

**Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Επισκόπηση της Διεθνούς θέσης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων ως ένα σύγχρονο διοικητικό εργαλείο, εξέταση της κατάστασης στον Τομέα Παροχής Υπηρεσιών και εστίαση στο θέμα της εφαρμογής της στον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Μιλτιάδης Γ. Κακάμπουρας
Διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνεται σε όλους αυτούς που έδωσαν την ύπαρξή τους για την πατρίδα μας και που αν ζούσαν σήμερα, λίγοι από αυτούς, η Ελλάδα θα μεγαλουργούσε...



Το κράνος που φορούσε στη μάχη του Μαραθώνα ο Μιλτιάδης και που αφιέρωσε στο Δία, στο Ναό του στην Ολυμπία, μετά τη μάχη του Μαραθώνα 490 π.Χ. (Μουσείο Ολυμπίας).

Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μιλτιάδης Γ. Κακάμπουρας

Σημαντικοί όροι: Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων, δραστηριότητα, επιχειρηματική διεργασία, οδηγός πόρου, οδηγός κόστους δραστηριότητας, οδηγός κόστους, φορέας ή αντικείμενο κόστους, πόρος, κόστος δραστηριότητας, κόστος υπηρεσίας, κόστος υπηρεσίας βάσει δραστηριοτήτων, τράπεζα, χρηματοοικονομικό ίδρυμα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης της διεθνούς θεωρητικής και πρακτικής κατάστασης σε ότι αφορά την αποδοχή και εφαρμογή του συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, ως μιας σύγχρονης μεθόδου αποτελεσματικής διοίκησης του κόστους. Ειδικότερα, μέσα από σχετική έρευνα της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας επιχειρείται μια προσέγγιση της εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου από τις εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αρχικά θεωρήθηκε ένα εργαλείο για τον έλεγχο του κόστους, χρήσιμο στις βιομηχανικές εταιρείες, αλλά όπως αποδεικνύεται από τα ευρήματα της εργασίας και τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς, αποτελεί και ένα αποτελεσματικότερο εργαλείο διοίκησης του κόστους και σε εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών. Γίνεται εκτενής αναφορά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εταιρειών αλλά και σε άλλες σχετικές μελέτες, οι οποίες αποδεικνύουν τα σημαντικά οφέλη που αποκόμισαν οι εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών, οι οποίες έθεσαν σε εφαρμογή με επιτυχία το εν λόγω σύστημα. Στη συνέχεια η μελέτη εξειδικεύεται στο θέμα των εταιρειών Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, όπου σύμφωνα με τα σύγχρονα δεδομένα, υπάρχουν ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις για έγκαιρη και ακριβή κοστολογική πληροφόρηση. Όπως αποδεικνύεται από τη διεθνή πρακτική, το νέο αυτό κοστολογικό σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς και επωφελώς από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, προκειμένου να στηρίξει την ανταγωνιστικότητα και να βελτιώσει την κερδοφορία τους. Η μελέτη καταλήγει με ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας για την εφαρμογή συστημάτων Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Τράπεζες, ενώ παράλληλα παρατίθενται ενδεικτικοί υπολογισμοί που αποδεικνύουν την εφαρμοσιμότητα του συστήματος αυτού στον Τραπεζικό χώρο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	II
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	III
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VII
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

	Σελίδα
1.1 Γενικά.....	1
1.2 Η σκοπιμότητα της παρούσας μελέτης.....	7
1.3 Η Κοστολόγηση (ή λογιστική) Κύκλου Ζωής.....	8
1.4 Η Κοστολόγηση Στόχου.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Έννοια και κατηγορίες Δραστηριοτήτων.....	15
2.2.1 Ορισμός Δραστηριότητας.....	15
2.2.2 Κατηγορίες Δραστηριοτήτων.....	16
2.2.2.1 Το κριτήριο της συμβολής.....	16
2.2.2.2 Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας.....	19
2.2.2.3 Το κριτήριο της στρατηγικής.....	20
2.2.2.4 Το κριτήριο της ανάγκης εκτέλεσης.....	20
2.2.2.5 Το κριτήριο της επανάληψης.....	21
2.2.2.6 Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς.....	21
2.3 Έννοιες συνυφασμένες με τη Δραστηριότητα.....	24
2.4 Έννοιες παρεμφερείς με τη Δραστηριότητα.....	26
2.5 Ανάλυση Δραστηριοτήτων.....	29
2.6 Ανάλυση Επιχειρηματικών Διεργασιών.....	39
2.7 Ένταξη των δραστηριοτήτων και των διεργασιών στο νέο τρόπο διοίκησης των εταιρειών.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

3.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	49
3.2 Ορισμός της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και σκιαγράφηση της λογικής του συστήματος.....	49
3.3 Οι βασικές αρχές των συστημάτων Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και διαφορές με την παραδοσιακή κοστολόγηση.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

4.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	60
4.2 Σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.....	60
4.3 Ο γενικός σχεδιασμός ενός συστήματος Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων	61
4.4 Τα στάδια σχεδιασμού ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

5.1 Σκοπός του κεφαλαίου	82
5.2 Βήματα για την υλοποίηση της Κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	82
5.3 Οριοθέτηση των εννοιών “οδηγός κόστους” και “μέτρο δραστηριότητας”.....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΗ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

6.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	97
6.2 Οφέλη από την εισαγωγή συστημάτων ABC.....	98
6.3 Εμπειρία από την υλοποίηση συστημάτων ABC.....	99
6.4 Η διεθνής απήχηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων.....	103
6.5 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα.....	107
6.5 Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	112
6.6 Πότε το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων είναι κατάλληλο για να εφαρμοστεί από μια εταιρεία;.....	113
6.7 Το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων δεν επιτυγχάνει πάντοτε.....	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

7.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	121
7.2 Τα χαρακτηριστικά του τομέα των Υπηρεσιών.....	121
7.3 Κοστολόγηση και Τιμολόγηση στον τομέα των Υπηρεσιών.....	124
7.4 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών.....	128
7.5 Οι υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών.....	131
7.6 Υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών.....	137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

8.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	148
8.2 Μελέτες Περιπτώσεων.....	148
8.2.1 Η περίπτωση της εταιρείας CTBC Telecom, Uberlandia, Brazil, 1996-1997.....	148
8.2.2 Η περίπτωση της εταιρείας Tampa Electric Company, Tampa, Florida, 1997.....	153
8.2.3 Η περίπτωση του Νοσοκομείου Alexandria, 1990.....	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

9.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	163
9.2 Η κατάσταση στο Χρηματοοικονομικό τομέα διεθνώς.....	163
9.3 Τα χαρακτηριστικά των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.....	167
9.3.1 Γενικά στοιχεία	167
9.3.2 Ποιοι είναι οι πελάτες;.....	169
9.3.3 Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του τομέα.....	170
9.3.4 Επικέντρωση στη δημιουργία Αξίας για τον πελάτη.....	175
9.4 Η Κοστολογική Βάση των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.....	177
9.5 Τα έσοδα των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.....	179
9.6 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον Τομέα Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών.....	180
9.6.1 Γενικά.....	180
9.6.2 Η εγκατάσταση ενός συστήματος ABC σε τράπεζα.....	189
9.6.3. Οι υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Εταιρείες Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών.....	202
9.6.4 Σημεία που χρήζουν προσοχής κατά την εφαρμογή του συστήματος ABC σε τράπεζα.....	206
9.6.5 Άμεσα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος ABC σε τράπεζες.....	208
9.6.6 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων.....	213
9.7 Σύγκριση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον Τραπεζικό και Βιομηχανικό τομέα.....	215
9.8 Από την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στη Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων στα πλαίσια του τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών	216

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

10.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	221
10.2 Διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα.....	221
10.2.1 Συνοπτική παρουσίαση περιπτώσεων εφαρμογών.....	222
10.2.2 Αναλυτικότερη παρουσίαση μελετών περιπτώσεων (case studies)	226
10.2.2.1 Η περίπτωση της Banco Real, Sao Paulo, Brazil, 1997.....	226
10.2.2.2 Η περίπτωση της Signet Bank, 1995.....	229

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

11.1 Σκοπός του κεφαλαίου.....	235
11.2 Γενικά – ορισμοί.....	235
11.3 Η διασύνδεση ABC και ABM.....	238
11.4 Οι εκροές του πληροφοριακού συστήματος ABM.....	243
11.5 Οι χρήσεις της πληροφόρησης βάσει Δραστηριοτήτων.....	246
11.5.1 Μείωση του κόστους, βάσει δραστηριοτήτων.....	248
11.5.2 Διοίκηση Λειτουργικού Κόστους.....	250
11.5.3 Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων.....	251
11.5.4 Η Διοίκηση της Επίδοσης.....	254
11.6 Ο ρόλος της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων στη μέτρηση της αξίας του πελάτη.....	254
11.7 Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων και το λειτουργικό περιβάλλον της εταιρείας.....	259
11.8 Διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων.....	262

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	270
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	275

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, κατ' αρχήν στον Επιβλέποντα της εργασίας αυτής, **Καθηγητή Χρήστο Καζαντζή**, για την πολύτιμη συνδρομή του στη διεκπεραίωση αυτού του πονήματος. Οι υποδείξεις, οι συμβουλές και η γενικότερη συνεργασία του στάθηκαν αλάθητος οδηγός από το αρχικό στάδιο της συλλογής των στοιχείων, μέχρι και την τελική διαμόρφωση του κειμένου. Επιπλέον, θα ήθελα να εξάρω την απaráμιλλη ηθική αλλά και υλική υποστήριξη που μου παρείχε σε όλο το διάστημα της εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Λέκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών **κ. Σάνδρα Κοέν**, για το ειλικρινές ενδιαφέρον και την πρόθυμη διάθεση στοιχείων, σχετικών με το θέμα της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και **τους γονείς μου** για τη υπομονή τους και για τη συμπαράστασή τους καθ' όλο το διάστημα των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΒΑΣΕΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ABC	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ABC ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ABC ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΣΤΗ ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	187
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ, ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΠΟΡΩΝ	188
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΑΡΑΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	201
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	205
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΑΝΕΙΩΝ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ	206

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

1.1 Γενικά

Το τέλος του εικοστού αιώνα βρήκε τις βιομηχανικές κυρίως εταιρείες να υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η διείδυση ξένων επιχειρήσεων σε εγχώριες αγορές, αλλά και το άνοιγμα νέων αγορών άλλαξε τους όρους του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και έκανε επιτακτική την ανάγκη εισαγωγής νέων διοικητικών συστημάτων που θα στηρίξουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους μέσα στο καινούργιο επιχειρηματικό σκηνικό που δημιουργήθηκε. Στην προσπάθειά τους να μειώσουν τα κόστη, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να βελτιώσουν την ποιότητα και να αυξήσουν την ευελιξία στις ανάγκες των πελατών, οι εταιρείες αυτές έχουν υιοθετήσει μερικές ή και όλες από τις παρακάτω **καινοτόμες μεθόδους διοίκησης**:

- Τη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)** με κυριότερα χαρακτηριστικά την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, την επιδίωξη για συνεχή βελτίωση, την ενεργό συμμετοχή και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις προσπάθειες βελτίωσης, την παροχή αναγνώρισης για την επίτευξη δύσκολων στόχων, τη συνεχή εκπαίδευση και τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων. [1]

- Το **σύστημα just-in-time (JIT)**, ένα σύστημα παραγωγής και διαχείρισης αποθεμάτων σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση αγοράζει και παράγει μόνο υλικά και εξαρτήματα, ακριβώς την ώρα που χρειάζονται. Το σύστημα JIT εστιάζει στην εξάλειψη της σπατάλης, τη μείωση των αποθεμάτων, στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων συνεργασίας με τους προμηθευτές, την ενίσχυση της συμμετοχής των υπαλλήλων και την ανάπτυξη προγραμμάτων εστιασμένων στον πελάτη. [2]
- **Σχεδιασμό και παραγωγή με τη βοήθεια υπολογιστών (computer-aided design CAD, computer-aided manufacturing CAM)**, καθώς και χρησιμοποίηση μεθόδων αυτοματισμού. Με τη χρήση των αυτοματισμών οι εταιρείες έχουν αυξήσει τη δυναμικότητά τους και έχουν μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος. Ταυτόχρονα μέσω της αυτοματοποίησης επιτυγχάνουν μείωση του κόστους, μειώνοντας το κόστος της άμεσης εργασίας. Ο *σχεδιασμός με τη βοήθεια υπολογιστών* αναφέρεται στη χρήση υπολογιστών στην ανάπτυξη του προϊόντος, την ανάλυση και την τροποποίηση του σχεδίου, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και η επίδοση του προϊόντος. *Παραγωγή με τη βοήθεια υπολογιστών* είναι η χρήση υπολογιστών για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Οι τεχνικές αυτές επιτρέπουν στις εταιρείες να μειώσουν σημαντικά το χρόνο που χρειάζεται για να φέρουν τα προϊόντα τους από το στάδιο του σχεδιασμού στο στάδιο της διανομής. [2]

- **Ευέλικτα συστήματα παραγωγής (*flexible manufacturing systems*)** τα οποία είναι ένα δίκτυο αυτοματοποιημένου εξοπλισμού που παράγει μια ή περισσότερες ομάδες τμημάτων προϊόντων ή παραλλαγές ενός προϊόντος κατά ευέλικτο τρόπο. [2]
- **Υπολογιστική ολοκλήρωση της παραγωγής (*computer integrated manufacturing*)** που είναι ένα σύστημα το οποίο ολοκληρώνει τις λειτουργίες των γραφείων και του εργοστασίου μέσω δικτύου υπολογιστών, επιτρέποντας την λεπτό προς λεπτό διοίκηση της παραγωγικής διαδικασίας. [2]
- **Θεωρία των περιορισμών (*theory of constraints*)**, με βάση την οποία αναπτύχθηκε μια μέθοδος για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των περιορισμών, δηλαδή των δραστηριοτήτων που επιβραδύνουν το χρόνο παραγωγής ενός προϊόντος. Βασικός σκοπός της είναι η επιτάχυνση της ροής του προϊόντος μέσα από τις εγκαταστάσεις. Η *Θεωρία των Περιορισμών* αρνείται τη σχετικότητα του κόστους του προϊόντος ως βάση για τη λήψη αποφάσεων στις περισσότερες σύγχρονες παραγωγικές εταιρείες. Ουσιαστικά, είναι μια μέθοδος που ασχολείται με τον προγραμματισμό της παραγωγής σε κάποια υπάρχουσα εγκατάσταση, με τρόπο ώστε να επιτευχθεί μέγιστη κερδοφορία, μέσω της μεγιστοποίησης της εκροής του προϊόντος. Η *Θεωρία των Περιορισμών* υποστηρίζει ότι η παραποίηση του κόστους των προϊόντων, την οποία κλήθηκε να εξαλείψει το σύστημα ABC, δεν αποτελεί την αιτία των προβλημάτων λήψης αποφάσεων σε μια εταιρεία. Η ίδια θεωρία εστιάζει την

προσοχή της στους **περιορισμούς (constraints, bottlenecks)** και τη σημασία τους στη ροή της παραγωγής. Υποστηρίζει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να εντοπίσουν τους περιορισμούς του συστήματος και να αποφασίσουν το πώς θα τους χρησιμοποιήσουν καλύτερα. Κάθε σύστημα έχει περιορισμούς, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς σε αυτό, που περιορίζουν την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργήσει πλούτο. [3,4]

- **Ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διεργασιών (business process re-engineering).** Στον Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διεργασιών, μια επιχειρησιακή διεργασία αναλύεται λεπτομερώς και στη συνέχεια επανασχεδιάζεται εξ αρχής με σκοπό να εξαλειφθούν μη αναγκαία βήματα, να μειωθούν οι πιθανότητες λάθους και να μειωθούν τα κόστη. Ο ανασχεδιασμός των διεργασιών επικεντρώνεται στην απλοποίησή τους και την εξάλειψη άσκοπης προσπάθειας. Η κεντρική ιδέα είναι ότι όλες οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, θα πρέπει να εξαλειφθούν. [5]

Τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων βιομηχανικών επιχειρήσεων που υιοθετούν τα παραπάνω συστήματα, είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, τα χαμηλά αποθέματα, ο υψηλός βαθμός αυτοματοποίησης, οι μικροί χρόνοι παραγωγής, η αυξημένη ευελιξία και η προηγμένη πληροφορική τεχνολογία. Κάθε τέτοια διακεκριμένη εταιρεία χρειάζεται ένα ξεχωριστό λογιστικό σύστημα που θα παράγει υψηλής ποιότητας λογιστική πληροφόρηση και θα

βοηθήσει στη λήψη πιο αποτελεσματικών διοικητικών αποφάσεων. Ακριβής και σχετική κοστολογική πληροφόρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην επιβίωση, την ανάπτυξη και την ικανότητα της εταιρείας να πραγματοποιεί κέρδη σε αυτό το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα ήταν και είναι χρήσιμα όταν η άμεση εργασία και οι πρώτες ύλες είναι οι κυρίαρχοι παραγωγικοί συντελεστές, με σταθερή τεχνολογία και περιορισμένο το εύρος των παραγόμενων προϊόντων. Τα συστήματα αυτά μετρούν την κατανάλωση των πόρων σε αναλογία με τον αριθμό των προϊόντων που παράγονται. Η χρήση ογκομετρικών οδηγών κόστους παράγει όμως ανακριβή κόστη προϊόντων, όταν ένα μεγάλο μέρος του έμμεσου κόστους του εργοστασίου δεν βασίζεται στον όγκο παραγωγής και όταν οι εταιρείες αυτές παράγουν ένα ποικιλόμορφο μίγμα προϊόντων, με διαφορετικούς όγκους, μεγέθη και βαθμούς πολυπλοκότητας. [6]

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης δέχτηκαν ισχυρή κριτική ότι δεν προσέφεραν τη διοικητική πληροφόρηση που χρειαζόταν για το σχεδιασμό, τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων. Την ίδια στιγμή οι **Kaplan** και **Cooper (1988)** έδωσαν τη λύση: Την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων.

Σε διάκριση ως προς την παραδοσιακή κοστολόγηση, τα συστήματα ABC είναι θεμελιωμένα σε δύο βασικές παραδοχές: Πρώτον, ότι τα κόστη θεωρούνται συνέπεια του γεγονότος ότι πραγματοποιούνται δραστηριότητες (χειρισμός αναγκών πελατών, άνοιγμα λογαριασμών πελατών, επεξεργασία αιτήσεων

δανείου, υποβολή προσφορών δανείων κλπ.) και δεύτερον ότι οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται λόγω των φορέων κόστους (πελάτες, υπηρεσίες, προϊόντα κλπ.). Επομένως τα κόστη κατανέμονται πρώτα σε δραστηριότητες και ύστερα σε φορείς κόστους επί τη βάσει της χρήσης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, όπως περιγράψαμε νωρίτερα. [7]

Η **Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Costing, ABC)**, είναι στην ουσία μια κοστολογική προσέγγιση που αποδίδει κόστη σε προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες με βάση την κατανάλωση των πόρων που προκαλείται από τις δραστηριότητες της εκάστοτε εταιρείας. Αν και το σύστημα ABC εφαρμόστηκε αρχικά σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπως αποδείχθηκε από την πράξη παρέχει αντίστοιχα οφέλη και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. [8]

Η **Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Costing, ABC)** και η **Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management, ABM)** εδραιώθηκαν τη δεκαετία του 1990 και όπως προβλέπεται, θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται ραγδαία σε χρησιμότητα και εφαρμογές και κατά τον 21^ο αιώνα. Ως τώρα χιλιάδες εταιρείες έχουν ενστερνιστεί τις προσεγγίσεις ABC και ABM, με σκοπό να ελέγξουν το κόστος, να αυξήσουν τα έσοδα και να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους επίδοση. [9]

1.2 Η σκοπιμότητα της παρούσας μελέτης

Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει και να παρουσιάσει τις σύγχρονες εξελίξεις του συστήματος ABC στο χώρο των υπηρεσιών και να αξιολογήσει την εφαρμοσιμότητα των βασικών αρχών και διαδικασιών του συστήματος αυτού, στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Το σύστημα ABC δεν αξιολογείται συγκριτικά μόνο με τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα, από τα οποία άλλωστε παρέχει ακριβέστερη κοστολογική πληροφόρηση, αλλά συγκαταλέγεται και συγκρίνεται με άλλα σύγχρονα κοστολογικά εργαλεία όπως την **Κοστολόγηση Στόχου (target costing)** και την **Κοστολόγηση Κύκλου Ζωής (life-cycle costing)**, έννοιες που συσχετίζονται με το **κόστος του κύκλου ζωής (life cycle cost)** προϊόντος ή υπηρεσίας. Το τελευταίο αποτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων που ξεκινάει με την έρευνα και ανάπτυξη και ακολουθείται από το σχεδιασμό, την παραγωγή (ή την παροχή της υπηρεσίας), το marketing / διανομή και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Το **κόστος κύκλου ζωής** ονομάζεται και **Αλυσίδα Αξίας (value chain)**, για να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι κάθε δραστηριότητα πρέπει να προσθέτει αξία για τον τελικό καταναλωτή. Τρεις μέθοδοι που βοηθούν στην ανάλυση του κόστους κύκλου ζωής είναι η **Κοστολόγηση Στόχου**, η **Θεωρία των Περιορισμών** για την οποία μιλήσαμε και η **Κοστολόγηση Κύκλου Ζωής**. Οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται ευρέως από βιομηχανικές επιχειρήσεις, στις οποίες είναι σημαντική η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ταχύτητα παραγωγής και η αποτελεσματικότητα. Αν και οι μέθοδοι αυτές μπορούν να εφαρμοστούν και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι αντίστοιχες εφαρμογές σε βιομηχανικές

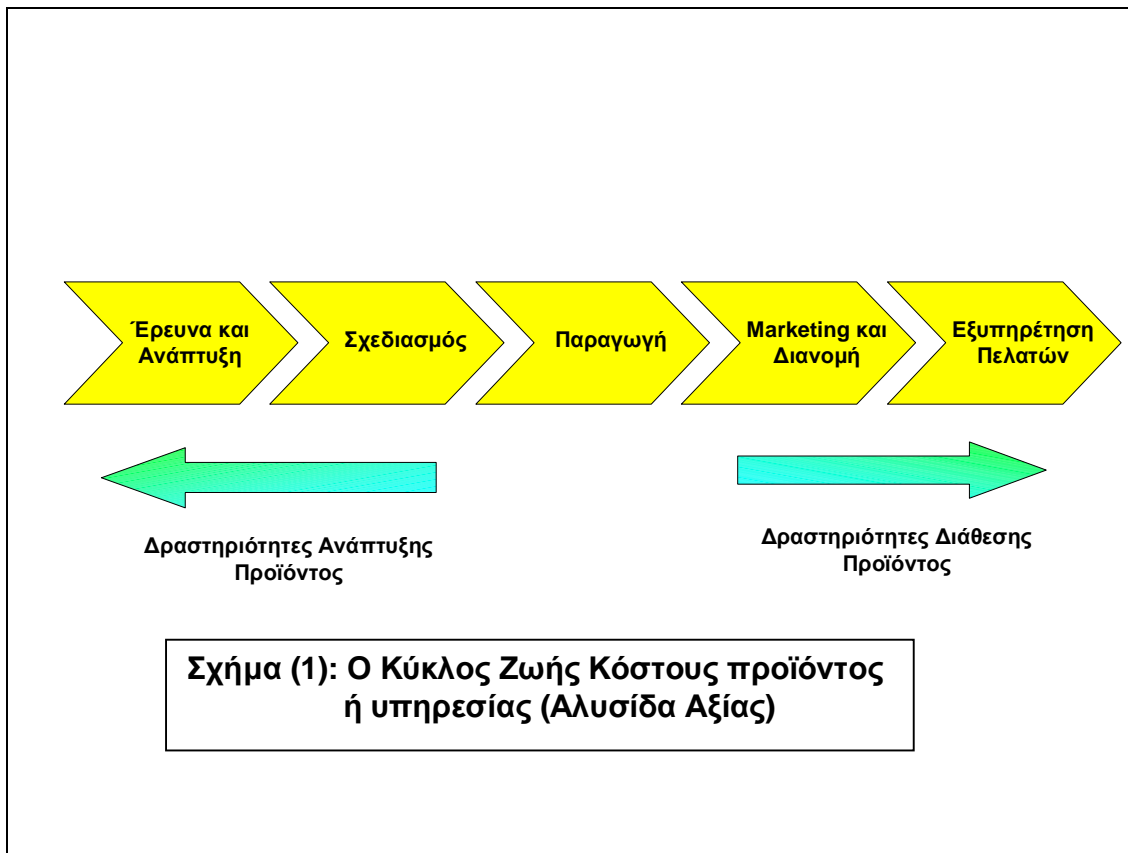
επιχειρήσεις είναι πιο εύκολα κατανοητές, γιατί ο λόγος γίνεται για κάποιο προϊόν με σαφή φυσικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε περισσότερο τις σημαντικές έννοιες της *Κοστολόγησης Στόχου* και του *Κόστους Κύκλου Ζωής*. [10]

1.3 Η Κοστολόγηση (ή λογιστική) Κύκλου Ζωής

Στο σημείο αυτό πρέπει να παραθέσουμε την έννοια της **Λογιστικής Κύκλου Ζωής** (*life-cycle accounting*) και τη σημασία της για τη *Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων*. Η *Λογιστική Κύκλου Ζωής* παρέχει ένα πλαίσιο για τον υπολογισμό και την απεικόνιση του κόστους κατά τη διάρκεια της χρήσιμης ζωής σημαντικών στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας. Ο κύκλος ζωής αρχίζει με την ανίχνευση των αναγκών των πελατών, για παράδειγμα για μια υπηρεσία, και επεκτείνεται μέσω του σχεδιασμού, της έρευνας και ανάπτυξης, της λειτουργίας της υπηρεσίας, της χρήσης και ακόμα και της κατάργησής της. Το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων κύκλου ζωής, συνολικά, αντιπροσωπεύει το κόστος κύκλου ζωής της υπηρεσίας. Στοιχεία του ενεργητικού της εταιρείας για τα οποία υπολογίζονται κόστη κύκλου ζωής, περιλαμβάνουν υπηρεσίες, επιχειρησιακές διεργασίες, έργα και συστήματα. Η ταξινόμηση του κύκλου ζωής συσχετίζει τις δραστηριότητες με την περίοδο που προκύπτουν τα οφέλη και απεικονίζει την αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, η εκροή της δραστηριότητας σχεδιασμού της υπηρεσίας, ωφελεί την υπηρεσία κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής της. Έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο και στις ακόλουθες δραστηριότητες, μια και σε μεγάλο βαθμό, περιορίζει τον τύπο του προσωπικού, τις προμήθειες και τις επιχειρησιακές

διεργασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επομένως, η δραστηριότητα του σχεδιασμού της υπηρεσίας αναπαριστά ένα κόστος κύκλου ζωής και θα πρέπει να κατανεμηθεί σε όλες τις μονάδες υπηρεσίας που πωλούνται κατά τη διάρκεια της ζωής της. Όταν δεν γίνεται αντιστοίχιση του κόστους με τις κατάλληλες χρονικές περιόδους, τα κόστη υπηρεσιών παραποιούνται και ο έλεγχος του κόστους καθίσταται δυσχερής. [11], [12]

Στη συνήθη περίπτωση τα κόστη των προϊόντων και των υπηρεσιών αποτυπώνονται για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα μήνα ή χρόνου. Η Κοστολόγηση Κύκλου Ζωής παρέχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική, γιατί εξετάζει το συνολικό κύκλο ζωής του κόστους του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επομένως παρέχει μια πληρέστερη εικόνα του κόστους και της κερδοφορίας των προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένα προϊόν το οποίο σχεδιάστηκε γρήγορα και απρόσεκτα με μικρή επένδυση σε κόστη σχεδιασμού, ίσως θα έχει σημαντικά μεγαλύτερα κόστη marketing και εξυπηρέτησης μετά την πώληση, στη συνέχεια του κύκλου ζωής. Στο σημείο αυτό πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους οι διοικούντες, οι οποίοι πρέπει να ενδιαφέρονται για το συνολικό κόστος στο σύνολο του κύκλου ζωής και όχι μόνο για τα κόστη παραγωγής. Τα συνολικά κόστη κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, διαχωρίζονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: Τα **κόστη ανάπτυξης του προϊόντος (upstream costs)**, τα **κόστη διάθεσης του προϊόντος (downstream costs)** και τα **παραγωγικά κόστη**, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1 [12], [13]



1.4 Η Κοστολόγηση Στόχου

Η **Κοστολόγηση Στόχου (target costing)** είναι ουσιαστικά μια τεχνική στρατηγικής διοίκησης των μελλοντικών κερδών μιας εταιρείας. Αυτό γίνεται μέσω του προσδιορισμού του *Κόστους Κύκλου Ζωής* στο οποίο μια εταιρεία πρέπει να παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν με συγκεκριμένη λειτουργικότητα και ποιότητα, ώστε αυτό να είναι κερδοφόρο στην αναμενόμενη τιμή πώλησης. Η *Κοστολόγηση Στόχου* καθιστά το κόστος μια εισροή στη διεργασία ανάπτυξης του προϊόντος και όχι μια εκροή από αυτή.

Σύμφωνα με την τεχνική της *Κοστολόγησης Στόχου*, η εταιρεία προσδιορίζει το επιτρεπτό κόστος (κόστος στόχος) για το προϊόν ή την υπηρεσία, έχοντας

δεδομένη μια ανταγωνιστική τιμή αγοράς ή γνωρίζοντας την αναμενόμενη τιμή πώλησης, ώστε η εταιρεία να κερδίσει το επιθυμητό περιθώριο κέρδους. Δηλαδή:

Κόστος Στόχος = Ανταγωνιστική Τιμή – Επιθυμητό Κέρδος

Αυτό που έχει σημασία στη συνέχεια είναι να σχεδιαστεί το προϊόν ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες και να μπορέσει να παραχθεί στην τιμή του κόστους στόχου του. [14]

Η εταιρεία έχει δύο επιλογές για να διαμορφώσει τα κόστη σε ένα επίπεδο κόστους στόχου:

1. Με *εισαγωγή νέας τεχνολογίας παραγωγής*, με τη χρήση εξελιγμένων τεχνικών διοίκησης του κόστους όπως η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων και με την προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας.
2. Με τον *ανασχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας*. Η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει ότι οι αποφάσεις του σχεδιασμού αντιστοιχούν σε ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους του κύκλου ζωής του προϊόντος. Επομένως, με προσεκτικό σχεδιασμό, μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές μειώσεις στα συνολικά κόστη.

