorzystać z gotowych rozwiązań, albo zatrudnić nowoczesną firmę konsultingową, która jako zewnętrzny usługodawca sprawniej przeprowadzi działania controllingowe i będzie w stanie dostarczyć w pełni niezależne wyniki audytowe. Wybrany dostawca usług powinien być nie tylko ekspertem merytorycznym, ale świadczyć usługi cyfrowo zasilanego outsourcingu, jednocześnie wspierając zleceniodawcę w poprzek wszystkich procesów biznesowych – tak, jak to robimy w Banach Outsourcing. Z jednej strony stawiamy nacisk na najwyższe kompetencje naszych ekspertów, ale z drugiej nieustannie doskonalimy narzędzia informatyczne, którymi wspieramy naszych klientów. Tak, aby dostarczane przez nas informacje miały jak największą wartość zarządczą oraz robiły prawdziwą różnicę, wymiennie wspierając rozwój naszego zleceniodawcy.

gólnymi jednostkami. To zarządzający mają bezpośredni wpływ na osoby raportujące, a z drugiej strony mogą być bezpośrednim beneficjentem raportów menedżerskich.

Transfer wiedzy – za wymaganiami powinno iść również wsparcie – transfer wiedzy i szkolenia, które umożliwią wszystkim raportowanie zgodne z wytycznymi. Absolutnie kluczowe jest jednak to, żeby wytyczne te były jasne, jednoznaczne i odpowiednio zakomunikowane osobom, które zgodnie z nimi mają przygotowywać raportowanie.

Dbłość o jakość i jej kontrolowanie – aby odbiorcy mogli wyciągać wnioski z raportów, ważne jest, żeby mieli zaufanie do zawartych w nich danych. Trudno budować zaufanie do informacji, które nie odzwierciedlają rzeczywistości albo zawierają błędy. Stąd też konieczna jest dbałość o jakość, a nieodłącznym elementem powinno być jej kontrolowanie rozumiane nie jako audytowanie raportów, ale uważne ich analizowanie i wsparcie dla autorów raportowania, wtedy gdy nie mogą poradzić sobie z problemami technicznymi lub merytorycznymi.

STUDIUM PRZYPADKU:

Jak wdrożenie albo optymalizacja raportowania zarządczego w rozproszonej sieci może wyglądać w praktyce?

Problem: jedna z dużych sieci dealerów samochodowych zmagająca się z problemem rozproszonego raportowania – raporty otrzymywane przez importera z poszczególnych stacji dealerskich były nieporównywalne, w różny sposób alokowane były koszty, niespójnie wykazywano te same zdarzenia gospodarcze. Często zdarzały się błędy lub niewypełnianie określonych pozycji w raportach. Niska jakość raportowania uniemożliwiała ich wykorzystywanie do zarządzania całą siecią. Celem zarządzających centralą było nie tylko podniesienie wartości informacji zarządczych z punktu widzenia sieci, ale również przekonanie właścicieli i dyrektorów poszczególnych stacji dealerskich do używania raportów do zarządzania operacyjnego i strategicznego swoimi jednostkami.

ROZWIĄZANIE:

Po przeanalizowaniu przyczyn problemów z raportowaniem zarządzający uznali, że z jednej strony konieczne jest doprecyzowanie

zasad i wytycznych, a z drugiej wsparcie dla poszczególnych dealerów w dostosowaniu raportowania do nowych/doprecyzowanych zasad. Zdecydowano się uruchomić projekt, w którym przedstawiciele zewnętrznej firmy doradczej w ścisłej współpracy z kontrolingiem korporacyjnym opracowali szczegółową wytyczną raportowania odpowiadającą na potrzeby biznesowe zarówno importera, jak i dealerów – zaproponowane rozwiązania były konsultowane z dealerami. Ponadto opracowali komunikację na temat istotności prawidłowego raportowania i w trakcie spotkań z dealerami budowali świadomość na temat tego, co to raportowanie daje. Dokonali też przeglądu zgodności raportowania z wytyczną – odwiedzone ponad 100 dealerów, przy czym wizyty odbywały się bardziej na zasadzie konsultacji i wsparcia niż audytu. Opracowali również szczegółowe rekomendacje do wdrożenia przez poszczególnych dealerów. Udzielali bieżącej pomocy i weryfikowali stopień wdrożenia rekomendacji. Opracowali rekomendacje dla centrali dotyczące wymogów i samego procesu raportowania, które były rezultatem wniosków i oczekiwań dealerów.

