

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

KPI

KOSTOJA PËR NJËSI: TIME-DRIVEN ABC

Pse anketat e kohës dalin gjithmonë 100%, një departament i kostuar dy herë, dy numra për çdo burim, çfarë gjetën studimet për kostimin sipas aktiviteteve, minutat që s'i përdori askush, dhe një kartë për një aktivitet.



83%

e kapacitetit praktik të një departamenti të shërbimit të klientit u përdor për punë produktive në një tremujor, te shembulli që prezantoi Time-Driven ABC.

KAPLAN & ANDERSON, 2004

BRENDA

TEMA KRYESORE

Dy pyetje në vend të një ankete

FAQE 03

SHIFRAT

Një departament, dy çmime

FAQE 04

MJETI I NUMRIT

Karta e koston për minutë

FAQE 08

NR. 73 · KPI

Në këtë numër

Çdo çmim, çdo ofertë dhe çdo vendim për të mbajtur një klient mbështetet te një kosto për njësi. Në shumicën e operacioneve, një pjesë e madhe e asaj kostoje është koha e njerëzve dhe kapaciteti rreth tyre. Ky numër pyet si i vihet një çmim i drejtë një minute, dhe çfarë bëhet me minutat që s'i përdori askush.

Kostimi sipas aktiviteteve i çonte kostot e përgjithshme te puna që i përdor, por intervistat dhe anketat e tij kushtonin shumë, dhe shumë firma hoqën dorë. Kaplan-i dhe Anderson-i e zëvendësuan anketën me dy numra për çdo burim: koston e një minute të kapacitetit praktik dhe minutat që merr çdo punë. Te shembulli i tyre, një departament përdori 83% të kapacitetit. Studimet e lidhin ABC-në me cilësi më të mirë dhe cikle më të shkurtra, jo me fitimin, mesatarisht.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Dy pyetje në vend të një ankete

04 SHIFRAT
Një departament, dy çmime

05 MODELI
Dy numra për çdo burim

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Çfarë ndryshojnë kostot më të sakta

07 SI MATET
Të përdorura dhe të papërdorura

08 MJETI I NUMRIT
Karta e koston për minutë

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Dy pyetje në vend të një ankete

Në 1988, Robin Cooper dhe Robert Kaplan shkruan se sistemet tradicionale të kostos i shtrembërojnë kostot e produkteve: u japin punës direkte dhe materialeve më shumë peshë se punës mbështetëse në fabrikë. Kostimi sipas aktiviteteve (ABC) i çonte kostot e përgjithshme të aktivitetit, pastaj te produktet.

Për të mësuar si ndahej koha mes aktiviteteve, ekipet e ABC-së intervistonin dhe anketonin stafin. Në 2004, Kaplan-i dhe Steven Anderson shkruan se shumë menaxherë që e kishin provuar në shkallë të gjerë e kishin braktisur, përballë kostove në rritje dhe acarimit të punonjësve.

01**E kushtueshme**

intervista dhe anketa në çdo departament, sërish pas çdo ndryshimi

02**Subjektive**

vlerësimet e vetë njerëzve për kohën e tyre, të kushtueshme për t'u kontrolluar

03**Gjithmonë 100%**

pjesët mbliidhen në një ditë të plotë, ndaj koha bosh zhduket të tarifit

LEXIMI YNË

Pyet njerëzit si e kalojnë ditën dhe përgjigjja e mbush gjithmonë ditën. Pyet sa zgjat një porosi, dhe mund ta shikosh vetë.

Burimet: Robin Cooper & Robert S. Kaplan, Harvard Business Review 66(5), 1988; Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004; Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business School, 2003

Tri problemet ndjekin punimin e Kaplan-it dhe Anderson-it (2003) dhe artikullin e tyre të 2004; grupimi është yni.

SHIFRAT

Një departament, dy çmime

Shembulli i Kaplan-it dhe Anderson-it është një departament i shërbimit të klientit që kushton 560.000 \$ në tremujor. Në një tremujor trajton 49.000 porosi, 1.400 pyetje klientësh dhe 2.500 kontrolle krediti. Një anketë e ndan kohën e stafit 70%, 10% dhe 20%.