Μερικοί διοικούντες υποστηρίζουν ότι, σε αντίθεση με τα προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας, η *Κοστολόγηση Στόχου* παρέχει ένα πιο συγκεκριμένο στόχο, που είναι ένα συγκεκριμένο επίπεδο κόστους. Επειδή ακριβώς αυτός ο στόχος είναι περισσότερο σαφής, φαίνεται και πιο κατορθωτός και επομένως βοηθά και στην υποκίνηση του προσωπικού. Η μέθοδος αυτή τοποθετείται στις

πρώιμες φάσεις του κύκλου ζωής του κόστους και βοηθά στο σχεδιασμό ενός κοστολογικά βιώσιμου και κατ' επέκταση, ανταγωνιστικού προϊόντος. Η *Κοστολόγηση Στόχου*, σταθμίζοντας μεταξύ λειτουργικότητας και κόστους, είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης. Κορυφαίες εταιρείες χρησιμοποιούν την προσέγγιση του **σχεδιασμού της αξίας (*value engineering*)** σε συνδυασμό με την *Κοστολόγηση Στόχου* προκειμένου να μειώσουν τα κόστη του προϊόντος, σταθμίζοντας μεταξύ των διαφορετικών τύπων λειτουργικότητας του προϊόντος (διαφορετικούς τύπους χαρακτηριστικών προϊόντος) και του συνολικού κόστους του προϊόντος. Ένα σημαντικό πρώτο βήμα στο *σχεδιασμό της αξίας* είναι η πραγματοποίηση μιας έρευνας προτιμήσεων των καταναλωτών, κατά το στάδιο του σχεδιασμού του νέου ή του ανανεωμένου προϊόντος. Η ανάλυση αυτή εντοπίζει κρίσιμες προτιμήσεις των καταναλωτών, που προσδιορίζουν την επιθυμητή λειτουργικότητα του νέου προϊόντος.

Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών όπως η General Motors, η Toyota, η Honda Motor Company, η Compaq Computer Inc. και η Intel Inc., χρησιμοποιούν την *Κοστολόγηση Στόχου*, σαν μια χρήσιμη μέθοδο ελέγχου της στάθμισης που πρέπει να γίνει μεταξύ λειτουργικότητας και κόστους. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής περιλαμβάνει πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός της *τιμής της αγοράς (market price)*
2. Προσδιορισμός του επιθυμητού κέρδους
3. Υπολογισμός του κόστους στόχου ως τη διαφορά μεταξύ τιμής της αγοράς και επιθυμητού κέρδους.

4. Χρησιμοποίηση του *σχεδιασμού αξίας (value engineering)* προκειμένου να εντοπιστούν τρόποι μείωσης του κόστους του προϊόντος.
5. Χρησιμοποίηση λειτουργικού ελέγχου για περαιτέρω μείωση του κόστους. [15]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Steimer Thomas E., “Activity-Based Accounting for Total Quality”, Management Accounting, October 1990, p. 40
- [2] Blocher Edward J., Chen Kung H. and Lin Thomas W., Cost management: A strategic emphasis, 2nd Edition Irwin-McGraw Hill, 2002, p.100
- [3] Huang Li-Hua, “The Integration of Activity-Based Costing and the Theory of Constraints”, Journal of Cost Management, November/December 1999, p. 23
- [4] Coate Charles J. and Frey Karen J., “Integrating ABC, TOC and Financial Reporting”, Journal of Cost Management”, July/August 1999, p.22
- [5] Garrison Ray H. and Noreen Eric W., “Managerial Accounting”, Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000, p.20
- [6] όπως [2], p. 101-103
- [7] Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, “Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices” <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>, p. 5
- [8] όπως [2], p. 107,122
- [9] Player Steve and Lacerda Roberto, Arthur Andersen’s Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999, p.3
- [10] όπως [2], p. 153,155
- [11] Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 78,168
- [12] Artto Karlos A., “Life Cycle Cost Concepts and Methodologies“, Journal of Cost Management, Fall 1994, p.28-32
- [13] όπως [2], p. 169
- [14] Cooper Robin, Slagmulder Regine, “Develop Profitable New Products with Target Costing”, Sloan Management Review, Summer 1999, p.23
- [15] όπως [2], p.155,157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η οριοθέτηση και αναλυτική παρουσίαση της έννοιας της δραστηριότητας καθώς και των διαφόρων κατηγοριών της, με σκοπό την εκμείευση της εκάστοτε επιθυμητής διοικητικής πληροφόρησης. Παράλληλα η έννοια της δραστηριότητας διαχωρίζεται από παρεμφερείς έννοιες, όπως *διεργασία*, *λειτουργία* κλπ, ενώ ταυτόχρονα τίθεται το πλαίσιο αλληλεξάρτησης και ιεράρχησης των εννοιών αυτών. Ακολουθεί η ανάλυση των δραστηριοτήτων και των διεργασιών και τέλος, η έννοια της δραστηριότητας εντάσσεται στο πλαίσιο των σύγχρονων συστημάτων διοίκησης και τονίζεται ο κεντρικός ρόλος της για την επιτυχή εφαρμογή των συστημάτων αυτών.

2.2 Έννοια και κατηγορίες Δραστηριοτήτων

2.2.1 Ορισμός Δραστηριότητας

Μια **δραστηριότητα (activity)** είναι ένας συνδυασμός ανθρώπων, τεχνολογίας, προμηθειών, μεθόδων και του περιβάλλοντός τους, με σκοπό την παραγωγή ενός δεδομένου προϊόντος ή μιας δεδομένης υπηρεσίας. Οι δραστηριότητες περιγράφουν το τι ακριβώς κάνει μια εταιρεία, δηλαδή το πώς αναλώνει το χρόνο της. [1]

Επίσης το *Consortium for Advanced Manufacturing - International (CAM – I)*, ορίζει τη δραστηριότητα ως εξής:

Δραστηριότητα είναι (1): εργασία που πραγματοποιείται μέσα σε ένα οργανισμό και (2): αθροίσεις ενεργειών που πραγματοποιούνται σε ένα οργανισμό και είναι χρήσιμες για τους σκοπούς της ανάλυσης ABC. Είναι δηλαδή αθροίσεις καθηκόντων (είτε πραγματοποιούνται από ανθρώπους είτε από μηχανές) που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (εσωτερικών ή εξωτερικών). [2]

2.2.2 Κατηγορίες Δραστηριοτήτων

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική, οι δραστηριότητες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες, ανάλογα με τη χρησιμοποίηση διαφόρων κριτηρίων κατάταξης. Τα κριτήρια κατάταξης των δραστηριοτήτων σε κατηγορίες, που χρησιμοποιούνται σε αυτή την εργασία είναι τα εξής:

2.2.2.1 Το κριτήριο της συμβολής

Ανάλογα με το αν μια δραστηριότητα συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της εταιρείας, μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

A. Μια **πρωτεύουσα δραστηριότητα (primary activity)**, είναι μια δραστηριότητα που *συμβάλλει άμεσα στην κεντρική αποστολή ενός τμήματος ή μιας οργανωσιακής μονάδας*. Για παράδειγμα, η έρευνα αγοράς και η διαρκής προσαρμογή των υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών είναι δύο από τις κύριες δραστηριότητες μερικών τμημάτων marketing. Αποτελούν έναν από τους

λόγους της δημιουργίας του τμήματος marketing. Ένα χαρακτηριστικό μιας πρωτεύουσας δραστηριότητας είναι ότι η εκροή της χρησιμοποιείται εκτός της εταιρείας ή από ένα άλλο τμήμα μέσα στην εταιρεία. [3]

B. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες (*secondary activities*) υποστηρίζουν τις πρωτεύουσες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι γενικές δραστηριότητες όπως η διοίκηση, η επίβλεψη, η εκπαίδευση και η γραμματειακή εργασία που πραγματοποιούνται για να υποστηρίξουν ένα μέρος ή και το σύνολο των πρωτευουσών δραστηριοτήτων μιας οργανωσιακής μονάδας. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της εταιρείας και θα πρέπει να αυξάνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των πρωτευουσών δραστηριοτήτων στο τμήμα αυτό. Αν και αυτές οι δραστηριότητες είναι ουσιαστικές για την αποτελεσματική εκτέλεση των πρωτευουσών δραστηριοτήτων, απομυζούν πόρους και χρόνο από τις δραστηριότητες αυτές και πρέπει να διοικηθούν προσεκτικά. *Ένα κοινό χαρακτηριστικό των δευτερευουσών δραστηριοτήτων είναι ότι καταναλώνονται από τις πρωτεύουσες δραστηριότητες σε μια εταιρεία.* [3]

Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες θα πρέπει να διερευνηθούν προσεκτικά, ώστε να προσδιοριστεί το εάν είναι απαραίτητες. Ο λόγος των δευτερευουσών προς τις πρωτεύουσες δραστηριότητες είναι μια ένδειξη της γραφειοκρατίας που επικρατεί σε μια οργανωσιακή μονάδα. Για παράδειγμα, αναφερόμενοι στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που αποτελεί το ερευνητικό πεδίο της εργασίας μας, ας θεωρήσουμε τις δραστηριότητες ενός υπευθύνου δανείων:

Πρωτεύουσες Δραστηριότητες	% του χρόνου	Δευτερεύουσες Δραστηριότητες	% του χρόνου
<i>Επιχειρηματική Ανάπτυξη</i>			
Κλήσεις πωλήσεων – υπάρχοντες πελάτες	20	Διατήρηση αρχείου πελατών	1
Κλήσεις πωλήσεων – καινούργιοι πελάτες	20	Σταυροειδής πώληση	1
Διαπραγμάτευση εμπορικού δανείου	5	Χειρισμοί δανείου	5
Έλεγχος εμπορικού δανείου	5	Κοινωνική συνεισφορά	3
<i>Εξυπηρέτηση Πελατών</i>			
Εξυπηρέτηση εμπορικών δανείων	20	Εσωτερική αναφορά	1
Επισκόπηση δανείου	5	Προϋπολογισμός	1
Τιμολόγηση δανείου	5	Εκπαίδευση	2
Τεκμηρίωση επισκόπησης δανείου	5	Εργασιακές σχέσεις	1
Σύνολο	85	Σύνολο	15

Αυτός ο λόγος 85/15 θεωρείται πολύ καλός. Ας υποθέσουμε, όμως ότι ο λόγος πρωτευουσών προς δευτερευουσών δραστηριοτήτων του υπευθύνου δανείων είναι 50/50 και ότι το τρέχον επίπεδο προσπάθειας είναι 50 ανθρωπο-έτη για τις πρωτεύουσες δραστηριότητες και 50 ανθρωπο-έτη για τις δευτερεύουσες δραστηριότητες. Στην περίπτωση που οι μισές από τις δευτερεύουσες δραστηριότητες μετατοπιστούν σε χαμηλότερα αμειβόμενο υπαλληλικό προσωπικό, τα καθαρά κέρδη για την εταιρεία θα είναι εντυπωσιακά. Τα 25 ανθρωπο-έτη της δευτερεύουσας προσπάθειας του υπευθύνου δανείων, μπορούν να διεκπεραιωθούν από 25 μέλη του υπαλληλικού προσωπικού. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα σημαντικές οικονομίες, όπως φαίνεται με τους παρακάτω αντιπροσωπευτικούς μισθούς και υπολογισμούς:

25 ανθρωπο-έτη στα €55,000 = €1,375,000

25 ανθρωπο-έτη στα €30,000 = - 750,000

€625,000 [4]

Τα πιο πάνω ευρήματα καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία διάκρισης των δραστηριοτήτων σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες.

2.2.2.2 Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας

Ως προς την αξία που δημιουργούν, οι δραστηριότητες μπορούν να διακριθούν σε:

A. Δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (*value added activities*), οι οποίες βοηθούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας, συμβάλλοντας στη σχηματοποίηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας, στοιχεία για τα οποία πληρώνουν οι πελάτες. Πολλές εταιρείες ιεραρχούν τις δραστηριότητές τους ανάλογα με την αξία ή την αποδοτικότητά τους. Ο ορισμός πάντως του τι αποτελεί **δραστηριότητα που προσθέτει αξία (*value-added activity*)** ποικίλει σημαντικά ανάμεσα στις διάφορες εταιρείες. Μερικοί κοινοί ορισμοί του τι αποτελεί δραστηριότητα που προσθέτει αξία είναι: *μια δραστηριότητα που προσθέτει αξία στα μάτια του πελάτη, μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται όσο το δυνατό αποδοτικότερα, ή μια δραστηριότητα που υποστηρίζει τον πρωταρχικό στόχο της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών*. Οι διοικούντες χρησιμοποιούν αυτό το σχήμα *ιεράρχησης αξίας (*value-ranking scheme*)* για να εστιάσουν την προσοχή τους στα προγράμματα μείωσης κόστους. Η αναγνώριση των δραστηριοτήτων που διενεργούνται αναποτελεσματικά, καταδεικνύει ευκαιρίες για βελτίωση των διεργασιών. Με το ίδιο

σκεπτικό, μειώνοντας τους πόρους που δεσμεύονται για την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που δεν δημιουργούν αξία για τους πελάτες, μειώνεται ο κίνδυνος της ακούσιας ελάττωσης της αντιληπτής από τον πελάτη λειτουργικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

B. Δραστηριότητες μη προστιθέμενης αξίας (*non value added activities*), είναι οποιεσδήποτε δραστηριότητες, άλλες από αυτές οι οποίες είναι οι απολύτως ελάχιστες και ουσιαστικές για να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι και να παραμείνει η εταιρεία μια βιώσιμη επιχείρηση. [5]

2.2.2.3 Το κριτήριο της στρατηγικής

Ορισμένες δραστηριότητες μπορεί να συμβάλλουν στην επίτευξη του στρατηγικού οράματος της εταιρείας, για το λόγο αυτό και χαρακτηρίζονται ως στρατηγικές δραστηριότητες. Επομένως:

Στρατηγικές δραστηριότητες (*strategic activities*) είναι εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες είναι κρίσιμες για την ανταγωνιστική επιτυχία της εταιρείας. [5]

2.2.2.4 Το κριτήριο της ανάγκης εκτέλεσης

Ως προς την ανάγκη εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσα σε μια εταιρεία, διακρίνουμε τα εξής είδη:

A. Υποχρεωτικές δραστηριότητες (*mandatory activities*) είναι οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει μια επιχείρηση. Οι δραστηριότητες αυτές

είναι οι ελάχιστες δραστηριότητες, απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

B. Κατά κρίση δραστηριότητες (*discretionary activities*) είναι οι δραστηριότητες οι οποίες είναι προαιρετικές και βασίζονται στην κρίση της διοίκησης. Στην ουσία αποτελούν τις δραστηριότητες πέρα από τις ελάχιστες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της εταιρείας. [5]

2.2.2.5 Το κριτήριο της επανάληψης

Μερικές από τις δραστηριότητες που εκτελεί μια εταιρεία εκτελούνται σε συνεχή βάση, ενώ άλλες όχι. Με βάση το κριτήριο αυτό ορίζεται η ακόλουθη ταξινόμηση:

A. Μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (*non-repetitive activities*) είναι δραστηριότητες που γίνονται μια φορά και έχουν ακριβή σημεία αρχής και τέλους. Αντιπροσωπεύουν μια στιγμιαία δέσμευση πόρων και δεν πρέπει να γίνουν μέρος του συνεχιζόμενου εργασιακού φόρτου.

B. Επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (*repetitive activities*) είναι εκείνες οι οποίες από τη φύση τους πραγματοποιούνται κατά συνεχή τρόπο. [6]

2.2.2.6 Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς

Ένας χρήσιμος τρόπος ταξινόμησης των δραστηριοτήτων, είναι η κατάταξή τους σε πέντε επίπεδα: [7]

- **Επίπεδο μονάδας προϊόντος (*unit level*)**
- **Επίπεδο παρτίδας προϊόντος (*batch level*)**

- **Επίπεδο προϊόντος (product level)**
- **Επίπεδο πελάτη (customer level)**
- **Επίπεδο υποστήριξης οργανισμού (organization sustaining level)**

Ο τρόπος αυτός οργάνωσης των δραστηριοτήτων, όπως θα δούμε στη συνέχεια, είναι ιδιαίτερα χρήσιμος κατά την υλοποίηση του συστήματος ABC σε μια εταιρεία. Στη συνέχεια παραθέτουμε μια αναλυτικότερη περιγραφή της διαβάθμισης των δραστηριοτήτων που αναφέραμε:

A. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας (*unit-level activities*), πραγματοποιούνται κάθε φορά που παράγεται μια μονάδα προϊόντος. Τα κόστη των δραστηριοτήτων αυτών είναι ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται. Για παράδειγμα, η παροχή ισχύος για τη λειτουργία του παραγωγικού εξοπλισμού είναι δραστηριότητα σε επίπεδο μονάδας, μια και η ισχύς που καταναλώνεται είναι ανάλογη με τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται.

B. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας (*batch-level activities*), πραγματοποιούνται κάθε φορά που γίνεται χειρισμός ή επεξεργασία μιας παρτίδας προϊόντος, ανεξάρτητα από τον αριθμό μονάδων προϊόντος της παρτίδας. Για παράδειγμα, εργασίες όπως η τοποθέτηση παραγγελιών αγοράς, η ρύθμιση των μηχανημάτων και η δρομολόγηση των παραγγελιών προς τους πελάτες είναι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας. Συμβαίνουν κάθε φορά που υπάρχει μια παρτίδα ή μια παραγγελία πελάτη. Τα κόστη σ' αυτό το επίπεδο εξαρτώνται από

τον αριθμό των παρτίδων που υφίστανται επεξεργασία, παρά στον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται, τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που πωλούνται ή κάποιο άλλο μέτρο όγκου. Για παράδειγμα, το κόστος ρύθμισης μιας μηχανής για την κατεργασία μιας παρτίδας είναι το ίδιο ανεξάρτητα από το εάν η παρτίδα περιέχει μια ή χίλιες μονάδες προϊόντος.

Γ. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος (*product-level activities*), σχετίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα και τυπικά πρέπει να πραγματοποιηθούν ανεξάρτητα από το πόσες παρτίδες δρομολογούνται ή πόσες μονάδες προϊόντος παράγονται ή πωλούνται. Για παράδειγμα, δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός ή η διαφήμιση ενός προϊόντος και η απασχόληση αντίστοιχου προσωπικού, είναι όλες δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος.

Δ. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο πελάτη (*customer-level activities*), σχετίζονται με συγκεκριμένους πελάτες και περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως τηλεφωνικές κλήσεις πωλήσεων, ταχυδρομική αποστολή καταλόγων και γενική τεχνική υποστήριξη που δεν συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.

Ε. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο υποστήριξης οργανισμού (*organization-sustaining activities*), πραγματοποιούνται ανεξάρτητα από το ποιοι πελάτες εξυπηρετούνται ή ποια προϊόντα παράγονται ή πόσες παρτίδες επεξεργάζονται ή ακόμα και πόσες μονάδες προϊόντος παράγονται. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως ο καθαρισμός των γραφείων των στελεχών, η παροχή

δικτύου υπολογιστών, η εξασφάλιση δανείων, η ετοιμασία ετήσιων αναφορών προς τους μετόχους κλπ.

2.3 Έννοιες συνυφασμένες με τη Δραστηριότητα

Για την πληρέστερη κατανόηση του όρου της δραστηριότητας, παραθέτουμε τους ορισμούς της *εισροής και εκροής δραστηριότητας*, καθώς και του *μέτρου της δραστηριότητας και της δεξαμενής κόστους δραστηριότητας*. Οι έννοιες αυτές συνοδεύουν και συμπληρώνουν την έννοια της Δραστηριότητας

- **Εισροή δραστηριότητας (*activity input*):** Η εισροή δραστηριότητας είναι το αποτέλεσμα ή η συνέπεια μιας ενέργειας εξωτερικής προς τη δραστηριότητα. **Οι εισροές αυτές δίνουν το έναυσμα για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας.** [8]
- **Εκροή δραστηριότητας (*activity output*):** Μια εκροή δραστηριότητας **είναι το αποτέλεσμα του μετασχηματισμού των διατιθέμενων πόρων, από μια δραστηριότητα**. Είναι στη ουσία, αυτό που λαμβάνει ο χρήστης ή αυτό που παράγει η δραστηριότητα ή αλλιώς το αποτέλεσμα της πραγματοποίησης της δραστηριότητας. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι η εκροή είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας και όχι ο σκοπός. Για παράδειγμα, η δραστηριότητα πώλησης ενός αυτοκινήτου έχει σαν αποτέλεσμα ένα συμβόλαιο πώλησης και όχι το κέρδος που είναι ο σκοπός της πώλησης. [9]

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω σημείων παραθέτουμε το ακόλουθο παράδειγμα παραλαβής προμηθειών: [10]

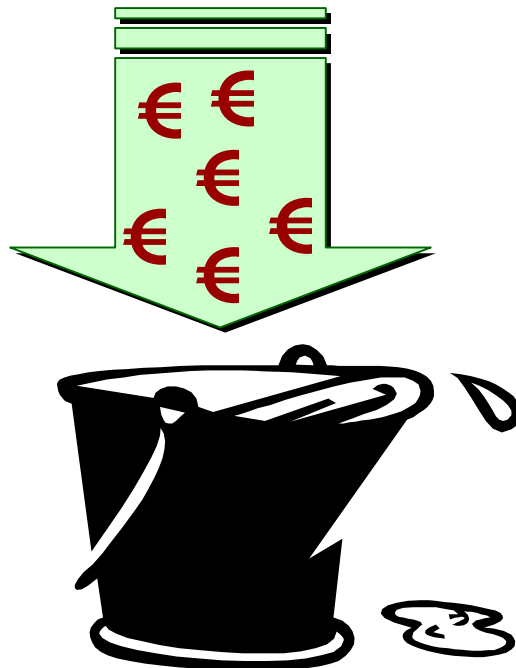
Εισροή Δραστηριότητας	Δραστηριότητα	Εκροή Δραστηριότητας	Επακόλουθες Δραστηριότητες
Δελτίο Αποστολής Προμηθευτή	Παραλαβή προμηθειών	Δελτίο Παραλαβής προμηθειών	Εκφόρτωση προμηθειών Έλεγχος προμηθειών Μετακίνηση προμηθειών Αποθήκευση προμηθειών Πληρωμή για τις προμήθειες

- **Μέτρο δραστηριότητας (activity/output measure):** Ένα μέτρο δραστηριότητας είναι μια εκροή ή ένα φυσικό χαρακτηριστικό της δραστηριότητας. Για παράδειγμα, η εκροή της δραστηριότητας αγοράς πρώτων υλών είναι η παραγγελία αγοράς τους. Έτσι, το κόστος της δραστηριότητας αγοράς μπορεί να εκφραστεί ως κόστος ανά παραγγελία αγοράς. Άλλα μέτρα δραστηριότητας περιλαμβάνουν:

Δραστηριότητα	Μέτρο Δραστηριότητας
Πληρωμή προμηθευτών	Τιμολόγια, Επιταγές
Είσπραξη απαιτήσεων	Παραγγελίες πελατών, Αριθμός τηλεφωνικών κλήσεων για είσπραξη
Έλεγχος αποθεμάτων	Αριθμός προμηθευόμενων ειδών
Εντολή παραγγελίας αγοράς	Αριθμός παραγγελιών αγοράς
Παραλαβή παραγγελιών	Αριθμός παραγγελιών αγοράς
Αποθήκευση προμηθειών	Αριθμός προμηθευόμενων ειδών
Έλεγχος εισερχομένων προμηθειών	Αριθμός ελέγχων / ειδών
Εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας	Αριθμός εκπαιδευόμενων υπαλλήλων
Αξιολόγηση προμηθευτών	Αριθμός προμηθευτών
Πιστοποίηση προμηθευτών	Αριθμός πιστοποιήσεων

Η επιλογή του κατάλληλου μέτρου δραστηριότητας είναι κρίσιμη. Μια και το μέτρο δραστηριότητας κάνει αντιληπτή την εκροή της δραστηριότητας, η επιλογή του πρέπει να γίνει με προσοχή. [11]

- **Δεξαμενή κόστους δραστηριότητας (activity cost pools):** Μπορεί να θεωρηθεί πολύ παραστατικά ως ένας “κουβάς” στον οποίο συγκεντρώνονται τα κόστη που σχετίζονται με μια δραστηριότητα σε ένα σύστημα ABC, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα. Συνηθέστερα πάντως, μια δεξαμενή κόστους δραστηριοτήτων δεν αναφέρεται σε μια και μόνο δραστηριότητα, αλλά σε ένα σύνολο παρόμοιων δραστηριοτήτων, οι οποίες ομαδοποιούνται προκειμένου να διευκολυνθεί η εφαρμογή του συστήματος ABC. [12]



Σχήμα (2): Η δεξαμενή του κόστους δραστηριότητας με παραστατικό τρόπο

2.4 Έννοιες παρεμφερείς με τη Δραστηριότητα

Παράλληλα με την κατανόηση του όρου της δραστηριότητας είναι απαραίτητο να διαλευκανθούν και να διαφοροποιηθούν οι ορισμοί παρεμφερών εννοιών, για την αποφυγή συγχύσεων, καθώς και για την πλήρη και σε βάθος κατανόηση του

τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης μιας σύγχρονης εταιρείας που έχει υιοθετήσει τους καινοτόμους τρόπους διοίκησης που περιγράψαμε. Στα πλαίσια αυτά κρίνεται χρήσιμη η συνοπτική οριοθέτηση του περιεχομένου των παρακάτω όρων, ξεκινώντας με την παράθεση δύο παραδειγμάτων, ώστε να γίνουν ευκολότερα κατανοητοί οι ορισμοί και να διαλευκανθεί η **ιεράρχηση των εννοιών λειτουργία (function), επιχειρησιακή διεργασία (business process), δραστηριότητα (activity), καθήκον (task) και χειρισμός (operation)**: [13], [14]

ü Υποθέτουμε ότι η **επιχειρησιακή διεργασία** ονομάζεται “ανάπτυξη νέων προϊόντων”. Σημαντικές **δραστηριότητες μέσα** σε αυτή την **επιχειρησιακή διεργασία** μπορεί να είναι η έρευνα αγοράς, η διευκρίνιση των απαιτήσεων των πελατών, η ανάπτυξη και δοκιμή πρωτοτύπων. Τα **καθήκοντα μέσα** στη **δραστηριότητα** της έρευνας αγοράς μπορεί να είναι η διενέργεια μελετών, η συλλογή και ανάλυση δεδομένων και η ανάπτυξη αγοραστικών προφίλ των πελατών.

ü **Λειτουργία**: Marketing και πωλήσεις.

Επιχειρησιακή διεργασία: Πώληση υπηρεσίας.

Δραστηριότητα: Παρουσίαση πρότασης.

Καθήκον: Συλλογή δεδομένων πρότασης.

Χειρισμός: Δακτυλογράφηση πρότασης.

- **Διεργασία (process)** είναι, γενικά, μια σειρά δραστηριοτήτων που συνδέονται προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού, ο οποίος

αποτελεί ένα μέρος της διαδικασίας παραγωγής κάποιου προϊόντος ή της παροχής κάποιας υπηρεσίας. Το άθροισμα των επιμέρους διεργασιών είναι στην ουσία το άθροισμα των διαδοχικών βημάτων που πρέπει να ακολουθήσουμε προκειμένου να παραδώσουμε στον πελάτη το προϊόν ή την υπηρεσία που ζήτησε.

- Μια **επιχειρησιακή διεργασία (business process)**, είναι ένα δίκτυο συσχετισμένων και αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που συνδέονται από τις εκροές που ανταλλάσσουν. Οι δραστηριότητες συσχετίζονται επειδή ένα συγκεκριμένο γεγονός εκκινεί την πρώτη δραστηριότητα στην επιχειρησιακή διεργασία, η οποία, στη συνέχεια, δίνει το έναυσμα σε επόμενες δραστηριότητες. Μια εκροή δραστηριότητας αποτελεί ταυτόχρονα μια εισροή στην επόμενη κατά σειρά δραστηριότητα μέσα στην επιχειρηματική διεργασία. Με τον τρόπο αυτό η αλληλεπίδραση δύο δραστηριοτήτων δημιουργεί μια ροή πληροφοριών, ανάμεσα στις διαδοχικές δραστηριότητες. Η ροή αυτή των πληροφοριών, σχηματίζει μια διεπιφάνεια μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων μέσα σε μια διεργασία και τις συνδέει με μια ισχυρή **σχέση αιτίου και αποτελέσματος (cause and effect relationship)**. Το **αίτιο** ή η εκροή μιας δραστηριότητας, αποτελεί την εισροή της επόμενης κατά σειρά δραστηριότητας και το **αποτέλεσμα** της εισροής αυτής είναι η εκτέλεση της δραστηριότητας που ακολουθεί.
- Μια **λειτουργία (function)** είναι μια ομαδοποίηση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με κάποιο κοινό σκοπό, όπως για παράδειγμα, το marketing, η

- ασφάλεια, ο έλεγχος ποιότητας, το λογιστήριο, η νομική υπηρεσία, οι ανθρώπινοι πόροι, εξυπηρέτηση των πελατών και η διαχείριση της αποθήκης.
- Ένας **χειρισμός (operation)** είναι μια στοιχειώδης μονάδα εργασίας. Ο συνδυασμός στοιχείων εργασίας ή χειρισμών, οδηγεί στον καθορισμό ενός καθήκοντος.
 - Ένα **καθήκον (task)** είναι ένας συνδυασμός **στοιχείων εργασίας ή χειρισμών (operations)**, που συγκροτούν μια δραστηριότητα, με άλλα λόγια είναι ο τρόπος πραγματοποίησης μιας δραστηριότητας. Διάφορες εταιρείες μπορεί να πραγματοποιούν τις ίδιες δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας σημαντικά διαφορετικά καθήκοντα. [13], [14], [15]

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, έχουν επιλεγεί οι δραστηριότητες και όχι οι λειτουργίες ή τα καθήκοντα, γιατί βρίσκονται στο κατάλληλο επίπεδο λεπτομέρειας, ώστε να υποστηρίξουν ένα σύστημα συνεχούς διοίκησης του κόστους. Η αναφορά στο λειτουργικό επίπεδο είναι υπερβολικά σφαιρική για την ακριβή κατανομή του κόστους, ενώ η αναφορά στο επίπεδο του καθήκοντος ή του χειρισμού είναι εξαιρετικά εντοπισμένη, για λόγους ελέγχου του κόστους, και πολύ δαπανηρή. [13]

2.5 Ανάλυση Δραστηριοτήτων

Η **Ανάλυση Δραστηριοτήτων (Activity Analysis)** ορίζεται ως η αναγνώριση και περιγραφή των δραστηριοτήτων σε μια εταιρεία. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τι ακριβώς κάνουν οι δραστηριότητες μέσα σε ένα τμήμα, πόσοι εργαζόμενοι τις πραγματοποιούν, πόσο χρόνο χρειάζονται για να τις εκτελέσουν, τι πόροι

χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες αυτές, ποια λειτουργικά δεδομένα αντανakλούν καλύτερα την επίδοση των δραστηριοτήτων και τι αξία έχει κάθε δραστηριότητα για την εταιρεία. Η *Ανάλυση Δραστηριοτήτων* διεκπεραιώνεται μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και μελέτης των τηρούμενων αρχείων για κάθε είδος εργασίας. Ο στόχος της *Ανάλυσης Δραστηριοτήτων* είναι να αναγνωρίσει τις σημαντικές δραστηριότητες μιας εταιρείας με σκοπό να καθιερώσει μια βάση για την ακριβή περιγραφή των *επιχειρησιακών διεργασιών (business processes)* και τον προσδιορισμό του κόστους και της επίδοσής τους. Η *Ανάλυση Δραστηριοτήτων* αποσυνθέτει μια μεγάλη και σύνθετη εταιρεία στις στοιχειώδεις δραστηριότητές της και αναγνωρίζει τον τρόπο που μια εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της, ώστε να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς σκοπούς της.

