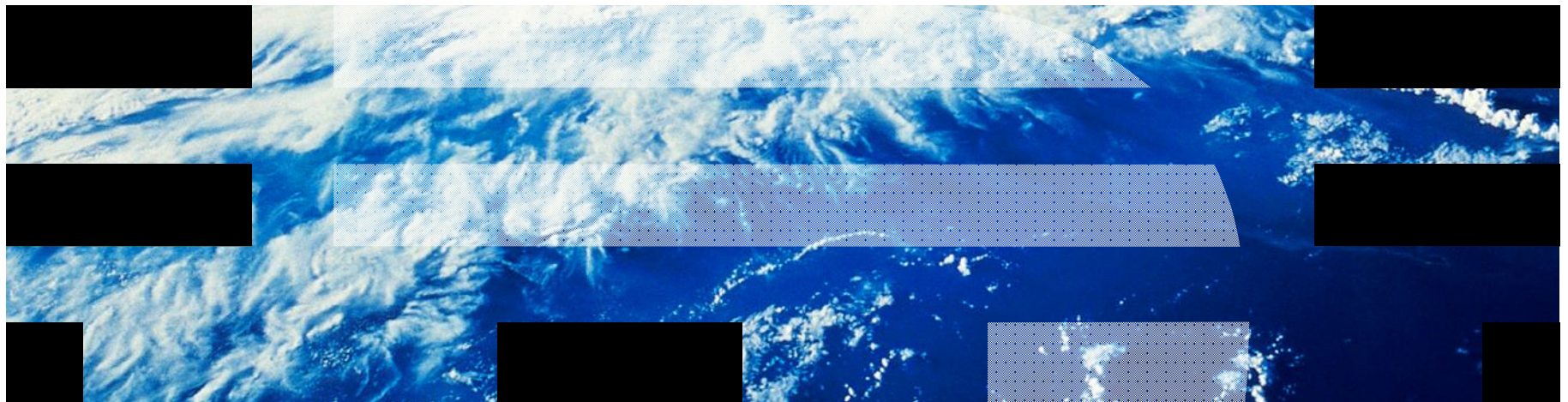


# Nákladová alokácia vo firemnej praxi





nad



“Dáta sú nová ropa”



*Ann Winbald,  
Co-founder Hummer  
Winbald Venture  
Capital*

V surovej forme má ropa malú hodnotu.  
Keď sa očistí a spracuje, poháňa takmer všetko na tomto svete.

# Kde ušetřit náklady?



## Alokácia nákladov na základe...



## Ktorú z metód si zvolit'?

- Standardized or standard cost accounting
- Activity-based costing
  - Time driven activity based costing
- Lean, Six Sigma accounting
- Resource consumption accounting
- Throughput accounting (teória obmedzení) TA
- Life cycle costing
- Environmental accounting
- Target costing
- Marginal Costing/Cost-Volume-Profit Analysis (CVP)
- Marginal Planned Cost Accounting (Grenzplankostenrechnung) GPK

... pridajte svoju obľúbenú metódu



## Čo hovorí teória a predajné príručky?

- Identifikácia nákladov jednotlivých aktivít a procesov,
- Diagnostika príčin tvorby nákladov,
- Priradenie a objektizácia kľúčových nákladových položiek,
- Meranie ziskovosti jednotlivých výrobkov, zákaziek, zákazníkov a distribučných kanálov,
- Nájdenie a meranie nákladov aktivít neprinášajúcich hodnotu.



- Zamerať sa na vysoko nákladové, nízko efektívne činnosti a optimalizovať procesy.
- Správne oceňovať výrobky a služby pre jednotlivé segmenty trhu.
- Chápať a vedieť odôvodniť zdroje potrebné na podporu zákazníkov a trhov.

