

## Procesný controlling 4

# Máme optimálne nastavené procesy?

FINANČNÝ MANAŽMENT 12/2012 - RUBRIKA CONTROLLING

Milan Veščičík, konateľ spoločnosti GRADIENT 5, s.r.o.

**Firemné procesy môžeme vnímať ako jednotlivé orgány a funkcie ľudského tela. U zdravého človeka fungujú orgány spoľahlivo a efektívne, umožňujú mu dosahovať požadované výkony a minimalizujú ohrozenia. Ako však v podniku zmeriame, či máme optimálne nastavené procesy?**

„Tí Nemci sa určite zbláznili!“, odpovedal na obvyklú otázku „Čo máš nové?“ riaditeľ závodu LOGISTIK & ASSEMBLY, s.r.o. Jozef Polák vedúcemu výroby. „V budúcom roku máme znížiť počet pracovníkov o 10 %. Ved' sme znižovali stavy už v tomto roku a stále im to nestačí. Že vraj máme stále nízku **produktivitu**, v niektorých činnostiach takmer o 40 % nižšiu, ako v nemeckom sesterskom závode. To sa im ľahko hovorí, keď majú trojnásobné platy.“

„Rozšírte program zajtrajšej porady o bod **Znižovanie stavu pracovníkov v roku 2013, Danká**“, obracia sa riaditeľ na asistentku už trochu kludnejším tónom. „Nech si každý pripraví návrhy za svoj úsek a tiež návrhy na možné úspory pracovníkov za celý závod. Už to vidím, ako sa zase pohádame.“

Slovenský závod začal pred siedmimi rokmi s logistickými službami pre dodávateľov neďalekého strojárkeho podniku. Najmä pre tých zahraničných bolo výhodné využiť služby lokálneho partnera, pretože veľká strojárka firma vyžadovala väčšinu dodávok Just in Time.

Ku komplexným logistickým službám časom pribudla jednoduchá výroba – prevažne montáž dielov pre niektorých subdodávateľov, ale aj pre hlavnú strojársku firmu. Dnes už má výroba vyše 30% podiel na tržbách závodu a zamestnáva 250 vlastných i agentúrnych pracovníkov.

Úspešná expanzia bola pribrzdená krízou, no pomohli im dobré vzťahy so zákazníkmi. Hoci nastal celkový pokles v branži, ich významní zákazníci im dali prednosť pred inými dodávateľmi a tak hoci pár konkurentov skrachovalo, Jozefov závod i keď s miernym poklesom obratu pokračuje ďalej.

Treba však priznať, že za udržanie zákaziek „zaplatili“ aj zníženými cenami, ktoré znamenali druhý vplyv na pokles tržieb. Takto znížené tržby by už dávno spôsobili „červený“ výsledok hospodárenia, keby priebežne neznižovali nákladové položky. Postupne však vyčerpávali rezervy, ktoré objavili v hospodárení. V dvoch vlnách upravovali počet pracovníkov v niektorých strediskách a taktiež využili svoju veľkosť pri tlaku na dodávateľov, aby tak znížili nákupné ceny. Dostali sa do štádia, keď im dochádzali nápady na znižovanie nákladov, ale tržby to ignorovali a okrem pár výkyvov majú stále tendenciu klesať.

Vlastne sa ani Nemcom nečudoval, ak tlačili na zlepšenie ekonomických výsledkov. „**Máte stále nízku produktivitu, urobte s ňou niečo**“, rezonovalo Jozefovi v ušiach.

### Produktivita, alebo zisk?

Na poradu prišli všetci manažéri včas. Chvíľu im trvalo, kým si zvykli na dôslednosť nového riaditeľa, ktorý nekompromisne trval na dochvilnosti. Ale teraz im pripadalo úplne prirodzené, že schôdza začala načas a na nikoho sa nemuselo čakať.

Obvyklé body porady prebehli bez väčších turbulencií. Plnenie plánu na jednotlivých projektoch, riešenie drobných nespokojností zákazníkov, diskusia k novej zmene dodávateľa, výhľady výkonov na projekty na ďalší mesiac. A potom prišiel posledný bod programu, ktorý bol na poradu zaradený dodatočne.

