

INTERVJU: Prof. Dr. **Heimo Losbichler**

Predsjednik Uprave

IGC – International Group of Controlling

ICV – Internationaler Controller Verein

KPI-EVIMA DO USPJEŠNOG POSLOVANJA

KPI-evi predstavljaju sažete kvantitativne informacije. Uspostavljaju se i primjenjuju u upravljanju poduzećem jer mogu složene sadržaje prikazati na relativno jednostavan način, omogućuju njihov brz pregled i tako sprječavaju preopterećenost informacijama. Da bi KPI-evi ispunili zadaće koje se od njih očekuju, moraju sadržavati pet sljedećih obilježja: usporedivost, dostupnost, razumljivost i jednostavnost, aktualnost i valjanost.

Mladen Meter: *Kako vidite važnost i svrhu korištenja KPI-eva u poduzećima?*

Heimo Losbichler: KPI-evi su oduvijek predstavljali ključne informacije u planiranju i upravljanju poduzećem, a time i središnji instrument kontrolinga. Oni predstavljaju sažete kvantitativne informacije i smanjuju složenost beskonačnih stupaca brojeva koje imamo na raspolaganju. Izreka *If you can't measure it, you can't manage it* je valjana i primjenjiva više nego ikada u složenom konkurentskom okruženju, u kakvom se danas nalazimo.

Mladen Meter: *Koja su najvažnija kvalitativna obilježja KPI-eva i što je nužno za njihovo ispravno određenje?*

Heimo Losbichler: KPI-evi se uspostavljaju i primjenjuju u upravljanju poduzećem jer mogu složene sadržaje prikazati na relativno jednostavan način, omogućuju njihov brz pregled i tako sprječavaju preopterećenost informacijama (eng. *information overload*). KPI-evi prate cijeli proces upravljanja poslovanjem. Kod postavljanja i planiranja ciljeva, KPI-evi služe za precizno određivanje i operacionalizaciju ciljeva u poslovnoj praksi. U provedbi oni služe za određivanje postojećeg stanja u formi ostvarenih vrijednosti odnosno njihovih odstupanja u odno-

su na željene vrijednosti. Na taj način u ovom području ispunjavaju funkciju kontrole, stimulacije i upravljanja. Prilikom prognoziranja (eng. *forecast*) brzo i jednostavno pomažu pri procjeni očekivanih rezultata.

Da bi KPI-evi ispunili zadaće koje se od njih očekuju, moraju sadržavati pet sljedećih obilježja:

- 1. Valjanost:** KPI-evi moraju točno i pouzdano odražavati činjenice koje trebaju prikazati. Pitanje kako se može najbolje mjeriti kvaliteta usluge udjelom pravodobnih isporuka u ukupnim isporukama očito ukazuje na to što valjanost zapravo znači: ako obećam kupcima dugo vrijeme isporuke, mogu imati visok udjel pravodobnih (eng. *on-time*) isporuka, ali kupci neće biti zadovoljni kvalitetom pružene usluge. Odaberi pravilni KPI je često teže nego što se čini i spada u temeljne kompetencije kontrolera.
- 2. Aktualnost:** KPI-evi se moraju moći brzo prikupiti kako bi se mogle donijeti brze odluke.
- 3. Razumljivost i jednostavnost:** značenje i izričaj KPI-eva moraju biti jasni i razumljivi svim menadžerima, bez obzira na njihovo obrazovanje.
- 4. Dostupnost:** u osnovi, KPI-evi se trebaju temeljiti na dostupnoj i kvalitetnoj bazi podataka.



5. Usporedivost: ovo obilježje je relevantno da bi se KPI-evi mogli uspoređivati s konkurencijom ili unutar koncerna te kako bi se mogao identificirati potencijal za poboljšanje.