Τα βήματα που περιλαμβάνει η ανάλυση δραστηριοτήτων είναι τα ακόλουθα: [16], [17], [18], [19], [20]

1. Καθορισμός επιχειρησιακών διεργασιών και διευκρίνιση σημαντικών δραστηριοτήτων: Η ανάπτυξη του **σχεσιακού χάρτη επιχειρησιακών διεργασιών (business process relationship map)** βοηθάει στην τεκμηρίωση των επιχειρησιακών διεργασιών και στη διαλεύκανση της μεταξύ τους σχέσης. Ένας καλός σχεσιακός χάρτης επιχειρησιακών διεργασιών, προσφέρει μια οπτική εικόνα των διεργασιών αυτών, καθώς και του τρόπου διασύνδεσής τους, χωρίς αδικαιολόγητη πολυπλοκότητα. Επιπλέον, χρησιμεύει σαν ένα προκαθορισμένο πλαίσιο κάτω από το οποίο μπορούν να εντοπιστούν οι αντίστοιχες δραστηριότητες. Η ανάπτυξη ενός σχεσιακού χάρτη

επιχειρησιακών διεργασιών βοηθάει ιδιαίτερα την επικοινωνία και την κατανόηση της “μεγάλης εικόνας (*big picture*)”. Για να είναι όμως χρήσιμος ο χάρτης αυτός θα πρέπει να αντανακλά την συναινετική άποψη των επιχειρησιακών διεργασιών σε μια εταιρεία. Η συμφωνία στο επίπεδο των επιχειρησιακών διεργασιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη συναίνεσης στο επίπεδο των δραστηριοτήτων. Όσον αφορά τις δραστηριότητες, αυτές τεκμηριώνονται επί τη βάση συζητήσεων, συνεντεύξεων, παρατηρήσεων και ανάλυσης. Αφού καθοριστούν, στη συνέχεια οι δραστηριότητες ενώνονται μέσω των *εισροών και εκροών τους (inputs and outputs)*, σε μια αλυσίδα για να παραστήσουν κάποια επιχειρηματική διεργασία. Παρακάτω παραθέτουμε κριτήρια για την εκτίμηση του ποιες δραστηριότητες είναι σημαντικές:

A. Δραστηριότητες με τις οποίες η εταιρεία αλληλεπιδρά με τον πελάτη, όπως για παράδειγμα, η κράτηση εισιτηρίων και ο έλεγχος αποσκευών για μια αεροπορική εταιρεία.

B. Δραστηριότητες που είναι μεγάλου κόστους και καταναλώνουν σημαντικές ποσότητες πόρων. Παρατηρείται συχνά ότι οι δέκα πιο κοστοβόρες δραστηριότητες, αντιστοιχούν σε πάνω από το ένα- τρίτο του συνολικού κόστους.

Γ. Δραστηριότητες οι οποίες απαιτούνται για τη παροχή των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας.

Δ. Δραστηριότητες που υποστηρίζουν τους σκοπούς της εταιρείας. Κάθε είδους εργασία που έχει να κάνει με την επίτευξη της στρατηγικής αποστολής και των

στρατηγικών στόχων, πρέπει να πρέπει να πραγματοποιηθεί στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

Ε. Δραστηριότητες που μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε δραστηριότητα που ενδεχομένως συμβάλλει στην καλύτερη επίδοση έναντι των ανταγωνιστών και μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να θεωρηθεί σημαντική.

2. Καθορισμός μέτρων / εκροών των δραστηριοτήτων. Ο καθορισμός των μέτρων δραστηριοτήτων είναι μια σημαντική εργασία που πρέπει να αναληφθεί στα πλαίσια της ανάλυσης δραστηριοτήτων, γιατί πολλές από τις εκροές / μέτρα δραστηριότητας θα χρησιμοποιηθούν ως *οδηγοί δραστηριοτήτων*, για τον *καταλογισμό του κόστους των δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους*, σύμφωνα με την ανάλυση που θα ακολουθήσει. Επιπλέον, οι σαφώς καθορισμένες και ποσοτικοποιημένες εκροές των δραστηριοτήτων είναι τα βασικά συστατικά για τη μέτρηση της παραγωγικότητας, αναφορικά με την επίδοση της δραστηριότητας. Οι εκροές των δραστηριοτήτων μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν, θεωρώντας απλά ως μέτρο δραστηριότητας τον αριθμό των εξερχόμενων από τη δραστηριότητα μονάδων. Διαιρώντας το συνολικό κόστος της δραστηριότητας με την εκροή αυτής της δραστηριότητας, λαμβάνουμε το κόστος ανά μονάδα εκροής της δραστηριότητας. Αν και τα συνολικά κόστη δραστηριοτήτων τυπικά δεν είναι συγκρίσιμα με άλλες εταιρείες, είναι όμως το κόστος ανά μονάδα εκροής δραστηριότητας. Αλλά ακόμα και να μην υπάρχει η δυνατότητα να συγκριθεί το κόστος ανά μονάδα εκροής δραστηριότητας, με αυτό μιας άλλης εταιρείας,

παρ' όλα αυτά η πληροφορία είναι χρήσιμη και σχετική. Το κόστος ανά μονάδα εκροής δραστηριότητας εκπροσωπεί μια μέτρηση παραγωγικότητας σε μια εταιρεία, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραστήσει την τρέχουσα επίδοση. Με το πέρασμα του χρόνου το κόστος αυτό θα πρέπει να συγκρίνεται με τα επόμενα στοιχεία που θα προκύψουν, ώστε να προσδιοριστεί το αν πραγματοποιείται πρόοδος.

3. Αναγνώριση των πελατών / χρηστών των εκροών των δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες έχουν πελάτες ή χρήστες ή αποδέκτες των εκροών τους, που μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί. Εσωτερικοί πελάτες των εκροών των δραστηριοτήτων, μπορεί να είναι άλλες δραστηριότητες ή περιοχές της επιχείρησης. Εξωτερικοί πελάτες μπορεί να είναι οι πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας, όπως και τράπεζες, επενδυτές, φορολογικές αρχές κλπ.
4. Πραγματοποίηση της Ανάλυσης Προστιθέμενης Αξίας. Η κατηγοριοποίηση των δραστηριοτήτων σαν προστιθέμενης ή μη προστιθέμενης αξίας είναι σημαντική και χρήσιμη γιατί επηρεάζει τον τύπο της πρωτοβουλίας βελτίωσης που δουλεύει καλύτερα. Στην περίπτωση μίας δραστηριότητας προστιθέμενης αξίας, οι προσπάθειες εστιάζονται στη βελτίωση της εργασίας και τη μεγιστοποίηση της επίδοσης. Στην περίπτωση μίας δραστηριότητας μη προστιθέμενης αξίας, οι προσπάθειες εστιάζονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους της ή ακόμα και στην εξάλειψή της.
5. Αναγνώριση Οδηγών Κόστους. Όπως ορίζεται από το Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM – I), **οδηγός κόστους** είναι

έναν οποιοσδήποτε παράγοντα που προκαλεί αλλαγή στο κόστος μίας δραστηριότητας. Για παράδειγμα, οι καιρικές συνθήκες που επικρατούν, μπορεί να είναι ένας οδηγός κόστους, ή μια αιτία δημιουργίας κόστους, για τις μεταφορικές εταιρείες κατά τη χειμερινή περίοδο. Στο γενικότερο επιχειρησιακό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι ο ρυθμός ανανέωσης του προσωπικού, το ανεπαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό, ο απαρχαιωμένος εξοπλισμός και η πολυπλοκότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρείας, θα μπορούσαν να είναι παράγοντες που δημιουργούν κόστος. Επιπροσθέτως, ορισμένες δραστηριότητες μπορεί να είναι οδηγοί κόστους άλλων δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, η δραστηριότητα επιλογής προμηθευτών μπορεί να είναι ένας οδηγός κόστους για τις δραστηριότητες βιομηχανοποίησης γιατί η λανθασμένη επιλογή προμηθευτών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών. Για το λόγο αυτό, η χαμηλή ποιότητα και οι καθυστερημένες παραδόσεις των προμηθευτών, συχνά θεωρούνται ως οδηγοί κόστους. **Οι οδηγοί κόστους προσδιορίζουν την αιτία του κόστους της δραστηριότητας** και είναι πολύτιμοι γιατί κατευθύνουν τους ανθρώπους να αναλάβουν δράση στο επίπεδο της **αιτίας δημιουργίας του κόστους (root cause)**. Όλες οι δραστηριότητες έχουν πολλαπλούς οδηγούς κόστους, μερικοί από τους οποίους είναι ελέγξιμοι, ενώ άλλοι από αυτούς δεν είναι. Η **ανάλυση οδηγών κόστους** αναφέρεται ως η εξέταση, ποσοτικοποίηση και εξήγηση της επίδρασης των οδηγών κόστους πάνω στις δραστηριότητες. Οι διοικούντες συχνά χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της **ανάλυσης οδηγών κόστους** σε προγράμματα συνεχούς βελτίωσης, με σκοπό

να μειωθεί ο **χρόνος επεξεργασίας (throughput time)**, να βελτιωθεί η ποιότητα και να μειωθούν τα κόστη. Ο αντικειμενικός σκοπός στην ανάλυση αυτή είναι να αναγνωριστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι οδηγοί κόστους και στη συνέχεια να δοθούν προτεραιότητες για δράση με βάση την ικανότητα της εταιρείας να επηρεάσει τον εκάστοτε οδηγό. Η αξία της αναγνώρισης οδηγών κόστους για κάθε δραστηριότητα είναι να κατευθυνθούν οι προσπάθειες βελτίωσης ακριβώς στις αιτίες του κόστους. Οι **οδηγοί κόστους** μπορούν ευρύτερα να διακριθούν σε **εσωτερικούς** και **εξωτερικούς οδηγούς**. **Οι εξωτερικοί οδηγοί κόστους** βρίσκονται εκτός του οργανισμού και τυπικά δεν μπορούν να επηρεαστούν βραχυπρόθεσμα. Παραδείγματα οδηγών κόστους που δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να επηρεαστούν βραχυπρόθεσμα είναι οι νομοθετικές απαιτήσεις, διάφορα οικονομικά γεγονότα, διακοπές στην παροχή προμηθειών κλπ. **Οι εσωτερικοί οδηγοί κόστους** βρίσκονται εντός της εταιρείας και μπορούν να επηρεαστούν βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα. Συχνά η ανάλυση οδηγών κόστους εντοπίζει οδηγούς που επηρεάζουν πολλαπλές δραστηριότητες. Αυτοί είναι οι οδηγοί κόστους που πρέπει να αντιμετωπιστούν πρώτα, γιατί ο περιορισμός ή η εξάλειψή τους έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στις προσπάθειες βελτίωσης. Η εξάλειψη ενός τέτοιου οδηγού κόστους μπορεί να βελτιώσει ταυτόχρονα πολλές δραστηριότητες.

6. Προσδιορισμός επίδοσης και στόχων δραστηριότητας. Οι μετρήσεις της επίδοσης των δραστηριοτήτων είναι σχεδιασμένες ώστε να παρέχουν πληροφόρηση για το πόσο καλά πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα. Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία για την εκτίμηση της επίδοσης μιας

δραστηριότητας: η παραγωγικότητα, η ποιότητα, ο απαιτούμενος χρόνος και η ικανοποίηση του πελάτη. Συγκεκριμένα:

A. Παραγωγικότητα (*productivity*): Παραγωγικότητα διεργασίας είναι το πηλίκο της εκροής μιας διεργασίας προς τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν και αποκαλύπτει την έκταση κατά την οποία οι πόροι μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για τη μετατροπή των εισροών ή πόρων σε εκροές.

B. Ποιότητα (*quality*): Ποιότητα απλά σημαίνει συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Η ποιότητα σαν μέτρο της επίδοσης είναι ένα από τα πιο χρήσιμα πληροφοριακά δεδομένα, γιατί δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να επιτύχει το στόχο του να παρέχει στον πελάτη τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στη χαμηλότερη τιμή και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Γ. Απαιτούμενος χρόνος (*cycle time*): Ο απαιτούμενος χρόνος είναι μια μέτρηση του συνολικά αναλωθέντος χρόνου για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας ή επιχειρησιακής διεργασίας. Οι μετρήσεις απαιτούμενου χρόνου εφαρμόζονται καλύτερα σε επίπεδο επιχειρησιακών διεργασιών, όπου η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων είναι κρίσιμη για τη μείωση του χρόνου αυτού.

Δ. Ικανοποίηση του πελάτη (*customer satisfaction*): Ως μια μέτρηση-κλειδί της επίδοσης, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να εκφράζεται και να ποσοτικοποιείται από τον ίδιο τον πελάτη, ίσως εκφρασμένη σε μια κλίμακα.

7. Προσδιορισμός άλλων χαρακτηριστικών των δραστηριοτήτων. Άλλα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων είναι η διάκρισή τους σε πρωτεύουσες-δευτερεύουσες, κατά κρίση, στρατηγικές, για τις οποίες έχουμε ήδη μιλήσει.
8. Συλλογή δεδομένων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την κοστολόγηση δραστηριοτήτων και προϊόντων. Η ποιότητα και η ακεραιότητα των δεδομένων, επηρεάζουν την ποιότητα και την ακεραιότητα των συμπερασμάτων που προκύπτουν, καθώς και τις προτάσεις που γίνονται με βάση την ανάλυση των δεδομένων αυτών. Είναι φανερό ότι η διαδικασία συλλογής δεδομένων είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος ABC. Οι βασικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται είναι οι συνεντεύξεις με τους επικεφαλής τμημάτων και το προσωπικό για τον προσδιορισμό του χρόνου που δαπανούν σε κάθε δραστηριότητα, τα ερωτηματολόγια, εγχειρίδια διαδικασιών, μελέτες ποιότητας, περιγραφές εργασίας, διαγράμματα διεργασιών, η ανάλυση των ιστορικών δεδομένων και της ευρύτερης τεκμηρίωσης της εταιρείας σε θέματα λειτουργίας, καθώς και διάφορες συσκέψεις.

Η παραπάνω μεθοδολογία δεν είναι η μοναδική και στη βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλες προσεγγίσεις στο θέμα της *Ανάλυσης Δραστηριοτήτων*. [21]

Η **Ανάλυση Δραστηριοτήτων** παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για μια εταιρεία, όπως:

- ü Τι ακριβώς γίνεται
- ü Πόση εργασία γίνεται (φόρτος εργασίας)

- ü Πως γίνεται η εργασία
- ü Το κόστος πραγματοποίησης της εργασίας
- ü Η ποιότητα της εργασίας
- ü Ο χρόνος για την πραγματοποίηση της εργασίας
- ü Η εκροή της εργασίας
- ü Σχέσεις πελάτη / προμηθευτή
- ü Σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών [22]

Η **Ανάλυση Δραστηριοτήτων** υποστηρίζει *πολλαπλούς αντικειμενικούς σκοπούς*, συμπεριλαμβανομένων:

- ü Ικανοποίηση πελατών
- ü Αναδόμηση της εταιρείας
- ü Ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διεργασιών
- ü Βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών
- ü Μείωση του χρόνου
- ü Βελτιμένος σχεδιασμός και προϋπολογισμός
- ü Συνεχής βελτίωση
- ü Συμμετοχή των εργαζομένων [23]

Η *Ανάλυση Δραστηριοτήτων* χρησιμοποιείται για να αποσυνθέσει μια μεγάλη και σύνθετη εταιρεία στις στοιχειώδεις δραστηριότητες και τις εκροές των δραστηριοτήτων, στοιχεία που είναι περισσότερο κατανοητά και διαχειρίσιμα. Η *Ανάλυση Δραστηριοτήτων* βασίζεται στην παρατήρηση ότι, ολόκληρο το σύστημα

είναι πολύ μεγάλο για να διαχειριστεί αποτελεσματικά, όχι όμως και οι ξεχωριστές δραστηριότητές του. Μέσω της ανάλυσης αυτής γίνεται κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί μια εταιρεία. Η *Ανάλυση των Δραστηριοτήτων* οδηγεί στο **Σχεδιασμό των Δραστηριοτήτων (Activity Planning)**, ο οποίος προσδιορίζει τους πόρους (και επομένως τα επίπεδα ικανοτήτων και στελέχωσης) που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός δεδομένου επιπέδου υπηρεσίας και δείχνει το πώς οι επιχειρησιακές διεργασίες μπορούν να βελτιωθούν, με την εξάλειψη περιττών και σπάταλων δραστηριοτήτων. [24]

Μετά την προσέγγιση που κάναμε στο θέμα της *Ανάλυσης Δραστηριοτήτων*, θα επιχειρήσουμε μια αντίστοιχη προσέγγιση στο αμέσως ανώτερο επίπεδο, το επίπεδο των διεργασιών.

2.6 Ανάλυση Επιχειρησιακών Διεργασιών

Μια Επιχειρησιακή Διεργασία είναι μια σε σειρά διάταξη δραστηριοτήτων που λειτουργούν με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού, όπως για παράδειγμα το marketing των υπηρεσιών, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή η επεξεργασία των παραγγελιών των πελατών. Οι δραστηριότητες είναι συσχετισμένες γιατί ένα συγκεκριμένο γεγονός δίνει το έναυσμα στην πρώτη δραστηριότητα, μέσα στη διεργασία, η οποία στη συνέχεια πυροδοτεί την εκτέλεση των επόμενων δραστηριοτήτων. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρησιακών διεργασιών είναι ότι υπερβαίνουν τα οργανωσιακά όρια. Για παράδειγμα, η εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας θα απαιτούσε μια εκτίμηση των αναγκών των πελατών, σχεδιασμό και προδιαγραφές για την νέα υπηρεσία και την

ανάπτυξη μιας διαδικασίας για τη δημιουργία της υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό απαιτεί την ταυτόχρονη προσπάθεια και συμμετοχή των τμημάτων του marketing, της έρευνας και ανάπτυξης, της διοίκησης και της χρηματοδότησης. *Η διεργασία εισαγωγής μιας νέας υπηρεσίας*, θα έβαζε σε λειτουργία τις ακόλουθες δραστηριότητες:

Δραστηριότητα	Υπεύθυνο Τμήμα
Ανάλυση αγοράς	Marketing
Σχεδιασμός υπηρεσίας	Έρευνα και Ανάπτυξη
Ανασκόπηση σχεδιασμού	Marketing και Λειτουργικό
Σχεδιασμός ποιότητας	Διασφάλιση ποιότητας
Δημιουργία πρωτοτύπου	Λειτουργικό και Έρευνα
Δοκιμή πρωτοτύπου	Marketing και Λειτουργικό
Ανάλυση make/buy	Χρηματοοικονομικό
Σχεδιασμός διεργασιών	Λειτουργικό
Χρηματοοικονομική ανάλυση	Χρηματοοικονομικό

Η **Ανάλυση Επιχειρησιακών Διεργασιών** εστιάζει την προσοχή των διοικούντων στις αλληλεξαρτήσεις των τμημάτων της εταιρείας. Αναγκάζει τους διοικούντες των τμημάτων να αντιληφθούν ότι οι πελάτες τους είναι τα άλλα τμήματα και ότι η επίδοση των δραστηριοτήτων τους επηρεάζει τις επόμενες δραστηριότητες μέσα στην επιχειρησιακή διεργασία. Οι δραστηριότητες που ακολουθούν πραγματοποιούνται πιθανότατα σε κάποιο άλλο τμήμα της εταιρείας και έτσι γίνεται σαφής η αλληλεξάρτηση των τμημάτων της εταιρείας. [25]

Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ των δραστηριοτήτων υποστηρίζει τις επιχειρησιακές διεργασίες, με τον εντοπισμό περιττών και άχρηστων δραστηριοτήτων, οι οποίες αυξάνουν το κόστος χωρίς κανένα αντίστοιχο όφελος. Η συνολική επιχειρησιακή διεργασία μπορεί, επομένως, να αναδομηθεί ώστε να μειωθεί το κόστος και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα. Η διαδικασία για την

ανάλυση μιας επιχειρησιακής διεργασίας είναι, πρωτίστως, ο προσδιορισμός της σειράς των δραστηριοτήτων, ακολουθώντας τη ροή των πληροφοριών από τη μια δραστηριότητα σε μια άλλη. Η ροή των πληροφοριών αντιπροσωπεύει εισροές και εκροές και πραγματοποιείται στη διεπιφάνεια μεταξύ δύο δραστηριοτήτων. Είναι σημαντικό, η πληροφορία που χρειάζεται για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας να δοθεί σωστά και στον κατάλληλο χρόνο, ώστε η δραστηριότητα αυτή να μπορέσει να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά. [26]

2.7 Ένταξη των δραστηριοτήτων και των διεργασιών στο νέο τρόπο διοίκησης των εταιρειών

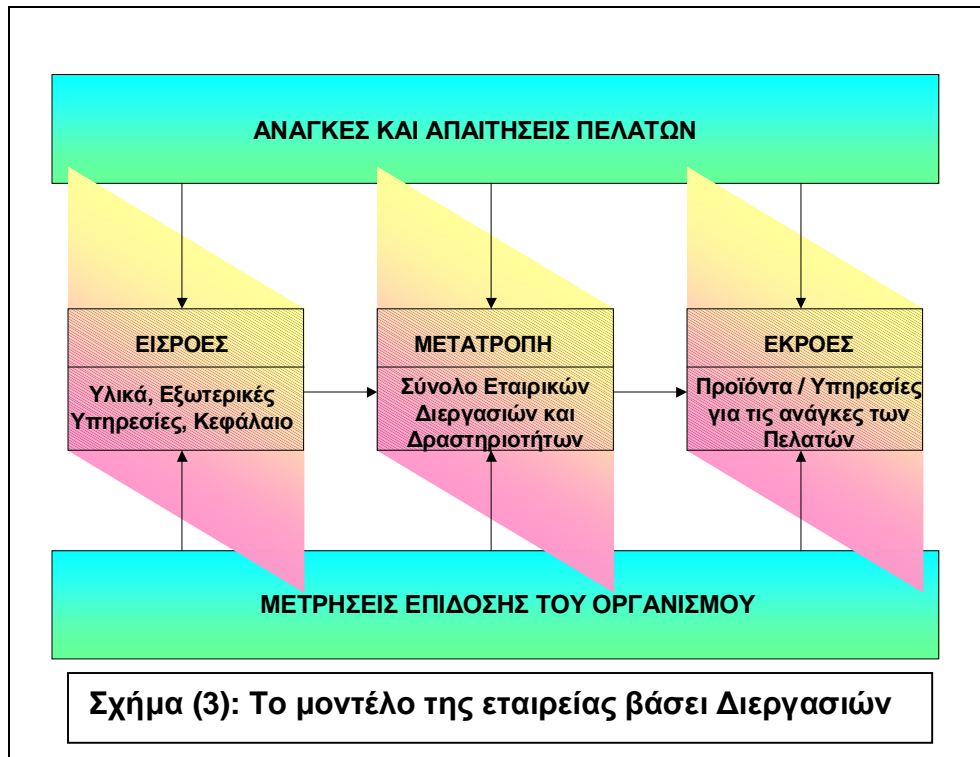
Οι πρακτικές και οι μέθοδοι της διοίκησης έχουν αλλάξει κατά την τελευταία δεκαετία και θα συνεχίσουν να αλλάζουν και κατά τη διάρκεια του νέου αιώνα. Οι επιχειρήσεις παύουν να διοικούνται “κατακόρυφα”, στρεφόμενες προς τις μεθόδους “οριζόντιας” διοίκησης. Είναι μια **στροφή από το λειτουργικό (functional) προσανατολισμό προς ένα τρόπο διοίκησης βασισμένο στις διεργασίες (process-based)**. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), το σύστημα *Just-In-Time (JIT)*, η *Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)* και ο *Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Re-engineering, BPR)*, κλπ. είναι όλα παραδείγματα στρατηγικών επιλογών βελτίωσης οριζόντιου τρόπου διοίκησης. Οι πρωτοβουλίες αυτές σχεδιάζονται για να βελτιώσουν τις διεργασίες και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, ώστε αποδοτικά και αποτελεσματικά να ικανοποιήσει ή και να υπερβεί τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών του. Είναι γεγονός πάντως, ότι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης που εντοπίζουν και

παρέχουν την πληροφόρηση για την οριζόντια μορφή διοίκησης μιας επιχείρησης, έχουν υστερήσει σημαντικά σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες των διοικούντων των τμημάτων κάθε επιχείρησης και επομένως και στο σημείο αυτό θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της η ανώτερη διοίκηση.

Η **Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Costing, ABC)** σε συνδυασμό με τη **Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management, ABM)** συμπληρώνει αυτή την πληροφοριακή ανάγκη, παρέχοντας λειτουργική και κοστολογική πληροφόρηση που καθρεφτίζει την οριζόντια μορφή της εταιρείας. Το σύστημα ABC επικεντρώνεται στο θέμα της ακριβούς πληροφόρησης για τα πραγματικά κόστη των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διεργασιών, των δραστηριοτήτων, των καναλιών διανομής, των τμημάτων των πελατών κλπ. Από την άλλη μεριά η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων κάνει χρήσιμη αυτή την κοστολογική και λειτουργική πληροφόρηση, παρέχοντας την ανάλυση αξίας, τους οδηγούς κόστους και τα μέτρα της επίδοσης, με σκοπό να προκαλέσει, να καθοδηγήσει ή να υποστηρίξει προσπάθειες βελτίωσης και να βελτιώσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. [27].

Οι δραστηριότητες, είναι ο κοινός παρονομαστής της οριζόντιας μορφής μιας εταιρείας. Αυτό μπορεί να παρουσιαστεί με ένα απλό μοντέλο που δείχνει την οριζόντια μορφή (ή μορφή βάσει διεργασιών) ενός οργανισμού. Το μοντέλο του Σχήματος (3) εφαρμόζεται σε όλους τους τύπους εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων βιομηχανικών εταιρειών, εταιρειών παροχής υπηρεσιών, σχολείων, πανεπιστημίων, κυβερνητικών οργανισμών κλπ.

Στην κορυφή του **Οργανισμού βάσει Διεργασιών (Process based Organization)** είναι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών. Κάθε εταιρεία υπάρχει με σκοπό να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες και τις απαιτήσεις. Εάν δεν υπάρχουν οι ανάγκες των πελατών, τότε παύει να υπάρχει και η εταιρεία. Σε ποικίλους βαθμούς κάθε εταιρεία έχει σε λειτουργία διεργασίες και δραστηριότητες προκειμένου να μετατρέψει το κεφάλαιο, τα υλικά και τις αγορασμένες υπηρεσίες, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που απαιτούνται από τους πελάτες. Το γεγονός αυτό παριστάνεται στο μέσο του μοντέλου. Οι διεργασίες και οι δραστηριότητες εκπροσωπούν την αξία που προστίθεται από την εταιρεία. Στο κάτω μέρος του μοντέλου βρίσκονται οι μετρήσεις της επίδοσης του οργανισμού. Οι μετρήσεις επίδοσης για τις προμήθειες, την εξυπηρέτηση πελατών, τις διεργασίες, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες είναι απαραίτητες για να αξιολογηθεί το πόσο καλά λειτουργεί ο οργανισμός. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα επίδοσης καταδεικνύουν το κατά πόσο οι επιδόσεις του οργανισμού βρίσκονται στα επιθυμητά επίπεδα, ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι μέτοχοι.



Οι διεργασίες και οι δραστηριότητες είναι το “κεντρικό νευρικό σύστημα” στη μορφή του οργανισμού βάσει διεργασιών και εκπροσωπεί το τι κάνει η εταιρεία προκειμένου να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες και τους μετόχους της. Ο ανταγωνισμός βασίζεται στην επίδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά και η έκβασή του καθορίζεται από τη επίδοση των διεργασιών και των δραστηριοτήτων που επιστρατεύονται για την παραγωγή, δημιουργία και διανομή αυτών των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στην ουσία οι ανταγωνιστές αντιπαρατίθενται στο επίπεδο των διεργασιών και δραστηριοτήτων, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες να αντιπροσωπεύουν την εκροή των όλων των διεργασιών και δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Πολλές εταιρείες βρίσκουν, όταν συγκρίνονται με τους ανταγωνιστές τους, ότι και οι δύο έχουν πρόσβαση στις ίδιες πρώτες ύλες, κεφάλαιο, τεχνολογία, εξοπλισμό

και μηχανές, προμηθευτές, εργαζόμενους και πελάτες. Στις περιπτώσεις αυτές οι ανταγωνιστές διαφοροποιούνται κυρίως πάνω στη βάση της επίδοσης των διεργασιών και δραστηριοτήτων, γιατί η επίδοση αυτή μπορεί να είναι η μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και οι εταιρείες που επικρατούν επί του παρόντος στις αγορές, πρέπει να συνεχίσουν να βελτιώνουν τις δραστηριότητές τους, εφόσον σκοπεύουν να παραμείνουν επικρατούσες για πολύ καιρό.

Η επίδοση των δραστηριοτήτων είναι ο ακρογωνιαίος λίθος και ο κοινός παρονομαστής στις πρωτοβουλίες βελτίωσης. Οι διοικούντες και οι υπάλληλοι όλων των εταιρειών πρέπει να είναι συνεχώς επικεντρωμένοι στη βελτίωση των διεργασιών και δραστηριοτήτων τους, ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας τους. Ανεξάρτητα από τη μεθοδολογία βελτίωσης που χρησιμοποιείται, κάθε εταιρεία πρέπει να έχει τον ίδιο αντικειμενικό σκοπό: να βελτιώσει τις διεργασίες και τις δραστηριότητές της. Εκείνες οι εταιρείες που εκτελούν τις διεργασίες και τις δραστηριότητές τους με το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας, στο λιγότερο χρόνο και με το μικρότερο κόστος, είναι εκείνες που είναι πιθανότερο να επικρατήσουν στο τέλος. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην οριζόντια άποψη (άποψη διεργασιών) της εταιρείας, ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική, με τις δραστηριότητες να αποτελούν τον πυρήνα της οριζόντιας αυτής άποψης. [28]

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ανάλυση, αναφέρουμε συμπερασματικά ότι η **Διοίκηση του Κόστους με βάση τη Διοίκηση των Δραστηριοτήτων**, διαμελίζει μια εταιρεία σε δραστηριότητες. Μια δραστηριότητα έχει εισροές και εκροές και

περιγράφει το τι κάνει μια εταιρεία, δηλαδή το πως δαπανά το χρόνο της. Ο σκοπός της πραγματοποίησης μιας δραστηριότητας είναι η μετατροπή των εισροών σε εκροές, χρησιμοποιώντας τους διατιθέμενους πόρους (προμήθειες, ανθρώπους, τεχνολογία). Η *Διοίκηση Δραστηριοτήτων* έρχεται για να εντοπίσει τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε μια εταιρεία και να προσδιορίσει το κόστος και την επίδοσή τους. [29]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 347

[2] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 5

[3] όπως [1], p.71

[4] όπως [1], p. 71,72

[5] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992, p. 24-25, 38

[6] CIMA, “Activity Based Management”, Day One - The Fundamentals, Athens, June, 1991, p.65,73

[7] Garrison Ray H. and Noreen Eric W., Managerial Accounting, Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000, p.328,329

[8] όπως [1], p. 65

[9] όπως [1], p. 68,69

[10] όπως [1], p. 66

[11] όπως [1], p. 159

[12] όπως [7], p. 329

[13] όπως [1], p. 62,63

[14] όπως [1], p. 62,63

[15] όπως [2], p. 5

[16] όπως [2], p. 69-116

[17] όπως [1], p. 16,17

[18] Sharman Paul, “Activity and driver analysis to implement ABC”, CMA, Volume 68, Number 6, July/August 1994, p.13-16

[19] Ostrenga Michael R., “Activities: The Focal Point of Total Cost Management”, Management Accounting, February 1990, p. 42-49

[20] Player Steve and Lacerda Roberto (1999), Arthur Andersen’s Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., p.12

[21] όπως [1], p.108-132

[22] όπως [1], p.103

[23] όπως [1], p.104

[24] όπως [1], p.104,105

[25] όπως [1], p.74-76

[26] όπως [1], p.80

[27] όπως [2], p.1

[28] όπως [2], p.2-4

[29] όπως [1], p.15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

3.1 Σκοπός του κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί μια πρώτη γνωριμία με την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, δίνοντας αρχικά έναν ορισμό και μια σύντομη περιγραφή της λογικής του συστήματος αυτού. Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια συνοπτικής συγκριτικής αξιολόγησης του συστήματος αυτού με την παραδοσιακή κοστολόγηση, προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ανάγκη παροχής ακριβέστερης κοστολογικής πληροφόρησης προκειμένου να αποφευχθεί η παραποίηση του πραγματικού κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις. Τέλος καταδεικνύεται η χρησιμότητα της άποψης του κόστους βάσει διεργασιών, καθώς και της κατανόησης των δραστηριοτήτων που επιτελούνται σε έναν οργανισμό, ώστε στη συνέχεια να προχωρήσουμε σε προτάσεις σχεδιασμού ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων.

