

Implementace ABC ve finanční instituci

Ing. Martin Kobrle, Allianz pojišťovna a.s.

2. Ročník Slovenského dne controllingu

Bratislava, 18.října 2005

Obsah:

- » Představení metody ABC - porovnání s tradičním controllingem a důvody pro zavedení ve společnosti.
- » Definice principů alokace nákladů podle metody ABC (alokační klíče, seznam činností).
- » Praktické kroky implementace (projektový přístup; konfigurace modelu; definice nákladových zdrojů, činností, alokačních klíčů; zdroje informací; informační systémy).
- » Příklady různých způsobů využití výstupů z ABC (ziskovost produktů, distribučních cest, klientů; procesní řízení; řízení a optimalizace nákladů; strategické rozpočtování).

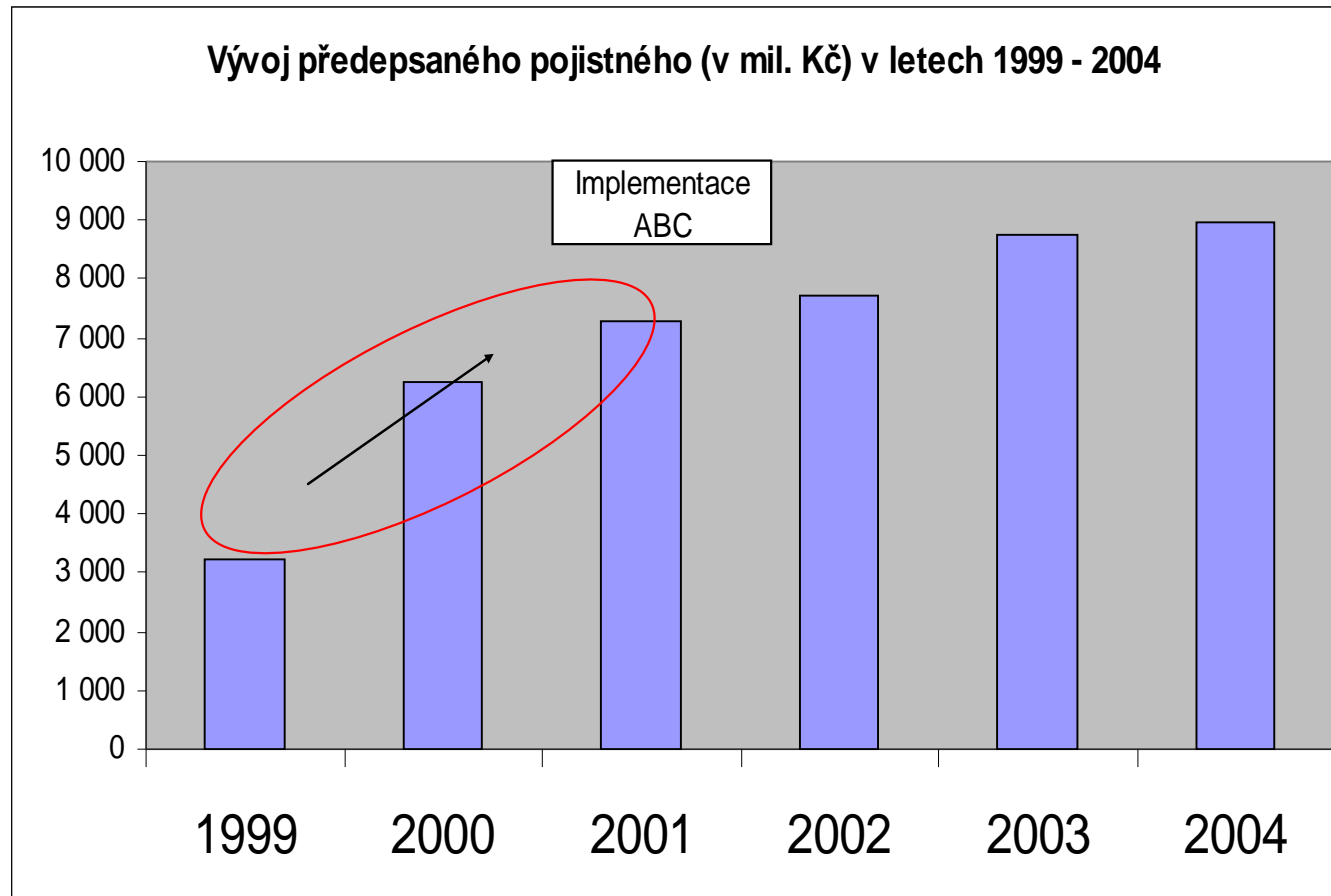
Allianz pojišťovna

- » Zahájení činnosti 1.1.1993
- » 100% dceřiná společnost pojistného koncernu ALLIANZ AG
- » Universální pojistitel s nabídkou životního i neživotního pojištění
- » Podíl na trhu v ČR podle předepsaného pojistného v roce 2003 8,3 % (8,75 mld. Kč)