## Samotná alokácia nákladov je zbytočná - nástrahy

- Podpora TOP manažmentu
- Implementácia ako „Finance only“ projektu
  
- Prepadnutie komplexite a utopenie sa v driveroch
- Neudržateľnosť modelu v čase
- Princíp zlatého kladiva
- Spoločné definície naprieč firmou
  
- Zanedbanie procesného prístupu
- Nevykonanie zmien v nastavení motivácie zamestnancov
- Nezahrnutie spätnej väzby do procesu





## Trendy v oblasti alokácií – detaily, detaily, detaily....

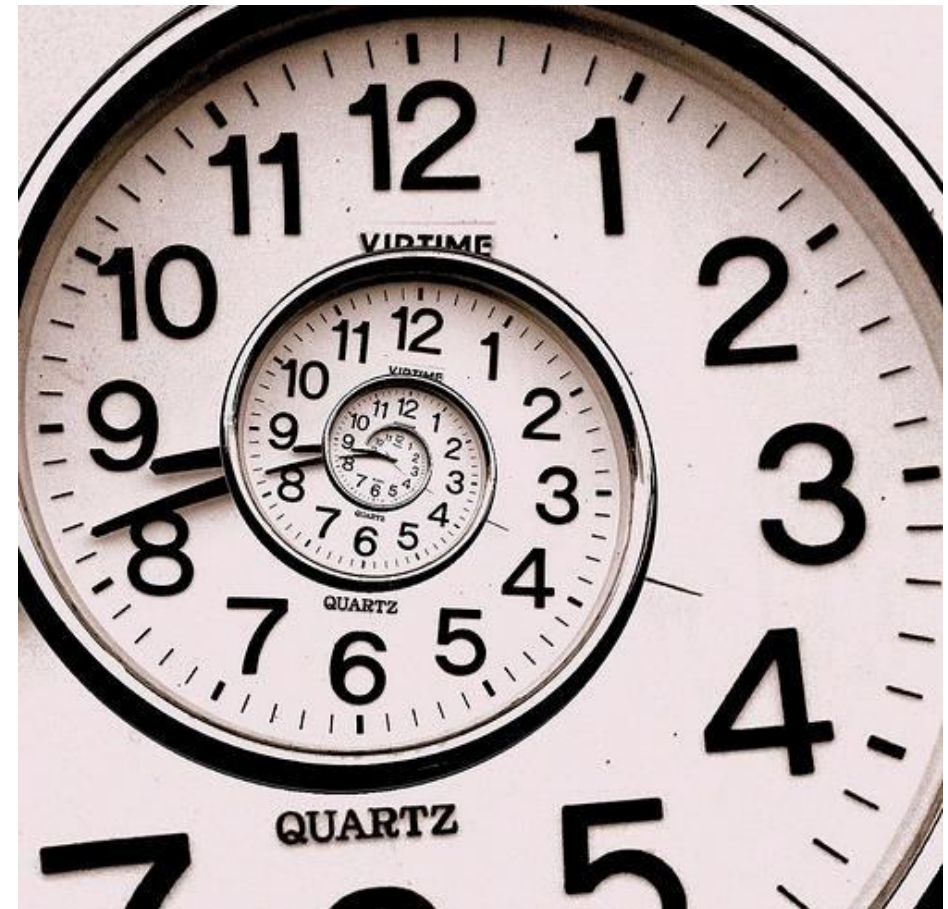
### ▪ Vyššia miera detailu a frekvencie

#### ▪ V minulosti prebiehala alokácia na úrovni:

- Segmentu
- Nákladových centier
- Pobočiek
- (korporátnych klientov)

#### ▪ Dnešná úroveň je požadovaná na:

- zákazníka
- obchodný prípad
- produkt / službu
- Interakciu / kontakt



#### ▪ Informácia vyčíslená ako podklad pre **event-based rozhodovanie**

## Bez nástrojov to nepôjde – Čo by mali obsahovať?

### ▪ **Flexibilný alokačný model**

- Parametrizácia modelu a jeho úpravy musia byť vykonávané financiami, resp. biznisom, nie IT
- Rozhrania na zadávanie dát a parametrov musia byť „prívetivé“.
- Možnosť intuitívne rozkladať aktivity a náklady Top down.