3.2 Ορισμός της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και σκιαγράφιση της λογικής του συστήματος.

Το οικοδόμημα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων θεμελιώνεται στο γεγονός ότι οι **φορείς ή αντικείμενα κόστους (cost objects)** μιας επιχείρησης, που μπορεί να είναι για παράδειγμα, ένας πελάτης, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, έχουν σαν αποτέλεσμα την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Οι

δραστηριότητες αυτές καταναλώνουν *πόρους*. Ως *πόρος* (ή *παραγωγικός συντελεστής* ή *παραγωγικός πόρος*) (*resource*) ορίζεται ένα οικονομικό στοιχείο που αναλώνεται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι μισθοί και τα υλικά, για παράδειγμα, είναι πόροι που αναλώνονται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών. Αυτή ακριβώς η *κατανάλωση* των *πόρων* (*resource consumption*), είναι το γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία του κόστους. Η αλληλεξάρτηση των στοιχείων που μόλις αναφέραμε φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω Σχήμα (4). Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων προσπαθεί να διαλευκάνει τις σχέσεις αυτές, ώστε να αποκαλύψει πως τα προϊόντα και οι πελάτες επηρεάζουν τα κόστη. [1], [2]



Σχήμα (4): Η λογική του συστήματος ABC

Για να διασαφηνιστεί ο όρος και να αποφευχθεί σχετική σύγχυση το **Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I)**, επιχείρησε να διαλευκάνει τους βασικούς όρους της πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων,

προτείνοντας ένα λεξιλόγιο με τους σχετικούς ορισμούς. Σύμφωνα λοιπόν με τη σχετική στερεότυπη διατύπωση:

“Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Costing) είναι μια μεθοδολογία που μετράει το κόστος και την επίδοση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των φορέων κόστους. Οι πόροι καταλογίζονται στις δραστηριότητες και στη συνέχεια οι δραστηριότητες αποδίδονται στους φορείς κόστους με βάση τη χρήση τους. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αναγνωρίζει την αιτιακή σχέση των οδηγών κόστους με τις δραστηριότητες.” [3]

3.3 Οι βασικές αρχές των συστημάτων Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και διαφορές με την παραδοσιακή κοστολόγηση.

Τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα χρησιμοποιούν μια διαδικασία δύο σταδίων για τον καταλογισμό των εμμέσων εξόδων και των εξόδων υποστήριξης (indirect and support expenses) της εταιρείας. Πρώτα τα λειτουργικά έξοδα κατανέμονται σε θέσεις ή κέντρα κόστους και ακολούθως καταλήγουν στα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης επιμερίζουν τα κόστη από τις θέσεις κόστους στα προϊόντα χρησιμοποιώντας κατά κανόνα “οδηγούς ή βάσεις όγκου” (volume drivers), όπως η άμεση εργασία, οι ώρες μηχανής, οι αγορές πρώτων υλών και οι μονάδες που παράγονται. Επειδή πολλοί έμμεσοι και βοηθητικοί πόροι δεν χρησιμοποιούνται σε αναλογία με τον αριθμό των μονάδων που παράγονται, τα συστήματα αυτά είναι δυνατό να δίνουν εξαιρετικά ανακριβή στοιχεία για το κόστος των δραστηριοτήτων

υποστήριξης που πράγματι χρησιμοποιούνται από τα διάφορα είδη των προϊόντων.

Τα συστήματα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων διαφέρουν από τα παραδοσιακά συστήματα, ιχνηλατώντας τη χρήση όλων των πόρων από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται και συνδέοντας τα κόστη των δραστηριοτήτων αυτών με προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες. Τα συστήματα ABC μετρούν με μεγαλύτερη ακρίβεια το κόστος δραστηριοτήτων που δεν είναι ανάλογο με τον όγκο των παραγόμενων προϊόντων.

Επομένως τα συστήματα ABC διαφέρουν από τα παραδοσιακά συστήματα κατά δύο τρόπους:

- 1. Οι δεξαμενές κόστους ορίζονται βάσει των δραστηριοτήτων και όχι ως λειτουργικά κέντρα κόστους.*
- 2. Οι οδηγοί κόστους που χρησιμοποιούνται για να επιμερίσουν τα κόστη δραστηριοτήτων σε προϊόντα είναι δομικά διαφορετικοί από εκείνους των παραδοσιακών συστημάτων.*

Έτσι τα συστήματα ABC αποδίδουν ακριβέστερα από τα παραδοσιακά συστήματα τα σχετικά κόστη, γιατί διαχωρίζουν σαφώς τα κόστη των διαφορετικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε μια εταιρεία και επιμερίζουν τα κόστη αυτών των δραστηριοτήτων στα προϊόντα, χρησιμοποιώντας μέτρα που αντιπροσωπεύουν τους τύπους απαιτήσεων πάνω στις δραστηριότητες, από τα προϊόντα αυτά. [4], [5]

Στην πράξη πάντως, η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται από τις εταιρείες συμπληρωματικά και όχι ως αντικατάσταση του υπάρχοντος

συστήματος κοστολόγησης, για να προσδιοριστούν τα κόστη προϊόντων και, πιθανώς, άλλα κόστη που ενδιαφέρουν τη διοίκηση, καθώς και για τη σύνταξη διοικητικών αναφορών που θα βοηθήσουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το παραδοσιακό σύστημα Κοστολόγησης μετράει επαρκώς το κόστος άμεσων υλικών και άμεσης εργασίας. Επομένως η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων δίνει έμφαση στα υπόλοιπα κόστη, δηλαδή τα έμμεσα κόστη (κόστη υποστήριξης) και στα γενικά, διοικητικά και στα κόστη διάθεσης και marketing. *Στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, ο αντικειμενικός σκοπός είναι η κατανόηση του εμμέσου κόστους και της κερδοφορίας των προϊόντων και των πελατών.* Με βάση τα παραπάνω η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων διαφέρει σημαντικά από την παραδοσιακή κοστολόγηση. Στην Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων:

1. Μπορούν να αποδοθούν σε προϊόντα και υπηρεσίες τα βιομηχανικά αλλά και τα μη βιομηχανικά κόστη.

Στην παραδοσιακή κοστολόγηση μόνο τα βιομηχανικά κόστη, άμεσα και έμμεσα βαρύνουν το κόστος των προϊόντων. Τα γενικά, διοικητικά κόστη και τα έξοδα πωλήσεων χειρίζονται ως έξοδα περιόδου και δεν βαρύνουν τα προϊόντα. Πάντως πολλά από τα μη βιομηχανικά κόστη είναι μέρος του κόστους για την παραγωγή, πώληση, διανομή των προϊόντων. Για παράδειγμα, οι προμήθειες προς τους πωλητές, τα έξοδα αποστολής και οι αποζημιώσεις, μπορούν εύκολα να αποδοθούν σε ξεχωριστά προϊόντα. Τέτοια μη βιομηχανικά κόστη καταλογίζονται σε προϊόντα κατά την Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσδιοριστεί η κερδοφορία των προϊόντων και υπηρεσιών.

2. Μερικά βιομηχανικά κόστη μπορεί να εξαιρεθούν από το κόστος προϊόντων.

Στην παραδοσιακή κοστολόγηση όλα τα κόστη παραγωγής καταλογίζονται σε προϊόντα, ακόμα και κόστη που δεν προκαλούνται από τα προϊόντα. Για παράδειγμα, ένα μέρος του μισθού του φύλακα του εργοστασίου θα επιμερισθεί σε κάθε προϊόν, αν και ο μισθός του φύλακα δεν επηρεάζεται από το ποια προϊόντα παράγονται ή δεν παράγονται κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, τα κόστη επιμερίζονται στα προϊόντα μόνο όταν υπάρχει καλή δικαιολογία ότι τα κόστη αυτά επηρεάζονται από αποφάσεις που έχουν σχέση με το προϊόν.

3. Υπάρχει ένας αριθμός δεξαμενών εμμέσου κόστους (overhead), των οποίων το κοστολογικό περιεχόμενο κατανέμεται στα προϊόντα και τους άλλους φορείς κόστους, χρησιμοποιώντας το δικό της μοναδικό μέτρο δραστηριότητας, ως βάση επιμερισμού, όπως θα φανεί στη συνέχεια.

4. Οι βάσεις επιμερισμού συχνά διαφέρουν από εκείνες που χρησιμοποιούνται στα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης.

Η παραδοσιακή κοστολόγηση τις περισσότερες φορές χρησιμοποιεί ένα **ενιαίο συντελεστή Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (plantwide overhead rate)**, ως βάση επιμερισμού, με τις ώρες άμεσης εργασίας ή τις ώρες μηχανής, να απολαμβάνουν της αποκλειστικής σχεδόν προτίμησης των εταιρειών. Αυτή η απλοϊκή προσέγγιση επιμερισμού των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων οδηγεί σε παραποίηση του κόστους των προϊόντων, όταν χρησιμοποιείται στη λήψη αποφάσεων. Ένας τέτοιος συντελεστής βασισμένος στην άμεση εργασία μπορεί

να μην είναι πια ικανοποιητικός. Πρώτα, γιατί σε πολλές εταιρείες μπορεί να μην υπάρχει πια έντονη συσχέτιση ανάμεσα στην άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ή γενικότερα έμμεσα κόστη, εάν δεν μιλάμε για βιομηχανική παραγωγή). Δεύτερον, λόγω της μεγάλης ποικιλίας δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, είναι δυνατόν καμία τέτοια βάση επιμερισμού (ώρες άμεσης εργασίας ή ώρες μηχανής) να μην μπορεί να αποδώσει τις απαιτήσεις που θέτουν τα προϊόντα στους πόρους των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.

Διαχρονικά, η άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα κινούνται εδώ και καιρό σε αντίθετες κατευθύνσεις. Σαν ποσοστό του συνολικού κόστους, η άμεση εργασία μειώνεται, ενώ τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα αυξάνουν. Παρ' όλα αυτά, η άμεση εργασία παραμένει μια βιώσιμη βάση επιμερισμού των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων στα προϊόντα σε πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα για τη σύνταξη των εξωτερικών αναφορών. Σε μερικές πάλι εταιρείες, υπάρχει ακόμα θετική συσχέτιση μεταξύ των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων και της άμεσης εργασίας. Ταυτόχρονα οι περισσότερες εταιρείες στον κόσμο εξακολουθούν να βασίζονται τον επιμερισμό τους στην άμεση εργασία ή στις ώρες μηχανής. Πάντως σε αυτές τις περιπτώσεις που τα συνολικά Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα δεν συμβαδίζουν με την συνολική άμεση εργασία, πρέπει να βρεθούν κάποιοι άλλοι τρόποι κατανομής του κόστους, διαφορετικά το κόστος των προϊόντων θα παραποιηθεί.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν **συντελεστές Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων κατά τμήμα (departmental overhead rates)**, παρά έναν ενιαίο συντελεστή. Οι βάσεις επιμερισμού που χρησιμοποιούνται σε αυτούς τους κατά τμήμα

συντελεστές, εξαρτώνται από τη φύση της εργασίας που πραγματοποιείται σε κάθε τμήμα. Για παράδειγμα, τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα σε ένα τμήμα κατεργασίας με μηχανές, μπορούν να επιμεριστούν με βάση τις ώρες μηχανής σε αυτό το τμήμα. Αντιθέτως, σε ένα τμήμα συναρμολόγησης, τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα μπορεί να επιμεριστούν με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας σε αυτό το τμήμα.

Δυστυχώς όμως, ακόμα και οι κατά τμήμα συντελεστές Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων δεν αποδίδουν σωστά τα έμμεσα κόστη στις περιπτώσεις που μια εταιρεία έχει ένα εύρος προϊόντων που διαφέρουν σε όγκο, μέγεθος παρτίδας ή συνθετότητα παραγωγής. Ο λόγος είναι ότι η τμηματική προσέγγιση συνήθως βασίζεται στον όγκο ως παράγοντα επιμερισμού του εμμέσου κόστους στα προϊόντα. Για παράδειγμα, εάν τα έμμεσα κόστη του τμήματος κατεργασίας με μηχανές εφαρμόζεται στα προϊόντα με βάση τις ώρες μηχανής, γίνεται η υπόθεση ότι τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα του τμήματος προκαλούνται από, και είναι ευθέως ανάλογα των ωρών μηχανής. Πάντως τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα του τμήματος είναι πιθανώς πιο σύνθετα και προκαλούνται από μια ποικιλία παραγόντων, όπως τη γκάμα των προϊόντων που υφίστανται επεξεργασία στο τμήμα, τον αριθμό των αλλαγών στις παραγγελίες, τη συνθετότητα των προϊόντων κλπ. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι μια τεχνική που είναι σχεδιασμένη να αντανakλά αυτούς τους ετερόκλητους παράγοντες ακριβέστερα κατά την κοστολόγηση των προϊόντων. Προσπαθεί να εκπληρώσει το σκοπό αυτό ταυτοποιώντας τις κύριες δραστηριότητες όπως αλλαγές παραγγελιών,

διεκπεραίωση παραγγελιών αγορών, κλπ. που καταναλώνουν πόρους Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. [6]

Παραδοσιακά, οι εταιρείες απεικονίζουν το κόστος σε λειτουργική βάση (τομείς ή τμήματα, ή αλλιώς κατά θέση) και κατά τύπο εξόδων (μισθοί, προμήθειες, ταξίδια κλπ.). Τα παραδοσιακά συστήματα μας πληροφορούν για ποιο λόγο ξοδεύονται κάποια χρήματα (κατά είδος) και από ποιόν, αλλά αποτυγχάνουν να μας πληροφορήσουν για το κόστος των δραστηριοτήτων και των διεργασιών. Ένα απλό παράδειγμα της άποψης του κόστους με βάση τις διεργασίες, σε σύγκριση με την παραδοσιακή σκοπιά του κόστους, δίνεται στον Πίνακα (1). Όπως φαίνεται σε αυτό το παράδειγμα, το συνολικό ετήσιο κόστος της υποθετικής επιχείρησης “*Joe’s Cake Shop*” είναι €700,000 και εξετάζεται από τη μεριά του κόστους κατά τμήμα (θέση), κατά είδος και κατά δραστηριότητα. Από κάθε άποψη το συνολικό κόστος της επιχείρησης είναι το ίδιο. Η τριπλή αυτή απεικόνιση δίνει κάθε φορά ένα διαφορετικό τρόπο θεώρησης της συνολικής δομής του κόστους. Πρέπει πάντως να επισημάνουμε ότι οι περισσότερες εταιρείες δεν απεικονίζουν, προς το παρόν, το κόστος από την άποψη της διεργασίας ή της δραστηριότητας. Το κενό αυτό έρχονται να συμπληρώσουν τα πληροφοριακά συστήματα ABM, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να αποτυπώσουν τα κόστη των επιχειρηματικών διεργασιών και δραστηριοτήτων και να λάβουν με τον τρόπο αυτό μια πιο χρήσιμη μορφή κοστολογικής πληροφόρησης. [7]

Πίνακας (1): Άποψη του κόστους βάσει Διεργασίας

Joe's Cake Shop					
Κόστος κατά Θέση ή Τμήμα		Κόστος κατά Είδος (Τύπο Εξόδων)		Κόστος κατά Διεργασία / Δραστηριότητα	
Πωλήσεις	€50,000	Μισθοί	€400,000	Λήψη παραγγελιών	€70,000
Παραγωγή	350,000	Υλικά	125,000	Παραγωγή Cakes	
Μεταφορές	100,000	Προμήθειες	25,000	Ανάμιξη	250,000
Γενικά και Διοικητικά Έξοδα	200,000	Αποσβέσεις	88,000	Ψήσιμο	150,000
		Ενοίκια	62,000	Ψύξη	90,000
				Διανομή	140,000
Σύνολο	€700,000	Σύνολο	€700,000	Σύνολο	€700,000

Μετά την εισαγωγή στον τρόπο παρουσίασης του κόστους σύμφωνα με την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων και τη συγκριτική παρουσίαση της μεθόδου αυτής σε σχέση με την παραδοσιακή κοστολόγηση, είμαστε έτοιμοι να περάσουμε στα θέματα του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος, μέσα από τα οποία θα γίνει κατανοητή σε βάθος η λογική και η χρησιμότητα του καινοτόμου αυτού κοστολογικού συστήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Garrison Ray H. and Noreen Eric W., Managerial Accounting, Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000, p.327

[2] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 50,54

[3] Player Steve and Lacerda Roberto, Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999, p. 252

[4] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992, p. 9-11

[5] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., "From ABC to ABM", Management Accounting, November 1992, p. 54-57

[6] όπως [1], p. 322-324

[7] όπως[2], p. 5,6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

4.1 Σκοπός του κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία του τρόπου σχεδιασμού ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων. Το στάδιο αυτό αποτελεί το θεμέλιο λίθο στο οικοδόμημα αυτό και θα πρέπει να διεκπεραιωθεί με περισσή σοβαρότητα, αφοσίωση και δέσμευση προκειμένου να αποτελέσει μια ισχυρή βάση για την επιτυχή υλοποίηση του εν λόγω συστήματος.

4.2 Σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής

Αρχικά θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος ABC, είναι πολύ σημαντικό οι ορισμοί των δραστηριοτήτων να είναι σαφείς και όχι διφορούμενοι. Για το λόγο αυτό *θα πρέπει να δοθεί προσοχή στα παρακάτω σημεία:*

A. Οι ορισμοί θα πρέπει να είναι αρκετά γενικοί έτσι ώστε να εφαρμόζονται κατά μήκος των οργανωσιακών ορίων όταν είναι απαραίτητο, αλλά και αρκετά συγκεκριμένοι, έτσι ώστε οι επικεφαλείς των τμημάτων να μπορούν να αναγνωρίσουν τη δραστηριότητα μέσα στη δική τους λειτουργία.

B. Οι κοινές δραστηριότητες πρέπει να ορίζονται και να συμφωνούνται πριν από κάθε ανάλυση, αλλιώς διαφορετικοί ορισμοί θα χρησιμοποιούνται σε κάθε τμήμα, κάνοντας την ανάλυση δύσκολη.

Γ. Ένα **λεξικό δραστηριοτήτων (activity dictionary)** είναι ένα απόλυτα κρίσιμο και χρήσιμο εργαλείο σε κάθε έργο εφαρμογής του συστήματος ABC. Πρόκειται για μια αναλυτική παράθεση όλων των καθορισμένων δραστηριοτήτων, η οποία περιλαμβάνει περιγραφές, χαρακτηριστικά, οδηγούς κόστους, προμηθευτές και πελάτες (των δραστηριοτήτων) και τα *μέτρα εισροών και εκροών (input and output measures)*.

Δ. **Αφού συμφωνηθούν οι κοινές δραστηριότητες, στη συνέχεια είναι απαραίτητο να οριστεί και να συμφωνηθεί το ποιες δραστηριότητες πραγματοποιούνται σε κάθε τμήμα.** Κάποιες δραστηριότητες θα είναι ειδικές σε ξεχωριστά τμήματα (για παράδειγμα, στον τραπεζικό χώρο στον οποίο εστιάζουμε την προσοχή μας, η εξέταση της αίτησης δανείου, η ολοκλήρωση του πιστωτικού ελέγχου, η έγκριση του ορίου δανεισμού, η εξουσιοδότηση πληρωμής κλπ.). Άλλες θα είναι κοινές και μπορεί να συμβαίνουν σε έναν αριθμό τμημάτων της εταιρείας (στο παράδειγμα της τράπεζας τέτοιες δραστηριότητες είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός, οι διοικητικές αναφορές, η πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση, η γραμματειακή υποστήριξη κλπ.). [1], [2]

4.3 Ο γενικός σχεδιασμός ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

Κρίνεται σκόπιμο να υπογραμμιστεί από την αρχή ότι η αρμοδιότητα του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός συστήματος ABC θα πρέπει να ανήκει στην υπευθυνότητα μιας **διατμηματικής ομάδας (cross-functional team)** και όχι μόνο στο τμήμα του λογιστηρίου. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει

εκπροσώπους από κάθε τμήμα της εταιρείας που θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα του συστήματος ABC, όπως εκπροσώπους από την παραγωγή, το marketing, τις μελέτες, την ανώτατη διοίκηση, όπως επίσης και τεχνικά εκπαιδευμένο προσωπικό του λογιστηρίου. Ο λόγος επιμονής στην ισχυρή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και το σχηματισμό μια διατμηματικής ομάδας, βασίζεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο να εφαρμοστούν αλλαγές, χωρίς οι αλλαγές αυτές να έχουν την πλήρη υποστήριξη αυτών που επηρεάζονται. [3]

Μερικές φορές ένας εξωτερικός σύμβουλος, ειδικευμένος στο ABC, δρα σαν **διευκολυντής ή σύμβουλος της ομάδας (facilitator)**. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο ρόλος του διευκολυντή είναι:

- Να παράσχει τα αρχικά εκπαιδευτικά και ενημερωτικά σεμινάρια και να βοηθήσει την διατμηματική ομάδα να δομήσει το έργο της και κυρίως τις συνεντεύξεις.
- Να μεταφέρει τα δεδομένα από τις βάσεις δεδομένων της εταιρείας και τις συνεντεύξεις, σε ένα εξειδικευμένο μοντέλο λογισμικού.
- Να συνδράμει στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και την ετοιμασία αναφορών και παρουσιάσεων για την ανώτερη διοίκηση. [4]

Από τα μέχρι στιγμής δημοσιευθέντα αποτελέσματα ερευνητικών εργασιών, φαίνεται ότι το πρωταρχικό σύστημα ABC μιας εταιρείας σχεδιάζεται τυπικά με 25 έως 100 διακεκριμένες δραστηριότητες. Περιστασιακά, και όταν η διοίκηση επιθυμεί να εστιάσει στη διοίκηση δραστηριοτήτων ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα ή για να επανασχεδιάσει λειτουργικές διαδικασίες, τότε σε επόμενο

στάδιο σχεδιάζονται πιο περίπλοκα συστήματα, με μεγαλύτερο αριθμό δραστηριοτήτων. [5], [6]

4.4 Τα στάδια σχεδιασμού ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων

Γενικότερα, τα διαδοχικά στάδια που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων έχουν ως ακολούθως: [7], [8], [9]

Στάδιο 1^ο: Αναγνώριση της ανάγκης για ανανέωση του κοστολογικού συστήματος

Προκειμένου η επιχείρηση να αποφανθεί υπέρ ή κατά της υιοθέτησης ενός νέου κοστολογικού συστήματος θα πρέπει κατ' αρχήν να εξετάσει το **κατά πόσο είναι ικανοποιημένη από την πληροφόρηση που της παρέχει το τρέχον σύστημα.**

Στην περίπτωση που δεν κρίνει το υπάρχον σύστημα επαρκές, θα πρέπει να εντοπίσει τις αδυναμίες του καθώς και να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο η ανακριβής κοστολογική πληροφόρηση επηρεάζει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Ένα ακόμη ερώτημα που θα πρέπει να απασχολήσει την εταιρεία σε αυτό το στάδιο είναι το **κατά πόσο η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων / υπηρεσιών της απαιτούν τη χρήση πολυποίκιλων δραστηριοτήτων**, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο **να καθορίσει το βαθμό πολυπλοκότητας, τον όγκο και το εύρος της γκάμας των προϊόντων** που προσφέρει. Για παράδειγμα, εάν τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και μεγάλο

όγκο, ενώ η παραγωγή τους συνδέεται με τη χρήση πολλών δραστηριοτήτων, ίσως είναι απαραίτητο η επιχείρηση να σκεφθεί σοβαρά το ενδεχόμενο υιοθέτησης του ABC.

Τέλος, θα πρέπει να ξεκαθαρίσει **εάν όντως για σκοπούς διοίκησης προσδίδει εξέχουσα σημασία στην ποιότητα της κοστολογικής πληροφόρησης** και κατ' επέκταση της λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων βάσει αυτής. Διαφορετικά η όλη διαδικασία εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων θα πρέπει να λήξει σε αυτό το στάδιο.

Στάδιο 2^ο: Προσδιορισμός των απαιτήσεων του προγράμματος εφαρμογής για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Εφ' όσον η εταιρεία αποφασίσει να υιοθετήσει το ABC, θα πρέπει εν συνεχεία να προσδιορίσει τις **ανάγκες για εκπαίδευση του στελεχιακού και υπαλληλικού προσωπικού**. Ήδη από το προηγούμενο στάδιο έχει πραγματοποιηθεί μια πρώτη εξέταση των δυνατοτήτων της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να στηρίξει το νέο σύστημα. Επειδή, συνήθως, τα άτομα που κατέχουν επαρκείς γνώσεις στον τομέα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετά, κρίνεται σκόπιμη η ενημέρωση – με τη μορφή σεμιναρίων – όλων των ιεραρχικών επιπέδων σχετικά με το νέο σύστημα. Τα εν λόγω σεμινάρια μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε από κάποια εταιρεία εξωτερικών συμβούλων που ειδικεύεται σε θέματα κοστολόγησης, είτε από μια ομάδα στελεχών εντός της επιχείρησης που διαθέτουν πολύ καλό γνωστικό υπόβαθρο του ABC.

Ειδικότερα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια **εισαγωγική ενημέρωση** του συνόλου των εργαζομένων αναφορικά με τη βασική φιλοσοφία του ABC

προκειμένου να προετοιμασθεί το έδαφος, με στόχο να ελαχιστοποιηθούν οι αντιδράσεις, για την πιλοτική ή την απευθείας υιοθέτηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων. Ως προς την εκπαίδευση της ομάδας που θα αναλάβει τη διεξαγωγή του πιλοτικού προγράμματος, αυτή μπορεί εκτός από την εισαγωγική παρουσίαση του συστήματος να επεκταθεί και στην **παράθεση τεχνικών λεπτομερειών, πιθανών προβλημάτων** που μπορεί να ανακύψουν κατά τη δοκιμαστική υλοποίηση του ABC, **προτεινόμενων λύσεων** στα προαναφερθέντα προβλήματα κ.ο.κ.

Φυσικά, από το εγχείρημα της εκπαίδευσης δε θα πρέπει να αποκλεισθούν τα ανώτατα στελέχη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αποτελεί μια διαφορετική προσέγγιση προσδιορισμού του κόστους, αφού δίνει έμφαση στις δραστηριότητες, οι οποίες ευθύνονται για την ανάλωση των πόρων, και όχι στα εκάστοτε κοστολογικά αντικείμενα (προϊόντα, υπηρεσίες κτλ.). Το γεγονός αυτό απαιτεί την αντιμετώπιση του κόστους από μια νέα οπτική γωνία. Η αλλαγή αυτή στον τρόπο σκέψης δεν αφορά μόνο τα άτομα που ασχολούνται άμεσα με την εξαγωγή της κοστολογικής πληροφόρησης αλλά όλα τα στελέχη που κάνουν χρήση των κοστολογικών δεδομένων προκειμένου να λάβουν επιχειρηματικές αποφάσεις. Το συμπέρασμα, λοιπόν, που εξάγεται είναι ότι προκειμένου τα οφέλη της εφαρμογής του ABC να επηρεάσουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε στρατηγικό επίπεδο είναι απαραίτητο, αφενός μεν να πεισθεί η ανώτατη διοίκηση για τη χρησιμότητα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, αφετέρου δε να καταστεί κατανοητός στα ανώτατα στελέχη ο τρόπος με τον οποίο

θα πρέπει να ενσωματώνουν τα στοιχεία που απορρέουν από το νέο σύστημα στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Τέλος, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι είναι αναγκαίο η εκπαίδευση να μη σταματά μόλις τεθεί σε πλήρη εφαρμογή η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αλλά να συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του συστήματος ούτως ώστε να υπάρχει συνεχής επικαιροποίηση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

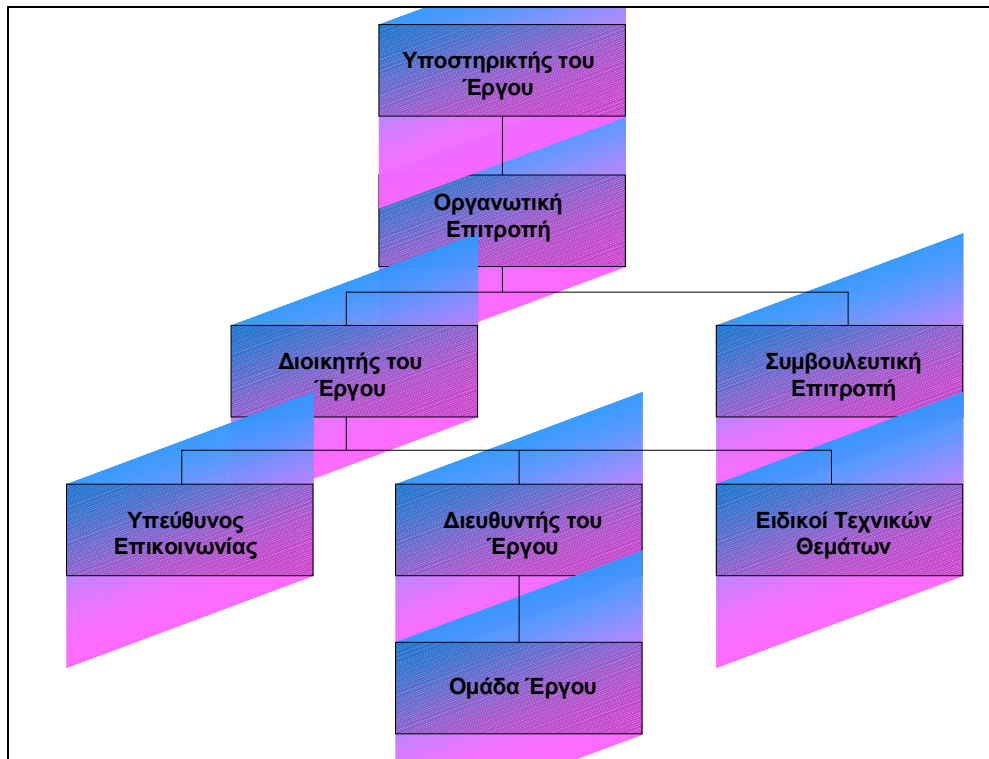
Στάδιο 3^ο: Καθορισμός των στόχων του έργου εφαρμογής του ABC

Σε αυτό το στάδιο πρέπει να καθοριστούν **με σαφήνεια** οι στόχοι του νέου κοστολογικού συστήματος. Οι συγκεκριμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι **εκφρασμένοι σε όρους οικείους προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα**, διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να υπάρξει σύγχυση και να παρουσιαστούν παρερμηνείες του ρόλου που πρόκειται να παίξει το ABC. Είναι, επομένως, απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια **αναφορά στους τομείς που θα επηρεαστούν από την υιοθέτηση του activity-based costing** (π.χ. διαμόρφωση του μίγματος προϊόντων, καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής κ.ά.), να προσδιοριστούν επακριβώς **οι τυχόν οργανωσιακές αλλαγές που θα λάβουν χώρα** στην επιχείρηση, καθώς και να γίνει **μια πρώτη εκτίμηση του κόστους και της διάρκειας** που θα απαιτήσει η διεκπεραίωση του προγράμματος. Με αυτόν τον τρόπο, τίθενται τα κριτήρια βάσει των οποίων η επιχείρηση θα είναι σε θέση μετά το πέρας του έργου εφαρμογής να αξιολογήσει το κατά πόσο υπήρξαν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και κατ' επέκταση να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Στάδιο 4^ο: Σύσταση της ομάδας που θα αναλάβει το σχεδιασμό του νέου συστήματος

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία του έργου εφαρμογής είναι το κατά πόσο στην ομάδα σχεδιασμού έχει καλλιεργηθεί το **αίσθημα του ενστερνισμού και της δέσμευσης (commitment) προς το ABC**.

