

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Διπλωματική Εργασία

Αχιλλέας Λαμπρόπουλος
Πτυχιούχος Δημόσιας Διοίκησης

2006
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελίδα
1.1 Γενικά	1
1.2 Σκοπός ερευνητικής εργασίας	2
1.3 Δομή και περιεχόμενο ερευνητικής εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ(ABC)	
2.1 Εννοιολογική οριοθέτηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	5
2.2 Η σημασία της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	8
2.3 Η διαχρονική εξέλιξη της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	
3.1 Κύριες διαφορές της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα με την παραδοσιακή κοστολόγηση	17
3.2 Πρακτική εφαρμογή εκτίμησης των διαφορών	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ABC)	
4.1 Τα δύο στάδια της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	27
4.2 Στάδιο 1: Καταλογισμός έμμεσου Κόστους στις Δραστηριότητες	28
4.3 Εντοπισμός και κατηγοριοποίηση Δραστηριοτήτων	32
4.4 Στάδιο 2: Καταλογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων στους φορείς Κόστους	36
4.5 Παράγοντες που εξηγούν την αυξανόμενη χρησιμοποίηση των συστημάτων ABC από τις επιχειρήσεις	38
4.6 Ζωτικοί παράγοντες στην εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	39
4.7 Σχεδιασμός, υιοθέτηση και εφαρμογή της ABC	42
4.8 Σχέση βάσεων μερισμού και καταλογισμού του κόστους και της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	45
4.9 Οδηγοί κόστους στα συστήματα ABC στην Ελλάδα	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ(ABC) ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1 Διαφορές προϊόντων – υπηρεσιών	50
5.2 Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα σε κλάδους των επιχειρήσεων	52
5.3 Η υιοθέτηση της ABC στο εξωτερικό	54
5.4 Η υιοθέτηση της ABC στον Ελλαδικό χώρο	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

6.1 Οι δύο διαστάσεις της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	59
6.2 Οριζόντια διάσταση ή διάσταση της διεργασίας	60
6.3 Διοίκηση ανά Δραστηριότητα (ABM)	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Η «ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ» ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

7.1 Τραπεζικός κλάδος	67
7.2 «Προφίλ και ταυτότητα» της Τράπεζας	68
7.3 Προγραμματικοί στόχοι	72
7.4 Αναδιοργάνωση – αναδιάρθρωση, βελτίωση των λειτουργιών της Τράπεζας	72
7.5 Η απόφαση υιοθέτησης ενός συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα από την Τράπεζα	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικά

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν θα πρέπει να επιδιώκουν τη διαρκή μείωση του κόστους, τη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας τους. Τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι:

- Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας,
- Η αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων,
- Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων,
- Η αυξημένη ευελιξία, τα χαμηλά αποθέματα και οι αυτοματισμοί της παραγωγικής διαδικασίας για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Σε αντίθεση με το τι συμβαίνει σήμερα, κατά το παρελθόν οι επιχειρήσεις είχαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Μικρό αριθμό παραγόμενων προϊόντων
- Μεγάλο όγκο παραγωγής
- Μεγάλη χρονική διάρκεια παραγωγής του ίδιου προϊόντος
- Μεγάλο κύκλος ζωής των προϊόντων
- Μικρή διαφοροποίηση των αγαθών στην εγχώρια αγορά
- Μικρό έμμεσο κόστος σε σχέση με το κόστος της άμεσης εργασίας

Ο αντικειμενικός σκοπός των συστημάτων της παραδοσιακής κοστολόγησης ήταν ο προσδιορισμός του κόστους παραγωγής των προϊόντων, η αποτίμηση των αποθεμάτων και ο προσδιορισμός του κόστους των πωληθέντων για την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Τα συστήματα αυτά αναπτύχθηκαν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα με τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων σχεδιασμένες να παράγουν ένα σχετικά μικρό εύρος προϊόντων, η παραγωγή των οποίων απαιτούσε την ανάλωση όμοιων ποσοτήτων υπηρεσιών υποστήριξης, ο καταλογισμός των οποίων στους

τελικούς φορείς κόστους (προϊόντα ή υπηρεσίες) βασίζονταν κύρια σε στοιχεία όγκου (απασχόλησης, λειτουργίας μηχανών κ.α.)

Η έμφαση των σύγχρονων όμως επιχειρήσεων μετατοπίζεται από τους μεγάλους όγκους παραγωγής ικανούς μέχρι πρόσφατα να απορροφούν τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, στο σωστό σχεδιασμό του προϊόντος, στην ποιοτική παραγωγή και στην προώθηση των πωλήσεων. Κάθε πρώτης τάξεως επιχείρηση έχει σήμερα ανάγκη από ένα πρώτης τάξεως σύστημα διοίκησης του κόστους της, ικανό να παράσχει υψηλής ποιότητας λογιστικές πληροφορίες με τις οποίες είναι δυνατή η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Οι διοικούντες μιας επιχείρησης χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικές πληροφορίες για να κρίνουν τις επιπτώσεις των αποφάσεων τους στην κερδοφορία της επιχείρησης, στην ανάπτυξη και την επιβίωσή της. Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος μιας επιχείρησης σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο έχει ανάγκη να υποστηριχθεί από ένα κοστολογικό σύστημα που να της δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί όχι μόνο την κερδοφορία των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και των πελατών της.

1.2. Σκοπός της Ερευνητικής Εργασίας

Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει τις βασικές αρχές και διαδικασίες της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα και να εξετάσει την εφαρμογή των αρχών αυτών στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπου η ανάγκη για ακριβή κοστολογική πληροφόρηση είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

Γίνεται εκτενής επίσης αναφορά στην εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) σε μεγάλη Ελληνική Τράπεζα, εξετάζοντας τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε.

1.3. Δομή και περιεχόμενο Ερευνητικής Εργασίας

Στο κεφάλαιο 2 γίνεται εννοιολογική οριοθέτηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC), επισημαίνεται η σημασία της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ τέλος γίνεται μια μικρή αναφορά στη διαχρονική εξέλιξη και υιοθέτηση της στον Ελληνικό χώρο.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην παραδοσιακή κοστολόγηση και την Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα. Επίσης για την καλύτερη κατανόηση αυτών των διαφορών δίνεται πρακτικό παράδειγμα.

Στο κεφάλαιο 4 παρατίθενται βασικές έννοιες που είναι χρήσιμες για την κατανόηση του περιεχομένου και της δομής του activity-based costing, γίνεται αναφορά στους σημαντικούς παράγοντες για την εφαρμογή του και στα απαραίτητα στάδια σχεδιασμού του. Επίσης περιγράφονται τα απαραίτητα στάδια σχεδιασμού ενός τέτοιου συστήματος καθώς και οι δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της κοστολόγησης ανά δραστηριότητας σε μια επιχείρηση.

Στο κεφάλαιο 5 επισημαίνονται οι διαφορές που υπάρχουν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, καθώς και η διεξόδυση της ABC στον τομέα των υπηρεσιών. Επίσης γίνεται αναφορά στην υιοθέτηση της ABC στο εξωτερικό.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται αναφορά στη διοίκηση βάσει δραστηριοτήτων (ABM) και πώς η μέθοδος αυτή συμπληρώνει την Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους οι επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη και η επιχειρησιακή δομή μιας μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας της οποίας η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα αποτέλεσε πεδίο εμπειρικής έρευνας της εργασίας αυτής.

Στο κεφάλαιο 8 περιγράφεται ο σχεδιασμός και τα στάδια της εφαρμογής της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) στην Τράπεζα.

Στο κεφάλαιο 9 τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ερευνητικής εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

2.1. Εννοιολογική Οριοθέτηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα

Παραδοσιακά το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος ή παροχής μιας υπηρεσίας, συντίθεται και συναποτελείται από το κόστος της άμεσης εργασίας, των πρώτων υλών και των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης που αποκαλούνται και συστήματα κοστολόγησης όγκου βασίζονται στην λογική ότι τα προϊόντα είναι αυτά που δημιουργούν το κόστος

Το σύστημα Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) βασίζεται στην λογική ότι η αιτία του κόστους δεν είναι το προϊόν αλλά οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στην παραγωγή του.

Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (ABC) είναι ένα σύστημα κοστολόγησης το οποίο καταλογίζει τα είδη κόστους στα προϊόντα, υπηρεσίες ή πελάτες με βάση την ανάλυση των παραγόμενων πόρων που προκαλούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Θα μπορούσε επίσης να ορισθεί εννοιολογικά ως ένα σύστημα που βασίζεται σε δραστηριότητες οι οποίες συνδέουν τις επιχειρησιακές εκροές σε παραγωγικούς πόρους με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και παρέχονται στους πελάτες.

Την προηγούμενη δεκαετία η φιλοσοφία του ABC οριοθετήθηκε ως εξής: «Συγκεκριμένες δραστηριότητες πραγματοποιούνται κατά την παραγωγή των προϊόντων. Αυτές οι δραστηριότητες καταναλώνουν τους πόρους μιας εταιρίας και με τον τρόπο αυτό δημιουργούν τις δαπάνες. Τα προϊόντα, στη συνέχεια, καταναλώνουν τις δραστηριότητες. Με τον καθορισμό του ποσού των πόρων που αναλώνονται από μια δραστηριότητα και του ποσού της δραστηριότητας που αναλώνεται κατά την παραγωγή ενός προϊόντος, είναι δυνατό να προσδιοριστεί άμεσα το κόστος παραγωγής στα προϊόντα.

Ο Peter Drucker αναφέρει ότι η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα αντιπροσωπεύει τόσο μια διαφορετική αντίληψη των επιχειρηματικών διαδικασιών, όσο και διαφορετικούς τρόπους μέτρησης του κόστους που έχει πραγματική σημασία για την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία. Η νέα αυτή προσέγγιση διοίκησης κόστους αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία η οποία αρχίζει με την άφιξη των υλικών και συνεχίζει ακόμη και μετά την παράδοση του ετοιμού προϊόντος στον τελικό χρήστη. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ακόμη και μετά την πώληση, αποτελεί κόστος για το προϊόν ακόμη και όταν έχει εξοφλήσει το οφειλόμενο ποσό ο πελάτης ολοσχερώς. Σύμφωνα με τον Drucker, η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα καταγράφει το κόστος απραξίας, τους αδρανείς χρόνους, την αναμονή, την καθυστέρηση αποστολής και το κόστος ανακατασκευής και φθοράς ενός ελαττωματικού εξαρτήματος. Το κόστος απραξίας το οποίο η παραδοσιακή κοστολόγηση δεν καταγράφει, συχνά διαμορφώνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα δεν παρέχει μόνο καλύτερο έλεγχο του κόστους, αλλά και σε όλο και περισσότερες περιπτώσεις, επιτυγχάνει έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Ο Goetz το 1949 είχε διατυπώσει τις αρχές που διέπουν τη μέθοδο αυτή γράφοντας: «Κάθε αρχική κατηγορία κόστους πρέπει να είναι ομοιογενής όσον αφορά κάθε σημαντική διάσταση των διοικητικών προβλημάτων του προγραμματισμού και του ελέγχου. Μερικές από τις σημαντικότερες διαστάσεις κατά μήκος των οποίων μπορεί να ποικίλλει ο αριθμός των μονάδων παραγωγής, ο αριθμός των παραγγελιών, ο αριθμός των διαδικασιών, η ικανότητα της οικονομικής μονάδας, ο αριθμός των αντικειμένων που προσφέρονται».

Βασική αρχή της Κοστολόγησης κατά Δραστηριότητα είναι ότι το έμμεσο κόστος καθορίζεται από τον όγκο των δραστηριοτήτων και όχι τον όγκο της παραγωγής.

Η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα (ABC) χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τα υπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης, δίνοντας έμφαση στα έμμεσα κόστη, τα γενικά διοικητικά και τα κόστη διοίκησης και διάθεσης, αφού τα άμεσα

κόστη μπορούν να ιχνηλατηθούν και να καταλογιστούν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες με ακρίβεια ακόμη και με τα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης (εξατομικευμένης και κατά φάση).

Η διαφοροποίηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης έγκειται στην αντιμετώπιση κυρίως του έμμεσου κόστους. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης κατανέμουν το έμμεσο κόστος παραγωγής από τα βοηθητικά τμήματα στα κύρια και από τα κύρια στα προϊόντα μέσω συγκεκριμένων βάσεων καταλογισμού των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων(ώρες άμεσης εργασίας, ώρες λειτουργίας μηχανημάτων κ.α.), Ο καταλογισμός αυτός γίνεται με βάση συντελεστές ή κλειδιά κόστους που συνήθως συνδέονται με τις παραγόμενες μονάδες προϊόντων ή βρίσκονται σε αναλογία με το κόστος παραγωγής. Αποτέλεσμα της προσέγγισης αυτής είναι να παραπαιείται το συνολικό κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών ιδιαίτερα μάλιστα όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγονται ποικίλλουν σε μέγεθος, λειτουργικά χαρακτηριστικά ή όγκο παραγωγής.

Η ABC από την άλλη πλευρά, κοστολογεί αρχικά τις δραστηριότητες και στη συνέχεια καταλογίζει το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους(προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες) με τη χρήση άμεσων οδηγών κόστους με τις ελάχιστες δυνατές τυχαίες κατανομές έμμεσων ή γενικών εξόδων, συμβάλλοντας στην κατανόηση της πραγματικής κατανάλωσης των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή εκρών.

Η χρήση επομένως της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα εκσυγχρονίζει τη διαδικασία λογισμού του κόστους δίνοντας έμφαση στο κόστος μεμονωμένων δραστηριοτήτων τις οποίες αναγορεύει και μεταχειρίζεται σαν βασικούς φορείς κόστους.

Η ανάλυση των δραστηριοτήτων κάθε τμήματος μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση γίνεται έτσι ώστε να συγκεντρωθεί η απαραίτητη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Ο σκοπός της ABC είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς όλων των ειδών κόστους σε μια επιχείρηση και για το λόγο αυτό συνδέονται τα λειτουργικά και υποστηρικτικά κόστη με τέτοιο τρόπο ώστε να αναγνωριστούν οι

παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση των δαπανών. Αποτέλεσμα όλης αυτής της διαδικασίας είναι να γίνει καλύτερη διαχείριση αυτών των ειδών κόστους και να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης.

2.2 Η σημασία της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Καθώς ο ανταγωνισμός στις αγορές αυξάνεται και τα περιθώρια κέρδους όλο και μικραίνουν, γίνεται όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη για έλεγχο και μείωση του κόστους ή τουλάχιστον μη αύξησής του.

Για να γίνει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες έτσι ώστε να κατανοήσει ποιους παράγοντες μπορεί να επηρεάσει. Οι ακριβείς και ενδεδειγμένες πληροφορίες που σχετίζονται με το κόστος αποτελούν το κλειδί για την επιβίωση, ανάπτυξη και ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό σημερινό περιβάλλον.

Ο έλεγχος όμως και η μείωση του κόστους δεν θα πρέπει να είναι παροδική και πρόσκαιρη, αλλά θα πρέπει να επιτευχθεί έπειτα από την αναγνώριση των αιτιών του κοστολογικού προβλήματος. Ένα σύστημα ABC μπορεί να γίνει το μέσο ώστε να επισημανθούν οι αιτίες του προβλήματος, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα αντικαταστήσει τις υπάρχουσες μεθόδους διαχείρισης κόστους.

Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (ABC) χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τα υπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης, δίνοντας έμφαση στα έμμεσα κόστη, τα γενικά, διοικητικά και τα κόστη διοίκησης και διάθεσης, αφού τα άμεσα κόστη μπορούν να ιχνηλατηθούν και να καταλογιστούν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες με ακρίβεια ακόμη και με τα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης (εξατομικευμένης και κατά φάση).

Τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Γ.Β.Ε.) επιμερίζονται με καλύτερο τρόπο στους τελικούς φορείς κόστους με την σωστή χρήση ενός ABC. Η ορθή χρήση της ABC έχει σαν αποτέλεσμα τον καλύτερο επιμερισμό των Γ.Β.Ε. στους τελικούς

φορείς κόστους με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η υπερκοστολόγηση ή η υποκοστολόγηση προϊόντων. Υποκοστολόγηση προϊόντος συμβαίνει όταν σε ένα προϊόν ή υπηρεσία καταναλογίζεται ένα χαμηλότερο ποσό Γ.Β.Ε. από εκείνο το οποίο πράγματι θα έπρεπε να καταλογισθεί. Υπερκοστολόγηση συμβαίνει όταν σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καταναλογίζεται υψηλότερο ποσό Γ.Β.Ε. από εκείνο το οποίο πράγματι θα έπρεπε να καταλογισθεί.

Με την ABC οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν τις σχέσεις αιτίας και αιτιατού που υφίστανται για τα προϊόντα, τις αγορές και τα κόστη πριν προχωρήσουν σε καταλογισμούς εξ' ολοκλήρου. Το σύστημα ABC χρησιμοποιείται για αρκετές διοικητικές αποφάσεις όπως η τιμολόγηση, η επιλογή του μείγματος προϊόντος, η μείωση κόστους, η βελτίωση διαδικασιών, ο ανασχεδιασμός του προϊόντος και των διαδικασιών και ο σχεδιασμός και η διαχείριση δραστηριοτήτων.

Εκτός από την μεγαλύτερη ακρίβεια στο κόστος εκροής, η ABC μπορεί να αποφέρει οφέλη στην επιχείρηση επηρεάζοντας την συμπεριφορά των μηχανικών σχεδίασης, των υπευθύνων παραγωγής, των υπευθύνων στρατηγικών μάρκετινγκ. Αναγνωρίζοντας και κοστολογώντας τις δραστηριότητες παρέχει στους παραπάνω φορείς ισχυρή πληροφόρηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην απλοποίηση του σχεδίου παραγωγής και στον καθορισμό του βέλτιστου επίπεδου της τεχνολογίας παραγωγής.

Γνωρίζοντας ακόμη το κατά προσέγγιση κόστος των ποικίλων υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη μπορεί να οδηγήσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ μπροστά σε ένα κερδοφόρο μείγμα υπηρεσιών και όγκων.

Μια ένδειξη της σημαντικότητας την οποία αποδίδουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του συστήματος κοστολόγησης ανά δραστηριότητα προκύπτει από την έκταση εφαρμογής αυτών των συστημάτων από ολόκληρο το φάσμα των επιχειρήσεων της χώρας μας. Σε πρόσφατη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στην οποία πήραν μέρος κορυφαίες Ελληνικές επιχειρήσεις τα ποσοστά υιοθέτησης της ABC στους τομείς της μεταποίησης και του εμπορίου αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Η διάχυση της ABC στο εμπόριο και στη μεταποίηση (στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

	Μεταποίηση		Εμπόριο	
Χρήστες της ABC	15	35,7%	8	30,8%
Μη Χρήστες της ABC	27	64,3%	18	69,2%
Σύνολο	42	100%	26	100%

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αναμενόμενα σε σχέση με τα πραγματικά οφέλη από την υιοθέτηση της ABC από τις Ελληνικές εταιρίες σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα.

Πίνακας 2: Αναμενόμενα και πραγματικά οφέλη σχετικά με την εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC)

Πιθανά οφέλη	Αναμενόμενα πλεονεκτήματα Μ.Ο.	Πραγματικά πλεονεκτήματα Μ.Ο.	Διαφορά στο Μ.Ο.
Υπολογισμός του πραγματικού κόστους του προϊόντος	4.389	4.389	0.000
Βελτίωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με το κόστος του προϊόντος	4.371	4.400	-0.029
Αναγνώριση του κόστους των δραστηριοτήτων	4.361	4.277	0.084
Αναγνώριση των παραγόντων που ευθύνονται για τη δημιουργία του κόστους	4.285	4.228	0.057
Μείωση του κόστους	4.257	4.000	0.257
Ανάλυση και έλεγχος της κερδοφορίας του προϊόντος	4.235	4.294	-0.059
Αναβάθμιση του λογιστικού συστήματος για να γίνει πιο ακριβές	4.218	4.187	0.031
Ακριβέστερη κατανομή του έμμεσου κόστους στα προϊόντα	4.171	4.171	0.000
Μείωση Γενικών Εξόδων	4.161	4.064	0.097
Ρεαλιστικότερη προετοιμασία προϋπολογισμού	4.059	4.059	0.000
Βελτίωση της μέτρησης της αποδοτικότητας των τμημάτων	3.967	3.733	0.234
Κατάργηση ζημιογόνων τμημάτων	3.900	3.533	0.367
Βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων	3.893	3.643	0.250
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των δραστηριοτήτων	3.875	3.656	0.219
Βελτίωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διατήρηση ή διακοπή των εργασιών	3.774	3.709	0.065
Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος	3.535	3.107	0.428
Αναγνώριση ζημιογόνων πελατών	3.483	2.965	0.518
Επίτευξη συνεργιών με τη διοίκηση ολικής ποιότητας	3.407	2.936	0.471
Αλλαγές στο μείγμα προϊόντος για καλύτερη ικανοποίηση των πελατών	3.207	3.207	0.000
Αναγνώριση ζημιογόνων προμηθευτών	3.158	2.790	0.368
Βελτίωση της διαδικασίας απόφασης για outsourcing	3.037	3.037	0.000
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των πελατών	2.964	3.071	-0.107
Επίτευξη συνεργιών με συστήματα JIT	2.889	2.778	0.111
Παροχή κινήτρων στο προσωπικό που ασχολείται με την κοστολόγηση	2.821	3.035	-0.214

* Η διαφορά στο μέσο όρο είναι στατιστικά σημαντική σε 1% επίπεδο σημαντικότητας

** Η διαφορά στο μέσο όρο είναι στατιστικά σημαντική σε 5% επίπεδο σημαντικότητας

*** Η διαφορά στο μέσο όρο είναι στατιστικά σημαντική σε 10% επίπεδο σημαντικότητας,

Η κλίμακα έχει ως εξής: Ακραίες διαβαθμίσεις: 1=διαφωνώ και 5= συμφωνώ απόλυτα

2.3. Η διαχρονική εξέλιξη της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα

Τα κοστολογικά συστήματα έχουν την καταγωγή τους στην αρχή της βιομηχανικής παραγωγής. Οι κοστολογικές μέθοδοι σχεδιάστηκαν από το 1870-1920 όπου η βιομηχανία ήταν εντάσεως εργασίας, δεν υπήρχε αυτοματοποίηση, η ποικιλία προϊόντος ήταν μικρή και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα των επιχειρήσεων ήταν χαμηλά συγκρινόμενα με τα σημερινά. Από τον καιρό όμως που έλαβε χώρα ο σχεδιασμός τους έχουν σημειωθεί αναμφίβολα σημαντικές αλλαγές στο βιομηχανικό περιβάλλον.

Σε όλα τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης το κόστος των τμημάτων, των λειτουργιών και των παραγόμενων ή πωλούμενων προϊόντων και υπηρεσιών σχηματίζεται από τρία στοιχεία, τα εξής:

- A. Άμεσα Υλικά
- B. Άμεση εργασία
- Γ. Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Τα δύο πρώτα από τα τρία ανωτέρω στοιχεία προσδιορίζονται με απόλυτη ακρίβεια, κατά τμήμα, λειτουργία, προϊόν ή υπηρεσία δεδομένου ότι πραγματοποιούνται αποκλειστικά για το καθένα από αυτά, όπου και ενσωματώνονται άμεσα και εξ ολοκλήρου, χωρίς οποιαδήποτε κατανομή. Το τρίτο στοιχείο, τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, περιλαμβάνει έμμεσες δαπάνες, δηλαδή δαπάνες οι οποίες δεν εξατομικεύονται απευθείας στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων, όπως συμβαίνει με το κόστος των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας. Τέτοιες δαπάνες περιλαμβάνουν έμμεσα υλικά, έμμεση εργασία, αμοιβές υπηρεσιών τρίτων, παροχές τρίτων (όπως ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, ενοίκια, συντηρήσεις, ασφάλιστρα, τηλεπικοινωνίες κ.λ.π.) φόρους και τέλη, μεταφορικά έξοδα ταξιδιών, γραφική ύλη, αποσβέσεις πάγιου εξοπλισμού.

Τα συστήματα παραδοσιακής κοστολόγησης αναπτύχθηκαν και σχεδιάστηκαν από επιχειρήσεις που είχαν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Μεγάλος όγκος παραγωγής
- Μεγάλος κύκλος ζωής των προϊόντων
- Μικρή διαφοροποίηση των αγαθών στην εγχώρια αγορά
- Μικρό ποσοστό ΓΒΕ
- Μεγάλο ποσοστό άμεσης εργασίας
- Υψηλό κόστος απόκτησης πληροφοριών
- Μικρό έμμεσο κόστος σε σχέση με το κόστος της άμεσης εργασίας
- Μικρός αριθμός παραγόμενων προϊόντων

Όταν επομένως σχεδιάστηκαν τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης η παραγωγική διαδικασία των περισσότερων οικονομικών μονάδων περιλάμβανε ένα μικρό αριθμό προϊόντων και η άμεση εργασία με τις πρώτες ύλες αποτελούσαν από απόψεως μεγέθους τους καθοριστικούς παράγοντες του κόστους παραγωγής. Έτσι τα γενικά βιομηχανικά έξοδα ήταν σχετικά μικρά και οι πιθανές αλλοιώσεις που προέκυπταν από τον μη ακριβή καταλογισμό τους στους τελικούς φορείς κόστους δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικές.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης είναι χρήσιμα όταν η άμεση εργασία και τα άμεσα υλικά είναι οι κυρίαρχοι παράγοντες της παραγωγής, όταν η τεχνολογία είναι σταθερή και όταν το εύρος(ποικιλία) των προϊόντων είναι περιορισμένο.

Οι σύγχρονες όμως επιχειρήσεις διαθέτουν σήμερα έναν αυξανόμενο αριθμό γραμμών παραγωγής και μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλά από τα προϊόντα αυτά παρουσιάζουν μεταξύ τους διαφοροποιήσεις και πρόσθετα λειτουργικά χαρακτηριστικά προκειμένου να ικανοποιήσουν τις διαφοροποιημένες προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών. Η πολυσυνθετότητα των παραγόμενων προϊόντων, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός και η εμφάνιση σημαντικών έμμεσων δαπανών παραγωγής, που δε σχετίζονται με τις παραδοσιακά χρησιμοποιούμενες βάσεις όγκου για τον καταλογισμό τους στα προϊόντα(π.χ.

κόστος εκκίνησης της παραγωγής, έλεγχος ποιότητας) δημιουργούν την ανάγκη σχεδιασμού ανάπτυξης και χρησιμοποίησης νέων κοστολογικών προσεγγίσεων και εφαρμογών.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80 οι αδυναμίες των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης άρχισαν να γίνονται αντιληπτές με αποτέλεσμα να χρησιμοποιηθεί η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα σε βιομηχανίες, όπου τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα αποτελούσαν το μεγαλύτερο ποσοστό κόστους ανά προϊόν, προκειμένου:

- ∅ Να ελέγξουν και να διαχειριστούν τα κόστη
- ∅ Να συσχετίσουν/συνδέσουν με ακρίβεια τα κόστη με τα προϊόντα
- ∅ Να οριοθετήσουν τιμές και επίπεδα αμοιβών
- ∅ Να αναλύσουν την κοστολογική συμπεριφορά και να διαχειριστούν τις αποδόσεις.

Έπειτα από τις επιχειρήσεις μεταποίησης η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα εφαρμόστηκε και επεκτάθηκε στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με κυριότερο σκοπό την ορθότερη κοστολόγηση των προϊόντων, των πελατών και των τμημάτων της αγοράς που δραστηριοποιούνταν οι επιχειρήσεις.

Στον τομέα των υπηρεσιών η ABC εφαρμόστηκε από τα τέλη του 1980. Στον τομέα όμως αυτόν λόγω της φύσης της εκροής, η οποία είναι κατά το μεγαλύτερο μέρος άυλη, είναι εύλογο το ποσοστό των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων να εμφανίζεται αυξημένο.

Σύμφωνα με τους Richard B.Troxel και Milan Weber.Jr. η ανάπτυξη της ABC έχει περάσει από τρεις φάσεις.

1^η φάση: Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής, αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα κοστολόγησης, τα οποία απασχολούσαν ένα μεγάλο αριθμό βάσεων επιμερισμού των γενικών βιομηχανικών εξόδων. Ο όρος με βάση τις δραστηριότητες δεν χρησιμοποιείτο για τα συστήματα αυτά τα οποία θεωρούνταν πιο περίπλοκες και εξελιγμένες εκδοχές των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν για τους

συνήθεις χρηματοοικονομικούς σκοπούς και δεν ήταν προσανατολισμένα στην υποστήριξη των στρατηγικών σκοπών των επιχειρήσεων. Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιήθηκαν πολύ λίγο στις Η.Π.Α. και πιο πολύ στην Ευρώπη, ιδιαίτερα δε στη Γερμανία.

2^η φάση: κατά την διάρκεια της φάσης αυτής τα χαρακτηριστικά της activity-based approach αναγνωρίστηκαν όπως και οι διαφορές τους από τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης. Παρόλα αυτά καμία συγκεκριμένη δομή δεν ορίστηκε για τα ABC συστήματα, κατά συνέπεια κάθε σύστημα αναπτύχθηκε σε περισσότερο ή λιγότερο σε ad hoc βάση. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα συστήματα της δεύτερης φάσης ήταν προσανατολισμένα σε χρηματοοικονομικούς σκοπούς.

