

Zákaznícka orientácia s meraním ekonomickej efektívnosti

Dr. Milan Veščičík

Článok pre Trend, september 2000

Zákaznícka orientácia sa stáva už aj na Slovensku samozrejmosťou, najmä v podnikoch, ktoré to myslia s dlhodobou úspešnosťou vážne. Po jej úspešnom zavedení sa primárne zvyšuje pocit spokojnosti zákazníkov, sekundárne sa mení „nastavenie firemného organizmu“. Každý pracovník si začína uvedomovať svoje poslanie: uspokojovanie potrieb svojich priamych i nepriamych zákazníkov, externých, ale aj interných. Takéto sebauvedomenie uvoľňuje veľa tvorivej energie a zosúlaďuje záujmy pracovníkov, firmy i jej odberateľov. Jednota záujmov má potom blahodárny vplyv na úspešnosť firmy i na jej konto v banke.

Plníme všetky prania zákazníka!?

Heslo zákazníckej orientácie – všetko pre zákazníka, však môže naraziť na tvrdú realitu. Zákazník* chce naše produkty za polovičnú cenu. Pristúpime na túto požiadavku, alebo sa budeme držať našich cienkov?

Takáto požiadavka nie je našťastie obvyklá. Na druhej strane sa bežne stáva, že najmä dobrý zákazník požaduje špeciálne podmienky – zľavy, dlhšiu splatnosť, alebo mimoriadne služby.

Dobre zavedená zákaznícka orientácia predpokladá u každého pracovníka urobiť aj niečo navyše, okrem bežnej rutiny, ak si to zákazník želá. Každá činnosť navyše znamená zvýšené náklady. Pokiaľ vo firme existuje len bežné rozpočtovanie, má každé stredisko určený limit na jednotlivé druhy nákladov. Pracovník môže mať dilemu: urobiť niečo navyše, alebo odmietnuť „nadprácu“ kvôli naplnenému limitu? Chodiť za nadriadeným a presvedčať ho o potrebe vyššieho limitu brzdi každé nadšenie.

Dá sa v praxi zosúladiť plnenie požiadaviek zákazníkov so strážením nákladov?

Riešenie: Meranie ekonomickej efektívnosti

Pokiaľ nemá byť zákaznícka orientácia iba ilúziou, vo firme musí byť zavedené meranie ekonomickej efektívnosti. Či splníme to najbláznivejšie pranie zákazníka, alebo na pohľad bežnú požiadavku zdvorilo odmietneme, o tom musí rozhodnúť hlavne ekonomická efektívnosť. Tento pojem je určený najmä pre manažérov – neekonomov a zahŕňa v sebe nielen cenu a náklady výrobkov, ale aj výšku pohľadávok, dopravu a iné dodatkové a podporné činnosti.

Prečo ekonomická efektívnosť? Pracovník má vždy niekoľko možností, ako vyriešiť požiadavku zákazníka. Tie najjednoduchšie sú:

- neurobiť nič a vysvetliť to zákazníkovi,
- urobiť to a nežiadať protihodnotu,
- urobiť to a žiadať protihodnotu,
- objednať to ako externú službu atď.

* pod označením zákazník sa rozumie rovnako externý ako aj vnútrofiremný

Ktoré riešenie je správne? Zákazníka zaujíma iba výsledok, postup je náš problém. Jedným z riešení je smernicami stanoviť, čo má pracovník urobiť. Určite sa nám však nepodarí domyslieť všetky možnosti. Keby aj, bude takéto riešenie pre firmu ekonomicky najvýhodnejšie?

Odvážnou alternatívou je nechať riešenie na príslušnom pracovníkovi, aby sám zvolil najvýhodnejší postup. Dá sa to, skutočná zákaznícka orientácia to priam vyžaduje. Okrem uvedomelých a nadšených pracovníkov potrebujeme ešte jednu vec: sprístupniť im informácie v zrozumiteľnej podobe, aby vedeli posúdiť ekonomicky najvýhodnejší variant. Informácie v podobe režijných kalkulácií, finančných ukazovateľov, bodu zvratu a pod. sú pre bežných vedúcich pracovníkov v praxi nepoužiteľné.

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