



WYZWANIA ZWIĄZANE Z PROCESEM WDROŻENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA DOKONANIAMI. STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.33141/po.2019.10.04

Piotr Korneta

Wprowadzenie

Systemy zarządzania dokonaniem (ang. PMS, performance management systems) należą do jednych z szybciej rozwijających się koncepcji zarządzania ostatnich dwóch czy nawet trzech dekad. Dzieje się tak dlatego, ponieważ systemom tym można przypisać bardzo wiele korzyści, do których należą: wzrost przychodów ze sprzedaży (Said i in., 2003; Sim, Koh, 2001), poprawa rentowności (Epstein i in., 2000), spadek kosztów (Sim, Koh, 2001), zwiększenie uwagi na osiąganie rezultatów (Self, 2004), poprawa procesu podejmowania decyzji (Kald, Nilsson, 2000), wzrost zaangażowania członków organizacji (Malina, Selto, 2001),

poprawa strategicznego dopasowania poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji (Malina, Selto, 2001) i inne. Dzięki rozwojowi narzędzi informatycznych klasy Business Intelligence oraz Business Performance Management zarządzanie dokonaniem przybrało holistyczny charakter, obejmując nie tylko wybrane obszary działalności przedsiębiorstw, lecz całe organizacje (Czekaj, Ziębicki, 2014). Największe znaczenie PMS wynika z możliwości ich praktycznego zastosowania, które, według niektórych szacunków, obejmuje nawet 70% dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w Ameryce Północnej

oraz Europie (de Waal, Kourtit, 2013, s. 446). A. Ferreira oraz D. Otley (2009, s. 263–282) zdefiniowali PMS jako ewoluujące zestawy formalnych i nieformalnych procesów, które łącznie są ukierunkowane na osiągnięcie celów przez organizację za pomocą analizowania, planowania, pomiaru, kontroli, nagradzania i wszelkich innych narzędzi wspierających szeroko rozumiane zarządzanie dokonaniami. Podobnie PMS zdefiniowali A. de Waal oraz K. Kourtit (2013, s. 446), według których są to zestawy procesów służących kierowaniu organizacją za pomocą systematycznego aktualizowania misji, wizji, strategii i celów przedsiębiorstwa. Zadania PMS są zwykle realizowane przy wykorzystaniu krytycznych czynników sukcesu (ang. CSF – critical success factors) oraz kluczowych wskaźników działalności (ang. KPI – key performance indicators), dzięki którym cele organizacji stają się mierzalne i sterowalne, umożliwiając organizacjom podejmowanie odpowiednich działań. Działania te mają łącznie zapewnić osiągnięcie zakładanych celów przez organizację.

Pomimo przedstawionego powyżej zarysu zalet przypisywanych PMS, w ostatnich latach, w literaturze zarządzania dokonaniami można zauważyć pewien wyłaniający się nurt (de Waal, Counet, 2009; Pulakos, O’Leary, 2011), który wskazuje na brak wpływu PMS na organizację (Perera i in., 1997) bądź nawet sygnalizuje możliwości wystąpienia ich negatywnego wpływu (Rompho, Boonitt, 2012). Fundamentem wspomnianego nurtu są liczne wyzwania, jakimi obarczone są PMS. Wyzwania te mogą spowodować, że organizacje nie skorzystają wcale lub skorzystają tylko w niewielkim stopniu z przypisywanych PMS korzyści (de Waal i in., 2009). Ponieważ nurt badający wyzwania związane z szeroką tematyką PMS wyłonił się znacznie później niż koncepcja zarządzania dokonaniami, zasadne wydaje się kontynuowanie prac badawczych właśnie w tym kierunku. Dodatkową przesłanką determinującą podjęcie pracy badawczej jest niewielkie wykorzystanie systemów PMS przez polskie przedsiębiorstwa (Skoczylas, Niemiec, 2016) oraz małe zagraniczne organizacje (Saunila, 2017), które również mogą zostać użytkownikami tychże systemów. Aby tak się stało, analiza potencjalnych wyzwań wdrożeń systemów PMS mogłaby być dla nich pomocna. Mając ponadto na uwadze, iż według niektórych badań ponad połowa wdrożeń PMS jest nieudana (de Waal, Counet, 2009, s. 380), jako cel pracy przyjęto zidentyfikowanie trudności towarzyszących wdrożeniom i użytkowaniu systemów zarządzania dokonaniami wraz ze wskazaniem metod, za pomocą których organizacje mogą identyfikować oraz mierzyć stopień tychże trudności. Zaprezentowane w artykule wnioski mogą przyczynić się do podniesienia świadomości przedsiębiorstw w zakresie wyzwań, na jakie decydują się, wdrażając i użytkując PMS.