### ▪ **Rýchla zmena výpočtov**

- IT musí vedieť systém samo udržiavať (žiadne Black Box)
- Hlbší detail ako biznis ľudia – programovanie alokačných pravidiel
- Predpripravená podpora kalkulácií
  - Jednoduchá
  - Vodopádová
  - Recipročná
  - kombinácie

### ▪ **Jednoduchý vstup a výstup**

- Import a export dát musia byť jednoduché. Väčšina dát z biznisu sa nachádza v súboroch.

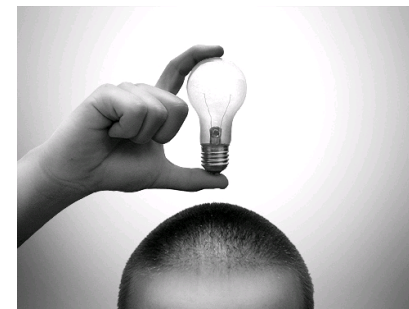
### ▪ **Rýchly prepočet a načítanie dát**

- Pridelovanie, kontrola a modifikácia nákladových vzťahov musia prebehnúť v čo najkratšom čase
- Rýchle spracovanie dát
- „Čo by bolo keby?“ analýzy a reporty

## Referencie – Čo sme implementovali a ako?

### ▪ Väčší detail

- Od pobočiek na zákazníkov
- Od zákazníka na jednotlivú zmluvu
- Od zmluvy na jednotlivý kontakt



### ▪ Automatizácia procesov

- Minimálny počet ručných vstupov
- Možnosť riadeného procesu kalkulácie podľa potreby
- Riadenie procesu prípravy zmluv

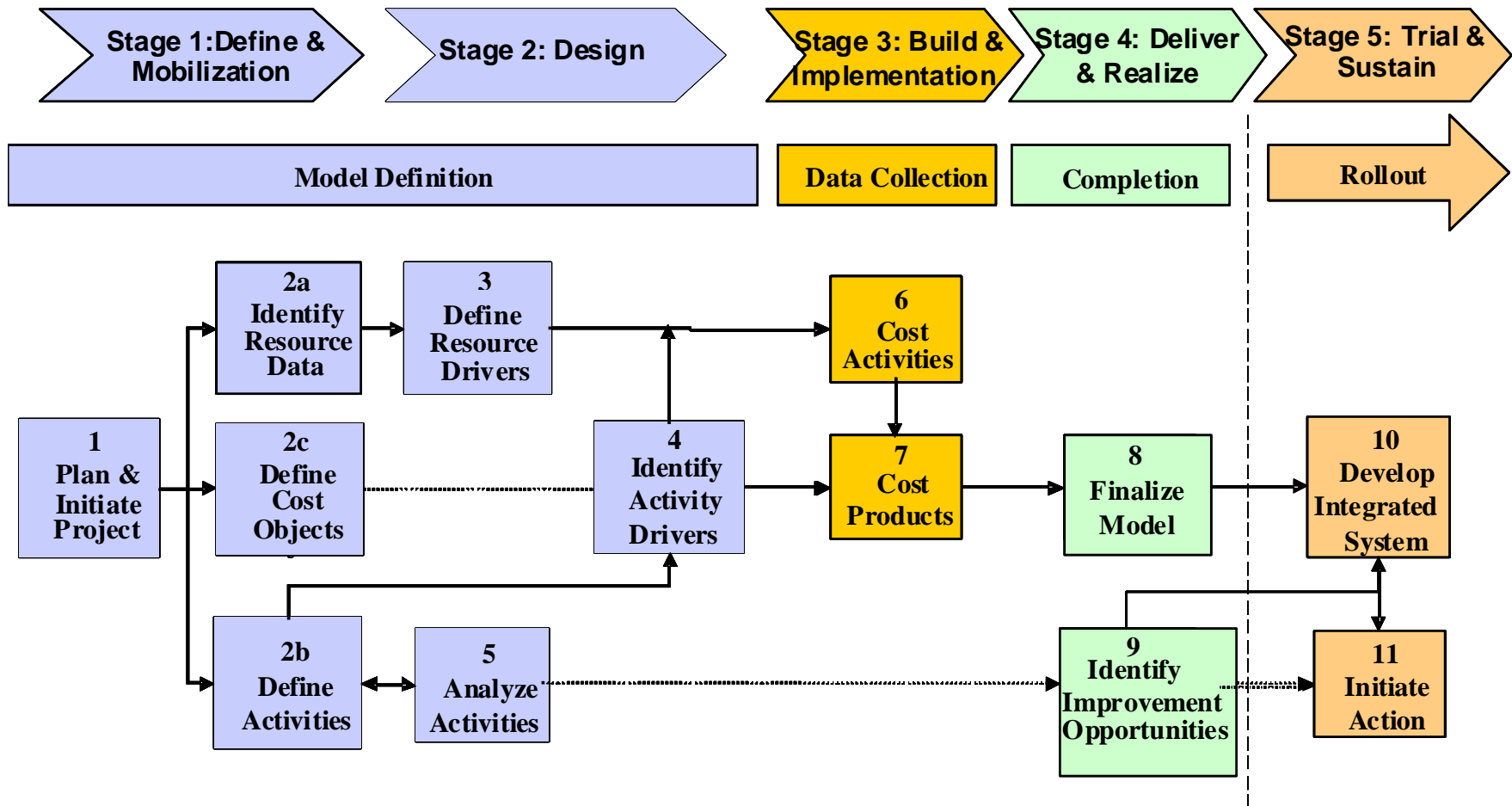
### ▪ Vlastníctvo do rúk koncových používateľov