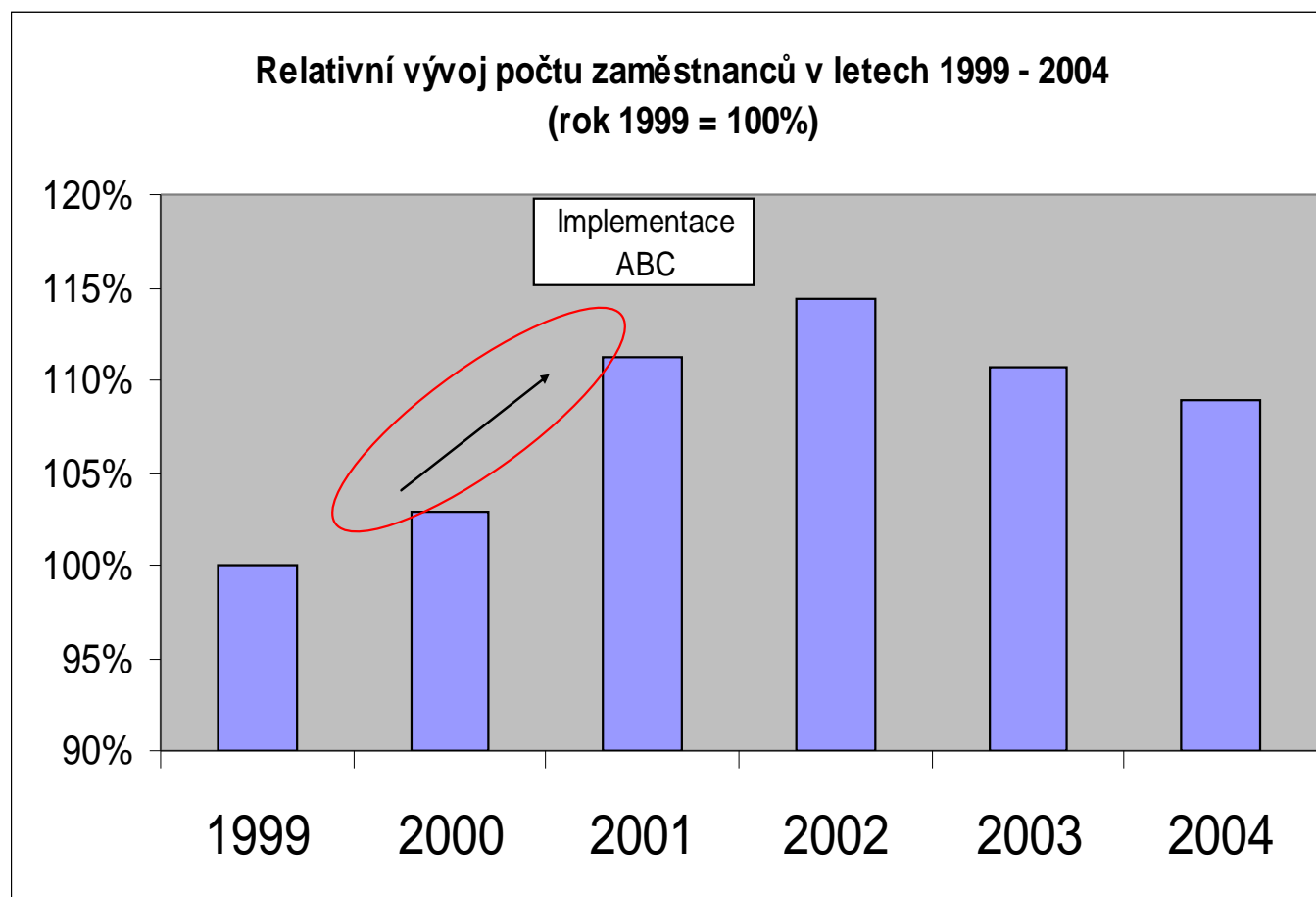
Důvody pro implementaci ABC v Allianz

- Rostoucí společnost (pojistné, náklady, počet zaměstnanců)
- Využití pro měření profitability a oceňování produktů
- Porozumění nákladům fixní vs. variabilní
- Řízení nepřímých nákladů (fixních) a zjištění příčiny jejich vzniku
- Zmapování činností v celé společnosti (získání základního workflow)

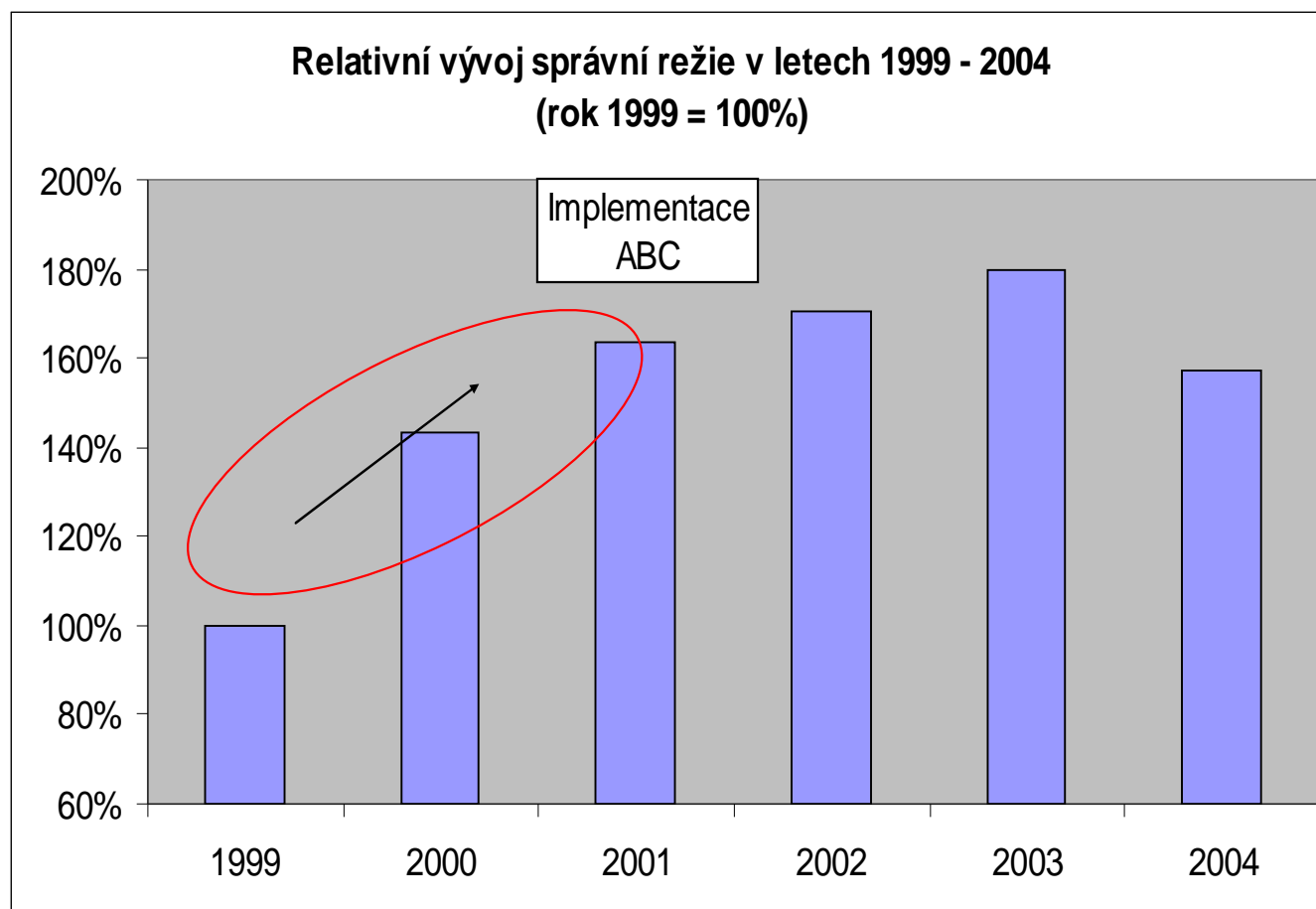
Vývoj Allianz pojišťovny v letech 1999 - 2004



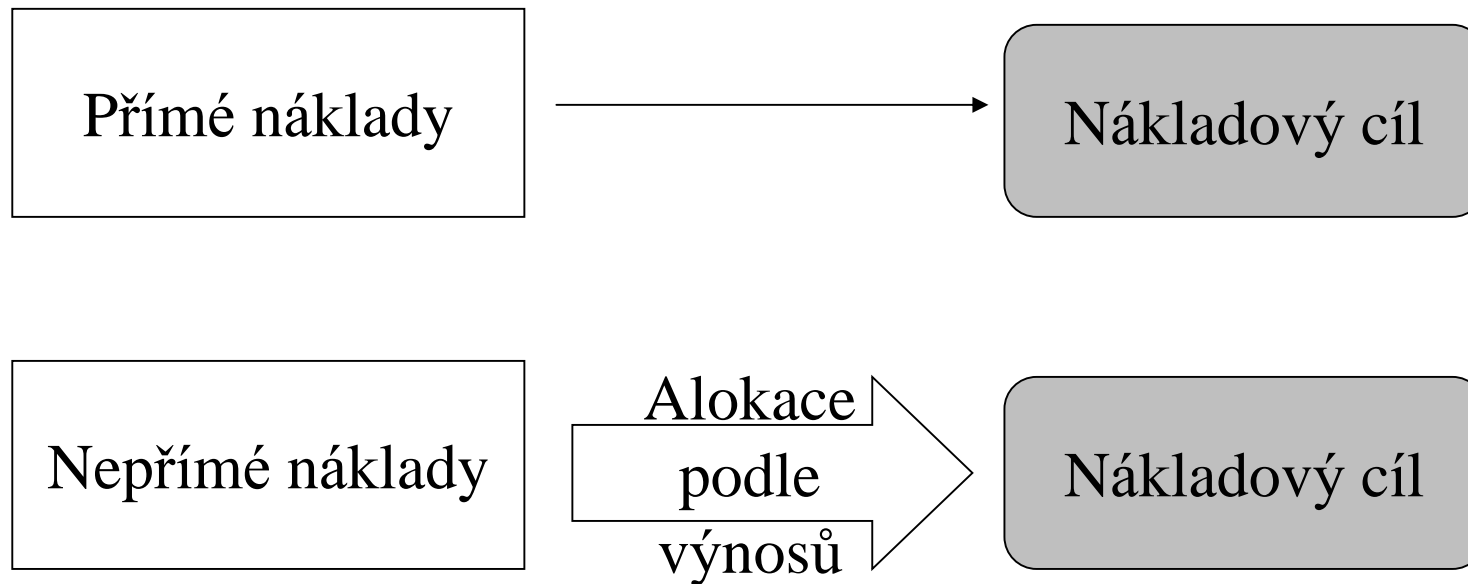
Vývoj Allianz pojišťovny v letech 1999 - 2004