„**To je úloha pre personalistov**“, nevydržal v sebe dlhšie držať emócie šéf údržby. „**Nech nakreslia nového pavúka so správnym počtom pracovníkov a ja sa podriadiam. Ale negarantujem, že s takýmto počtom splním všetky úlohy. Už teraz moji ľudia pracujú často do siedmej večer, niekedy aj cez víkendy, majú nadčasy a neviem, do kedy tých najlepších u nás udržím. Sťažujú sa už na rodinné problémy a ani sa im nečudujem**“.

„Naši personalisti nemusia byť objektívni“ zakontroval vedúci výroby, obávajúc sa dôsledkov. „Môžu byť ovplyvnení osobnými postojmi a väzbami k zamestnancom. Lepšie by bolo zavolať nejakú konzultačnú firmu, ktorá navrhne optimalizáciu počtu pracovníkov.“

„No dobre, ale konzultačnej firme zaplatíme nemálo peňazí, oni zistia to, čo my už dávno vieme a kto bude garantovať, že po znížení počtu pracovníkov budú ostatní stíhať? nesúhlasí vedúci predaja. „Čo ak sa zhorší kvalita, alebo začne vznikať nespokojnosť zákazníkov, ktorí po čase od nás odídu? Produktivita sa dnes zvýši, ale v budúcnosti poklesne kvôli poklesu tržieb. No a ak sa časom pomenia objemy produkcie alebo zákazníci, to budeme opäť volať konzultantov, aby nám povedali, koľko máme mať ľudí?“

„Ak sa jedná len o zníženie počtu pracovníkov, mohli by sme prepustiť upratovačky a vrátnikov a vyriešiť ich dodávateľsky. Už pred polrokom sme dostali ponuku od profesionálnej firmy, ktorá vie tieto činnosti zabezpečiť“, navrhuje výrobár.

„No áno, pracovníkov prepustíme, produktivita sa zvýši, ale keď sme porovnávali náklady na obe možnosti, outsourcing vyšiel o 120 000 € ročne drahšie, ako naše súčasné riešenie vlastnými zamestnancami“, nesúhlasí ekonóm, aj keď je v manažmente najkratšie.

„Chcú lepšiu produktivitu, budú ju mať. Ak máme v prémieových ukazovateľoch produktivitu, tak ju splníme, nech to stojí čo to stojí“, ironizuje vedúci údržby.

„Ale ak sa zvýšia náklady a výnosy nenarastú, čo určite nie kvôli outsourcingu upratovačiek a vrátnikov, tak nám klesne zisk. Nie je však náhodou zisk dôležitejší?“ namieta vedúci obchodu.

„Ako vlastne dosahujú v Nemecku takú dobrú produktivitu? Majú šikovnejších pracovníkov, alebo ich majú lepšie organizovaných? nedá to novému ekonómovi

„Ani nie“, zapojí sa do diskusie Jozef, ktorý chodíva do Nemecka najčastejšie. „V sesterskom závode majú napríklad najmodernejší automatizovaný skladový systém, kým my využívame bežné regály a vysokozdvížne vozíky. Samozrejme, že potom máme na rovnaký objem tovaru viac ľudí v sklade. Pokiaľ nebudeme mať rovnaký skladový systém, produktivitu nezvýšime. A pre rok 2013 nemáme túto investíciu odsúhlasenú.“

Opustíme v ťažkej chvíli riaditeľa Jozefa s ďalšími manažermi, ale pokračujme v ich úvahách: Nakoľko by im pomohlo, keby im v budúcom roku investíciu schválili? Bolo by to pre firmu určite výhodné?

Porovnajme súčasné náklady na proces skladovania s nákladmi, ktoré by mal po investícii:

<b>Skladovanie (proces)</b> <i>Slovenský závod</i>	<b>súčasnú náklady</b> <b>za mesiac</b>	<b>náklady po investícii</b> <b>za mesiac</b>
Materiál režijný	5 000 €	5 000 €
Energie	4 200 €	4 500 €
Údržba	5 000 €	5 500 €
Prenájom priestorov	9 400 €	9 400 €
Ostatné služby	3 000 €	3 000 €
Osobné náklady	13 000 €	8 000 €
Odpisy	2 000 €	9 500 €
Ostatné náklady	7 000 €	7 000 €
<b>Náklady procesu spolu</b>	<b>48 600 €</b>	<b>51 900 €</b>
<b>Zvýšenie nákladov</b> <b>(zhoršenie výsledku hospodárenia) o</b>	<b>1 800 €</b>	