REZULTATY:

- znacznie poprawiona jakość i terminowość raportowania – raportowane dane zaczęły mieć sens, są porównywalne i odzwierciedlają rzeczywiste wyniki poszczególnych dealerów i mogą być wykorzystywane do analiz sieci;
- wzrost zadowolenia osób raportujących w jednostkach – pracownicy controllingu i księgowości stacji dealerskich otrzymali wsparcie merytoryczne, którego im zawsze brakowało, a ich opinie i wnioski zostały wysłuchane i przekazane do decydentów;
- zwiększenie wiedzy i kompetencji pracowników odpowiedzialnych za raportowanie – w trakcie wizyt uzyskiwali oni pomoc merytoryczną, a w niektórych przypadkach również konkretne narzędzia rozwiązujące ich problemy ewidencyjne i raportowe;
- dostrzeżenie wartości raportów zarządczych przez właścicieli i dyrektorów poszczególnych stacji dealerskich – raporty przestały być traktowane jako „wymysł centrali” i zaczęły być wykorzystywane do zarządzania operacyjnego i strategicznego.

Luka kompetencyjna w sektorze nowoczesnych usług biznesowych



Organizacje z sektora nowoczesnych usług zaczęły odczuwać bolesne skutki swego dynamicznego rozwoju, jeśli chodzi o kompetencje pracownicze. Od pierwszych lat funkcjonowania sektor kojarzony jest z procesowaniem transakcji i nudnymi, mało atrakcyjnymi, z perspektywy rozwoju pracownika, czynnościami. Duża różnorodność klientów oraz często niepełna standaryzacja wymagają węższych specjalizacji niż w organizacjach z innych branż. Do tego dochodzi dbałość o najwyższe standardy obsługi.

Gekko Advisory



Nowoczesne usługi biznesowe to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki w Polsce i na świecie. Polska od prawie 20 lat należy do czołówki państw przyciągających największą liczbę inwestorów. Zachęcają ich atrakcyjna lokalizacja, dobrze przygotowani pracownicy, akceptowalny poziom życia i prowadzenia biznesu, wsparcie lokalnych władz, korzystne propozycje ulg i dotacji oraz dobrze prosperująca gospodarka. Jednak organizacje z sektora nowoczesnych usług zaczęły odczuwać bolesne skutki swego dynamicznego rozwoju. Co uspiło zarządzających, co zostało „przeoczzone” przez zespoły managerskie, co spowodowało brak odpowiedniego pozycjonowania branży? I czy zrobiono coś, aby długookresowo zapewnić podaż „uszytych na miarę” kompetencji? Odpowiedzi należy szukać po wcześniejszym przyjrzeniu się następującym cechom sektora nowoczesnych usług w Polsce:

NISKI poziom atrakcyjności branży dla pracowników

Od pierwszych lat funkcjonowania sektor kojarzony jest z procesowaniem transakcji i nudnymi, mało atrakcyjnymi, z perspektywy rozwoju pracownika, czynnościami. Praca w organizacjach typu centrum usług wspólnych czy outsourcing procesów biznesowych często porównywana jest do pracy w biurze rachunkowym, pracy „na taśmie produkcyjnej” i niesłusznie określana jako „mało wymagająca”. Prosty model operacyjny (transakcyjne funkcje wsparcia jak księgowość, procesowanie faktur, płatności, rapor-

owanie statutowe, konsolidacje, twardy HR i inne) oraz podstawowy model „cost plus” dają wciąż złudzenie, że nie ma tam miejsca na prawdziwe zarządzanie biznesem. Taki wybór sektora i brak starań, aby zmienić jego wizerunek i pozycjonowanie, powoduje niższe niż w innych branżach zainteresowanie długofalowym rozwojem w sektorze i zarządzaniem nim na średnim i wyższym szczeblu.

WĄSKIE specjalizacje

Już od najniższych stanowisk w centrach nowoczesnych usług specjalizacje odgrywają dużą rolę, zarówno na poziomie pojedynczych pracowników, jak i zespołów przeznaczonych do obsługi klienta w swoim obszarze kompetencji. Duża różnorodność klientów oraz często niepełna standaryzacja wymagają węższych specjalizacji niż w organizacjach z innych branż. Do tego dochodzi dbałość o najwyższe standardy obsługi, aby klient „miał jednego opiekuna”, a ta z kolei przekłada się na dłuższy okres, potrzebny na zdobycie pozostałych umiejętności pozwalających na objęcie stanowisk liderek i managerskich. Standardowe i częste promocje najlepszych specjalistów skutkują brakiem wiedzy i doświadczenia w pozostałych obszarach, niezbędnych do pełnienia tych funkcji.

