

Začnime merať ekonomickú efektívnosť procesov

Ako systematicky monitorovať ekonomickú efektívnosť procesov a činností

Dr. Milan Veščičík

Článok pre Kvalitu, október 2000

Mnohým slovenským podnikom sa darí dobiehať zahraničnú konkurenciu. Vyrábajú porovnateľné produkty, reklama a iná podpora predaja sa vyrovná zahraničným firmám, systém kvality ISO 9000 sa stáva samozrejmosťou. Akurát peňazí majú naše firmy menej.

Peňazí je dosť v bankách. V súčasnosti ich majú dokonca prebytok, čoho dôkazom je pokles úrokových mier. Len v tom našom podniku sa peniaze kdesi strácajú.

Kde znížiť náklady?

Aby sme mali vo firme dostatok peňazí, musíme ich dostať od zákazníkov. Na to však musíme najprv peniaze vynaložiť. Kupujeme materiál, platíme zamestnancom, za energie i za služby. V nákladoch sa objavujú odpisy, alebo bankové úroky. Všetky spomenuté druhové náklady a mnohé ďalšie nám znižujú výšku zisku. Taký je pohľad účtovníka a hovorí o ňom výkaz ziskov a strát.

Takýto pohľad manažérovi pre riadenie podniku nestačí. Každá z uvedených položiek totiž súvisí z ostatnými. Ušetríme na mzdách, náklady sa prelejú do služieb, alebo do zníženia tržieb. Ušetríme na energiách, zvýšia sa odpisy, vyskočí lízing nových strojov, alebo úroky za úvery z banky. Je to ako s perinou: na jednom mieste ju stlačíme, na iných sa zdvihne. Stáva sa, že podnik ušetrí peniaze, avšak tržby sa znížia ešte viac a zisk klesá.

Riešenie: sprehľadnenie procesov a činností?

Ak sa máme vyhnúť podobným rizikám ale aj nedorozumeniam pri úsporných opatreniach, treba v podniku sprehľadniť procesy a činnosti a najmä ich ekonomickú efektívnosť.

Pre zjednodušenie si môžeme predstaviť, že sa náš podnik skladá z desiatok až stoviek podnikových činností, ktoré ďalej poskytujú svoje výkony. Jedná sa o administratívne činnosti, ako účtovníctvo, riadenie ľudských zdrojov, obchodné, ako fakturácia, alebo obchodní zástupcovia a najmä prevádzkové, čo môžu byť jednotlivé výrobné operácie, alebo dielčie služby v nevýrobnej sfére.

Každá z činností má svoje primárne náklady. Patria k nim:

- osobné náklady
- pomocný materiál
- energie
- odpisy atď.

Okrem primárnych nákladov uvažujeme aj s nákladmi za poskytované vnútro podnikové služby. Môže sa jednať o:

- služby výpočtového strediska
- služby personálneho oddelenia
- využívanie kancelárií a priestorov
- vykurovanie atď.

Ak sa nám podarí takýmto spôsobom sprehľadniť podnik, dostaneme veľmi dobrú základňu pre aktívne riadenie procesov a činností. Každý návrh na zmenu – investície, počet pracovníkov, zmeny pracovných postupov, ale aj opatrenie na zníženie nepodarkovosti, vieme ekonomicky posúdiť.

Od nákladov k ekonomickej efektívnosti

Podľa našich skúseností už samotné sprehľadnenie nákladov jednotlivých činností „otvára oči“ vedúcim pracovníkom. Zistia, že vyplatené mzdy sú iba malou časťou nákladov, ktoré svojou činnosťou spôsobujú. Uvedomia si, čo je na ich pracovisku „drahé“ a naopak, kde sa šetriť neopláca.

Manažér každej podnikovej činnosti (po úroveň majstra, alebo vedúceho referátu a oddelenia) dostáva mesačne ekonomické vyhodnotenie a porovnanie s plánovaným rozpočtom. Prestávajú byť podstatné dielče položky, ako je telefonovanie, pomocný materiál, dôležité sú celkové náklady za činnosť. Pokiaľ sú v podniku zodpovední manažéri, dochádza k tzv. ekonomizácii riadenia.

Meranie efektívnosti v praxi

Peniaze prichádzajú do podniku od zákazníka, preto vyhodnotenie ekonomickej efektívnosti je najdôležitejšie práve na tejto úrovni. V praxi to znamená, že každý zákazník (od desiatok až po tisíce) musí byť adresne vyhodnocovaný nielen z pohľadu tržieb, ale hlavne z pohľadu vyvolaných nákladov.

Náklady na zákazníka musia byť adresné – žiadna odbytová či správna réžia, ale v podobe nákladov procesov a činností, ktoré zákazníka obsluhovali. K obvyklým nákladom na zákazníka patria okrem nákladov na dodané výrobky (po sklad hotových výrobkov) napr. náklady na obchodného zástupcu, vystavenie dodacích listov, náklady z viazania peňazí v pohľadávkach, prípadne náklady na dopravu, ktorá je v cene.

Technické riešenie

Vyhodnocovanie ekonomickej efektívnosti každého zákazníka nemusí zvyšovať administratívnu náročnosť. Viacero podnikov na Slovensku má vytvorený takýto systém, pričom mesačné vyhodnotenie zákazníkov, výsledné kalkulácie výrobkov i efektívnosť jednotlivých pracovísk trvá iba jeden pracovný deň.

V praxi sa nám najviac osvedčilo riešenie s využitím metódy Activity Based Costing. K dispozícii je niekoľko softvérových riešení, dostupných aj pre menšie firmy.

Správcom systému, ktorý vyhodnocuje ekonomickú efektívnosť, býva spravidla pracovník kontrolingu. Po mesačnej uzávierke zabezpečí dátové vstupy z modulov účtovníctva, výroby, predaja a ďalších. Vlastná kalkulácia trvá od pár minút po niekoľko hodín, podľa zložitosti modelu. Po verifikácii údajov pracovník zabezpečí vytvorenie manažérskych zostáv a ich distribúciu.

Systém automaticky vypočíta výsledné kalkulácie a vyhodnotí efektívnosť klientov, takže počas mesiaca sa pracovníkom kontrolingu uvoľnia ruky na analyzovanie odchýlok od plánu, zisťovanie neefektívnych miest, alebo systém využívajú na modelovanie.

Modelovanie sa môže dotýkať špeciálnych požiadaviek klientov, pričom zohľadní aj vplyv vyťaženia kapacít na zníženie jednotkového nákladu. Inokedy slúži pri rozhodovaní o zmenách portfólia výrobkov a klientov, o dopade zmien ceny vstupov, alebo na modelovanie ekonomických dopadov organizačných zmien.

Zavedený systém sprehľadní vznik nákladov a ich súvis s tržbami od zákazníkov a sprístupní ich pre kompetentných pracovníkov. Firma tak splní nielen predpoklad k zákazníckej orientácii, ale zároveň má pod kontrolou účelnosť každej vynaloženej koruny.

Autor článku je konateľom firmy GRADIENT 5, Bratislava