



2 UKAZOVATELE VÝKONNOSTI

Ako správne zvoliť procesné ukazovatele výkonnosti

Najprv si treba priznať, že systém merania v podniku je totálny chaos. Až potom ho môžete začať riešiť. Najneprijemnejšia a najviac utajovaná skutočnosť moderného sveta podnikania je, že nástroje, ktoré používa firma na meranie výkonnosti (zlepšovanie výkonnosti) sú k ničomu. Podniky používajú buď príliš veľa, alebo príliš málo ukazovateľov výkonnosti, alebo sa sledujú úplne zlé ukazovatele výkonnosti. Pre vrcholový manažment je to vždy veľké prekvapenie. Človek by si myslel, že sledovanie výkonnosti je pre riadenie podniku tak zásadné, že už dávno musel vzniknúť nejaký účinný a funkčný systém. Nie je tomu tak. Ukazovatele výkonnosti firiem sú príšerné a podniky ich nedokážu zmeniť.

Sedem smrteľných hriechov v oblasti merania

Slúžia k tomu, aby uchránili podniky pred fatálnymi nedostatkami v systémoch sledovania výkonnosti.

1. Márnivosť

Jedným z najrozšírenejších problémov v oblasti merania výkonnosti je používanie ukazovateľov, ktorých jediným účelom je ukázať podnik, jeho zamestnancov a manažerov v čo najlepšom svetle. Je to tak preto, lebo systém merania výkonnosti je prepojený s bonusmi a odmenami.

2. Provincionalizmus

Podstatou tohto hriechu je umožniť, aby sa voľba ukazovateľov výkonnosti riadila hranicami danými organizačnou štruktúrou a záujmami jednotlivých útvarov. Na prvý pohľad by sa to mohlo zdať prirodzené a správne, aby jednotlivé funkčné útvary sledovali svoju výkonnosť. Podľa nich ich musí riadiť dokonca riadiť. V skutočnosti tak úzko ponímané sledovanie výkonnosti nevyhnutne vedie k suboptimizácii a ku konfliktom medzi jednotlivými oddeleniami.

3. Narcizmus

Ide o neodpustiteľný hriech, ktorý spočíva v tom, že ukazovatele výkonnosti sú nastavené skôr z pohľadu firmy ako z pohľadu zákazníka.

4. Lenivosť

Do tejto pasce sa chytia tí, ktorí predpokladajú, že vedia, čo je treba merať, pričom to poctivo nepremyslia a nepreveria.

5. Malosť

Až príliš mnoho firiem meria iba malú časť toho, čo je skutočne dôležité.

6. Hlúposť

Ukazovatele výkonnosti predurčujú správanie. Napriek tomu firmy zavádzajú nové ukazovatele, pričom vôbec

nezvážia, ako ich uplatnenie ovplyvní správanie ľudí a aké dôsledky to bude mať na celkovú výkonnosť organizácie.

7. Lahkovážnosť

Najťažším hriechom je nebrať meranie vážne. U ostatných hriechov ide o zlyhanie intelektu, v tomto prípade však ide o **chybu charakteru a zlú podnikovú kultúru**.

Zle nastavené systémy merania sú v lepšom prípade k ničomu, v horšom prípade podniku aktívne škodia. Pre niektoré firmy platí, že sa im darí dosahovať úspechy napriek ich systémom merania, nie vďaka nim.

Správne nastavenie systému merania: výstupy a ovplyvňujúce faktory

Problém tých hriešnikov je v tom, že sa pri meraní nezameriavajú na procesy. Je to len čiastočná pravda. Nestačí sa zamerať len na meranie procesov, ale musíte pritom používať správne ukazovatele. Ktoré to sú?

Riešením je prepojiť procesy s celkovou výkonnosťou podniku-zvýšenie tržieb. Faktory, ktoré to ovplyvňujú sú: návštevnosť (počet zákazníkov, ktorí prídu do obchodu) a konverzia (podiel zákazníkov, ktorí si niečo kúpia). Obyčajne ide o ukazovatele výstupov, teda o ciele, o ktorých splnenie sa usilujeme, ale nemôžeme ich dosiahnuť priamo.

