

# MOŽNOSTI SOFTVÉROVEJ PODPORY METÓDY ABC/M V POLNOHOSPODÁRSKOM PODNIKU

Lenka Hudáková Stašová  
Ekonomická fakulta TU Košice

## **Abstract**

*The goal of almost every enterprise is to make precise products' cost calculations. Modern management methods fulfill this requirement by offering tools for cost minimalisation in order to increase the profit. One of the effective method is Activity Based Costing/Management (ABC/M). This approach is suitable for the enterprises of any size and branch. ABC method is suitable for both kinds of enterprises: those not using any modern management approaches and for those with sophisticated cost management systems.*

## **Key words**

Activity Based Costing / Management, cost calculations, software support

## **1. Zavádzanie metódy ABC/M**

Pokrok v informačných technológiách umožňuje vnieť do tradičných postupov účtovania nové metódy, a to najmä v oblasti nákladového účtovníctva. Použitie výpočtovej techniky je dnes samozrejmosťou. Fungujúce účtovníctvo na počítači umožňuje dostať z vložených dát kvalitatívne novú informáciu.

V súčasnosti je takmer v každom podniku požiadavkou znižovanie nákladov. To si vyžaduje spresniť kalkulácie nákladov na produkty. Túto požiadavku splňajú moderné metódy riadenia, ktoré ponúkajú nástroje na minimalizovanie nákladov a tým aj na zvyšovanie zisku.

Jednou z účinných moderných metód je metóda Activity Based Costing/Management (ABC/M). Je zameraná na sledovanie a riadenie nákladov. Na rozdiel od tradičných metód, poskytuje reálne informácie o nákladoch produktov.

Softvér pre riadenie nákladov však predstavuje len prostriedok, pomocou ktorého môžu podniky veľmi efektívne zavádzať metódu ABC. Samotný softvér nemôže vyriešiť problémy podniku. Najprv je potrebné, aby si manažéri ujasnili čo očakávajú a požadujú od systému riadenia nákladov. Až potom možno zvažovať otázky implementácie, ale výber softvéru je len jednou z nich.

Využiť MS Excel je asi najlacnejším riešením. Avšak už v stredne veľkom podniku vznikne pri implementácii metódy zložitý ABC-model. Pracovať s takýmto modelom v Exceli je veľmi neprehľadné. Veľmi náročné je tu aj jeho dopĺňanie a aktualizovanie. To znamená, že MS Excel je pre metódu ABC vhodný, ale len v malých podnikoch. Pre stredné a veľké podniky je vhodnejší špecializovaný softvér.

Podniky implementujúce ABC počas projektu zvyčajne využívajú služby poradenských firiem, ktoré disponujú potrebnými vedomosťami a skúsenosťami.

Členmi projektového tímu sa teda stávajú pracovníci klienta, ktorí dobre poznajú činnosť podniku – aktivity, ktoré sú vykonávané, pracovníci oddelenia informačných technológií (IT), ktorí sú schopní participovať na integrácii ABC do existujúceho informačného systému, pracovníci finančného oddelenia, ktorí dokážu získať z účtovného informačného systému relevantné a dôveryhodné informácie a konzultanti z externej poradenskej firmy.

Nevyhnutnou súčasťou projektu je výber softvérového riešenia, ktoré umožní najlepšie dosiahnuť stanovené ciele. Správny výber softvéru pre ABC/M výrazne ovplyvňuje úspešnosť projektu, náklady na implementáciu a možnosť budúceho posilňovania procesného riadenia a riadenia výkonnosti pomocou ďalších moderných metód manažmentu.

## **2. Softvérová podpora ABC/M**

Konzultovali sme s pracovníkmi niekoľkých firiem, ktoré ponúkajú softvér na účely kalkulácií a riadenia nákladov s dôrazom na metódu ABC. Na základe výsledkov, ktoré sme zistili popisujeme v tejto kapitole niektoré v súčasnosti dostupné softvéry s dôrazom na vhodnosť ich použitia v poľnohospodárstve.

### **A/ Softvér MONET ABC**

Tento softvér v praxi ponúka najmä sprehľadnenie ekonomickej efektívnosti podnikových činností a procesov adresným rozdelením réžií na konkrétne podnikové činnosti. Poskytuje mesačné výsledné kalkulácie produktov a ich efektívnosť, analýzu nákladovosti procesov, modelovanie ekonomického dopadu organizačných a iných zmien (ceny vstupov a podobne). Umožňuje plánovanie a rozpočtovanie podľa procesov a činností a generovanie údajov pre manažérske účtovníctvo.

Riešenie využíva a podporuje metodiku Activity Based Costing. Obvykle slúži ako nástroj pre controlling a významnejšie nezvyšuje administratívnu náročnosť v podniku.