Vývoj Allianz pojišťovny v letech 1999 - 2004



Tradiční controlling

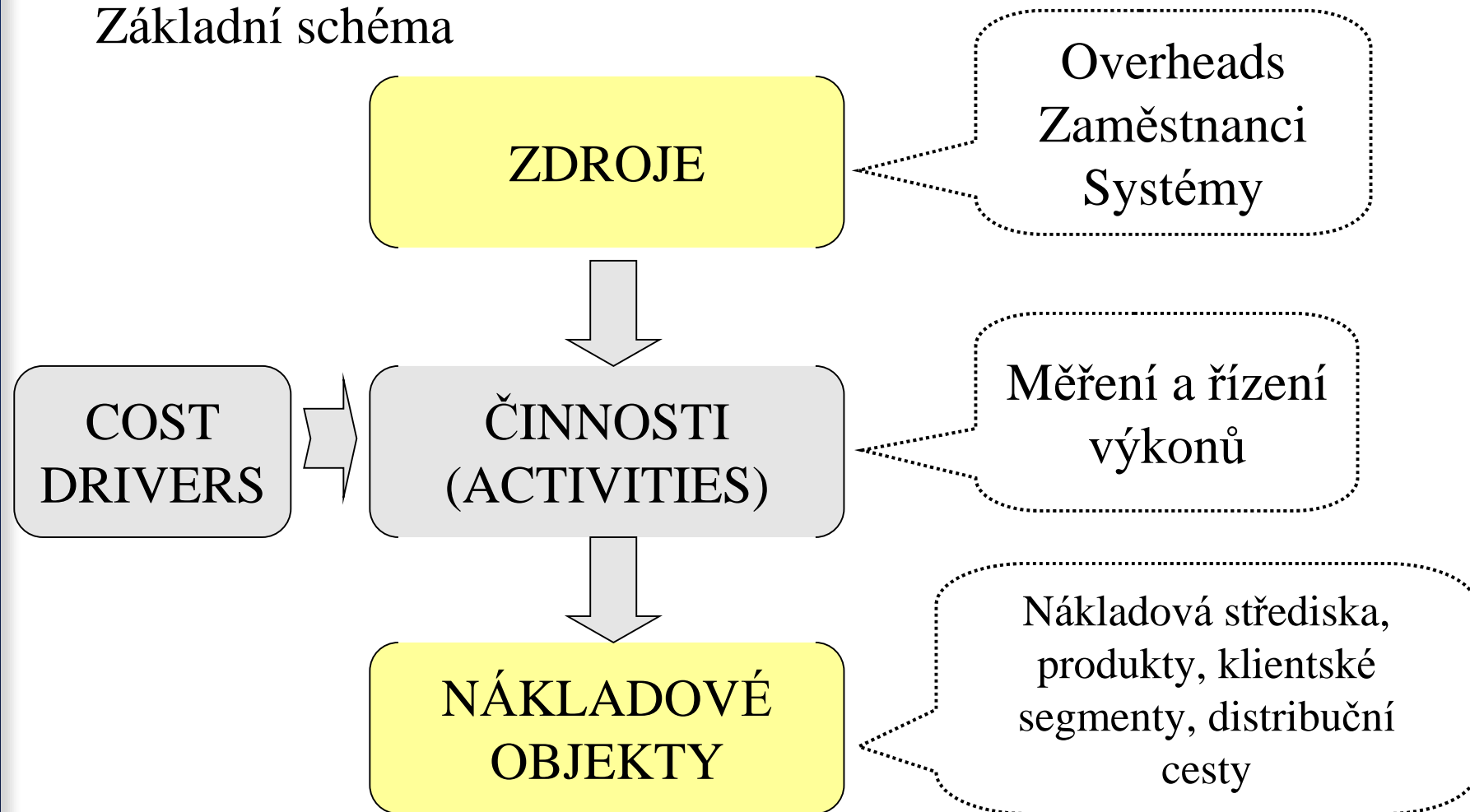


- Jednoduchý kalkulační model, nejsou zachyceny příčiny vzniku nákladů.
- Stále větší podíl nepřímých nákladů (režie).