Ďalším krokom je určiť faktory, ktoré tieto výstupy ovplyvňujú, t.j. faktory, ktoré zvyšujú návštevnosť a konverziu a pritom ich podnik má pod kontrolou. Ako kľúčové faktory boli identifikované-účinnosť reklamy a kvalita výrobkov. Ukazovateľ konverzie ovplyvňujú dostupnosť tovaru v regáloch a dostatok predavačov, ktorí by zákazníkom pomáhali v rozhodovaní, čo kúpiť.

Predpoklad, že kľúčom k zvýšeniu tržieb sú reklamné kampane, bol mylný. Výsledok merania ukázal, že bolo treba doplniť tovar v regáloch a venovať pozornosť zákazníkom. V tomto mieste dochádza k prepojeniu s procesmi. U každého faktoru, ktorý meriame, je treba určiť, ktoré procesy ho ovplyvňujú. Tak sa jednotlivé faktory stanú kľúčovými ukazovateľmi príslušných procesov. Ich zlepšenie dosiahneme pomocou prestavby procesov.

Dostupnosť tovaru v regáloch je výsledkom dodávateľského reťazca, pokrytie zákazníkov je výsledkom procesu plánovania pracovnej doby zamestnancov.

Dve základné myšlienky týkajúce sa ukazovateľov výkonnosti: **výstupy a ovplyvňujúce faktory**. Výstupy sú to, čo chceme dosiahnuť, ale nemôžeme to urobiť priamo, ale musíme postupovať cez iné faktory. Musíme postupovať nepriamo-prilákať viac zákazníkov a tým predáť viac tovaru. Ide o ovplyvňujúce faktory, t.j. kontrolovateľné aspekty, ktoré vedú k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Pritom platí, že čo je z jedného pohľadu ovplyvňujúcim faktorom, je z iného pohľadu výstupom.

Identifikácia výstupov, ich prepojenie s ovplyvňujúcimi faktormi v rámci procesov a správny výber ukazovateľov, ktoré sa týkajú výstupov a faktorov-to je podstata účinného systému merania výkonnosti.

Ako určiť, čo je dôležité

To najdôležitejšie, čo potrebujeme určiť, keď sa snažíme zlepšiť výkonnosť procesu, sú konkrétne ukazovatele, na ktoré bude treba zamerať pozornosť. Kľúčom k určeniu

týchto ukazovateľov je porozumenie tomu, ako váš proces ovplyvňuje výstup.

Na začiatku prestavby procesu je potrebné definovať ukazovatele, ktoré chceme dosiahnuť, resp. ktoré budeme používať k hodnoteniu výkonnosti procesu. Hlavným dôvodom prestavby akéhokoľvek procesu je snaha zvýšiť podnikovú výkonnosť.

Podnikové ciele: znížiť pracovný kapitál, zvýšiť prevádzkovú maržu, zlepšiť rentabilitu, zvýšiť objem voľného cash flow a zlepšiť celkovú spokojnosť zákazníkov. K splneniu týchto cieľov je treba: znížiť prevádzkové náklady, znížiť stav zásob, urýchliť inkasovanie platieb od zákazníkov a zlepšiť kvalitu služieb poskytovaných zákazníkom.

Výstupy procesu „od dopytu k úhrade“: výkonnosť procesu z pohľadu zákazníka, bezchybné vybavenie objednávok, prevádzkové náklady ako percento tržieb, hodnota pohľadávok starších ako 60 dní, počet objednávkových položiek na jedného zamestnanca, navýšený príjem.

Uvedené faktory sú merateľné a sú základnými ukazovateľmi výkonnosti procesu „od dopytu k úhrade“. Podľa týchto ukazovateľov je možné celý proces riadiť, hodnotiť jeho výkonnosť a posudzovať, či bola prestavba procesu úspešná.