Είναι λογικό ότι εάν η παραπάνω ομάδα δεν πιστέψει στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, θα είναι αρκετά δύσκολο οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να το αποδεχθούν. Λόγω της σημασίας του ρόλου που καλούνται να εκτελέσουν τα προαναφερθέντα άτομα είναι απαραίτητο να δίνεται **ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των μελών της ομάδας σχεδιασμού** οι οποίοι θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αφοσιωθούν πραγματικά στην υλοποίηση του έργου και να διαθέσουν στις νέες αρμοδιότητές τους το χρόνο που τους αρμόζει. Ως προς τη δομή που παρουσιάζει η ομάδα των στελεχών που εμπλέκεται με τη διοίκηση του σχεδίου υλοποίησης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, αυτή έχει ως εξής:



Σχήμα (5): Η δομή της ομάδας σχεδιασμού

Αναλυτικότερα οι αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν τα άτομα που παρουσιάζονται στο παραπάνω οργανόγραμμα έχουν ως ακολούθως:

- **Υποστηρικτής του έργου (project sponsor):** Είναι ο γενικός υποστηρικτής του έργου, και ο πλέον αρμόδιος να εμψυχήσει τη φιλοσοφία της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Προκειμένου το συγκεκριμένο άτομο να αποκτήσει την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία αλλά κυρίως να πιστεύει στις δυνατότητες του νέου συστήματος. Επιπλέον, ο υποστηρικτής του έργου κατέχει τη θέση του προέδρου στην οργανωτική επιτροπή (steering committee) και είναι ουσιαστικά ο κύριος υπεύθυνος για την επιτυχή εφαρμογή του νέου κοστολογικού συστήματος.

- **Οργανωτική επιτροπή (*steering committee*):** Η επιτροπή αυτή προΐσταται του διοικητή του έργου (*project director*) ενώ αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο ρόλος της οργανωτικής επιτροπής επικεντρώνεται στο συντονισμό των εργασιών του διοικητή του έργου και των υφισταμένων του, ενώ οι συνεδριάσεις της λαμβάνουν χώρα περίπου μια φορά το μήνα.
- **Διοικητής του έργου (*project director*):** Είναι ο διοικητής του έργου εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και είναι υπόλογος στην οργανωτική επιτροπή. Πρέπει να έχει καλή γνώση της δομής και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας, ενώ παράλληλα είναι αναγκαίο να έχει υψηλή θέση μέσα στην επιχείρηση ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα να “περάσει” τις επιταγές των ανωτέρων του (όσον αφορά τη δομή του έργου) στα άτομα που διοικεί. Επίσης, ο διοικητής του έργου κατέχει τη θέση του προέδρου στη συμβουλευτική επιτροπή (*user advisory committee*), η οποία παρουσιάζεται παρακάτω.
- **Συμβουλευτική επιτροπή (*user advisory committee*):** Η συγκεκριμένη επιτροπή συνίσταται από μεσαία και ανώτερα στελέχη και ο ρόλος της έγκειται στην παροχή συμβουλών και διευκρινίσεων προς την ομάδα που έχει αναλάβει την υλοποίηση του έργου όποτε παραστεί ανάγκη. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω επιτροπή λαμβάνει αναφορά μια φορά το μήνα από τον διευθυντή του έργου (σχετική περιγραφή θα ακολουθήσει αργότερα) αναφορικά με την πορεία των εργασιών της ομάδας σχεδιασμού (*project team*) και συνεργάζεται με την τελευταία σε οποιοδήποτε στάδιο του έργου καταστεί απαραίτητη η

επιστράτευση των εξειδικευμένων γνώσεων και της πλούσιας εμπειρίας που κατέχουν τα μέλη της.

- **Διευθυντής του έργου (project manager):** Ο διευθυντής του έργου είναι υπεύθυνος για την ομάδα σχεδιασμού καθώς και για την ημερήσια τήρηση του χρονοδιαγράμματος όπως αυτό έχει καθοριστεί σε προηγούμενο στάδιο.
- **Ο υπεύθυνος επικοινωνίας (communications manager):** Επικοινωνεί τόσο τους στόχους του έργου όσο και την πορεία των εργασιών της ομάδας διεκπεραίωσης του έργου, καθώς επίσης είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση όλων όσων εμπλέκονται με το νέο σύστημα (ομάδα σχεδιασμού, εργαζόμενοι που συλλέγουν τα δεδομένα για το ABC κτλ.). Ο ρόλος του διοικητή επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας καθώς το έργο εξελίσσεται αφού πρέπει να είναι σε θέση τόσο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) εντός της επιχείρησης αναφορικά με τις δυνατότητες του νέου συστήματος, όσο και να διασφαλίζει ότι η εικόνα που βγάζει το εγχείρημα εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων προς τα έξω εκλαμβάνεται θετικά από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του, αναλώνει το 50% περίπου του χρόνου του σε επαφές με άλλα στελέχη, στην παρουσίαση του έργου, καθώς και στην παροχή πληροφόρησης σχετικά με την πορεία του έργου προς όλους αυτούς που είτε θα επηρεαστούν από την εισαγωγή του νέου κοστολογικού συστήματος είτε θα το χρησιμοποιήσουν μελλοντικά.
- **Ειδικοί τεχνικών θεμάτων (technical specialists):** Δεδομένης της έλλειψης γνώσεων που παρουσιάζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις ως προς την

ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, είναι απαραίτητη η συνδρομή του θεωρητικού υπόβαθρου των ειδικών στον παραπάνω τομέα.

- **Η ομάδα έργου (project team):** Είναι υπεύθυνη για την εκπόνηση του σχεδίου εφαρμογής του ABC, ενώ είναι καλό τα μέλη της να κατέχουν διαφορετική θεωρητική κατάρτιση καθώς και εμπειρία σε μια ποικιλία τομέων (χρηματοοικονομική διοίκηση, λογιστική, ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων κτλ.). Επιπρόσθετα, τα μέλη της εν λόγω ομάδας πρέπει να γνωρίζουν καλά τη δομή, τους τομείς δραστηριοποίησης και τα άτυπα κανάλια πληροφόρησης της επιχείρησης, προκειμένου να διευκολυνθούν κατά τις μετέπειτα εργασίες τους, ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζονται από σύνθετη σκέψη και δημιουργικότητα και να μη θέτουν στεγανά στον τρόπο σκέψης τους. Βασικά, θα πρέπει να συγκροτείται μια ομάδα κορμού για ολόκληρο το διάστημα που μεσολαβεί από την έναρξη μέχρι τη λήξη του έργου. Στην ομάδα κορμού μπορούν να εισέρχονται νέα μέλη – για περιορισμένο, όμως, χρονικό διάστημα – όποτε ανακύψει η ανάγκη για επιπρόσθετους ανθρώπινους πόρους ή για εξειδικευμένες γνώσεις που δεν κατέχουν τα ήδη υπάρχοντα μέλη. Βάσει όσων έχουν ειπωθεί, καθίσταται κατανοητό ότι η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να στελεχώνεται με άτομα που έχουν τη δυνατότητα αφενός μεν να εκτελέσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί εντός των πλαισίων του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος αφετέρου δε να εκμεταλλεύονται τις προκλήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση και να εντοπίζουν διαρκώς νέες ευκαιρίες για βελτίωση της ποιότητας των εργασιών τους. Το συμπέρασμα, λοιπόν, που εξάγεται είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει

να καθορίσει τον αποτελεσματικότερο συνδυασμό θεωρητικών γνώσεων, δεξιοτήτων, τεχνικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας, και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να τον διατηρήσει καθ' όλη την διάρκεια του έργου, διαφορετικά είναι πολύ πιθανό η υλοποίηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων να καταστεί προβληματική.

Στάδιο 5^ο: Προσδιορισμός των φορέων κόστους, των δραστηριοτήτων και των οδηγών κόστους

Προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία αυτό το στάδιο κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση μιας ανάλυσης δραστηριοτήτων. Ένα καλό σημείο εκκίνησης της εν λόγω ανάλυσης είναι η εξέταση του χώρου εργασίας, ούτως ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο χρησιμοποιείται πλήρως ο τελευταίος, καθώς και η σύνταξη μιας λίστας με τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, η διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους ή η συμπλήρωση καταστάσεων από το προσωπικό όπου θα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμει το ωράριό του στις διάφορες εργασίες του, είναι δυνατόν να βοηθήσει αρκετά στην αποτελεσματική διεκπεραίωση του εν λόγω σταδίου. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός τόσο των πρωτευουσών όσο και των δευτερευουσών δραστηριοτήτων, οι οποίες μάλιστα μπορούν πλέον να αναπαρασταθούν εύκολα σε μορφή σχεδιαγράμματος. Το στάδιο αυτό, με τον καθορισμό, την ομαδοποίηση και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων, αποτελεί και μια πρώτη επαφή με το θέμα της υλοποίησης του συστήματος ABC, όπως θα φανεί λεπτομερέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Στο συγκεκριμένο στάδιο πάντως, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη

προσοχή στο ότι οι επιλεγέντες οδηγοί κόστους είναι απαραίτητο να ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό τη μεταβλητότητα του κόστους των δραστηριοτήτων, να ποσοτικοποιούνται εύκολα, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιθυμητή κατεύθυνση, ενώ παράλληλα η διαδικασία της συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων αναφορικά με το σαφή καθορισμό των οδηγών κόστους δε θα πρέπει να εμφανίζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Το θέμα της Ανάλυσης των Δραστηριοτήτων και των Οδηγών Κόστους, αναλύθηκε ήδη στο Κεφάλαιο 2.

Στάδιο 6^ο: Συλλογή των στοιχείων

Μετά το πέρας του πέμπτου σταδίου έχουν ουσιαστικά καθοριστεί οι γενικές προδιαγραφές των στοιχείων που θα αποτελέσουν τις εισροές του νέου κοστολογικού συστήματος. Στο παρόν στάδιο, οι προαναφερθείσες προδιαγραφές θα πρέπει να αναλυθούν ακόμη περισσότερο, και πιο συγκεκριμένα είναι αναγκαίο να οριστεί το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, ο βαθμός λεπτομέρειας των δεδομένων κτλ.

Ως προς τις πηγές από τις οποίες θα αντληθούν τα κοστολογικά δεδομένα, αυτές περιλαμβάνουν το γενικό καθολικό, το τρέχον κοστολογικό σύστημα, το σύστημα προϋπολογισμών κτλ. Φυσικά, πρέπει να διευκρινισθεί ότι πολλές φορές είναι δύσκολη η ταυτόχρονη συλλογή όλων των απαιτούμενων στοιχείων από τις διαθέσιμες πηγές, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ορισμένες παραδοχές ή να συμβιβαστεί με ένα χαμηλότερο βαθμό λεπτομέρειας από τον επιθυμητό.

Επιπλέον, η μορφή που μπορούν να λάβουν τα υπό εξέταση στοιχεία διακρίνεται σε ηλεκτρονική και σε χειρόγραφη. Στην περίπτωση που τα δεδομένα δε βρίσκονται καταχωρημένα σε κάποιο πρόγραμμα θα πρέπει η ομάδα ανάπτυξης του ABC να προνοήσει σχετικά με το *σχεδιασμό ειδικών φορμών* στις οποίες θα καταγράφονται τα πρώτα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ένα σημαντικό ποσοστό των στοιχείων βρίσκεται σε ηλεκτρονική μορφή, γεγονός που διευκολύνει τόσο τη συλλογή όσο και την επεξεργασία τους. Παρά ταύτα, δεν είναι απίθανη η δυσκολία πρόσβασης σε αυτά, καθώς πολλά στοιχεία αποθηκεύονται για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα μετά το πέρας του οποίου διαγράφονται από τα αρχεία της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η ομάδα σχεδιασμού του ABC θα πρέπει μεριμνήσει να διατηρήσει *ένα αντίγραφο των στοιχείων που την ενδιαφέρουν*, καθώς η παρουσία ελλείψεων στα τελευταία μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις στην πορεία του έργου.

Σε μια εφαρμογή κοστολόγησης προϊόντος ή υπηρεσίας, η ελάχιστη πληροφοριακή βάση περιλαμβάνει: [10]

- Πραγματική κατανάλωση πόρων
- Πως οι εργαζόμενοι δαπανούν το χρόνο τους στις δραστηριότητες
- Πως ο χρόνος των μηχανών δαπανάται στις δραστηριότητες
- Τη χρήση των εγκαταστάσεων στις δραστηριότητες υποστήριξης
- Πως άλλα κόστη αποδόθηκαν σε δραστηριότητες
- Μετρήσεις των εκροών των δραστηριοτήτων

- Πως οι εκροές των δραστηριοτήτων καταναλώνονται από τους φορείς κόστους που ορίστηκαν.

Επιπροσθέτως στην ελάχιστη αυτή απαιτούμενη πληροφοριακή βάση για την κοστολόγηση προϊόντων / υπηρεσιών, συχνά απαιτούνται για λόγους βελτίωσης διεργασιών, μετρήσεις της επίδοσης των δραστηριοτήτων, οδηγοί κόστους και σημεία αναφοράς (benchmarks). Άλλα θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό ενός κοστολογικού μοντέλου, είναι η ακρίβεια, η συχνότητα ενημέρωσης και η σχετικότητα.

Στάδιο 7^ο: Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος με βάση τις δραστηριότητες (activity-based information system)

Προκειμένου να σχεδιαστεί το πληροφοριακό σύστημα που θα επεξεργάζεται τα κοστολογικά στοιχεία (όπως αυτά έχουν οριστεί από το πέμπτο στάδιο) θα πρέπει, αρχικά, να καθοριστεί η επιθυμητή μορφή των αναφορών τις οποίες θα εξάγει το εν λόγω σύστημα. Ειδικότερα, μερικά από τα ζητήματα που πρέπει να απασχολήσουν την ομάδα έργου σε αυτό το σημείο έχουν ως εξής: (α) ο βαθμός λεπτομέρειας των αναφορών, (β) η ποσότητα της πληροφόρησης που θα παρέχεται μέσω των αναφορών, (γ) ποιοι θα είναι οι παραλήπτες των αναφορών, (δ) η συχνότητα εξαγωγής αναφορών, (ε) η εξαγωγή ή μη συνοπτικών καταστάσεων, (στ) ο εμπλουτισμός του κειμένου με γραφικές παραστάσεις, (ζ) ο τρόπος παρουσίασης της πληροφόρησης (σε χαρτί, on-line, σε ηλεκτρονική μορφή κ.ά.) κτλ.

Αυτό, πάντως, που έχει πολύ μεγάλη σημασία είναι ότι ανεξάρτητα από τη μορφή που θα λάβουν οι αναφορές, είναι αναγκαίο οι τελευταίες να διατηρούν μια

ισορροπία μεταξύ της ακρίβειας και του χρόνου παρουσίασης της κοστολογικής πληροφόρησης. Έτσι είναι καλύτερο η πληροφόρηση να παρέχεται έγκαιρα χωρίς όμως να χαρακτηρίζεται από τον επιθυμητό βαθμό ακρίβειας (φυσικά θα πρέπει να διακρίνεται από επάρκεια), παρά να ικανοποιεί μεν τα κριτήρια ακρίβειας αλλά να φθάνει με καθυστέρηση στους χρήστες της. Στη δεύτερη περίπτωση η πληροφόρηση κάθε άλλο παρά χρήσιμη είναι στη διαδικασία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων.

Ένα θέμα που αφορά το υπό εξέταση στάδιο σχετίζεται με τη *χρησιμοποίηση ή μη ειδικού πακέτου λογισμικού.* Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να κάνει χρήση κάποιου πακέτου λογισμικού, θα έρθει αντιμέτωπη με το δίλημμα της επιλογής μιας από τις *πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται στην αγορά.* Ο εντοπισμός του καταλληλότερου προγράμματος είναι μια συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως: η ικανοποίηση των απαιτήσεων των στελεχών για πληροφόρηση, η συμβατότητα με τον υπάρχον εξοπλισμό σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας, η ταχύτητα επεξεργασίας των δεδομένων, τα είδη αναφορών που παρέχει, η ευκολία ανανέωσης των στοιχείων που εισέρχονται στο πρόγραμμα (π.χ. εισαγωγή νέων δραστηριοτήτων, νέων προϊόντων / υπηρεσιών κ.ά. στο σύστημα) κτλ.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι εκτός από την αγορά ενός έτοιμου πακέτου λογισμικού, υπάρχει πάντα η δυνατότητα το εν λόγω πρόγραμμα να *αναπτυχθεί εσωτερικά στην εταιρεία.* Το κύριο πλεονέκτημα της εσωτερικής ανάπτυξης είναι ότι ο σχεδιασμός του εκάστοτε λογισμικού είναι προσαρμοσμένος στις ιδιαιτερότητες της εταιρείας. Παρά ταύτα η εκ των έσω ανάπτυξη του

λογισμικού απαιτεί από τα άτομα που θα αναλάβουν το συγκεκριμένο έργο ένα πολύ καλό γνωστικό υπόβαθρο τόσο των κοστολογικών τεχνικών όσο και της ανάπτυξης συστημάτων, ενώ παράλληλα δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η διαδικασία σχεδιασμού συνήθως διαρκεί για μακρύ χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, με την αγορά ενός έτοιμου πακέτου λογισμικού η επιχείρηση εξοικονομεί μεν πολύτιμο χρόνο, αλλά πρέπει να είναι διατεθειμένη αφενός μεν να επωμιστεί μια σημαντική οικονομική επιβάρυνση (αγορά λογισμικού, υποστήριξη από εταιρεία συμβούλων) αφετέρου δε να συμβιβασθεί με την ποιότητα και τον αριθμό των προσφερόμενων λειτουργιών.

Μόλις υλοποιηθεί είτε η ανάπτυξη είτε η απευθείας αγορά του πακέτου λογισμικού, η επιχείρηση μπορεί να προβεί στην εγκατάστασή του καθώς και στην *εισαγωγή των βασικών παραμέτρων* που θα καθορίζουν με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο το σύστημα θα επεξεργάζεται, θα αποθηκεύει και θα παρουσιάζει τα κοστολογικά στοιχεία. Έπειτα, θα πρέπει το πρόγραμμα να τροφοδοτηθεί με τις *σταθερές μεταβλητές* του (static data), ήτοι τους φορείς κόστους, τις δραστηριότητες και τους οδηγούς κόστους. Μετά το πέρας αυτών των ενεργειών *το πρόγραμμα θα πρέπει να ελεγχθεί* ούτως ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο η απόδοσή του ικανοποιεί τις πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να εισαχθεί στο σύστημα ένα δείγμα των κοστολογικών δεδομένων της εταιρείας, και στη συνέχεια να γίνει μια σύγκριση των αναφορών του προγράμματος με την αναμενόμενη απόδοση του τελευταίου. Στην περίπτωση που επαληθευτούν οι προσδοκίες της επιχείρησης σχετικά με τις δυνατότητες του

λογισμικού, προκρίνεται η χρησιμοποίησή του στο πλαίσιο της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων.

Στάδιο 8^ο: Προσδιορισμός του κόστους των δραστηριοτήτων, προϊόντων, υπηρεσιών κτλ.

Στο τελευταίο στάδιο καταλογίζεται το κόστος των δραστηριοτήτων στους τελικούς φορείς κόστους, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την απαίτηση των εκάστοτε προϊόντων, υπηρεσιών κτλ. πάνω στις σχετικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποιες δραστηριότητες και πόσες φορές πρέπει να πραγματοποιηθούν, για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Προκειμένου να υλοποιηθεί ο παραπάνω καταλογισμός απαιτείται η συνδρομή των οδηγών κόστους, οι οποίοι θα πρέπει να ποσοτικοποιούνται εύκολα αλλά και να παρέχουν μια επαρκή ερμηνεία του κόστους των προϊόντων.

Στάδιο 9^ο: Χρησιμοποίηση της πληροφόρησης που παρέχει το ABC για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων για βελτίωση

Η εξαγωγή των αναφορών που θα περιέχουν την κοστολογική πληροφόρηση δεν πρέπει να ανάγεται σε αυτοσκοπό της ομάδας σχεδιασμού του ABC. Είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό από τα άτομα που αναλαμβάνουν την υλοποίηση του έργου εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων ότι το εν λόγω σύστημα δεν πρέπει να περιορίζεται στον προσδιορισμό του κόστους καθώς και της συνεισφοράς των προϊόντων / υπηρεσιών στα κέρδη της εταιρείας, αφού αποτελεί ουσιαστικά και ένα **μέσο για περαιτέρω βελτίωση του τρόπου πραγματοποίησης των διεργασιών.**

Προτού λάβει χώρα η εφαρμογή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, ως επί το πλείστο οι επιχειρήσεις δεν είχαν μια ξεκάθαρη εικόνα του χρόνου εκτέλεσης των διάφορων δραστηριοτήτων, δεδομένου ότι ένα τέτοιο είδος πληροφόρησης δεν ενσωματώνεται στους υπολογισμούς που πραγματοποιούνται στα πλαίσια των παραδοσιακών κοστολογικών συστημάτων και επομένως δεν υφίσταται τυπικά λόγος για συλλογή των σχετικών στοιχείων. Αντίθετα, η υιοθέτηση του ABC επιτρέπει στα στελέχη τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων, πράγμα που μεταφράζεται σε μείωση του χρόνου και του κόστους εκτέλεσής τους και κατ' επέκταση σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας τους.

Η νέα αυτή πληροφόρηση καθιστά επιτακτική την **επανεξέταση των περιγραφών θέσεων εργασίας** (job descriptions) και την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα κάνει εφικτή τη **συγκριτική αξιολόγηση** (benchmarking) (σε όρους χρόνου ή κόστους) των δραστηριοτήτων μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων (business units) της εταιρείας. Επιπρόσθετα με τη **διάκριση των δραστηριοτήτων σε αυτές που προσθέτουν αξία** (value-added) **και σε αυτές που δεν προσθέτουν αξία** (non-value-added), η πληροφόρηση που παρέχει το ABC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και για τον **ανασχεδιασμό των διαδικασιών** (process reengineering), την **κατάρτιση προϋπολογισμών** (activity-based budgeting), την **ανάλυση κερδοφορίας των πελατών** (customer profitability analysis) κτλ.

Ανεξάρτητα πάντως από τις εφαρμογές της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων που θα επιλέξει η εταιρεία, θα πρέπει η ομάδα σχεδιασμού να εξασφαλίσει – όσο

αυτό είναι δυνατό – ότι **η πληροφόρηση που εξάγεται από το νέο σύστημα όντως ενσωματώνεται στη λήψη αποφάσεων**, διαφορετικά η υιοθέτηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων μένει ουσιαστικά στα χαρτιά. Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμιστεί η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που θα πρέπει να έχει προηγηθεί της εκκίνησης του έργου, προκειμένου να εξοικειωθούν οι εν δυνάμει χρήστες του νέου συστήματος με αυτό.

Κλείνοντας το κεφάλαιο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιτυχής εφαρμογή του ABC δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα των εργασιών της ομάδας σχεδιασμού ή από το κατά πόσο έχει γίνει αποδεκτό το συγκεκριμένο σύστημα από το προσωπικό. Εξίσου μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη **επαναπληροφοριοδότησης** προκειμένου να καθίσταται δυνατός ο έγκαιρος εντοπισμός αδυναμιών του ABC καθώς και ο εμπλουτισμός του συστήματος με νέα δεδομένα (νέες δραστηριότητες, νέοι οδηγοί κόστους, κ.ά.) και βελτιώσεις ούτως ώστε η πληροφόρηση που θα εξάγεται να χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο βαθμό ακρίβειας και ρεαλισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 73-74

[2] Player Steve and Lacerda Roberto, Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999, p.11,12

[3] Garrison Ray H. and Noreen Eric W., Managerial Accounting, Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000, p.325

[4] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992, p. 6

[5] *ibid*, p. 13

[6] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., "From ABC to ABM", Management Accounting, November 1992, p. 54-57

[7] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p.

[8] Καϋμενάκη Ευφροσύνη, Η εφαρμογή του activity-based costing από τις εμπορικές εταιρείες και τις 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, σελ. 70-80

[9] Sharman Paul, "Activity-based management: a growing practice", CMA, Volume 67, Number 2, March 1993, p.p. 17-22

[10] όπως [2], p. 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

5.1 Σκοπός του κεφαλαίου

Η εφαρμογή του συστήματος ABC περιλαμβάνει την ποσοτικοποιημένη έκφραση της μεθοδολογίας του συστήματος αυτού, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Πρόκειται στην ουσία για την αξιοποίηση της σχετικής πληροφόρησης που προέρχεται από την εταιρεία, μέσα από το πλαίσιο των αρχών της καινοτόμου αυτής κοστολογικής μεθόδου. Η προσεκτική διεκπεραίωση του σταδίου αυτού, οδηγεί στη λήψη αξιόπιστης κοστολογικής πληροφόρησης, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για τη λήψη ορθών διοικητικών αποφάσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βήματα για τη λειτουργία του εν λόγω κοστολογικού συστήματος στην πράξη μαζί με σχετικά παραδείγματα, για την καλύτερη εξοικείωση με το θέμα.

5.2 Βήματα για την υλοποίηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

1. Επιλογή και ορισμός δραστηριοτήτων και δεξαμενών δραστηριοτήτων.

Το πρώτο σημαντικό βήμα για την υλοποίηση ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα σχηματίσουν τη βάση του συστήματος. Το εγχείρημα αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, χρονοβόρο και να περιλαμβάνει μεγάλη δόση κρίσης. Κοινότυπη διαδικασία για την ομάδα υλοποίησης του συστήματος ABC είναι η συνέντευξη με όλους τους επιβλέποντες

και διοικούντες τα τμήματα εμμέσου κόστους, κατά την οποία τους ζητείται η περιγραφή των κύριων δραστηριοτήτων των τμημάτων τους. Το γεγονός αυτό κανονικά έχει σαν αποτέλεσμα μια πολύ μεγάλη λίστα δραστηριοτήτων. Η αρχική εκτενής λίστα δραστηριοτήτων στη συνέχεια μειώνεται σε μέγεθος, συνδυάζοντας παρόμοιες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, διάφορες ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνονται στο χειρισμό και τη μετακίνηση των πρώτων υλών, από την παραλαβή των πρώτων υλών έως και την ταξινόμησή τους στις κατάλληλες “ντάνες” στην αποθήκη. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να συνδυαστούν σε μια απλή δραστηριότητα που ονομάζεται “*διαχείριση υλικών*”.

Όπως ήδη αναφέραμε στο Κεφάλαιο 2, για το σκοπό της εφαρμογής του συστήματος ABC, ένας χρήσιμος τρόπος θεώρησης των δραστηριοτήτων και του πώς συνδυάζονται, είναι η οργάνωσή τους σε πέντε επίπεδα:

- **Επίπεδο μονάδας προϊόντος (unit level)**
- **Επίπεδο παρτίδας προϊόντος(batch level)**
- **Επίπεδο προϊόντος (product level)**
- **Επίπεδο πελάτη (customer level)**
- **Επίπεδο υποστήριξης οργανισμού (organization sustaining level)**

Όταν συνδυάζονται δραστηριότητες σε ένα σύστημα ABC, θα πρέπει να ομαδοποιούνται στο κατάλληλο επίπεδο. Έτσι οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας δεν θα πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας, οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας δεν θα πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος κλπ. Γενικά, μέσα σε ένα επίπεδο είναι

καλύτερο να συνδυάζονται μόνο εκείνες οι δραστηριότητες που συσχετίζονται έντονα. Για παράδειγμα, ο αριθμός των παραγγελιών πελατών που έχουν ληφθεί είναι πιθανό να συσχετίζεται άμεσα με τον αριθμό των εκτελεσθέντων παραγγελιών πελατών που έχουν αποσταλεί, και έτσι οι δύο αυτές δραστηριότητες επιπέδου παρτίδας (λήψη και αποστολή παραγγελιών), μπορούν να συνδυαστούν με μικρή απώλεια ακρίβειας. [1]

2. Άμεσος καταλογισμός κόστους Γ.Β.Ε. σε δραστηριότητες και φορείς κόστους.

Το δεύτερο βήμα για την υλοποίηση ενός συστήματος ABC είναι ο άμεσος καταλογισμός όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων κόστους Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων στους τελικούς φορείς κόστους. Για παράδειγμα, ένα τέτοιο στοιχείο κόστους μπορεί να είναι τα έξοδα αποστολής, τα οποία μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε παραγγελίες πελατών. [2]

Στη γενική περίπτωση, τα κόστη των πόρων μπορούν να καταλογιστούν στις δραστηριότητες με τρεις τρόπους:

α) *άμεσο καταλογισμό (direct charging),*

β) *εκτίμηση (estimation) και*

γ) *αυθαίρετο επιμερισμό (arbitrary allocation).*

Ο άμεσος καταλογισμός καταγράφει με ακρίβεια τα κόστη των πόρων που χρησιμοποιούνται από τις δραστηριότητες, αλλά κοστίζει γιατί απαιτεί μέτρηση της πραγματικής χρήσης. Τέτοια άμεση μέτρηση σπάνια δικαιολογείται απλώς και μόνο για να βελτιωθεί η ακρίβεια του συστήματος ABC. [3]

3. Επιμερισμός κόστους σε δεξαμενές κόστους δραστηριότητας.

