

# Plánovanie na základe aktivít



Obr. 1

V posledných rokoch sme svedkami rastúceho záujmu o moderné metódy plánovania. Za týmto rastúcim záujmom treba vidieť najmä zostrujúcu sa konkurenciu na trhu, rýchlo sa meniace podnikačské prostredie a aj vývoj moderných informačných technológií.

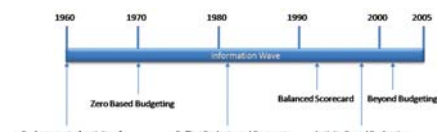
Záujem manažérov sa presúva od tradičného plánovania, ktoré sa sústreďuje prevažne iba na finančné plánovanie, k moderným metódam, ktoré sa viac zameriavajú na prevádzkové procesy a uspokojenie potrieb zákazníkov.

Finančná výkonnosť každej spoločnosti je riadená najmä dopytom po jej produktoch či službách a aktivitami tvoriacimi produkčný cyklus spoločnosti, no a najmä nákladmi vynaloženými na aktivity.

Preto by plánovanie malo viac zohľadňovať tento prístup, založený na spotrebe vynaložených nákladov a príčinnej súvislosti medzi požiadavkami aktivít a nákladmi nimi vyvolanými. Takýmto plánovaním je plánovanie na základe aktivít (ABB – Activity Based Budgeting), ktoré sa viac sústreďuje na prevádzkové procesy a ich spotrebu a tým sa odlišuje od tradičného plánovania.

## Z histórie

Plánovanie na základe aktivít nie je úplne nová metóda. Bola vyvinutá konzultantmi spoločnosti Coopers & Lybrand Deloitte v druhej polovici 90. rokov (obr. č. 1) skombinovaním osvedčených manažérskych praktík plánovania, TQM (Total Quality Management) a ABC (Activity Based Costing) konceptov. Metóda spočiatku nenašla širšie uplatnenie, pretože vtedy existujúce informačné systémy nedokázali poskytovať potrebné informácie o alokácii nákladov na aktivity a z aktivít na nákladové objekty (tovar, služby).



Obr. 2 Historická os vývoja rôznych druhov plánovania

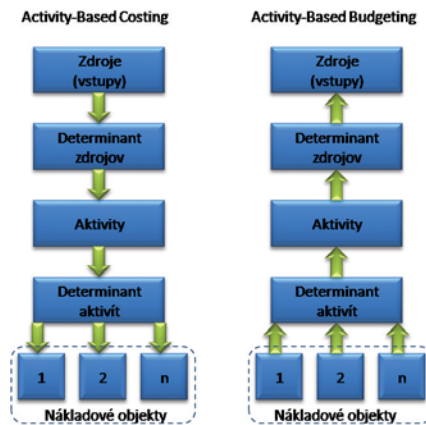
Postupom času, ako sa vyvíjali informačné systémy a stávali sa dostupnými softvérové nástroje (ABC), došlo k významnému rozšíreniu plánovania na základe aktivít.

## Ako to funguje?

Už sme naznačili, že pri zrode myšlienky plánovania na základe aktivít bol koncept ABC. Dobré aplikovaná metóda ABC v spoločnosti môže mať tri prínosy:

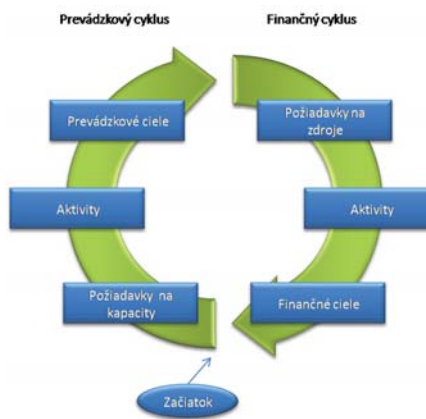
- dokáže presne stanoviť tok nákladov, ktoré ovplyvňujú zisk,
- dokáže identifikovať náklady aktivít, ktoré sa podieľajú na realizácii produkcie,
- dokáže stanoviť budúce potreby na zdroje tak, aby sa mohli efektívne využívať.

A práve táto posledná uvedená vlastnosť metódy ABC je základom princípu metódy ABB, kde sa využíva schopnosť stanovenia budúcich požiadaviek na zdroje. Možno teda povedať, že srdcom metódy ABB je reverzný použitie metódy ABC (obr. č. 2).