<b>Produktivita skladovania (Slovensko)</b>	<b>súčasnosť</b> <b>za mesiac</b>	<b>po investícii</b> <b>za mesiac</b>
Výkony skladovania (počet položiek)	27 000 ks	27 000 ks
Počet pracovníkov skladovania	13	8
Produktivita na pracovníka v ks na pracovníka	2 077 ks/prac.	3 375 ks/prac.
Zlepšenie produktivity (pomer produktív po a pred investíciou)	163%	

Ako posúdime výhodnosť pre firmu? Ak ju budeme merať produktivitou, tak je investícia do skladovania výhodná. Ak však budeme výhodnosť merať ziskom, tento sa po investícii zníži (náklady narastú a výnosy nie)! Je pre nás dôležitejšia **produktivita**, alebo **zisk**?

Obvyklé očakávanie majiteľov je, aby im firma prinášala primerané zhodnocovanie vloženého kapitálu, čomu zodpovedá ukazovateľ ROE. Ak by sme v našom závode investovali do moderného skladového systému, čo by to urobilo s naším ROE?

Pri výpočte zmeny ROE by sme mohli rozlišovať, či by bola investícia hrazená z požičaných peňazí (úver, leasing), alebo z vlastného kapitálu.

V prípade investovania z úročených cudzích zdrojov by sa dokonca zisk znížil ešte viac, ako sme vypočítali v predchádzajúcej tabuľke. Investícia vo výške 600 000 € by vyvolala nárast úrokov (napr. pri sadzbe 6 % p.a.) o 36 000 € ročne, čo je 3 000 € mesačne. Dopad investície na náklady procesu (a tým i na náklady firmy) by bol zvýšenie o 4 800 € (=3 000 + 1 800), takže ROE pri zachovaní vlastného imania zaručene poklesne).

Ak by sme investovali z vlastných zdrojov, úroky sa nezvýšia a zisk sa z dôvodu finančných nákladov nezmení. Výhodnosť zmien v podniku však nemerame ziskom, ale ukazovateľom ROE. No a investície z vlastných zdrojov majú vždy za následok priame alebo nepriame zvýšenie vlastného kapitálu, čo má na ROE ďaleko horší dopad, ako investovanie z cudzieho kapitálu.

ROE (Return On Equity – návratnosť vlastného kapitálu) býva hlavným ukazovateľom pre majiteľa, podľa ktorého sa rozhoduje, či je preňho výhodné vlastniť firmu, alebo s ňou naložiť inak.

ROE = výsledok hospodárenia po zdanení / vlastný kapitál.

Merame ho v percentách a jeho výška by mala pokrývať bezrizikové úročenie kapitálu + prémie za riziko, spojené s konkrétnou investíciou (firmou). Jeho výška sa očakáva rádovo v desiatkach percent, najmä ak sú hospodárske výsledky nestabilné kvôli trhu, na ktorom sa firma pohybuje.

Príklad výpočtu:

Výnosy: 3 500 000 €.

Výsledok hospodárenia: 200 000 €

Vlastné imanie: 800 000 €

ROE = 200 000 / 800 000 = 25 %

Znamená to, že vplyv uvažovanej investície do skladovania by v každom prípade zhoršil firemné ROE, hoci by sa produktivita zlepšila. Záver: takéto riešenie nárastu produktivity nie je v slovenskom závode výhodné, pokiaľ merame výhodnosť ziskom alebo ROE.

Prečo potom v Nemecku investovali do skladovania? Porovnajme náklady skladovania, ak by sme mali závod v Nemecku. Predpokladajme, že hlavný rozdiel by bol v osobných nákladoch (teda v nemeckých a slovenských platoch).