Problematyka wdrożeń systemów zarządzania dokonaniami w świetle literatury

Pierwszą grupę trudności związanych z wdrożeniami PMS stanowią problemy dotyczące odpowiedniego zaprojektowania wdrażanego systemu. Zdaniem

niektórych badaczy, trudności może sprawić przedsiębiorstwom zarówno powiązanie PMS ze strategią, celami czy budżetem organizacji, jak i zaprojektowanie PMS w sposób wewnętrznie spójny, tj. bez wewnętrznych konfliktów (de Waal, Counet, 2009). Ponieważ niektóre wskaźniki pozostają względem siebie w naturalnym konflikcie, np. wskaźniki jakości i kosztów (Korneta, 2014, s. 517), zaprojektowanie bezkonfliktowego PMS nie jest prostym zadaniem. Problemem o fundamentalnym znaczeniu dla projektowanych PMS jest identyfikacja odpowiednich CSF oraz dobór właściwych KPI (Grycuk, 2010). Nieprawidłowe dobranie CSF bądź KPI powoduje, że organizacja nie mierzy tego co powinna, wskutek czego PMS nie przynosi zakładanych rezultatów (de Waal, Counet, 2009, s. 370). Kolejne trudności związane są z metodologią doboru KPI, które powinny być specyficzne, mierzalne, agresywne, osiągalne, ograniczone w czasie (Shahin, Mahbod, 2007, s. 227–229) oraz odpowiednio powiązane z wynagrodzeniem (de Waal, Counet, 2009, s. 371). W.F. Cascio (2011, s. 190–192) zwraca ponadto uwagę na problem konieczności dostosowania projektowanego systemu do lokalnej specyfiki organizacji, zaś U.S. Bititci (2015, s. 130) na konieczność dynamicznej adaptacji nawet najlepiej zaprojektowanych systemów do nieustannie zmieniającego się otoczenia, z tym jednak zastrzeżeniem, że koncepcja wyłączonego dostosowywania systemu do pojawiających się nowych szans i zagrożeń w otoczeniu, nieuwzględniająca modelu biznesowego organizacji, również nie przynosi rezultatu. Z kolei M. Bourne i P. Bourne (2013, s. 67–68) twierdzą, że niedostosowanie projektu PMS do lokalnej specyfiki organizacji może również wynikać z ingerencji spółki matki wdrażającej rozwiązania zaprojektowane na poziomie centrali, które nie uwzględniają sugestii lokalnych menedżerów.

Ponieważ PMS to systemy wykorzystujące zwykle duże ilości danych, które są zazwyczaj często i regularnie przetwarzane i prezentowane, niezbędna jest automatyzacja procesów. Dlatego nieadekwatne do PMS zasoby informatyczne w organizacjach, wymagające manualnego wykonywania istotnych części prac, mogą stanowić znaczącą barierę wdrożeń PMS (Momoh i in., 2010). Koszty systemów informatycznych czy szerzej, informacyjnych, włączając w to czas szkoleń i koszty utraconych korzyści, mogą stanowić kolejne trudności dla organizacji (Gorane, Kant, 2015).

Oddzielną grupę trudności stanowią szeroko rozumiane problemy natury ludzkiej. Problemy te wynikają zwykle z braku wiedzy bądź doświadczenia albo niewłaściwego nastawienia pracowników do systemu. Z powodu braku wiedzy lub umiejętności obsługi PMS pracownicy mogą z nich nie korzystać (de Waal, Counet, 2009, s. 370), a kiedy już zaczną korzystać, to mogą mieć problemy z interpretacją danych (Korneta, 2014, s. 518). Problemy braku wiedzy bądź doświadczenia mogą przejawiać się również w trudnościach w kaskadowaniu celów organizacji z wyższych poziomów do niższych (Pulakos, O’Leary, 2011, s. 148–149). Zdaniem niektórych badaczy, wiele wdrożeń kończy się niepowodzeniem z powodu powszechnego braku czasu, niezbędnego do tego, aby pracownicy mogli



wystarczająco skoncentrować się na danym wdrożeniu (Bourne, Bourne, 2013, s. 68). Ponadto U.S. Bititci (2015, s. 123) zwraca uwagę na nietrwałość wdrażanych rozwiązań, wynikającą z koncentracji kierownictwa na kwestiach bieżących przy jednoczesnym poświęcaniu zbyt małej uwagi procesom zorganizowanym w przeszłości, niezależnie od tego, że procesy te mogą wymagać ciągłej obserwacji.