Obr. 3 Reverzný princíp ABB

Princíp spočíva v tom, že pokiaľ ABC sleduje tok nákladov od zdrojov na aktivity a z aktivít na nákladové objekty (tovar, služby), ABB opačným smerom sleduje náklady z nákladových objektov na aktivity a z aktivít potom na zdroje.



Obr. 4 Uzavretý prevádzkovo-finančný cyklus

Postupným zdokonaľovaním metódy bol vytvorený koncept uzatvoreného prevádzkovo-finančného cyklu (obr. č. 3). Zahŕňa tri dôležité vlastnosti, ktorými sa líši od tradičného plánovania:

- pracuje s aktivitami,
- dáva do súladu požiadavky na zdroje a kapacitu,
- cez splnenie prevádzkových cieľov sa dosahuje splnenie finančných cieľov.

Porozumenie väzbe (a to, ako sa vyvíja pri zmenách objemu) medzi aktivitami a determinantmi zdrojov či nákladov je základom metódy plánovania na základe aktivít. ABB teda dokáže kvantitatívne stanoviť požiadavky na aktivity a na zdroje, čo umožňuje manažmentu na zá-

klade týchto informácií plánovať objem práce a finančné i nefinančné požiadavky v zmysle splnenia strategických zámerov.

## Praktické využitie metódy plánovania

To, aké nástroje plánovania v súčasnosti využívajú spoločnosti, ovplyvňuje veľa objektívnych i subjektívnych faktorov. Dôležitú úlohu bude zohrávať skutočnosť, v akom sektore spoločnosť pracuje, či je to sektor dynamicky sa vyvíjajúci (telekomunikácie, služby, automobilový sektor atď.) alebo ide o sektor s menšou dynamikou, ale s vysokým tlakom na náklady (dodávatelia do retailových reťazcov, sieťové odvetvia, producenti tovarov a služieb, ktoré majú komoditný charakter). Úspešné nasadenia tejto metódy plánovania možno v súčasnosti nájsť vo viacerých spoločnostiach pracujúcich v automobilovom sektore, bankovníctve, telekomunikáciách, ba dokonca aj v takej špecifickej oblasti, ako je poskytovanie zdravotnej starostlivosti. Rozhodujúcimi faktormi jej rozšírenia je využívanie moderných informačných technológií a nástrojov poskytujúcich informačnú podporu, ako aj intelektuálna schopnosť vrcholového manažmentu pracovať s modernými nástrojmi a jeho schopnosť využiť informácie, ktoré poskytujú na kvalifikované rozhodovanie. Vhodným využitím tejto metódy plánovania dokážu spoločnosti čeliť konkurenčným tlakom a vedia sa presadiť na trhu. Metóda plánovania na základe aktivít je užitočná najmä tam, kde treba získať predstavu o dosahoch na náklady pri významných zmenách v úrovniach aktivít. Ďalej tam, kde potrebujeme spoznať vplyv rozhodnutí týkajúcich sa organizačných zmien a ich dosahy na iné časti organizácie, ktoré sú realizované s cieľom optimalizácie využitia obmedzených zdrojov.

Výhody plánovania na základe aktivít možno zhrnúť takto:

- Má potenciál eliminovať plytvanie a redukovat' zbytočne vynaloženú prácu.
- Mení pohľad plánovania z nákladového (fixné, variabilné) na kapacitné (využitá, nevyužitá kapacita).
- Synchronizuje a koordinuje aktivity vnútri i mimo podniku.
- Vŕha do rozhodovacieho procesu zákazníkov a dodávateľov (ich požiadavky a správanie).
- Integruje plánovanie aktivít s účtovníctvom pre efektívnejšiu kontrolu.
- Umožňuje lepšie pochopenie plánovania a komunikáciu s pracovníkmi na nižších organizačných úrovniach (viac používa prevádzkové pojmy ako finančné).
- Podporuje horizontálny pohľad na spoločnosť, odstraňuje bariéry medzi oddeleniami oproti tradičnému plánovaniu, ktoré podporuje vertikálny pohľad na spoločnosť.

Jedným z dodávateľov riešení na plánovanie na základe aktivít je i spoločnosť SAS.