3^η φάση: Στην τρίτη φάση ανάπτυξης οι στόχοι του συστήματος ABC και οι προσεγγίσεις στην ανάπτυξη κάθε συστήματος έχουν αναγνωριστεί. Οι διαφορές ανάμεσα στα παραδοσιακά συστήματα και στα ABC είναι στην φάση αυτή περισσότερο κατανοητές και σαφείς. Η μεγαλύτερη αλλαγή όσον αφορά τη μετακίνηση από τη δεύτερη φάση στην τρίτη είναι η αναγνώριση ότι τα συστήματα ABC παρέχουν στρατηγικά πλεονεκτήματα και κατά συνέπεια θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν σαν εργαλείο για λήψη αποφάσεων παρά σαν μια αντικατάσταση των υπάρχόντων συστημάτων κοστολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (ABC)

3.1. Κύριες διαφορές της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) με την παραδοσιακή κοστολόγηση

Η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα διαφέρει σε αρκετά σημεία από την παραδοσιακή κοστολόγηση. Τα βασικά σημεία διαφοροποίησης της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα από την παραδοσιακή κοστολόγηση είναι τα εξής:

α) Σε ένα σύστημα ABC γίνεται η παραδοχή ότι για ένα φορέα κόστους (προϊόν, υπηρεσία) αναλώνονται δραστηριότητες ενώ σε ένα σύστημα παραδοσιακής κοστολόγησης, γίνεται η παραδοχή ότι για τους φορείς κόστους αναλώνονται παραγωγικοί πόροι.

Είναι αυτονόητο όμως ότι κάποιος δεν μπορεί να διοικήσει τα είδη κόστους, όπως μπορεί να διοικήσει αυτό που πραγματοποιείται με την ανάλωση αυτών των πόρων δηλαδή τις δραστηριότητες. Τα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης χρησιμοποιούν μια διαδικασία δύο σταδίων για τον καταλογισμό των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων στους φορείς κόστους (προϊόντα, υπηρεσίες κ.λ.π.). Τα γενικά αυτά βιομηχανικά έξοδα, συγκεντρώνονται πρώτα στις θέσεις ή Κέντρα ή δεξαμενές κόστους και στη συνέχεια το κόστος αυτό των θέσεων καταλογίζεται στα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας.

Επειδή πολλά από τα στοιχεία των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων δεν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων κατά τρόπο ανάλογο με τον αριθμό των προϊόντων αυτών ή επειδή τα παραγόμενα προϊόντα δεν χρησιμοποιούν τα έμμεσα στοιχεία κόστους με ομοιόμορφο και αναλογικό τρόπο, γι' αυτό τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης δεν παρέχουν αξιόπιστη κοστολογική πληροφόρηση. Τα συστήματα αυτά συχνά οδηγούν σε

λάθος κοστολόγηση με αποτέλεσμα άλλα προϊόντα να υπερκοστολογούνται και άλλα να υποκοστολογούνται. Σημειώνεται ότι υπερκοστολόγηση ή υποκοστολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών ανακύπτει όταν το προσδιορισθέν από το κοστολογικό σύστημα κόστος των προϊόντων δεν είναι ίσο με το πραγματικό κόστος τους.

Οι διαστρεβλώσεις που δημιουργούνται στο κόστος εξαιτίας ενός συστήματος κοστολόγησης βασισμένο στον όγκο παραγωγής γίνονται πιο σοβαρές σε περιπτώσεις εταιριών που προσφέρουν μια ποικιλία διαφοροποιημένων προϊόντων. Προϊόντα τα οποία διαφέρουν σε σχήμα, όγκο, μέγεθος καταναλώνουν, κατά τη διάρκεια παραγωγής τους τελείως διαφορετικά ποσά πρώτων υλών, ενεργειών, αναλώσιμων και γενικότερα πόρων. Επιπροσθέτως όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση των προϊόντων, τόσο αυξάνεται και η κατανάλωση των ενδιάμεσων αγαθών, οδηγώντας έτσι σε αυξημένη διαστρέβλωση όσον αφορά το κόστος του τελικού προϊόντος, όπως αυτό αποτιμάται με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.

β) Ένα σύστημα ABC αξιοποιεί τη χρησιμοποίηση συντελεστών μερισμού και καταλογισμού του έμμεσου κόστους σε αρκετά επίπεδα για παράδειγμα, (μονάδας προϊόντος, παρτίδας, πελάτη) ενώ ένα σύστημα παραδοσιακής κοστολόγησης χρησιμοποιεί βάσεις καταλογισμού οι οποίες εκτός του υποκειμενικού έως αυθαίρετου χαρακτήρα τους είναι κατά κανόνα βάσεις καταλογισμού του επιπέδου της μονάδας προϊόντος.

Η διαφορά αυτή κάνει τα αποτελέσματα των συστημάτων ABC περισσότερο ακριβή. Ο O'Guin υποστηρίζει ότι οι εκτιμήσεις του κόστους προϊόντων ενός παραδοσιακού συστήματος κοστολόγησης μπορεί να διαφέρουν κατά αρκετές εκατοντάδες τοις εκατό, συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις ενός συστήματος ABC. Στα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης όλα τα επιμέρους κόστη των Γενικών βιομηχανικών Εξόδων καταλογίζονται στο κόστος του προϊόντος με προϋπολογιστικό συντελεστή καταλογισμού των εξόδων αυτών. Ο καταλογισμός αυτός μπορεί να αποδειχθεί παραπλανητικός όταν η βασική του παραδοχή σύμφωνα με την οποία όλα τα έξοδα συνδέονται άμεσα και αναλογικά με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων του προϊόντος

αποδειχθεί ότι απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα παρακάμπτει αυτή την αδυναμία συγκεντρώνοντας τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα σε δραστηριότητες πέντε επιπέδων όπως θα εξηγηθεί παρακάτω. Ο καταλογισμός των εξόδων αυτών στο κόστος των προϊόντων γίνεται με βάση τις κύριες αιτίες που προκαλούν την πραγματοποίηση των εξόδων, όπως για παράδειγμα τις εντολές αγοράς και διοίκησης υλικών, του αριθμού των ρυθμίσεων για εκκίνηση της παραγωγής.

γ) Ένα σύστημα ABC μπορεί να αξιοποιηθεί όχι μόνο ως κοστολογικό αλλά και ως ένα διοικητικό συστήματος ανάλυσης και χαρτογράφησης των διαδικασιών της επιχείρησης και αξιολόγησης των διαφόρων εναλλακτικών επιλογών που έχει. Με την Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (και την Διοίκηση ανά Δραστηριότητα) οι managers έχουν περισσότερες πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χάραξη τιμολογιακής πολιτικής, ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή κοστολόγηση και στην Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα σύμφωνα με τον M. Granof παρατίθενται στο παρακάτω σχήμα:

Πίνακας 3: Διαφορές κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα και παραδοσιακής κοστολόγησης

	ABC	Παραδοσιακή κοστολόγηση
Δεξαμενές κόστους	Συγκεντρώνει το κόστος σε δραστηριότητες σχεδιασμένες ώστε να αντιστοιχούν σε κύριες λειτουργικές διαδικασίες. Το κόστος κάθε θέσης κόστους προκαλείται από έναν παράγοντα (τον οδηγό κόστους)	Συγκεντρώνει το κόστος σε εργοστασιακές ή κατά τμήμα θέσεις κόστους. Οι πηγές κόστους είναι ετερογενείς σε κάθε θέση-προέρχονται από διαφορετικές διαδικασίες και δεν οφείλονται σε ένα παράγοντα.
Βάση καταλογισμού	Τα κόστη κατανέμονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και άλλα αντικείμενα κόστους μέσω δραστηριοτήτων με βάσεις κατανομής που αντιστοιχούν στον κάθε οδηγό κόστους.	Τα κόστη κατανέμονται στα προϊόντα με χρήση βάσεων κατανομής που σχετίζονται με τον όγκο παραγωγής ή διάθεσης – μονάδες, ώρες ή αμοιβές εργασίας, έσοδα
Ιεράρχηση κόστους	Επιτρέπει τον μη γραμμικό καταμερισμό του κόστους εντός του οργανισμού. Δέχεται ότι κάποια κόστη δεν προκαλούνται από την ποσότητα (αριθμό) των παραγόμενων μονάδων	Γενικά εκτιμά όλα τα κόστη του οργανισμού ως προερχόμενα από τον όγκο του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας
Αντικείμενα κόστους	Εστιάζει στην εκτίμηση του κόστους για πολλά αντικείμενα κόστους: μονάδες, τεμάχια, γραμμές παραγωγής, εταιρικές λειτουργίες, πελάτες και προμηθευτές)	Επικεντρώνεται στον υπολογισμό (εκτίμηση) για ένα μόνο αντικείμενο κόστους – μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας
Υποστήριξη λήψεως αποφάσεων	Χάρη στην ικανότητα να κατανέμει τα κόστη σε μοναδικούς παράγοντες (cost drivers) παρέχει πιο ακριβείς πληροφορίες για την υποστήριξη αποφάσεων της διοίκησης	Εξαιτίας του ότι δεν αντιστοιχεί τις βάσεις κατανομής με cost drivers, οδηγεί σε προβλήματα υποκοστολόγησης ή υπερκοστολόγησης
Έλεγχος κόστους	Παρέχοντας αθροιστικά το κόστος για κάθε δραστηριότητα επιτρέπει να δοθεί έμφαση σε προσπάθειες διαχείρισης του κόστους	Ο έλεγχος του κόστους θεωρείται ως ευθύνη του κάθε τμήματος παρά ως διατμηματική προσπάθεια
Κόστος	Είναι σχετικά ακριβό στην εφαρμογή και υποστήριξή του	Φθινό στην εφαρμογή και υποστήριξή του

3.2. Πρακτική εφαρμογή εκτίμησης των διαφορών

Οι διαφορές μεταξύ των συστημάτων της παραδοσιακής κοστολόγησης και του ABC γίνονται περισσότερο κατανοητές με τη χρήση της πιο κάτω πρακτικής εφαρμογής.

Τα ποσοτικά στοιχεία μιας βιομηχανικής επιχείρησης που κατασκευάζει σκάφη σε δύο διαφορετικά μοντέλα το Χ και το Ψ απεικονίζονται παρακάτω:

	<u>Μοντέλο Χ</u>	<u>Μοντέλο Ψ</u>
Μονάδες παραγόμενες	40.000	8.000
Συνολικά Άμεσα Υλικά (€)	320.000	3.000.000
Συνολικό Κόστος Άμεσης Εργασίας (€)	195.000	455.000
Συνολικές ώρες άμεσης εργασίας	15.000	35.000
Άμεσα Υλικά ανά μονάδα (€)	40	75
Ώρες Άμεσης εργασίας/μονάδα	24,375	11,375
Ώρες Άμεσης εργασίας/προϊόν	1,875	0,875
Κόστος άμεσης εργασίας ανά ώρα	13€	13€

Η επιχείρηση κατανέμει αρχικά τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (Γ.Β.Ε.) στα προϊόντα με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας, χρησιμοποιώντας τον προϋπολογιστικό συντελεστή Γ.Β.Ε. Ο τύπος υπολογισμού του δείκτη καταλογισμού των Γ.Β.Ε. είναι ο ακόλουθος:

Δείκτης Γ.Β.Ε.= Προϋπολογισθέντα συνολικά Γ.Β.Ε./ προϋπολογισθείσες συνολικές μονάδες βάσης

Ο προϋπολογιστικός συντελεστής καθορίζεται στην αρχή της περιόδου, βασισμένος εξ ολοκλήρου σε προϋπολογιστικά δεδομένα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παρουσιαστεί κάποια διαφορά ανάμεσα στο ποσό των

καταλογισθέντων Γ.Β.Ε. και των πραγματικών Γ.Β.Ε. που θα πραγματοποιηθούν. Η διαφορά αυτή ονομάζεται υποκαταλογισθείσα ή υπερκαταλογισθείσα αξία Γ.Β.Ε.

Τα πραγματικά Γ.Β.Ε. σπάνια χρησιμοποιούνται για την κοστολόγηση των Γ.Β.Ε. και αυτό διότι τα τελευταία δεν είναι διαθέσιμα ως το τέλος της περιόδου. Αν η επιχείρηση περίμενε το τέλος του έτους για να υπολογίσει την επιβάρυνση των προϊόντων της με το κόστος των πραγματικών Γ.Β.Ε. θα ήταν τραγικό σφάλμα, αφού ένα στέλεχος πρέπει να έχει στοιχεία κόστους ανά μονάδα αμέσως, ώστε να έχει τη δυνατότητα να τιμολογήσει τα προϊόντα και να λάβει αποφάσεις κλειδιά στο μάρκετινγκ και στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αναβολή τέτοιων αποφάσεων ως το τέλος του χρόνου (ώστε να έχει πραγματικά στοιχεία Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων) θα αφαιρούσε τη δυνατότητα από μια επιχείρηση να ανταγωνισθεί αποτελεσματικά.

Η παραγωγή του μεγάλου μεγέθους μοντέλου Ψ είναι περισσότερο σύνθετη από ότι του μικρού μεγέθους Χ, διότι απαιτεί περισσότερες ώρες λειτουργίας των μηχανών. Σαν μονάδα βάσης για τον υπολογισμό του συντελεστή επιλέχτηκαν οι ώρες άμεσης εργασίας, οι οποίες υπολογίστηκαν σε 50.000 και για τα δύο προϊόντα, ενώ τα προϋπολογισθέντα συνολικά Γ.Β.Ε. ανήλθαν σε 1.575.000€. Ο προϋπολογιστικός συντελεστής Γ. Β. Ε. επομένως είναι 31,50€ (1 .575.000/ 50.000). Με βάση αυτόν το συντελεστή δύναται να υπολογιστεί το ανά μονάδα κόστος των προϊόντων και το οποίο απεικονίζεται παρακάτω:

	Μοντέλο Χ	Μοντέλο Ψ
Άμεσα Υλικά (€)	40	75
Άμεση Εργασία (€)	24,38(1,875*13)	11,38(0,875*13)
Γ.Β.Ε. (€)	<u>59,06(1,875*31,5)</u>	<u>27,56(0,875*31,5)</u>
Σύνολο (€)	123,44	113,94

Επομένως τα Γ.Β.Ε. που καταλογίζονται με βάση τον παραδοσιακό τρόπο είναι 59,06€ για το Χ και 27,56€ για το Ψ.

Επειδή το προϊόν μεγάλου μεγέθους Ψ απαιτεί περισσότερες μηχανώρες, η διοίκηση της επιχείρησης ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει για την κατανομή των Γ.Β.Ε. την Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα. Για τον σκοπό αυτό ορίστηκαν τρία ιδιαίτερα κέντρα δραστηριοτήτων για την παραγωγή των προϊόντων το κόστος των οποίων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Κατανομή κόστους ανά Κέντρο Δραστηριότητας

Κέντρα Δραστηριοτήτων	Κριτήρια κατανομής	Συνολικά κόστη	Ποσότητα βάσης επιμερισμού	
			Χ	Ψ
Προσαρμογή μηχανών	Αριθμός προσαρμογών	100.000	125	100
Σχεδιασμού	Ώρες σχεδιασμού	225.000	100	900
Παραγωγής	Ώρες άμεσης εργασίας	900.000	35.000	15.000
Μηχανών	Ώρες μηχανών	350.000	1.000	10.000
Σύνολο		1.575.000		

Προκειμένου να καταλογισθούν τα Γ.Β.Ε. στα προϊόντα θα πρέπει να υπολογιστούν οι συντελεστές Γ.Β.Ε. ανά δραστηριότητα:

Δραστηριότητες

Προσαρμογές μηχανών	444,44€/προσαρμογή (100.000/225)
Σχεδιασμού	225,00€/σχεδιασμό (225.000/1.000)
Παραγωγής	18,00€/ω.α.ε. (900.000/50.000)
Μηχανών	31,82€/ω.μηχ. (350.000/11.000)

Το ποσό των καταλογισθέντων Γ.Β.Ε. στο προϊόν μεγάλου μεγέθους Ψ και το αντίστοιχο ποσό στο προϊόν μικρού μεγέθους Χ είναι:

Δραστηριότητες	Προϊόν Χ	Προϊόν Ψ
Προσαρμογής μηχανών	55.555€(444,44*125)	44.444€(444,44*100)
Σχεδιασμού	22.500€(225*100)	202.500€(225*900)
Παραγωγής	630.000€(18*35.000)	270.000€(18*15.000)

Μηχανών	<u>31.820€(31,82*1.000)</u>	<u>318.200€(31,82*10.000)</u>
Σύνολο	739.855€	835.200€

Ο υπολογισμός του ανά μονάδα κόστους των προϊόντων με βάση την Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα θα είναι:

	<u>Προϊόν Χ</u>	<u>Προϊόν Ψ</u>
Άμεσα Υλικά	40€	75€
Άμεση εργασία	24,38€	11,38€
ΓΒΕ*	<u>18,50€</u>	<u>104,39€</u>
Σύνολο	82,88€	190,77€

Ο πίνακας αυτός δείχνει την συμβολή της ABC στον πραγματικό μερισμό του κόστους μονάδας ιδιαίτερα όταν οι διαφορές στον συνολικό παραγόμενο όγκο και στο μέγεθος της παρτίδας είναι μεγάλες. Με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης το ανά μονάδα κόστος του Χ διαμορφώθηκε στο ύψος των 123,44€ αντί για τα 82,88€ που διαμορφώθηκε με την ABC. Με τα παραδοσιακά συστήματα επομένως για το μοντέλο Χ είχαμε μια υπερκοστολόγηση της τάξεως του 48,9% περίπου.

Όσον αφορά το ανά μονάδα κόστος του μοντέλου Ψ, τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης το διαμόρφωσαν στο ύψος των 113,94€, ενώ στην ABC διαμορφώθηκε στα 190,77€. Τα παραδοσιακά επομένως συστήματα το υποκοστολόγησαν κατά 40,6% περίπου. Όλη η διαφορά στα ανά μονάδα κόστη προέκυψε από τα Γ.Β.Ε. τα οποία καταλογίστηκαν στα δύο προϊόντα. Οι άλλες κατηγορίες κόστους παρέμειναν σταθερές τόσο στα παραδοσιακά συστήματα όσο και στα ABC.

Τα Γ.Β.Ε. που καταλογίστηκαν στο ανά μονάδα σκάφος Χ με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης είναι 59,06€ αντί 18,50€ που καταλογίστηκαν με το ABC, ενώ για το σκάφος Ψ καταλογίστηκαν 27,56€ και 104,39€ αντίστοιχα. Η διαφορά είναι εμφανής και σημαντική. Ας δούμε όμως πώς προέκυψαν τα Γ.Β.Ε. στην ABC. Τα ποσά 104,39€ και 18,50€ ανά δραστηριότητα έχουν προκύψει ως εξής:

Δραστηριότητες	Χ	Ψ
-----------------------	----------	----------

Προσαρμογής μηχανών	1,39€(55.555/40.000)	5,55€(55.555/40.000)
Σχεδιασμού	0,56€(225.000/40.000)	25,31€(202.500/8.000)
Παραγωγής	15,75€(630.000/40.000)	33,75€(270.000/8.000)
Μηχανών	<u>0,8€(31.820/40.000)</u>	<u>39,78€(318.200/8.000)</u>
Γ.Β.Ε.	18,5€	104,39€

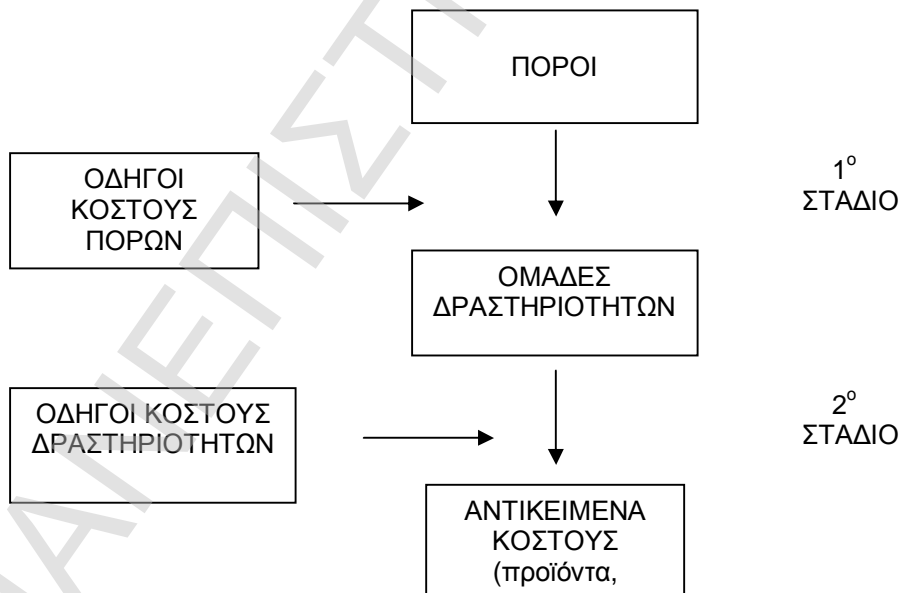
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

4.1. Τα δύο στάδια της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC)

Ένα σύστημα ABC για την κατανομή του κόστους ακολουθεί τη διαδικασία δύο σταδίων όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. Στο 1^ο στάδιο κατανέμεται το κόστος των πόρων που αναλώνεται από τις δραστηριότητες σε δεξαμενές κόστους Δραστηριοτήτων με την χρήση κατάλληλων οδηγών πόρων. Στο κέντρο του μοντέλου βρίσκονται οι δραστηριότητες. Εν συνεχεία, στο 2^ο στάδιο μερισμού το κόστος των δραστηριοτήτων καταλογίζεται στα αντικείμενα κόστους (προϊόντα, υπηρεσίες) με την χρήση οδηγών δραστηριοτήτων.



Σχήμα 1 :Επιμερισμός κόστους με το σύστημα ABC

4.2. Στάδιο 1: Καταλογισμός έμμεσου κόστους στις δραστηριότητες

Στο 1^ο στάδιο γίνεται ο καταλογισμός του έμμεσου κόστους στις δραστηριότητες. Ο καταλογισμός του έμμεσου κόστους στις Δραστηριότητες γίνεται με τη χρησιμοποίηση βάσεων καταλογισμού των παραγόμενων πόρων. Οι πόροι που λαμβάνονται συνήθως υπόψη και κοστολογούνται αφορούν στα οργανικά έξοδα των επιχειρήσεων, δηλαδή τα έξοδα που αναφέρονται στην ομαλή εκμετάλλευση της οικονομικής χρήσης και συσχετίζονται με τα οργανικά έσοδα για τον υπολογισμό του οργανικού αποτελέσματος εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Στο πλαίσιο προσδιορισμού των πόρων της επιχείρησης συνήθως δεν υπολογίζονται:

- ∅ Το χρηματοοικονομικό κόστος
- ∅ Τα ανόργανα έξοδα τυχαιών ή ευκαιριακών Δραστηριοτήτων ή τα έκτακτα έξοδα, αν και έχουν σχέση με τη βασική και ενδεχόμενα τις δευτερεύουσες Δραστηριότητες που αναπτύσσει η επιχείρηση, η πραγματοποίησή τους οφείλεται σε έκτακτα γεγονότα και περιστατικά.

Το επόμενο βήμα από τον προσδιορισμό των πόρων είναι ο επιμερισμός του κόστους των πόρων στις δραστηριότητες. Ο επιμερισμός γίνεται μέσω των οδηγών πόρων. Οι οδηγοί πόρων χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της κατανάλωσης των πόρων της επιχείρησης στις διάφορες δραστηριότητες. Ένας οδηγός πόρου επομένως χρησιμοποιείται για τη μεταφορά κόστους από έναν πόρο σε μια ή και περισσότερες Δραστηριότητες.

Η επιλογή των σωστών οδηγών πόρων προαπαιτεί την κατανόηση της σχέσης μεταξύ Πόρων και Δραστηριοτήτων η οποία επιτυγχάνεται κατά την ανάλυση των επιμέρους στοιχείων κόστους της επιχείρησης, την ανεύρεση κατάλληλων οδηγών και την ποσοτικοποίηση της σχέσης με τη χρήση τεχνικών μέτρησης.

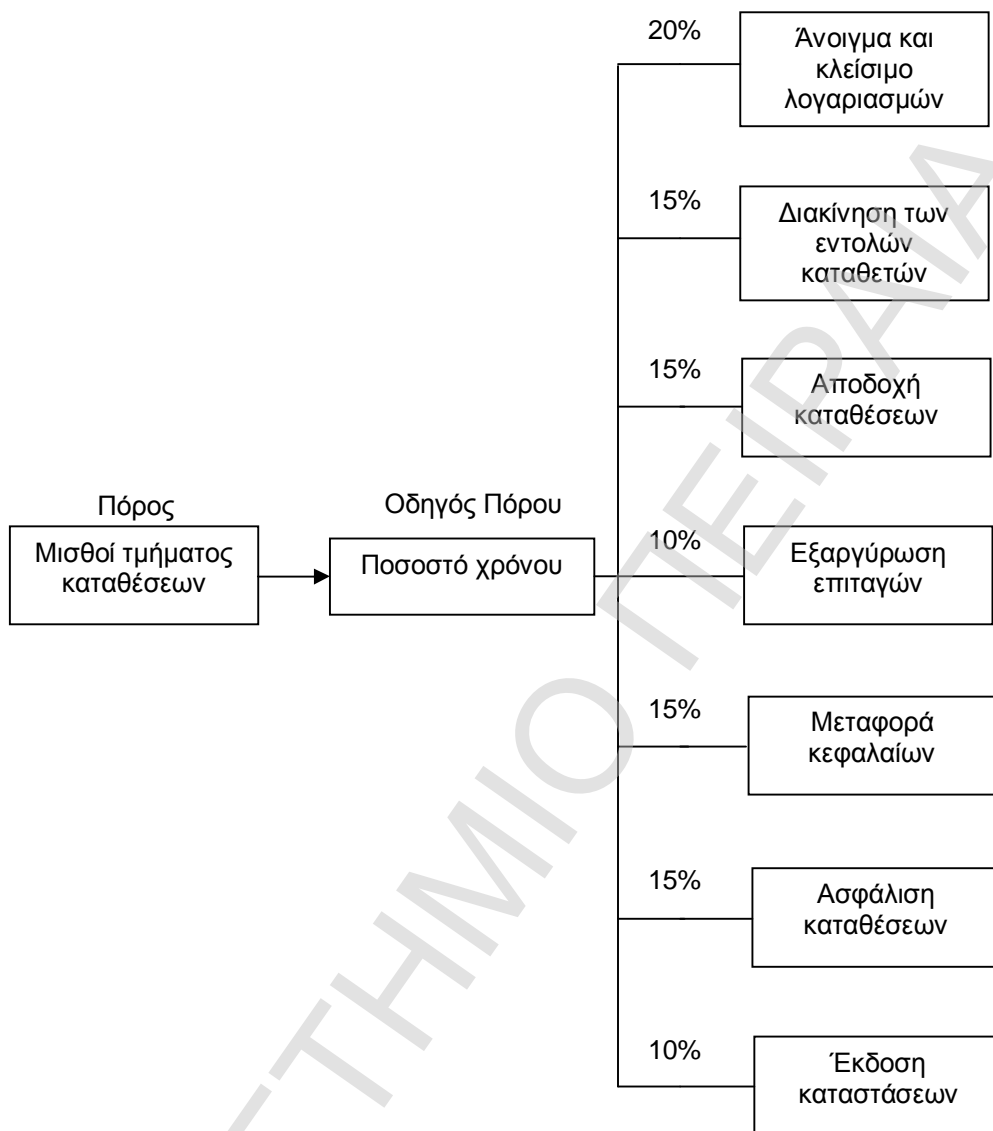
Ένα βασικό κριτήριο επιλογής μιας καλής βάσης καταλογισμού των πόρων είναι η σχέση αιτίου αποτελέσματος. Ο καταλογισμός του κόστους των παραγωγικών πόρων στις Δραστηριότητες μπορεί να γίνει με άμεσο ή έμμεσο καταλογισμό. Ο

άμεσος καταλογισμός προϋποθέτει τη μέτρηση της παραγωγικής ανάλωσης των πόρων από τις δραστηριότητες. Για παράδειγμα το ηλεκτρικό ρεύμα κίνησης μπορεί να καταλογισθεί άμεσα στη λειτουργία των μηχανών με βάση ένδειξη του μετρητή για την πραγματική κατανάλωση ρεύματος. Όταν άμεσες μετρήσεις της ανάλωσης των πόρων δεν είναι διαθέσιμες, τότε χρησιμοποιούνται κατάλληλες βάσεις καταλογισμού των πόρων. Για παράδειγμα για τους παραγωγικούς πόρους της Δ/σης Προσωπικού μιας μεγάλης βιομηχανίας χρησιμοποιούνται ως βάσεις καταλογισμού των πόρων ο αριθμός των απασχολούμενων, ο αριθμός των νέων προσλήψεων και ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης του προσωπικού.

Ένα παράδειγμα για το πώς μπορούν να καταλογισθούν οι μισθοί του τμήματος καταθέσεων μιας Τράπεζας στις δραστηριότητες του τμήματος αυτού παρουσιάζεται στο σχήμα 2.

Ο οδηγός πόρου που επιλέχθηκε είναι το ποσοστό χρόνου. Ανάλογα δηλαδή με το ποσοστό χρόνου που αφιερώνεται σε κάθε δραστηριότητα επιμερίζονται και οι μισθοί του τμήματος. Οι δραστηριότητες του τμήματος είναι:

- Άνοιγμα και κλείσιμο λογαριασμών
- Διακίνηση των εντολών καταθετών
- Αποδοχή καταθέσεων
- Εξαργύρωση επιταγών
- Μεταφορά κεφαλαίων
- Ασφάλιση καταθέσεων
- Έκδοση καταστάσεων



Σχήμα 2: Παράδειγμα Οδηγού Πόρου

Υποθέτοντας ότι το ποσοστό χρόνου είναι ο μοναδικός οδηγός πόρου και ότι οι μισθοί του τμήματος είναι επίσης ο μοναδικός πόρος του τμήματος Καταθέσεων, ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων είναι πολύ εύκολος. Έστω για παράδειγμα ότι οι μισθοί του τμήματος καταθέσεων είναι 2.000.000 € τότε το κόστος της κάθε δραστηριότητας θα είναι:

Δραστηριότητες	Κόστος
Άνοιγμα και κλείσιμο λογαριασμών	400.000 €
Διακίνηση των εντολών καταθετών	300.000 €
Αποδοχή καταθέσεων	300.000 €
Εξαργύρωση επιταγών	200.000 €
Μεταφορά κεφαλαίων	300.000 €
Ασφάλιση καταθέσεων	300.000 €
Έκδοση καταστάσεων	200.000 €
<i>Συνολικό κόστος δραστηριότητας</i>	2.000.000 €

4.3. Εντοπισμός και κατηγοριοποίηση δραστηριοτήτων

Προκειμένου να συσχετισθούν οι πόροι με τις Δραστηριότητες είναι αναγκαίος αρχικά ο εντοπισμός και έπειτα η ταξινόμηση των Δραστηριοτήτων.

