

Kedy pomôže Activity Based Costing firme?

*Ak má firma náklady vo výške niekoľko sto miliónov Sk ročne, možno predpokladať, že **nie každá koruna bola vynaložená účelne.***

*Pri odhade výšky neopodstatnených nákladov 3 – 5 % sú to i desiatky miliónov Sk za rok, o ktoré **mohla mať firma vyšší zisk.***

Jeden z nástrojov na odhaľovanie neúčelných nákladov je Activity Based Costing. Na Slovensku sú desiatky firiem, ktoré majú skúsenosť s touto metódou. V mnohých z nich sa vynaložené prostriedky nevrátili.

Je možné vopred zistiť, či bude implementácia ABC pre firmu prínosom, alebo len epizódou bez dlhodobých efektov?

Zmenová energia v prírode

Aby bola firma úspešná, potrebuje viacero faktorov. Patria k nim výrobné prostriedky, finančný kapitál, znalosti, schopných ľudí. Skúmame menej obvyklý faktor, ktorý nazveme „**zmenová energia**“.

Pre inšpiráciu sa pozrime do prírody. Lev leží v tieni stromu. Keď spozoruje potenciálnu korisť, inštinkty mu napovedia, či už má prázdny žalúdok a či je korisť preňho vhodná. Ak áno, rozbehne sa za ňou a často ju aj uloví. Ak nie je hladný, alebo korisť je príliš ďaleko, drieme ďalej.

Starému a zoslabnutému levovi už zmysly príliš neslúžia. Ak aj korisť spozoruje a rozbehne sa, nedokáže v sebe vybudieť toľko energie, aby korisť ulovil a zasytil sa. Spotrebuje viac energie, ako dokáže získať, čo príroda dlho netoleruje.

Zmenová energia umožňuje živým organizmom riešiť svoje akútne potreby, alebo aj prispôbovať sa zmeneným podmienkam okolitého prostredia.

Firmy majú mnoho spoločné so živými organizmami. Rovnako potrebujú neustále prijímať „energiu“ z vonkajšieho prostredia, ktorá musí prevyšovať ich spotrebu. Ekvivalentom energie z prírody sú prirodzene peniaze.

Ako rozoznáme, ktorá firma je „mladý a silný lev“ a ktorá je „starým a chorým levom“?



Zmenová energia v našej firme

Firma sa skladá z jednotlivých procesov, vyrába a vyvíja produkty, obsluhuje zákazníkov a ich plní požiadavky. Denne sa v nej stretávame s príležitosťami, ako je kúpa nového stroja, zavedenie nového výrobku, resp. získanie nového zákazníka. Od čoho závisí, či na príležitosť firma zareaguje a s akým efektom?

Firmy môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

V jednej skupine sú tie firmy, ktoré sa menia prevažne len vtedy, keď je zle. Výrobná linka prestáva fungovať, výrobok nejde na odbyt a je stratový, na zákazníka evidentne doplácame. To sú dobré dôvody, aby sme niečo zmenili.

Takéto firmy sa často boria s nedostatkom peňazí, ich trhová hodnota je pod účtovnou. Odborná literatúra ich zaraďuje do 2. ligy. Štatistická väčšina slovenských firiem patrí práve sem.

Na druhej strane väčšina firiem vo vyspelých ekonomikách sa nachádza v 1. lige. Zmeny v takýchto firmách nenastávajú tlakom vonkajšieho prostredia, ale sú spravidla iniciované príležitosťami na zlepšenie. Výrobnú linku vymenia už vtedy, keď je na trhu efektívnejšia, portfólio výrobkov nemajú zbytočne široké a vypustia z neho i ziskový výrobok, ktorý by blokoval kapacitu novšiemu s ešte vyššou ziskovosťou. Trhová hodnota firiem z prvej ligy prevyšuje účtovnú, preto robia radosť svojim majiteľom.

Predpokladajme teraz, že na úspešnú zmenu vo firme je nutné vybudenie určitého množstva energie. Ako funguje „energetizácia“ v jednotlivých ligách?

2. liga:

Firmy v 2. lige sú energetizované strachom zo zániku. Pokles predaja, zisku, alebo nedostatok peňazí na výplaty zmobilizuje celú firmu a vtedy je schopná podať naozaj vysoký výkon.

Akonáhle sa situácia zlepší, energetizácia klesá. Firemná kultúra skôr brzdí zmeny a hoci sa sporadicky objavujú dobré nápady na zlepšenia, do praxe sa nedostanú.

¹ A. Kopčaj: Řízení proudu změn

V druholigových firmách je centralizované riadenie nevyhnutnosťou, avšak spôsobuje nepružnosť a mnohé premárnené príležitosti.

1. liga:

Zmenová energia firiem v 1. lige vzniká zo snahy o neustále zlepšovanie. Zmeny sú iniciované zhora izdola, prekážok na ich realizáciu je minimum. Firemná kultúra podporuje zlepšenia a toleruje občasné neúspechy, ktoré zodpovedajú bežnému riziku pri ceste za excelenciou.