2. Metoda ABC

Metoda ABC

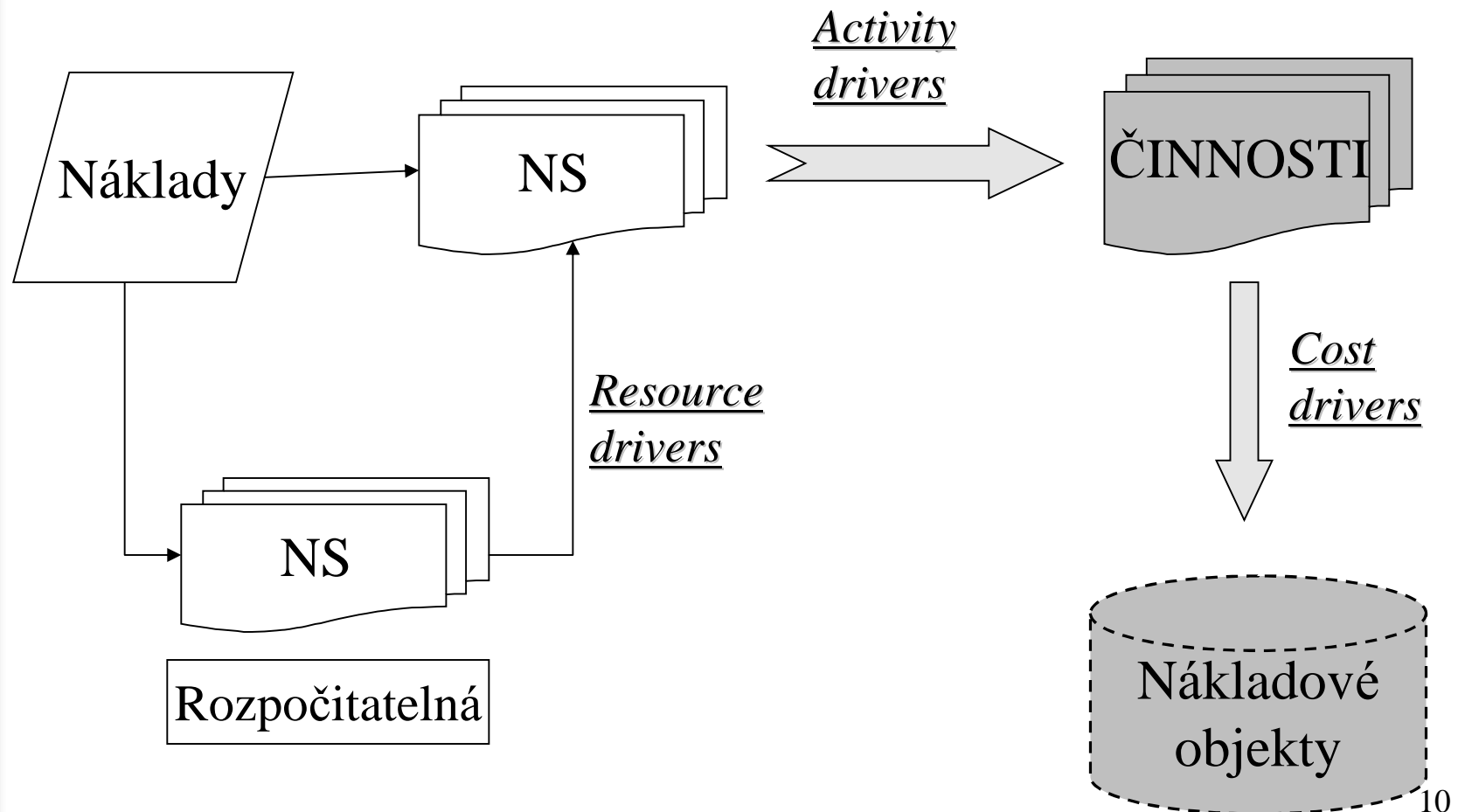
Základní schéma



2. Metoda ABC

Metoda ABC

Vnitropodnikový tok nákladů ve společnosti

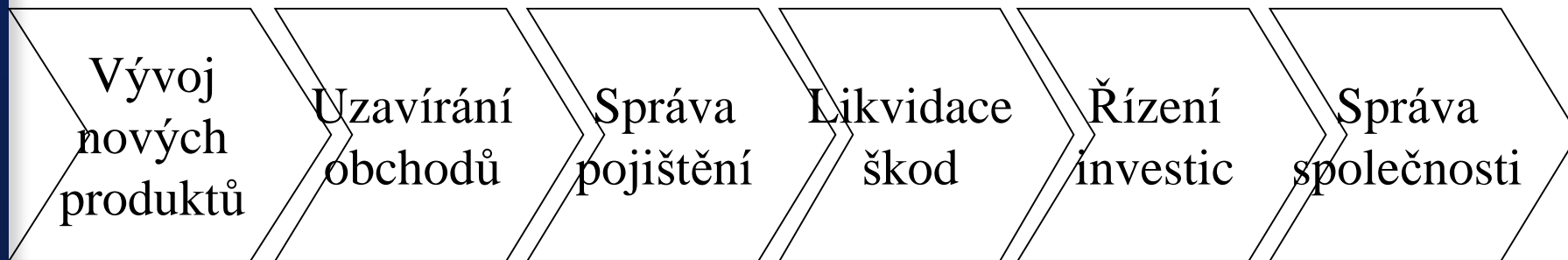


2. Metoda ABC

Seznam činností

Zmapování všech činností ve společnosti a jejich správné zařazení v hodnotovém řetězci.

Hlavní procesy:



Sub- procesy:



2. Metoda ABC

Seznam činností

Důležitý popis jednotlivých procesů z důvodu jejich pochopení a jednoznačnosti přiřazení:

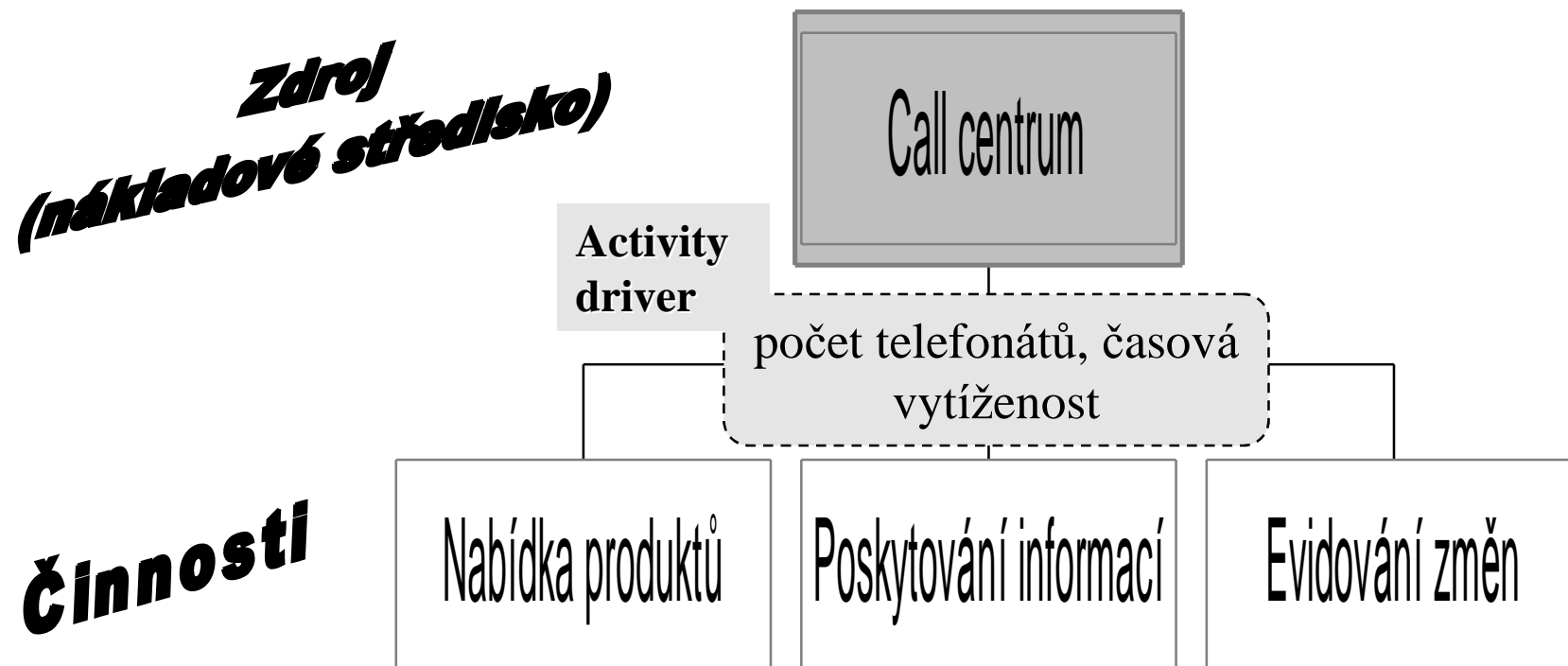
Taxace pojistek:

- Kontrola správnosti a úplnosti údajů na návrh pojistce
- Vystavení intervence
- Zadání nové pojistky do pojistně technických systémů
- Korekce špatných dat po skenování