Ένας συνήθης τρόπος αναζήτησης και ανάδειξης των Δραστηριοτήτων αυτών περιλαμβάνει συνεντεύξεις των υπευθύνων υλοποίησης του έργου με τουλάχιστον τους επικεφαλής των τμημάτων με στόχο την περιγραφή των κύριων Δραστηριοτήτων τους. Οι συνεντεύξεις αυτές περιλαμβάνουν τις πιο κάτω ερωτήσεις:

- Ποιες εργασίες ή δραστηριότητες εκτελείτε;
- Πόσο χρόνο αναλώνεται γι' αυτές τις δραστηριότητες;
- Ποιοι είναι οι απαραίτητοι πόροι για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων;
- Ποια αξία έχει η δραστηριότητα για την επιχείρηση;

Το αρχικό αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής θα είναι ένας μακρύς κατάλογος Δραστηριοτήτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των Δραστηριοτήτων τόσο ακριβέστερος θα είναι και ο προσδιορισμός του κόστους. Είναι όμως ιδιαίτερα δαπανηρό για μια επιχείρηση να σχεδιάζει, να λειτουργεί, να διατηρεί και να χρησιμοποιεί ένα σύνθετο σύστημα που να περιλαμβάνει πολύ μεγάλο αριθμό Δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια ο αρχικός μακρύς κατάλογος συνήθως περιορίζεται σε ένα μικρό κατάλογο ολίγων Δραστηριοτήτων που προκύπτουν από σύμπτυξη παρεμφερών. Για παράδειγμα, οι επιμέρους Δραστηριότητες μιας παραγγελιοληψίας πελατών όπως είναι αυτές της συμπλήρωσης των αναλυτικών στοιχείων του πελάτη, των παραγγελομενων προϊόντων κατ' είδος, της ποσότητας και της τιμής, του τρόπου διακανονισμού, του χρόνου και του τρόπου αποστολής μπορούν να συμπυκνωθούν στη μοναδική Δραστηριότητα λήψεως παραγγελιών.

Επιχειρήσεις με επιτυχημένη εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα περιορίζουν συνήθως τον αριθμό των δραστηριοτήτων σε μονοψήφιο αριθμό ανά τμήμα (5-9 δραστηριότητες) κατά το στάδιο της πρώτης εφαρμογής. Εδώ χρειάζεται να αναφέρουμε τον κανόνα του «5%» ο οποίος συνιστά ότι κάθε δραστηριότητα που δεν απορροφά τουλάχιστον 5% του συνολικού χρόνου κάθε τμήματος θα πρέπει να αθροίζεται σε κάποια άλλη δραστηριότητα. Η εφαρμογή του προαναφερόμενου κανόνα βοηθά στο να αποφεύγεται πιθανός υπερπληθωρισμός Δραστηριοτήτων που θα καθιστούσε προβληματική την προσπάθεια ανάλυσης των δεδομένων και εξαγωγής συμπερασμάτων. Αργότερα και ανάλογα με τη συνθετότητα των διαδικασιών, ο αριθμός Δραστηριοτήτων μπορεί να αυξηθεί μέχρι του σημείου εκείνου που δεν θα δημιουργήσει συνθήκες πάρα πολύ λεπτομερειακών πληροφοριών και υπερπληροφόρησης με τελική κατάληξη την αποτυχία του συστήματος.

Ένας πρακτικός και χρήσιμος τρόπος ομαδοποίησης και σύμπτυξης επιμέρους ενεργειών και Δραστηριοτήτων σε κύριες Δραστηριότητες είναι εκείνος που προτείνει την οργάνωσή τους σε πέντε γενικά επίπεδα Δραστηριοτήτων. Τα επίπεδα αυτά είναι:

1. Δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας προϊόντος (unit level): Οι δραστηριότητες αυτές πραγματοποιούνται κάθε φορά που παράγεται μια μονάδα και πρέπει να είναι ανάλογες του αριθμού των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών

Κόστος επιπέδου μονάδας παραγόμενου προϊόντος είναι το κόστος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται για την παραγωγή κάθε μιας μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα στοιχεία κόστους των Δραστηριοτήτων αυτών μεταβάλλονται κατά τρόπο ανάλογο με τη μεταβολή των παραγόμενων μονάδων. Το κόστος των πρώτων υλών, της άμεσης εργασίας, της ηλεκτρικής ενέργειας κίνησης των μηχανημάτων παραγωγής, οι αποσβέσεις και το κόστος συντήρησης τους σχετιζόμενα με τη δραστηριότητα λειτουργίας των αυτόματων

μηχανημάτων παραγωγής, είναι τα στοιχεία κόστους επιπέδου μονάδας παραγόμενων προϊόντων

2 Δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας(batch level): Οι Δραστηριότητες αυτές πραγματοποιούνται κάθε φορά που παράγεται μια παρτίδα προϊόντων, ανεξάρτητα από τον αριθμό των προϊόντων που περιλαμβάνονται στην παρτίδα.

Το κόστος επιπέδου παρτίδας παραγόμενων προϊόντων είναι το κόστος Δραστηριοτήτων που σχετίζεται με μια παρτίδα προϊόντων υπηρεσιών. Το κόστος εκκίνησης της παραγωγής της παραγγελίας υλικών, του χρονοπρογραμματισμού της παραγωγής, είναι παραδείγματα κόστους αυτού του επιπέδου. Το κόστος προμήθειας πρώτων υλών που περιλαμβάνει το κόστος προκήρυξης της προμήθειας, αξιολόγησης των προσφορών, ανακήρυξης του συμφερότερου προμηθευτή, έκδοσης της παραγγελίας, παραλαβής των υλικών και εξόφλησης του προμηθευτή είναι κόστος επιπέδου παρτίδας προϊόντος. Οι πόροι που απαιτούνται για μια δραστηριότητα επιπέδου παρτίδας είναι συνήθως ανεξάρτητοι από τον αριθμό των επιμέρους μονάδων της κάθε παρτίδας(π.χ. ο αριθμός των παραγόμενων προϊόντων μετά την προετοιμασία εκκίνησης της μηχανής)

3. Δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος (product level): Οι δραστηριότητες αυτές αναφέρονται σε επίπεδο συγκεκριμένου προϊόντος και πραγματοποιούνται ανεξάρτητα από το πόσες μονάδες προϊόντος ή πόσες παρτίδες θα παραχθούν.

Κόστος επιπέδου προϊόντος είναι το κόστος των Δραστηριοτήτων που εκτελούνται για να υποστηρίξουν την παραγωγή συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας ανεξάρτητα από τον αριθμό των μονάδων ή των παρτίδων παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το κόστος βιομηχανικού

σχεδιασμού ενός προϊόντος είναι ένα κόστος αυτού του επιπέδου. Οι δραστηριότητες αυτές ονομάζονται και δραστηριότητες υποστήριξης προϊόντος.

4. Δραστηριότητες σε επίπεδο πελάτη(customer level): Οι δραστηριότητες αυτές αναφέρονται σε συγκεκριμένους πελάτες, οι οποίοι χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης η οποία δεν εξαρτάται από την παραγγελία κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος.

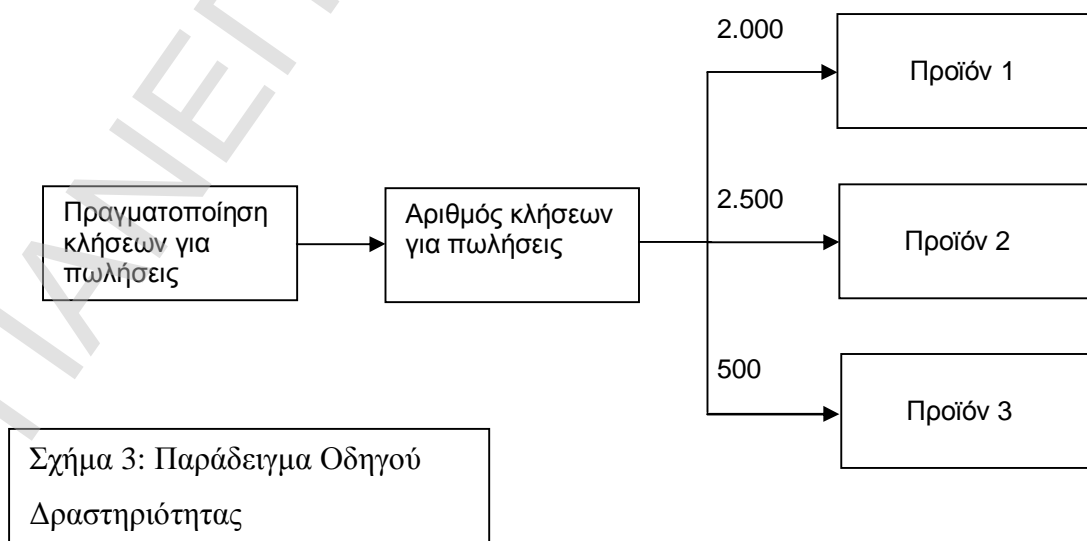
Το κόστος του επιπέδου δραστηριοτήτων πελατών, αφορά δραστηριότητες εξυπηρέτησης συγκεκριμένων πελατών. Τέτοιες δραστηριότητες είναι οι επισκέψεις των πελατών από πωλητές της επιχείρησης, η αποστολή των καταλόγων του προωθητικού υλικού πωλήσεων και γενικά η τεχνική υποστήριξη των πελατών που δεν συνδέεται με συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

5. Δραστηριότητες σε επίπεδο οργανισμού και διατήρησής του(organization-sustaining level): Οι δραστηριότητες αυτές δεν σχετίζονται με πελάτες ή αριθμό παρτίδων ή μονάδων παραγόμενων προϊόντων. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν π.χ. θέρμανση του εργοστασίου, καθαρισμό, παροχή δικτύου και άλλα.

4.4. Στάδιο 2: Καταλογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους

Μετά τον προσδιορισμό του κόστους των Δραστηριοτήτων ακολουθεί ο καταλογισμός του κόστους αυτού στους τελικούς φορείς κόστους. Τυπικοί φορείς κόστους μιας επιχείρησης είναι προϊόντα, υπηρεσίες, πελάτες, έργα ή οργανωτικές ομάδες. Για τον καταλογισμό του κόστους των Δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους χρησιμοποιούνται βάσεις καταλογισμού του κόστους Δραστηριοτήτων. Ενδεικτικές βάσεις καταλογισμού του κόστους Δραστηριοτήτων αποτελούν οι εντολές αγοράς υλικών, οι εκθέσεις ή ώρες ελέγχου, οι πληρωμές, οι ώρες λειτουργίας των μηχανών κ.α.

Οι βάσεις αυτές καταλογισμού ονομάζονται οδηγοί Δραστηριότητας και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την κατανάλωση Δραστηριοτήτων από τα αντικείμενα κόστους. Για να μετρηθεί επομένως η ποσότητα Δραστηριοτήτων που απορροφάται από τα τελικά αντικείμενα κόστους είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός οδηγών Δραστηριότητας(εργασιών). Οι οδηγοί Δραστηριότητας επομένως χρησιμοποιούνται προκειμένου να κοστολογηθούν οι φορείς κόστους(προϊόντα, πελάτες). Ένα παράδειγμα για το πώς μια Δραστηριότητα σε ένα τμήμα μιας τράπεζας μπορεί να καταλογιστεί στα προϊόντα παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Στο παράδειγμα αυτό η δραστηριότητα του τμήματος «Πωλήσεων» είναι η «πραγματοποίηση Κλήσεων για Πωλήσεις». Ο οδηγός Δραστηριότητας είναι ο «αριθμός κλήσεων για πωλήσεις». Έστω ότι η επιχείρηση θέλει να προσδιορίσει το κόστος των τριών προϊόντων που παράγει και ότι η Δραστηριότητα «Πραγματοποίηση κλήσεων για πωλήσεις» κοστίζει 10.000 € και είναι η μοναδική Δραστηριότητα του τμήματος. Έστω ότι για το προϊόν 1 έγιναν 2.000 κλήσεις, για το προϊόν 2 έγιναν 2.500 κλήσεις και για το προϊόν 3 έγιναν 500 κλήσεις, τότε το κόστος για κάθε προϊόν θα είναι:

Προϊόν 1	4.000 Ευρώ
Προϊόν 2	5.000 Ευρώ
Προϊόν 3	<u>1.000 Ευρώ</u>
Συνολικό κόστος δραστηριότητας	10.000 Ευρώ

Οι οδηγοί Δραστηριότητας προσδιορίζονται συνήθως μόνο για όσες Δραστηριότητες (εργασίες) υποστηρίζουν άμεσα ή έμμεσα την παροχή προϊόντων και την εξυπηρέτηση πελατών και συμμετέχουν έτσι στον σχηματισμό του λειτουργικού κόστους παραγωγής.

Όσον αφορά στις υπόλοιπες εργασίες για τις οποίες δεν έχουν προσδιορισθεί οδηγοί ή ενσωματώνονται στο κόστος παραγωγής κατά ένα μέρος, το εναπομείναν κόστος μεταφέρεται στους λογαριασμούς αποτελεσμάτων της λειτουργίας διοίκησης, διάθεσης και έρευνας & ανάπτυξης. Οι συγκεκριμένες λειτουργικές δαπάνες συμμετέχουν μόνο κατά τη διαμόρφωση της Κατάστασης των Αποτελεσμάτων διακριτά για κάθε ομάδα προϊόντων, πελατών προκειμένου να προσδιορισθεί η κερδοφορία των τελικών φορέων για σκοπούς τιμολογιακής πολιτικής. Ο συντελεστής που χρησιμοποιείται για τέτοιου τύπου

εργασίες συνήθως υπολογίζεται με βάση τον τζίρο των προϊόντων/πελατών, το πλήθος των συναλλαγών ή άλλες ποιοτικές εκτιμήσεις της διοίκησης.

4.5. Παράγοντες που εξηγούν την Αυξανόμενη Χρησιμοποίηση των Συστημάτων ABC από τις Επιχειρήσεις

Τα αποτελέσματα ερευνητικών εργασιών που έγιναν στην Ελλάδα και το εξωτερικό αποκαλύπτουν μια αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστήματα κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες. Τα συστήματα αυτά γίνονται ολοένα και περισσότερο ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των διοικούντων τόσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (μίγμα προϊόντων, πολιτική προμηθειών) όσο και για τη λήψη λειτουργικών και τακτικών αποφάσεων. Οι πιο κάτω έξι παράγοντες εξηγούν σε μεγάλο βαθμό τους λόγους για τους οποίους όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν σήμερα την κοστολόγηση ανά δραστηριότητα:

1. Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός συμπιέζει τα περιθώρια κέρδους των προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα να καθίσταται επιτακτική η ανάγκη συγκέντρωσης ακριβέστερων εκτιμήσεων κόστους
2. Η αυξανόμενη συνθετότητα των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων και των πελατών. Η ανάλωση των κοινών παραγωγικών πόρων ποικίλει σημαντικά μεταξύ προϊόντων και πελατών.
3. Νέες τεχνικές παραγωγής έχουν αυξήσει σημαντικά την αναλογία του έμμεσου κόστους σε σχέση με το άμεσο. Δεν είναι ασυνήθιστο το έμμεσο κόστος να αποτελεί μεγαλύτερο του 55-60% του συνολικού κόστους.
4. Η ραγδαία μείωση της χρονικής διάρκειας του Κύκλου Ζωής των προϊόντων λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων έχει ως συνέπεια να περιορίζεται ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις για κοστολογικές προσαρμογές με τις οποίες θα μπορούσαν να διορθωθούν τα τυχόν κοστολογικά σφάλματα των παραδοσιακών συστημάτων λογιστικού κόστους

5. Η τεχνολογία των υπολογιστών μειώνει το κόστος διαχείρισης και υποστήριξης των συστημάτων κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες
6. Η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση που προκαλείται από λανθασμένα κοστολογικά στοιχεία και από τις εξ' αυτών αποφάσεις είναι πολύ σημαντική (αποτυχία σε διαγωνισμούς λόγω υπερκοστολόγησης)

Η απόφαση για την υιοθέτηση ενός συστήματος κοστολόγησης ανά δραστηριότητα από μια επιχείρηση είναι μια σημαντική απόφαση, γιατί η ανάπτυξη ενός συστήματος κοστίζει σε χρόνο και χρήμα και επομένως είναι πολύ φυσικό οι διοικούντες να θέλουν να βεβαιωθούν για την καταλληλότητα, τα πλεονεκτήματα και το κόστος εφαρμογής του, πριν ακόμα ξεκινήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης του

4.6. Ζωτικοί παράγοντες στην εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα

Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα είναι:

Υποστήριξη Ανώτατης Διοίκησης

Ερευνητικές εργασίες έχουν δείξει ότι η διοικητική υποστήριξη είναι ο κρισιμότερος παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα. Αυτή η διαπίστωση είναι σύμφωνη με το γεγονός ότι σχεδόν όλες οι επιτυχημένες καινοτομίες απαιτούν την υποστήριξη της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να υποστηρίξει ενεργά την ανάγκη υιοθέτησης ενός συστήματος ABC. Οφείλει να είναι ενήμερη για τις αντιξοότητες που θα έχει το εγχείρημα και να έχει το σθένος και τη βούληση να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια με στόχο να πείσει το δυναμικό της επιχείρησης ότι το πρόγραμμα είναι ζωτικής σημασίας φροντίζοντας ταυτόχρονα να εξασφαλίσει τους αναγκαίους για αυτό πόρους.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή μπορεί να οδηγήσει στη συνειδητοποίηση εκ μέρους των εργαζομένων των διαφορών μεταξύ των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης και των συστημάτων κοστολόγησης ανά δραστηριότητα καθώς και για τους λόγους για τους οποίους πλεονεκτούν τα τελευταία στη λήψη αποφάσεων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι καθολική από την κορυφή της πυραμίδας της Διοίκησης μέχρι τη βάση της. Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει σημειώσεις, σεμινάρια και εκπαίδευση πάνω στην εργασία.

Πόροι

Η διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός ABC είναι αρκετά χρονοβόρα και συνήθως απαιτεί επιχειρήσεις που διαθέτουν επαρκείς πόρους. Η εφαρμογή της ABC συχνά διαρκεί πολύ περισσότερο από ότι αναμένεται. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα του Ινστιτούτου Διοικητικής Λογιστικής (IMA) ανέφεραν ένα μέσο όρο 3 ετών πριν καν ξεκινήσουν να χρησιμοποιούν την ABC. Ο χρόνος που χρειάζεται μέχρι να φτάσει σε επίπεδο χρήσης ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Δεν είναι επίσης λίγες οι περιπτώσεις που οι προϋπολογισμοί υιοθέτησης του ABC έπεσαν έξω λόγω των δυσκολιών εφαρμογής ενός συστήματος.

Σε έρευνες που έγιναν στο Ηνωμένο Βασίλειο βρέθηκε ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις εμφάνισαν μεγαλύτερα ποσοστά υιοθέτησης του Activity-based Costing. Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε το 1994 το ποσοστό υιοθέτησης του ABC στις επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου ήταν 19,5%, αλλά στις μεγάλες επιχειρήσεις το ποσοστό έφτασε το 25,6%. Στην ίδια έρευνα που έγινε 5 χρόνια αργότερα το ποσοστό υιοθέτησης του ABC ήταν 17,5%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες επιχειρήσεις έφτασε το 32,5%.

Αξιοποίηση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών

Η εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) θα είναι αποτελεσματικότερη αν αξιοποιηθούν, προσαρμοστούν οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η τεχνολογία των πληροφοριών στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.

Άλλες σημαντικές πρωτοβουλίες

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που έγινε από το Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής (IMA), 62% των επιχειρήσεων προσπαθούν να εφαρμόσουν το ABC. Αρκετές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δεν μπορούν να δεσμεύσουν αρκετούς πόρους στην εφαρμογή της ABC λόγω της ανάγκης να εφαρμόσουν άλλες πρωτοβουλίες όπως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, συστήματα Just-in-Time και το Balanced Scorecard.

Όπως σε κάθε έργο, έτσι και στην προσπάθεια εγκατάστασης ενός συστήματος Κοστολόγησης κατά Δραστηριότητα εγκυμονούν κίνδυνοι αποτυχίας. Ερευνητικές εργασίες στις χώρες της Διοικητικής Λογιστικής έχουν εντοπίσει τους πιο κάτω παράγοντες ως αιτίες αποτυχίας των συστημάτων κοστολόγησης ανά δραστηριότητα

- Ø Η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση
- Ø Η έλλειψη σαφών στόχων
- Ø Η έλλειψη συμμετοχής των υπαλλήλων
- Ø Η έλλειψη αρχικής και συνεχούς κατάρτισης
- Ø Η ανυπαρξία σύνδεσης του έργου με άλλες πρωτοβουλίες
- Ø Οι πολλές ή λίγες λεπτομέρειες
- Ø Τα προβλήματα στη συλλογή του έργου με άλλες πρωτοβουλίες
- Ø Οι πολλές ή λίγες λεπτομέρειες
- Ø Τα προβλήματα στη συλλογή των στοιχείων δραστηριότητας
- Ø Η αποτυχία αντιμετώπισης της αντίστασης για αλλαγή
- Ø Η έλλειψη σημαντικών πόρων

4.7. Σχεδιασμός, υιοθέτηση και εφαρμογή της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα

Τα στάδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ABC μπορεί να υποστηριχθεί βασίμως ότι είναι τα ακόλουθα:

1. Σχηματισμός της ομάδας: Μια διατμηματική ομάδα θα πρέπει να συγκροτηθεί για να σχεδιάσει ένα ABC το οποίο θα αντιπροσωπεύει ορθά τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτή η ομάδα θα πρέπει να επιλεχτεί και να ασχοληθεί αποκλειστικά με το project. Θα πρέπει να αποτελείται από 3 έως 5 άτομα και θα πρέπει να περιλαμβάνει αντιπροσώπους από την παραγωγή (προϊόντων ή υπηρεσιών), το μάρκετινγκ, το λογιστήριο και τα πληροφοριακά συστήματα. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν γνώση των λειτουργιών της επιχείρησης και να είναι πρόσωπα κοινής αποδοχής. Η σύνθεση της διατμηματικής ομάδας συνδέεται επίσης με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο σχεδιασμό και ομαλότερη εφαρμογή. Μέλη από όλο τον οργανισμό επίσης διασφαλίζουν μεγαλύτερη αποδοχή λόγω καλύτερης επικοινωνίας και μεταφορά της γνώσης.

2. Αποφάσεις σε επιλογές σχεδιασμού: Τουλάχιστον έξι κύριες αποφάσεις θα πρέπει να ληφθούν πριν ένα σύστημα ABC μπορέσει να εφαρμοστεί. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- § Θα πρέπει το σύστημα να ενσωματωθεί με το υπάρχον σύστημα ή θα λειτουργήσει αυτόνομα;
- § Θα πρέπει ένας επίσημος σχεδιασμός να εγκριθεί πριν την εφαρμογή;
- § Ποιος θα έχει την «ιδιοκτησία» του τελικού συστήματος;
- § Πόσο ακριβές θα είναι το νέο σύστημα;
- § Θα πρέπει το σύστημα να αναφέρει ιστορικά ή μελλοντικά κόστη;
- § Θα πρέπει ο αρχικός σχεδιασμός να είναι πολύπλοκος ή απλός;

3. Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή, εκτέλεση, χρήση και αποδοχή του ABC. Η εκπαίδευση είναι μια

συνεχής διαδικασία σε όλη τη διάρκεια του project. Τρεις ομάδες θα πρέπει να αφοσιωθούν στο σχεδιασμό ενός προγράμματος εκπαίδευσης:

- § Μάνατζμεντ: η διοίκηση θα πρέπει να έχει αρκετή γνώση για το ABC και για τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει.
- § Ομάδα εφαρμογής: Η ομάδα εφαρμογής πρέπει να έχει αρκετή γνώση όσον αφορά τις σχεδιαστικές ανάγκες, τις λογισμικές δυνατότητες και τη δομή της επιχείρησης.
- § Χρήστες: οι χρήστες θα πρέπει να κατανοήσουν τα οφέλη από τα συστήματα ABC και πώς αυτή η πληροφόρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη λήψη αποφάσεων.

4. **Συλλογή Πληροφοριών**: Ένα ζωτικό στοιχείο της εφαρμογής της ABC είναι η αναγνώριση των απαιτούμενων πληροφοριών των χρηστών του. Κάθε φάση της συλλογής πληροφοριών πρέπει να περιλαμβάνει ένα μέλος της ομάδας εφαρμογής και του χρήστη. Οι απαιτήσεις του συστήματος και των πληροφοριών που απαιτούνται θα πρέπει να διερευνηθούν.

Η τήρηση πρακτικών, το κράτημα σημειώσεων από τα αρχεία, οι παρατηρήσεις, οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια και τα σημεία επαφής με τα υπάρχουσα πληροφοριακά συστήματα είναι κάποιες τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτό το στάδιο.

Σε ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα για παράδειγμα η συλλογή των δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και στατιστικά δεδομένα. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών δεδομένων αποτελούν οι τόκοι δανείων και καταθέσεων, οι προμήθειες, οι αμοιβές, το εισόδημα επένδυσης, οι απαιτήσεις, οι λειτουργικές δαπάνες.

Τα στατιστικά δεδομένα αποτελούν σημαντικό στοιχείο των αναφορών του ABC. Η στατιστική πληροφόρηση μπορεί να περιλαμβάνει δεδομένα με βάση κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συγκεντρωτικά δεδομένα ή πληροφόρηση με βάση το μέσο όρο.

Η συλλογή των δεδομένων συνήθως γίνεται με αυτόματο τρόπο, αλλά κάποια είδη δεδομένων δεν είναι διαθέσιμα από αυτόματες πηγές και πρέπει να συγκεντρωθούν με κλασσικούς τρόπους.

5. Δημιουργία ενός μοντέλου ABC: Αυτό είναι το σημαντικότερο βήμα στον σχεδιασμό ενός πληροφοριακού συστήματος ABC. Κάθε μοντέλο αποτελείται από πόρους, οδηγούς πόρων, στοιχεία κόστους, φορείς κόστους. Τα διαγράμματα ροής είναι χρήσιμα ώστε να αποκτηθεί καλύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας του καταμερισμού του κόστους. Σαν σημείο αρχής, το οργανόγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μοντέλο.

Κέντρα δραστηριότητας θα πρέπει να καθιερωθούν σε αυτό το βήμα. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να εντοπιστούν και έπειτα να ομαδοποιηθούν όλες οι Δραστηριότητες. Αυτές οι ομάδες Δραστηριοτήτων σχηματίζουν τα κέντρα δραστηριότητας. Ομαδοποιώντας Δραστηριότητες όπως έχει ήδη αναφερθεί θα μειωθεί το επίπεδο λεπτομέρειας σημαντικά, ενώ θα μειωθεί επίσης η ποσότητα της απαιτούμενης προσπάθειας. Μια καλή εμπειρική μέθοδος είναι να μην υπάρχουν περισσότερα από 20-25 κέντρα δραστηριότητας σε ένα ABC πρότζεκτ.

Η αναγνώριση και η ανάλυση των πόρων και των οδηγών κόστους είναι ένα κρίσιμο βήμα στη δημιουργία ενός μοντέλου σε κάθε περίπτωση εφαρμογής της ABC. Ένας γενικός κανόνας κατά την επιλογή οδηγών κόστους και πόρων είναι η επιλογή οδηγών που θα δείξουν τη σχέση αιτίας και αποτελέσματος. Αφού καθοριστούν οι οδηγοί πόρων και δραστηριοτήτων, οι πόροι καταλογίζονται στα κέντρα δραστηριότητας και έπειτα στους τελικούς φορείς κόστους.

6. Επιθεώρηση έπειτα από την εφαρμογή: Όπως άλλωστε τα περισσότερα συστήματα που υιοθετούνται σε μια επιχείρηση έτσι και το ABC θα πρέπει να υφίσταται μια δοκιμαστική περίοδο εφαρμογής. Οποιοδήποτε πρόβλημα υπάρχει θα πρέπει να αποκαλυφθεί και να επιλυθεί κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου, ενώ κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής τα συστατικά του συστήματος θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα και οι χρήστες θα πρέπει να

μάθουν πώς να λειτουργούν το σύστημα. Για να διασφαλιστούν ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται, τα μέλη της ομάδας εφαρμογής του ABC θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντούν στις απορίες και τις ερωτήσεις των χρηστών του νέου συστήματος. Μπορούν επίσης να παρατηρήσουν τη λειτουργία του συστήματος και να προτείνουν να γίνουν αλλαγές και προσαρμογές. Οποιαδήποτε αλλαγή κριθεί απαραίτητη θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσοχή και συνεχή έλεγχο.

Η αξιολόγηση στην δοκιμαστική περίοδο δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα εφαρμογής του ABC πρότζεκτ να αξιολογήσει το βαθμό στον οποίο οι στόχοι του ABC πρότζεκτ έχουν επιτευχθεί, να καθορίσει τις απαραίτητες μετατροπές, να αξιολογήσει την επίδοση της ομάδας εφαρμογής και να κάνει συστάσεις για τις βελτιώσεις του συστήματος στο μέλλον.

4.8. Σχέση βάσεων μερισμού και καταλογισμού του κόστους και της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα

Πολλά προβλήματα όσον αφορά την ανάπτυξη ενός συστήματος ABC προκύπτουν από την επιλογή των βάσεων μερισμού και καταλογισμού του κόστους. Το είδος και ο αριθμός των οδηγών κόστους που θα επιλεγούν αποτελεί από τα σημαντικότερα προβλήματα που αναφύονται κατά την ανάπτυξη της ABC.