KOSTOJA PËR TRANSAKSION TE SHEMBULLI, \$ (2004)

■ ABC me anketë ■ Time-Driven ABC

Përpunimi i një porosie



Trajtimi i një pyetjeje



Një kontroll krediti



Anketa i shpërndan të gjitha 560.000 \$ mbi punën e bërë. Versioni Time-Driven merr sa zgjat çdo punë, 8, 44 dhe 50 minuta, herë 0,80 \$ për minutë. Të tria tarifat bien: ato nga anketa mbartin edhe koston e kohës që s'e përdori askush.

LEXIMI YNË

Një tarifë që përfshin kohën bosh duket si fakt. E bën çdo porosi të duket më e shtrenjtë se puna që kërkon.

Burimi: Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004

Ilustrim nga burimi, jo një kompani e matur; versionet e mëvonshme përdorin shifra pak të ndryshme. Edhe tarifat Time-Driven janë të burimit: minutat $\times$ 0,80 \$.

MODELI

Dy numra për çdo burim

Time-Driven ABC kërkon dy vlerësime: sa kushton një njësi kapaciteti, dhe sa njësi përdor çdo punë. Kapaciteti është praktik, jo teorik, shpesh 80% ose 85% e tij: njerëzve u duhen pushime dhe trajnim, makinave mirëmbajtje.

SHEMBULLI, HAP PAS HAPI (2004)

01 Kostoja e kapacitetit 560.000 \$ në tremujor: stafi, mbikëqyrja, IT, telefonia	02 Kapaciteti praktik 700.000 minuta në tremujor, rreth 80% e kohës së paguar	03 Kostoja për minutë $560.000 \$ \div 700.000 = 0,80 \$$	04 Minutat për punë porosia 8, pyetja 44, kontrolli i kreditit 50
---	---	---	---

Kur punët ndryshojnë, një ekuacion i kohës zëvendëson aktivitetet e reja. Te punimi i 2003, paketimi merr 0,5 minuta, plus 6,5 për trajtim të veçantë, plus 0,2 nëse niset me avion; të dhënat janë në sistemin e porosive.

LEXIMI YNË

Kapaciteti në letër nuk është kapacitet. Një plan mbi çdo orë të paguar është gabim, dhe po ashtu çmimi mbi të.

Burimet: Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004; Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business School, 2003

80–85% është rregull praktik i autorëve, jo matje. Zinxhiri ndjek shembullin e 2004.

Më shumë te esesa

Ditët me shumë volum: standardi nën presion

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Çfarë ndryshojnë kostot më të sakta

Në 2011, Kaplan-i dhe Michael Porter e çuan Time-Driven ABC në spitale: sistemet ekzistuese nuk e matnin dot koston e gjendjes së një pacienti përgjatë gjithë ciklit të kujdesit. Shtatë hapat e tyre shkojnë nga zgjedhja e gjendjes, përmes vlerësimeve të kohës dhe tarifës për çdo burim, te kostoja e plotë e kujdesit.

01 Fabrika, 2002

Ittner, Lanen dhe Larcker: përdorimi i gjerë i ABC-së shkonte me cilësi më të lartë dhe cikle më të shpejta, e përmes tyre me kosto më të ulëta; mesatarisht, jo me kthimin nga aktivet.

02 Kujdesi shëndetësor, 2017

Keel dhe kolegët: Time-Driven ABC mund t'i kostojë proceset me efikasitet, por shumë studime u larguan nga shtatë hapat; roli i saj te pagesat e paketuara ende nuk ishte regjuar.

LEXIMI YNË

Një kosto më e saktë ndihmon aty ku dikush vepron mbi të: një proces i rindërtuar, një çmim i ndryshuar. Vetëm, nuk ndryshon asgjë.

Burimet: Robert S. Kaplan & Michael E. Porter, Harvard Business Review 89(9), 2011; Christopher D. Ittner, William N. Lanen & David F. Larcker, Journal of Accounting Research 40(3), 2002 (përmes Abstract (IDEAS/RePEc)); George Keel, Carl Savage, Muhammad Rafiq & Pamela Mazzocato, Health Policy 121(7), 2017 (përmes Abstract (PubMed, ScienceDirect) and later reviews)

Ittner et al.: një prerje e fabrikave në një moment, lidhje dhe jo shkaqe. Ittner et al. dhe Keel et al. u panë vetëm te abstraktet.