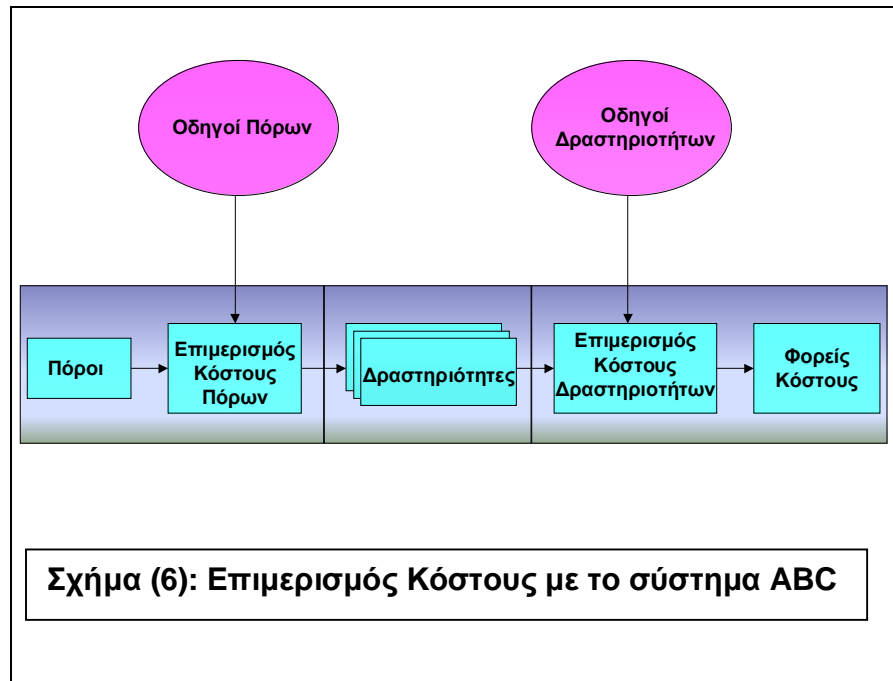
Τα περισσότερα από τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα αρχικά ταξινομούνται στο βασικό λογιστικό σύστημα της εταιρείας, ανάλογα με το τμήμα το οποίο βαρύνουν. Για παράδειγμα, οι μισθοί, οι προμήθειες, το ενοίκιο του τμήματος marketing καταλογίζονται στο τμήμα αυτό. Σε μερικές περιπτώσεις, μερικά ή όλα από αυτά τα κόστη μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε μια από τις **δεξαμενές κόστους δραστηριοτήτων** του συστήματος ABC, γεγονός που αποτελεί το τρίτο βήμα για την υλοποίηση ενός συστήματος ABC. Για παράδειγμα, αν το σύστημα ABC έχει μια δραστηριότητα που ονομάζεται «διεκπεραίωση παραγγελιών αγοράς», τότε όλα τα κόστη του τμήματος Προμηθειών θα μπορούσαν πιθανώς να αποδοθούν σε αυτή τη δραστηριότητα. Όπου είναι δυνατό, τα κόστη θα πρέπει να αποδίδονται άμεσα στις δεξαμενές κόστους δραστηριοτήτων. Πάντως είναι σύνηθες για ένα τμήμα υποστήριξης να εμπλέκεται σε αρκετές από τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα ABC. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα κόστη των τμημάτων κατανέμονται ανάμεσα στις δεξαμενές κόστους δραστηριοτήτων με μια διαδικασία επιμερισμού που ονομάζεται **επιμερισμός πρώτου σταδίου (first stage allocation)**. Ο επιμερισμός πρώτου σταδίου είναι η διαδικασία με την οποία τα κόστη υποστήριξης (ή έμμεσα κόστη ή Γ.Β.Ε.) αποδίδονται στις δεξαμενές κόστους δραστηριοτήτων. [4]

Όταν δεν είναι διαθέσιμες άμεσες μετρήσεις κατανάλωσης πόρων, πρέπει να γίνει εκτίμηση του κόστους των πόρων που χρησιμοποιούνται από κάθε δραστηριότητα, μέσω μελετών και συνεντεύξεων. Οι επικεφαλές τμημάτων και οι επιβλέποντες ρωτώνται ώστε να εκτιμήσουν το ποσοστό του χρόνου (ή της

προσπάθειας) που αναλώνουν οι υπάλληλοι σε κάθε μία από τις ταυτοποιηθείσες δραστηριότητες. Οι συνεντεύξεις αυτές συμπληρώνονται με μελέτες στις οποίες οι διοικούντες λαμβάνουν μια λίστα δραστηριοτήτων και στην οποία συμπληρώνουν το ποσοστό του χρόνου που κάθε άτομο που εργάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα, καταναλώνει ασχολούμενο με τις δραστηριότητες του τμήματος.

Όταν δεν υπάρχει κάποιος εύληπτος τρόπος εκτίμησης των πόρων που χρησιμοποιούνται από μια δραστηριότητα, μερικοί καταφεύγουν σε αυθαίρετο επιμερισμό. Για παράδειγμα, τα κόστη της διοικητικής υποστήριξης ενός εργοστασίου μπορούν να επιμεριστούν στις δραστηριότητες βάση του αριθμού των εργαζομένων, αν και η διοικητική υποστήριξη του εργοστασίου είναι απίθανο να είναι ανάλογο με τον αριθμό των εργαζομένων που πραγματοποιούν μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Οι αυθαίρετοι επιμερισμοί θα πρέπει κατά το δυνατό να αποφεύγονται γιατί δεν βελτιώνουν την κατανόηση του κόστους των δραστηριοτήτων. [5]

Ο επιμερισμός πρώτου σταδίου με το σύστημα ABC φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω Σχήμα (6). Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται οι **οδηγοί πόρων (resource drivers)** ως βάση για την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες. Ένας *οδηγός πόρου* ορίζεται ως ένα μέτρο της ποσότητας των πόρων που καταναλώνεται από μια δραστηριότητα.



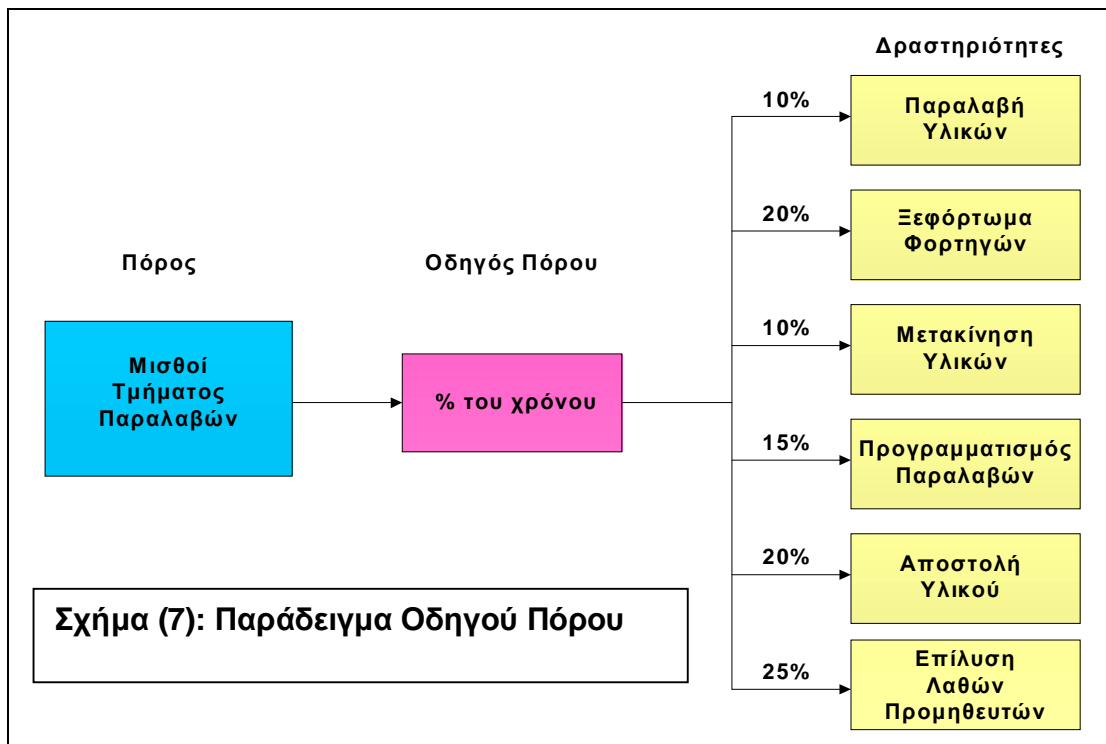
Παραδείγματα κοινών οδηγών πόρων για μισθούς, ενοίκια αποσβέσεις εξοπλισμού και βοηθητικές παροχές, παρατίθενται παρακάτω:

Πόροι	Οδηγός Πόρου
Μισθοί	Ποσοστό του χρόνου των εργαζομένων που αναλώνεται σε κάθε δραστηριότητα. Αριθμός εργαζομένων σε κάθε δραστηριότητα.
Ενοίκια	Ωρες που δαπανώνται σε κάθε δραστηριότητα. Τετραγωνικά μέτρα εγκαταστάσεων που απασχολούνται από κάθε δραστηριότητα Κυβικά μέτρα εγκαταστάσεων που απασχολούνται από κάθε δραστηριότητα
Αποσβέσεις Εξοπλισμού	Ειδική ανάλυση συσχέτισης χρήσης εξοπλισμού σε κάθε δραστηριότητα.
Βοηθητικές παροχές	Χρόνος μηχανής ανά δραστηριότητα. Κατανάλωση κιλοβατώραν ανά δραστηριότητα. Τετραγωνικά μέτρα εγκαταστάσεων.

Το κόστος των δραστηριοτήτων προσδιορίζεται με τον καταλογισμό πόρων στις δραστηριότητες, μέσω των *οδηγών πόρων*. Ένα παράδειγμα για το πώς μπορούν να καταλογιστούν οι μισθοί του “Τμήματος Παραλαβών” μιας βιομηχανικής

εταιρείας, στις δραστηριότητες του τμήματος αυτού, παρουσιάζεται στο παρακάτω

Σχήμα (7):



Στο παράδειγμα αυτό ο πόρος είναι οι “Μισθοί του Τμήματος Παραλαβών”. Οι δραστηριότητες του τμήματος είναι: “Παραλαβή Υλικών”, “Ξεφόρτωμα Φορτηγών”, “Μετακίνηση Υλικών”, “Προγραμματισμός Παραλαβών”, “Αποστολή Υλικών” και “Επίλυση Λαθών των Προμηθευτών”. Ο οδηγός πόρου είναι το “ποσοστό του χρόνου” που αφιερώνεται σε κάθε μια από τις δραστηριότητες του τμήματος. Αν και εδώ επελέγη ο συγκεκριμένος οδηγός πόρου, εναλλακτικά θα μπορούσαν να είχαν επιλεγεί ο αριθμός των ανθρώπων που εκτελούν καθεμιά δραστηριότητα ή οι ώρες που αφιερώνονται σε κάθε δραστηριότητα.

Υποθέτοντας ότι οι μισθοί είναι ο μόνος πόρος του Τμήματος Παραλαβών, ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων του τμήματος είναι αρκετά

εύκολος. Το μόνο που απαιτείται είναι ο πολλαπλασιασμός του ποσοστού του χρόνου των εργαζομένων (οδηγός πόρου), με το συνολικό ποσό των μισθών. Εάν το συνολικό ποσό των μισθών είναι €1,000,000, τότε το κόστος κάθε δραστηριότητας θα είναι:

Παραλαβή Υλικών	€100,000
Ξεφόρτωμα Φορηγών	200,000
Μετακίνηση Υλικών	100,000
Προγραμματισμός Παραλαβών	150,000
Αποστολή Υλικών	200,000
Επίλυση Λαθών Προμηθευτών	250,000
Σύνολο	€1,000,000

Στην πράξη ένας μόνο πόρος και ένας μόνο οδηγός πόρου είναι σπάνιοι. Το Τμήμα Παραλαβών μιας μεγάλης εταιρείας είναι πιθανό να έχει πολλαπλούς πόρους και αντίστοιχα, οδηγούς πόρων. Το συνολικό κόστος δραστηριότητας προσδιορίζεται εδώ με συσχέτισμό κάθε πόρου (με τη χρήση ενός κατάλληλου οδηγού πόρου), με τις δραστηριότητες του τμήματος. [6]

4. Υπολογισμός των δεικτών δραστηριότητας (activity rates).

Οι δείκτες δραστηριότητας που θα χρησιμοποιηθούν για τον καταλογισμό των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων σε προϊόντα και πελάτες, υπολογίζονται διαιρώντας τα κόστη με τη *συνολική δραστηριότητα* για κάθε δεξαμενή κόστους δραστηριοτήτων. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε κατά τμήμα προκειμένου να γίνει σύγκριση με άλλα τμήματα που πραγματοποιούν την ίδια δραστηριότητα, είτε για να υπολογιστεί ένας μέσος δείκτης δραστηριότητας για όλη την εταιρεία.

Η *συνολική δραστηριότητα* αντιπροσωπεύει το ποσό της δραστηριότητας που πραγματικά απαιτήθηκε για να παραχθεί το μίγμα προϊόντων της εταιρείας και να εξυπηρετηθούν οι πελάτες της. Για παράδειγμα, αν στο φύλλο υπολογισμών υπάρχει η εγγραφή €125,000 για την έμμεση εργασία, κάτω από τη δεξαμενή κόστους δραστηριότητας “Παραγγελίες Πελατών”, τότε το ποσό αυτό διαιρείται με τις 1000 παραγγελίες που είναι το υποθετικό σύνολο των παραγγελιών που ελήφθησαν από τους πελάτες, για να φτάσουμε στο δείκτη δραστηριότητας €125 ανά παραγγελία, για την περίπτωση της έμμεσης εργασίας. Κατά παρόμοιο τρόπο υπολογίζονται οι δείκτες δραστηριότητας και για τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους, πέραν της έμμεσης εργασίας. [7], [8]

5. Καταλογισμός κόστους σε φορείς κόστους.

Το πέμπτο βήμα για την υλοποίηση του συστήματος ABC ονομάζεται **επιμερισμός δευτέρου σταδίου (second stage allocation)**. Στον επιμερισμό δευτέρου σταδίου, χρησιμοποιούνται οι δείκτες δραστηριότητας προκειμένου να καταλογιστούν τα κόστη σε προϊόντα και πελάτες. [9]

Οι σχεδιαστές των συστημάτων ABC προσπαθούν, ανάμεσα σε άλλα, να κάνουν οικονομία στον αριθμό των διαφορετικών **οδηγών κόστους δραστηριοτήτων (activity cost drivers)**. Οι *οδηγοί κόστους* είναι, όπως είπαμε, οι παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας. Επίσης μπορούν να οριστούν ως τα μέτρα της συχνότητας και της έντασης των απαιτήσεων που θέτουν οι φορείς κόστους επί των δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες “ετοιμασία παραγγελιών παραγωγής”, “προγραμματισμός

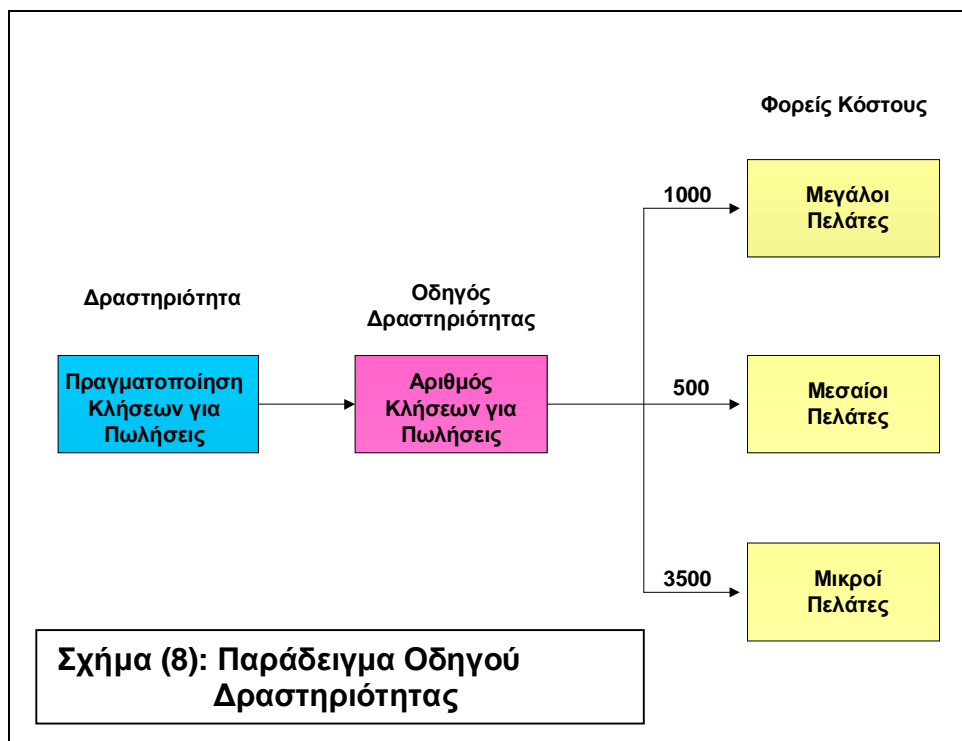
παραγωγής”, “έλεγχος πρώτων υλών” και “διακίνηση υλικών”, μπορούν όλες να χρησιμοποιήσουν τον ίδιο οδηγό κόστους δραστηριότητας: τον αριθμό των παραγωγικών κύκλων ή τον αριθμό των παρτίδων που παράγονται. [10], [11]

Κατά το σχεδιασμό συστημάτων ABC χρησιμοποιούνται αρκετοί διαφορετικοί τύποι οδηγών κόστους δραστηριοτήτων. Οι **οδηγοί δοσοληψιών (transaction drivers)**, εκφράζουν το πόσες φορές πραγματοποιείται μια δραστηριότητα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν όλοι οι φορείς κόστους θέτουν ουσιαστικά τις ίδιες απαιτήσεις πάνω στη δραστηριότητα. Από την άλλη μεριά, οι **οδηγοί διάρκειας (duration drivers)**, εκφράζουν το χρονικό διάστημα για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας που αφορά ένα συγκεκριμένο φορέα κόστους. Οι **οδηγοί διάρκειας** πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει σημαντική διακύμανση στο ποσό της δραστηριότητας που απαιτείται για διαφορετικούς φορείς κόστους.

Πολλές φορές η επιλογή μεταξύ ενός **οδηγού διάρκειας** και ενός **οδηγού δοσοληψίας** είναι θέμα οικονομίας, γιατί πρέπει να εξισορροπηθούν τα οφέλη της αυξημένης ακρίβειας και τα κόστη των επιπλέον μετρήσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή οι **οδηγοί διάρκειας** επιμερίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα κόστη των δραστηριοτήτων στα προϊόντα από ότι οι **οδηγοί δοσοληψιών**, αλλά είναι πιο δαπανηροί κατά τη μέτρηση. [12]

Δυστυχώς όμως, τα κόστη σπάνια προκαλούνται από ένα μοναδικό παράγοντα και επομένως η ταυτοποίηση των κατάλληλων **οδηγών κόστους** δεν είναι πάντα εύκολη. [13]

Όπως ένας οδηγός πόρου χρησιμοποιείται για να αποδώσει πόρους σε δραστηριότητες, έτσι και ένας οδηγός δραστηριότητας χρησιμεύει στο να αποδοθούν τα κόστη των δραστηριοτήτων στους φορείς κόστους. Ένα παράδειγμα του πως μια δραστηριότητα ενός “Τμήματος πωλήσεων” μπορεί να καταλογιστεί σε τμήματα πελατών, παρουσιάζεται στο παρακάτω Σχήμα (8).



Στο παράδειγμα αυτό, η δραστηριότητα του “Τμήματος Πωλήσεων” είναι η “Πραγματοποίηση Κλήσεων για Πωλήσεις”. Ο οδηγός δραστηριότητας είναι ο “αριθμός των κλήσεων για πωλήσεις”. Εάν ο αντικειμενικός σκοπός είναι να προσδιοριστεί το κόστος πωλήσεως που συσχετίζεται με τα τμήματα των πελατών, τότε τα αντικείμενα του κόστους μπορεί να είναι οι “Μεγάλοι Πελάτες”, οι “Μεσαίοι Πελάτες” και οι “Μικροί Πελάτες”. Υποθέτουμε ότι η δραστηριότητα “Πραγματοποίηση Κλήσεων για Πωλήσεις” κοστίζει €250,000 και είναι η μόνη δραστηριότητα του τμήματος. Εάν οι συνολικές πραγματοποιηθείσες κλήσεις για

πωλήσεις ήταν 5,000, από τις οποίες 1,000 έγιναν σε “Μεγάλους Πελάτες”, 500 σε “Μεσαίους Πελάτες” και 3,500 σε “Μικρούς Πελάτες”, τότε το κόστος για κάθε τμήμα πελατών θα είναι:

Μεγάλοι Πελάτες	€50,000
Μεσαίοι Πελάτες	25,000
Μικροί Πελάτες	175,000
<i>Συνολικό Κόστος Δραστηριότητας</i>	<i>€250,000</i>

Ο καταλογισμός του κόστους της δραστηριότητας αυτής, έγινε με βάση οδηγό δοσοληψίας. Αν η διάρκεια κλήσεων για πωλήσεις μεταξύ των τριών κατηγοριών πελατών παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις, τότε θα μπορούσε ο ως άνω καταλογισμός να γίνει με βάση κάποιον οδηγό διάρκειας. Ένας τέτοιος οδηγός θα ήταν η σταθμισμένη διάρκεια της κάθε κλήσης σε χρόνο.

Και πάλι, όπως στο παράδειγμα του οδηγού πόρων, μοναδικές δραστηριότητες και οδηγοί δραστηριοτήτων δεν υπάρχουν. Μόνο όταν καταλογιστούν και τα υπόλοιπα κόστη δραστηριοτήτων του “Τμήματος Πωλήσεων”, όπως τα κόστη για την προετοιμασία προτάσεων, την απάντηση ερωτήσεων, τη λήψη παραγγελιών, μπορεί να προσδιοριστεί το συνολικό κόστος κάθε τμήματος πελατών.

Τα προηγούμενα παραδείγματα ήταν απλά με σκοπό να δειχθούν οι βασικές αρχές του συστήματος ABC. Οι εφαρμογές των αρχών αυτών στην πράξη μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκες. Ακόμα και οι απλούστερες από τις εφαρμογές του συστήματος ABC μπορεί να περιέχουν 5 έως 10 πόρους, περισσότερες από 25 δραστηριότητες και 10 έως 25 φορείς κόστους. Να γιατί είναι σημαντικό να αντισταθεί κανείς στον πειρασμό για υπερβολική ακρίβεια υπολογισμών, ορίζοντας δραστηριότητες και οδηγούς σε πολύ λεπτομερές επίπεδο, ιδίως στα πρώτα

στάδια της εφαρμογής του συστήματος ABC. Ο στόχος του συστήματος ABC είναι να παρέχει σχετική πληροφόρηση, χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων, τη μέτρηση της επίδοσης και την αποτελεσματική έκβαση των προσπαθειών για βελτίωση. Συμπερασματικά, δεν θα πρέπει να θυσιάζουμε τη σχετικότητα της πληροφόρησης επιδιώκοντας μεγαλύτερο βαθμό ακρίβειας. [14]

Η προσέγγιση που παρουσιάσαμε, αποτελεί τον πυρήνα ενός πιθανού μοντέλου εφαρμογής του συστήματος ABC. Στην αρθρογραφία, σε μελέτες περιπτώσεων αναφέρονται και περισσότερα στάδια εφαρμογής, ανάλογα με την προσέγγιση που επιλέγεται. [15]

5.3 Οριοθέτηση των εννοιών “οδηγός κόστους” και “μέτρο δραστηριότητας”

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, να καταστεί σαφής ο διαχωρισμός των εννοιών *οδηγός κόστους και μέτρο δραστηριότητας*. Αν και το μέτρο δραστηριότητας αντιπροσωπεύει τον παράγοντα κατά τον οποίο τα κόστη μιας δεδομένης διεργασίας ή δραστηριότητας μεταβάλλονται πιο άμεσα, το μέτρο δραστηριότητας δεν είναι ο οδηγός κόστους. Ο οδηγός κόστους είναι ο παράγοντας που δημιουργεί το κόστος. Το μέτρο δραστηριότητας είναι μια *εξαρτημένη μεταβλητή*, υπό την έννοια της ανάλυσης παλινδρόμησης (regression analysis). Για να κατανοηθεί η διαφορά, θεωρούμε την υποθετική δραστηριότητα “*πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις*”. Όσο ο αριθμός των κλήσεων για πωλήσεις αυξάνεται ή μειώνεται, οι κοστολογικοί παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας (π.χ. εργασία), πρέπει να προσαρμοστούν ταυτόχρονα. Επομένως, ένα μέτρο δραστηριότητας μπορεί να είναι ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για

πωλήσεις. Πάντως, ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις προκαλείται από παράγοντες όπως ο όγκος των πελατών, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η απόσταση από τον πελάτη κλπ. Οι παράγοντες αυτοί αντιπροσωπεύουν τους οδηγούς κόστους. Οι οδηγοί κόστους είναι, επομένως, οι υποκείμενες αιτίες του κόστους. Χρησιμοποιώντας ορολογία ποιότητας, οι οδηγοί κόστους είναι το ίδιο πράγμα, όπως οι **θεμελιώδεις αιτίες (root causes)**.

Στο προηγούμενο παράδειγμα, ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό της δραστηριότητας “*πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις*” και επομένως ικανοποιεί τον ορισμό του μέτρου δραστηριότητας. Μάλιστα, είναι ένα καλό μέτρο δραστηριότητας γιατί υπάρχει μια άμεσα συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις και των πόρων που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η δραστηριότητα. Πάντως, κάθε *μέτρο δραστηριότητας*, σχετίζεται με έναν *οδηγό κόστους* (θεμελιώδη αιτία), όπως είναι ο *σχεδιασμός της υπηρεσίας* για το προηγούμενο παράδειγμα. Όμως ο *σχεδιασμός της υπηρεσίας* δεν συσχετίζεται άμεσα με τη δραστηριότητα τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις και επομένως δεν είναι ένα καλό μέτρο δραστηριότητας. Ο *σχεδιασμός της υπηρεσίας* είναι ένας οδηγός κόστους καθώς επίσης και ένας άριστος παράγοντας για τον εξ αρχής έλεγχο του χρόνου που δαπανάται σε τηλεφωνικές κλήσεις για πωλήσεις, αλλά ταυτόχρονα είναι και μια πολύ ανακριβής μαθηματική βάση για την κατανομή του κόστους. [16]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Garrison Ray H. and Noreen Eric W., Managerial Accounting, Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000, p.328,329
- [2] *ibid*, p.330
- [3] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992, p. 15,16
- [4] όπως [1], p. 332
- [5] όπως [3], p.16
- [6] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 50-53
- [7] όπως [1], p. 334
- [8] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 98
- [9] όπως [1], p. 337
- [10] όπως [8], p.74
- [11] όπως [6], p.53
- [12] όπως [3], p.17,18
- [13] όπως [8], p.74
- [14] όπως [6], p.54-56
- [15] Norkiewicz Angela, "Nine Steps to Implementing ABC", Management Accounting, April 1994, p. 28-33
- [16] Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΗ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Η χρονικά καθυστερημένη ανάπτυξη των συστημάτων ABC σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα λογισμού του κόστους, είναι εύλογο να δημιουργεί κάποια ερωτηματικά, τόσο για τη χρησιμότητα, όσο και για την έκταση αποδοχής τους στην πράξη. Από την παρουσίαση της δομής και της αρχιτεκτονικής των συστημάτων ABC που προηγήθηκε, αναμένει κανείς ότι ο αντίκτυπος της εφαρμογής του συστήματος ABC σε μια εταιρεία θα είναι σημαντικός και η αντίστοιχη πληροφόρηση που θα προκύψει, αν αξιοποιηθεί, μπορεί επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της εταιρείας. Τα οφέλη που ακολουθούν επεκτείνονται σε όλους σχεδόν τους τομείς λήψης διοικητικών αποφάσεων, προσφέροντας επαρκή τεκμηρίωση για τη στήριξή τους. Το θέμα αυτό θίγεται στη αρχή του κεφαλαίου, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες διαπιστώσεις από την εμπειρία εφαρμογής συστημάτων ABC, καθώς και η έως τώρα απήχηση του συστήματος σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ακολουθεί η διασύνδεση του συστήματος αυτού με θέματα επιχειρησιακής στρατηγικής και τέλος γίνεται μια προσέγγιση στο θέμα των συνθηκών που ευνοούν την ανάπτυξη ενός συστήματος ABC σε μια εταιρεία.

6.2 Οφέλη από την εισαγωγή συστημάτων ABC.

Με ακριβέστερα κόστη προϊόντων, οι διοικούντες μιας εταιρείας μπορούν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις για τα προϊόντα τους, καθώς και τις δραστηριότητες που παράγουν τα προϊόντα αυτά. Τέτοιες αποφάσεις είναι ο καθορισμός τιμών, η εισαγωγή ή η κατάργηση προϊόντων και υπηρεσιών, ο καθορισμός των επιπέδων παραγωγής και διανομής, καθώς και η υποστήριξη του marketing σε προϊόντα και πελάτες. Οι αποφάσεις για τις δραστηριότητες περιλαμβάνουν τρόπους για το πώς θα πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες αποδοτικότερα, υποκατάσταση των πιο δαπανηρών δραστηριοτήτων με φθηνότερες, επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διεργασιών με σκοπό την εξάλειψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και το σχεδιασμό προϊόντων, τα οποία θα θέτουν λιγότερες απαιτήσεις σε δραστηριότητες και συνεπώς και σε πόρους.

Η άμεση σχέση του συστήματος ABC με τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων, είναι η βασική διαφορά σκέψης ανάμεσα στη παραδοσιακή κοστολόγηση και τα συστήματα ABC. Τα παραδοσιακά συστήματα δίνουν έμφαση στον επιμερισμό δαπανών του παρελθόντος σε προϊόντα, κυρίως για λόγους αποτίμησης αποθεμάτων. Τα συστήματα ABC μετρούν άμεσα τα κόστη των πόρων που χρησιμοποιούνται για να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες της εταιρείας και στη συνέχεια συνδέουν τα κόστη των δραστηριοτήτων με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τους πελάτες που ωφελούνται από τις δραστηριότητες αυτές. Ένα σύστημα ABC επιτρέπει σε κάθε διοικούντα να αντιληφθεί πως μεταβάλλονται οι απαιτήσεις επί των πόρων, για το σκοπό της ορθότερης λήψης αποφάσεων, όπως για παράδειγμα σε θέματα μίγματος προϊόντων και πελατών,

βελτίωσης διεργασιών, βελτίωσης σχεδιασμού προϊόντων και εφαρμογής νέας τεχνολογίας. Με αυτά τα δεδομένα, και παρά το όνομά τους, τα συστήματα ABC περιγράφονται αντιπροσωπευτικότερα ως συστήματα διοικητικού σχεδιασμού, προϋπολογισμού και ελέγχου, και όχι σαν κοστολογικά συστήματα. [1], [2]

Ένα γνωμικό που εκφράζει απόλυτα την εφαρμογή και τα οφέλη του συστήματος ABC είναι το ακόλουθο:

“It is better to be approximately correct than precisely inaccurate” [3]

6.3 Εμπειρία από την υλοποίηση συστημάτων ABC.