Ο ελάχιστος αριθμός φορέων κόστους που χρησιμοποιεί ένα σύστημα ABC εξαρτάται από την επιθυμητή ακρίβεια του κόστους προϊόντος και από την πολυπλοκότητα του μείγματος προϊόντος. Μόλις ο ελάχιστος αριθμός οδηγών κόστους καθοριστεί, οι ορθοί οδηγοί μπορούν να επιλεγούν. Τρεις παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή μιας βάσεως μερισμού:

- Ø Πόσο εύκολη είναι η απόκτηση των απαιτούμενων δεδομένων για κάθε οδηγό κόστους(κόστος μέτρησης)

- Ø Πώς η πραγματική κατανάλωση της δραστηριότητας συσχετίζεται με την κατανάλωση που προσδιορίζεται με τη χρησιμοποίηση του οδηγού κόστους
- Ø Τι συμπεριφορά επιφέρει ο οδηγός κόστους.

Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα πρέπει να επισημανθεί ότι όσο περισσότεροι οδηγοί κόστους χρησιμοποιούνται τόσο μεγαλύτερο επίπεδο ακρίβειας επιτυγχάνεται. Αυτή άλλωστε είναι και μια σημαντικότερη διαφορά της ABC από τα συμβατικά συστήματα κοστολόγησης. Εκτός όμως από το μεγαλύτερο επίπεδο ακρίβειας που επιτυγχάνεται με την ύπαρξη πολλών οδηγών κόστους, αυξάνεται το κόστος μέτρησης. Προκειμένου να μειωθεί το κόστος αυτό θα πρέπει να επιλεγούν εκείνοι οι οδηγοί οι οποίοι είναι σχετικά εύκολο να αποκτηθούν.

Όσον αφορά το δεύτερο παράγοντα κρίνεται απαραίτητη η χρήση οδηγών κόστους που εκφράζουν την πραγματική κατανάλωση μιας δραστηριότητας ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Το παραπάνω επιτυγχάνεται με την μέτρηση της συσχέτισης των ποσοτήτων που καταλήγουν στα προϊόντα καθώς συγκρίνονται με τις πραγματικές ποσότητες που καταναλώνονται από το προϊόν. Η χρήση οδηγών που εκφράζουν έμμεσα την πραγματική κατανάλωση εμπεριέχει το ρίσκο της παραποίησης του αναφερόμενου κόστους.

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος θα πρέπει να εξεταστεί πριν την επιλογή και υιοθέτηση ενός οδηγού, είναι η επίδραση που θα έχει ο συγκεκριμένος οδηγός κόστους στην συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επιχείρηση. Η επίδραση στην συμπεριφορά δεν θα πρέπει να υποεκτιμάται. Οι επιδράσεις στην συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε ευεργετικές είτε επιζήμιες. Η ευεργετική επίδραση λαμβάνει χώρα όταν ένας οδηγός κόστους κινητοποιεί άτομα να συμπεριφέρονται με τον επιθυμητό τρόπο. Επιζήμια συμπεριφορά συμβαίνει όταν οι οδηγοί παρακινούν τα άτομα να συμπεριφέρονται με ανεπιθύμητο τρόπο.

4.9. Οδηγοί κόστους στα συστήματα ABC στην Ελλάδα

Η πλειοψηφία των χρηστών του ABC (55,1%) στην Ελλάδα ξεκίνησαν να το εφαρμόζουν από το 1999. Είναι αξιοπρόσεκτο ότι μέχρι το 1999 σχεδόν όλα τα συστήματα ABC είχαν αναπτυχθεί από στελέχη της επιχείρησης, ενώ έπειτα από το 1999 τα μισά περίπου αναπτύχθηκαν με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων.

Τα συστήματα ABC που αναπτύχθηκαν δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα αφού περιλαμβάνουν ένα μέτριο αριθμό οδηγών κόστους και υπολογίζουν το κόστος ενός σχετικά μικρού αριθμού δραστηριοτήτων (μόνο το 22,5% των συστημάτων υπολογίζουν το κόστος για πάνω από 26 δραστηριότητες).

Πίνακας 5:Αριθμός Οδηγών Κόστους στα υπό εξέταση ABC Συστήματα

Αριθμός οδηγών κόστους	Μικρότερος από 7	Μεταξύ 7 και 20	Μεγαλύτερος από 2
Ποσοστό	61,8%	17,6%	20,6%

Τέλος τα περισσότερα συστήματα ABC εφαρμόζονται για όλη την επιχείρηση ενώ μόνο το 25,7% των συστημάτων εφαρμόζονται για συγκεκριμένα τμήματα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1. Διαφορές προϊόντων - υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες από τη φύση τους έχουν κάποια χαρακτηριστικά που δε συναντούμε στα προϊόντα. Οι βασικότερες διαφορές των υπηρεσιών με τα προϊόντα είναι οι εξής:

- Η κατανάλωση μίας υπηρεσίας κατά την διάρκεια παραγωγής της δεν επιτρέπει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών, όπως με τα ελαττωματικά προϊόντα, που μπορούν να αντικατασταθούν ή να επιδιορθωθούν αργότερα.
- Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζεται σε αρκετά, υποκειμενικά κυρίως στοιχεία που είναι πιο δύσκολα μετρήσιμα, π.χ. η ευγένεια και η κατανόηση που επιδεικνύει το προσωπικό στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη, π.χ. ενός ατόμου με περιορισμούς στη δίαιτα σε μια αεροπορική πτήση μεγάλης διάρκειας.
- Η άμεση συνήθως επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Τούτο επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές στην επιλογή του προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευσή του.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται όλες οι διαφορές των υπηρεσιών με τα προϊόντα:

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά/διαφορές συστημάτων μεταποίησης και υπηρεσιών

Συστήματα μεταποίησης	Συστήματα παροχής υπηρεσιών
Το προϊόν είναι υλικό	Η υπηρεσία είναι άυλη
Η παραγωγή ενός προϊόντος προηγείται της κατανάλωσης.	Η υπηρεσία αναλώνεται στη διαδικασία παραγωγής της
Η παραγωγή και η κατανάλωση μπορεί να είναι γεωγραφικά σε διαφορετικά σημεία.	Η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χώρο
Η επαφή παραγωγού και αγοραστή μπορεί να είναι έμμεση.	Η επαφή παραγωγού και πελάτη είναι κατά κανόνα άμεση.
Το προϊόν είναι διαθέσιμο για έλεγχο ή δοκιμή πριν από την αγορά.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν υπάρχει πριν από την αγορά.
Το προϊόν μπορεί να μεταφερθεί σε άλλα σημεία διάθεσης.	Οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται δεν προσφέρονται για μεταφορά σε άλλο χώρο
Η επιχειρηματική δραστηριότητα διαχωρίζεται σε λειτουργίες, οπότε οι πωλήσεις πραγματοποιούνται χωριστά από την παραγωγή	Στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι εφικτός ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων.
Το προϊόν συχνά είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα.	Η παρεχόμενη υπηρεσία δεν είναι δυνατόν να διατηρηθεί σε απόθεμα
Το αγορασθέν προϊόν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.	Η προσφερόμενη υπηρεσία μετά την ολοκλήρωση της δεν μπορεί να μεταπωληθεί σε άλλον πελάτη.
Η παραγωγή εκτελείται από τον προμηθευτή του προϊόντος	Ο παραγωγός και καταναλωτής εμπλέκονται ταυτόχρονα στη διαδικασία παραγωγής

Είναι φανερό ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες εύλογο λοιπόν είναι να έχουν αναπτυχθεί και διαφορετικές διαστάσεις ποιότητας. Οι διαστάσεις ποιότητας για προϊόντα είναι οι ακόλουθες:

- Απόδοση, (Performance)
- Χαρακτηριστικά (Features)

- Αξιοπιστία (Reliability)
- Αίσθηση σιγουριάς (Durability)
- Αποκατάσταση βλάβης (Service)
- Αποκατάσταση του ωραίου (Aesthetics)
- Αντιληπτή ποιότητα (Perceived quality)

Από την άλλη οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι οι ακόλουθες:

- Χρόνος διεκπεραίωσης (Time)
- Χρονική συγκυρία (Timeliness)
- Ολοκληρωμένη υπηρεσία
- Συνέπεια (Consistency)
- Προσβασιμότητα και βολικότητα (Assesibility and Convenience)
- Ακρίβεια
- Το πώς αντιλαμβανόμαστε ότι θέλουν να μας εξυπηρετήσουν (Responsiveness)

5.2. Κοστολόγηση ανά δραστηριότητα σε κλάδους των υπηρεσιών

Μολονότι η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα αποτέλεσε αρχικά εργαλείο για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, η χρήση τέτοιων συστημάτων γρήγορα επεκτάθηκε και στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η Κοστολόγηση κατά Δραστηριότητα διαχρονικά υιοθετήθηκε πρώτα από τις επιχειρήσεις μεταποίησης, μπορεί όμως να αποδειχθεί χρήσιμη και σε επιχειρήσεις υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Ρος οι διαφορές μεταξύ διαφόρων κλάδων παροχής υπηρεσιών είναι τουλάχιστον τόσο μεγάλες όσο και οι διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις των υπηρεσιών και σε εκείνες της μεταποίησης. Παρόλα αυτά επιχειρήσεις υπηρεσιών και μεταποίησης μπορούν να παρουσιάσουν παρόμοια προβλήματα. Τα τελευταία πάντως χρόνια γίνεται εκτεταμένη χρήση και υιοθέτηση συστημάτων (ABC) και στον τομέα των υπηρεσιών.

Η εκροή σε μια επιχείρηση υπηρεσιών περιγράφεται πολλές φορές σαν πακέτο ωφελειών, πολλά από τα οποία είναι μη απτά, για παράδειγμα η ταχύτητα της υπηρεσίας, η ποιότητα πληροφόρησης ή η παρεχόμενη υπηρεσία. Αλλά όπως και στο μεταποιητικό περιβάλλον- αυτά τα οφέλη «οδηγούν» δραστηριότητες που κοστίζουν χρήματα. Θεωρούμενες με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις υπηρεσιών έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με τη μεταποίηση, παρά το γεγονός ότι η άυλη φύση της εκροής της υπηρεσίας κάνει την κοστολόγηση αρκετά πιο δύσκολη.

Οι Lambert D., και Whitworth J.[Lambert D. and Whitworth J.] επισημαίνουν επίσης τη σημασία της εφαρμογής συστημάτων ABC με βάση τις Δραστηριότητες σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών, στις οποίες η διάσταση της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κερδοφορία της επιχείρησης. Η ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών στο πλαίσιο εφαρμογής της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC), αναδεικνύει ότι συγκεκριμένοι πελάτες δεν είναι κερδοφόροι για την επιχείρηση, στοιχείο που δεν είναι αντιληπτό στο πλαίσιο του παραδοσιακού επιμερισμού του έμμεσου κόστους βάσει των εσόδων που αποφέρουν οι πελάτες σύμφωνα με τα αποτελέσματα του οποίου στο σύνολό τους εμφανίζονται κερδοφόροι.

Στις υπηρεσίες πολλά έξοδα προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες των πελατών ακόμα και κατά τη χρήση μίας βασικής υπηρεσίας, λόγος που καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη μοντέλων που να αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορά των πελατών, ούτως ώστε να μειώνονται οι εμφανιζόμενες αποκλίσεις. Οι Smith M. και Dikoli S.,[Smith M. and Dikoli S. 1995] επισημαίνουν ότι ενώ η αξία των πωλήσεων σε αυτούς μπορεί να καθορισθεί μόνο μέσω της ανάλυσης και μέτρησης των οδηγών των σχετικών δραστηριοτήτων, ενώ επιπρόσθετοι άλλοι παράγοντες που αφορούν π.χ. ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην τακτοποίηση των πληρωμών μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά τον προσδιορισμό των πόρων που αναλώνονται. Γενικότερα, οι αποφάσεις που βασίζονται στην κερδοφορία των πελατών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ακρίβεια της πληροφόρησης που προκύπτει κατά την ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών και τα συστήματα ABC παρέχουν τη δυνατότητα, όταν ο σχεδιασμός τους αποσκοπεί σε αυτό.

Η ανάπτυξη συστημάτων κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες είναι ευρέως διαδεδομένη σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και νοσοκομεία. Οι Sweeney R και Mays J. [Sweeney R. and Mays J.,1997) αναφέρουν την ανάπτυξη του συστήματος ως το τρίτο κατά σειρά βήμα για την επίτευξη της αύξησης της κερδοφορίας της Τράπεζας, μετά την ανάπτυξη συστήματος χρηματοοικονομικής ανάλυσης, συστήματος διοικητικών αναφορών και πριν την εμπλοκή σε πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης δεικτών απόδοσης με άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Η ανάπτυξη συστημάτων ABC έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα σε νοσοκομεία [Capettini R. et al. 1998] [West T and West D., 1997], για τα αποτελέσματα που έχει ως προς το ορθότερο μίγμα και την τιμολόγηση των υπηρεσιών, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στρατηγικής. Έρευνα σε διοικητικά στελέχη νοσοκομείων απέδειξε ότι συχνά είναι εμφανείς οι αδυναμίες από τα υπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης και κατά συνέπεια τιμολόγησης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι R. Cooper και R. Kaplan [Cooper R. and Kaplan R., 1991] επισημαίνουν ότι πριν την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, πολλά διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την αδυναμία των συστημάτων κοστολόγησης ως προς το να παρέχουν ακριβή πληροφόρηση, ωστόσο δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα σημεία που σημειώνονται σημαντικές αποκλίσεις στο υπολογισθέν κόστος.

5.3. Η υιοθέτηση της ABC στο εξωτερικό

Σε έρευνα που διεξήχθη στις Η.Π.Α. από το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center) φαίνεται ότι περίπου μία στις τέσσερις επιχειρήσεις που εδρεύουν στις Η.Π.Α. χρησιμοποιούν μια μορφή ABC. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι:

- Ø Ακριβέστερη πληροφόρηση για την κοστολόγηση και τιμολόγηση του προϊόντος
- Ø Βελτιωμένος έλεγχος κόστους
- Ø Βελτιωμένος εντοπισμός των αιτιών του κόστους

- ∅ Καλύτερη μέτρηση απόδοσης
- ∅ Ακριβέστερη ανάλυση κερδοφορίας πελάτη

Σε σχετική μελέτη ικανοποίησης από τη χρήση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε 25 εταιρείες του βιομηχανικού τομέα στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε ο πολύ υψηλός βαθμός ικανοποίησης από τη χρήση του νέου αυτού συστήματος. Τόσο οι χρηματοοικονομικοί διοικούντες όσο και οι διοικούντες γραμμών, ανέφεραν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κοστολόγηση προϊόντων και τη μέτρηση της επίδοσης με το σύστημα ABC.

Όσον αφορά τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί παγκοσμίως, ο βαθμός υιοθέτησης της Κοστολόγησης ανά Δραστηριοτήτων ποικίλλει από έρευνα σε έρευνα, στο εκάστοτε υπό μελέτη δείγμα επιχειρήσεων. Ας δούμε όμως τα ποσοστά υιοθέτησης που προέκυψαν από αυτές τις έρευνες:

- ∅ Αυστραλία: 11,6% (Booth and Giacobbe, 1997), 56% (Chenhall and Langfield – Smith, 1998),
- ∅ Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής: 17,7% (Groot,1999) 24,4% (Frey and Gordon, 1999),
- ∅ Φιλανδία:23,1% (Hussain, Gunassekaran and Laitinen, 1998)
- ∅ Καναδάς: 14% (Armitage and Nikolson,1993) 23,1% (Bescos, Gauvin and Yoshikawa, 2001),
- ∅ Γαλλία:23% (Bescos, Gauvin and Yoshikawa, 2001)
- ∅ Ινδία:20% (Joshi,2001)
- ∅ Ηνωμένο Βασίλειο:19,5% (Inness and Mitchell, 1995), 17,5% (Innes, Mitchel and Sinclair, 2000)
- ∅ Ολλανδία:12% (Groot,1999)
- ∅ Ιρλανδία:12% (Clarke, Hill and Stevens,1999)
- ∅ Ιαπωνία:7% (Bescos, Gauvin and Yoshikawa, 2001),
- ∅ Βέλγιο: περίπου στο 20% (Bruggeman et al.1996)

5.4. Η υιοθέτηση του ABC στον Ελλαδικό χώρο

Το 2003 διεξήχθη έρευνα με θέμα «Ρυθμός υιοθέτησης της ABC από Ελληνικές επιχειρήσεις» που ανήκουν στους κλάδους της μεταποίησης, των Υπηρεσιών και του Εμπορίου. Στην έρευνα πήραν μέρος 88 κορυφαίες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η διάχυση της ABC στην Ελλάδα είναι αρκετά ικανοποιητική. Τα αποτελέσματα αυτής της διάχυσης στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των Υπηρεσιών φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7: Διάχυση της ABC στον τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα

	Υπηρεσίες	
Χρήστες της ABC	13	65%
Μη χρήστες της ABC	7	35%
Σύνολο	20	100%

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα οι 13 από τις 20 επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα, χρησιμοποιούν το ABC, ένα ποσοστό δηλαδή της τάξης του 65%. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στον τομέα της μεταποίησης στην ίδια έρευνα το ποσοστό υιοθέτησης συστημάτων ABC ήταν 35,7%, ενώ στον κλάδο του εμπορίου 30,8%.

Τα πιο σημαντικά οφέλη που ανέμεναν οι επιχειρήσεις από την υιοθέτηση του ABC είναι:

- Ο υπολογισμός του πραγματικού κόστους προϊόντος
- Η βελτίωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με το κόστος προϊόντος
- Η ταυτοποίηση του κόστους δραστηριοτήτων
- Ο προσδιορισμός των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία του κόστους
- Η μείωση του κόστους

Από την άλλη πλευρά εκείνοι οι παράγοντες που σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα δεν φαίνεται να επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις για την απόφαση υλοποίηση του ABC είναι:

- η παρακίνηση του προσωπικού
- η επίτευξη συνεργιών με συστήματα Just-in-time
- η βελτίωση της αποδοτικότητας της διοίκησης «πελατών»

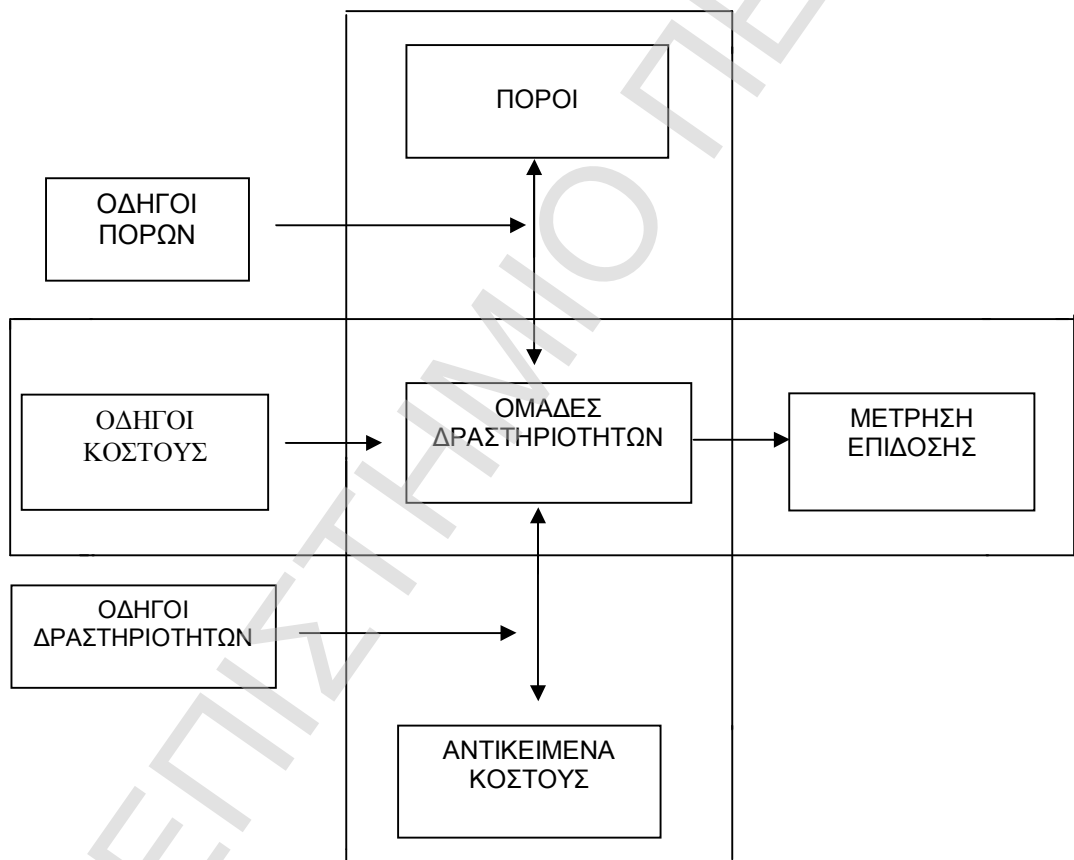
Κρίνεται ως ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στη συγκεκριμένη έρευνα το γεγονός ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό συνέπεια ανάμεσα στα αναμενόμενα οφέλη και στα πραγματικά οφέλη που αποκόμισαν οι Ελληνικές επιχειρήσεις που εφάρμοσαν το ABC ανεξαρτήτως κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

6.1. Οι δύο διαστάσεις της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC)

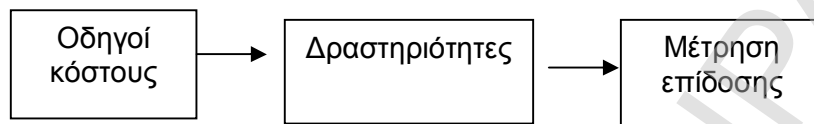
Οι δύο διαστάσεις της ABC απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4: Οι δύο διαστάσεις της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC)

6.2. Οριζόντια διάσταση ή διάσταση της διεργασίας

Η οριζόντια διάσταση ή αλλιώς η διάσταση της διαδικασίας, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα αποτελείται από 3 δομικά στοιχεία: τους οδηγούς κόστους, τις δραστηριότητες και τη μέτρηση επίδοσης.



Σχήμα 5: Διάσταση Διεργασίας

Οργανωτικές μονάδες που έρχονται σε απευθείας επαφή με πελάτες και αγορές έχουν δραστηριότητες οι οποίες ίσως οδηγούνται από παράγοντες που δεν προέρχονται μέσα από τον οργανισμό. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται οδηγοί κόστους επειδή είναι οι δυνάμεις που «οδηγούν» το κόστος να πραγματοποιηθεί όταν συγκεκριμένες δραστηριότητες πραγματοποιούνται.

Οι οδηγοί κόστους επειδή είναι εκείνοι οι παράγοντες που προξενούν τις δαπάνες, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη όταν συμφωνείτε ο σκοπός και η επένδυση. Η έμφαση που δίνεται στον τύπο των φορέων κόστους εξαρτάται από τους στόχους της ανάλυσης.

Το Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I) δίνει τον εξής ορισμό για τους οδηγούς κόστους: «Οδηγός κόστους είναι ένας οποιοσδήποτε παράγοντας προκαλεί αλλαγή στο κόστος μιας Δραστηριότητας».

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι οδηγοί κόστους στην οριζόντια διάσταση διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Εσωτερικοί: βρίσκονται εντός της επιχείρησης και μπορούν να επηρεαστούν (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό, πολυπλοκότητα προϊόντων) είτε βραχυπρόθεσμα είτε σε βάθος χρόνου

- Εξωτερικοί: βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και τυπικά δεν μπορούν να επηρεασθούν (π.χ. οικονομικές εξελίξεις, καιρικές συνθήκες).

Οι οδηγοί κόστους επομένως αναγνωρίζουν την αιτία του κόστους δραστηριότητας και διευκολύνουν τη λήψη δράσης στο χαμηλότερο επίπεδο ανάλυσης αποκαλύπτοντας ευκαιρίες για βελτίωση.

Η διάσταση των οδηγών κόστους είναι ένας ακόμη παράγοντας που κάνει τα ABC συστήματα πιο πολύπλοκα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά λογιστικά συστήματα τα οποία βασίζονται στο κόστος της οργανωτικής μονάδας. Δυστυχώς όμως τα κόστη σπάνια οδηγούνται από ένα και μόνο παράγοντα και έτσι η αναγνώριση των σωστών οδηγών κόστους δεν είναι πάντα εύκολη. Γι' αυτό είναι σημαντικό να περιλάβεις τους υπεύθυνους κάθε επιπέδου στην επιχείρηση στη διαδικασία αναγνώρισης ώστε να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερα αντιληπτός ο οδηγός κόστους που είναι πιο θεμελιώδης σε συγκεκριμένη δραστηριότητα ή τύπο κόστους.

Οδηγοί για παράδειγμα εμπορικών δραστηριοτήτων θα μπορούσαν να είναι η αστάθεια της αγοράς ή η ζήτηση του πελάτη. Αν για παράδειγμα η αστάθεια της αγοράς αλλάξει δραματικά τότε θα επηρεαστεί σημαντικά η απόδοση του χρηματοοικονομικού ιδρύματος και θα μπορούσαν να μεταβληθούν σημαντικά οι τάσεις και η δυναμική του κόστους. Οι Δραστηριότητες που γίνονται για παράδειγμα για υπηρεσίες καρτών θα μπορούσαν να έχουν οδηγούς κόστους όπως η ζήτηση των πελατών, η ποιότητα του σέρβις, η χρήση τεχνολογίας.

Στο κέντρο της οριζόντιας, αλλά και της κάθετης διάστασης βρίσκονται οι δραστηριότητες για τις οποίες έχει γίνει εκτενής αναφορά προηγουμένως. Μια δραστηριότητα είναι ένα γεγονός ή μονάδα εργασίας με συγκεκριμένο σκοπό. Δραστηριότητες για παράδειγμα είναι ο σχεδιασμός προϊόντων, η εγκατάσταση μηχανών.

Οι Δραστηριότητες χρησιμοποιούν πόρους για να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες και επομένως μπορεί κανείς να πει ότι οι δραστηριότητες είναι οι καταναλωτές πόρων στην παραγωγή υλικών, υπηρεσιών, γεγονότων ή πληροφοριών. Οι Δραστηριότητες είναι ο κοινός παρανομαστής ανάμεσα στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και της πληροφοριακής βελτίωσης. Η παρακολούθηση και η κατανόηση των δραστηριοτήτων είναι απαραίτητη ώστε να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες, αφού οι Δραστηριότητες είναι οι πυλώνες των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Το τρίτο κατά σειρά στοιχείο της οριζόντιας διάστασης είναι οι δείκτες απόδοσης. Ενώ οι Οδηγοί Κόστους παρέχουν την πληροφόρηση σχετικά με το γιατί οι Δραστηριότητες διενεργούνται, οι δείκτες απόδοσης προσδιορίζουν την απόδοση των Δραστηριοτήτων.

Η μέτρηση της επίδοσης μέσω δεικτών απόδοσης αναπτύσσεται για την αξιολόγηση αποτελεσμάτων που σχετίζονται με μία Δραστηριότητα και προκειμένου να εκτιμηθεί η επάρκεια στην κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Ανάμεσα στους δείκτες είναι η ποιότητα, η παραγωγικότητα, το κόστος. Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση για τη μέτρηση της επίδοσης της κάθε δραστηριότητας αποτελεί ο ορισμός του επιθυμητού στόχου και η γνωστοποίησή του στο ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στη δραστηριότητα.

Τα ABC συστήματα δεν δίνουν μόνο απάντηση στο πώς ξοδεύονται οι πόροι σε μια επιχείρηση, αλλά και στο τι πρέπει να γίνει με τα χρήματα που ξοδεύονται.

Η ικανότητα του συστήματος να κοστολογεί τις δραστηριότητες και τις εκροές τους, Παρέχει μια ξεκάθαρη μέτρηση για βελτίωση είτε για να τεθούν προτεραιότητες για μακροχρόνια βελτίωση είτε για τη μέτρηση της βραχυπρόθεσμης επιτυχίας.

6.3. Διοίκηση ανά Δραστηριότητα (ABM)

Η Διοίκηση ανά Δραστηριότητα (ABM) βασίζεται στο μοντέλο ABC και δημιουργήθηκε για να λειτουργούν μαζί. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της ABC, η Διοίκηση ανά Δραστηριότητα εστιάζει το ενδιαφέρον της στην αύξηση της αξίας για τον πελάτη και για όλους τους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με το CAM η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι μια μεθοδολογία που εστιάζει στη διοίκηση των δραστηριοτήτων ως ένα τρόπο βελτίωσης της αξίας που λαμβάνεται από τον πελάτη και του κέρδους που επιτυγχάνεται από την παροχή αξίας. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει ανάλυση οδηγών κόστους, ανάλυση δραστηριοτήτων και μέτρηση επίδοσης.

Τα συστήματα ABC από την εμφάνισή τους διάνυσαν πολύ δρόμο μέσα από διαδοχικές τροποποιήσεις, περιπτώσεις εφαρμογής σε πραγματικά προβλήματα και μάλιστα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αν και αρχικά ξεκίνησαν σαν μια μεθοδολογία βελτίωσης της ακρίβειας του κόστους των προϊόντων σήμερα έχουν εξελιχθεί σε μια ιδιαίτερη αποδοτική μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης που υποστηρίζει πλήθος σκοπών και εφαρμογών.