Kolejną grupę problemów natury ludzkiej stanowią problemy związane z niewłaściwym nastawieniem pracowników do systemu. Wspomniane niewłaściwe nastawienie może przejawiać się brakiem zaangażowania pracowników we wdrożenie, niewystarczającą uwagą poświęconą wdrożeniu, demotywowaniem pracowników czy nawet oporem przed zmianą (de Waal, Counet, 2009, s. 369). M. Bourne i P. Bourne (2013, s. 66) opisują zjawisko lęku przed pomiarem, które jest charakterystyczne dla organizacji posiadających kulturę budowania winy, gdzie wyniki pomiaru mają na celu wskazanie „odpowiedzialnych”. E.D. Pulakos i R.S. O’Leary (2011) podkreślają, że wdrażając PMS, zbyt dużo uwagi jest poświęcane stronie technicznej oraz operacyjnej wdrożeń, zbyt mało natomiast komunikacji oraz regularnym dialogom pomiędzy podwładnym i przełożonym, w trakcie których można przedyskutować bieżące rezultaty, przyczyny niezrealizowania oczekiwanych wyników, zmotywować pracowników, wyznaczyć krótkoterminowe cząstkowe cele i w ten sposób spowodować, aby wdrożony system przyniósł zakładane efekty. Badacze krytykują również częste modyfikacje PMS, gdzie jedne wskaźniki są zastępowane innymi, jeżeli te poprzednie nie działają, wskazując, że przyczyna niepowodzeń systemów zarządzania nie znajduje się w niewłaściwie dobranych CSF czy KPI, ale właśnie w niewystarczającym dialogu pomiędzy organizacją i pracownikiem (Pulakos, O’Leary, 2011).

Jak przedstawiono powyżej, literatura międzynarodowa stawia liczne wyzwania wdrożeń i użytkowania systemów PMS, które, jeżeli nie zostaną odpowiednio zaadresowane, mogą zniwelować korzyści przypisywane PMS. W związku z powyższym przeprowadzenie studium przypadku weryfikującego, czy istotne wyzwania wdrożeń są również charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw, wydaje się zasadne.

Metody badawcze

W niniejszej pracy zastosowano następujące metody badawcze:

- 1) Dokonano krytycznego przeglądu krajowej i międzynarodowej literatury. W tym celu przejrano prace badawcze ujęte w dwóch międzynarodowych bazach publikacji: wydawnictw Emerald i Springer oraz jednej bazie krajowej BazEkon. Proces przeszukiwania wspomnianych baz był ukierunkowany na identyfikację problemów i trudności związanych z projektowaniem i wdrażaniem systemów zarządzania dokonaniami. W powyższych bazach wyszukano artykuły opublikowane po 1995 roku, które zawierały w tytule, abstrakcie bądź słowach kluczowych następujące ter-

miny „performance management” i „problem” oraz ich polskie odpowiedniki.

- 2a) Wybrano organizację, która w ostatnich kilku latach wdrożyła i stosowała PMS oraz która wyraziła zgodę na przeprowadzenie badania. Następnie przeprowadzono wywiady z jej wskazanymi pracownikami. Ponieważ badana organizacja wdrożyła PMS w dziale sprzedaży, wywiady przeprowadzono z: dyrektorem sprzedaży, regionalnym kierownikiem sprzedaży oraz dwoma przedstawicielami handlowymi. W trakcie przeprowadzanych wywiadów szczególną uwagę zwrócono na wyzwania, jakie towarzyszyły wdrożeniu i użytkowaniu przez Spółkę PMS.
- 2b) Poproszono badaną organizację o wyniki pomiaru dokonań za okres wdrożenia, który rozpoczął się 7 marca 2016 roku, a zakończył 22 maja 2018 roku. Przedstawione do badania dane to 18 481 dziennych obserwacji. Wspomniane obserwacje dotyczą pomiaru dziennych dokonań 88 przedstawicieli handlowych, którzy pracowali w badanej Spółce w całym bądź w części badanego okresu. Ponieważ, jak ustalono w trakcie zbierania wywiadu, nie wszyscy przedstawiciele handlowi raportują wizyty na bieżąco w systemie, np. zdarza się, że wizyty piątkowe raportowane są w soboty bądź klient po wizycie handlowca składa zamówienie dopiero dnia następnego, dane dzienne zagregowano do danych tygodniowych. Celem dokonanej agregacji danych dziennych do tygodniowych było bardziej rzetelne zbadanie relacji pomiędzy liczbą wizyt a liczbą złożonych zamówień oraz wielkością sprzedaży. Po agregacji danych liczba obserwacji wyniosła 4 519, opisując, jak przed agregacją, wyniki 88 przedstawicieli handlowych. Następnie zbadano statystyki opisowe oraz zweryfikowano, za pomocą testu Doornika-Hansena, czy badane obserwacje posiadają rozkład normalny. Ponieważ żadna z badanych obserwacji nie posiada rozkładu normalnego, skuteczność wdrożenia oraz użytkowania PMS zweryfikowano za pomocą współczynników korelacji rang Spearmana, które nie wymagają takiego założenia.

Celem punktu pierwszego zastosowanej metody badawczej jest ustalenie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej wyzwań związanych z wdrażaniem i stosowaniem PMS. Opisane w dwóch kolejnych punktach studium przypadku ma na celu: potwierdzić występowanie trudności podczas wdrożeń i stosowania PMS, wskazać na metody identyfikacji i pomiaru skali tych trudności, poszerzyć względnie niewielki stan aktualnej wiedzy oraz wyjaśnić wnioski przyczynowo-skutkowe wynikające z części empirycznej pracy. Istotną wadą zastosowanego studium przypadku jest poddanie badaniu tylko jednej organizacji, stąd badana w jego obrębie zależność pomiędzy liczbą wizyt a wielkością sprzedaży może nie być reprezentatywna dla ogółu polskich przedsiębiorstw. Jednakże, ponieważ celem artykułu nie jest zbadanie, czy liczba wizyt wpływa na wielkość sprzedaży, lecz wykazanie, że wdrożenie PMS stanowi wyzwanie dla organizacji, wspomniana ułomność nie stanowi ograniczenia badania.

