

Co je nákladové modelování: Nákladový model jako digitální dvojče vašeho podniku (část 1)

Tomáš Nekvapil



Články se obvykle píšou o tom, co čtenáře zajímá. Jak se ale čtenář dozví, co by jej zajímat mohlo, jde-li o věc veskrze novou nebo doposud jen málo zmiňovanou?

V pětadesátém roce života už to můžete/musíte risknout. V létě loňského roku jsem se vydal neprošlápanou cestou, vybaven jedinou celoživotní zkušeností: žádná jiná cesta není. Třicáté čtvrté narozeniny jsem slavil na přelomu tisíciletí. Situace byla odlišná, pozoruhodně vyjasněná: kdo chce kalkulaci, volí přece ABC s propracovanou a široce dostupnou metodikou. Bohužel, ve stejném čase začalo nadšení kolem ABC oslabovat. Projekty se jevíly příliš drahé, dlouhé a složité, přinášející více efektu pro najaté konzultanty než pro podnik samotný, hlavně při potřebě stálé aktualizace. Ani pokus o rychlé standardizované řešení, jakýsi fast food ze syrového masa, odpovídající lépe možnostem štíhlých podniků, zjevně nefungoval: výsledek vám přinesl buď krvavý, nebo těžko stravitelný. O kalkulacích se proto v dalších letech moc nemluví: jakoby každý tajně doufal, že bez zbytečného vyhledávání problémů mu stávající řešení ještě nějaký čas vydrží.

Někdy tenkrát mne zaujal léta užívající postup vnitropodnikového zúčtování nákladů: pracuje s ještě zvládnutelnou matematikou na úrovni lineárních rovnic a složitá mechanismy tvorby hodnoty produktu spolupracujícími útvary nahrazuje jednoduchými – podobně fungovaly firmy v dodavatelských řetězcích,

které bylo už tehdy vidět všude kolem. Existuje však jedna podstatná odlišnost: jako účastník zúčtování nemusíte prodávat jen vybraným následníkům, ale komukoli v řetězci, klidně i svým dodavatelům. Spojení s procesním přístupem, který ABC kalkulace učinila všeobecně akceptovaným, pak dále vyčistilo veškerou mlhu, způsobenou použitím útvarových středisek (koncept typický i pro řešení použité SAP controllingem): přirozeným účastníkem podnikového zúčtování je totiž proces, produkční entita, která má svůj produkt a svoji spotřebu vstupů – právě na rozdíl od útvaru, organizační jednotky zapojené společně s jinými útvary do více procesů.

Trvalo dalších patnáct let, propracovat se ke smysluplnému SW řešení. Po stránce metody výpočtu „máme hotovo“. Několik ověřovacích aplikací proběhlo a další jsou v běhu. Zvládnutí technické, výpočetní stránky je pouze jednou, méně významnou stranou mince. Mnohem důležitější je integrovat příslušný postup do podnikového života, najít pro něj vlastní „místo na slunci“, zajistit, aby jeho aplikace nedopadla podobně jako mnohé další projekty, které, ač úspěšně dokončené, po pěti minutách slávy vyhasnou a upadnou

„Zvládnutí technické, výpočetní stránky je pouze jednou, méně významnou stranou mince.“

v zapomnění. Podporu této integrace řešíme výzkumně vývojovým projektem Nákladové modelování. Tento projekt, dotačně financovaný z VIII. výzvy programu MPO Aplikace, by měl do poloviny příštího roku zajistit vznik praktických nástrojů pro tvorbu nákladového