Οι εταιρείες που εφάρμοσαν το σύστημα ABC, σύμφωνα με σχετική μελέτη του **Institute of Management Accountants** σε οκτώ εταιρείες του βιομηχανικού τομέα και του τομέα υπηρεσιών, βρήκαν ότι το αποτέλεσμα που προκύπτει πιο άμεσα από την ανάλυση αυτή ήταν η αναδιοργάνωση και η χαρτογράφηση των εξόδων της εταιρείας, από λειτουργικές κατηγορίες και τμήματα, σε δραστηριότητες και *επιχειρησιακές διεργασίες (business processes)*, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω των διατιθέμενων πόρων. Οι τελευταίες μπορούν να οριστούν και σαν ένα μετρήσιμο και διασυνδεδεμένο σύνολο δραστηριοτήτων, το οποίο μπορεί να “ρεύσει” κατά μήκος των διατμηματικών συνόρων και έχει σαν στόχο να βοηθήσει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, κατά τρόπο επικερδή για την εταιρεία. Αυτό που μπορούν να αναμένουν οι εταιρείες τώρα, είναι να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά αυτή την πληροφόρηση για λήψη αποφάσεων σε θέματα όπως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), εξάλειψη δραστηριοτήτων ή συνηθέστερα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας με την οποία πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες αυτές κλπ. [4], [5], [6].

Κύριος σκοπός της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων είναι πάντως ο προσδιορισμός του πραγματικού κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών. Μερικά από τα πιο **χαρακτηριστικά ευρήματα της εφαρμογής του συστήματος ABC** όπως προκύπτουν μέσα από τη διεθνή εμπειρία, είναι τα ακόλουθα:

1. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης προϊόντων ή υπηρεσιών, υπολογίζουν μεγαλύτερες τιμές για το κόστος των υψηλού όγκου “standard” προϊόντων ή υπηρεσιών από τις πραγματικές. Δεν είναι ασυνήθιστες αποκλίσεις της τάξης του 5 έως και 15%. Αντίστροφα, τα κόστη των μικρού όγκου “customized” προϊόντων ή υπηρεσιών υπολογίζονται σε ποσά μικρότερα των πραγματικών. Αυτού του είδους οι αποκλίσεις μπορεί να φτάνουν μέχρι και το 50%. Οι διαφορές αυτές είναι το αποτέλεσμα “**σταυροειδούς υποστήριξης**” (“**cross-subsidy**”), που ορίζεται ως η μη κατάλληλη κατανομή του κόστους ανάμεσα στους φορείς του κόστους, τέτοια που συγκεκριμένοι φορείς κόστους υπερκοστολογούνται, ενώ άλλα υποκοστολογούνται σε σχέση με τα κόστη των δραστηριοτήτων που πράγματι αντιστοιχούν σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Για παράδειγμα, τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης τείνουν να υπερκοστολογούν τα προϊόντα υψηλού όγκου και να υποκοστολογούν τα χαμηλού όγκου προϊόντα.
2. Ένα μεγάλο μέρος (60-70%) των κερδών πολλών επιχειρήσεων συνήθως προκύπτουν από ένα σχετικά μικρό ποσοστό (30-40%) των εσόδων του συνολικού αριθμού των προϊόντων και υπηρεσιών τους.
3. Με τη χρήση όλων των δυνατοτήτων του συστήματος ABC, τα κόστη των προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να υπολογιστούν ανά κανάλι διανομής,

τμήμα πελατών και γεωγραφική περιοχή. Τα κόστη που περιλαμβάνονται στο σύστημα ABC μπορεί να είναι και κόστη διανομής, πωλήσεων, μέχρι και γενικά και διοικητικά έξοδα. Οι εταιρείες πολλές φορές εκπλήσσονται όταν μαθαίνουν ότι πολλά κανάλια διανομής, τμήματα πελατών και γεωγραφικές περιοχές δεν παρουσιάζουν κερδοφορία, όταν ληφθούν υπόψη όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη, παραγωγή, διανομή, το marketing και τις πωλήσεις. Δεν είναι καθόλου ασυνήθιστο το γεγονός μια εταιρεία να διαπιστώνει ότι το 60-70% των πελατών της, εκπροσωπεί το 100% των κερδών της. [7]

Ο απώτερος σκοπός της διοίκησης είναι να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική επίδοση της κάθε εταιρείας και υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις από ακαδημαϊκές μελέτες ότι η εφαρμογή συστημάτων ABC συνδέεται στενά με βελτιωμένη χρηματοοικονομική επίδοση. Δύο πολύ σημαντικές μελέτες που έγιναν πάνω στο θέμα αυτό ήταν οι εξής:

- Σε μια δημοσίευση των Ness and Cucuzza στο περιοδικό *Harvard Business Review*, εξετάστηκαν τα αποτελέσματα της εμπειρίας με το σύστημα ABC στις εταιρείες Chrysler και Safety-Kleen. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι η μείωση του κόστους που επετεύχθη ήταν από 10 έως και 20 φορές το κόστος εφαρμογής του συστήματος ABC.
- Σε μια μελέτη που έγινε σε 205 μεγάλες εταιρείες από τους Cagwin and Bauwman (2000), διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια στατιστικά ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του συστήματος ABC και της χρηματοοικονομικής επίδοσης, όπως

μετρήθηκε με βάση την τριετή και πενταετή *αποδοτικότητα της επένδυσης* (*Return on Investment, ROI*). [8]

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Cobb, Helliar and Innes (1995) στη μελέτη τους σε τραπεζικό ίδρυμα στην Αγγλία, μια από τις σημαντικότερες αλλαγές ήταν το αυξημένο επίπεδο διαλόγου και η αυξημένη επικοινωνία μεταξύ των διοικούντων και των στελεχών της διοικητικής λογιστικής της εταιρείας τους. [9]

Πάντως, ο προσδιορισμός και η μέτρηση των οδηγών κόστους (*cost drivers*), φαίνεται ότι είναι το πιο δύσκολο μέρος της εφαρμογής του συστήματος ABC, όπως τεκμηριώνεται από την έως τώρα διεθνή εμπειρία. [10]

Οι εταιρείες με παραγωγική δραστηριότητα βρήκαν επίσης, ότι όχι μόνο τα χαμηλού όγκου παραγωγής, αλλά και τα σύνθετα προϊόντα ήταν πολύ πιο κοστοβόρα από ότι είχε υπολογιστεί σύμφωνα με το υπάρχον παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης. Επιπλέον, τα μοντέλα ABC δίνουν τη δυνατότητα στους διοικούντες να αντιληφθούν τη σημασία που μπορεί να έχουν ορισμένα στοιχεία του συνολικού κόστους, τα οποία είχαν μέχρι σήμερα θεωρηθεί ήσσονος σημασίας και είχαν λίγο έως πολύ παραβλεφθεί κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέτοια κόστη, όσον αφορά το βιομηχανικό περιβάλλον, είναι τα κόστη προμηθειών, αποθεμάτων, χειρισμού υλικών, ελέγχου, αποστολής και ρύθμισης μηχανών για κάθε προϊόν. Αυτή η νέα πληροφόρηση αναμένεται να οδηγήσει σε αλλαγές στον προγραμματισμό της παραγωγής, το σχεδιασμό, το μίγμα και την τιμολόγηση των προϊόντων μιας εταιρείας. Έτσι, αρκετές εταιρείες, βασισμένες στα αποτελέσματα της ανάλυσης ABC, έχουν λάβει μέτρα όπως ανατιμολόγηση, υποβάθμιση, εξάλειψη και αναδιοργάνωση, σε συγκεκριμένες γραμμές προϊόντων,

υπηρεσιών και τμημάτων της αγοράς. Τα δεδομένα της ακριβέστερης κοστολόγησης αναμένεται επίσης να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών (customer profitability), όπως και για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. [11]

Αξίζει να σημειωθεί ότι, καμιά τροποποίηση στα υπάρχοντα συστήματα του λογιστηρίου δεν χρειάστηκε να γίνει και οι εταιρείες συνεχίζουν να λειτουργούν τα προϋπάρχοντα συστήματα, παράλληλα με τα καινούργια μοντέλα ABC. Όπως παραδέχονται και οι διοικούντες των εταιρειών που έχουν εφαρμόσει το σύστημα ABC, τα αριθμητικά δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση ABC πιο αξιόπιστα και σχετικά, σε σχέση με τα αντίστοιχα δεδομένα που προκύπτουν από το επίσημο σύστημα κοστολόγησης. Υπό το πρίσμα αυτό, *το μοντέλο ABC εκλαμβάνεται ως ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης και όχι ως τμήμα του λογιστικού συστήματος.* [11]

6.4 Η διεθνής απήχηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

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. Συγκεκριμένα, τόσο οι χρηματοοικονομικοί διοικούντες, όσο και οι διοικούντες γραμμών, ανέφεραν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κοστολόγηση των προϊόντων και τη μέτρηση της επίδοσης με το σύστημα ABC. Πιο συγκεκριμένα, τόσο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (όπως τιμολόγηση, μίγμα προϊόντος και προμήθειες), όσο και στη λήψη λειτουργικών αποφάσεων (σχεδιασμός προϊόντος,

βελτίωση διεργασιών) η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων γίνεται, όπως φαίνεται, ολοένα και περισσότερο αναντικατάστατο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των διοικούντων. [12]

Παράλληλα η αποδοχή και η εφαρμοσιμότητα του νέου αυτού κοστολογικού συστήματος είναι σαφής και στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Εταιρείες – κολοσσοί όπως η AT&T έχουν ενστερνιστεί την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα το κόστος των επιχειρησιακών μονάδων τους. [13]

Πρόσφατη έρευνα στη Βόρειο Αμερική (Krumwiede 1998a,b, Shim and Stagliano 1997), δείχνει ότι η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται από το 54% των ερωτηθέντων εταιρειών και διαφαίνεται ότι η χρήση του ABC είναι ακόμα μεγαλύτερη σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. [14], [15], [16]

Όσον αφορά τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί παγκοσμίως, ο βαθμός υιοθέτησης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, στο εκάστοτε υπό μελέτη δείγμα επιχειρήσεων έχει ως εξής:

- *Αυστραλία*: 56% (Chenhall and Langfield-Smith, 1998), 11,6% (Booth and Giacobbe, 1997), 6,9% (Brown, Booth and Giacobbe, 2001)
- *Νορβηγία*: 40% (το συγκεκριμένο ποσοστό περιλαμβάνει και τις εταιρείες που σκέφτονται τη μελλοντική χρήση του ABC) (Bjornenak, 1997)
- *Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής*: 24,4% (Frey and Gordon, 1999), 17,7% (Groot, 1999)
- *Φιλανδία*: 23,1% (Hussain, Gunasekaran and Laitinen, 1998)

- *Καναδάς*: 23,1% (Bescos, Cauvin, Gosselin and Yoshikawa, 2001), 14% (Armitage and Nicholson, 1993)
- *Γαλλία*: 23% (Bescos, Cauvin, Gosselin and Yoshikawa, 2001)
- *Ινδία*: 20% (Joshi, 2001)
- *Ηνωμένο Βασίλειο*: 19,5% (Innes and Mitchell, 1995), 17,5% (Innes, Mitchell and Sinclair, 2000)
- *Ολλανδία*: 12% (Groot, 1999)
- *Ιρλανδία*: 12% (Clarke, Hill and Stevens, 1999)
- *Ιαπωνία*: 7% (Bescos, Cauvin, Gosselin and Yoshikawa, 2001) [17], [18]

Πάντως από αντίστοιχη συγκριτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στις μεγαλύτερες εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία τα έτη 1994 και 1999, τα αποτελέσματα δεν ήταν τόσο ενθαρρυντικά, όπως φαίνεται από τους παρακάτω

Πίνακες 2, 3:

Πίνακας 2: Συγκριτική διαχρονική αξιολόγηση του βαθμού υιοθέτησης του συστήματος ABC

	Μελέτη 1999		Μελέτη 1994	
	Αριθμός	Ποσοστό %	Αριθμός	Ποσοστό %
Εταιρείες που εφαρμόζουν ABC	31	17,5	74	21,0
Εταιρείες που σκέφτονται να εφαρμόσουν ABC	36	20,3	104	29,6
Εταιρείες που απέρριψαν το ABC μετά από αξιολόγηση	27	15,3	47	13,3
Εταιρείες που δεν σκέφτονται να εφαρμόσουν ABC	83	46,9	127	36,1
Σύνολο	177	100,0	352	100,0

Από τα αποτελέσματα της μελέτης φαίνεται ότι μέσα στην πενταετία 1994-1999, δεν υπάρχει καμία αύξηση ούτε στο ενδιαφέρον ούτε στη χρήση για το σύστημα ABC. Στην πραγματικότητα το ποσοστό των χρηστών του συστήματος ABC, καθώς και εκείνο όσων σκέφτονται τη χρήση του, έχει αντίστοιχα πέσει στο 17,5% και στο 20,3% από 21,0% και 29,5%. Επιπροσθέτως, ένα ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό ισχυρίζεται ότι έχει απορρίψει το σύστημα ABC μετά από αξιολόγηση το 1999 και επίσης υπάρχει ένα μεγαλύτερο ποσοστό εταιρειών που δεν έχει καν σκεφτεί τη χρήση του.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η αποδοχή του συστήματος ABC, με βάση τον επιχειρηματικό κλάδο και το μέγεθος. *Είναι προφανές ένα πολύ μεγαλύτερο ποσοστό αποδοχής στον τομέα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε σχέση με τον βιομηχανικό κλάδο, γεγονός που δίνει εξαιρετικά ευοίωνες προοπτικές για το μέλλον του συστήματος ABC στον τομέα που εξετάζουμε.*

Πίνακας 3: Υιοθέτηση του συστήματος ABC κατά Τομέα και Μέγεθος

		Μελέτη 1999			Μελέτη 1994		
		Σύνολο Αριθμός	Χρήστες ABC Αριθμός	%	Σύνολο Αριθμός	Χρήστες ABC Αριθμός	%
Τομέας	Βιομηχανικός	84	12	14,3	233	36	15,5
	Μη Βιομηχανικός	66	8	12,1	82	18	22,0
	Χρηματ/μικός	27	11	40,7	37	20	54,0
	Σύνολο	177	31	17,5	352	74	21,0
Μέγεθος	Μικρότερο 50%	88	9	11,4	177	28	15,8
	Μεγαλύτερο 50%	89	22	32,8	175	46	26,3
	Σύνολο	177	31	17,5	352	74	21,0

Συμπερασματικά, η μελέτη αυτή δείχνει ότι δεν έχει αυξηθεί ο βαθμός αποδοχής του συστήματος ABC, με τις εταιρείες του χρηματοοικονομικού τομέα και τις μεγάλες σε μέγεθος εταιρείες να εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά αποδοχής του νέου κοστολογικού συστήματος. [19]

6.5 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Αντίστοιχες μελέτες για την απήχηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων έχουν πραγματοποιηθεί και στον Ελληνικό χώρο. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα και αφορούν την έκταση εφαρμογής του συστήματος ABC, με έμφαση στον τομέα των υπηρεσιών, ένα τμήμα του οποίου αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Στη σχετική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στον Τομέα Υπηρεσιών του Ελληνικού χώρου, χρησιμοποιήθηκε ένα τελικό δείγμα 18 εταιρειών που ανταποκρίθηκαν στη μελέτη, το οποίο είχε δραστηριοποίηση στους τομείς που παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα (4) : [20]

Πίνακας 4: Σύνθεση δείγματος εταιρειών παροχής Υπηρεσιών για τη μελέτη εφαρμογής του συστήματος ABC στην Ελλάδα

Κλάδος δραστηριότητας	Αριθμός εταιρειών τελικού δείγματος	Ποσοστό επί του συνόλου
Τεχνικές – Οικοδομικές εταιρείες	1	5,6%
Τράπεζες	5	27,7%
Χρηματοπιστηριακές εταιρείες	1	5,6%
Ασφάλειες	2	11,1%
Εταιρείες χαρτοφυλακίου και επενδύσεων	1	5,6%
Ιατρικές υπηρεσίες	3	16,6%
Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες	1	5,6%
Τηλεπικοινωνίες	1	5,6%
Πληροφορική	1	5,6%
Άλλο	2	11,1%
Σύνολο	18	100%

Αντίστοιχα, οι εταιρείες αυτές εφαρμόζουν για την κοστολογική τους πληροφόρηση τα συστήματα που παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα (5):

Πίνακας 5: Συστήματα Κοστολόγησης που εφαρμόζονται από τις παραπάνω εταιρείες του δείγματος της μελέτης

	Εμπορικές εταιρείες	Εταιρείες παροχής υπηρεσιών	Σύνολο
Πλήρης – απορροφητική κοστολόγηση	11	7	18
Οριακή – άμεση κοστολόγηση	0	1	1
Πρότυπη κοστολόγηση	6	1	7
Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων	5	11	16
Άλλο	0	1	1

Βλέπουμε λοιπόν ότι από τις 18 εταιρείες παροχής υπηρεσιών του δείγματος οι 11 χρησιμοποιούν το ABC. [21]

Πάντως το ποσοστό που προκύπτει είναι αρκετά υψηλό και το γεγονός αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι μεσαίου μεγέθους εταιρείες (25-100 δις), δεν συμμετείχαν ουσιαστικά στην ανάλυση, όπως φαίνεται από τους Κύκλους Εργασιών των εταιρειών του τελικού δείγματος (18 εταιρείες), στον παρακάτω

Πίνακα (6). Η ανομοιογένεια δηλαδή του δείγματος από την άποψη του μεγέθους, ίσως να επιδρά στο τελικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 6: Κατανομή του Κύκλου Εργασιών των εταιρειών του δείγματος

Μέσος κύκλος εργασιών κατά την τελευταία τριετία	Εμπορικές εταιρείες	Εταιρείες παροχής υπηρεσιών	Σύνολο
Κάτω από 25 δισεκατομμύρια (δρχ.)	16,7%	38,9%	27,8%
25 – 50 δισεκατομμύρια (δρχ.)	33,3%	16,7%	25,0%
50 – 100 δισεκατομμύρια (δρχ.)	33,3%	0%	16,6%
Πάνω από 100 δισεκατομμύρια (δρχ.)	16,7%	44,4%	30,6%

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα ABC, το 54,5% έχει μέσο όρο κύκλου εργασιών για την τελευταία τριετία πάνω από 100 δισεκατομμύρια δραχμές, γεγονός που φαίνεται να επιβεβαιώνει τη θεωρία η οποία υποστηρίζει ότι **ο βαθμός υιοθέτησης του ABC βρίσκεται σε θετική σχέση με το μέγεθος (στην προκειμένη περίπτωση με τις πωλήσεις) της επιχείρησης**. [22]

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι αναφορικά με το προκείμενο θέμα οι Clarke, Hill και Stevens (1999) βάσει σχετικής έρευνας που πραγματοποίησαν στην Ιρλανδία το 1995 κατέληξαν στο ότι η πλειοψηφία (87,5%) των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το ABC είναι θυγατρικές πολυεθνικών. Αντίθετα, για τον Ελληνικό χώρο, από την ανάλυση των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν δεν προέκυψε κάποιο ανάλογο συμπέρασμα καθώς **το σύνολο – περίπου – των εταιρειών που εφαρμόζουν την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι εθνικές ιδιωτικές και μέλη ελληνικών ομίλων**. Παρ' όλα αυτά, το παραπάνω εύρημα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με κάποια επιφύλαξη και να μην οδηγεί σε γενικεύσεις, μια και το

δείγμα των επιχειρήσεων που προσεγγίστηκε αφενός μεν είναι μικρό αφετέρου δε στερείται διαστρωματοποίησης. [23]

Ως προς τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα που έχουν υιοθετήσει το σύστημα ABC, με βάση το δείγμα που εξετάστηκε, οι χρήσεις της κοστολογικής πληροφόρησης που έχουν επιλεγεί από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι η ανάλυση της κερδοφορίας των υπηρεσιών, πελατών κτλ. (81,8%), η κατάρτιση των προϋπολογισμών των τμημάτων και ο έλεγχος του κόστους (63,6%), η μείωση των γενικών εξόδων και η κατάρτιση των λογιστικών καταστάσεων (54,5%). Τέλος, *όσον αφορά τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών που δεν εφαρμόζουν το ABC*, οι χρήσεις της κοστολογικής πληροφόρησης που φαίνεται ότι υλοποιούνται σε μεγαλύτερη κλίμακα από τις υπόλοιπες είναι η κατάρτιση των λογιστικών καταστάσεων (100%), η κατάρτιση των προϋπολογισμών των τμημάτων (85,7%), η ανάλυση της κερδοφορίας των υπηρεσιών, πελατών κτλ. και ο έλεγχος του κόστους (71,4%), ο ανασχεδιασμός των ήδη υπαρχόντων υπηρεσιών ή και η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και η μείωση των γενικών εξόδων (57,1%). [24]

Αναφορικά με τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών που χρησιμοποιούν το ABC, *καμία δεν αντιμετωπίζει έντονο πρόβλημα σχετικά με την καταλληλότητα των βάσεων επιμερισμού του έμμεσου κόστους και την ικανότητα του συστήματος ABC να αντανakλά το πραγματικό κόστος των υπηρεσιών*. Επίσης, *λίγες δυσκολίες* αντιμετωπίζουν σχετικά με τη σωστή κατανομή του κόστους στις υπηρεσίες (27,3%), την ικανότητα του κοστολογικού συστήματος να αντανakλά το πραγματικό κόστος των υπηρεσιών (30%), το χρόνο λήψης της κοστολογικής

πληροφόρησης (40%), τη συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων για την κοστολόγηση (50%), και ειδικότερα με την καταλληλότητα των βάσεων επιμερισμού (70%). [25]

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι σε ανάλογη έρευνα που πραγματοποίησαν οι Hussain, Gunasekaran και Laitinen (1998) σε 32 εταιρείες παροχής υπηρεσιών στη Φιλανδία βρέθηκε ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπό μελέτη επιχειρήσεις σχετίζονται με την επιλογή των κατάλληλων βάσεων επιμερισμού του έμμεσου κόστους στις υπηρεσίες (38%), τη συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων για την κοστολόγηση (37%), το χρόνο λήψης της κοστολογικής πληροφόρησης (37%), το γεγονός ότι μεγάλο μέρος του κόστους δεν κατανέμεται στις υπηρεσίες (31%), καθώς και την ικανότητα του κοστολογικού συστήματος να αποδίδει με ακρίβεια το πραγματικό κόστος των υπηρεσιών (22%). Αυτό που παρατηρείται είναι ότι τα προβλήματα που εντοπίστηκαν στο σύνολο των εταιρειών παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι αρκετά πιο έντονα από αυτά που εντόπισαν οι Hussain, Gunasekaran και Laitinen (1998) στην αντίστοιχη έρευνα που υλοποίησαν. [26]

Άλλο σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών του Ελληνικού χώρου που χρησιμοποιούν την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι λίγο έως πολύ ικανοποιημένη από την πληροφόρηση που εξάγεται από το σύστημα αυτό. [27]

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι **σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1997 στον κλάδο της βιομηχανίας στην Ελλάδα, το**

ποσοστό των εταιρειών που χρησιμοποιούν το ABC (Venieris, Zorgios and Cohen, 2000) είναι ίσο με 12,7%, ενώ ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 49,1% δε σκέφτεται προς το παρόν να εφαρμόσει την εν λόγω τεχνική. [28]

6.6 Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Τα συστήματα ABC εμφανίστηκαν πρωτίστως σε εταιρείες που αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό και όπου η διοίκηση αποφάνθηκε ότι ο πιο γρήγορος τρόπος να γίνει κανείς περισσότερο κερδοφόρος, ήταν να αποκτήσει καλύτερη κατανόηση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών του. Τα ακριβέστερα κόστη των προϊόντων και υπηρεσιών, επέτρεψαν στη διοίκηση να πάρει αποφάσεις σε θέματα τιμολόγησης και μίγματος προϊόντων, για να αυξήσει τη συνολική κερδοφορία. Επομένως, τα συστήματα αυτά σχεδιάστηκαν αρχικά, ώστε να οδηγήσουν σε αλλαγές στην *εξωτερική* στρατηγική marketing της εταιρείας.

Πρόσφατα, έκανε την εμφάνισή του και ένας άλλος τρόπος επωφελούς εκμετάλλευσης των συστημάτων ABC. Σε μερικές εταιρείες η διοίκηση αποφάνθηκε ότι ο γρηγορότερος τρόπος αύξησης της κερδοφορίας, είναι να μειωθούν τα κόστη των προϊόντων, μέσω καλύτερου σχεδιασμού και αποτελεσματικότερων διεργασιών. Αυτές οι εταιρείες χαρακτηρίζονται από προϊόντα με σχετικά μικρούς κύκλους ζωής και επομένως οι εταιρείες λαμβάνουν αμέσως τα οφέλη, εφόσον τα νέα προϊόντα μπορούν να παραχθούν αποτελεσματικότερα, δηλαδή σε χαμηλότερο κόστος. Χρησιμοποιούν συστήματα ABC προκειμένου να δώσουν συγκεκριμένα “μηνύματα” στους σχεδιαστές των προϊόντων και τους μηχανικούς διεργασιών, για το πώς να βελτιώσουν την

παραγωγική ικανότητα της εταιρείας. Τα συστήματα αυτά είναι σχεδιασμένα ώστε να οδηγούν σε αλλαγές στην *εσωτερική* στρατηγική της εταιρείας. [29]

6.7 Πότε το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (ABC) είναι κατάλληλο για να εφαρμοστεί από μια εταιρεία;

Η ανάπτυξη ενός συστήματος ABC απαιτεί μια σύνθετη και προσεκτική προσπάθεια που κοστίζει σε χρόνο και χρήμα και επομένως, και πολύ λογικά, οι διοικούντες θέλουν να βεβαιωθούν για τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του, πριν ακόμα ξεκινήσουν τη διαδικασία υλοποίησης. Οι εν δυνάμει ωφέλειες ενός συστήματος ABC μπορούν να αναλυθούν εκ των προτέρων σε δύο διαφορετικές διαστάσεις, που σχετίζονται με τη φύση της εταιρείας. Η πρώτη βασίζεται στην πιθανότητα ότι σε μια δεδομένη εφαρμογή, το σύστημα ABC θα δώσει τιμές κόστους ή άλλα αποτελέσματα, τα οποία διαφέρουν σημαντικά από αυτά που θα μπορούσαν να υπολογιστούν με πιο συμβατικές ή λιγότερο δαπανηρές μεθόδους. Η δεύτερη διάσταση ζητά να επιβεβαιώσει ότι, με δεδομένο πως η κοστολογική πληροφόρηση που δημιουργήθηκε από το σύστημα ABC είναι πράγματι διαφορετική, η διοίκηση από τη μεριά της, θα τη χρησιμοποιήσει για σημαντικές αποφάσεις.

Γενικά έχουν εντοπιστεί δέκα παράγοντες που αναφέρεται ότι μπορούν να οδηγήσουν τη διοίκηση στον προσδιορισμό του εάν μια εταιρεία θα πρέπει πράγματι να προχωρήσει στην εφαρμογή του συστήματος ABC. Οι πρώτοι πέντε σχετίζονται με τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα του συστήματος ABC έναντι της παραδοσιακής κοστολόγησης και οι επόμενοι πέντε με την ανάγκη και την

ικανότητα της διοίκησης να αντιδράσει στη λανθασμένη απεικόνιση του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1. **Ποικιλομορφία προϊόντων (Product Diversity):** Αναφέρεται στην ποσότητα και το εύρος των διαφορετικών προϊόντων ή την ποικιλία των οικογενειών προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται. Στην ανάλυση αυτή θα πρέπει να συμπεριληφθούν διαφορές στην πολυπλοκότητα των διαφόρων προϊόντων / υπηρεσιών.
2. **Ποικιλομορφία υποστήριξης (Support Diversity):** Αναφέρεται στο εύρος ή τη διακύμανση του κόστους υποστήριξης (overhead) που δίνεται στα προϊόντα / υπηρεσίες.
3. **Κοινές διεργασίες (Common Processes):** Πρόκειται για το βαθμό κοινοτυπίας των διεργασιών ανάμεσα στα διαφορετικά προϊόντα. Όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός κοινοτυπίας των διεργασιών ή των δραστηριοτήτων ανάμεσα στα προϊόντα, τα κόστη περιόδου που απαιτούνται από κάθε προϊόν δεν μπορούν να διαχωριστούν με τη χρήση συμβατικής διοικητικής λογιστικής. Το σύστημα ABC, λόγω της φύσης του, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό.
4. **Επιμερισμός κόστους περιόδου (Period cost allocation):** Ο επιμερισμός του κόστους περιόδου αναφέρεται στην ικανότητα του υπάρχοντος κοστολογικού συστήματος να κατανείμει επαρκώς τα κόστη περιόδου, σε σχέση με το σύστημα ABC. Βασικό σημείο εστίασης της ανάλυσης ABC είναι ο συσχετισμός του κόστους περιόδου με τα προϊόντα.
5. **Ρυθμός αύξησης κόστους περιόδου (Rate of growth of period costs):** Ο ρυθμός αυτός αναφέρεται στην αύξηση του κόστους περιόδου, ως ένα δείκτη

του δυναμικού χαρακτήρα που απαιτείται από το εκάστοτε κοστολογικό σύστημα. Ένα από τα ισχυρά σημεία του συστήματος ABC είναι η ικανότητά του να εντοπίζει γρήγορα αλλαγές στις απαιτήσεις υποστήριξης των προϊόντων, μέσω της άμεσης μέτρησης του επιπέδου δραστηριότητας.

Εφόσον η διοίκηση διαπιστώσει ότι το κόστος όπως δίνεται από το σύστημα ABC είναι σημαντικά διαφορετικό από κόστος της παραδοσιακής διοικητικής λογιστικής και ότι το κόστος του συστήματος ABC απεικονίζει ακριβέστερα το πραγματικό κόστος των προϊόντων, μπορεί να μην μπορεί ή να μη θέλει να χρησιμοποιήσει αυτή την πιο καλή πληροφόρηση. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιθυμία ή την ικανότητα της διοίκησης να χρησιμοποιήσει αυτή την κοστολογική πληροφόρηση μπορεί να είναι:

1. **Ελευθερία τιμολόγησης (Pricing freedom):** Αναφέρεται στο βαθμό ισχύος και ελευθερίας της εταιρείας στο να θέτει τιμές και επομένως να καθορίζει την κερδοφορία των προϊόντων. Όσο περισσότερη ελευθερία τιμολόγησης έχει μια εταιρεία, τόσο λιγότερο σημαντική γίνεται η γνώση του πραγματικού κόστους των προϊόντων.
2. **Λόγος κόστους περιόδου (Period expense ratio):** Ο λόγος αυτός θέτει το θέμα της πιθανής βαρύτητας που μπορεί να έχει μια παραποίηση του κόστους του προϊόντος. Έχει να κάνει με τη μεταβολή στο παρατηρούμενο κόστος σε σχέση με το περιθώριο κέρδους ή το mark-up που γίνεται στο προϊόν. Αν η πιθανή αυτή παραποίηση είναι τόσο μικρή ώστε να μην είναι απαραίτητη καμιά διοικητική ενέργεια, τότε η παραποίηση αυτή δεν είναι σχετική για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μπορεί να παραβλεφθεί.