Charakterystyka badanej organizacji, motyw wdrożenia PMS

Przedmiotem badań została objęta jedna ze spółek dystrybucji zaopatrzenia rolnictwa (Spółka), o rocznej sprzedaży powyżej 100 mln zł, zatrudniająca około 80 osób, z czego około połowę stanowią przedstawiciele handlowi. Za wyborem tejże Spółki przemawiały dwa fakty: (1) Spółka zdecydowała się po raz pierwszy na wdrożenie PMS, tj. nie posiadała żadnych poprzednich doświadczeń w tym zakresie; (2) posiadała zasoby finansowe i osobowe pozwalające domniemywać skuteczność wdrożenia systemu. Kluczową działalność Spółki stanowi zaopatrzenie gospodarstw rolnych w środki ochrony roślin, nawozy oraz materiał siewny. Ponadto Spółka skupuje od rolników płody rolne, które są następnie odsprzedawane. Sprzedaż pozostałych produktów ma marginalne znaczenie. Sprzedaż badanej Spółki, jak też całej branży zaopatrzenia rolnictwa charakteryzuje się dużą sezonowością sprzedaży. Okres intensywnej sprzedaży trwa od początku marca do końca maja oraz od początku sierpnia do końca września. Badana Spółka posiada wysoko zaawansowane narzędzia IT wspierające jej działalność, w tym nowoczesny system ERP – SAP oraz zaprojektowany na lokalne potrzeby system wsparcia sprzedaży SLAB. Ponieważ badana Spółka została utworzona w okresie ostatnich pięciu lat, co czyni ją jedną z młodszych w branży, planowano, by wdrażany system zarządzania dokonaniami służył jako narzędzie wspierające i kontrolujące sprzedaż. Według autorów systemu, wsparcie sprzedaży stanowi nadrzędny cel systemu, mający za zadanie ukazanie przedstawicielom handlowym, w sposób mierzalny, obszarów do poprawy. Funkcja kontrolna ma drugoplanowe znaczenie.

Zaprojektowany przez Spółkę system zarządzania dokonaniami w dziale sprzedaży oparto na trzech krytycznych czynnikach sukcesu (ang. CSF, critical success factors) do których dobrano po jednym mierzalnym kluczowym wskaźniku dokonań (ang. KPI, key performance indicator):

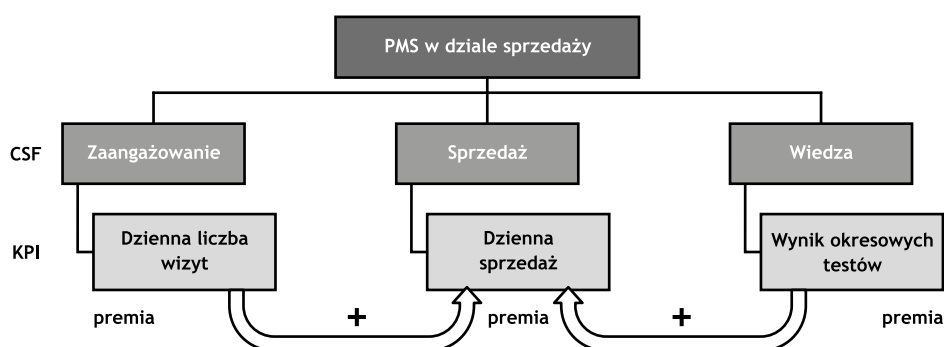
- zaangażowaniu (CSF), mierzonym za pomocą dziennej liczby wizyt (KPI), jaką poszczególni handlowcy powinni wykonać. Wykonane wizyty są raportowane do systemu wspomagającego sprzedaż, razem ze zdjęciem potwierdzającym obecność przedstawiciela handlowego u klienta. Dyrektor sprzedaży bądź kierownik regionalny sprzedaży zatwierdzają zaraportowane wizyty;

- wiedzy (CSF), mierzonej za pomocą testów (KPI) przeprowadzanych dwa razy w roku. Znaczenie wiedzy wydaje się być szczególnie istotne ze względu na to, iż zadaniem przedstawicieli handlowych jest nie tylko sprzedaż towarów, ale również doradzanie klientom-rolnikom w zakresie doboru odpowiednich środków ochrony roślin i ich stosowania. Niezaliczenie testu z wiedzy adekwatnej dla danego stanowiska powoduje konieczność powtórzenia testu, zaś kolejne niezaliczenie może skutkować utratą premii bądź pracy, w zależności od dodatkowych czynników, takich jak na przykład poziom zrealizowanej sprzedaży;
- skuteczności handlu (CSF) mierzonym za pomocą sprzedaży (KPI). Sprzedaż jednakże, szczególnie w przypadku młodych przedstawicieli handlowych ma, zgodnie z założeniami systemu, wynikać z wiedzy i zaangażowania.

