

Kontraproduktívne a iné KPI

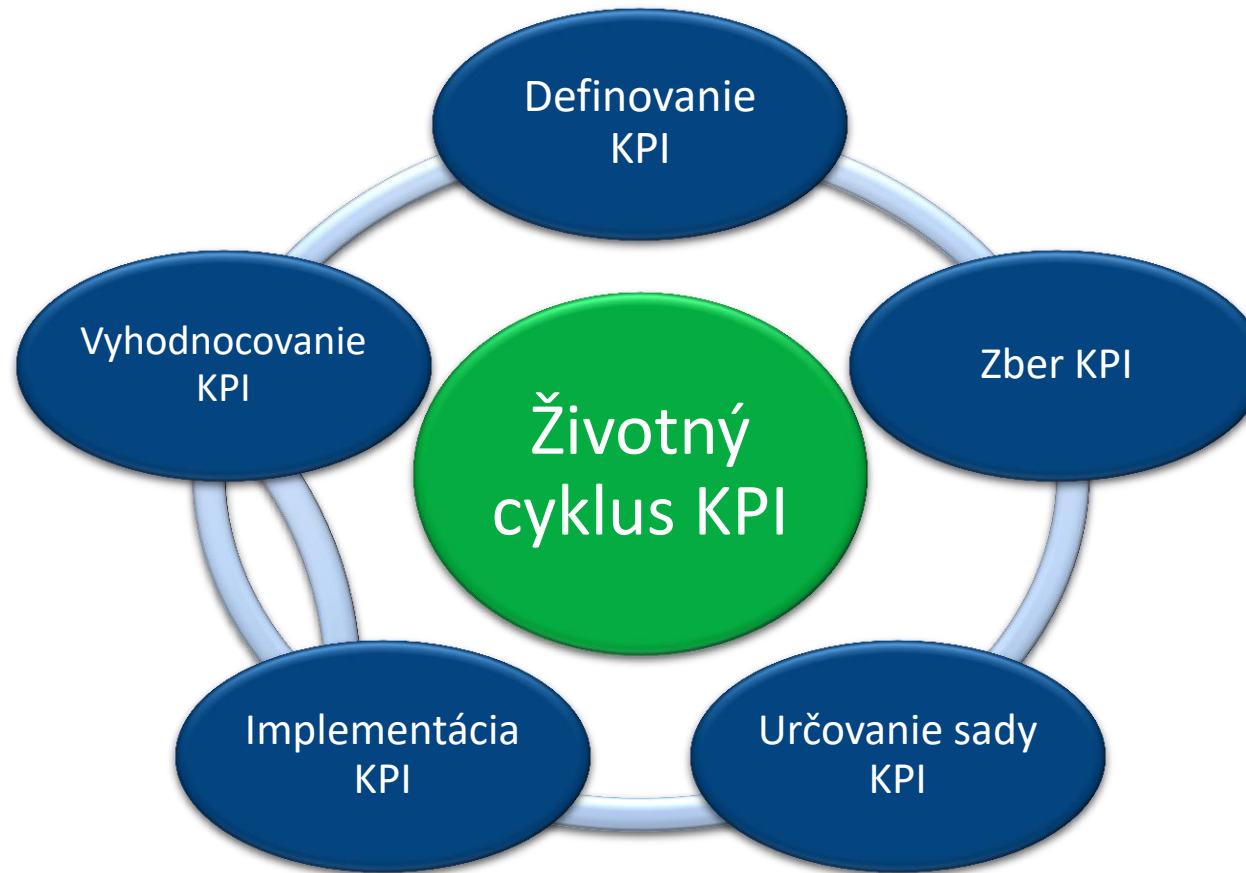
Ebf Ostrava 2019

Čo to je KPI - kľúčový indikátor výkonu

- Sú to merateľné kvantitatívne ukazovatele, ktoré nám pomáhajú zistiť, ako efektívne vykonávame našu prácu a či smerujeme k dosiahnutiu vytýčeného cieľa.
- **Typy KPI sa odlišujú podľa odboru v ktorom sú vytvorené:**
 - Obchodné KPI
 - Marketingové KPI
 - Finančné KPI
 - Logistické KPI
 - Nákupné KPI.....



Cyklus nastavenia KPI



Dobre nadstavené KPI sú naozaj zárukou sledovania trendu plnenia cieľov.

Čo môže viesť k neúspechu KPI

Pár spôsobov prečo budú KPI neúspešné:

1. Nedostatočne definované
2. Nejednoznačná zodpovednosť
3. Ťažko dosiahnuteľné
4. Slabo špecifikované ciele
5. Zložito merateľné



Nesynchronizované nastavenia KPI vo firmách

Kontraproduktívne KPI:

KPI, ktoré pôsobia vzájomne kontraproduktívne na očakávaný výsledok.