Mladen Meter: *Koliko je važna identifikacija i razlikovanje između lagging i leading KPI-eva?*

Heimo Losbichler: KPI-evi koji danas dominiraju u kontrolingu u osnovi su kasni (eng. *lagging*) KPI-evi. Financije su uvijek rezultat, a ne uzrok. Međutim, na dinamičnim tržištima ključno je integrirati rane (eng. *leading*) KPI-eve u sustav kontrolinga. Rani KPI-evi su gotovo uvijek nefinancijske prirode. Njihov financijski učinak može se samo ugrubo razumjeti pomoću moderne analitike: kako utječe smanjenje motiviranosti zaposlenika na prodaju i dobit? Međutim, rani KPI-evi daju važan signal da bi se mogla pravodobno donijeti odgovarajuća poslovna odluka.

Mladen Meter: *Kakav je odnos između MbO-a i KPI-eva? Jesu li ove kategorije komplementarne ili međusobno isključive u poslovnoj praksi?*

Heimo Losbichler: Za učinkovit kontroling te dvije kategorije moraju biti međusobno usklađene. Bilo bi

” KPI-evi služe za precizno određivanje i operacionalizaciju ciljeva u poslovnoj praksi

besmisleno definirati KPI-eve u kontrolingu za upravljanje poslovanjem i istodobno mjeriti učinak zaposlenika u MbO (eng. *Management by Objectives* – MbO – upravljanje pomoću ciljeva) sustavu s drugim ciljevima. To je koordinacijska funkcija kontrolera. Kontroler mora osigurati dosljedan, koordiniran sustav upravljanja i barem integrirati MbO sustav s odjelom ljudskih potencijala, upravljanjem kvalitetom sa sustavom kontinuiranog unaprjeđenja (*Kaizen*) i eventualno sa sustavom održivosti / upravljanja okolišem.

Mladen Meter: *Koja je uloga komunikacije pri određivanju, praćenju i upravljanju KPI-evima?*

Heimo Losbichler: Kvalitetna komunikacija je važan i često podcijenjen dio kontrolinga. Zapravo, sve empirij-



” KPI-evi povećavaju učinak zaposlenika i usmjeravaju njihove napore prema željenom cilju

ske studije pokazuju istu sliku: uz analitiku, komunikacijska snaga je jedna od najvažnijih vještina kontrolera, koja također odlučuje o tome mogu li kontroleri preuzeti ulogu sparing partnera menadžerima ili će biti samo isporučitelji brojki. Naime, pravilna primjena KPI-eva, odnosno ispravna komunikacija vezana za KPI-eve, posebno je važna za menadžment poduzeća. To se prije svega odnosi na upravljanje. Postoji veliki rizik demotiviranja zaposlenika, osobito u situacijama rangiranja ili izrade top-lista,

Mladen Meter: *Kakav može biti utjecaj KPI-eva na ponašanje zaposlenika?*

Heimo Losbichler: Osim izreke: *If you can't measure it, you can't manage it*, postoji druga važna izreka o primjeni KPI-eva: *You get what you measure*. To se odnosi na dvostruki učinak KPI-eva. U pozitivnom smislu, KPI-evi povećavaju učinak zaposlenika i usmjeravaju njihove napore prema željenom cilju. U negativnom smislu, zaposlenici su jednostrano zainteresirani za ono što se mjeri, često na račun drugih važnih područja. Evo primjera: tko mjeri uspješnost izvedbe proizvodnje pomoću jediničnih troškova i isplaćuje bonuse prema tome, ne bi se trebao iznenaditi ako se proizvodi u velikim količinama i ako se povećava stanje na skladištu. Mi ljudi smo obično oportunisti i brzo shvaćamo kako postići cilj na najlakši način. Lažni ili jednostrani KPI-evi mogu uzrokovati neprikladno ponašanje zaposlenika. Konflikt među ciljevima, kao što je ravnoteža između kratkoročne i dugoročne uspješnosti, uvijek se rješava u smjeru važnijeg pokazatelja ili poticaja.