ROSĄCA mobilność kadr

Region Centralnej i Wschodniej Europy, a coraz częściej cała Europa, staje się coraz bardziej poszukiwanym miejscem pracy i rozwoju. Zgodnie z raportem ABSL (Association

of Business Services Leaders) już 10% zatrudnionych w sektorze pracowników w Polsce to obcokrajowcy. Podobny ruch obserwowany jest na terenie Polski, gdzie pracownicy z coraz to większą ochotą przeprowadzają się „za pracą” z miasta do miasta. Zjawisko to z jednej strony przyczynia się do większych możliwości zarówno dla pracowników, jak i firmy, ale z drugiej jest ryzykiem dla rotacji kadr i wyzwaniem dla zarządzających.

DUŻE zapotrzebowanie na pracowników o specjalistycznych kompetencjach językowych

Wymaganie przez klientów centrów nowoczesnych usług znajomości określonych języków obcych sprawiło, że w sektorze nowoczesnych usług zatrudniono wiele osób, które niekoniecznie miały wykształcenie czy wcześniejsze doświadczenia w jakikolwiek sposób powiązane z nową rolą (stąd np. wielu absolwentów studiów filologicznych w centrach finansowo-księgowych czy rozliczeniowych obsługujących międzynarodowych klientów).

ISTOTNA różnorodność kulturowa

Sektor nowoczesnych usług, jak żaden inny, jest bardzo międzynarodowy. Pierwotnie powstawały transakcyjne centra usług wspólnych, później centra kompetencyjne, huby eksperckie czy outsourcingowe, aby po kilku latach zacząć przeobrażać się w globalne centra usług biznesowych, w których włada się

ponad 40 językami obcymi i wszędzie mówi po angielsku. Budowanie wielokulturowych zespołów, jak również obsługa klientów na całym świecie podnosi poziom kompleksowości zarządzania na średnim i najwyższym szczeblu.

BRAK kadry managerskiej

Płaska struktura organizacyjna, szybkie awanse bez uzupełnienia wiedzy i doświadczenia, wąskie specjalizacje niedające możliwości zdobycia doświadczenia np. w analizie finansowej czy biznesowej, brak doświadczenia w zarządzaniu zespołami (wielokulturowość, wielopokoleniowość), brak przygotowania do optymalnej struktury operacyjno-prawnej (SLA/OLA) i niska świadomość tego, jak funkcjonują inni w sektorze (zarządzanie bez odpowiednio przygotowanych zestawów mierników i analizy porównawczej) to główne powody luki kompetencyjnej wśród kadry średniego i wyższego szczebla w centrach. Do tego silna obawa przed zasznuflowaniem do sektora, z którego nie ma wyjścia na tradycyjną drogę rozwoju w biznesie (błędna percepcja – „bo centra to nie biznes”), powoduje niższe zainteresowanie stanowiskami średniego szczebla zarządzania (bardzo widoczne wśród szefów finansowych, którzy nieczęsto myślą o karierze w organizacji z branży nowoczesnych usług biznesowych (niska atrakcyjność). Istotne jest również to, że centra usług BPO, SSC, IT, R&D w Polsce to coraz bardziej złożone i rozbudowane organizacje, zatrudniające coraz więcej pracowników, którymi zarządzanie staje się coraz trudniejsze i wymaga zupełnie nowych kompetencji od kadry managerskiej.

Na czym polega luka kompetencyjna?

Lukę kompetencyjną w polskim sektorze nowoczesnych usług można podzielić na dwa rodzaje:

- lukę w wiedzy specjalistycznej niezbędnej do wykonywania codziennych obowiązków,
- lukę w umiejętnościach zarządczych niezbędnych kadrze managerskiej do efektywnego prowadzenia i rozwoju centrów nowoczesnych usług.

Z pierwszym rodzajem luki kompetencyjnej organizacje radzą sobie stosunkowo dobrze. Pracownicy biorą udział w specjalistycznych szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, uzupełnianie są ich braki

merytoryczne i rozwijana wiedza ekspercka. Największe znaczenie ma jednak intensywny on-the-job training, który pozwala w szybki i efektywny sposób przygotować nowych pracowników do zadań, z którymi wcześniej nie mieli do czynienia.

Stąd też luka ta w organizacjach ma zazwyczaj charakter krótkotrwały i jednostkowy.