Τα συστήματα ABM παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των αντικειμένων κόστους, όπως προϊόντα, προμηθευτές και πελάτες. Επιπλέον ένα τέτοιο σύστημα οργανώνει, συγκεντρώνει και διακινεί τέτοιου είδους πληροφορίες και δεδομένα. Από την σκοπιά των συστημάτων ABM υπάρχει μια μετατόπιση της έμφασης που δίνεται προς την έννοια της διοίκησης χωρίς να παραγνωρίζεται η σημασία της ABC. Ειδικότερα ένα σύστημα ABC συγκεντρώνει, οργανώνει και παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση για την ορθολογικότερη κοστολόγηση και παράλληλα για την

βελτίωση του χειρισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων. Στόχος του ABM είναι χρησιμοποιώντας την ακριβή, πλήρη και αναλυτική πληροφορία του κόστους να αυξήσει τελικά την αξία των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες ή λαμβάνονται από τους προμηθευτές και ως εκ τούτου να αυξηθεί η συνολική κερδοφορία της επιχείρησης παρέχοντας την επιπλέον προστιθέμενη αξία. Μέσο των συστημάτων ABM αναγνωρίζονται και τυποποιούνται διάφορες επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, εκτός του γιατί και πώς καταναλώνονται οι πόροι. Έτσι είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ποιες Δραστηριότητες απαιτούν περισσότερους πόρους, τι τύποι πόρων απαιτούνται από αυτές, τι περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν για τον περιορισμό του κόστους αυτών.

Κατά την σχεδίαση ενός συστήματος ABM καταβάλλεται προσπάθεια για την κοινή αντιμετώπιση της κατανομής του κόστους και της μέτρησης της απόδοσης των Δραστηριοτήτων μέσω της εκλογής κατάλληλων οδηγών κόστους. Με βάση την ανωτέρω ανάλυση είναι πλέον δυνατή η σύγκριση της απόδοσης επιχείρησης σε διάφορους τομείς, Δραστηριότητες με τα καλύτερα παραδείγματα του χώρου με στόχο την αναγνώριση του αν και κατά πόσο η ζημία οφείλεται στα προϊόντα, στους πελάτες, στους προμηθευτές ή στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης όποτε απαιτούνται δραστικές αναδιοργανώσεις. Παράλληλα φαίνονται και τα πιθανά περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών της απόδοσης τους και της κερδοφορίας γενικά.

Οι ανωτέρω πληροφορίες μέσα από ένα πλήρες σύστημα ABM υποστηρίζουν την λήψη αποφάσεων σχετικά με την τροποποίηση ή και ακόμη λήξη συνεργασιών με μη κερδοφόρους πελάτες ή στην συγκεκριμένη περίπτωση με μη κερδοφόρους προμηθευτές, ταυτόχρονα με την λήψη αντίστοιχων αποφάσεων σχετικά με την γκάμα των προϊόντων. Μέσω της ανωτέρας δομής παρέχεται η πληροφορία σχετικά με το κέρδος ή ζημία κάθε προϊόντος ή οίκου και μάλιστα γνωρίζουμε επιπλέον το κέρδος (ζημία) αυτό σε τι ποσοστό οφείλεται στο προϊόν και σε τι στον πελάτη, στον προμηθευτή ή στην διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι και παράλληλα με την πλήρη γνώση και ανάλυση των

δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε κάθε επιχείρηση είναι τελικά εφικτός ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη παρεμβατικών μέτρων προϋπολογίζοντας τα κόστη/ ωφέλειες από κάθε ενέργεια. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα πλήρες σύστημα που υποστηρίζει αναλύσεις του τύπου what-if.

Εξετάζοντας πλέον συνολικά την κερδοφορία κάποιου προϊόντος σε κάθε πελάτη μπορούμε μέσω του μοντέλου ABC να γνωρίζουμε το ποσοστό συμμετοχής του εργαζομένου. Επίσης αναλύεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε διαδικασίας. Αν θεωρηθούν οι διαδικασίες σαν φάσεις λειτουργίας (από την τροφοδοσία των Α υλών) και των εμπορευμάτων μέχρι και την διανομή προϊόντων και γενικά την εξυπηρέτηση του πελάτη) έχουμε τα κόστη ανά φάση λειτουργίας καθώς και τα περιθώρια κέρδους που παραδίδονται από φάση σε φάση λειτουργίας της επιχείρησης.

Συνεχίζοντας την σε βάθος ανάλυση μέσα σε κάθε διαδικασία διαχωρίζεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε Δραστηριότητας σε αυτό και τέλος το ποσοστό συμμετοχής κάθε πόρου σε κάθε Δραστηριότητα. Με την ανωτέρω ανάλυση είναι δυνατός ο υπολογισμός και η παρακολούθηση του πώς και πόσο για παράδειγμα τα λειτουργικά έξοδα της γραμματείας του τμήματος Προμηθειών-Αγορών επιβαρύνουν κάποιο τμήμα. Φυσικά η ανωτέρω παρακολούθηση με τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό αυθαίρετη και αδύνατη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η «ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ» ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

7.1. Τραπεζικός κλάδος

Κατά το 2004 η τραπεζική αγορά εμφανίζει υψηλή κερδοφορία των Τραπεζών ως αποτέλεσμα της αύξησης των εσόδων από τόκους και τίτλους, της αποτελεσματικότερης λειτουργίας και της μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η αύξηση των εσόδων από τόκους είναι αποτέλεσμα τόσο της σημαντικής αύξησης των χορηγήσεων στους τομείς κυρίως των καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων προς τα νοικοκυριά και των κεφαλαίων κίνησης προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και της διαμόρφωσης των επιτοκίων σε χαμηλότερα επίπεδα. Οι αποδόσεις των ιδίων και συνολικών κεφαλαίων παρέμειναν και κατά το 2004 σε υψηλά επίπεδα (19-23% και 1-1,3% αντίστοιχα) σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά των Τραπεζών της Ευρωζώνης.

Βασικό χαρακτηριστικό των εξελίξεων της τραπεζικής αγοράς αποτέλεσε η όξυνση του ανταγωνισμού, στο πλαίσιο του οποίου οι Τράπεζες με περιθώριο επιτοκίου το οποίο διαμορφώνεται μεταξύ 2,75%-3% στρέφονται στην ανάπτυξη της Λιανικής Τραπεζικής εντός και εκτός των συνόρων, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες με ελκυστικούς όρους με ελεγχόμενους τους τραπεζικούς κινδύνους. Με την αυξημένη κερδοφορία που παρατηρείται, έχει δοθεί η δυνατότητα σχηματισμού αυξημένων προβλέψεων οι οποίες κρίνονται επιβεβλημένες λόγω της διεύρυνσης του χαρτοφυλακίου δανείων σε τομείς υψηλών κινδύνων. Ως προς το τελευταίο, οι κανόνες εποπτείας για τη μέτρηση και παρακολούθηση των κινδύνων γίνονται ακόμη αυστηρότεροι, ενόψει της επικείμενης εφαρμογής του Συμφώνου Βασιλείας 2.

Κατά την προηγούμενη χρήση εντατικοποιήθηκαν οι προσπάθειες των Τραπεζών για προσαρμογή των συστημάτων και προετοιμασία των οικονομικών τους καταστάσεων κατά τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Στο πλαίσιο των τελευταίων, επίκαιρο παραμένει το θέμα του σχηματισμού

αποθεματικών για κάλυψη των υποχρεώσεων έναντι των Ασφαλιστικών Ταμείων του Προσωπικού των Τραπεζών.

Ο χώρος της Λιανικής Τραπεζικής αναπτύσσεται ραγδαία και ιδιαίτερα ο τομέας των χορηγήσεων όπου όλες οι Τράπεζες επικεντρώνουν την προσοχή τους. Προτεραιότητα των ιδρυμάτων είναι κυρίως η αύξηση των εσόδων μέσω της αύξησης των τόκων και έπειτα από την αύξηση των προμηθειών που συνδέονται με τη λήψη δανείων, γεγονός που δεικνύει την εξάρτηση των προμηθειών από τις συνθήκες που επικρατούν γενικότερα στην οικονομία.

Στο χώρο των εξόδων όλες οι Τράπεζες επιδιώκουν τη συγκρατημένη αύξηση δαπανών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τον περιορισμό των διαφόρων γενικών και λοιπών εξόδων και τη λελογισμένη αύξηση δαπανών για αποσβέσεις, αποθεματικά και προβλέψεις.

Στο επίκεντρο των προσπαθειών των Τραπεζών βρίσκεται ο εξορθολογισμός του δικτύου των καταστημάτων, η εντονότερη χρήση εναλλακτικών δικτύων για την πραγματοποίηση συναλλαγών, η ανακοίνωση προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, ο αυστηρός έλεγχος των αναμενόμενων επενδύσεων, οι απορροφήσεις θυγατρικών εταιρειών από τις μητρικές τους.

7.2. «Προφίλ και ταυτότητα» της Τράπεζας

Η Τράπεζα με 456 καταστήματα αντιπροσωπεύει ποσοστό πάνω από 13% του συνόλου των Καταστημάτων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων στη χώρα μας. Έχει 96 καταστήματα στην περιφέρεια της πρωτεύουσας, 30 καταστήματα στη Περιφέρεια της Θεσσαλονίκης, 329 στην υπόλοιπη χώρα και ένα κατάστημα στη Γερμανία (Φρανκφούρτη).

Η συγκεκριμένη Τράπεζα πέρα από τις κύριες δραστηριότητές της, οι οποίες καλύπτονται, εκτελούνται από τις Υπηρεσίες της όπως αυτές παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα, έχει αναπτύξει σημαντικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες σε τομείς του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού χώρου, στη μεταποίηση, στο εμπόριο- υπηρεσίες.

Οι δραστηριότητες αυτές εκφράζονται μέσα από θυγατρικές (ποσοστό $\geq 50\%$) εταιρίες και συνδεδεμένες εταιρίες. Το σύνολο των εταιριών στις οποίες η Τράπεζα έχει συμφέροντα είναι:

- 7 θυγατρικές
- 20 συνδεδεμένες μη ενοποιούμενες
- 3 λοιπές εταιρίες συμμετοχικού ενδιαφέροντος
- 7 συνδεδεμένες εταιρίες μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, οι οποίες βρίσκονται σε εκκαθάριση

Οι κυριότερες επενδύσεις της Τράπεζας σε θυγατρικές ή συνδεδεμένες εταιρίες είναι:

- ο στο χώρο του Leasing
- ο στο χώρο των ασφαλίσεων
- ο στα αμοιβαία κεφάλαια
- ο στο χώρο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών
- ο στο χώρο διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων
- ο στο χώρο περιφερειακής ανάπτυξης
- ο στο χώρο του τουρισμού
- ο στο χώρο της πληροφορικής
- ο στο δευτερογενή τομέα (μεταποίηση)

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της Τράπεζας κατά το 2004 τα κέρδη προ φόρων της Τράπεζας μειώθηκαν, έναντι του 2003 κατά 32,52% φθάνοντας στο ύψος των 89,6 εκατ. €. Ο όμιλος των ενοποιούμενων της Τράπεζας παρουσίασε κατά το ίδιο χρονικό διάστημα αισθητά βελτιωμένη σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κερδοφορία.

Από την άλλη πλευρά επιτεύχθηκε σημαντική συγκράτηση των εξόδων διαχείρισης, τα οποία αυξήθηκαν κατά 3,29%, έναντι αύξησης 8,30% κατά το 2003.

Παρά τη μείωση των προ φόρων κερδών, βασικά οικονομικά μεγέθη της Τράπεζας παρουσίασαν ικανοποιητική εξέλιξη κατά την 31-12-2004:

Το ύψος του Ενεργητικού – Παθητικού της Τράπεζας ανήλθε στα 19.109.287,05 χιλ.€ έναντι 17.831.108,15 χιλ.€ την 31-12-2003 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1.278.178,9 χιλ. € ή 7,17%.

Τα υπόλοιπα των απαιτήσεων κατά πελατών της Τράπεζας στις 31-12-2004 ανέρχονται, μετά την αφαίρεση των προβλέψεων, σε 13.359.250,45χιλ. € και είναι αυξημένα έναντι εκείνων της 31-12-2003 κατά 1.500.316,64 χιλ. € ή κατά 12,65%. Οι απαιτήσεις κατά Πελατών συμμετέχουν κατά 69,91% στη διαμόρφωση του Ενεργητικού της Τράπεζας έναντι 66,51% στις 31-12-2003.

Οι καταθέσεις διαμορφώθηκαν κατά την 31-12-2004 στα 15.826.171,73 χιλ. € παρουσιάζοντας αύξηση κατά 11,29% έναντι της προηγούμενης χρήσης και συμμετέχουν κατά 82,82% στο σύνολο του Παθητικού έναντι 79,75% στις 31-12-2003.

Τα Ίδια κεφάλαια της Τράπεζας εμφανίζουν μείωση κατά 4,7% έναντι της προηγούμενης χρήσεως, ενώ το Ταμείο και τα Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα διαμορφώθηκαν στα 849.392,67 χιλ € εμφανίζοντας μείωση κατά 0,30% έναντι της προηγούμενης χρήσεως. Από την άλλη πλευρά επιτεύχθηκε σημαντική συγκράτηση των εξόδων διαχείρισης, τα οποία αυξήθηκαν κατά 3,29%, έναντι αύξησης 8,30% κατά το 2003.

Η θέση της Τράπεζας στον Τραπεζικό κλάδο κατά την 30-06-04 είναι η ακόλουθη:

Καθαρά κέρδη

Το σύνολο των αποτελεσμάτων χρήσης των ελληνικών τραπεζών κατά τις 30-06-2004 ανήλθε στα 779.374 χιλ. € από 720.941 χιλ. € στις 30-06-2003 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,11%.

Η Τράπεζα βρίσκεται στην Πέμπτη θέση με μερίδιο 5,90% έναντι 7,45% στις 30-06-2003. Το σύνολο των αποτελεσμάτων χρήσεως των τραπεζών στις 30-06-

2003 ανήλθε στα 45.979 χιλ. € έναντι 53.676 χιλ. € στις 30-06-2003 παρουσιάζοντας μείωση κατά 14,34%.

Ενεργητικό

Το σύνολο του Ενεργητικού των 12 μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών ανήλθε κατά τις 30-12-2004 στα 172.493.711 χιλ. € από 155.721.358 χιλ. € παρουσιάζοντας αύξηση κατά 10,77%.

Το μερίδιο της Τράπεζας στο σύνολο Ενεργητικού των Τραπεζών στις 30-06-2004 ήταν 10,4%, ενώ στις 30-06-2003 ήταν 10,94%.

Χορηγήσεις

Το σύνολο των Χορηγήσεων των 12 μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών κατά τις 30-06-2004 ανήλθε στα 98.720.420 χιλ. € έναντι 84.553.067 χιλ. € στις 30-06-2003, δηλαδή παρουσίασε αύξηση κατά 16,76%.

Το μερίδιο της Τράπεζας στις 30-06-2004 ήταν 11,72% σε σχέση με 11,97% που ήταν στις 30-06-2003.

Καταθέσεις

Στις καταθέσεις περιλαμβάνονται και οι συμφωνίες Repos. Οι καταθέσεις του συνόλου των ελληνικών τραπεζών κατά τις 30-06-2004 ανήλθαν στα 126.042,580 χιλ. € έναντι 119.654.363 χιλ. € στις 30-06-2003, σημειώνοντας αύξηση κατά 5,34%.

Το μερίδιο της Τράπεζας στο σύνολο των καταθέσεων στις 30-06-2004 ήταν 12,65% σε σχέση με το 12,66% που ήταν στις 30-06-2003.

7.3. Προγραμματικοί Στόχοι

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται συνοπτικά οι κύριοι στόχοι της Τράπεζας

Κεντρικός στόχος της Τράπεζας είναι η ουσιαστική οικονομική εξυγίανση της και η βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου των δανείων της. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ανάπτυξη των εργασιών των θυγατρικών εταιριών της Τράπεζας, με την υιοθέτηση μιας αναπτυξιακής ομιλικής στρατηγικής νοοτροπίας, στη διεύρυνση των εσόδων από μη τοκοφόρες δραστηριότητες καθώς και στην εκλογίκευση των διαδικασιών και στη συγκράτηση του ρυθμού αύξησης του λειτουργικού κόστους.

Η Τράπεζα εστιάζει και θα συνεχίσει να εστιάζει την προσπάθειά της στη λιανική τραπεζική αναγνωρίζοντας τη σημασία του τομέα αυτού για την κερδοφορία της στοχεύοντας στην αξιοποίηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος του ευρύτατου δικτύου των καταστημάτων της και των θυγατρικών της.

Επίσης η Τράπεζα στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στις χορηγήσεις προς τους πελάτες της, ώστε σταδιακά να φθάσει στο μερίδιο που της αναλογεί με βάση το μέγεθος του ενεργητικού της και των καταθέσεων της.

Η Τράπεζα τέλος θα εστιάσει στην πολυκεντρικότητα, εξωστρέφεια και παροχή προς τον πελάτη ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών λύσεων, από το σύνολο των προϊόντων του Ομίλου, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και επιθυμίες του.

7.4. Αναδιοργάνωση – αναδιάρθρωση, βελτίωση των λειτουργιών της Τράπεζας

Η Τράπεζα προχώρησε σε επανασχεδιασμό και επαναξιολόγηση της επιχειρηματικής της δράσης το 2002. Το σχέδιο αναδιάρθρωσης και αναδιοργάνωσης ξεκίνησε το 2002 και συνεχίζεται ακόμη και σήμερα. Η ανάγκη επανασχεδιασμού του τρόπου δράσης της Τράπεζας, προέκυψε κυρίως από την όξυνση του ανταγωνισμού στον Τραπεζικό κλάδο με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να αυξάνουν το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά. Ο ανταγωνισμός αυτός επέβαλλε την επιταχυνόμενη εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και την αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο εξοπλισμός και οι εφαρμογές πληροφορικής βελτιώνονται συνεχώς. Δίνονται νέες δυνατότητες στη διεύρυνση της επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω των επενδύσεων σε ATM και στην ηλεκτρονική τραπεζική. Η μεγαλύτερη επένδυση που πραγματοποιήθηκε το 2004 αφορούσε στον τομέα ασφάλειας, στο discovery recovery (ολοκλήρωση β φάσης) και στην υλοποίηση ενός γενικότερου project ασφάλειας. Σημαντική επίσης επένδυση έγινε σε εφαρμογές που συμβάλλουν στην υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής (στοχοθεσία, αποδοτικότητα πελατών, επέκταση συναλλαγών μέσω ATM, υποστηρικτικές εργασίες Dealing Room, κα). Στο επενδυτικό πρόγραμμα για το 2004 πραγματοποιήθηκαν δαπάνες ύψους 3,6 εκατ.€ για τις ανάγκες της πληροφορικής (λογισμικό) και δαπάνες 3,3 εκατ.€ για τις αντίστοιχες της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Απομένουν πολλά να γίνουν τα επόμενα χρόνια, αφού η ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών θα οδηγήσει σε νέα πλέον συστήματα πληρωμών (Dias Transfer, συμφωνίες ISP και Credeuro, νέα βάση δεδομένων στον Τειρεσία, κα) που θα χαρακτηρίζουν την ενιαία πλέον ευρωπαϊκή αγορά (SEPA:Single Euro Payment Area). Για το 2005 το επενδυτικό πρόγραμμα προέβλεπε υπερ -τριπλάσιο ποσό για τις ανάγκες της πληροφορικής και της ηλεκτρονικής τραπεζικής συγκριτικά με το 2004 (21,6 εκατ. έναντι 6,9 εκατ € το 2004). Το 2005 άρχισε και η δεύτερη φάση ανέγερσης του κτιρίου του νέου μηχανογραφικού κέντρου στο ιδιόκτητο οικόπεδο της Τράπεζας στο Μαρούσι.

Στο πλαίσιο της γενικότερης αναδιοργάνωσης συνεχίσθηκε το πιλοτικό πρόγραμμα μετασχηματισμού και μετάπτωσης του δικτύου στο νέο τύπο οργάνωσης και λειτουργίας (Roll Out). Ήδη θεσμοθετήθηκαν οι οργανωτικές μεταβολές 363 καταστημάτων που εντάχθηκαν στη νέα λειτουργία. Αναμένεται ακόμα η ένταξη 34. Τα οφέλη από τη θεσμοθέτηση αυτή είναι πολλά, τόσο για την Τράπεζα όσο και για το προσωπικό της, παρά το (συσσωρευμένο υψηλό σημερινό) κόστος.

Όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό της Τράπεζας τρία συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν τις θεμελιώδεις συνιστώσες για επιχειρηματική δράση και επιτυχία.

Τα συστήματα αυτά είναι:

A) Συστήματα Διοίκησης της Απόδοσης

B) Συστήματα Αμοιβών-Παροχών

Γ) Σύστημα Διαδοχής και εξέλιξης

Μέχρι σήμερα έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του συστήματος διοίκησης της απόδοσης και αναμένεται η έναρξη της εφαρμογής του. Προκειμένου να αρχίσει η εφαρμογή του, προγραμματίστηκε ενημέρωση και εκπαίδευση των αξιολογητών στην ανάλυση των σκοπών του συστήματος, στις τεχνικές αξιολόγησης μέσω συνεντεύξεων και στις τεχνικές εντοπισμού των εκπαιδευτικών-αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων στην τράπεζα. Επιπλέον στα πλαίσια της πλήρους εφαρμογής του συστήματος αυτού, προγραμματίζεται και η ανάπτυξη του αναγκαίου λογισμικού.

Είναι ήδη έτοιμο το μοντέλο των Οικογενειών Θέσεων Εργασίας και θα ακολουθήσει η ένταξη σ' αυτό, όλου του προσωπικού της Τράπεζας, μετά την έγκρισή του.

Επίσης έχει σχεδιαστεί το Σύστημα Αμοιβών-Παροχών, που αφορά τόσο στις σταθερές όσο και στις μεταβλητές αμοιβές(Προγράμματα Bonus-Κινήτρων) και εφόσον εγκριθεί, θα αρχίσει η σταδιακή εφαρμογή του. Προκειμένου δε να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό, η αποδοχή του, προγραμματίζεται η παρουσίασή του και η ανταλλαγή απόψεων, τόσο με την ηγεσία της Τράπεζας, όσο και με το Σωματείο.

Έχει ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του συστήματος Διαδοχής και Εξέλιξης των υπαλλήλων της τράπεζας, σκοπός του οποίου είναι η καθιέρωση της διαδικασίας που θα εξασφαλίζει τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού της τράπεζας. Η υλοποίηση του θα πραγματοποιηθεί μετά την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης.

Το 2004 τέλος ολοκληρώθηκε και ξεκίνησε η παραγωγική λειτουργία του νέου συστήματος κοστολόγησης και διαχείρισης των λειτουργικών εξόδων ανά κέντρο κόστους καθώς και των προϊόντων και υπηρεσιών ανά πελατειακή Διεύθυνση της Τράπεζας. Το εν λόγω σύστημα αποτελεί ισχυρό εργαλείο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

7.5. Η απόφαση υιοθέτησης ενός Συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα από της Τράπεζα

Η απόφαση υιοθέτησης ενός Συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα από μια επιχείρηση είναι μια σημαντική απόφαση, γιατί η ανάπτυξη ενός συστήματος κοστίζει σε χρόνο και χρήμα και επομένως, είναι πολύ φυσικό οι διοικούντες να θέλουν να βεβαιωθούν για την καταλληλότητα, τα πλεονεκτήματα και το κόστος εφαρμογής του, πριν ακόμα ξεκινήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης του.

Η διεθνής μέχρι σήμερα εμπειρία από την επιτυχημένη εφαρμογή συστημάτων ABC έχει αναδείξει την εξέταση των πιο κάτω δέκα χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης ως ενός πρώτου κομβικού βήματος της διοίκησης μιας επιχείρησης για τη λήψη της απόφασης υιοθέτησης ενός συστήματος ABC:

- 1) Ποικιλομορφία Προϊόντων
- 2) Ποικιλομορφία Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων και Κόστους Υποστήριξης
- 3) Έκταση Ενωμένου Κόστους Παραγωγής
- 4) Κοστολογική κατανομή του κόστους Περιόδου
- 5) Ρυθμός Αύξησης του κόστους Περιόδου
- 6) Βαθμός Ελευθερίας Τιμολογιακής Πολιτικής
- 7) Σχέση Κόστους Περιόδου προς Συνολικό Κόστος
- 8) Επιχειρησιακή Στρατηγική
- 9) Πολιτικές μείωσης Κόστους
- 10) Συχνότητα Ανάλυσης του Κόστους των Προϊόντων και Υπηρεσιών

Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό με τον αυξημένο ανταγωνισμό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, την ποικιλία και ποσότητα των προϊόντων της Τράπεζας, τα προϊόντα ειδικού προορισμού και τη μεταβατική φάση στην οποία βρίσκεται η Τράπεζα κατά την οποία συζητούνται θέματα ιδιοκτησιακού καθεστώτος συνηγορούν στην υιοθέτηση από την Τράπεζα της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

8.1. Κοστολογική προσέγγιση του υπό μελέτη Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος

Η ανάπτυξη του Κοστολογικού μοντέλου της Τράπεζας στοχεύει στην παροχή κοστολογικών πληροφοριών σε επίπεδο Οργανισμού, Δραστηριότητας και προϊόντος/ υπηρεσίας, που θα υποστηρίζουν. Οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο για τις στρατηγικές αποφάσεις της Διοίκησης και θα αποτελούν εισροές στο νέο σύστημα Διοίκησης της Τράπεζας, το Balanced Scorecard.

Το Balanced Scorecard είναι ένα σύστημα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων, το οποίο θέτει «αντικειμενικούς σκοπούς», δείκτες απόδοσης, στόχους και πρωτοβουλίες, εξετάζοντας στοιχεία τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος (εργατικό δυναμικό, εσωτερικές διεργασίες) όσο και του εξωτερικού (μέτοχοι, πελάτες). Με τον τρόπο αυτό η επίδοση δεν ταυτίζεται πλέον μόνο με τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά λαμβάνει υπόψη και άλλα μη οικονομικά-ποιοτικά στοιχεία όπως η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και των πελατών, η υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών, η εικόνα και η αναγνωρισιμότητα του ονόματος της και άλλα, μέσα από τα οποία πηγάζει πολλές φορές η αξία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.

Το Balanced Scorecard δεν αποτελεί απλώς μετρικό σύστημα, αλλά και εργαλείο διαχείρισης. Είναι το Ολοκληρωμένο Σύστημα διοίκησης για την Αξιολόγηση της Απόδοσης (μέτρηση του οικονομικού αποτελέσματος – κερδοφορία). Παρέχει στα διευθυντικά στελέχη ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο το οποίο μετατρέπει το όραμα και τη στρατηγική μιας εταιρείας σε ένα κατανοητό σύνολο μέτρων επίδοσης. Ο σχεδιασμός και ο τρόπος λειτουργίας του είναι

τέτοιος, που δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να αποκτήσουν μια σαφή και πιο ξεκάθαρη εικόνα του μέλλοντος και της πορείας που θα ακολουθηθεί για να φτάσει η επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στα πλαίσια της κοστολογικής μελέτης η λειτουργία της Τράπεζας σχετίζεται με τις δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε να παραχθεί και να διατεθεί το χρηματοοικονομικό προϊόν/ υπηρεσία. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να αφορούν αυτή καθ' αυτή την παραγωγή είτε να είναι υποστηρικτικές. Το κοστολογικό μοντέλο της Τράπεζας έχει σαν κεντρική ιδέα ότι οι πόροι που καταναλώνονται σε μια επιχείρηση δεν προκαλούνται από τις οργανωτικές μονάδες, αλλά αναλίσκονται εξαιτίας των κάθε λογής δραστηριοτήτων, εργασιών και υποεργασιών που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση.

8.2. Σχεδιασμός συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα(ABC)

Τα στάδια για τον σχεδιασμό του συστήματος κοστολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Ø Καθορισμός των σκοπών και των στόχων του κοστολογικού συστήματος
- Ø Καθορισμός των παραγόντων που θα αναλύονται για σκοπούς κοστολόγησης
- Ø Συλλογή δεδομένων
- Ø Ανάπτυξη κοστολογικού μοντέλου

8.2.1. Στάδιο 1: Σκοποί και στόχοι

Σκοπός της ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος είναι:

- Ø Η κατανόηση της κερδοφορίας συγκεκριμένων ομάδων πελατών
- Ø Η κατανόηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων και των αναλίσκόμενων πόρων της Τράπεζας.

- Ø Η ορθότερη και αντικειμενικότερη κατανόηση του κόστους των προϊόντων της τράπεζας και η εξ αυτού απορρέουσα αποτελεσματικότερη τιμολογιακή πολιτική
- Ø Ο καθορισμός της στρατηγικής αξίας των εργασιών και η βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων

Το υπό ανάπτυξη κοστολογικό μοντέλο θα πρέπει να εξυπηρετεί τους κάτωθι σημαντικούς στόχους:

- Ø Θα πρέπει να αξιοποιεί και να εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το υπάρχον έμψυχο δυναμικό και τεχνολογική υποδομή της Τράπεζας
- Ø Θα πρέπει να είναι τροφοδότης του νέου συστήματος διοίκησης της Τράπεζας
- Ø Θα πρέπει να βασίζεται σε παραδεγμένες αρχές και υποδειγματικές πρακτικές κοστολόγησης
- Ø Θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες, τις δυνάμεις και τις δυνατότητες της Τράπεζας με απώτερο στόχο την ενσωμάτωση και εφαρμογή του στο διοικητικό και υπηρεσιακό μηχανισμό της Τράπεζας
- Ø Θα πρέπει να στοχεύει στη μεταφορά τεχνογνωσίας από το Σύμβουλο στην Τράπεζα ούτως ώστε να είναι δυνατή η συνεχής βελτίωση και προσαρμογή του σε μελλοντικές ανάγκες της Τράπεζας
- Ø Δεν θα πρέπει να είναι πολύπλοκο ή δύσχρηστο και θα πρέπει να εξυπηρετεί τη βασική αρχή κόστους/ οφέλους

Ο σχεδιασμός θα γίνει με βάση το νέο οργανωτικό και λειτουργικό μοντέλο, ενώ θα ληφθεί υπόψη το υφιστάμενο κοστολογικό μοντέλο.

8.2.2. Στάδιο 2: Καθορισμός των παραγόντων που θα αναλύονται για σκοπούς κοστολόγησης

Τέσσερις είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να καθορισθούν στο κοστολογικό μοντέλο. Πρόκειται για τα προϊόντα/ υπηρεσίες, τις ομάδες δραστηριοτήτων (εργασιών), τους οδηγούς κόστους και τις κατηγορίες των πελατών.