SI MATET

Të përdorura dhe të papërdorura

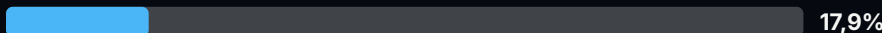
Raporti Time-Driven tregon atë që fshehu anketa. Në tremujor, tri punët përdorën 578.600 nga 700.000 minutat e kapacitetit praktik: 83%. Vetëm ajo pjesë e kostos, 462.880 \$, u ngarkohet porosive dhe klientëve.

KU SHKUAN 700.000 MINUTAT, NJË TREMUJOR (SHEMBULL)

Porositë: 49.000 × 8 min



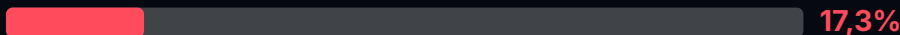
Kontrollet: 2.500 × 50 min



Pyetjet: 1.400 × 44 min



Të papërdorura: 121.400 min



Minutat e papërdorura, rreth 97.120 \$ nga kostoja e tremujorit, janë kapacitet i paguar dhe i papërdorur. Kaplan-i dhe Anderson-i nuk i shpërndajnë mbi punën e bërë; i raportojnë, që drejtuesit të veprojnë mbi kapacitetin e tepërt.

LEXIMI YNË

Kapaciteti i papërdorur nuk është gabim për t'u fshehur te tarifat. Është vendim: ta shkurtosh, ta mbushësh, ose ta mbash qëllimisht për pikun.

Burimi: Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004

Vëllimet, minutat, 578.600, 462.880 \$ dhe 97.120 \$ e kapacitetit të papërdorur (121.400 × 0,80 \$) janë nga burimi; pjesët e 700.000 janë llogaritje jona.

MJETI I NUMRIT

Karta e kostos për minutë

Një kartë për çdo aktivitet ose ekip. Nis nga kostoja e një periudhe dhe minutat që janë vërtet në dispozicion, pastaj mat kohën e punëve në vend që të kërlesh përçindje. Në fund, renditi sipas minutave.

01 Burimi dhe periudha një ekip ose një makinë; një muaj ose një tremujor

02 Kostoja e kapacitetit njerëzit, mbikëqyrja, pajisjet, hapësira, sistemet

03 Kapaciteti praktik minutat e paguara, minus pushimet, trajnimet, takimet, mirëmbajtjen

04 Kostoja për minutë rreshti 2 pjesëtuar me rreshtin 3

05 Ekuacioni i kohës minutat për punën standarde, plus sa shton çdo variant

06 Të përdorura dhe të papërdorura vëllimet × minutat; çfarë mbetet, dhe çfarë do të bësh me të

Burimet: Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004; Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business School, 2003

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas Kaplan-it dhe Anderson-it (2004, 2003). Llojet e punëve renditen me mjetin Pareto.

Hape mjetin: Pareto 80/20

stivencatalyst.com/sq/tools/pareto/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Measure Costs Right: Make the Right Decisions

Robin Cooper & Robert S. Kaplan, Harvard Business Review 66(5), 1988

<https://store.hbr.org/product/measure-costs-right-make-the-right-decisions/88503>

Time-Driven Activity-Based Costing

Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business Review 82(11), 2004

<https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>

Time-Driven Activity-Based Costing (Working Paper 04-045)

Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson, Harvard Business School, 2003

<https://papers.ssrn.com/abstract=485443>

How to Solve the Cost Crisis in Health Care

Robert S. Kaplan & Michael E. Porter, Harvard Business Review 89(9), 2011

<https://hbr.org/2011/09/how-to-solve-the-cost-crisis-in-health-care>

The Association Between Activity-Based Costing and Manufacturing Performance

Christopher D. Ittner, William N. Lanen & David F. Larcker, Journal of Accounting Research 40(3), 2002 · përmes Abstract (IDEAS/RePEc)

<https://doi.org/10.1111/1475-679X.00068>

Time-Driven Activity-Based Costing in Health Care: A Systematic Review of the Literature

George Keel, Carl Savage, Muhammad Rafiq & Pamela Mazzocato, Health Policy 121(7), 2017 · përmes Abstract (PubMed, ScienceDirect) and later reviews

<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.04.013>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html