2. Metoda ABC

Alokační klíč - zdroje a činnosti

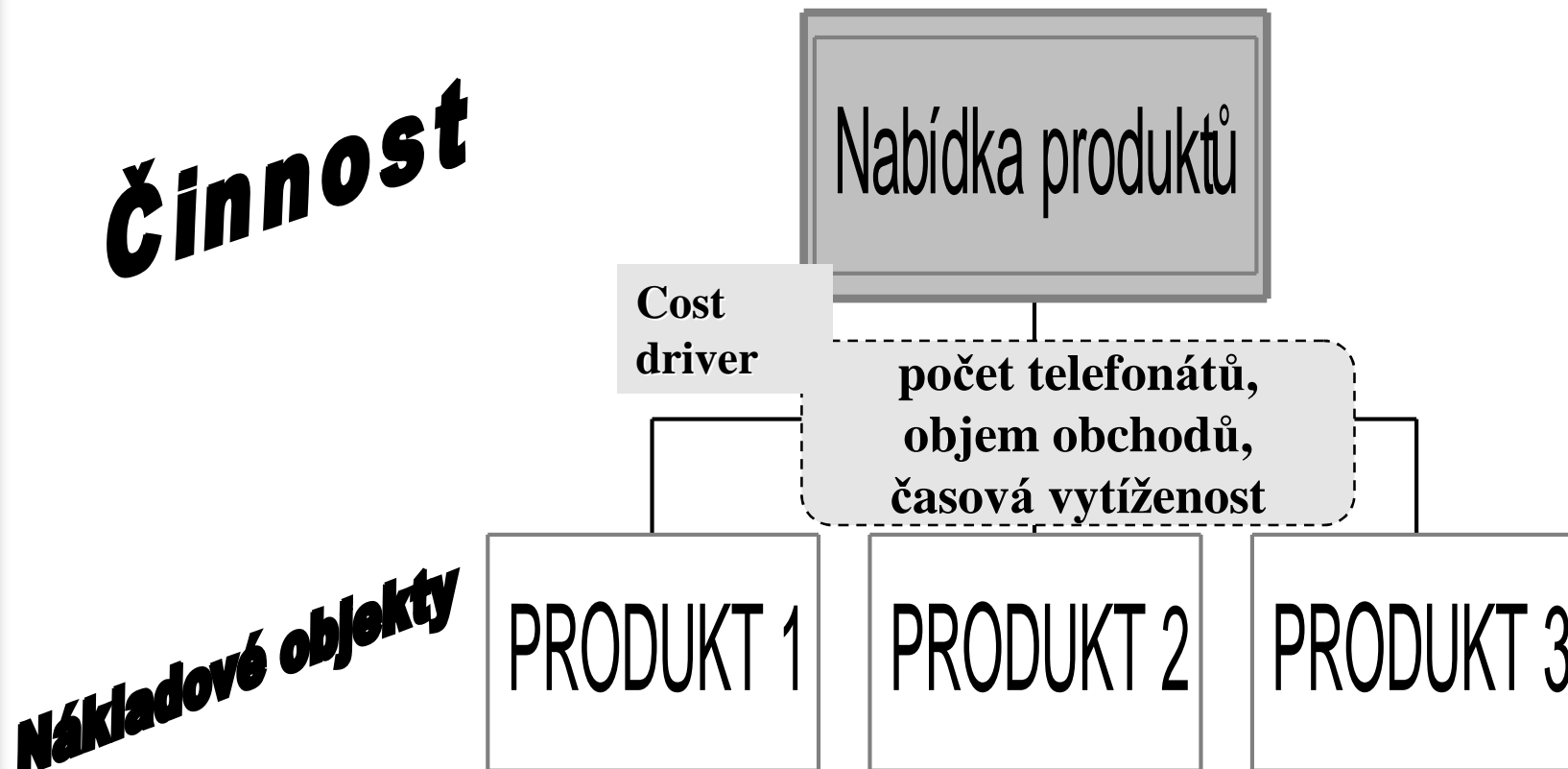
Zdroje jsou spotřebovány aktivitami.



2. Metoda ABC

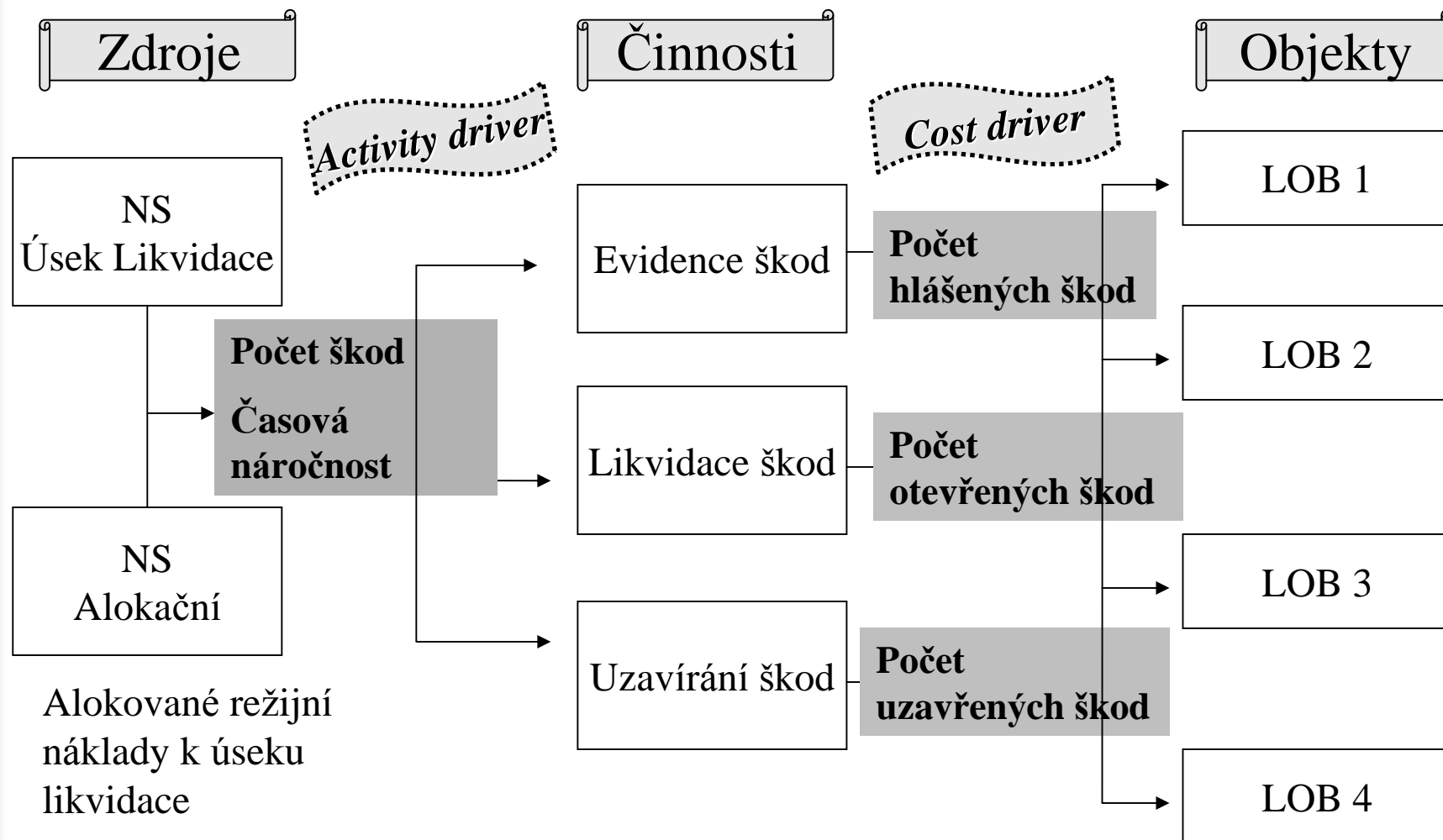
Alokační klíč - činnosti a objekty

Činnosti jsou spotřebovány nákladovými objekty.