Poszczególnym wskaźnikom KPI przypisano, w zależności od stanowisk, adekwatne oczekiwane poziomy realizacji. Liczba wizyt oraz wyniki testu mają mierzyć starania i informować z wyprzedzeniem o osiągniętych wynikach. Wskaźniki te mają więc charakter zarządczy. Wielkość sprzedaży mierzy natomiast skutki, jest to więc wskaźnik o charakterze informacyjnym. Wszystkie KPI zostały odpowiednio powiązane z systemem premiowym. Schemat opisanego powyżej procesu wdrożenia systemu zarządzania dokonaniami, w dziale sprzedaży badanego przedsiębiorstwa, przedstawiono na rysunku 1.

Wywiady przeprowadzone z przedstawicielami Spółki

Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z osobami kierującymi Spółką stwierdzono, że wdrożony w spółce PMS nie spełnił w pełni pokładanych w nim oczekiwań, ponieważ Spółka nie zrealizowała zakładanych planów sprzedażowych. System wspomógł jednakże Spółkę operacyjnie, wskazując przedstawicieli, którzy zarówno nie raportowali wizyt, jak i nie mieli wyników sprzedażowych. Dzięki szybko otrzymywanym informacjom z PMS, w cyklu dziennym, Spółka mogła na bieżąco rozmawiać z takimi pracownikami i podejmować odpowiednie kroki. Ponadto system sprawdził się w przypadku zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy pośród przedstawicieli handlowych. Natomiast bardzo dużo pro-



Rys. 1. Schemat wdrożenia PMS w dziale sprzedaży badanej organizacji

Źródło: opracowanie własne

blemów zidentyfikowano w obszarze raportowania wykonanych wizyt. Problemy te dotyczyły (1) raportowania wizyt, które się nie odbyły, (2) wielokrotnego odwiedzania tego samego klienta w krótkim okresie, (3) odwiedzania niewypłacalnych klientów, do których sprzedaż na kredyt nie jest możliwa, a klienci ci nie są zainteresowani sprzedażą za gotówkę, (4) odwiedzania zbyt małych klientów, którzy powinni zaopatrywać się w lokalnych sklepach, a nie u dystrybutora (tj. odwiedzania klientów, którzy nie stanowią grupy docelowej badanej organizacji), (5) w przypadku gospodarstw rodzinnych, raportowania najpierw wizyty u jednego członka rodziny, następnie u kolejnego i tak dalej, podczas gdy realnie decyzje o zakupach w takich gospodarstwach podejmowała tylko jedna osoba. Z wymienionymi problemami Spółka konfrontowała się, wprowadzając warunki, których spełnienie jest niezbędne do zaakceptowania wizyty, tj. na przykład ograniczono w czasie możliwość odwiedzania po raz kolejny tego samego klienta itd. Ponadto, ustalając wstępnie, jako wartość docelową 6 wizyt dziennie, zidentyfikowano konieczność posegmentowania klientów i przedstawicieli handlowych. Wizyta na małych gospodarstwach trwa poniżej godziny, na dużych może trwać nawet kilka godzin, wskutek czego cel wykonania 6 wizyt dziennie jest niewykonalny. Z problemem tym Spółka poradziła sobie, dzieląc przedstawicieli na obsługujących duże i małe gospodarstwa rolne, przydzielając im odpowiednio różne założenia dla KPI.

Kolejne napotkane przez spółkę trudności wdrożenia dotyczyły kaskadowania koncepcji realizacji liczby wizyt: o ile dyrektor sprzedaż był zaangażowany w propagowanie koncepcji realizacji liczby wizyt i utożsamiał się z tą koncepcją, to część kierowników regionalnych nie zaakceptowała mentalnie tego KPI, niewystarczająco promując go wśród swoich podwładnych. Świadomość istoty liczby wizyt pośród przedstawicieli handlowych była jeszcze mniejsza.

Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom IT cały proces przebiegał szybko i sprawnie, umożliwiając podejmowanie decyzji na bieżąco. Tym samym w Spółce nie zaobserwowano żadnych trudności ze strony IT.