Uvedených 6 ukazovateľov predstavuje výstupy procesu, ktoré proces ovplyvňujú. Ukazovatele sú však pri zložitom procese nedostatočné. V rámci procesu preto rozlišujeme jednotlivé podprocesy a definujeme ukazovatele výkonnosti z hľadiska času, nákladov a kvality.

Systematický rozbor výstupov až na úroveň faktorov, ktoré ich ovplyvňujú, pomáha nájsť skutočnú príčinu problémov a poskytuje ukazovatele, pomocou ktorých je možné odhaliť nedostatky v procese.

Výstupy podprocesov môžeme ešte podrobnejšie skúmať a vytvoriť procesne orientované ukazovatele výkonnosti pre jednotlivých pracovníkov, ktorí vykonávajú činnosti v rámci podprocesov. Tieto ukazovatele potom slúžia k sledovaniu výkonnosti pracovníkov a k odhaľovaniu situácií, kedy správanie jednotlivcov spôsobilo problémy s výkonnosťou celého procesu.

Každý, kto sa podieľa na procese je hodnotený podľa príslušných ukazovateľov.

Cieľom je prestavba procesu a zameranie na 7W. Analýza výstupov a ovplyvňujúcich faktorov vedie k zlepšeniu procesu a zlepšeniu finančných výsledkov firmy. Celkový počet ukazovateľov v uvedenom procese môže byť aj 100.

Dôležité zásady efektívnych ukazovateľov výkonnosti procesov:

- Potrebujete vyrovnaný súbor ukazovateľov-BSC.
- Ukazovatele nie sú cieľom sami o sebe. Ide o nástroje zlepšovania výkonnosti procesu.
- Najlepšie ukazovatele sú tie, ktoré predvídajú budúcnosť, nie iba tie, ktoré zaznamenávajú minulosť.

Ako správne zvolené ukazovatele utvárajú správanie

Okrem toho, že správne zvolené ukazovatele výkonnosti pomáhajú zamerať úsilie k prestavbe procesov, do značnej miery tiež utvárajú **správanie pracovníkov**.

Správne zvolené ukazovatele výkonnosti môžu odhaliť veľký problém v procese. Odmeňovanie založené na výkonnostných kritériách sú omnoho účinnejšie, ako odmeňovanie závislé na finančných ukazovateľoch. Systém merania je zároveň **komunikačným systémom**, pretože hovorí ľuďom, čo je dôležité. Pri meraní treba sledovať celkové ciele, ktoré treba dosiahnuť, nielen čiastkové ciele, za ktoré je zodpovedný konkrétny pracovník.

Predstavivosť a potreba hlbokého porozumenia

Základný dôvod pre vytváranie ukazovateľov výkonnosti-prepojiť podnikové výstupy s požiadavkami na výkonnosť procesov-je pomerne zřejmý. Voľba konkrétnych ukazovateľov však vyžaduje určitú mieru **predstavivosti** a **precíznosti**. K prevedeniu celopodnikových kľúčových ukazovateľov výkonnosti na ukazovatele výkonnosti procesov je potrebné skutočne do hĺbky rozumieť fungovaniu podniku.

Ako merať

Pri meraní je potrebné nájsť správny spôsob, ako meranie vykonávať. Rozhodovanie, čo by sa malo merať, prostredníctvom prepojenia výstupov s ovplyvňujúcimi faktormi, sa dá považovať za určitú **vedu**. Oproti tomu rozhodovanie o správnych spôsoboch merania zostáva **umením**. Všeobecne platí, že existuje veľa spôsobov, ako vyčísliť určitý jav, ktorý chceme merať. Podstatné je, že takmer každý ukazovateľ má určité výhody i nevýhody. Pri navrhovaní nových ukazovateľov majte túto skutočnosť na pamäti.