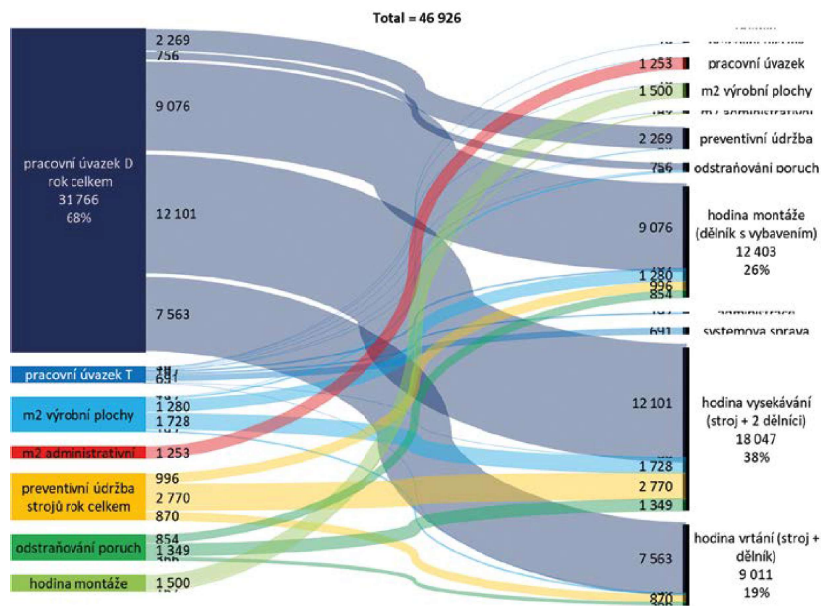
modelu, jeho vizualizaci, pro správu znalostní báze, a především pak ve spolupráci s firmou Inekon Systems rozšířit původní excelovské řešení do prostředí BI / MS SQL.

Pokud jste se při čtení textu dostali až sem, je pravděpodobně, že další informace o nákladovém modelování pro vás mohou být užitečné. Především je čas si vysvětlit, proč hovoříme o nákladovém modelu, když máme na mysli obyčejné řešení potřeb správné kalkulace.

Představte si malíře, kterého zaujal nějaký detail v krajině a rozhodl se udělat jeho hrubou skicu. V průběhu kreslení ho práce najednou zaujme a on namaluje obraz, který vedle vlastního detailu ukazuje v plné kráse také celé okolí, tedy prostředí, v němž je detail zasazen. Obraz nyní můžete použít pro mnoho účelů: prakticky každý z prvků krajiny je v něm zobrazen stejně podrobně, jako bylo cílem u jediného detailu. Navíc – seznámení s okolím

„Namodelováním nákladových toků prostě zjistíte, kolik vás co stojí.“

je i cestou k lepšímu poznání právě onoho detailu: vidět objekt zasazený do krajiny vám vždy řekne více, než kolik dokáže prozradit jeho jakkoli věrná skica. Nákladové modelování nevytváří jeden kalkulační vzorec pro určitý typ nákladového objektu, vytváří takové vzorce současně pro všechny myslitelné nákladové objekty v podniku, přičemž složitější objekty skládá z těch jednodušších. Namodelováním nákladových toků prostě zjistíte, kolik vás co stojí. Nejčastěji půjde o časové sazby jednotlivých činností (nebo vyhrazené kapacity k těmto činnostem), proto má nákladové



Obrazek ukazuje zobrazení (části) nákladového modelu s využitím Sankey diagramu: transformace spotřeby vstupů do hodnoty výstupů.

modelování z existujících kalkulačních metod nejbliže k modernímu tzv. TD-ABC (Time Driven Activity Based Costing).

Neméně významný rozdíl mezi kalkulačním vzorcem a nákladovým modelem je fakt, že vzorec má svoji zafixovanou podobu: určité položky rozpouští rovným dílem, jiné průměrem a další pomocí nějakých pevných koeficientů. Kdykoli dojde ke změně v podnikových strukturách, musíte změnit i existující vzorec – dokud to neuděláte, správný výsledek nedostanete. Nákladový model strukturu podniku obsahuje a dokáže se jejím změnám průběžně přizpůsobovat – aktualizací dat se aktualizuje i samotný model.

Už jste slyšeli o digitálním dvojčeti? Můžete vytvořit digitální dvojče, když popíšete produkční kapacity vaší výroby ve všech potřebných souvislostech (snaží se o to APS plánovací modely). Dokážete pak generovat klíčové parametry realizace svých zakázek na základě zákazkové náplně: potvrzení termínu dodávky zákazníkovi vyplyne ze simulace, aniž byste museli svolávat plánovací výbor. Jiným digitálním dvojčetem bude podrobný model vašich podnikových prostor, vytvořený na základě dat z 3D skeneru – ušetří vás vybourávání úzkých dveří, protože novou klimajednotku, přesněji její výkres, proženete ještě před objednáním virtuální realitou.

Jsou-li předmětem zájmu při využití digitálního dvojčete technologické cesty v případě prvním a fyzické cesty v případě druhém, představuje nákladový model podobný přístup

„Můžete vytvořit digitální dvojče, když popíšete produkční kapacity vaší výroby ve všech potřebných souvislostech.“

k cestám, kterými vzniká v podniku hodnota produktu, k „hodnotovým tokům“ – nejsou ostatně o nic méně komplikované ani o nic méně významné. Popíšte ve firmě konkrétní proces a po průchodu digitálním dvojčetem zjistíte, jak je nákladný, což (při správném ocenění) poukazuje na hodnotu, kterou na jeho výstupu získáváte.