Następnie przeprowadzono dwa wywiady z przedstawicielami handlowymi, którzy nie zgłosili istotnych zastrzeżeń w zakresie testów z wiedzy oraz ze strony technicznej systemu. Koncepcja narzucania dziennej liczby wizyt została natomiast bardzo silnie skrytykowana. Zdaniem przedstawicieli handlowych, oczekiwana liczba wizyt przez Spółkę jest zbyt wysoka, zwłaszcza poza sezonem, kiedy chęci klientów do spotkań są niższe. Ponadto, niekiedy właściwszą formą kontaktu jest telefon. W trakcie sezonu telefonicznie można skontaktować się z kilkudziesięcioma klientami, a odwiedzić na przykład tylko dwóch, oszczędzając czas na telefony i zdobywając w tym czasie więcej zamówień. Zdaniem przedstawicieli handlowych, znacznie właściwszym miernikiem skuteczności handlu jest sprzedaż bądź liczba zamówień. Liczba wizyt natomiast jest tylko wymogiem Spółki, który trzeba wykonać jako polecenie służbowe, choć z ich perspektywy nie ma to sensu. Na pytanie, czy uważają, że wizyty są konieczne do wzrostu sprzedaży, obydwoje przedstawiciele

bez wahania odpowiedzieli, że tak, ale w liczbie, częstotliwości i długości takiej, jaka wynika z ich całościowej oceny danej sytuacji, a nie narzuconych przez Spółkę, niezależnie od zaistniałych uwarunkowań.

Ponadto pierwszy z rozmówców powiedział, że znacząca część młodych handlowców wykonuje zdjęcie gospodarstwa, nie odwiedzając go, a następnie raportuje wizytę jako wykonaną, aby pokazać swoje zaangażowanie. Drugi z rozmówców wskazał, że część handlowców po zaliczeniu 2–3 wizyt dziennie wykonuje po drodze do domu kilka dodatkowych zdjęć gospodarstw tylko po to, aby zaraportować oczekiwaną przez ich przełożonego dzienną liczbę wizyt. Rozmówcy wskazali więc, iż wymóg określonej liczby wizyt powoduje silną pokusę do raportowania nieadekwatnej do rzeczywistości liczby wizyt, po to aby otrzymać premię i nie musieć tłumaczyć się przełożonemu z braku zaangażowania.

Empiryczna weryfikacja skuteczności wdrożonego systemu

W tabeli 1 zaprezentowano statystyki opisowe badanych obserwacji po przekształceniu do danych tygodniowych.

Tabela 1. Statystyki opisowe badanych zmiennych (dane tygodniowe)

Zmienna	Liczba wizyt	Liczba zamówień	Sprzedaż
Średnia	20,9489	6,53906	34 172,7 zł
Mediana	21	4	16 716,7 zł
Minimalna	0	0	0
Maksymalna	70	70	949 893,51 zł
Odch. stand.	12,2446	7,78065	52 870,2 zł
Wsp. zmienności	0,5845	1,18987	1,54715
Skośność	0,132923	2,5236	4,7078
Kurtoza	-0,271048	9,67743	44,89

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od Spółki

Z informacji zaprezentowanych w tabeli 1 wynika, że badani przedstawiciele handlowi wykonywali średnio 20,9 wizyt tygodniowo. W niektórych tygodniach przedstawiciele nie wykonali ani jednej wizyty. Maksymalnie wykonano i zaraportowano do systemu 70 wizyt tygodniowo, co odpowiada wykonaniu 14 wizyt dziennie. Przedstawiciel handlowy, który zrealizował 70 wizyt, zdobył w tamtym tygodniu 36 zamówień i sprzedał towary o wartości 38 930,82 zł. Tygodniowa liczba wizyt 70 pojawiała się w badanej próbie tylko raz. Średnia liczby zamówień 6,5, mediana o wartości 4 wskazują, iż w większości tygodni przedstawiciele handlowi zdobywali tylko po kilka zamówień.

Weryfikacji charakteru zależności pomiędzy badanymi zmiennymi dokonano za pomocą współczynników

Tabela 2. Wartości współczynnika korelacji rang Spearmana dla poszczególnych sezonów

Sezon	Obserwacje	Wizyty-sprzedaż	Wizyty-zamówienie	Zamówienie-sprzedaż	P ($\alpha=5\%$)
III-V 2016	619	0,0030	0,0612	0,8317	0,0788
VI-VII 2016	355	-0,0556	0,0003	0,8208	0,1041
VIII-IX 2016	412	-0,0563	-0,0375	0,7716	0,0966
X-II 2017	885	0,0467	0,0418	0,8226	0,0659
III-V 2017	632	-0,0756	-0,0306	0,7956	0,0780
VI-VII 2017	350	0,0512	0,0656	0,7643	0,1049
VIII-IX 2017	290	-0,0787	-0,0288	0,6621	0,1152
X-II 2018	628	0,0877	0,0964	0,7535	0,0782
III-V 2018	348	0,0700	0,1004	0,7925	0,1052
Razem	4.519	0,0342	0,0584	0,7749	0,0292

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych od Spółki

korelacji rang Spearmana. W tabeli 2 zaprezentowano wspomniane współczynniki korelacji rang Spearmana dla obserwacji dotyczących poszczególnych sezonów oraz dla całej populacji (4519 obserwacji). Zastosowanie takiego podejścia badawczego umożliwia analizę danych bez wpływu sezonowości oraz pozwala na identyfikację ewentualnych trendów.