2. Metoda ABC

Komplexní pohled na alokaci podle ABC



3. Implementace ABC

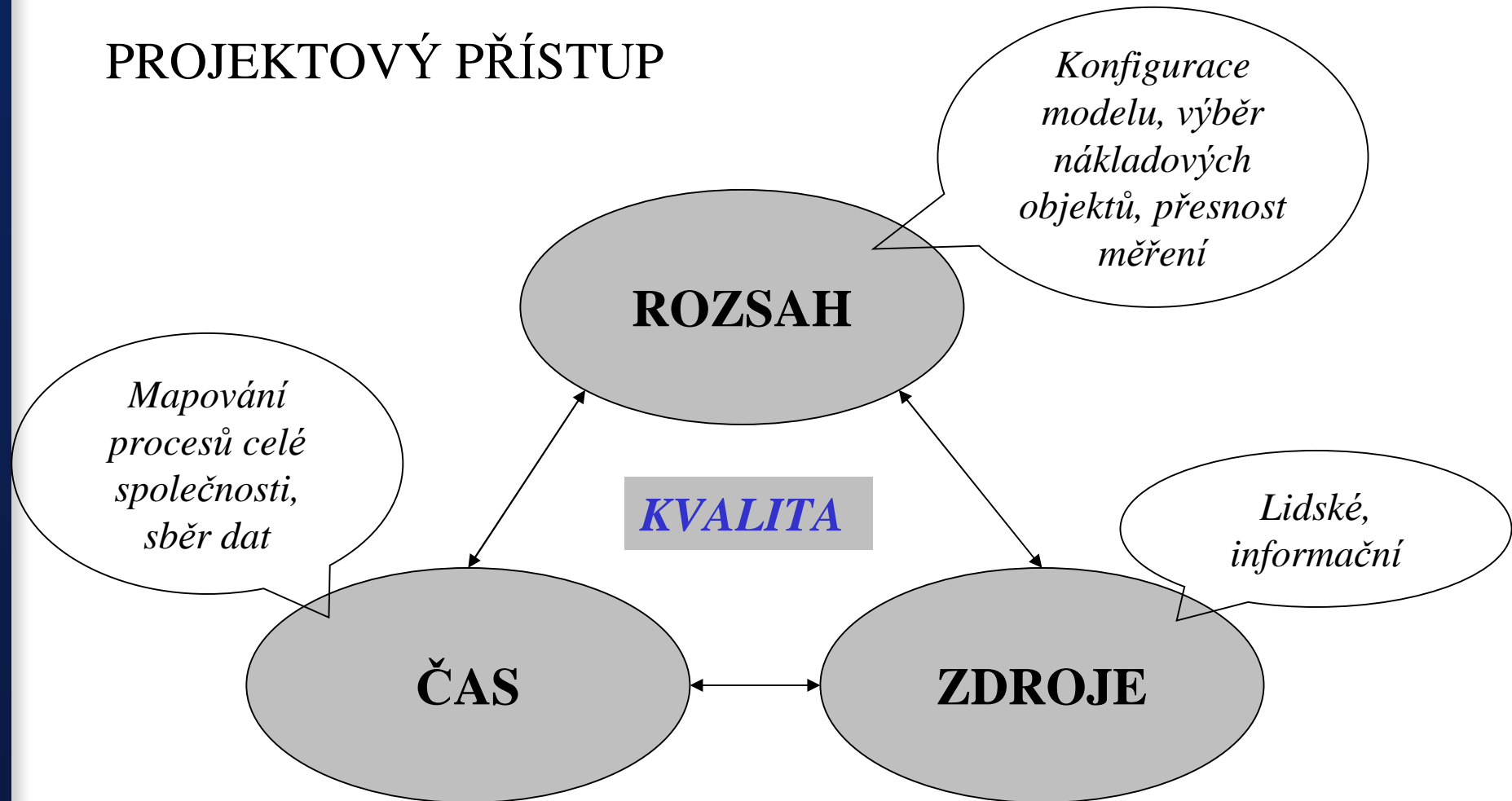
Postup implementace metody ABC v Allianz

PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP

- Sestavit projektový tým (přiřazení zodpovědnosti za technickou část - konfiguraci modelu a funkční část - definici jednotlivých dimenzí)
- Zajistit podporu vedení společnosti - odsouhlasení cílů na nejvyšší úrovni
- Naplánovat časový harmonogram jednotlivých kroků projektu
- Provést komunikaci se všemi úseky společnosti
- Definovat přínosy pro manažery (získávání stakeholderů)
- Zabezpečit sběr dat v celé společnosti