Soudobý rozvoj informačních technologií přitom otevírá digitálním dvojčatům stále nové možnosti uplatnění – o virtuální realitě již byla řeč, ale jako další v pořadí se hlásí třeba automatizace rozhodovacích úloh s využitím umělé inteligence. Propojení nákladového modelu s podnikovým BI systémem – jeden z výše zmíněných výstupů projektu Nákladové modelování – může být prvním krokem.

Anebo si prostě sednete k počítači a zjistíte něco, co jste doposud jenom odhadovali. I to by pro začátek mohlo stačit.

Seznámení se způsobem vytváření nákladového modelu bude předmětem pokračování tohoto článku v některém z příštích čísel CAFIN News.

RNDr. Tomáš Nekvapil

Po studiu oboru Matematická analýza na Masarykově univerzitě v Brně absolvoval roční kurz „Bankovníctví“ na VŠE v Praze. Působil jako ředitel pro ekonomiku, IT a organizaci střídavě v bankách, finančních institucích a strojírenských podnicích. V období fúze s IPB v roce 1998 byl vrchním ředitelem pro IT a vnitřní řízení Banky Haná, zastával post ekonomického ředitele akciové společnosti Kordárna a od roku 2002 pracoval jako finanční ředitel v akciové společnosti Tusculum, kde byl zodpovědný za projekty procesního řízení, ABC rozpočtování a implementaci informačního systému. Od června 2004 působí jako nezávislý konzultant. Realizoval četné projekty, zaměřené na plánování, kalkulace nebo strategické řízení a rovněž workshopy v oblasti controllingu a financí pro řadu významných firem v České republice a na Slovensku. Aktivně publikuje v časopisech CAFINews, CFO world a také na webových stránkách www.financni-manazer.cz. Je autorem publikací „Neptejte se účetních, jak řídit náklady“ (2011), Rychlokurz podnikových financí pro manažery a jednatele firem (2016). Vydal rovněž sbírku Mikroekonomických fejetonů (2014). Je předsedou dozorčí rady České asociace pro finanční řízení (CAFIN). V současné době působí navíc jako finanční ředitel ve spol. Colognia press, a. s. V Controllér Institutu nadále zastává pozici ředitele divize poradenství – jeho kurzy prošlo více než 7 100 osob.

NEPTEJTE SE ÚČETNÍCH, JAK ŘÍDIT NÁKLADY

Tomáš Nekvapil

Kniha pojednává zajímavou, čtivou a pochopenou formou o účetnictví, finančních rozvahách, ukazatelích, analýzách a jejich vlivu na rozhodování manažerů. Deset prostých příběhů odhaluje, co vše může nebo by mělo ovlivnit váš podnikatelský úsudek.

„... Tato kniha vznikla jako odezva na praktické zkušenosti. Zkušenosti, které jsem získal jako finanční ředitel několika společností, ale také zkušenosti z jiného břehu, s otázkami a úlohami, které mi kladou účastníci dobré tisícovky kurzů uspořádaných naší firmou na téma podnikových financí v posledních letech. Jsou to obchodníci, technici, personální manažeři, jednatele firem a v menším počtu také profesní účetní nebo ekonomové.“



Kniha je dostupná také jako e-kniha



Objednávejte na obchod.wolterskluwer.cz



Když si musíte být jistí

TIP PRO VÁS

KURZY S TOMÁŠEM NEKVAPILEM

FINANCE VE VÝROBĚ
21.–22. 9. 2021, PRAHA

FUNKCE A NÁSTROJE
CONTROLLINGU V PRAXI
13.–14. 10. 2021, PRAHA

VÝROBNÍ CONTROLLING
19.–20. 10. 2021, PRAHA

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A ZISKOVOSTI
PRO POKROČILÉ
18.–19. 11. 2021, PRAHA

NÁKLADOVÝ CONTROLLING –
KALKULACE A ROZPOČTY
24.–26. 11. 2021, PRAHA

FINANCE A CONTROLLING
PRO MANAŽERY
A JEDNATELE FIREM
8.–9. 12. 2021, PRAHA

VÍCE INFORMACÍ NA
WWW.CONTROLLING.CZ