Zgodnie z wynikami badań zaprezentowanymi w tabeli 2, we wszystkich badanych sezonach (z wyjątkiem jednego) nie zaobserwowano istotnej statystycznie zależności pomiędzy liczbą wizyt a wielkością sprzedaży. Ponadto wspomniana zależność nie wykazała istotnej tendencji rosnącej w badanych sezonach. Niewielką, ale istotną statystycznie i dodatnią zależność zaobserwowano dla całości badanych obserwacji oraz dla przedostatniego sezonu. Analogiczne wnioski zaobserwowano, badając zależności pomiędzy liczbą wizyt a liczbą zamówień, tj. zidentyfikowano albo brak zależności, albo niewielką zależność. Bardzo silną i dodatnią zależność zidentyfikowano pomiędzy liczbą zamówień a wartością sprzedaży.

Analiza współczynników korelacji rang rho Spearmana wykazała, iż w badanej organizacji zależność pomiędzy liczbą zrealizowanych wizyt a wielkością sprzedaży nie występuje bądź występuje tylko w nieznacznym stopniu. Oznacza to, że wdrożony i stosowany w badanej organizacji system PMS okazał się w praktyce nieskuteczny.

Podsumowanie

Systemy zarządzania dokonaniem (PMS) mają za zadanie wspierać organizację w szybkiej poprawie rezultatów. Aby tak się stało, systemy zarządzania dokonaniem powinny zostać odpowiednio zaprojektowane i wdrożone. Na podstawie przeglądu literatury wykazano szereg wyzwań związanych z prawidłowym zaprojektowaniem systemu oraz problemów natury ludzkiej, jakie mogą napotkać przedsiębiorstwa wdrażające i użytkujące PMS. Są to przede wszystkim wyzwania:

- związane z projektowaniem odpowiedniego i dopasowanego do organizacji systemu zarządzania dokonaniem,
- posiadania adekwatnych zasobów finansowych i informatycznych,
- mające podłoże w naturze ludzkiej i wynikające przede wszystkim z braku odpowiedniej wiedzy, umiejętności czy nastawienia do wdrażanego systemu.

W ramach przeprowadzonego studium przypadku zidentyfikowano 3 krytyczne obszary, na których badana organizacja oparła PMS w dziale sprzedaży: wiedza, zaangażowanie oraz sprzedaż. Wysoki poziom wiedzy, mierzonej za pomocą testów oraz zaangażowania, mierzonego za pomocą liczby wizyt u klientów, powinien przełożyć się na wyniki sprzedaży. Tak się jednak nie stało. Za pomocą współczynników korelacji rang Spearmana wykazano, że intuicyjna zależność pomiędzy liczbą wizyt u klientów a wielkością sprzedaży jest nieistotna statystycznie dla badanej organizacji. Dwuletnie modyfikacje systemu mające na celu poprawę skuteczności PMS, za pomocą doprecyzowania wizyt, która są akceptowane bądź nie, nie przyniosły zakładanego rezultatu. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wskazano, że prawdopodobną przyczyną powyższego jest brak zrozumienia oraz utożsamienia się użytkowników systemu z systemem. Przedstawiciele handlowi zaczęli traktować cele cząstkowe zaprojektowane w ramach PMS jako cele same w sobie zamiast traktować PMS jako narzędzie wspomagające osiągnięcie rezultatów. W szczególności celem przedstawicieli handlowych stało się zaraportowanie określonej liczby wizyt u klientów, a nie zbudowanie wolumenu sprzedaży. Zidentyfikowane problemy ukazały ponadto praktyczne trudności związane z kaskadowaniem celów w obrębie organizacji, opór przed zmianą oraz niewystarczający czas poświęcony na odpowiedni dialog z pracownikiem. Trudności związane z wdrażaniem PMS zidentyfikowano zarówno za pomocą wywiadów, jak i testów statystycznych, co potwierdziło istotność badanego problemu. Jak wykazano



w studium przypadku, zastosowanie testów statystycznych umożliwiła szybką i obiektywną weryfikację skuteczności użytkowanego systemu, informując ponadto o skali zaistniałych trudności.

Wnioski wynikające z badania nie podważają korzyści mogących wynikać z PMS, które zostały odpowiednio przebadane i opisane w ramach innych prac badawczych. Wnioski z przeprowadzonego badania wskazują jedynie, iż organizacje decydujące się na wdrożenie systemów PMS powinny poświęcić wdrożeniom należytą uwagę oraz być przygotowane na pojawienie się ewentualnych trudności.