Postup implementace metody ABC

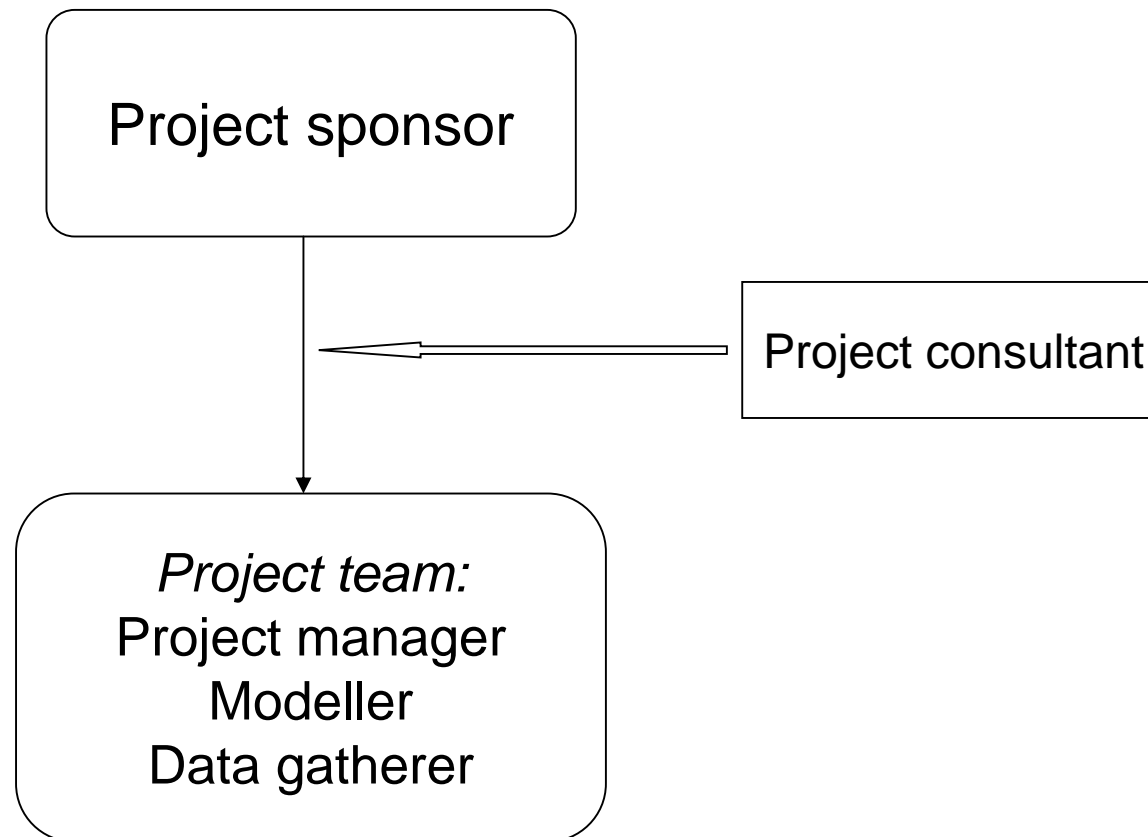
PROJEKTOVÝ PŘÍSTUP



3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC v Allianz

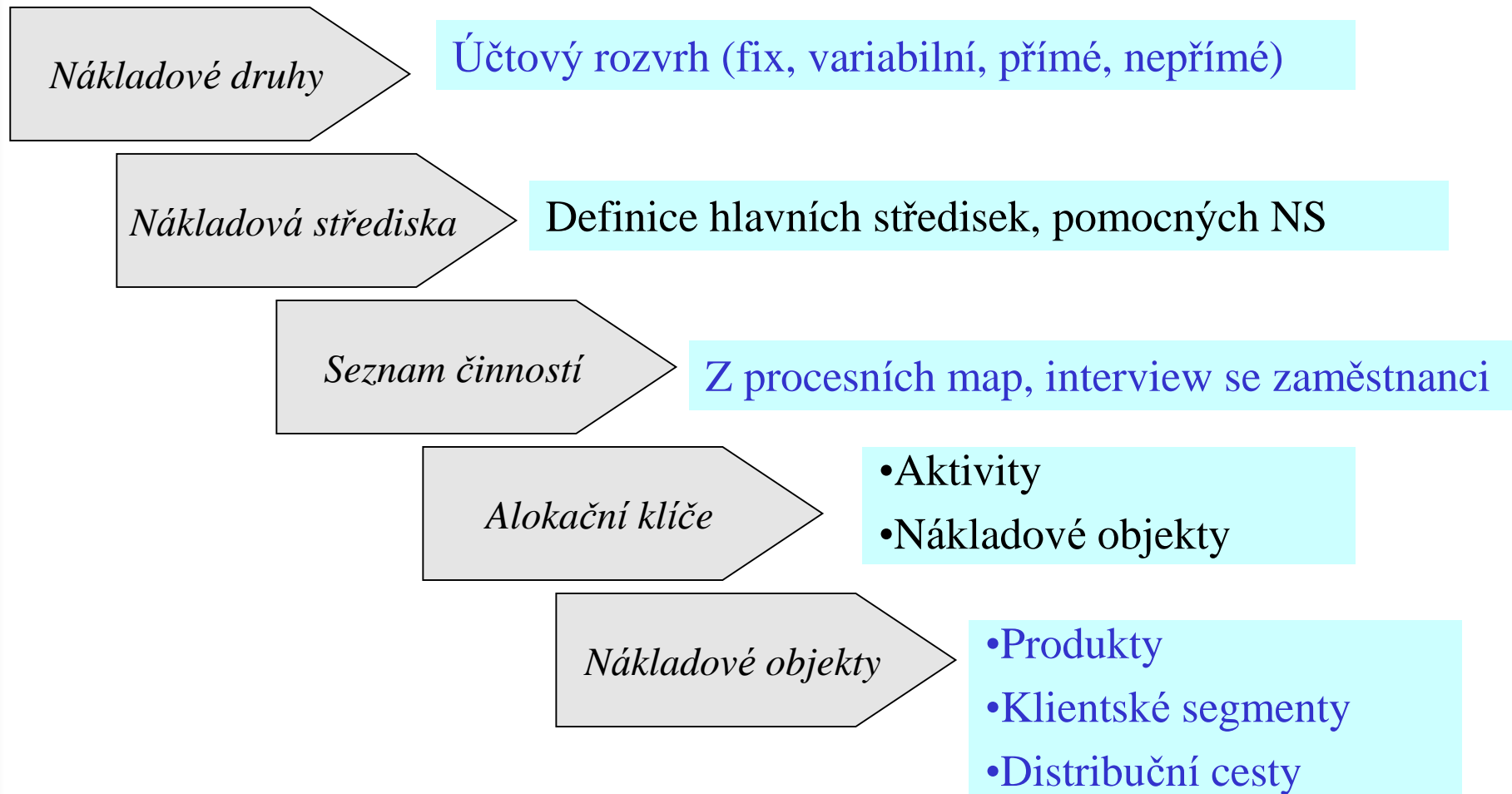
Organizační struktura projektu



3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Konfigurace modelu



3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Nákladové druhy

» Definovat z účetního rozvrhu nákladové druhy

- přímo přiřaditelné k produktům

příklad 511 ... Návrhopojistky

- pro alokaci k NS

příklad 512 ... Nájemny dle m²

- vstupující do nákladů na činnost (activity costs)

- alokované k produktům přímo podle cost driverů

příklad 512 ... Poštovné dle počtu pojistek

3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Nákladová střediska

» Nákladová střediska jsou nositelé zdrojů (nákladových druhů)

Nákladová střediska hlavní - k nim jsou přiřazeny činnosti

Nákladová střediska pomocná - zdroje se alokují k hlavním střediskům

3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Definice činností

- » Přesně definovat pojem činnost
- » Stanovit hranice kde proces začíná a končí
- » Využít procesní mapy, provést interview se zaměstnanci
- » Agregace činností - zvolit optimální počet činností pro organizační jednotky
- » Zabezpečit pravidelnou aktualizaci - pozor na jednorázové činnosti

např: projekty
finanční audit

3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Definice alokačních klíčů (cost driverů)

» Každé činnosti přiřazujeme cost driver.

Druhy:

↳ **časové** - časová náročnost

↳ **transakční (statistické)**- počty (smluv, storen, škod, plateb ...)

↳ **finanční** - objem (produkce, pohledávek, rezerv ...)

↳ **kombinované** - kombinace výše uvedených druhů vyjadřující kvalitativní a kvantitativní charakteristiku vztahové veličiny

3. Implementace ABC

Postup implementace metody ABC

Definice nákladových objektů

» Dimenze pro měření ziskovosti a cenotvorbu

Produkty

- Životní pojištění
- Úrazové pojištění
- Povinné ručení
- Havarijní pojištění
- Cestovní pojištění
- Pojištění majetku a odpovědnosti

Distribuční cesty

- E-commerce
- Agenti
- Makléři
- Dealéři

Klientské segmenty

- Retail
- Corporate

3. Implementace ABC

Zdroje informací pro model ABC

Hlavní kniha

Účetní data

Technické systémy

Informace o produktech, klientech, distribučních cestách

Statistické ukazatele »»» možné alokační drivery

Objem produkce

Počty smluv

Počty škod

Počty změn

Počty osob

Procesní SW

Procesní mapy

3. Implementace ABC

Informační systémy ABC

V prvních fázích zavádění metody ABC

model v EXCELU

výhody:

velká flexibilita

ověření správnosti konfigurace modelu ABC

Integrace do SAP

» Pro jaké účely bude ABC využíván?

» Jak často se budou provádět výstupy z modelu?

» Jaká bude agregace dat různých dimenzí (zdrojů, aktivit, objektů)?