Bardziej strukturalny charakter ma za to luka dotycząca kompetencji niezbędnych do zarządzania i rozwoju centrów nowoczesnych usług. Sektor jest wciąż nowy, a dynamika jego rozwoju sprawia, że potrzeba jest coraz więcej wykwalifikowanej kadry managerskiej mającej kompetencje, które są dużo trudniejsze do wyuczenia. Wyzwania rynkowe, rosnące oczekiwania klientów, rozwój nowoczesnych technologii i dojrzewanie organizacji z sektora nowoczesnych usług powodują, że od ich zarządzających wymagany jest szereg nowych umiejętności, takich jak:

- tworzenie i transformacja modeli operacyjnych,
- centralizacji, optymalizacji, automatyzacji i robotyzacji procesów, zarządzania talentem,
- analiza strategiczna,
- budowa modeli biznesowych i studiów lokalizacji,
- zarządzanie jakością usług,
- skuteczna komunikacja i budowanie efektywnej współpracy w zespołach wielokulturowych i wielopokoleniowych.

Są to dużo bardziej zaawansowane umiejętności, dlatego zasypywanie tej luki kompetencyjnej zabiera znacznie więcej czasu i środków.

Jak efektywnie wyeliminować zarządczą lukę kompetencyjną?

Tego typu kompetencji trudno nauczyć się na teoretycznych szkoleniach. Potrzebne są praktyka, korzystanie z doświadczeń innych, analizowanie studiów przypadków i dostęp do aktualnej wiedzy, narzędziami i rozwiązaniami. Nie bez powodu studia MBA stawiają właśnie przede wszystkim na praktykę, która ma jedynie uzupełniać teorię i wcześniejsze doświadczenia. Jedną z możliwości kontaktu z ekspertami, wymiany doświadczeń i zdobywania nowej wiedzy potrzebnej managerom z sektora nowoczesnych usług jest bycie członkiem branżowych organizacji, które organizują szereg konferencji, spotkań, platform do wymiany

wiedzy i spotkań ze specjalistami i innymi menadżerami z sektora.

Oczywiście bardzo istotnym elementem rozwijania kompetencji zarządzających w sektorze nowoczesnych usług są specjalistyczne szkolenia managerskie. Ich zaletą jest to, że koncentrują się zazwyczaj na wąskich zagadnieniach, dlatego można wybrać szkolenie pod potrzeby konkretnego managera czy organizacji. Przy wyborze należy jednak zawsze zwrócić uwagę, jaka jest proporcja pomiędzy wiedzą teoretyczną a analizą praktycznych rozwiązań i studiów przypadków. Kluczowe jest również doświadczenie biznesowe wykładowców.

Doskonałym pomysłem wydają się kompleksowe programy managerskie ukierunkowane właśnie na kadrę zarządzającą sektora nowoczesnych usług. Pozwalają one na równoległe rozwijanie większości kompetencji niezbędnych do zarządzania organizacjami z sektora, dają możliwość spotkania osób na podobnym etapie rozwoju zawodowego oraz ekspertów. Wadą takich programów jest wciąż ich niska dostępność – na całym świecie ciągle jest dość mało programów przeznaczonych dla managerów z sektora nowoczesnych usług.

Jeden z takich programów będzie dostępny w Polsce już od jesieni 2019 r. dzięki współpracy Collegium Civitas, Gekko advisoryNOW i EITT. Główny cel programu „Organizacja i Zarządzanie Centrum Usług Biznesowych” stanowi przekazanie zaawansowanej wiedzy oraz narzędzi potrzebnych do budowania i zarządzania centrum nowoczesnych usług biznesowych, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Nie mniej ważne jest wzmocnienie kwalifikacji, a w rezultacie poprawa efektywności i jakości zarządzania centrami usług biznesowych.

Dalszy rozwój sektora nowoczesnych usług w Polsce w bardzo dużym stopniu zależy od tego, na ile uda się zapewnić kompetentną kadrę nie tylko do pracy w centrach, ale – i to może przede wszystkim – jak szybko zostaną uzupełnione braki kadrowe i kompetencyjne wśród obecnej i przyszłej kadry managerskiej. Jest już w Polsce od kogo się uczyć, coraz więcej w sektorze wybitnych managerów i ekspertów. Istotne jest to, aby inni poszli w ich ślady, umiejętnie korzystając z ich doświadczeń i wiedzy. Bo wyeliminowanie luki kompetencyjnej to jedno z największych wyzwań dla sektora nowoczesnych usług w najbliższych latach i organizacje już teraz powinny zadbać o przyszłe kadry.