Mesačné vyhodnotenie nákladovosti všetkých podnikových pracovísk (činností, aktivít), výsledné kalkulácie produktov a vyhodnotenie ekonomickej efektívnosti podnikových klientov trvá jednému pracovníkovi jeden pracovný deň.

Softvér Monet ABC je určený najmä pre stredné a menšie podniky. Vhodný je pre výrobné podniky, služby, obchod, ale aj pre finančné spoločnosti a všetky ďalšie, ktoré chcú aktívne riadiť svoju ekonomickú efektívnosť.

Zistili sme, že tento softvér je univerzálnym nástrojom založeným na metodike ABC, to znamená, že jeho využitie je možné v každom podnikovom odvetví. Pre každý podnik sa tvorí takzvaný ABC model individuálne, takže v tejto etape tvorby modelu je možné zohľadňovať konkrétne špecifiká daného podniku. Je možné ho implementovať aj do poľnohospodárskeho podniku.

Najlacnejší softvér stojí 40 000 Sk (klient si ho po úvodnom zaškolení zavádza sám), štandardné zavedenie ABC stojí 200 000 Sk a dá sa zaviesť už za niekoľko mesiacov. [1]

### **B/ Softvér MERIT.**

Tento softvér sa pri závažných problémoch v čiastkovej oblasti zameriava najskôr na túto oblasť a následne dobuduje ucelený systém riadenia. V rámci projektu realizácie controllingu je možné kombinovať analýzu a riešenie čiastkových problémov s možnosťou komplexnej redefinície celého systému riadenia. Príkladom riešenia čiastkového problému zákazníka môže byť úprava kalkulačného systému, zlepšenie súčasného systému výkazníctva (reporting), optimalizácia stavu zásob, zostavenie súhrnného plánu spoločnosti vyhodnotenia investičných zámerov a podobne.

Pre správne formulovanie stratégie podniku je potrebné poznať vlastné podnikové procesy. Preto tento softvér ponúka podporu procesného riadenia predstavovanú procesnou analýzou a z nej vychádzajúcimi procesnými inováciami. Procesné modelovanie, ktoré je súčasťou týchto produktov je vhodným východiskom realizácie procesného controllingu – v praxi realizovateľná ABC.

Konzultáciou v poradenskej firme, ktorá ponúka softvér Merit sme zistili, že tento aplikačný softvér nie je zameraný na konkrétne hospodárske prostredie, ale je možné ho parametrizovať podľa potrieb. Záleží skôr na skúsenostiach implementačných pracovníkov poradenskej firmy. Táto firma má aj sekciu pre controllingové poradenstvo, kde sa rieši metodika pre rôzne prostredia a potom ako užívateľský nástroj je parametrizovaný práve Merit. Takto bol tento softvér implementovaný pre obchodné podniky, výrobné podniky v potravinárstve, nápojov, v mäsokombinátoch i v poľnohospodárskej prvovýrobe mäsa. Pre rastlinnú výrobu zatiaľ implementovaný nebol, ale z hľadiska samotného nástroja to nie je obmedzujúce, pokiaľ je v tomto prostredí možné využiť rovnaké ekonomické nástroje, čo je pravdepodobné. Merit je možné parametrizovať tak, aby vyhovoval špecifikám rôznych prostredí, samozrejme za predpokladu, že ho chceme používať na riešenie jemu vlastnej problematiky (vrátane ABC).

Softvér Merit je teda vhodný ako konfigurovateľný nástroj do akéhokoľvek podniku. Pre úplne malé podniky bude zrejme príliš drahý, aj keď firma ponúka implementácie aj pre jedného užívateľa. Úplne použiteľný je pre stredné a veľké podniky. [2]

#### C/ Softvér PRODACAPO

Poradenská spoločnosť, ktorá ponúka softvér Prodacapo sa venuje projektom implementácie metódy ABC/M v slovenských podnikoch od roku 1997. Cieľom firmy je implementáciou metódy ABC/M poskytnúť manažmentu reálne informácie o nákladoch a ziskovosti produktov, zákazníkov, distribučných kanálov, aktivít a procesov. Preto je potrebné na začiatku projektu definovať informačné potreby riadiacich pracovníkov. Firma potom vytvára nákladový model tvorbou procesných máp, definovaním využívaných zdrojov, definovaním vykonávaných aktivít, definovaním nákladových objektov (produkty, zákazníci, trhy), a definovaním väzieb medzi jednotlivými časťami modelu.

Dôležitou fázou projektu implementácie je automatizácia vstupov, teda prepojenie existujúceho informačného systému a modelu ABC. Cieľom automatizácie vstupov je minimalizácia času potrebného na pravidelné aktualizovanie modelu. Zároveň je potrebné definovať súbor reportov a analýz v súlade so stanovenými informačnými potrebami riadiacich pracovníkov.