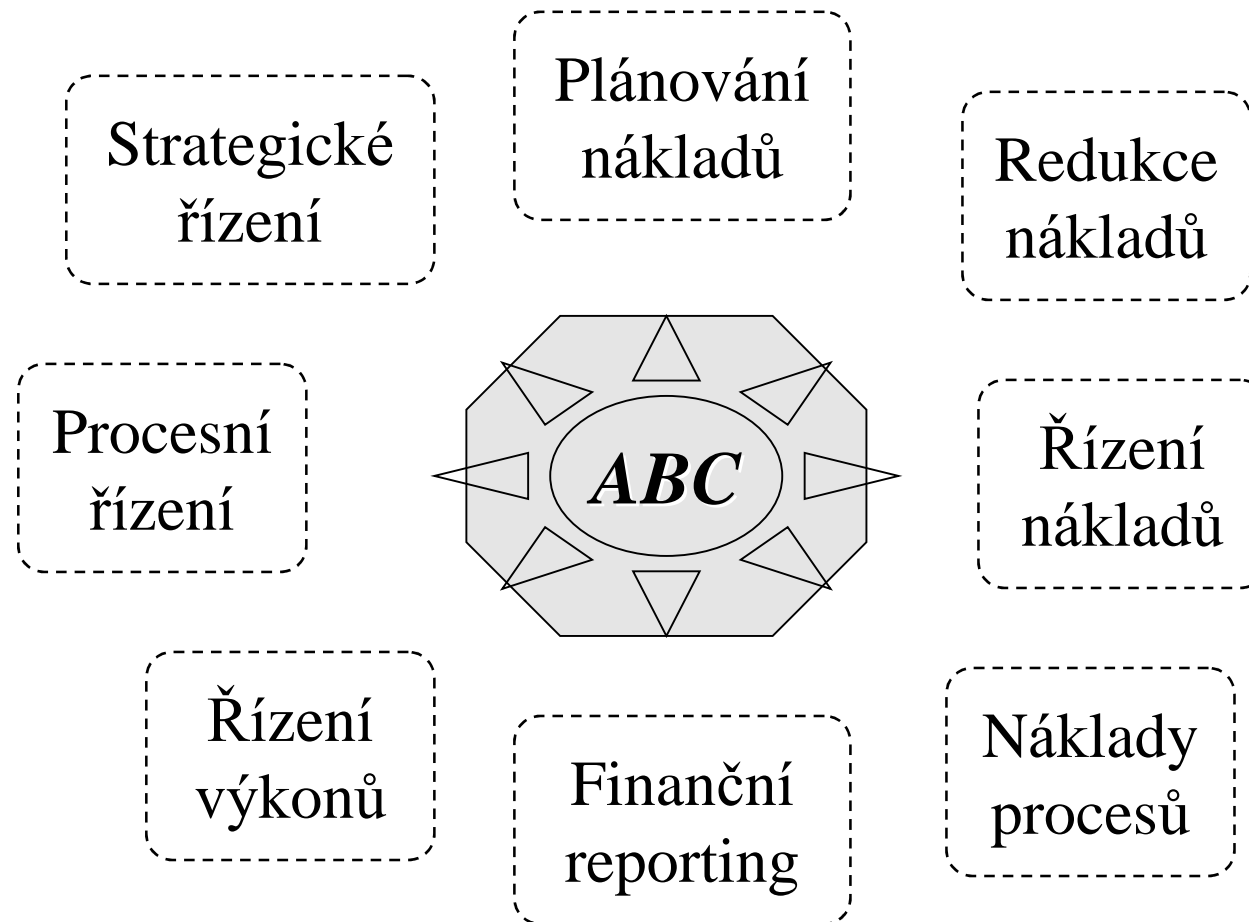
3. Implementace ABC

Obtíže při implementaci metody ABC

- » Správné nastavení relevantních cost driverů (počet pojistných smluv vs. pojistné).
- » Časová náročnost sběru dat a definic činností od jednotlivých zaměstnanců.
- » Získání důvěryhodnosti a akceptace výstupů u produktových manažerů.

4. Výstupy ABC

Využití výstupů z ABC



4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Strategické řízení

- ⇒ Zvyšování hodnoty pro akcionáře
- ⇒ Správné nastavení hodnotového řetězce z pohledu nákladů
- ⇒ Investice do obchodní strategie
- ⇒ Využívání lidských zdrojů
- ⇒ Identifikace oblastí pro zlepšení

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Procesní řízení

- ⇒ Stanovení nákladů na činnost
- ⇒ Zamezení duplikaci aktivit
- ⇒ Identifikace procesů pro zlepšení (OPEX- operational excellence)
- ⇒ Sledování procesů z pohledu přidané hodnoty
- ⇒ Outsourcing podpůrných procesů

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Měření a řízení výkonů

- ⇒ Měření - nákladů na výkon
- ⇒ Měření - efektivnosti procesů
- ⇒ Stanovení benchmarku
- ⇒ Stanovení KPIs pro procesy
- ⇒ Přiřazení odpovědnosti za KPIs

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Řízení a redukce nákladů

- ⇒ Zaměřuje se na nepřímé náklady (především na režii)
- ⇒ Snižování nákladů na aktivity nepřinášející přidanou hodnotu
- ⇒ Lepší využití současných kapacit
- ⇒ Reorganizace společnosti
- ⇒ Zvyšování efektivity procesů

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Plánování nákladů

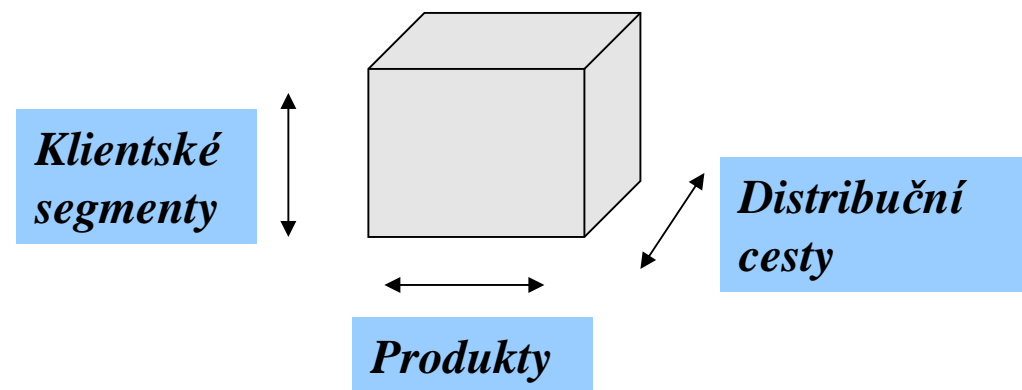
- ⇒ Zaměření na klíčové procesy a nákladové drivery
- ⇒ Opouští zaběhnuté postupy plánování na základě skutečnosti minulých období (podobnost se zero based budgeting)

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Finanční řízení

⇒ Ziskovost nákladových objektů
multidimenziální profitabilita



⇒ Cenotvorba produktů

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Měření ziskovosti (produktu, segmentu, distribuční cesty)

Výnosy

- Předepsané pojistné
- Zasloužené pojistné
- ...

Přímé náklady

- Pojistné plnění
- Provize
- ...

Náklady na činnost
(režijní náklady)

- Správa pojištění
- Likvidace škod
- ...

4. Výstupy ABC

Využití metody ABC

Měření nákladovosti procesu per produkt

Department	Activity	LOB1	LOB2	LOB3
Dep 1	Act 1			
	Act 2			
Dep 2	Act 1			
	Act 4			
	Act 5			
Dep 3	Act 6			
	Act 7			

4. Výstupy ABC

Zhodnocení přínosů ABC v Allianz

- ⇒ Aktivní přístup kontroly nákladů na všech úrovních řízení společnosti v rámci komunikace přes celou firmu.
- ⇒ Zlepšení reportingu a profitability testingu - zpřesnění alokace režijních nákladů na produkt.
- ⇒ Analýza nákladů v souvislosti s příčinami a místem jejich vzniku.
- ⇒ Získání přehledu o činnostech ve společnosti a jejich nákladovosti.
- ⇒ Zahájení projektů OPEX - procesní zlepšování (eliminace procesů s nízkou přidanou hodnotou).
- ⇒ Redukce režijních nákladů neefektivních středisek.
- ⇒ Zavedení měření výkonů přes OPI (Operational performance indicator).

Implementace ABC ve finanční instituci

Děkuji za Vaši pozornost.

Ing. Martin Koblre

Allianz pojišťovna a.s.

Římská 15

Praha 2

martin.koblre@allianz.cz