<b>Skladovanie</b> <i>Nemecký závod</i>	<b>náklady bez investície</b> <b>za mesiac</b>	<b>náklady s investíciou</b> <b>za mesiac</b>
Materiál režijný	5 000 €	5 000 €
Energie	4 200 €	4 500 €
Údržba	5 000 €	5 500 €
Prenájom priestorov	9 400 €	9 400 €
Ostatné služby	3 000 €	3 000 €
Osobné náklady	39 000 €	24 000 €
Odpisy	2 000 €	9 500 €
Ostatné náklady	7 000 €	7 000 €
<b>Náklady procesu spolu</b>	<b>74 600 €</b>	<b>67 900 €</b>

Porovnanie ukazuje, že v Nemecku s trojnásobne vyššími osobnými nákladmi na pracovníka je moderný skladový systém výhodný, lebo bez neho by bolo skladovanie drahšie, ako s ním.

<b>Produktivita skladovania (Nemecko)</b>	<b>proces bez investície</b>	<b>proces s investíciou</b>
Výkony skladovania (počet položiek)	27 000 ks	27 000 ks
Počet pracovníkov skladovania	13	8
Produktivita na pracovníka v ks na pracovníka	2 077	3 375
Rozdiel v produktivite	163%	

Mesačná produktivita v nemeckom závode je 3 375 ks skladových položiek na pracovníka. V tomto prípade je vyššia produktivita výhodná aj z pohľadu nákladov procesu a tým aj z pohľadu zisku. Avšak proces skladovania majú drahší, ako na Slovensku (67 900 € oproti 48 600 €).

### **Máme všetky procesy nastavíme optimálne?**

Asi nie. Ak ich nemeríme a aktívne neudržiavame v optimálnej podobe, takmer určite ich nemáme optimálne nastavené.

„Optimálne“ znamená po slovensky najlepšie. Ak chceme mať nejaký proces optimálne nastavený, v prvom rade sa musíme rozhodnúť, ako budeme merať „optimálnosť“. Situácia v slovenskom závode riaditeľa Jozefa Poláka ukazuje, že máme viac možností, ako hodnotiť optimálnosť procesu:

- kvalitou
- rýchlosťou odozvy na podnet zákazníka
- kvantitou (kapacitou)
- dobou realizácie
- produktivitou
- spoľahlivosťou splnenia požiadavky zákazníka
- modernosťou technického vybavenia
- nákladmi procesu
- jednotkovými nákladmi procesu
- ...

Ak by sme všetky uvedené kritériá aplikovali na proces údržby, potom by jej výkony boli stopercentne kvalitné, prakticky okamžite by vyriešila ľubovoľné požiadavky výroby, mala by najmodernejšie technické vybavenie, ale žiadneho pracovníka (= najnižšia produktivita), bola by stopercentne spoľahlivá a mala by nulové celkové aj jednotkové náklady.

Keď v Čapkovej rozprávke varil psík s mačičkou kašu, tiež boli presvedčení, že ak do nej pridajú samé dobré veci, tak bude najlepšia. No nebola. Rovnako keď optimalizujeme podnikové procesy, musíme sa rozhodnúť pre hlavné kritérium, pretože napríklad čím viac zlepšujeme technické kritériá, tým viac môžu rásť náklady.

Vysoká produktivita údržby znamená: čím menej údržbárov realizuje čím viac výkonov. Ako to dosiahneme? Budeme vyžadovať, aby údržbári zbytočne neposedávali, aby mali kvalitné (a drahé) náradie, kúpime im drahý špeciálny softvér, aby mali dobre zorganizovanú prácu. Vyčerpali sme všetky rezervy? Určite nie. Ešte ich môžeme poslať na drahé školenia, aby zvládali opravy efektívnejšie, alebo rovno „kúpime“ najlepších a najkvalitnejších údržbárov. Čo ďalej? Môžeme donútiť údržbárov, aby sa presúvali v pokluse a ak počítame produktivitu na pracovníka, ďalšie vylepšenie dosiahneme, ak bude každý pracovať aspoň 10 hodín denne.

Mohli by sme ďalej pokračovať v našich snahách a asi by sme naozaj dosiahli najvyššiu produktivitu údržbárov v širokom okolí. Bude to však pre firmu výhodné?