Softvér Prodacapo, rovnako ako metóda ABC/M, je univerzálny. Dá sa teda využiť vo všetkých druhoch výroby, aj v poľnohospodárskej prvovýrobe. Je určený hlavne pre stredné a väčšie podniky (najznámejšími používateľmi sú Elektroskandia a Volvo). Pre malé podniky je hlavnou prekážkou cena. Napriek tomu má táto poradenská firma inštaláciu aj v podniku so 40 zamestnancami a obratom cca 80 miliónov Sk ročne, teda v relatívne malom podniku. Prodacapo je plnohodnotný nástroj controllingu, plánovania, rozpočtovania. Okrem toho ponúka nevyhnutné informácie pre procesné riadenie. Zhodou okolností, v čase, keď sme sa s firmou skontaktovali, rozbiehala projekt implementácie metódy ABC v poľnohospodárskej firme zaoberajúcej sa chovom. [3]

#### D/ Softvér COSTCONTROL

CostControl je kompletný softvér, ktorý poskytuje pohľad na aktuálne náklady jednotlivých činností, produktov a zákazníkov. Ako hlavný nástroj sa používa metóda ABC - Activity Based Costing. Základnou filozofiou je vnímanie podniku ako súhrnu procesov potrebných pre realizáciu finálnych produktov a služieb.

QPR CostControl je flexibilný softvér navrhnutý tak, aby umožnil analýzy a kalkulácie nákladov, v čo najjednoduchšej a ľahko pochopiteľnej forme, a tak čo najviac uspokojil potreby organizácie. CostControl je možné využiť pri analýzach využitia zdrojov a činností, zostavovaní rozpočtu, odhadoch a pri analýzach rentability.

Štruktúra CostControlu podporuje zložité modely ako aj organizačnú štruktúru. CostControl je ideálny pre nepretržité riadenie organizácie.

Costcontrol umožňuje vytvárať komplexné ABC modely ilustrujúce súčasný stav operácií a skonštruovať a podporovať celopodnikovú implementáciu ABC systému. Sleduje použitie jednotlivých nákladových položiek a zdrojov v podnikových činnostiach a procesoch. Prenáša informácie o činnostiach a procesoch rýchlo a efektívne do grafickej a tabuľkovej podoby a prispôsobuje užívateľské prostredie, aby bolo pre užívateľa graficky príjemné, ľahko zrozumiteľné. CostControl tiež umožňuje identifikovať skutočné nákladové procesy pre analýzu možných strategických a taktických alternatív, vytvoriť správy poskytujúce potrebné informácie pre efektívny rozhodovací proces.

CostControl identifikuje, ktoré náklady jednotlivých zdrojov sú spotrebované, a v ktorých procesoch, monitoruje a meria výkony priebežne v oblastiach, akými sú produkty, zákazníci a kanály rentability, nájde, ktoré činnosti a zdroje, ten ktorý produkt spotrebuje. Meria výsledky porovnaním napríklad činností a dražerovú spotrebu medzi produktmi. Softvér umožňuje prispôbiť ceny tak, aby reflektovali na skutočné náklady a demonštrovali rozhodnutie vstúpiť na nový trhový segment a opustiť iný, predpovedať náklady a zisky uvedenia produktu alebo novej línie podnikania simuláciou procesných modelov. [4]

#### E/ Softvér OROS

Poradenská firma ponúkajúca softvér Emark sa zaoberá implementáciou metódy ABC a poskytuje manažérske poradenstvo v oblasti riadenia výkonnosti a v oblasti implementácie Activity Based Costing. Firma umožňuje klientovi najprv vyskúšať ABC metódu priamo vo svojom podniku. Touto formou je možné rýchlo a efektívne zistiť, aké sú prínosy ABC metódy a či je ABC metóda vhodným riešením pre existujúce problémy. V prípade, že klient zistí, že ABC metóda je vhodným nástrojom na riešenie aktuálnych alebo budúcich problémov, môže byť zrealizovaný pilotný projekt ABC. Projekt prinesie konkrétne výsledky, ktoré klient využije pre lepší manažment a zvýšenie svojej výkonnosti pomocou optimalizácie procesov, cien, štruktúry produktov a zákazníkov.

V prípade, že sa klient rozhodol dlhodobo využívať výsledky ABC analýzy pri rozhodovaní a optimalizácii, je výhodné vybudovať vlastný automatizovaný ABC kalkulačný a analytický systém priamo integrovaný do informačného a organizačného systému podniku. Získajú sa tým široké flexibilné analytické možnosti nákladového modelu ABC. Zároveň sa výrazne zvýši akceptácia výsledkov modelu v rámci podniku, keďže si bude môcť každý užívateľ sám overiť nákladový model priamo v Exceli pomocou integrovaného prepojenia. Model môže rásť od nízkej detailnosti a všeobecných výstupov až po konkrétne presné periodické podklady použiteľné pre manažérske rozhodovanie, kalkulácie a optimalizáciu. V rámci každého z variantov je možné vykonať optimalizáciu procesov, zákazníkov a produktov, ktorá zarobí na ABC analýzu a na použitý analytický softvér, tvrdia pracovníci poradenskej firmy.