Ak vznikne príležitosť na zmenu, tu nekladie sa otázka „Ktorá firma to už robí“, alebo nebodaj „Majú to už všetky firmy?“. Najcennejšie sú príležitosti, ktoré ešte nikto nevyužil.

Prirodzeným dôsledkom „členstva“ firmy v 1. lige je vysoký zisk a dostatok peňazí na rozumný rozvoj.

Ako súvisia „ligy“ s koncepciou ABC-M?

V ľubovoľnej firme môže vzniknúť nápad zaviesť ABC-M. Raz je to iniciatíva nového riaditeľa, inokedy získa inšpiráciu ekonóm či kontroler na seminári. Stáva sa, že majitelia chcú mať prehľad, kde sa im vo firme strácajú peniaze. Ako vyzerá následná realizácia?

Druholigové firmy dokážu vybudovať energiu len krátkodobo. Často v nich nie je dostatok korektných informácií, i keď využívajú drahý informačný systém. Technicky nebýva problém zbierať a vyhodnocovať všetky potrebné dáta pre ABC, avšak rezistencia firemného prostredia spôsobí, že zmena nezapustí korene a riadenie sa vracia do starých koľají.

Komplexnosť systému ABC-M (monitoruje ekonomiku firemných procesov, vyhodnocuje efektívnosť produktov a zákazníkov) môže byť dvojsečná zbraň. V „stojatých vodách“ druhej ligy pôsobí rušivo, pretože núti robiť veci inak. Ani zvýšenie zisku nebýva dostatočný argument na zmenu.

Firma sa vracia k osvedčeným ukazovateľom, ako sú tržby, tony, kusy, plánované náklady stredísk. Zvýšenie zisku optimalizáciou procesov, výrobných dávok, alebo produktového portfólia pomocou ABC-M sa odsúva na „potom“.

Ako to vyzerá v prvooligových firmách? Prvooligové firmy sú energetizované každou príležitosťou na zlepšenie, iniciátorom sú okrem manažérov i bežní pracovníci. Peniaze nie sú brzdou, aj keď ich firma nemá na účte, bankári stoja za dverami s ponukou výhodných úverov.

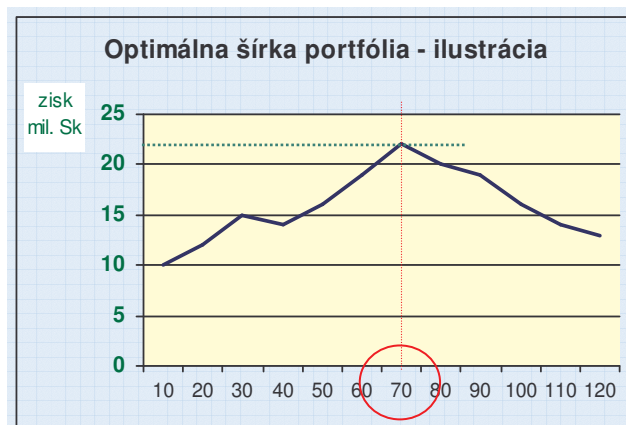
Môže tu však tiež vzniknúť problém: „Ako posúdiť, čo je pre firmu prínosom?“

Príklady otázok, ktoré riešia prvooligové firmy:

- **Zvýši, alebo zníži nový stroj náklady na výrobok?**
- **Ktorým zákazníkom sa oplatí viac venovať?**
- **Oplatí sa zaviesť nové výrobky, alebo ešte počkať?**
- **Ak zúžime naše portfólio výrobkov, potom o ktoré?**

Správnou odpoveďou môže byť vplyv na výšku trhovej hodnoty firmy. Ak naše rozhodnutie zvýši hodnotu firmy, určite lepšie obstojí pred akcionármi.

V praxi nebýva jednoduché napríklad posúdiť, aké široké portfólio produktov je optimálne vzhľadom na hodnotu firmy. Nenahraditeľným nástrojom je práve systém ABC-M, ktorý ukazuje dopad rozhodnutí na zisk firmy, odkiaľ je len malý krok k zmene jej trhovej hodnoty.



Záver

Zavedením toho istého systému v rôznych firmách vzniknú rozličné prínosy. **Výsledný efekt je možné predvídať**, úzko totiž súvisí s tým, v ktorej lige sa firma nachádza.

Od príslušnosti k 1. alebo k 2. lige závisí aj ziskovosť firmy a rast jej trhovej hodnoty.

Systém **ABC-M v 1. lige** prináša vysoké prínosy, najmä z pohľadu akcionárov, pretože transparentne ukazuje vplyv rozhodnutí na všetkých úrovniach s rastom zisku firmy.

V druhooligových firmách je obtiažne zaviesť ABC, najmä ako systémový nástroj riadenia. **Užitočným však môže byť pri analýzach, kde vo firme miznú peniaze, alebo ako podporný nástroj, ak sa firma rozhodne prejsť z druhej ligy do prvej.**