- Pokročilí používatelia majú možnosť pokročilej parametrizácie
- Zmeny alokačných kľúčov, poradí alokácie, viac alokácií za sebou,...

### ▪ Analytika nad výstupmi

### ▪ Riadenie, metodika a školenia

# Overená metodológia a postupy



## Past Performance

### **California Department of Motor Vehicles**

- Developed state-wide model
- Facilitated workshop sessions for the agency's 10 Divisions to develop a comprehensive activity dictionary and list of products and services
- Customized ABC concepts training and implementation methodology training for senior leaders, Division representatives and ABC core team

#### End Result:

- Allows the department to understand the costs of specific products and services, specific customers, and trace resources to customers
- Provides the capability to support Performance Measures and Activity Based Budgeting

## Past Performance

### **Iowa Department of Administrative Services, Information Technology**

#### **Enterprise**

- Developed a fully automated end-to-end ABC system
- Recommended allocation methodologies for indirect costs
- Provided ABC concepts training and model training to staff
- Developed data capture methodologies for multiple financial systems
- Developed ad-hoc reports

#### End Result:

- Allows the department to capture costs, revenue, and break-even analysis by service and customer
- Provides the department with the capability to capture excess capacity
- Allows the department to discover and correct cross-subsidization of services

## Past Performance

### **US Department of Labor**

- Built cost models for the 15 agencies using activity based costing methodology
- Defined the significant outputs and related activities of major programs for the 15th largest DOL Agencies
- Provided training for model building and maintenance to approximately 40 power users
- Trained approximately 150 end users on accessing reports and using cost information

End Result: Presidents' Management scorecard:

- Enabled DOL to achieve a green rating in the Financial Performance Improvement category
- Contributed to achieve a green rating in the Budget and Performance Integration category

## Past Performance

### **US Customs and Border Protection**

- Built a cost model for the agency's operational departments
- Defined the significant outputs of major programs
- Integrated the ABCM system with time and attendance system
- Developed an allocation methodology for indirect support and overhead costs
- Trained over 140 agency employees on ABCM concepts and the system
- Developed ad-hoc reports

#### End Result:

- Presents the full and unit costs of activities and outputs by location and program
- Facilitates evaluation of agency performance against strategic goals and allows for the identification of improvement opportunities



## Past Performance

### **US Navy, Commander Navy Installations Command**

- Developed and implemented fully sustainable ABCM at 12 regional installations
- Trained personnel at the 12 regional installations and headquarters
- Developed a web-based resource and activity driver data collection tool
- Chose an Implemented a web-based reporting tool
- Conducted a Defense Information Technology Security Certification & Accreditation Process (DITSCAP) for the system

#### End Result:

- Gives more visibility of costs to provide services by customer
- Affords a quicker response to changes in customer demand



**[ibm.com/bao](http://ibm.com/bao)**