Mladen Meter: *Kakav je odnos između kvalitativnih i kvantitativnih KPI-eva?*

Heimo Losbichler: Vjerujem da se pojam *kvalitativno* često pogrešno tumači. Ključni KPI obično ima numeričku vrijednost i prema tome je po definiciji kvantitativan. Kvalitativno zapravo predstavlja kvalitativni mjerni podatak, npr. loše, dobro itd. određenog KPI-a. U praksi nefinancijski KPI-evi (broj pritužbi kao mjera kvalitete usluge ili fluktuacija kao mjera radne klime) povezani su s pojmom kvalitativnih mjerenja. U tom su smislu kvalitativni KPI-evi nužni za kontroling jer pokazuju uzroke nastanka financijskih rezultata.

Mladen Meter: *Je li BSC koncept još uvijek valjan ili ga treba aktualizirati?*

Heimo Losbichler: Temeljna ideja *Balanced Scorecarda* (BSC) (uravnotežena karta ciljeva) je i dalje važeća i valjana, iako nikad nisam razumio potrebu isticanja samodostatnosti BSC-a da bi poduzeće automatski bilo uspješno. U poslovnoj su praksi napravljene brojne pogreške pri uporabi BSC-a, ali to nije slabost BSC-a. Postavljanje mjerljivih strateških ciljeva, njihovo mjerenje u sustavnoj strukturi (financijsko / nefinancijsko, rano / kasno) u svim odjelima i komuniciranje sa svim zaposlenicima već je prije BSC-a bilo nužno i isto tako je još uvijek potrebno. Koncept BSC-a je snažno orijentiran na strategiju. Međutim, danas vidimo trend prema agilnom upravljanju poduzećem. To se trenutačno provodi pomoću koncepta OKR-a (eng. *Objectives and Key Results* – ciljevi i ključni rezultati), koji često postavlja kratkoročne ciljeve i brže se rade tekuće usporedbe između planiranih i ostvarenih rezultata. Usto, također se upotrebljavaju verbalni opi-



si ciljeva koji se trebaju ostvariti. Međutim, i ovdje je riječ o klasičnom procesu kontrolinga u postavljanju i praćenju ciljeva.

Mladen Meter: *Koliko može biti opasno isključivo se fokusirati na individualne zaposlenike ili na poduzeće pri upravljanju?*

Heimo Losbichler: Ovdje je također riječ o ravnoteži. U konačnici, radi se o tome da poduzeće u cjelini bude uspješno, a da to ključni KPI-evi na razini poduzeća i osiguraju. S druge strane, mnogi pojedinačni učinci pridonose uspjehu poduzeća. Mnoga su poduzeća zbog toga izgradila svoj sustav poticaja za zaposlenike koji uključuje obje komponente. U početnoj fazi BSC-a, poduzeća su pokušala razbiti korporativnu BSC matricu strogo na razinu samih zaposlenika. Međutim, to je vrlo skupa aktivnost. Vjerujem da je potreban dobar miks jedne i druge komponente.

Mladen Meter: *Kakav će utjecaj imati digitalizacija poslovanja na KPI-eve?*

Heimo Losbichler: Digitalizacija predstavlja veliku priliku. Do sada su mnogi KPI-evi bili nedostupni ili su se utvrđivali samo s iznimnim naporima i vremenskim pomakom. Kroz digitalizaciju ćemo dobiti priliku za dostupnost podataka u gotovo stvarnom ili u stvarnom vremenu (eng. *near-time* ili *real-time*) i uz njihovu znatno veću granularnost. To se odnosi i na poslovne procese u opskrbnom lancu (eng. *Supply Chain*) npr. upotrebom *Process Mininga* (eng. *Process Mining* – rudarenje procesa), specifične podatke o kupcima ili čak o proizvodima tijekom čitavog životnog ciklusa. Međutim, te će informacije često biti nefinancijske prirode i poboljšati će važnost kvalitativnih KPI-eva. Iako smo tek na početku, vjerujem da će digitalizacija tek donijeti najbolje vrijeme za kontroling. Međutim, kontroleri zbog toga moraju steći potrebne digitalne vještine.