Κατά τον καθορισμό των προϊόντων καθορίζονται εκείνα τα προϊόντα τα οποία είτε λόγω σημαντικότητας είτε λόγω του πελατοκεντρικού τους χαρακτήρα έχουν σημασία για την Τράπεζα. Τα προϊόντα αυτά είναι τα κοστολογητέα προϊόντα.

Μια από τις πιο δύσκολες δραστηριότητες (εργασίες) στο στάδιο αυτό είναι ο καθορισμός των ομάδων δραστηριοτήτων. Το κοστολογικό μοντέλο της Τράπεζας χωρίζει τις δραστηριότητες στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ø Παραγωγικές- κύριες
- Ø Επιτελικές
- Ø Διαδικασίες ανάπτυξης νέων εργασιών
- Ø Διαδικασίες υποστήριξης

Οι ομάδες δραστηριοτήτων προσδιορίζονται στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας και ορίζονται προκειμένου να μπορέσουν να συνδεθούν οι δραστηριότητες κάθε μονάδας με τα παραγομένα προϊόντα. Κρίνεται πολύ σημαντικό να προσδιορισθούν επακριβώς οι ομάδες εργασιών που θα κοστολογηθούν καθώς υφίσταται πάντα ο κίνδυνος το σύστημα κοστολόγησης να φθάσει σε πολύ μεγάλη λεπτομέρεια και επιπλέον να αναλώνονται ανθρώπινοι και άλλοι πόροι δίχως να προστίθεται αξία στην τελική πληροφόρηση προς τη Διοίκηση.

Έπειτα από τον καθορισμό των ομάδων δραστηριοτήτων έπεται ο προσδιορισμός των οδηγών κόστους. Οι οδηγοί κόστους είναι είτε οδηγοί πόρων και χρησιμεύουν για τη μέτρηση της κατανάλωσης των πόρων από τις

ομάδες δραστηριοτήτων είτε οδηγοί εργασιών που χρησιμεύουν για την μέτρηση της ποσότητας των δραστηριοτήτων που απορροφώνται στα τελικά αντικείμενα κόστους. Οι οδηγοί κόστους εξαρτώνται από παράγοντες όπως ο αριθμός και η συχνότητα των συναλλαγών που διεκπεραιώνονται, ο αριθμός και η πολυπλοκότητα των προϊόντων, ο αριθμός και οι ιδιαιτερότητες των καναλιών διάθεσης, ο αριθμός και οι ιδιομορφίες των πελατών.

Όσον αφορά τον καθορισμό των πελατών, αυτός γίνεται πάλι με κριτήρια στρατηγικής σημασίας. Χωρίζονται έτσι οι πελάτες σε κατηγορίες ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους ώστε να εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα π.χ. Επάγγελμα, Ηλικία, Γεωγραφική περιοχή

8.2.3. Στάδιο 3: Συλλογή δεδομένων

Η άντληση στατιστικών και χρηματοοικονομικών δεδομένων μπορεί να γίνει από διάφορα πληροφοριακά συστήματα. Στόχος είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοματοποίηση του τρόπου άντλησης των δεδομένων, τα οποία μπορούν να προέλθουν από:

- Ø Το σύστημα Λογιστικής. Από τη Γενική Λογιστική αντλούνται στοιχεία που αφορούν σε δαπάνες και έσοδα π.χ. χρεωστικοί ή πιστωτικοί τόκοι, προμήθειες, έσοδα από διαχείριση χαρτοφυλακίων, λειτουργικά έξοδα...
- Ø Από άλλα συστήματα όπως συστήματα παγίων/ μισθοδοσίας, διαχείρισης κινδύνων, από τα οποία αντλούνται ποικίλα στοιχεία (αποσβέσεις, αριθμός υπαλλήλων και ωρομίσθιο κατά οργανωτική μονάδα)
- Ø Συστήματα συναλλαγών. Από τα συστήματα συναλλαγών(Δανείων, Καταθέσεων) γίνεται άντληση στατιστικών στοιχείων αναφορικά με τον όγκο των συναλλαγών, τα μέσα επιτόκια, τα μέσα υπόλοιπα.

8.2.4. Στάδιο 4: Ανάπτυξη κοστολογικού μοντέλου

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του κοστολογικού μοντέλου προσδιορίζονται τα ενδιάμεσα και τελικά αντικείμενα κοστολόγησης για τα οποία η επιχείρηση προσδοκά κοστολογικές πληροφορίες. Τα αντικείμενα αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Προϊόντα
2. Πελάτες
3. Κανάλια Διάθεσης
4. Κέντρα Κόστους
5. Δραστηριότητες

8.3. Καθορισμός κοστολογητέων ομάδων προϊόντων/ υπηρεσιών, ομάδων πελατών και οριοθέτηση κοστολογητέων τύπων καναλιών διάθεσης

Ο καθορισμός των κοστολογητέων προϊόντων έγινε με συνεργασία της Αναδόχου εταιρείας όσο και στελεχών της Τράπεζας. Για το σχηματισμό των ομάδων προϊόντων συμμετείχαν πολλές οργανωτικές μονάδες της Τράπεζας όπως:

- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Εξωτερικού Εμπορίου
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Factoring
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Καταθέσεων σε Δραχμές
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Συναλλαγών και Άλλων Εργασιών σε Συναλλάγμα
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Λοιπών Τραπεζικών Εργασιών
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Δημοσίου
- Δ/ση Τραπεζικών Εργασιών, Τμήμα Μεγάλων Πελατών
- Δ/ση Διαθεσίμων και Διεθνών Συναλλαγών, Τμήμα Κεφαλαιαγοράς
- Υποδιεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνου
- Υποδιεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού

Χρησιμοποιήθηκαν αρκετά κριτήρια ομαδοποίησης, μερικά από τα οποία είναι:

- ∅ η διαδικασία και ο βαθμός τυποποίησης της κατά την παραγωγή των προϊόντων
- ∅ οικονομικά μεγέθη που αναλογούν στα προϊόντα
- ∅ σε ποιους πελάτες απευθύνονται τα προϊόντα
- ∅ στρατηγικοί στόχοι προϊόντος

Οι ομάδες προϊόντων που αποφασίστηκαν είναι οι ακόλουθες:

Προϊόντα καταθέσεων

- ∅ Καταθέσεις όψεως
- ∅ Καταθέσεις ταμιευτηρίου
- ∅ Καταθέσεις προθεσμιακές
- ∅ Καταθέσεις σε Repor
- ∅ Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα

Κριτήριο ομαδοποίησης αποτελεί το κόστος του χρήματος, η πολυπλοκότητα της διαδικασίας και ο όγκος των συναλλαγών. Η διάθεση των προϊόντων αυτών γίνεται για τους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις από το Δίκτυο Καταστημάτων, ενώ για τους Μεγάλους Πελάτες από το Δίκτυο Μεγάλων Πελατών, με την υποστήριξη της Μονάδας Τραπεζικών Εργασιών Υποδομής καθώς και της Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων για καταθέσεις σε συνάλλαγμα.

Τα υπόλοιπα προσφερόμενα από την Τράπεζα προϊόντα (υπηρεσίες) απεικονίζονται στο παράρτημα του κεφαλαίου .

8.3.1. Καθορισμός κοστολογητέων ομάδων Πελατών

Οι πελάτες ομαδοποιούνται σε 3 βασικές κοστολογητέες κατηγορίες στη βάση δύο κριτηρίων:

- Τις παραγωγικές Μονάδες Ιδιωτών, Επιχειρήσεων και Μεγάλων Πελατών οι οποίες είναι υπεύθυνες για τους αντίστοιχους πελάτες, και
- Τις κοστολογικές πληροφορίες που απαιτούνται για το σχηματισμό της κερδοφορίας ανά ομάδα πελάτη.

Μονάδα Ιδιωτών

- ∅ Φυσικά πρόσωπα (κύριο πελάτες – ιδιώτες)
 - Κύριοι Πελάτες (πρόκειται για παραδοσιακή πελατεία που η Τράπεζα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα)
 - Νέοι Πελάτες (με βάση το χρόνο συνεργασίας με την Τράπεζα)
 - Πελάτες μικρού και μεσαίου εισοδήματος
 - Πελάτες μεγάλου εισοδήματος
 - Ιδιώτες
 - Νέοι και Φοιτητές
 - Ιδιώτες Χαμηλού Εισοδήματος
 - Ιδιώτες Μεσαίων και Ανωτέρων Εισοδημάτων
- ∅ Επιχειρήσεις(Ατομικές, Ε.Π.Ε.,Α.Ε.)
- ∅ Ελεύθεροι Επαγγελματίες με καθαρά προσωπικού χαρακτήρα επιχειρήσεις
- ∅ Συλλογικοί επιχειρηματικοί φορείς (ΟΤΑ, Επιμελητήρια, ΔΕΚΟ, Λοιποί Δημόσιοι φορείς, Οργανισμοί Πρόνοιας και Ασφάλισης, Αστικοί και Αγροτικοί Συνεταιρισμοί)

Μονάδα Επιχειρήσεων

1. Συλλογικοί επιχειρηματικοί φορείς (ΟΤΑ, Επιμελητήρια, ΔΕΚΟ, Λοιποί Δημόσιοι φορείς, Οργανισμοί Πρόνοιας και Ασφάλισης, Αστικοί και Αγροτικοί Συνεταιρισμοί κ.λ.π.)
2. Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε., με αντίστοιχο προσωπικό μικρότερο ή ίσο με 100 άτομα ή τζίρο μικρότερο ή ίσο με 6 δισεκατομμύρια δραχμές.
3. Ατομικές Μ.Μ. επιχειρήσεις – Επιτηδευματίες (που δεν ανήκουν στη Μ.Ιδιωτών)
4. Μεγάλες Επιχειρήσεις

Μονάδα Μεγάλων Πελατών

- I. Δημόσιο
- II. Δημοτικές Επιχειρήσεις/ ΔΕΚΟ
- III. Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις (του αγροτικού και των λοιπών τομέων της οικονομίας και/ ή με απασχολούμενο προσωπικό > 100 άτομα ή τζίρο > δεκατ. €)
- IV. Συνεταιριστικές Οργανώσεις και Επιχειρήσεις με απασχολούμενο προσωπικό > 100 άτομα ή τζίρο > 6 εκατ. €
- V. θυγατρικές εταιρίες της Τράπεζας:

Οι παραπάνω ομάδες πελατών αποτελούν την κύρια πελατειακή βάση της Τράπεζας. Πλέον αυτών θα πρέπει επίσης να συνυπολογισθεί και η διακριτή ομάδα πελατών που αφορά σε «Τράπεζες του Ανταγωνισμού» για το προϊόν των συναναδοχών το οποίο διατίθεται μέσω της Μονάδας Επενδυτικών Δραστηριοτήτων καθώς και πελάτες από άλλες δραστηριότητες (όπως εξυγίανσης χαρτοφυλακίου και εκπαιδευτικών υπηρεσιών).

8.3.2. Κοστολογητέα κανάλια διάθεσης

Οι κοστολογητέοι τύποι δικτύου διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ∅ Δίκτυο καταστημάτων
- ∅ Δίκτυο Μεγάλων Πελατών

Στα καταστήματα η συγκέντρωση της πληροφορίας θα γίνεται τόσο στα καταστήματα-κέντρου όσο και στα καταστήματα-δορυφόρων.

Στην κοστολογική οργάνωση, λαμβάνεται επίσης υπόψη το εναλλακτικό κανάλι διάθεσης της Τηλεεξυπηρέτησης. Το κανάλι αυτό απευθύνεται στους Ιδιώτες μέσω της Υπομονάδας Call Center και προς το παρόν έχει περιορισμένη δραστηριότητα. Τέλος όσον αφορά στην Υπομονάδα Factoring, λόγω του ότι δεν έχει αποφασισθεί ακόμη η οργάνωση του δικτύου, στην παρούσα φάση, λογίζεται ως διακριτό δίκτυο εξυπηρέτησης της Μονάδας Επιχειρήσεων.

8.4. Κέντρα κόστους

Τα κέντρα κόστους ορίζονται συνήθως σύμφωνα με τις οργανωτικές μονάδες που προβλέπει το οργανόγραμμα της Τράπεζας. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας «ορισμός κέντρων κόστους» καθορίζονται τα ακόλουθα:

- ∅ Τα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας και οι κοστολογικές υποδιαιρέσεις της Τράπεζας, που εξασφαλίζουν τις αναγκαίες κοστολογικές πληροφορίες
- ∅ Ο οδηγός λογιστικής παρακολούθησης των οικονομικών στοιχείων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ακρίβεια, εγκυρότητα και ταχύτητα στον προσδιορισμό του κόστους
- ∅ Η βάση για την κατανομή του έμμεσου κόστους στους ενδιάμεσους και τελικούς φορείς κόστους

8.4.1. Κέντρα ή Θέσεις Κόστους

Κέντρο κόστους είναι η μικρότερη μονάδα δραστηριότητας ή περιοχή ευθύνης για την οποία πραγματοποιείται λογιστική συγκέντρωση του κόστους της με σκοπό τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της. Μερικά από τα κριτήρια δημιουργίας των λειτουργικών υποδιαιρέσεων ή των λειτουργικών μονάδων στις οποίες αντιστοιχούν τα κέντρα κόστους είναι τα ακόλουθα:

∅ **Έλεγχος κόστους:** ο έλεγχος του κόστους συνδέεται με τον έλεγχο των φορέων διοικητικής εξουσίας, που είναι υπεύθυνοι στις λειτουργικές υποδιαιρέσεις της οικονομικής μονάδας. Ο αριθμός των φορέων αυτών ευθύνης, μικρός ή μεγάλος, προσδιορίζεται:

α) από την κρίση της διοίκησης σχετικά με τη σπουδαιότητα και την ανάγκη ελέγχου του κόστους κατά μικρές ή μεγάλες περιοχές πραγματοποίησης του,

β) από την ανάγκη συμπίεσης του κόστους

γ) από την έκταση και συνθετότητα της λειτουργίας παραγωγής.

∅ **Αυτοτέλεια χώρου:** δύο μονάδες παραγωγής που διακρίνονται μεταξύ τους χωροταξικά αποτελούν ξεχωριστές οργανωτικές μονάδες και συνεπώς ξεχωριστά κέντρα κόστους, έστω και αν σε αυτά παράγεται το ίδιο προϊόν ή αναπτύσσεται πανομοιότυπη δραστηριότητα

∅ **Τεχνολογική διάρθρωση:** όταν η λειτουργία παραγωγής διαχωρίζεται σε στάδια ή φάσεις, που παρουσιάζουν μεταξύ τους σαφή τεχνολογική αυτοτέλεια και το έργο που παράγεται σε κάθε μία από αυτές είναι μετρήσιμο, κάθε στάδιο ή φάση είναι δυνατό να αποτελέσει ξεχωριστή λειτουργική υποδιαίρεση ή κέντρο κόστους.

8.4.2. Κέντρα κόστους Πελατοκεντρικά και Εσωτερικής Υποστήριξης, Κύρια και Βοηθητικά

Βασικό διακριτικό στοιχείο κατάταξης των κέντρων κόστους σε κύρια και βοηθητικά είναι ο προορισμός του κόστους που συγκεντρώνεται σε αυτά και ο λειτουργικός τους προσανατολισμός στον Οργανισμό. Πελατοκεντρικά κέντρα κόστους χαρακτηρίζονται οι μονάδες που έχουν ως αποστολή την παροχή έργου στον «εξωτερικό πελάτη», ενώ εσωτερικής υποστήριξης καλούνται τα κέντρα κόστους που έχουν ως βασικό προορισμό την εξυπηρέτηση του «εσωτερικού» πελάτη της Τράπεζας.

Τα πελατοκεντρικά κέντρα χωρίζονται σε κύρια και βοηθητικά. Πελατοκεντρικά-κύρια καλούνται τα κέντρα που συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγή με τη διάθεση των προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Τα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα υποστηρίζουν τις εργασίες των πελατοκεντρικών-κύριων κέντρων, συμβάλλοντας έμμεσα στην παραγωγική διαδικασία. Το κόστος τους απορροφάται ή επιβαρύνει τα κύρια κέντρα.

Τα κέντρα κόστους εσωτερικής υποστήριξης είναι εκείνα που παρέχουν την υποδομή εκείνη, η οποία είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των εργασιών της επιχείρησης. Τα κέντρα κόστους εσωτερικής υποστήριξης μπορεί να είναι συγχρόνως και βοηθητικά, κατά το μέρος εκείνο που η λειτουργία τους εξυπηρετεί τα πελατοκεντρικά (κύρια και βοηθητικά) κέντρα.

8.4.3. Κέντρα Κέρδους/Επενδύσεων

Ένα ή περισσότερα κέντρα κόστους δύναται να χαρακτηρισθούν ως κέντρα κέρδους ή κέντρα επενδύσεως επί των οποίων επιδιώκεται η μέτρηση ή ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας. Για τη διάκριση των κέντρων κόστους, κέντρων κέρδους και κέντρων επενδύσεων λαμβάνονται υπόψη οι εξής διαφορές:

- Στα κέντρα κόστους η ευθύνη και ο έλεγχος περιορίζονται βασικά στο κόστος που διαμορφώνεται σε αυτά
- Στα κέντρα κέρδους η ευθύνη καλύπτει τόσο το κόστος όσο και το έσοδο που πραγματοποιείται από τη λειτουργία τους. Είναι δυνατό τα κέντρα κέρδους να περιλαμβάνουν περισσότερα από τα κέντρα κόστους, όπως π.χ. όταν το έργο που παράγεται στα επιμέρους κέντρα κόστους είναι δύσκολο να αποτιμηθεί ή η αποτίμηση του κρίνεται ασύμφορη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κέντρων κέρδους αποτελούν οι Μονάδες Μεγάλων Πελατών και Εξυγίανσης Χαρτοφυλακίου.
- Στα κέντρα επένδυσης η ευθύνη αναφέρεται σε ένα ποσοστό απόδοσης(κέρδος) που υπολογίζεται στο ύψος του επενδυμένου κεφαλαίου. Χαρακτηριστικά κέντρα επένδυσης είναι τα καταστήματα.

8.4.4. Κοστολογικοί κόμβοι

Αποτελούν το υψηλότερο επίπεδο συγκέντρωσης κόστους. Το κόστος του κόμβου προκύπτει από το άθροισμα του κόστους των κέντρων που υπάγονται διοικητικά στον κόμβο αυτό.

8.4.5. Λογιστικός Προσδιορισμός Κέντρων Κόστους

Αφού προσδιοριστεί λογιστικά το κόστος κατ' είδος ξεκινάει η διαδικασία κατανομής του στα κέντρα κόστους ή στις λειτουργίες της Τράπεζας.

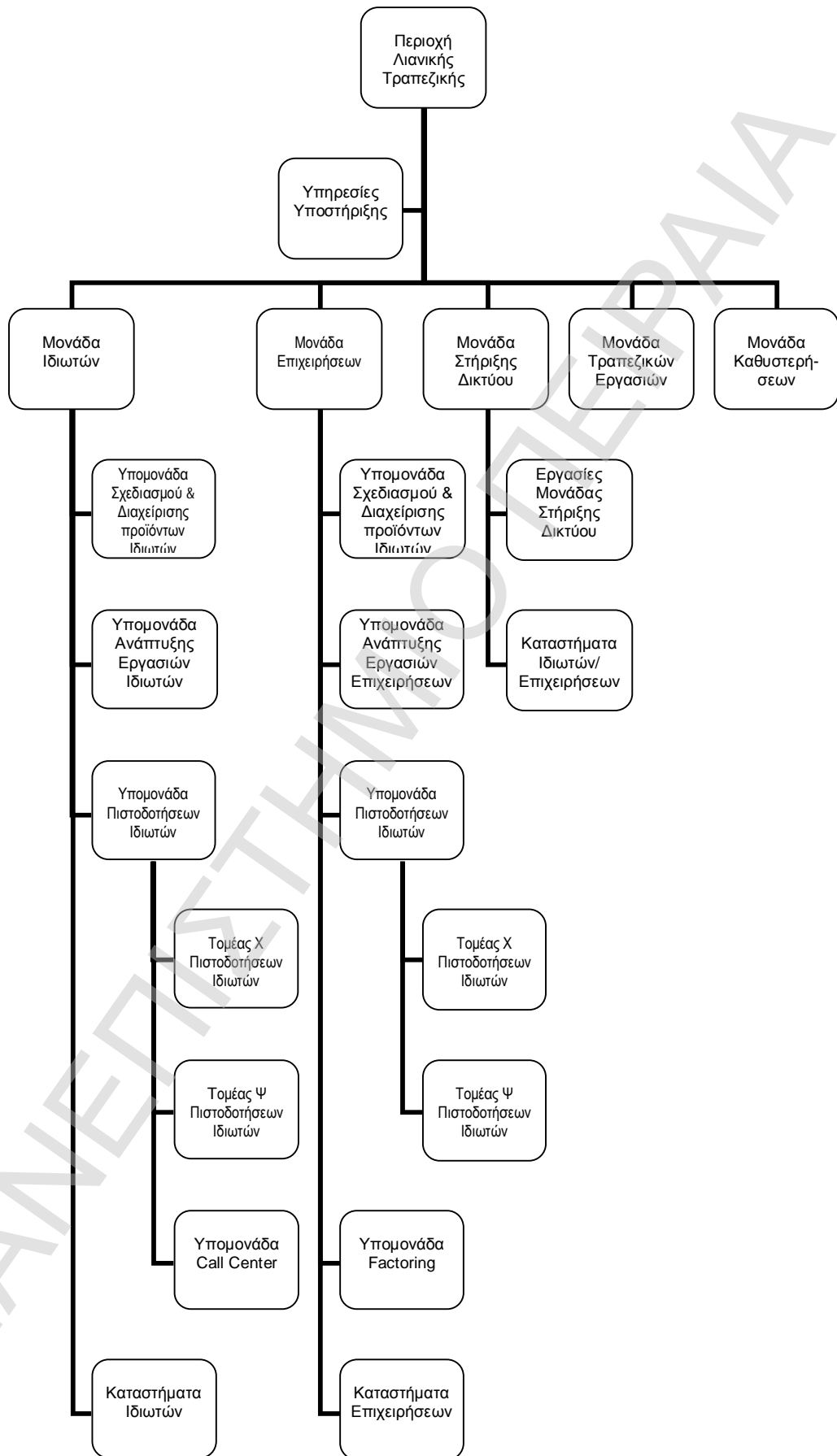
Η κατανομή γίνεται είτε με άμεσο καταλογισμό του λογιστικού κόστους στα κέντρα κόστους όταν αυτά συνδέονται άμεσα με το συγκεκριμένο κέντρο

κόστους είτε όταν ο άμεσος καταλογισμός δεν είναι δυνατός, χρησιμοποιούνται βάσεις μερισμού όπως π.χ. τα έξοδα ενοικίων βάσει του εμβαδού.

Δεν συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία μερισμού δαπάνες που αφορούν τη Διοικητική Λειτουργία, τη Λειτουργία Ερευνών και Ανάπτυξης και τη Λειτουργία Διάθεσης.

8.5. Περιοχή ευθύνης Λιανικής Τραπεζικής

Η περιοχή ευθύνης Παραγωγικών Εργασιών της Τράπεζας υποστηρίζει τη Λιανική Τραπεζική της Τράπεζας, η οποία όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα αποτελείται από 5 μονάδες-κόμβους.

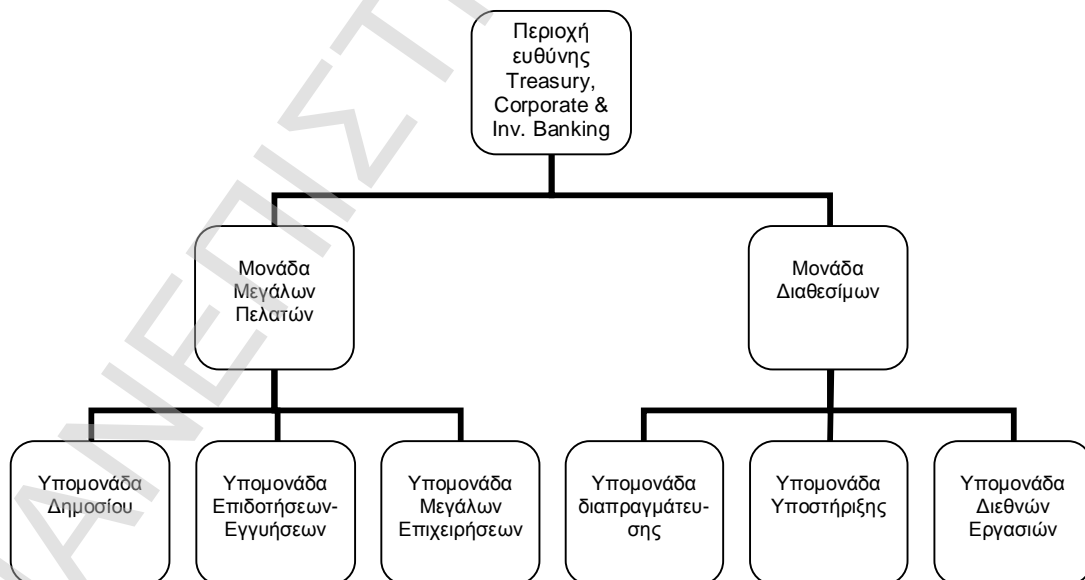


8.6. Περιοχή ευθύνης Διαχείρισης Διαθεσίμων και της Επενδυτικής Τραπεζικής

Η περιοχή ευθύνης Διαχείρισης Διαθεσίμων και της Επενδυτικής Τραπεζικής αποτελεί τον κόμβο 2 και αποτελείται από:

- ∅ Τη μονάδα μεγάλων πελατών: αποτελείται από την υπομονάδα Δημοσίου, την υπομονάδα Επιδοτήσεων-Εγγυήσεων, Μεγάλων Επιχειρήσεων. Οι τρεις αυτές υπομονάδες χαρακτηρίζονται ως πελατοκεντρικά-κύρια κέντρα.
- ∅ Μονάδα διαχείρισης Διαθεσίμων: αποτελείται από τις υπομονάδες Διαπραγμάτευσης, Υποστήριξης, Διεθνών Δραστηριοτήτων, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα.