Ponieważ pomimo ekspansji wiedzy o systemach zarządzania dokonaniem występują duże trudności z ich praktycznym wykorzystaniem, wydaje się zasadne kontynuowanie prac badawczych właśnie w tym zakresie. W szczególności, ponieważ wiele ze zidentyfikowanych trudności dotyczy natury ludzkiej, przeprowadzenie dalszych prac badawczych z zakresu wpływu kultury organizacyjnej czy wniosków z badań organizacji turkusowych na systemy zarządzania dokonaniem może okazać się niezmiernie interesujące.

dr Piotr Korneta
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-2726-8309
e-mail: Piotr.Korneta@pw.edu.pl

Bibliografia

- [1] Bititci U.S. (2015), *Managing Business Performance: The Science and the Art*, John Wiley & Sons, United Kingdom.
- [2] Bourne M., Bourne P. (2013), *Zarządzanie wynikami firmy. Podręcznik menadżera*, Helion, Gliwice.
- [3] Cascio W.F. (2011), *The Puzzle of Performance Management in the Multinational Enterprise*, „Industrial and Organizational Psychology”, No. 4, pp. 190–193.
- [4] Czekaj D., Ziębicki B. (2014), *Ewolucja i dyfuzja koncepcji performance management*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3(163), s. 11–23.
- [5] de Waal A.A., Kourtit K., Nijkamp P. (2009), *The Relationship between the Level of Completeness of a Strategic Performance Management Systems and Perceived Advantages and Disadvantages*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 29, No. 12, pp. 1242–1265.
- [6] de Waal A.A., Kourtit K. (2013), *Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 62, No. 5, pp. 446–473.
- [7] de Waal A.A., Counet H. (2009), *Lessons Learned from Performance Management Systems Implementations*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 58, No. 4, pp. 367–390.
- [8] Epstein M., Kumar P., Westbrook R. (2000), *The Drivers of Customer and Corporate Profitability: Modelling, Measuring, and Managing the Causal Relationships*, „Advances in Management Accounting”, Vol. 9, No. 1, pp. 43–72.
- [9] Ferreira A., Otley D. (2009), *The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*, „Management Accounting Research”, No. 20, pp. 263–282.
- [10] Gorane S.J., Kant R. (2015), *Modelling the SCM Implementation Barriers. An Integrated ISM-fuzzy MICMAC Approach*, „Journal of Modelling in Management”, Vol. 10, No. 2, pp. 158–178.
- [11] Grycuk A. (2010), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2, s. 28–31.
- [12] Kald M., Nilsson F. (2000), *Performance Measurement at Nordic Companies*, „European Management Journal”, Vol. 18, No. 1, pp. 113–127.
- [13] Korneta P. (2014), *Wpływ wybranych niefinansowych wskaźników działalności przedsiębiorstw z branży transportowej na ich rentowność*, „Logistyka”, Nr 4, s. 514–522.
- [14] Malina M.A., Selto F.H. (2001), *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*, „Journal of Management Accounting Research”, Vol. 13, No. 1, pp. 47–90.
- [15] Momoh A., Roy R., Shehab E. (2010), *Challenges in Enterprise Resource Planning Implementation: State-of-art*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, pp. 537–565.
- [16] Perera S., Harrison G., Pool M. (1997), *Customer-focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-based Non-financial Performance Measures: A Research Note*, „Accounting Organizations and Society”, Vol. 22, No. 6, pp. 557–572.
- [17] Pulakos E.D., O’Leary R.S. (2011), *Why is Performance Management Broken?* „Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 4, No. 2, pp. 146–164.
- [18] Rompho N., Boonitt S. (2012), *Measuring the Success of a Performance Measurement System in Thai Firms*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 61, No. 5, pp. 548–562.
- [19] Said A.A., Hassab-Elnaby H.R., Wier B. (2003), *An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Non-financial Measures*, „Journal of Management Accounting Research”, Vol. 15, pp. 193–223.
- [20] Shahin A., Mahbod M.A. (2007), *Prioritization of Key Performance Indicators. An Integration of Analytical Hierarchy Process and Goal Setting*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 56, No. 3, pp. 226–240.
- [21] Saunila M. (2017), *Understanding Innovation Performance Measurement in SMEs*, „Measuring Business Excellence”, Vol. 21, No. 1, pp. 1–16.
- [22] Self J. (2004), *Metrics and Management: Applying the Results of the Balanced Scorecard*, „Performance Measurement and Metrics”, Vol. 5, No. 3, pp. 101–105.
- [23] Sim K.L., Koh H.C. (2001), *Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement*, „Measuring Business Excellence”, Vol. 5, No. 2, pp. 18–27.
- [24] Skoczylas W., Niemiec A. (2016), *System pomiaru dokonań. Diagnoza rozwiązań stosowanych w polskich przedsiębiorstwach*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, Nr 2(80), cz. 1, s. 149–162.

Challenges of Performance Management Systems Implementations. Case Study

Summary

According to the literature, performance management systems offer numerous benefits to organisations. Nonetheless, before the organisations can benefit from these advantages, they have to overcome numerous problems of implementations. The aim of this paper is to identify difficulties related to implementation and the usage of performance management systems, together with methods relevant for identifying and measuring these difficulties. The objective of the paper was achieved through a critical literature review and

a case study comprising several interviews and Spearman correlation tests. This paper proves that numerous implementation problems to which performance management systems are subject to, if not addressed properly, can minimise benefits offered by these systems. The key implication of this paper for organisations willing to implement performance management systems is to prepare diligently and be ready for unexpected significant problems which tend to arise through the whole implementation process.

Keywords

performance management, performance management systems, systems implementations, KPI