Príklad: Spoločnosť má set KPI stanovených v riadnej pyramidálnej hierarchii s prepojením na celkový cieľ: Splnenie plánu CAPEX vo výške 100 mil. EUR. Plnenie tohto KPI bolo implementované v troch útvaroch spoločnosti nasledovne:

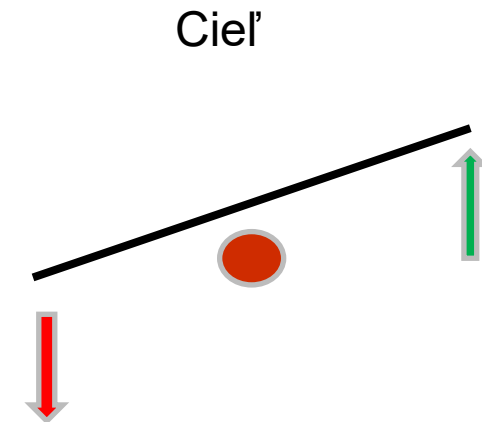
Inžiniering 100% plnenie

Výstavba 100% plnenie

Nákup 15% úspora s uzavretých zmlúv z hodnoty 100 mil. EUR.

Ani jeden útvar sa nezaujímal o vzájomné prepojenie KPI.

Viditeľný problém nepriamej úmery



Nesynchronizované nastavenia KPI vo firmách

- **Závisle KPI:**

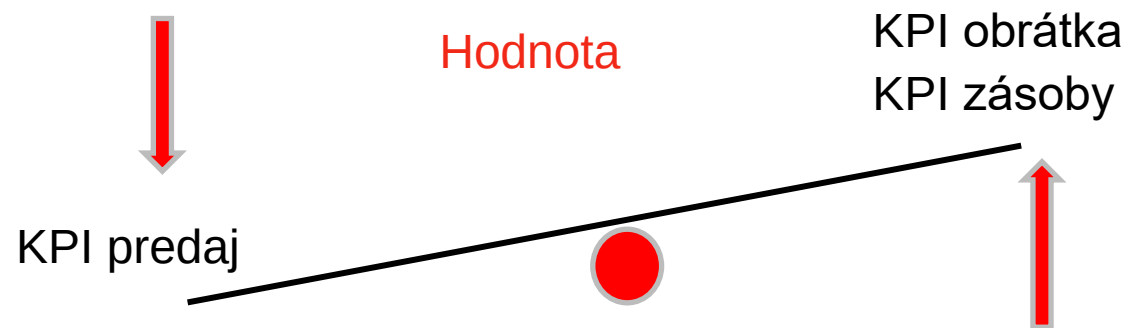
KPI, ktoré sú navzájom závisle a nepodporujú rovnaký cieľ

Príklad: Spoločnosť si stanovila za jeden zo svojich cieľov zvýšiť predaj smart riešení a uviesť na trh nové komponenty v hodnote 20 mil. EUR. Zároveň iný cieľ mal ambíciu znížiť režijné náklady spoločnosti o 10%. Tento cieľ pripadol na všetky útvary rovnakou mierou.

Logistika si dala ambiciózny cieľ korešpondujúci s úsporou, a to znížiť hodnotu skladových zásob a obrátku zásob.

Nákup negociáciami dosiahol zníženie ceny nových komponentov za cenu pravidelných dodávok do skladu podľa očakávaného harmonogramu. Zvýšil tým síce obchodnú maržu, ale za cenu rizika pravidelných dodávok.

Predaj žiaľ nebol úspešný podľa očakávaní a spôsobil lavínový efekt neplnenia KPI v sklade.

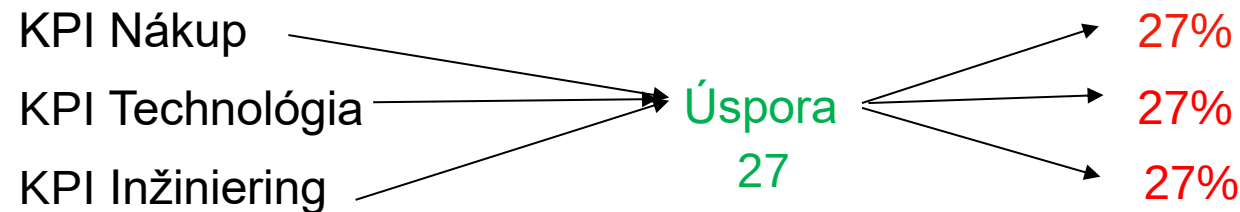


Nesynchronizované nastavenia KPI vo firmách

- **Zdielané KPI:**

KPI, ktoré sú rovnaké pre rôzne útvary, podieľajú sa na plnení KPI spoločne a nie sú určené parametre zdieľania výsledku.

Príklad: Spoločnosť si vytýčila za cieľ dosiahnuť úspory v nákupe komponentov oproti súčasnej cene o 25%. Nákup prezentoval zameranie sa technické úspory a do projektu boli prizvané aj technické útvary. Výsledkom projektu bola dosiahnutá úspora 27%, ktorú prezentoval ako svoje KPI každý útvar samostatne. Otázka kontroľingu bola: **teda koľko je celková úspora?**



Ako teda hodnotiť nákup a nákupcov,
len podľa KPI?