- **Precíznosť**-každý ukazovateľ musí byť jasne a presne definovaný, aby nevznikali žiadne pochybnosti alebo rozpory. Definícia musí vždy obsahovať mernú jednotku, rozsah a stupnicu merania.
- **Presnosť**-je dôležité uvedomiť si rozdiel medzi skutočnosťou a tým, čo sa meria a snažiť sa v rámci možnosti, ktoré sú dané rôznymi obmedzeniami, tento rozdiel prekonať.
- **Nákladovosť**-čím lacnejšie a jednoduchšie je meranie nejakého ukazovateľa, tým lepšie. Treba tiež zvažovať periodicitu, ako často sa daný ukazovateľ meria.
- **Odolnosť**-tvorca nového ukazovateľa musí zvážiť, nakoľko môžu ľudia daný ukazovateľ falšovať alebo manipulovať s výsledkami, prípadne, nakoľko môže nový ukazovateľ podporovať nežiaduce správanie.

Ako dosiahnuť maximálne výsledky

Osobitnou oblasťou, ktorú treba preskúmať, je určenie cieľových hodnôt. Je pekné hovoriť, že musíme byť rýchlejší, lacnejší a lepší, ale ako veľmi rýchlejší, lepší a lacnejší? Nestačí odpovedať, že čo najviac. Nepresné formulácie povedú iba k malým zmenám procesu. Jedinou možnosťou, ako zmeniť proces radikálne, je zadať tímu náročné a veľmi špecifické výkonnostné ciele, ktoré jeho členov prinútiť lapať po dychu.

6 základných prístupov k definovaniu zmysluplných a zároveň náročných výkonnostných cieľov:

1. **Požiadavky zákazníkov.**
2. **Porozumenie potrebám zákazníkov**-je na vás, aby ste rozumeli svojim zákazníkom lepšie, ako oni rozumejú sami sebe. Musíte prísť na to, čo bude pre nich znamenať skutočný významný prínos.

3. **Schopnosť konkurencie**-benchmarking-v odvetví, aj mimo odvetvia. Vaše hodnoty musia byť vyššie ako konkurencia. Konkurenčné hodnoty nesmú tvoriť strop, je to najnižší možný štandard.
4. **Finančné potreby**-rovnako ako potrebujeme počúvať hlas zákazníka, musíme počúvať aj hlas podniku.
5. **Mimoriadne okolnosti**-majú za následok mimoriadne výkony.
6. **Inšpiratívna vízia**

Ukazovatele výkonnosti: čo robiť a čoho sa vyvarovať

- Preskúmajte, aké typy správania podporujú súčasné ukazovatele výkonnosti a či tieto ukazovatele nie sú vzhľadom k cieľom, ktoré chcete dosiahnuť kontraproduktívne.
- Udržujte vyvážený pomer medzi ukazovateľmi hlasu zákazníka a ukazovateľmi hlasu podniku.
- Pravidelne ukazovatele prehodnocujte a upravujte tak, aby odrážali ekonomickú situáciu, zmeny v základni vašich zákazníkov i zmeny v budúcnosti vášho podnikania.
- Zaistite, aby ukazovatele výkonnosti boli v súlade s kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti celého podniku.
- Zachovajte potrebné ukazovatele výkonnosti funkčných útvarov, ale zaistite, aby procesné ukazovatele boli nadriadené funkčným.
- Neuspokojte sa iba s meraním ukazovateľov, ktoré majú dáta z IS. Merajte aj ukazovatele, ktorým dáta zbierate ručne.
- Nepoužívajte príliš veľké množstvo ukazovateľov, aby ste nemali veľa údajov, ale málo informácií. Zamerajte sa na ukazovatele, ktoré skutočne ovplyvňujú dosahovanie výsledkov.
- Nedovoľte, aby ľudia naďalej používali ukazovatele a ciele, ktoré sa im darilo ľahko plniť, hoci išlo o zlé nastavené kritéria.
- Neprispôbujte ukazovatele funkčným oddeleniam. Definujte procesné ukazovatele a postarajte sa, aby všetky oddelenia, ktoré sú zapojené do procesu, používali správne ukazovatele.