## Kritériá optimálneho procesu

Opäť sme pri otázke výhodnosti v podniku. V špeciálnych prípadoch nevádi, ak je firma dlhodobo stratová (napríklad pri expanzii a dobýjaní trhových segmentov s cieľom následne firmu výhodne predať), avšak v štandardných podmienkach výhodnosť pre firmu meriame ziskom, alebo exaktnejšie ukazovateľom ROE. Ešte by mohol niekto namietat, že kvalita či spokojnosť zákazníka je predsa dôležitejšia, ako náklady a zisk, avšak pokiaľ nám kvalitný výrobok alebo spokojný zákazník nezabezpečí dostatočný zisk v rozumnom časovom horizonte, majiteľ stratí trpezlivosť a náš závod zruší, prípadne presunie do Rumunska.

Iste, budeme sa snažiť vyrábať kvalitné výrobky a bojovať o spokojnosť zákazníkov, ale hranicou pre tieto snahy bude ekonomická výhodnosť. Ak nám kvalitný výrobok neprináša zisk (alebo merateľne nepodporuje ziskový segment podnikania), budeme sa ho určite snažiť nahradiť ziskovejším, alebo ho modifikovať tak, aby sa jeho profitabilita zvýšila. Niekedy mu pridáme funkčnosti a zvýšime cenu, inokedy cielene znížime kvalitu tým, že uberieme vlastnosti, ktoré zákazník nechce zaplatiť a paradoxne menej kvalitný výrobok nám bude odrazu prinášať zisk.

A ako je to so spokojnosťou zákazníka? Opýtajme sa ho, ako by sme jeho spokojnosť mohli zvýšiť. Takmer určite dostaneme odpoveď, že by ho potešila zľava 10, alebo ešte lepšie 20% z našich cien produktov.

Vyššia spokojnosť zákazníka opäť naráža na ekonomické kritérium – je to zisk, ktorý nám vzniká pri obchodovaní s ním. Ak je pre nás zákazník ziskový, môžeme sa mu prípadne snažiť zlepšiť spokojnosť, ak to náš zisk neohrozí. Samozrejme berieme do úvahy nielen súčasný zisk, ale i zisk budúceho obdobia. Riešením je optimalizovať jeho spokojnosť, aby nám prinášal optimálny zisk.

V praxi vznikajú pri optimalizácii procesov ťažké diskusie – napríklad čo je dôležitejšie, ako budeme merateľne posudzovať alebo ktorý z možných variantov má bližšie k optimálnosti. Na druhej strane – veľmi často býva pre firmu veľkým prínosom už samo aktívne uvažovanie o variantoch realizácie procesov, o zlepšeniach, o ich meraní a o hierarchii kritérií.

Záverom diskusií býva nasledujúci model optimálneho nastavenia procesu:

1. **proces plní požiadavky svojich zákazníkov (interných alebo externých) z hľadiska**
  - o kvantity
  - o kvality, spoľahlivosti
  - o času (plnenia termínov)
2. **náklady procesu sú akceptovateľné pre zákazníka**
3. **náklady procesu sú najnižšie spomedzi prijateľných variantov realizácie procesu.**

### Cieľ: všetky procesy nastavené optimálne

Ak sa vrátíme k príkladu údržby, znamenalo by to, že údržbári sú pripravení bezodkladne plniť všetky požiadavky výroby (výroba je predsa zákazníkom údržby) a tieto požiadavky plnia kvalitne a spoľahlivo či už z hľadiska termínov, alebo počtov údržbárov, ktorí sú potrební na plnenie požiadaviek. Zároveň ale „vystavujú účet“ za svoje služby výrobe. Vyzerá to príliš uletené?

Pre šéfa výroby by bolo určite najvýhodnejšie, aby mal v hale neustále k dispozícii niekoľko údržbárov, ktorí by ihneď zasiahli, ak by sa niečo pokazilo. Ak však ak zistí, koľko by takáto pohotovosť stála (a bude zodpovedať za náklady procesu výroby, ktoré musia byť akceptovateľné pre jeho zákazníka), začne počítať, či by nestačila doba nástupu údržby do 4 hodín, ktorá by bola o polovicu lacnejšia. Možno dokonca zistí, že ešte výhodnejšie vyjde poveriť pár svojich pracovníkov strážením kritických poruchových miest, aby neboli príliš preťažované a od údržby „objedná“ preventívnu prehliadku raz týždenne.