V uvedenej firme sme tiež zistili, že softvér Oros je veľmi flexibilný nástroj. Nie je stavaný špeciálne pre žiadne odvetvie, ale je možné v ňom namodelovať prakticky všetky nákladové vzťahy. Oros, samozrejme, umožňuje zachytiť aj združenosť výroby. Pre systém Oros sa táto firma rozhodla po analýze viacerých systémov. Oros bol však zo všetkých analyzovaných systémov najflexibilnejší a najviac parametrizovateľný.

Oros je čiastkovým nástrojom controllingu – je špecializovaný na ABC/ABM/ABP. Je určený pre stredné a väčšie podniky, najmä kvôli jeho cene (500 000 Sk – 2 000 000 Sk). [5,6]

V tabuľke 1 sú prehľadne zhrnuté vyššie uvedené ako aj ďalšie zistené údaje.

**Tab. 1:** Charakteristika niektorých v súčasnosti dostupných softvérov na účely kalkulácií a riadenia nákladov, s dôrazom na metódu ABC

	<i>Vhodný ako čiasťový nástroj controllingu</i>	<i>Určený pre podniky</i>	<i>Vhodný pre poľnohospodárske podniky</i>	<i>Bol už implementovaný v poľnohospodárskom podniku</i>
<b>MONET</b>	áno	stredné a menšie	áno	nie
<b>MERIT</b>	áno	stredné a veľké	áno	áno
<b>PRODACAPO</b>	áno	stredné a väčšie	áno	áno
<b>COSTCONTROL</b>	áno	stredné a väčšie	áno	nie
<b>OROS</b>	áno	stredné a väčšie	áno	nie

Odporučiť jeden z týchto softvérov nie je možné. Každý podnik je individuálny, to znamená, že každý podnik na základe vlastných potrieb posúdi, ktorý z ponúkaných softvérov je preňho najvhodnejší. Všetky posudzované softvéry sú zostavované ako univerzálne systémy, ktoré sa pri implementácii prispôsobujú na konkrétne prostredie odvetvia a podniku. Pri výbere je dôležitá veľkosť podniku, okrem toho môže podnik prihliadať aj na to, či daný softvér už bol aplikovaný v podnikoch v poľnohospodárstve a prípadne aj čerpať zo skúseností týchto podnikov.

Základné pravidlo pri zavádzaní akéhokoľvek riešenia je, že prínos musí byť väčší ako náklady, z čoho, samozrejme, vyplýva určité riziko. Náklady na vytvorenie modelu ABC nemusia byť zďaleka vysoké. V poradenských firmách sme zistili, že analýza v menšom podniku sa dá urobiť aj do 100 000 Sk, čo nie je veľa peňazí a riziko je možné prípadne minimalizovať tak, že sa angažuje konzultačná firma a dohodne sa variabilná zložka za prínos analýzy, čo v prípade minimálneho prínosu znamená len minimálne náklady.

### 3. Záver

Z analyzovaných softvérov je na Slovensku najviac zastúpený OROS a najnovšie slovenský MONET ABC. Štruktúra modelu je u oboch rovnaká. Oba softvéry umožňujú nielen mesačné vyhodnotenia, resp. porovnanie s plánom, ale aj modelovanie. Systém čerpá údaje z účtovníctva a z iných dátových zdrojov.

Najčastejšími dôvodmi pre zavedenie ABC boli:

- zníženie, resp. optimalizácia nákladov (64% projektov),
- mesačné výsledné kalkulácie, rýchle a spoľahlivé modelovanie cien nových zákaziek (36%),
- mesačné hodnotenie efektívnosti klientov (36%),
- ostatné dôvody (18%).

Systém ABC zavádzajú podniky bez obmedzenia veľkosti a odvetvia. Metóda ABC je vhodná tak pre podnik, ktorý zatiaľ nevyužíva žiadne moderné prístupy k riadeniu, ako aj pre podnik so špičkovými systémami riadenia nákladov.

#### Literatúra:

[1] <http://www.gradient5.sk>

[2] <http://www.gist.cz>

[3] <http://www.renaudit.sk>

[4] <http://www.novitech.sk>

[5] <http://www.emark.sk>

[6] <http://www.skms.sk>

#### Kontaktná adresa:

Ing. Lenka Hudáková Stašová, PhD.

Katedra financií, Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach

Němcovej 32, 040 01 Košice, SR

[lenka.stasova@tuke.sk](mailto:lenka.stasova@tuke.sk), +421556023286