Η οργανωτική δομή της Διαχείρισης Διαθεσίμων και της Επενδυτικής Τραπεζικής (Treasury, Corporate & Investment Banking) απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



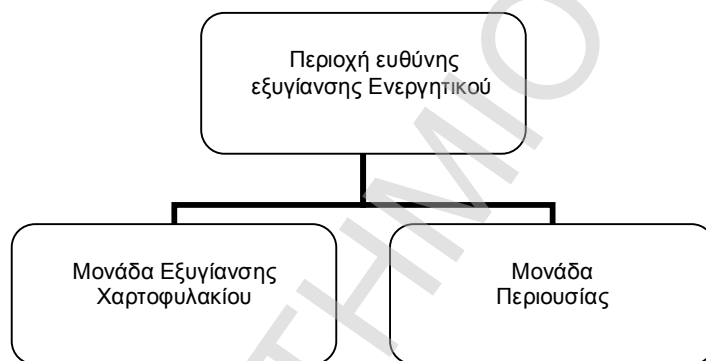
Σχήμα 6: Οργανωτική δομή της Διαχείρισης Διαθεσίμων και της Επενδυτικής Τραπεζικής

8.7. Περιοχή ευθύνης εξυγίανσης ενεργητικού

Αποτελεί τον κόμβο 3 και αποτελείται από:

- ∅ Τη μονάδα εξυγίανσης χαρτοφυλακίου:
- ∅ Μονάδα περιουσίας: οι εργασίες της μονάδας

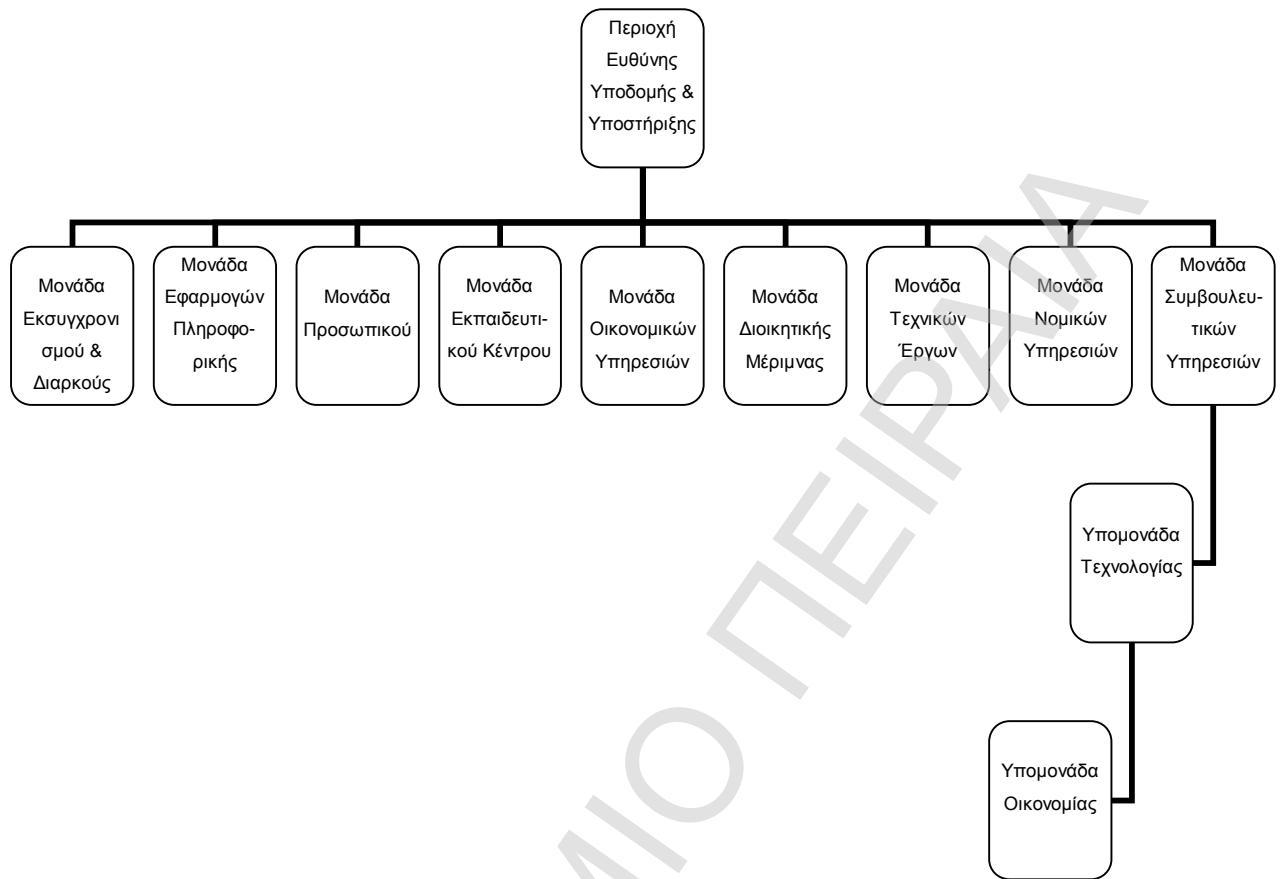
Η απεικόνιση της οργανωτικής δομής της εξυγίανσης ενεργητικού φαίνεται παρακάτω:



Σχήμα 7: Οργανωτική δομή Εξυγίανσης Ενεργητικού

8.8. Περιοχή Ευθύνης Υποδομής και Υποστήριξης

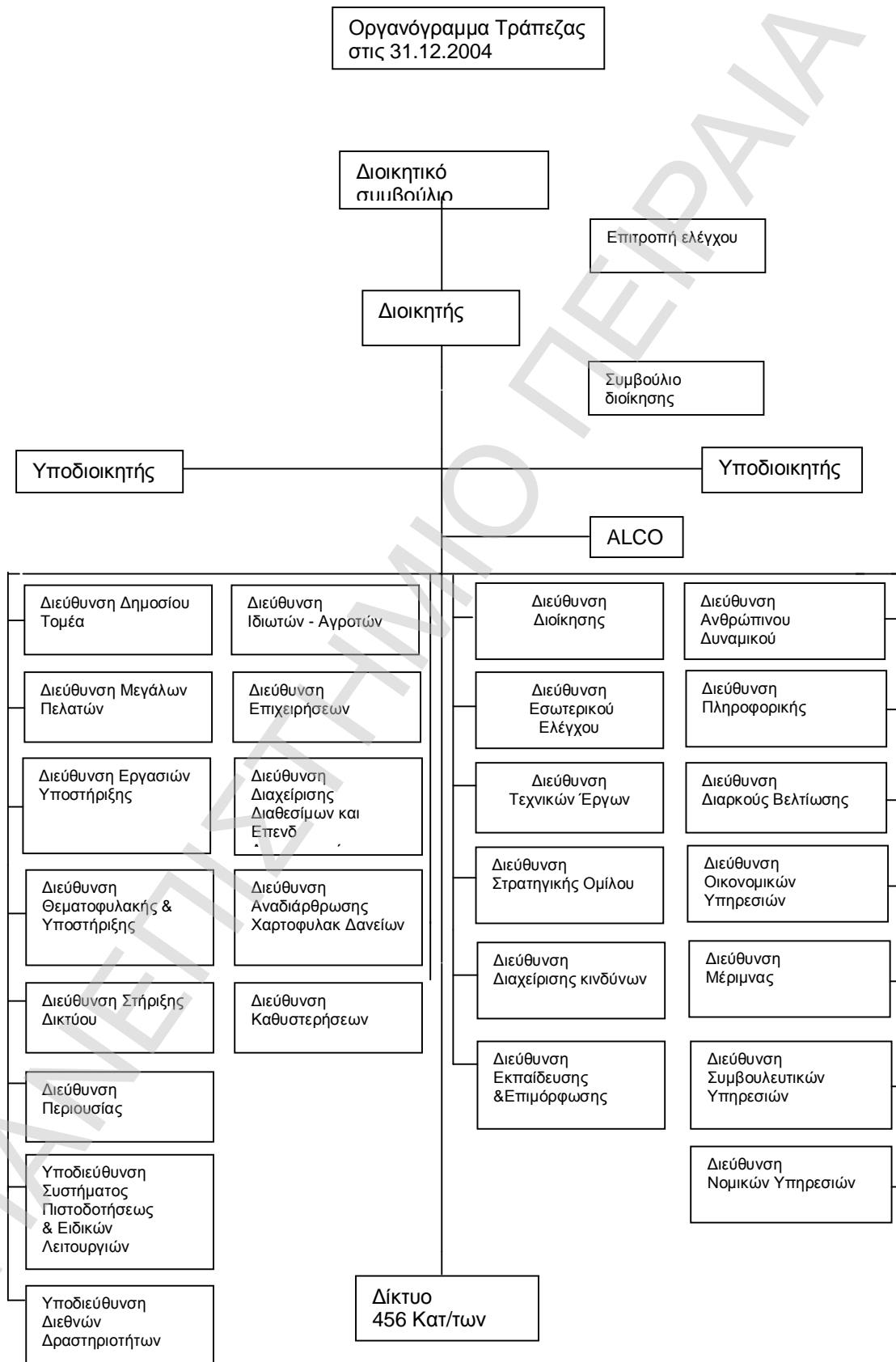
Η περιοχή Ευθύνης Υποδομής και Ανάπτυξης αποτελεί τον κόμβο 4 και η οργανωτική της δομή αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 8: Οργανωτική δομή Ευθύνης και Υποδομής και Υποστήριξης

8.9. Διοίκηση και επιτελικές μονάδες Τράπεζας

Το οργανόγραμμα της Τράπεζας απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



8.10 Καθορισμός Ομάδων Εργασιών

Στα πλαίσια αυτής της δραστηριότητας καθορίζονται οι κοστολογητέες δραστηριότητες οι οποίες θα ενταχθούν στο νέο λειτουργικό μοντέλο της Τράπεζας.

Τα κριτήρια για την ομαδοποίηση των Δραστηριοτήτων μπορεί να διαφέρουν από τράπεζα σε τράπεζα και είναι πάρα πολλά. Για την περίπτωση της συγκεκριμένης Τράπεζας μερικά από τα βασικά κριτήρια ομαδοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Ø Βαθμός ανάλωσης πόρων από εργασίες
- Ø Κάλυψη στόχων διοικητικής πληροφόρησης
- Ø Ευκολία προσδιορισμού οδηγών εργασιών
- Ø Δυνατότητα άντλησης και συντήρησης κοστολογικών στοιχείων
- Ø Συμβολή εργασιών στη λειτουργία της Τράπεζας
- Ø Συμβολή στη κερδοφορία της Τράπεζας

Όσον αφορά το κριτήριο ανάλωσης πόρων είναι σημαντικό να παρακολουθούνται συστηματικά εργασίες που καταναλώνουν σημαντικούς πόρους οιασδήποτε μορφής, ενώ για εργασίες που είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια κατάλληλος οδηγός πόρων λόγω του ότι είναι αυτοματοποιημένες/ τυποποιημένες ή είναι χαμηλής συχνότητας, απαιτείται ομαδοποίηση εργασιών.

Δραστηριότητες(εργασίες) που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία της θα πρέπει να παρακολουθηθούν σε αρκετά αναλυτικό επίπεδο προκειμένου να επισημανθούν βελτιωτικοί τρόποι εκτέλεσης, ενώ Δραστηριότητες (εργασίες) όχι και τόσο κρίσιμες για την κερδοφορία παρακολουθούνται συνήθως σε ομαδοποιημένη μορφή.

Δραστηριότητες (εργασίες) που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας κατά κανόνα παρακολουθούνται ξεχωριστά. Εξαιρέση αποτελούν δραστηριότητες (εργασίες) μικρής έντασης που η ένταξή τους σε μια ευρύτερη ομάδα δεν αλλοιώνει σοβαρά το κόστος του τελικού προϊόντος. Παραδείγματος χάριν, εργασίες ανοίγματος λογαριασμού(Ταμειευτηρίου, Όψεως) δύναται να ομαδοποιηθούν καθώς περιλαμβάνουν παρεμφερείς κινήσεις και μπορούν να διασυνδεθούν με έναν γενικό οδηγό εργασιών όπως αριθμός νέων λογαριασμών.

Ευρέως διαδεδομένη κατηγοριοποίηση των δραστηριοτήτων προκειμένου να αναλυθούν και να αξιολογηθούν είναι η διάκρισή τους σε βασικές και ελαστικές καθώς και σε εργασίες υποδομής και λειτουργικές.

Η κατηγοριοποίηση των Δραστηριοτήτων (εργασιών) έγινε σε πίνακες οι οποίες έχουν την ακόλουθη μορφή:

Πίνακας 8: Πηγή πληροφοριών – Ομάδες Εργασιών – Κέντρα και Αντικείμενα Κόστους

Πηγή	Ομάδες εργασιών	Εργασίες Ομάδας	Λειτουργία	Κέντρα Κόστους	Αντικείμενο Κοστολόγησης	Κριτήρια Ομαδοποίησης
Πηγή πληροφορίας	Κοστολογητέα ομάδα εργασιών	Αναλυτικές εργασίες ομάδας	Κυρίες διαδικασίες/Υποδιαδικασίες		Προϊόντα, Πελάτες των παραγωγικών ομάδων εργασιών	

8.11. Προσδιορισμός Πόρων, Οδηγών Πόρων, Οδηγών Δραστηριοτήτων (Εργασιών)

Οι πόροι που κοστολογούνται αφορούν τα οργανικά έξοδα της Τράπεζας. Λέγοντας οργανικά έξοδα εννοούμε τα έξοδα που αναφέρονται στην ομαλή εκμετάλλευση της οικονομικής χρήσης και συσχετίζονται με τα οργανικά έσοδα για τον υπολογισμό του οργανικού αποτελέσματος εκμετάλλευσης της Τράπεζας. Κατά τον προσδιορισμό των πόρων δεν συνυπολογίζονται:

- ∅ Το χρηματοοικονομικό κόστος το οποίο καταλογίζεται άμεσα στα διάφορα προϊόντα και κατ' επέκταση στους πελάτες και τα κανάλια διάθεσης.
- ∅ Τα ανόργανα έξοδα τυχαίων ή ευκαιριακών δραστηριοτήτων ή τα έκτακτα έξοδα

8.11.1. Μεθοδολογία Συγκέντρωσης και Καταλογισμού Πόρων στα Κέντρα Κόστους

Τα κοστολογικά δεδομένα αφού καταχωρηθούν στους λογαριασμούς της Γενικής Λογιστικής της Ομάδας 6, κατατάσσονται στα κέντρα κόστους με κριτήριο τον σκοπό για τον οποίο πραγματοποιούνται. Η μεταφορά αυτή γίνεται είτε με άμεσο καταλογισμό όπως έχει ήδη ειπωθεί, είτε έπειτα από μερισμό με βάση κάποια κριτήρια, όταν πρόκειται για κόστος με έμμεσο χαρακτήρα.

Κόστος άμεσο είναι εκείνο που σχηματίζεται από στοιχεία τα οποία επιβαρύνουν ολοκληρωτικά και χωρίς μερισμό κάθε κέντρο κόστους. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται και κόστη τα οποία εξυπηρετούν περισσότερα κέντρα, είναι δυνατό όμως να διαχωριστούν με σχετική ακρίβεια κατά κέντρο με άμεσες ποσοτικές μετρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα έξοδα

εκπαίδευσης προσωπικού τα οποία μπορούν να καταλογιστούν βάσει αριθμού συμμετεχόντων υπαλλήλων από κάθε κέντρο κόστους.

Κόστος έμμεσο είναι εκείνο που πραγματοποιείται ταυτόχρονα για περισσότερα από ένα κέντρα κόστους είτε επειδή ο διαχωρισμός κατά φορέα ευθύνης δεν είναι εύκολος, ή επειδή δεν κρίνεται οικονομικά ωφέλιμος. Ο μερισμός γίνεται με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων, κατά περίπτωση, κριτηρίων.

Πρέπει να επισημανθεί ότι σε περιπτώσεις όπου πραγματοποιούνται δαπάνες για λογαριασμό πολλών κέντρων κόστους με τη διοικητική ευθύνη μιας συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας, καταλογίζονται στο κέντρο κόστους όλες οι πρωτογενείς εγγραφές κόστους και στη συνέχεια με τη διαδικασία κοστολογικού μερισμού το κόστος μεταφέρεται στα κέντρα κόστους αποδέκτες ανάλογα με τη δραχμική αξία των αιτημάτων.

8.11.2.Οικονομικοί πόροι Τράπεζας

Οι οικονομικοί πόροι προσδιορίζονται με βάση το Κλαδικό Λογιστικό Σχέδιο καθώς και σε σχέση με το Ισοζύγιο της Τράπεζας:

∅ Αμοιβές και Έξοδα Προσωπικού

Καταλογίζονται άμεσα στα οικεία κέντρα κόστους.

∅ Αμοιβές και έξοδα τρίτων

Τα κόστη καταλογίζονται άμεσα, ενώ σε περίπτωση που η παροχή υπηρεσίας από τρίτους εκτιμάται ότι θα ωφελήσει περισσότερα από ένα κέντρο κόστους, το

κόστος επιρρίπτεται έμμεσα με κοστολογικό καταμερισμό έπειτα από τον άμεσο καταλογισμό στο υπόλογο κέντρο.

∅ Παροχές τρίτων

Περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξοδα:

- Έξοδα Τηλεπικοινωνιών. Άμεσα χρεώνονται τα κέντρα κόστους με τους αναλυτικούς λογαριασμούς, ενώ σε περίπτωση που αυτό δεν είναι δυνατό επιρρίπτονται έμμεσα με βάση τον αριθμό απασχολούμενων υπαλλήλων από κάθε κέντρο κόστους.
- Έξοδα Κτιρίων - Κτιριακών Εγκαταστάσεων. Καταλογίζονται έμμεσα στα κέντρα κόστους με βάση το διαθέσιμο εμβαδόν από κάθε κέντρο. Για το κατάστημα τα έξοδα επιρρίπτονται έμμεσα στο κέντρο κόστους Εργασίες Στήριξης Καταστήματος.
- Έξοδα μεταφορικών μέσων. Κατά κανόνα μπορούν να καταλογισθούν άμεσα στα κέντρα κόστους που κάνουν χρήση των μεταφορικών μέσων.
- Έξοδα Λοιπού εξοπλισμού. Εάν δεν μπορούν να καταλογισθούν στα κέντρα κόστους που χρησιμοποιούν τον εξοπλισμό, καταλογίζονται στα υπόλογα για τη διαχείριση του εξοπλισμού κέντρα κόστους, δηλαδή στη Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας και στη Μονάδα Εφαρμογών Πληροφορικής.
- Έξοδα Λοιπών Ασφαλίσεων.

∅ **Φόροι-Τέλη.** Οι δαπάνες αυτές καταλογίζονται ως εξής:

- Φόροι και τέλη που σχετίζονται με τη λειτουργία του κτιρίου, όπως δημοτικοί φόροι, τέλη ύδρευσης, φόρος ακίνητης περιουσίας, φόροι-τέλη μεταφορικών μέσων και το χαρτόσημο αμοιβών τρίτων καταλογίζονται έμμεσα στα κέντρα κόστους με βάση το διαθέσιμο εμβαδόν από κάθε κέντρο. (Για το κατάστημα τα έξοδα επιρρίπτονται έμμεσα στο κέντρο κόστους Εργασίες Στήριξης Καταστήματος.)
- Ο μη συμψηφιζόμενος ΦΠΑ θα πρέπει να βαρύνει τις αντίστοιχες δαπάνες των κέντρων κόστους
- Τέλη δανείων και λοιπών πράξεων μπορούν να βαρύνουν τα οικεία κέντρα κόστους πιστοδοτήσεων χρησιμοποιώντας ως συντελεστή το ύψος χορηγήσεων.
- Φόροι-τέλη που αφορούν γενικότερα τη λειτουργία της Τράπεζας, όπως ο φόρος εισοδήματος μη συμψηφιζόμενος, είτε επιβαρύνουν άμεσα το κέντρο κόστους ΔΣ/Διοίκηση ή μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα διακριτό κέντρο κόστους «Γενικά Λειτουργικά Έξοδα Τράπεζας».

∅ Διάφορα Έξοδα

- Έξοδα Μεταφορών. Βαρύνουν άμεσα τα κέντρα κόστους που κάνουν χρήση των μέσων αυτών.
- Έξοδα Ταξιδίων και Εντός Έδρας. Καταλογίζονται άμεσα στα κέντρα κόστους
- Έξοδα Διάθεσης. Καταλογίζονται άμεσα στα κέντρα κόστους που έχουν όφελος από τις δαπάνες αυτές, ενώ αν αυτό δεν είναι εφικτό στα αρμόδια κέντρα που είναι υπόλογα για τη λειτουργία διάθεσης.
- Συνδρομές-Εισφορές. Καταλογίζονται άμεσα στα αρμόδια κέντρα κόστους.
- Έξοδα Εντύπων και Γραφικής Ύλης. Καταλογίζονται είτε άμεσα εφόσον έχουν γίνει τοπικά είτε στο υπόλογο κέντρο κόστους της Μονάδας Διοικητικής Μέριμνας όταν διενεργούνται σε κεντρικό επίπεδο.

- Έξοδα Διοικητικά. Περιλαμβάνονται έξοδα γενικών συνελεύσεων και έξοδα επιτροπών τα οποία καταλογίζονται άμεσα ή αναλογικά βάσει συμμετεχόντων από κάθε κέντρο κόστους, ενώ έξοδα επιθεωρήσεων και έκτακτων αποστολών καταλογίζονται άμεσα στα κέντρα κόστους που διενεργούν τους σχετικούς ελέγχους.
- Κοινόχρηστες Δαπάνες. Καταλογίζονται έμμεσα βάσει «διαθέσιμου εμβαδού» από κάθε κέντρο κόστους.
- Δαπάνες Εισφορών Τράπεζας.
- Ζημίες από Πώληση Χρεογράφων. Καταλογίζονται στη Μονάδα Νομικής Υπηρεσίας ή και στα κέντρα Περιοχής Ευθύνης Εξυγίανσης Ενεργητικού που διαχειρίζονται τέτοιες υποθέσεις.

∅ Αποσβέσεις Πάγιων Στοιχείων

Επιρρίπτονται άμεσα στα κέντρα κόστους που κάνουν χρήση ή είναι υπόλογα για τον πάγιο εξοπλισμό, εκτός από τις αποσβέσεις κτιρίων και διαμόρφωσης γηπέδων που καταλογίζονται έμμεσα βάσει διαθέσιμου εμβαδού». Οι αποσβέσεις αναδιοργάνωσης καταλογίζονται άμεσα στη Μονάδα Εκσυγχρονισμού και Διαρκούς Βελτίωσης, ενώ οι αποσβέσεις ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης της Τράπεζας μπορούν να καταλογισθούν στο διακριτό κέντρο κόστους «Γενικά Λειτουργικά Έξοδα Τράπεζας».

- ∅ **Προβλέψεις.** Καταλογίζονται βάσει «ύψους χορηγήσεων» στα κέντρα κόστους πιστοδοτήσεων καθώς και προβλέψεις για μείωση αξίας συμμετοχών που καταλογίζονται στη μονάδα διαχείρισης Διαθεσίμων. Εξαιρέση αποτελεί η πρόβλεψη για την αποζημίωση του προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία, τα στοιχεία της οποίας λαμβάνονται από το Σύστημα Μισθοδοσίας και επιρρίπτονται αντίστοιχα στα οικεία κέντρα κόστους.

8.12. Προσδιορισμός οδηγών πόρων

Η επιλογή σωστών οδηγών πόρων προϋποθέτει αφενός τη γνώση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της Τράπεζας και αφετέρου κατανόηση της σύνδεσης των πόρων με τις δραστηριότητες. Στην περίπτωση της Τράπεζας χρησιμοποιείται ο οδηγός πόρου «Ανθρωποπροσπάθεια», ο οποίος είναι και ο συνηθέστερος για την μέτρηση της ανάλωσης των πόρων στις διάφορες εργασίες. Η Ανθρωποπροσπάθεια συνδέεται με το ποσοστό χρόνου που αφιερώνεται σε κάθε δραστηριότητα.

Η τυπική μονάδα μέτρησης της Ανθρωποπροσπάθειας είναι τα FTE . Μια μονάδα FTE ισοδυναμεί με τις θεωρητικά διαθέσιμες ώρες ενός υπαλλήλου για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Για να υπολογιστεί η Ανθρωποπροσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε εργασία θα πρέπει αρχικά να υπολογιστεί ο θεωρητικά διαθέσιμος χρόνος υπαλλήλων ανά κέντρο κόστους και έπειτα να υπολογιστεί ο μέσος χρόνος που αναλώνουν οι υπάλληλοι σε κάθε δραστηριότητα του κέντρου. Αφού υπολογιστεί ο μέσος χρόνος, εκφράζεται ως ποσοστό του διαθέσιμου. (Οι μετρήσεις αυτές διεξάγονται σε δειγματοληπτικά χρονικά διαστήματα).

Έστω για παράδειγμα ότι στην Υπομονάδα Χ εργάζονται 6 υπάλληλοι(6 FTE) και ο χρόνος δειγματοληψίας είναι 4 εβδομάδες. Ο θεωρητικά διαθέσιμος χρόνος θα είναι 960ώρες(4εβδ*40ώρες*6FTE=960). Στην Υπομονάδα γίνονται 3 συνολικά δραστηριότητες η Δ1, η Δ2 και η Δ3. Ο μέσος χρόνος απασχόλησης στην Δ1=300 ώρες στη Δ2=200 ώρες και στη Δ3=460 ώρες.

Αν ίσχυαν τα παραπάνω στοιχεία τότε η Ανθρωποπροσπάθεια ανά Δραστηριότητες θα ήταν: για τη Δ1=300/960 *6FTE= 1,875 ή 31,25% του χρόνου του Κέντρου Κόστους

Για τη Δ2=200/960*6 FTE=1,25FTE ή 20,83% του χρόνου του Κέντρου Κόστους

Για τη $\Delta 3=460/960*6FTE= 2,875$ FTE ή 47,91% του χρόνου του Κέντρου Κόστους.

Η δυσκολία στον υπολογισμό της «Ανθρωποπροσπάθειας» έγκειται στον προσδιορισμό του μέσου χρόνου κάθε εργασίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί υπάρχουν διάφορες τεχνικές όπως: η καταγραφή της απασχόλησης σε προκαθορισμένα Χρονικά Διαστήματα, η Δειγματοληψία Ποσοστού Χρόνου στις Εργασίες, το Χρονόμετρο και η τεχνική της εκτίμησης της Διοίκησης.

8.12.1. Πρακτικές μέθοδοι μέτρησης χρόνων

Εκτίμηση

Η ταχύτερη και οικονομικότερη μέθοδος υπολογισμού του χρόνου μιας εργασίας είναι η χρησιμοποίηση των εκτιμήσεων ενός ή περισσότερων από τους εργαζομένους, με σχετική πείρα στη σχετική δραστηριότητα.

Οι εκτιμήσεις αυτές συγκεντρώνονται έπειτα από συνεντεύξεις συνήθως και τα αποτελέσματα αυτών αξιολογούνται σε σχέση με τα ιστορικά στοιχεία προκειμένου να προσδιορισθεί ο χρόνος που διατίθεται για κάθε εργασία. Συνηθισμένος τρόπος μέτρησης επίσης είναι και η χρήση ερωτηματολογίων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα καταστημάτων (για τράπεζες) και για το σύνολο των Κεντρικών Υπηρεσιών.

Τα ιστορικά στοιχεία τα οποία κατά κανόνα είναι συγκεντρωμένα σε σχετικά αρχεία Η/Υ, είναι εξαιρετικά χρήσιμα σε περιόδους όπου δεν μεταβάλλονται οι μέθοδοι εργασίας.

Στην αντίθετη περίπτωση οι υποκειμενικές εκτιμήσεις ειδικών και τα στοιχεία στο αρχείο προσαρμόζονται με κατάλληλους διορθωτικούς συντελεστές με τους οποίους επιχειρείται να εκφραστεί το είδος και το μέγεθος των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν.

Η συγκεκριμένη τεχνική είναι εύκολα εφαρμόσιμη, απλή, γρήγορη και αρκετά οικονομική. Όσον αφορά θέματα αξιοπιστίας και ακρίβειας οι γνώμες δίστανται. Το μόνο σίγουρο είναι σε περιόδους όπου συμβαίνουν μεγάλες αλλαγές στην οργάνωση επιχειρήσεων καθώς και στη διαμόρφωση νέων συνθηκών εργασίας, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι και η καλύτερη δυνατή.

Στην περίπτωση της Τράπεζας όπου συμβαίνουν τέτοιου είδους αλλαγές και το προσωπικό χρειάζεται να εξοικειωθεί με τις νέες συνθήκες εργασίες, αν επιλεγόταν η υιοθέτηση μιας τέτοιας τεχνικής θα ήταν πολύ πιο αποτελεσματική αν εφαρμοζόταν έπειτα από το ένα εύλογο χρονικό διάστημα εξοικείωσης του προσωπικού.

Απαραίτητη προσοχή πρέπει να δοθεί στην περίπτωση της Τράπεζας η ορθή και κατάλληλη οριοθέτηση των εργασιών καθώς λόγω αναδιοργάνωσης των λειτουργιών της μπορεί να υπάρξει σύγχυση και ασάφεια, στοιχεία που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτελέσματα μη αντιπροσωπευτικά.

Χρονομέτρηση

Η πρώτη συστηματική και πιο διαδεδομένη μέθοδος για τη μέτρηση των χρόνων εργασίας είναι η χρονομέτρηση. Αυτή αναφέρεται στην απευθείας παρατήρηση των υπό μελέτη εργασιών και την καταγραφή των χρόνων με τη βοήθεια ειδικού χρονομέτρου ή βιντεοκάμερας. Πριν από τη χρονομέτρηση είναι σκόπιμο ο ειδικός χρονομέτρης να έχει εξασφαλίσει τη συνεργασία του επιλεγέντος για παρατήρηση εργαζομένου και του προϊσταμένου του. Παράλληλα θα πρέπει να εξετασθούν με προσοχή η ακολουθούμενη μέθοδος

εργασίας, η διάταξη του χώρου εργασίας, η κατάσταση του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, καθώς και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του εργαζομένου. Ο τελευταίος επιλέγεται με γνώμονα την πείρα, την ικανότητα και τη σχετική αντιπροσωπευτικότητα που παρέχει για την υπό ανάλυση εργασία.

Η μέτρηση του χρόνου εργασίας γίνεται σε συγκεκριμένο δείγμα υπαλλήλων επανειλημμένα ώστε να υπολογισθεί ο μέσος χρόνος εκτέλεσης. Το πλεονέκτημα της τεχνικής αυτής είναι ότι μπορούν να υπολογισθούν πρότυποι χρόνοι ανά εργασία.

Πρότυπος χρόνος είναι ο χρόνος εκτέλεσης ενός κύκλου εργασίας με την ενδεδειγμένη μέθοδο εργασίας, στηριζόμενος σε ένα αυθαίρετα καθορισμένο ρυθμό, αφού ληφθούν υπόψη οι επιβαρύνσεις για τους χρόνους ανάπαυσης και για καθυστερήσεις πέρα από τον έλεγχο του εργαζομένου.

Η σημαντικότερη κριτική για τη συγκεκριμένη τεχνική είναι ότι δημιουργείται ένα τεχνητό περιβάλλον εκτέλεσης της εργασίας με αποτέλεσμα να μην παράγει πάντα αντιπροσωπευτικούς χρόνους, ενώ θεωρείται και αρκετά κοστοβόρα. Η χρησιμοποίηση της τεχνικής αυτής συνίσταται κυρίως για εργασίες που χαρακτηρίζονται από χαμηλή συχνότητα.

Δειγματοληπτική μέτρηση εργασίας

Η δειγματοληπτική μέτρηση αποτελείται από μία σειρά στιγμιαίων παρατηρήσεων της υπό μελέτη δραστηριότητας σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Συνήθως ο υπεύθυνος κάθε τομέα /τμήματος αναλαμβάνει να διενεργήσει τις παρατηρήσεις σε τυχαία χρονικά διαστήματα.

Όταν ολοκληρωθεί η συλλογή στοιχείων υπολογίζεται ο χρόνος που ξοδεύεται σε κάθε εργασία, ο οποίος προκύπτει από το πηλίκο παρατηρήσεις εργασίας/συνολικό πλήθος παρατηρήσεων.

Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επαναλαμβανόμενες εργασίες, οι οποίες προσφέρονται για απευθείας παρατήρηση, εφόσον είναι ευχερής η αναγνώρισή τους. Κατά κανόνα η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για δραστηριότητες μεγάλης διάρκειας ανεξάρτητα από τη συχνότητα ή τον κανονικό ή όχι τρόπο εμφάνισής τους. Θεωρείται τεχνική εύκολη στην εφαρμογή, ενώ δεν παρεμποδίζει την καθημερινή λειτουργία του τομέα ή του τμήματος. Σημαντικό πάντως μειονέκτημα της συγκεκριμένης τεχνικής αποτελεί το γεγονός ότι δίνει πληροφορίες για το πώς εκτελείται η εργασία χωρίς να δίνει πληροφορίες για το πώς θα έπρεπε να εκτελείται η εργασία.

Δεν είναι αναγκαίο κάθε επιχείρηση να χρησιμοποιήσει μια και μόνο τεχνική, αλλά οι τεχνικές μπορούν να συνδυαστούν ανάλογα με τις κατηγορίες εργασιών προκειμένου να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παραδείγματος χάριν η χρονομέτρηση και η δειγματοληπτική τεχνική μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εργασίες αμιγώς παραγωγικές, ενώ η πρώτη για εργασίες υποστηρικτικές ή επιτελικές.

