

Hoofdstuk 5 ABM

ABM staat voor **Activity based management** en wordt gebruikt door managers om kosten en waarden te evalueren van productieprocessen. Aan de hand hiervan kunnen zij zien of er mogelijkheden bestaan om de efficiënter te werken.

Bij activity based management worden in principe dezelfde vier stappen gezet als bij activity based costing. Maar ABM gaat nog iets dieper in de informatie in. Deze extra aspecten van ABM zijn:

- Kijken hoeveel waarde een activiteit toevoegt aan het product
- Voldoet de toegevoegde waarde per activiteit aan de verwachtingen van de klant
- Probeer activiteiten die lage waarden toevoegen te elimineren.

Waarde	Kosten van de activiteit	Percentage van de totale kosten
5 (hoogste)	200	3,33%
4	0	0,00%
3	2400	40,00%
2	1400	23,33%
1 (laagste)	2000	33,33%
	<hr/> 6000	<hr/> 100,00%

Vaak maken bedrijven gebruik van target costs. Dat is de geschatte toegestane kosten voor het maken van producten en het bieden van service die zowel aan de wensen van de producent als van de klant voldoen.

De toegevoegde waarde van activiteiten

Activiteiten die waarde toevoegen aan producten (**value-added activities**) verbeterd het product en de service voor de klant en voldoen aan de eisen van het bedrijf. De zogenaamde **non-value-added activities** zijn activiteiten waarop klanten niet zitten te wachten. Door deze activiteiten te elimineren zal de waarde van het product dus niet verlagen in de ogen van de klanten. Bedrijven die efficiënter willen werken zouden de non-value-added activities moeten verwijderen uit het productieproces en meer value-added activities laten plaatsvinden. De meest voorkomende non-value-added activiteiten zijn:

- produceren om voorraad toe te laten nemen
- wachten voor het volgende proces
- tijd verspillen aan producten te transporteren naar een andere afdeling
- werknemers transporteren naar een ander werkterrein
- het produceren van defecte onbruikbare producten

Je kunt value-added activiteiten herkennen door de volgende vragen te stellen:

- 1) Zou de klant meer van deze activiteiten aanmoedigen?
- 2) Kan mijn bedrijf dichter bij de doelen komen door dit soort activiteiten?

Het komt vaak voor dat bedrijven de toegevoegde waarden per activiteit inschalen. Dit doen ze door per activiteit een nummer te geven (1-5) die gebaseerd is op de toegevoegde waarde. Een voorbeeld:

Dit bedrijf dus het productieproces aan moeten passen, omdat de meeste kosten gaan naar de activiteiten die de laagste waarde toevoegen.

Capaciteit

We kunnen de productiecapaciteit onderscheiden in:

Resources supplied: Capaciteit waarover een bedrijf beschikt

Resources used: De werkelijk gebruikte capaciteit

Resources unused: Capaciteit die niet gebruikt wordt.

Bij het evalueren van de capaciteit, ruimte, werkenden van bedrijven gaat het om of de ongebruikte capaciteiten productief in kan worden gezet. Informatie met betrekking tot de gebruikte capaciteit van de totale beschikbare wordt in principe alleen genoemd in de interne verslaggeving. In de externe verslaggeving wordt doorgaan alleen de totale productiecapaciteit genoemd.

Het lijkt erop dat bedrijven die veel te maken met concurrentie eerder gebruik zullen maken van activity based costing en management om kosten te meten en te bepalen welke producten het meest opleveren. Firma's die zowel complexe als eenvoudige producten produceren zullen er meer profijt hebben van het ABC dan bedrijven met alleen eenvoudige producten.

Als je wil dat de ABC- en ABM-methode zullen gaan slagen, zou je constant goed moeten plannen. Bij de planning moet je rekening houden met:

- De juiste tijd uitzoeken om ABC en ABM toe te passen. Een klein project, waarbij de kans groot is dat het met succes wordt afgerond zou een goede timing zijn om ABC en ABM alvast toe te passen. Het project moet wel een goed model zijn voor projecten in de toekomst.
- Er moeten geschikte productiefactoren aanwezig zijn, voordat met ABC gaat beginnen. Een geschikt managementteam, personeel, technologie en kennis is van belang.
- Houdt er rekening mee dat er mensen zijn die op de oude manier door willen gaan. Dit moet je op tijd verhelpen door educatie, training, participatie enzovoorts.
- Verschillende culturen binnen een bedrijf kunnen leiden tot verdeelde meningen met betrekking tot een verandering in het systeem.
- Informatie die je voor ABC en ABM nodig hebt, staat vaak niet direct aangegeven in de systemen. Je zou dus op tijd op zoek moeten gaan naar de benodigde informatie.
- Je moet erop kunnen rekenen dat bepaalde teams verantwoordelijk moet zijn voor bepaalde verstrekte analyses en gemaakt besluiten.