Pokiaľ máme v podniku rozumných manažérov, ktorí zodpovedajú za náklady svojich procesov, pomerne rýchlo nájdeme najvhodnejšie riešenie požiadaviek na dodávateľské procesy. Tieto sa zase budú vedieť nastaviť tak, aby požiadavky na svoje výkony vedeli zabezpečiť čo najvýhodnejšie.

Dostávame sa k logickému cieľu pre každú firmu – **mať optimálne nastavené procesy**. Znamená to, že všetky procesy spoľahlivo plnia požiadavky svojich zákazníkov a žiaden z nich nemá privysoké náklady, ktoré porovnávame so všetkými prijateľnými variantmi (vrátane outsourcingu, ktorý poskytuje užitočný benchmark).

Pri riešení optimalizácie procesov v praxi používame viac metód, napríklad ak máme v nejakom procese významné neefektívnosti, využívame prvky reinžinieringu, ktorý prináša rýchlejšie výsledky. Pri udržiavaní optimálnosti

alebo pri jemnejšom doladovaní zapájame manažerov jednotlivých procesov do neustáleho hľadania výhodnejších riešení (napr. Kaizen alebo Ekonomizácia riadenia). Spätnú väzbu i podklady pre hľadanie a overovanie zlepšení im poskytujú reporty procesného controllingu.

Optimálne nastavený proces môže mať podobne dobrý ukazovateľ produktivity, ako proces v Nemecku, no rovnako sa môže stať, že v slovenskom závode je výhodnejšie mať horšiu produktivitu, ale lacnejší proces.

Nastavenie procesov nám pomáha udržiavať krížová kontrola: Ak náhodou niektorému procesu „utečú“ náklady, v nasledujúcom období môžeme očakávať, že jeho interní zákazníci rýchlo prejavia svoju nespokojnosť.

### **Ako stráži naše procesy zákazník?**

Možno už cítime, že horizontálne riadenie cez ekonomiku procesov by mohlo fungovať. Základným princípom je hľadanie minimálnych nákladov na proces tak, aby splnil požiadavky svojho interného zákazníka, ktorý tiež stráži svoje náklady. Pokiaľ manažér procesu zistí, že „nakupované“ služby nie sú preňho výhodné, bude sa to snažiť riešiť s „dodávateľom“ a pokiaľ neuspeje, nájde si výhodnejšie (= lacnejšie, prípadne kvalitnejšie s podobnými nákladmi) riešenie či už vo vlastnej réžii, alebo bude nakupovať služby napríklad z vonkajšieho prostredia.

V praxi neposkytujeme manažerom úplnú voľnosť, ale controlling rieši prípadné spory a predpokladané výhodnejšie riešenia („Ak by som objednal externú údržbu, vyjde ma lacnejšie a prácu urobí rýchlejšie i kvalitnejšie“). Pri náhrade interných procesov outsourcingom treba totiž citlivejšie prepočítať ekonomickú výhodnosť kvôli súvisiacim fixným nákladom. V každom prípade, ak niekto v podniku upozorňuje, že jeho dodávateľ je drahý a našiel výhodnejšie riešenie, dostávame skvelý signál, že ešte nemáme niektorý proces optimálne nastavený.

A čo ak proces nemá interného, ale len externého zákazníka?

Externý zákazník si možno ešte viac stráži svoju peňaženku, ako náš interný, no obvykle nemá informáciu, koľko naše procesy v skutočnosti stoja. Pokiaľ poskytujeme výkony procesov pre externých zákazníkov, predávame ich väčšinou ako naše produkty za dohodnutú a fakturovanú cenu. Pokiaľ nám takto vzniká zisk, ktorý zvyšuje i zisk celej firmy, zrejme je rozumné v tomto pokračovať ďalej.

Ak však zistíme, že pre predaji nášho výrobku či služby vzniká strata, máme vážny signál, aby sme bezodkladne prehodnotili celý nákladový reťazec procesov, ktoré sa na produkte priamo či nepriamo podieľajú. Analyzujeme samozrejme aj cenu produktu. Preto je pravidelné vyhodnocovanie profitability produktov s využitím presných (procesných) kalkulácií dôležitým controllingovým nástrojom, ktorý slúži aj na indikáciu neefektívnych procesov, alebo neefektívnych obchodných podmienok.

*Milan Veščičík*

[www.gradient5.sk](http://www.gradient5.sk)