Πρόταση της Αναδόχου εταιρίας είναι η εφαρμογή της πρώτης τεχνικής για το πρώτο τουλάχιστον έτος του κοστολογικού μοντέλου, με την οποία είναι εξοικειωμένη η Υπομονάδα Κοστολόγησης και οι Υπάλληλοι και παράγονται σε μεγάλο βαθμό έγκυρα αποτελέσματα.

8.13. Υπολογισμός κόστους εργασιών

Με κριτήριο τον οδηγό πόρων «Ανθρωποπροσπάθεια» σχηματίζεται το άμεσο και το έμμεσο κόστος:

Άμεσο κόστος Εργασιών: είναι το κόστος του προσωπικού, το οποίο περιλαμβάνει το μικτό μισθό των εργαζομένων πλέον όλων των πιθανών επιβαρύνσεων. Για τον υπολογισμό του κόστους προσωπικού σε κάθε εργασία λαμβάνεται υπόψη το μέσο κόστος προσωπικού του κέντρου κόστους θεωρώντας ότι όλοι οι υπάλληλοι (FTE) έχουν το ίδιο κόστος. Θεωρητικά, το μέσο κόστος προσωπικού κατά κέντρο υπολογίζεται αρκετά αντιπροσωπευτικά καθώς κατά τον σχηματισμό των κοστολογικών υποδιαιρέσεων έχουν διαχωριστεί σημαντικά οι θέσεις διοικητικής ευθύνης από τις θέσεις εκτελεστικής ευθύνης. Όπου το μέσος κόστος προσωπικού αποκλίνει σημαντικά, το κέντρο κόστους μπορεί να διασπαστεί σε επιμέρους κέντρα.

Έμμεσο κόστος εργασίας: Το έμμεσο κόστος κάθε εργασίας υπολογίζεται ως ποσοστό της Ανθρωποπροσπάθειας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι δυνατό τα άμεσα και έμμεσα κόστη να καταλογισθούν απευθείας στις εργασίες εφόσον είναι εφικτό και οικονομικά ωφέλιμο να προσδιορισθούν κόστη σχετιζόμενα (άμεσα/έμμεσα) με εργασίες και όχι με κέντρα κόστους, θεωρείται μάλλον περιττή η εξεύρεση συνδεδεμένων δαπανών ανά εργασία. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων αποτελούν τα έξοδα γραφικής ύλης(άμεσο κόστος σε εργασίες) ή το κόστος πληροφορικής(άμεσο ή έμμεσο κόστος σε εργασίες).

8.14. Προσδιορισμός οδηγών εργασιών

Ο προσδιορισμός οδηγών εργασιών σκοπεύει στη μέτρηση ποσότητας εργασιών που απορροφώνται από τα τελικά αντικείμενα κόστους. Πριν καθοριστούν οι οδηγοί θα πρέπει να έχουν καθοριστεί οι κοστολογητέες ομάδες δραστηριοτήτων καθώς και τα τελικά αντικείμενα κόστους(πελάτες, προϊόντα κ.α.).

Οι οδηγοί εργασιών προσδιορίζονται μόνο για όσες εργασίες υποστηρίζουν άμεσα ή έμμεσα την παροχή των προϊόντων και την εξυπηρέτηση πελατών και συμμετέχουν έτσι στον σχηματισμό του κόστους της λειτουργίας παραγωγής.

8.15. Οριοθέτηση λειτουργιών Τράπεζας

Οι λειτουργίες της Τράπεζας οριοθετούνται ως εξής:

Λειτουργία Παραγωγής

Ο όρος αυτός αναφέρεται στο σύνολο των Δραστηριοτήτων από τον εντοπισμό μέχρι την τελική εξυπηρέτηση του πελάτη της Τράπεζας. Οι οργανωτικές μονάδες που είναι υπεύθυνες για τις Δραστηριότητες αυτές είναι τα πελατοκεντρικά κέντρα κόστους είτε είναι κύρια είτε βοηθητικά. Τα πελατοκεντρικά κέντρα κόστους που έχουν ως σκοπό-προορισμό την παροχή υπηρεσίας στον «εξωτερικό πελάτη» είναι :

- Ø Κέντρα κόστους Περιοχής Ευθύνης Λιανικής Τραπεζικής
- Ø Κέντρα κόστους Περιοχής Ευθύνης Διαχείρισης Διαθεσίμων και της Επενδυτικής Τραπεζικής
- Ø Κέντρα κόστους Περιοχής Εξυγίανσης Ενεργητικού (εκτός μονάδας Περιουσίας)
- Ø Κέντρο κόστους Μονάδας Επενδυτικών Δραστηριοτήτων (για συναναδοχές)

Κατά το μέρος που οι εργασίες των πελατοκεντρικών κέντρων κόστους δεν αφορούν την λειτουργία παραγωγής αλλά γενικά θέματα διοίκησης, θέματα ερευνών και ανάπτυξης είτε διοικητικά θέματα βαρύνουν τις αντίστοιχες λειτουργίες.

Στη λειτουργία παραγωγής επίσης ενσωματώνονται κόστη που σχετίζονται με την υποστήριξη που παρέχεται από μη πελατοκεντρικές μονάδες. Οι τελευταίες αφορούν σε κέντρα κόστους εσωτερικής υποστήριξης, που κρίνονται υποψήφια προς κοστολογικό μερισμό, εφόσον διενεργούν λειτουργίες σε κεντρικό επίπεδο για λόγους οικονομίας κλίμακας.

Λειτουργία Διάθεσης

Συγκεντρώνονται όλες οι δαπάνες που γίνονται με σκοπό την προώθηση, προετοιμασία και πραγματοποίηση πωλήσεων. Η λειτουργία αυτή υποστηρίζεται κυρίως από τα πελατοκεντρικά κέντρα κόστους Ανάπτυξης Εργασιών Ιδιωτών και Επιχειρήσεων.

Τα άμεσα έξοδα διάθεσης (π.χ. έξοδα προβολής συγκεκριμένου προϊόντος) προστίθενται στο κόστος παραγωγής για τον προσδιορισμό του μικτού αποτελέσματος κατά προϊόν. Τα έμμεσα έξοδα διάθεσης όπως η κατάρτιση προγράμματος μάρκετινγκ και πωλήσεων, ο σχεδιασμός καναλιών διάθεσης ή έξοδα με σκοπό τη συνολική προβολή και παρουσία της Τράπεζας μεταφέρονται στα Αποτελέσματα Χρήσης και βαρύνουν τη Λειτουργία Διάθεσης.

Λειτουργία Έρευνας & Ανάπτυξης

Στη λειτουργία αυτή συγκεντρώνονται όλες οι δαπάνες που γίνονται με σκοπό την έρευνα αγοράς και την ανάπτυξη νέων τραπεζικών προϊόντων. Η λειτουργία αυτή υποστηρίζεται κυρίως από τα πελατοκεντρικά κέντρα κόστους Σχεδιασμός & Διαχείριση Προϊόντων των Μονάδων Πελατείας Ιδιωτών και Επιχειρήσεων.

Εφόσον από τη Δραστηριότητα αυτή παράγεται έργο μακροχρόνιας απόδοσης, τότε αυτό καταλογίζεται εξ' ολοκλήρου ή τμηματικά (ανάλογα με τη λογιστική αντιμετώπιση) στο κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος. Το υπόλοιπο ποσό, το οποίο δεν οδήγησε σε παραγωγή έργου μακροχρόνιας αξιοποίησης, μεταφέρεται στα Αποτελέσματα Χρήσης και βαρύνει τη Λειτουργία Ερευνών & Ανάπτυξης.

Λειτουργία Διοίκησης

Στη λειτουργία διοίκησης συσσωρεύονται κόστη Γενικής Διοίκησης της Τράπεζας, κόστη κέντρων εσωτερικής υποστήριξης που ενεργούν με προορισμό τη διασφάλιση της γενικότερης υποδομής, και τέλος, κόστη πελατοκεντρικών κέντρων που έχουν επιτελικό χαρακτήρα και τα κόστη τους δεν μπορούν να συσχετισθούν με τις παραπάνω λειτουργίες. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι το πελατοκεντρικό κέντρο διοίκησης της Περιοχής Ευθύνης Λιανικής Τραπεζικής, καθώς διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής, διάθεσης και έρευνας & ανάπτυξης των μονάδων και υπομονάδων υπό την εποπτεία της.

8.16. Οργάνωση κοστολογικών κατανομών

Βήμα 1: Λογισμός κόστους Γενικής Διοίκησης Τράπεζας

Στη Γενική διοίκηση της Τράπεζας υπάγονται κέντρα διοίκησης και λήψης αποφάσεων που αφορούν την στρατηγική και την οργάνωση του συνόλου των λειτουργιών του Οργανισμού και κατά κανόνα δε συμμετέχουν στη διαδικασία κοστολογικού μερισμού. Εργασίες προϊόντικού χαρακτήρα, που μπορούν να μετρηθούν σε σχέση με τους τελικούς φορείς κόστους, μπορούν να καταλογιστούν στα πελατοκεντρικά-κύρια κέντρα. Το κόστος που απομένει μετά τις κατανομές καταλογίζεται στη Λειτουργία Διοίκησης ως διαμορφωτικό στοιχείο των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Βήμα 2: Λογισμός κόστους Λοιπών Κέντρων Διοικητικής Λειτουργίας

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν άλλα κέντρα κόστους τα οποία έχουν αναλάβει τη διεκπεραίωση εργασιών αμιγώς διοικητικών. Το σύνολο των κέντρων της Μονάδας Περιουσίας περιλαμβάνονται εδώ και τα κόστη των κέντρων αυτών αποτελούν διαμορφωτικό στοιχείο των Αποτελεσμάτων Χρήσης και βαρύνουν τα έξοδα της Διοικητικής Λειτουργίας.

Βήμα 3: Λογισμός κόστους κέντρων εσωτερικής υποστήριξης

Αφορά το βήμα αυτό όλα τα κέντρα κόστους(Υποδομής και Υποστήριξης) τα οποία υποστηρίζουν τους εσωτερικούς πελάτες της Τράπεζας. Εργασίες

προϊοντικού χαρακτήρα ενσωματώνονται στις νέες εργασίες των πελατοκεντρικών-κύριων κέντρων, εργασίες που γίνονται λόγω οικονομίας κλίμακας σε κεντρικό επίπεδο(πληροφορικής, διοικητικής μέριμνας..) ενσωματώνονται στη λειτουργία παραγωγής ενώ οι κοστολογικοί μερισμοί βασίζονται στη μέθοδο της άμεσης κατανομής.

Βήμα 4: Λογισμός κόστους Πελατοκεντρικών-Βοηθητικών Κέντρων

Έμμεσα έξοδα από τις κατανομές του προηγούμενου βήματος συν τα δικά τους άμεσα έξοδα συγκεντρώνονται στα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα. Εκείνο που ενδιαφέρει είναι η απομόνωση των εργασιών εκείνων που θα συμμετάσχουν στο σχηματισμό του κόστους παραγωγής. Οι υποψήφιος προς μερισμό στην παραγωγή εργασίες καταλογίζονται απευθείας στα πελατοκεντρικά-κύρια κέντρα Σε πρώτη φάση επιλέχθηκαν να μερισθούν τα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα της Μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων καθώς δύναται να παράσχουν υπηρεσίες στο σύνολο των πελατοκεντρικών-κύριων κέντρων(καταστήματα και Μεγάλους Πελάτες). Σε δεύτερη φάση μερίζονται τα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα των Μονάδων Πελατείας Ιδιωτών/Επιχειρήσεων της Λιανικής Τραπεζικής.

Βήμα 5: Λογισμός κόστους Πελατοκεντρικών-Κύριων Κέντρων Λιανικής Τραπεζικής και Σχηματισμός Τελικών Φορέων Κόστους

Τα κόστη που συγκεντρώνονται στα κύρια κέντρα περιλαμβάνουν τόσο τα άμεσα έξοδα όσο και τις κατανομές κόστους κυρίως από τα βήματα 3 και 4. Τα κόστη τους ανακατανέμονται έτσι ώστε να σχηματιστεί το μοναδιαίο κόστος κάθε εργασίας που καταλογίζεται στους τελικούς φορείς (προϊόντα και πελάτες).

ΒΗΜΑ 5.1: Σχηματισμός κόστους Πελατοκεντρικών-Κύριων Κέντρων Καταστημάτων.

Όλα τα κόστη σε επίπεδο Καταστήματος άμεσα και από κατανομές, καταλογίζονται στο σχηματισμό του κόστους των τελικών φορέων, έτσι ώστε να ισχύει η εξής αριθμητική σχέση:

Κόστος καταστήματος= κόστος προϊόντων= κόστος πελατών(καταστήματος)

Η λογική βασίζεται στο γεγονός ότι τα προϊόντα παρέχονται και οι πελάτες εξυπηρετούνται από το Κατάστημα και για το λόγο αυτό, οι τελικοί φορείς κόστους χρησιμοποιούν εξ' ολοκλήρου τις εργασίες του Καταστήματος. Καταληκτικός στόχος είναι ο σχηματισμός των τελικών φορέων κατά Δίκτυο εξυπηρέτησης Ιδιωτών και Επιχειρήσεων.

Υπάρχουν πάντως πρακτικά προβλήματα στο χειρισμό και καταλογισμό του κόστους σε επίπεδο καταστήματος.

ΒΗΜΑ 5.2: Σχηματισμός Κόστους Πελατοκεντρικού-Κύριου Κέντρου Call Center Εξυπηρέτησης

Η δραστηριότητα της Τηλεεξυπηρέτησης(internet & phone banking) αφορά σε εναλλακτικό κανάλι διάθεσης. Ως εκ τούτου, τα σχετικά κόστη αλλά και οι αντίστοιχες πρόσοδοι καταλογίζονται στο εν λόγω δίκτυο υπό την ευθύνη της υπομονάδας Call Center. Ο συγκεκριμένος χειρισμός προτείνεται διότι όλα τα αιτήματα των Πελατών διαχειρίζονται από την υπομονάδα Call Center και εκτιμάται ότι στο μέλλον θα καθιερωθεί ως ένα κύριο δίκτυο πωλήσεων. Στο βαθμό που τα καταστήματα διαχειρίζονται αιτήσεις τηλεεξυπηρέτησης, τα σχετικά κόστη καταλογίζονται στο πελατοκεντρικό-κύριο κέντρο Call Center.

Κόστη τηλεπωλήσεων της Υπομονάδας τα οποία αφορούν σε άμεσα έξοδα διάθεσης για το Δίκτυο Ιδιωτών καταλογίζονται στις Ομάδες Προϊόντων και Πελατών κάθε καταστήματος στη βάση κριτηρίων.

ΒΗΜΑ 5.3: Σχηματισμός Κόστους Πελατοκεντρικού-Κύριου Κέντρου Factoring

Οι εργασίες της Υπομονάδας factoring συνθέτουν την παραγωγική λειτουργία των προϊόντων factoring. Λόγω του ότι η αναδιοργάνωση της συγκεκριμένης Υπομονάδας δεν έχει ολοκληρωθεί, ενώ επιπλέον εκκρεμεί κατά πόσο θα παραμείνει στη Μονάδα Πελατείας Επιχειρήσεων ή θα μεταφερθεί στους Μεγάλους Πελάτες, η βασική παραδοχή είναι ότι δέχεται εξωγενείς κατανομές μόνο από τα εσωτερικά κέντρα κόστους υποστήριξης (Μονάδα Εφαρμογών Πληροφορικής, Διοικητικής Μέριμνας κ.ο.κ.) αλλά όχι από τα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα της Μονάδας Επιχειρήσεων (π.χ. Σχεδιασμός & Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων ή Προβολή Προϊόντων). Μετά τη φάση οριστικοποίησης των λειτουργιών της Υπομονάδας, οι σχετικές προσαρμογές γίνονται απλά (π.χ. ο σχεδιασμός ή η προβολή προϊόντων αποτελούν άμεσο κόστος των προϊόντων factoring). Υπόψη, στο βαθμό που εξυπηρετείται από τα καταστήματα, το ανάλογο κόστος μεταφέρεται στο εν λόγω κέντρο.

ΒΗΜΑ 6: Λογισμός Κόστους Πελατοκεντρικού-Κύριου Κέντρου Μονάδας Επενδυτικών Δραστηριοτήτων

Η Μονάδα Επενδυτικών Δραστηριοτήτων δέχεται κατανομές από τα κέντρα εσωτερικής υποστήριξης και τα πελατοκεντρικά κέντρα (π.χ. από κατάστημα για τη χρήση του δικτύου) και μερίζει τα κόστη που συγκεντρώνονται στη λειτουργία παραγωγής άμεσα (συναναδοχές) και έμμεσα (υποστήριξη Μεγάλων Πελατών). Το ποσό που απομένει και αφορά στη διαχείριση επενδύσεων της Τράπεζας μεταφέρεται στα Αποτελέσματα Χρήσης και βαρύνει τα Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας.

ΒΗΜΑ 7: Λογισμός Κόστους Πελατοκεντρικών-Κύριων Κέντρων Corporate, T&I Banking & Σχηματισμός Τελικών Φορέων Κόστους

Τα πελατοκεντρικά-κύρια κέντρα του Διαχείρισης Διαθεσίμων (Corporate, TT & I Banking) που συνίστανται στις μονάδες Μεγάλων Πελατών Δημοσίου, Επιδοτήσεων-Εγγυήσεων και Μεγάλων Επιχειρήσεων δέχονται τυχόν κατανομές από τα κέντρα εσωτερικής υποστήριξης, τα πελατοκεντρικά-βοηθητικά κέντρα και από τα καταστήματα (εφόσον είναι δυνατό να απομονωθούν κόστη εξυπηρέτησης/χρήσης δικτύου Μεγάλων Πελατών). Τα

κόστη που συγκεντρώνονται εξισώνονται στα προϊόντα και τους πελάτες του δικτύου Μεγάλων Πελατών.

ΒΗΜΑ 8: Λογισμός Κόστους Πελατοκεντρικών - Κύριων Κέντρων Εξυγίανσης Χαρτοφυλακίου & Σχηματισμός Τελικών Φορέων Κόστους

Το πελατοκεντρικό κέντρο Εξυγίανσης Χαρτοφυλακίου αποτελεί ένα διακριτό κέντρο κέρδους διαχείρισης των προβληματικών δανείων της Τράπεζας. Ως εκ τούτου δέχεται τυχόν κατανομές που το αφορούν κυρίως από τα κέντρα εσωτερικής υποστήριξης καθώς και κόστη κέντρου της Περιοχής Ευθύνης Εξυγίανσης Ενεργητικού στο βαθμό που συμμετέχει. Το σωρευτικό κόστος που σχηματίζεται επιρρίπτεται εξ 'ολοκλήρου στις οικείες ομάδες προϊόντων/ πελατών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (αναλυτική παρουσίαση)

Προϊόντα χορηγήσεων

- Ø Δάνεια Προσωπικά/ Καταναλωτικά για αγορά μετοχών
- Ø Δάνεια Καλλιεργητικά.
 - α) σε μεμονωμένους
 - β) σε επαγγελματικές Ενώσεις
- Ø Δάνεια Κεφαλαίου κίνησης
- Ø Δάνεια Στεγαστικά
- Ø Δάνεια Επενδυτικά
- Ø Δάνεια Σεισμόπληκτα
- Ø Χορηγήσεις Δημοσίου

- Ø Ομολογιακά
- Ø Δάνεια σε συνάλλαγμα/ Δάνεια με επιτόκιο Διατραπεζικής Αγοράς

Προϊόντα Έκδοσης Εγγυητικών Επιστολών

- Ø Εγγυητικές επιστολές σε Δραχμές
- Ø Εγγυητικές Επιστολές σε Συνάλλαγμα

Προϊόντα Εισαγωγών-Εξαγωγών

- Ø Ενέγγυες Πιστώσεις με Φορτωτικά Έγγραφα Εισαγωγών
- Ø Ενέγγυες πιστώσεις με Φορτωτικά Έγγραφα Εξαγωγών
- Ø Αξίες με Φορτωτικά Έγγραφα Εισαγωγών
- Ø Αξίες με Φορτωτικά Έγγραφα Εξαγωγών

Προϊόντα Διάθεσης Ομολόγων, Εντόκων και Τοκομεριδίων

- Ø Πρωτογενής αγορά
- Ø Δευτερογενής αγορά

Προϊόντα Factoring

- Ø Εγχώριο Factoring
- Ø Εξαγωγικό Factoring
- Ø Εισαγωγικό Factoring

Προϊόντα Συναλλάγματος

- Ø Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος
- Ø Αγοραπωλησία Συναλλάγματος

Προϊόντα Κίνησης Κεφαλαίων

- Ø Κίνηση Κεφαλαίων

Θυρίδες Θησαυροφυλακίου

Διαχείριση Κεφαλαίων Δημοσίου

Χρηματοοικονομικά Προϊόντα

- Ø Διαπραγμάτευση Συναλλάγματος
- Ø Διαπραγμάτευση Χρηματαγοράς
- Ø Διαπραγμάτευση Χρεογράφων
- Ø Διαπραγμάτευση Παραγώγων

Αναδοχές

- Ø Κύρια Αναδοχή
- Ø Συναναδοχή

Αξίες προς είσπραξη/Φύλαξη

- Ø Συναλλαγματικές προς φύλαξη/ είσπραξη
- Ø Επιταγές προς φύλαξη/ ενέχυρο

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Πελατών

Προϊόντα Διαμεσολάβησης

- Ø Αμοιβαία κεφάλαια
- Ø Λοιπά επενδυτικά προϊόντα
- Ø Leasing
- Ø Πιστωτικές Κάρτες
- Ø Ασφαλιστικά Προϊόντα Ζωής
- Ø Προϊόντα Γενικών Ασφαλίσεων

Εξυγίανση Χαρτοφυλακίου

- Ø Δάνεια προς Εξυγίανση
- Ø Επισφαλείς απαιτήσεις

Παροχή εκπαίδευσης σε Τρίτους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούν να διατυπωθούν τα εξής:
Το μέγεθος του συγκεκριμένου Ιδρύματος, οι απαιτήσεις της Εσωτερικής και Διεθνούς αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, η δομή, το μέγεθος και η αγορά στην οποία λειτουργούν οι θυγατρικές του εταιρείες, η εσωτερική του οργάνωση, λειτουργία και τεχνολογική υποδομή και τέλος οι προοπτικές για αλλαγές και πρωτοβουλίες (θεσμικού, ιδιοκτησιακού, τεχνολογικού χαρακτήρα) που διαφαίνονται στον Τραπεζικό κλάδο σε σχέση με το ρόλο και τις δυνατότητες του υπόψη Ιδρύματος συνηγορούν και επιβάλλουν για την εφαρμογή σύγχρονων αντιλήψεων στην οργάνωση, λειτουργία και ανάπτυξη του.

Για το συγκεκριμένο Ίδρυμα μπορεί να υποστηριχθεί ότι το σύστημα Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (ABC) είναι περισσότερο από αναγκαίο γιατί πέραν των όσων έχουν υποστηριχθεί παραπάνω θα συμβάλλει σημαντικά για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Τράπεζα στα πλαίσια της μεταβατικής φάσης που διέρχεται. Παράλληλα η υιοθέτηση και εφαρμογή του συστήματος Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα(ABC) αποτελεί παράγοντα μόνιμης και σταθερής διαδικασίας εξυγίανσης και βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της.

Πρέπει να τονιστεί ότι το σύστημα ABC είναι ένα απαιτητικό και πολύπλοκο σύστημα το οποίο για να αποδώσει τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια πρέπει να συνδυαστεί με σειρά παράλληλων πρωτοβουλιών και παρεμβάσεων σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης διοίκησης, λειτουργίας, στελέχωσης και υποδομής της Τράπεζας.

Συμπερασματικά μπορεί να υποστηριχθεί ότι για την εξεταζόμενη Τράπεζα η εφαρμογή της ABC αποτελεί αναγκαία συνθήκη (όπου μαζί με τις λοιπές πρωτοβουλίες που αναφέρθηκαν παραπάνω και οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως η ικανή συνθήκη) για την αντιμετώπιση τόσο των

υπαρχόντων προβλημάτων όσο και βάσει για την ανταγωνιστική και κερδοφόρο παρουσία της στην Αγορά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Beaujon G.J. and Singhal V.R., "Understanding the Activity Costs in an Activity Based Cost System", Journal of Cost Management, Spring 1990.
2. Borden James P., "Review of Literature on Activity-Based Costing", Journal of Cost Management, Spring 1990.
3. Campi, John P., "It's Not as Easy as ABC", Journal of Cost Management for the Manufacturing v. 6,n 3,1992
4. Capettini R., Chow C., McNamee A. "On the need and opportunities for improving Costing and cost Management in HealthCare Organizations", Managerial Finance, v. 24 n.1, 1998
5. Compton, Ted R. (1996), "Implementing Activity-Based Costing", The CPA Journal,v.66,n.3,1996,
6. Cooper Robin, "Implementing an Activity-Based Cost System", Journal of Cost Management, Spring 1990.
7. Cooper Robin., "Elements of Activity-Based Costing", Emerging Practices in Cost Management. Warran Gorham & Lamont, 1990.
8. Cooper Robin "Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems", Journal of Cost Management, (Fall) 1990
9. Cooper Robin and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", Harvard Business Review, May-June 1991
10. Eiler R. G., and J. P. Campi. "Implementing Activity-based costing at a process company". Journal of Cost Management, Spring 1990

11. Emblemsvag Jan, "Activity - Based Costing (ABC)",

<http://www.emblemsvag.com/abc.htm>

12. Granof Michael, «Using Activity-Based Costing to Manage More

Effectively», http://www.offtech.com.au/abc/ABC_PDF/GranofReport.pdf,

January 2000

13. Innes John and D Sinclair, "Activity-based costing in the U.K.'s largest

companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results", Management

Accounting Research, Volume 11, 2000.

14. Lambert D. and Whitworth J, "How ABC can help Service Organizations",

Focused Management Inc.

15. Πάγγειος Γ. Κ.,. Ασκήσεις για το μάθημα «Λογιστική Κόστους», άσκηση 142

16. Rotch William, "Activity-Based Costing in Service Industries", Journal of Cost Management (Summer 1990)

17. Shields, Michael D, Michael A. Mc Ewen, "Implementing Activity-Based Costing Systems Successfully" Journal of Cost Management v. 9,n.1,1996

18. Smith M. and Dikolli S., Customer profitability analysis: an activity-based costing approach: Managerial Auditing Journal, Vol 10 Issue 7,1995

19. Sweeney Robert B. and Mays James W. "ABM", Management Accounting, March 1997

20. Troxel B. Richard B. and G.Weber, Jr., "The evolution of Activity-Based Costing", Journal of Cost Management, Spring 1990

21. Turney Peter B. B., "Using Activity-Based Costing to Achieve Manufacturing Excellence", Journal of Cost Management, Summer 1989

22. Turney Peter B. B., “Ten Myths About Implementing and Activity-Based Cost Systems” Emerging Practices in Cost Management. Warran Gorham & Lamont, 1990.

23. Turney Peter B. B., “What is the Scope of Activity-Based Costing?” Journal of Cost Management ,Winter 1990

24. Venieris G, S. Kohen, E. Kaimenaki “ABC in Greece: Adopters, Deniers and Supporters”, www.aislab.aueb.gr/hfaa/ar/ABCinGreece G.Venieris.doc

25. West T and West D., Applying ABC to Healthcare : Management Accounting, February 1997,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΞΕΝΗ

1. Barry J.Brinker ” Emerging Practices in Cost Management. Warran Gorham & Lamont, 1990.
2. Cooper R., and Kaplan R., “The design of cost management Systems”, Prentice-Hall International Editions,1991
3. Cooper Robin, Robert S. Kaplan, Lawrence S.Maizel, Eileen Morissey, and Ronald M.Oehm, “Implementing Activity-Based Cost Management:Moving from Analysis to Action”, Montvale, NJ:Institute of Management Accountants,1992
4. Cooper R., and Kaplan R., The design of cost management Systems, Prentice-Hall International Editions,1991
5. Gokins G, Activity Based Cost Management: Making it work: Irwin 1996
6. O’ Guin, Michael C., The Complete Guide to Activity-Based Costing, New Jersey: Prentice Hall,1991
7. Hongren, Datar, Foster, “Cost Accounting, A Managerial Emphasis”, Eleventh Edition, Prentice Hall
8. Kaplan Robert, Norton David, “The Balanced Scorecard”, Harvard Business School,1996
9. Maberley Julie, “Activity-based Costing in Financial Institutions”, Second Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998
10. Dominick Salvatore, “Managerial Economics in a Global Economy”, Fifth Edition,2004

BIBΛIOΓPAΦIA – EΛΛHNIKH

1. Δερβιτσιώτης Κώστας, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, 2^η έκδοση.
2. Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., «Διοίκηση Παραγωγής: Σύγχρονες Προσεγγίσεις», 1993
3. Εταιρία Συμβούλων «Ανάπτυξη Κοστολογικού μοντέλου Τράπεζας», 2000
4. Ετήσιο Δελτίο Τράπεζας, 2004
5. Καζαντζής Χρήστος, «Σημειώσεις για το μάθημα Λογιστική Κόστους»
6. Κακάμπουρας Μιλτιάδης, «Η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων στις εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών», Διπλωματική εργασία 2003
7. Καρδάση Βασιλική, Καταγραφή κόστους ποιότητας και συνεχής βελτίωση απόδοσης στο πλαίσιο εφαρμογής κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (ABC): Ανάλυση περιπτώσεως σε εταιρεία ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού», Διπλωματική εργασία, Νοέμβριος 2001
8. Σκολαρίκος Θόδωρος, Η συνεισφορά της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων (activity – based costing) στην μέτρηση του κόστους ποιότητας
9. Παπακωνσταντίνου Κωνσταντίνος, «Συστήματα μέτρησης επιχειρησιακών επιδόσεων: Η περίπτωση του Balanced Scorecard», Μάρτιος 2005
10. Καϊμενάκη Ευφροσύνη, Η εφαρμογή του activity based costing από τις εμπορικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα, Διπλωματική εργασία για το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002

11. Πλακογιάννη-Φωτίου Ευσταθία, “Η Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας”, Διπλωματική εργασία, 2005

12. Γιώργος Ι. Βενιέρης, «Λογιστική Κόστους», 1998

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