3. **Στρατηγικοί προβληματισμοί (Strategic considerations):** Εδώ γίνεται λόγος για τους περιορισμούς που επιβάλλονται στις αποφάσεις της διοίκησης από τις άμεσες και έμμεσες στρατηγικές της ή με άλλα λόγια, για το βαθμό στον οποίο οι στρατηγικές αυτές υποσκελίζουν τα κόστη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι στρατηγικές αυτές δεν περιορίζονται μόνο, για παράδειγμα, στις στρατηγικές του marketing, αλλά περιλαμβάνουν και δευτερεύουσες στρατηγικές καθώς και αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν σχέση με την τεχνολογία, τις κατασκευές, την ποιότητα κλπ.
4. **Μείωση του κόστους (Cost reduction):** Το θέμα εδώ έχει να κάνει με το πόσο εκτενείς είναι οι προσπάθειες για τη μείωση του κόστους, την ύπαρξη στόχων για τη μείωση αυτή, την ύπαρξη ομάδων εργασίας για τη μελέτη του κόστους και γενικά με την οργάνωση της εταιρείας γύρω από τα θέματα ελέγχου του κόστους.
5. **Συχνότητα ανάλυσης (Analysis frequency):** Αναφέρεται στη συχνότητα ανάλυσης κόστους των προϊόντων, την οποία επιθυμεί η διοίκηση. Στην ουσία πρόκειται για την επανεξέταση του κόστους των προϊόντων / υπηρεσιών μετά την πάροδο ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος. [30]

6.8 Το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων (ABC) δεν επιτυγχάνει πάντοτε.

Το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων δεν είναι πανάκεια και υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του αποτυγχάνει, όπως στην περίπτωση του αρχικού συστήματος ABC, που εφαρμόστηκε σε μια εταιρεία

αεροδιαστημικής στη Νότια Καλιφόρνια. Η αντίδραση της εταιρείας στην εισαγωγή του νέου συστήματος ήταν αρνητική και υπήρξε αντίσταση στην αλλαγή του λογιστικού συστήματος. Εξαιτίας των υπολοίπων ενδιαφερόντων της εταιρείας, το προσωπικό που συμμετείχε δεν είχε στη διάθεσή του τον απαραίτητο χρόνο για την επιτυχημένη εφαρμογή του νέου συστήματος. Αν και το προσωπικό του λογιστηρίου πίστεψε ότι το σύστημα ABC είναι ο δρόμος του μέλλοντος, το τμήμα της χρηματοδότησης αντέδρασε αρνητικά, γιατί δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι το νέο σύστημα απαιτεί περισσότερη εργασία. Το τμήμα προμηθειών αν και αρχικά αντέδρασε θετικά, όταν άρχισαν να γίνονται αντιληπτές οι προεκτάσεις του νέου συστήματος εξέφρασε αμφιβολίες. Η επικείμενη μείωση του προϋπολογισμού του τμήματος και η πιθανή μείωση του προσωπικού έγιναν οι αιτίες ισχυρής αντίστασης. Επιπλέον, το προσωπικό που ήταν υπεύθυνο για τη χρήση και λειτουργία του συστήματος, δεν ήταν δεσμευμένο στην αλλαγή αυτή. *Η εφαρμογή έκανε περισσότερο εστίαση στις ικανότητες του λογιστικού συστήματος, παρά στους χρήστες του.*

Η εν λόγω εταιρεία αποκόμισε σαν εμπειρία ότι το προσωπικό που επηρεάζεται από την αλλαγή θα πρέπει να είναι δεσμευμένο στην επιτυχία του. Είναι θεμελιώδους σημασίας η συμμετοχή των χρηστών στη διαδικασία σχεδιασμού και λήψης των αποφάσεων. Επίσης το αρχικό σύστημα δεν θα πρέπει να είναι περίπλοκο. Ειδικότερα το σύστημα επιμερισμού θα πρέπει να είναι απλό και εύκολο στην κατανόηση. Το αρχικό σύστημα ABC που εφαρμόζεται έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας όταν περιλαμβάνει στην αρχή λίγες δεξαμενές επιμερισμού του κόστους και αργότερα εξελιχθεί σε επίπεδα υψηλότερης

πολυπλοκότητας. Έτσι η μάθηση για το προσωπικό θα είναι σταδιακή και πιθανότατα θα εξασφαλιστεί μεγαλύτερη αποδοχή του συστήματος. [31]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992, p. 11
- [2] Smith Malcolm, "Managing your ABC System", Management Accounting, April 1994, p. 46,47
- [3] Thomas H. and Kaplan R. S., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, Harvard Business School Press. 1987
- [4] όπως [1], p.3
- [5] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, 1998, Financial Times Pitman Publishing, p. 74
- [6] Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., "From ABC to ABM", Management Accounting, November 1992, p. 54-57
- [7] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 17
- [8] Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R., "Product Costing in Service Organizations", Management Accounting Research, 1991, 2, p.227-248.
- [9] Cobb Ian, Helliard Christine and Innes John, "Management Accounting Change in a Bank", Management Accounting Research, 1995, 6, p.171
- [10] όπως [1], p.3
- [11] όπως [1], p.4,7
- [12] Swenson Dan W. and Flesher Dale L., "Are You Satisfied with Your Cost Management System?", Management Accounting, March 1996, p. 49-53
- [13] Hobdy Terrence, Thomson Jeff and Sharman Paul, "Activity-Based Management at AT&T", Management Accounting, April 1994, p.35-39
- [14] Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, "Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices" <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>, p. 5
- [15] Krumwiede K. R., "ABC: Why it's tried and how it succeeds", Management Accounting, April 1998, p. 32-38

[16] Shim E. and Stagliano A.J., “A survey of U.S. manufacturers on implementation of ABC”, Journal of Cost Management, November 1997, p. 39-41

[17] Καϊμενάκη Ευφροσύνη, Η εφαρμογή του activity-based costing από τις εμπορικές εταιρείες και τις 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, σελ. 168,169

[18] Sharman Paul, “Activity-based management: a growing practice”, CMA, Volume 67, Number 2, March 1993, p.22

[19] Innes John, Mitchell Falconer and Sinclair Donald, “Activity-based costing in the U.K.’s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results”, Management Accounting Research, 2000, 11, p.349-362

[20] όπως [17], σελ. 113

[21] όπως [17], σελ. 115,116

[22] όπως [17], σελ. 117

[23] όπως [17], σελ. 125

[24] όπως [17], σελ. 153

[25] όπως [17], σελ. 155

[26] όπως [17], σελ. 156

[27] όπως [17], σελ. 159

[28] όπως [17], σελ. 168

[29] Kaplan Robert S., Measures for Manufacturing Excellence, Harvard Business School Press, 1990, p.291

[30] Estrin T. L., Kantor Jeffrey and Albers David, “Is ABC Suitable for Your Company?”, Management Accounting, April 1994, p. 40-45

[31] Pattison Diane D. and Arendt Carrie Gavan, “Activity-Based Costing: It Doesn’t Work All the Time”, Management Accounting, April 1994, p. 55-61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

7.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, αν και ξεκίνησε με επιτυχία από τον βιομηχανικό τομέα, δεν περιορίστηκε μόνο σ' αυτόν. Έρευνα της διεθνούς βιβλιογραφίας και πρακτικής αποκαλύπτει αρκετά παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής του και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. [1] Έτσι λοιπόν, στο κεφάλαιο αυτό, αφού κάνουμε μια σύντομη περιγραφή του τομέα των υπηρεσιών σε σχέση με τη δομή και το κόστος του, θα προχωρήσουμε πιο συγκεκριμένα στον τρόπο εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα αυτό, παρέχοντας το θεωρητικό πλαίσιο, πριν περάσουμε σε εφαρμογές στο επόμενο κεφάλαιο. Παράλληλα εδώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικής μελέτης που έγινε στον Ελληνικό χώρο και τέλος δίνονται παραδείγματα ποσοτικών υπολογισμών για την καλύτερη κατανόηση του νέου αυτού κοστολογικού συστήματος στο χώρο των υπηρεσιών.

7.2 Τα χαρακτηριστικά του τομέα των Υπηρεσιών

Το καθοριστικό χαρακτηριστικό των εταιρειών παροχής υπηρεσιών, είναι ότι το τελικό προϊόν τους είναι άυλο και όχι ενσώματο. Η έλλειψη της υλικής διάστασης των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τα συνεπακόλουθα χαρακτηριστικά της άμεσης φθαρτότητας και της άμεσης αλληλεξάρτησης παραγωγής και κατανάλωσης, δημιουργεί την ανάγκη προσεκτικής συνεκτίμησης όλων αυτών των ιδιοτεροτήτων

κατά το σχεδιασμό των κοστολογικών συστημάτων. Όταν οι παραπάνω παράγοντες συνδυαστούν, προκαλούν ιδιαίτερα δύσκολα προβλήματα στους διοικούντες των υπηρεσιών στον προγραμματισμό των λειτουργιών, στον έλεγχο της ποιότητας, τη μέτρηση της επίδοσης και την κατανομή και τον έλεγχο του κόστους. [2], [3]

Επίσης αξίζει να υπογραμμιστούν τα ακόλουθα σημεία:

- Η υπηρεσία είναι συχνά δύσκολο να προκαθοριστεί σε όλες τις διαστάσεις της.
- Η δραστηριότητα που προκύπτει ως ανταπόκριση σε απαιτήσεις υπηρεσίας, μπορεί να είναι λιγότερο προβλέψιμη.
- Τα **κόστη ενωμένης δυναμικότητας (joint capacity costs)**, εκπροσωπούν ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους και είναι δύσκολο να συσχετιστούν με δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με κάποια συγκεκριμένη υπηρεσία. Αυτό που προκύπτει είναι μια παραλλαγή του κλασσικού προβλήματος **κοστολόγησης προϊόντων ενωμένης παραγωγής (joint product costing)**. Με τα ενωμένα προϊόντα το πρόβλημα είναι ότι υπάρχει μια κοινή διεργασία, που ταυτοχρόνως παράγει μια γκάμα προϊόντων και ο βασικός προβληματισμός είναι το πώς τα κόστη αυτά θα επιμεριστούν στα προϊόντα.

Το “**προϊόν**” σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών συχνά περιγράφεται σαν ένα **“πακέτο ωφελειών υπηρεσιών”(package of service benefits)**, πολλές από τις οποίες είναι άυλες, όπως για παράδειγμα, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η ποιότητα της πληροφόρησης ή η ικανοποίηση που παρέχει. [4], [5]

Για έναν εργαζόμενο σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, μια τυπική ημέρα περιλαμβάνει εργασία σε μια ποικιλία καθηκόντων πάνω σε διαφορετικές

δραστηριότητες, για την υποστήριξη διαφορετικών πελατών και γραμμών προϊόντων / υπηρεσιών. Η εργασία πάνω σε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα για κάποιο συγκεκριμένο πελάτη, μπορεί πάντως να διαμοιραστεί μέσα σε αρκετές μέρες ή εβδομάδες. Επομένως επειδή οι υπάλληλοι χειρίζονται πολλές υποθέσεις και δραστηριότητες ταυτοχρόνως, είναι αρκετά δύσκολο να αναπτυχθεί επαρκής κοστολογική πληροφόρηση κατά τύπο δραστηριότητας ή γραμμή προϊόντος. Επιπροσθέτως, το ποσό της εργασίας που απαιτείται εμφανίζει έντονες διακυμάνσεις σε κάθε είδος προϊόντος και από μια οποιαδήποτε περίπτωση σε κάποια άλλη.

Στην πράξη πάντως, η εφαρμογή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη σε ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Τα περισσότερα εσωτερικά λειτουργικά έξοδα έχουν να κάνουν με τους υπαλλήλους. Όμως, επειδή ακριβώς οι υπάλληλοι εργάζονται σε πολλαπλές δραστηριότητες, είναι δύσκολο να απομονωθεί ο χρόνος των υπαλλήλων που αφιερώνεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Επίσης, οι χρόνοι των δραστηριοτήτων κυμαίνονται σημαντικά ανά γραμμή προϊόντος και τμήμα πελατών, με τρόπο ώστε η χρησιμοποίηση μέσου κόστους δραστηριοτήτων για την εκτίμηση του κόστους των προϊόντων, οδηγεί σε λάθος απαντήσεις, υποβοηθώντας τα περισσότερα περίπλοκα προϊόντα σε βάρος των πιο απλών. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων εφαρμόζεται καλύτερα σε όλη την έκταση της εταιρείας ή τουλάχιστον σε ένα τμήμα ή μια διεύθυνση μέσα σε αυτή, η οποία δεν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από υπηρεσίες που παρέχονται από άλλα τμήματα του οργανισμού. [6], [7]

7.3 Κοστολόγηση και Τιμολόγηση στον τομέα των Υπηρεσιών

Από μελέτη που πραγματοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία το 1988, προέκυψε ότι η τιμολόγηση που βασίζεται σε στοιχεία κόστους, είναι η περισσότερο εφαρμοζόμενη, τόσο στη βιομηχανία, όσο και στις υπηρεσίες, γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία της κοστολόγησης στη διαμόρφωση των τιμών. Τα στοιχεία είναι τα εξής: [8]

Πίνακας (7): Αποφάσεις Τιμολόγησης και Κοστολόγησης στην πράξη στη Μεγάλη Βρετανία

	Υπηρεσίες (%)
Βασικές Μέθοδοι	
Με βάση το Κόστος	68
Καθορισμός από την Αγορά	11
Συνδυασμός	21
Με βάση το Κόστος	
Κοστολόγηση Συνεισφοράς	28
Πλήρης Κοστολόγηση	45
ROI	20
Άλλη Μέθοδος	7

Η σχετική μελέτη κατέληξε σε αντίστοιχα συμπεράσματα και για τον βιομηχανικό τομέα.

Από αντίστοιχη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στον Ελληνικό χώρο το 2002 σε δείγμα 31 εταιρειών παροχής υπηρεσιών, προέκυψαν τα ακόλουθα στοιχεία του Πίνακα (8), για τις μεθόδους κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται στον Ελληνικό χώρο: [9]

Πίνακας (8): Αποφάσεις Τιμολόγησης και Κοστολόγησης στην πράξη στην Ελλάδα

<i>Κοστολογικό σύστημα</i>	<i>Εμπορικές εταιρείες</i>	<i>Εταιρείες παροχής υπηρεσιών</i>	<i>Σύνολο</i>
Απουσία κοστολογικού συστήματος	3	6	9
Πλήρης – απορροφητική κοστολόγηση	18	9	27
Οριακή – άμεση κοστολόγηση	2	2	4
Πρότυπη κοστολόγηση	8	1	9
Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων	15	14	29
Άλλο	0	2	2

Από τον παραπάνω πίνακα και σε συνδυασμό με όσα στοιχεία παραθέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ξεχωρίζουμε και πάλι την σε ικανοποιητικό βαθμό διείσδυση του κοστολογικού συστήματος ABC στο χώρο των υπηρεσιών και παράλληλα επισημαίνουμε ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εταιρειών παροχής υπηρεσιών (17,6%), λειτουργεί ουσιαστικά χωρίς κοστολογικό σύστημα, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα μελλοντικής διείσδυσης και σε αυτό το χώρο.

Όσον αφορά και πάλι τον κλάδο των υπηρεσιών στην Ελλάδα, από την ίδια μελέτη και σε δείγμα 18 από τις συνολικά 31 εταιρείες παροχής υπηρεσιών που προαναφέραμε, προέκυψε η διαπίστωση πως η κοστολογική πληροφόρηση χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την ανάλυση της κερδοφορίας των υπηρεσιών, των πελατών κτλ. (77,8%), για την κατάρτιση των προϋπολογισμών των τμημάτων και τη σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων (72,2%), για τον έλεγχο του κόστους (66,7%), και για τη μείωση των γενικών εξόδων (55,6%), ενώ χρησιμοποιείται σε μικρότερο βαθμό για τον ανασχεδιασμό των ήδη υπαρχόντων υπηρεσιών ή και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών (44,4%), για τη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής (38,9%), για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διατήρηση ή μη δραστηριοτήτων (38,9%), για τη διαμόρφωση της σύνθεσης του μείγματος των υπηρεσιών (27,8%), για τον ανασχεδιασμό του τρόπου διεκπεραίωσης των

δραστηριοτήτων (22,2%), για τη μέτρηση της προστιθέμενης αξίας των δραστηριοτήτων (16,7%), για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (16,7%) και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς (16,7%).

[10]

Στο Παράρτημα, σελ. 275, παρουσιάζεται η μεθοδολογία κοστολόγησης προϊόντων σε δύο εταιρείες υπηρεσιών, μια Ξενοδοχειακή Αλυσίδα και μια Τράπεζα, για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος. [11]

Αξίζει πάντως να αναφερθεί ότι η επιλογή των συστημάτων κοστολόγησης που εφαρμόζονται από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, επηρεάζεται από τρεις κυρίως παράγοντες: *τη στρατηγική της εταιρείας, το περιβάλλον και τον τύπο της επιχείρησης.* [12]

Γενικά το **κόστος υπηρεσίας (service cost)** περιλαμβάνει το συνολικό κόστος για το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή της υπηρεσίας. Τα κοστολογικά μοντέλα της παραδοσιακής κοστολόγησης που εφαρμόζονται στις περισσότερες εταιρείες, αναγνωρίζουν τρία σημαντικά στοιχεία στο κόστος μιας υπηρεσίας:

- **Τις άμεσες προμήθειες (direct supplies):** Είναι το κόστος απόκτησης όλων των προμηθειών που αναγνωρίζονται ως στοιχείο της υπηρεσίας και μπορούν να καταλογιστούν στην υπηρεσία αυτή με έναν οικονομικά εφικτό τρόπο.
- **Την άμεση εργασία (direct labor):** Εδώ περιλαμβάνονται οι όλοι οι μισθοί που μπορούν να συσχετιστούν άμεσα με μια υπηρεσία, με έναν οικονομικά εφικτό τρόπο.
- **Έμμεσα κόστη υπηρεσιών και διοίκησης (service and administrative overhead):** Πρόκειται για όλα τα υπόλοιπα κόστη εκτός της άμεσης εργασίας

και των άμεσων προμηθειών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της υπηρεσίας. Το **κόστος υποστήριξης υπηρεσιών (service overhead)** θεωρείται παραδοσιακά ως έμμεσο κόστος και δεν μπορεί να καταλογιστεί άμεσα σε συγκεκριμένες υπηρεσίες. Έτσι λοιπόν γίνεται χρήση ενός συντελεστή εφαρμογής του έμμεσου κόστους, προκειμένου να αποδοθεί ένα λογικό μέρος του έμμεσου κόστους στις υπηρεσίες.

Το έμμεσο κόστος της υπηρεσίας περιλαμβάνει όλα τα κόστη εκτός της άμεσης εργασίας, των άμεσων προμηθειών και των γενικών, διοικητικών και εξόδων πωλήσεων. Τα γενικά, διοικητικά και έξοδα πωλήσεων, δεν αποτελούν μέρος του κόστους υπηρεσίας, σύμφωνα με την παραδοσιακή κοστολόγηση. Τα έξοδα αυτά ωφελούν ολόκληρη την εταιρεία και δεν αποδίδονται σε συγκεκριμένες υπηρεσίες.

[13]

Αναλύοντας το θέμα σε περισσότερο βάθος, μπορούμε να πούμε ότι τα κύρια κόστη που αποτελούν το κόστος κάποιας υπηρεσίας περιλαμβάνουν τις προμήθειες, την άμεση εργασία, την τεχνολογία, την ποιότητα, το σχεδιασμό, την έρευνα και ανάπτυξη, τη διαχείριση των προμηθειών, το marketing και τη διαφήμιση, την υποστήριξη της υπηρεσίας, την τεχνική υποστήριξη των πελατών και τη διανομή των υπηρεσιών. Εκτενής ανάλυση των παραπάνω ειδών κόστους γίνεται σε σχετική βιβλιογραφία, που αναφέρεται στην ανάλυση της κοστολογικής βάσης των εταιρειών παροχής υπηρεσιών. [14]

7.4 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή κοστολόγηση, το **κόστος υπηρεσίας βάσει δραστηριοτήτων (activity service cost)** προσδιορίζεται ορίζοντας τις προμήθειες (υλικές, καθώς και τις προμηθευόμενες υπηρεσίες) και τις δραστηριότητες ή επιχειρηματικές διεργασίες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή της υπηρεσίας και καθορίζοντας τον αριθμό των δραστηριοτήτων ή των επιχειρησιακών διεργασιών που απαιτούνται για την παροχή κάθε υπηρεσίας. Το κόστος της υπηρεσίας υπολογίζεται αθροίζοντας τα κόστη όλων των σχετικών δραστηριοτήτων ή επιχειρησιακών διεργασιών. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, η κοστολόγηση της υπηρεσίας ενισχύεται από τον πιο συγκεκριμένο καταλογισμό του κόστους υποστήριξης, που παραδοσιακά συσσωρευόταν ως έμμεσο κόστος (overhead) και στη συνέχεια επιμεριζόταν σε όλες τις υπηρεσίες. Οι δραστηριότητες υποστήριξης (δευτερεύουσες) περιλαμβάνονταν παραδοσιακά στο έμμεσο κόστος και επιμεριζόταν στις υπηρεσίες με μια άμεση βάση, όπως η άμεση εργασία, η χρήση του εξοπλισμού, οι προμήθειες ή οι πωλήσεις. Στη λογιστική όμως των δραστηριοτήτων, υπάρχει η ανάγκη καταλογισμού των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων στις υπηρεσίες. Τα συστήματα διοίκησης βάσει δραστηριοτήτων υπολογίζουν το κόστος υπηρεσίας καταλογίζοντας σε αυτήν το κόστος όλων των σχετικών με την υπηρεσία δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, τα κόστη ποιότητας θα αποδίδονται όπου δαπανάται προσπάθεια για την ποιότητα. Οι φόροι και οι παροχές θα αποδίδονται με βάση την καταλαμβανόμενη επιφάνεια. Τελικά το κόστος της υπηρεσίας είναι η άθροιση του κόστους όλων των

αναγνωρίσιμων δραστηριοτήτων για το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή της υπηρεσίας.[15]

Πολλές λειτουργίες υποστήριξης, όπως η επίβλεψη της υπηρεσίας και ο ποιοτικός έλεγχος, περιλαμβάνουν δραστηριότητες σχετικές με κάποια υπηρεσία. Μέσω των συνεντεύξεων με τους διοικούντες και τους υπαλλήλους των υπηρεσιών, προσδιορίζεται το ποσοστό του χρόνου που δαπανάται από τους υπαλλήλους σε κάθε δραστηριότητα και στη συνέχεια καταλογίζεται σε αυτή το αντίστοιχο κόστος με βάση την απαίτηση σε υπαλληλικό χρόνο από την κάθε δραστηριότητα, λαμβάνοντας υπόψη και την αμοιβή της εργασίας των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην παροχή της εκάστοτε υπηρεσίας. Αφού κοστολογηθούν οι δραστηριότητες, μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν τον **κατάλογο των δραστηριοτήτων (bill of activities)**, για τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχει μια εταιρεία. Ένας κατάλογος δραστηριοτήτων κόστους υπηρεσίας, όπως θα δούμε και παρακάτω, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την παροχή κάποιας υπηρεσίας. [16]

Οι ιδέες της Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας, στη οποία θα αναφερθούμε εκτενώς στη συνέχεια, και της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, όπου τα κόστη ομαδοποιούνται σε κέντρα υπευθυνότητας, χαρτογραφώντας τη διεργασία δημιουργίας αξίας, καθώς και ο επιμερισμός του έμμεσου κόστους στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω της ανάλυσης των οδηγών κόστους και όχι του αριθμού των μονάδων προϊόντος που παράγονται, φαίνεται ότι είναι πραγματικά χρήσιμες στις εταιρείες υπηρεσιών. Αυτό ισχύει κυρίως για τις *μαζικές υπηρεσίες (mass services)*, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα σταθερού έμμεσου

κόστους. Σε τέτοιες υπηρεσίες οι πραγματικές δυνάμεις που οδηγούν το κόστος είναι **η ποικιλομορφία (*diversity*), η συνθετότητα (*complexity*) και ο βαθμός της ανταγωνιστικής πίεσης (*degree of competitive pressure*)**. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αποδίδει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα έμμεσα κόστη στις υπηρεσίες και τους πελάτες και μπορεί να φανεί χρήσιμη στις αποφάσεις τιμολόγησης, καθώς και για την κατεύθυνση της προσοχής της διοίκησης στα σημεία που παρουσιάζεται μεγαλύτερη ανάγκη. [17]

Όπως είπαμε, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών παρουσιάζουν κοστολογικές δυσκολίες λόγω της συνθετότητας των προϊόντων. Στις βιομηχανικές εταιρείες, τα τμήματα της εταιρείας είναι ξεκάθαρα καθορισμένα και είναι σαφές το πότε κάποιο προϊόν απασχολεί συγκεκριμένα τμήματα της εταιρείας και πότε ένα άλλο προϊόν, κάποια άλλα. Στην περίπτωση όμως των υπηρεσιών, η συνθετότητα η οποία επιδρά στις δραστηριότητες υποστήριξης με διαφορετικούς τρόπους, ίσως είναι δύσκολο να αποτυπωθεί. Για παράδειγμα, αναφερόμενοι στον τομέα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπου εστιάζουμε τη μελέτη μας, όλοι οι πελάτες καταθετικών λογαριασμών μιας τράπεζας, δεν χρησιμοποιούν τις ίδιες υπηρεσίες, ούτε παρέχουν τα ίδια έσοδα. Μερικές τράπεζες, στην προσπάθειά τους να ελέγξουν αυτή την τάση, έχουν αρχίσει να τμηματοποιούν τους πελάτες τους και να προσφέρουν ποικίλα πακέτα υπηρεσιών. Κάθε πακέτο περιλαμβάνει ένα γνωστό μίγμα δραστηριοτήτων, με το οποίο οι τράπεζες πιστεύουν ότι θα ευχαριστήσουν τον πελάτη, και ταυτοχρόνως πιστεύουν ότι θα έχει ένα προβλέσιμο κόστος. Μια τέτοια στρατηγική δεν εξαλείφει αυτή την συνθετότητα ή ποικιλομορφία, αλλά την καθιστά περισσότερο μετρήσιμη. Μερικές εταιρείες

παροχής υπηρεσιών έχουν αρκετά σαφώς καθορισμένα μέτρα της συνθετότητας του προϊόντος και σαφείς δεσμούς μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των δραστηριοτήτων υποστήριξης. Σε άλλες όμως εταιρείες παροχής υπηρεσιών, η ανάλυση αυτή είναι πιο δύσκολη. Σε τέτοιες εταιρείες, η εφαρμογή ενός συστήματος ABC αναμένεται να είναι δαπανηρή, ενώ τα οφέλη από την υλοποίηση αυτή θα είναι αμφίβολα. [18]

Για τη καλύτερη εξοικείωση με το θέμα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον ευρύτερο τομέα παροχής υπηρεσιών, παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, τρεις μελέτες περιπτώσεων. Η μια αφορά την περίπτωση ενός Νοσοκομείου, η δεύτερη μια εταιρεία Ηλεκτρικής Ενέργειας και η τρίτη μια εταιρεία Τηλεπικοινωνιών.

7.5 Οι υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών

Ο υπολογισμός του *κόστους δραστηριότητας (activity cost)*, ξεκινά με την κατανομή του κόστους στις δραστηριότητες με βάση κάποια αιτιακή σχέση. Τα βασικά βήματα στην κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες είναι τα ακόλουθα: [19]

- 1. Προσδιορισμός προέλευσης δεδομένων:** Η πρωταρχική πηγή των δεδομένων κοστολογικής πληροφόρησης είναι το *γενικό καθολικό (general ledger)*.
- 2. Ομαδοποίηση συναφών ειδών κόστους με βάση το Γενικό Καθολικό:** Το Γενικό Καθολικό ταξινομεί τα έξοδα με βάση τον τύπο της δαπάνης. Η

διαδικασία κατανομής απλοποιείται με την ταξινόμηση του κόστους που προκύπτει από το γενικό καθολικό κάποιου τμήματος, σε δεξαμενές κόστους με παρόμοιο πλαίσιο κοστολογικής συμπεριφοράς. Είναι καλύτερα να εισαχθεί ολόκληρη η δεξαμενή κόστους στο σύστημα διοίκησης δραστηριοτήτων, παρά κάθε στοιχείο κόστους να πρέπει να εισαχθεί ξεχωριστά. Οι κατηγορίες αυτές δαπανών ή δεξαμενές περιλαμβάνουν:

§ **Προμήθειες (supplies)**: Το κόστος των προμηθειών αποτελείται από την τιμή αγοράς των προμηθειών και τα έξοδα όλων των άλλων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να τεθούν οι προμήθειες αυτές στη διάθεση της υπηρεσίας. Εδώ περιλαμβάνονται τα κόστη όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον καθορισμό, το σχεδιασμό, την απόκτηση, την παραλαβή και τον έλεγχο των προμηθειών και των προμηθευόμενων υπηρεσιών.

§ **Εργασία (labor)**: Το κόστος εργασίας είναι το κόστος όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την πρόσληψη, εκπαίδευση και υποστήριξη των εργαζομένων. Εδώ περιλαμβάνονται κυρίως μισθοί και συναφείς δαπάνες προσωπικού. Το κόστος εργασίας, άμεσο και έμμεσο, κατανέμεται στις δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας πληροφορίες από το γενικό καθολικό, τις εγγραφές μισθοδοσίας και τους πίνακες απασχόλησης του προσωπικού.

§ **Τεχνολογία (technology)**: Περιλαμβάνει το κόστος όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την απόκτηση και λειτουργία τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων του κόστους του κεφαλαίου που

χρησιμοποιήθηκε για τη χρηματοδότηση της απόκτησης, του κόστους δραστηριοτήτων εγκατάστασης και λειτουργίας και το κόστος των άμεσα επηρεαζόμενων δραστηριοτήτων υποστήριξης.

§ **Εγκαταστάσεις (facilities):** Εδώ συγκαταλέγονται για παράδειγμα, παροχές, ενοίκια γραφείων, φόροι ιδιοκτησίας, ασφάλειες ιδιοκτησίας.

§ **Πληροφοριακά συστήματα (information systems)**

§ **Αποστολή (shipping)**

§ **Ταξίδια (travel)**

3. Κατανομή κόστους εργασίας: Το κόστος εργασίας κατανέμεται στις δραστηριότητες πολλαπλασιάζοντας τα κόστη που σχετίζονται με τους εργαζομένους, με τα ποσοστά χρόνου που προσδιορίζονται κατά την ανάλυση δραστηριοτήτων. Υπάρχουν τρεις κύριες μέθοδοι για τον καταλογισμό της εργασίας στις δραστηριότητες:

§ Τα κόστη και οι μισθοί του προσωπικού κατανέμονται στις δραστηριότητες πολλαπλασιάζοντας τους συνολικούς μισθούς και τα κόστη των υπαλλήλων, με το ποσοστό του χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα. (**total labor method**).

§ Τα κόστη και οι μισθοί του προσωπικού κατανέμονται στις δραστηριότητες του τμήματος πολλαπλασιάζοντας τα συνολικά κόστη του προσωπικού κάθε βαθμίδας, με το αντίστοιχο ποσοστό του χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα (**occupational code method**).

§ Όλοι οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι παίρνουν μέρος σε συνεντεύξεις ή συμμετέχουν σε μια ειδική έρευνα που έχει σαν σκοπό την κατανόηση των

δραστηριοτήτων και των ευθυνών τους και τον προσδιορισμό του χρόνου που δαπανάται από τον καθένα σε σημαντικές δραστηριότητες. (***specific employee method***).

Στη βιβλιογραφία αναλύεται εκτενέστερα το θέμα της κατανομής του κόστους εργασίας, μέσω αριθμητικών παραδειγμάτων [20]

4. Κατανομή όλων των υπόλοιπων ειδών κόστους στις δραστηριότητες: Μετά την κατανομή του κόστους του προσωπικού στις δραστηριότητες, όλα τα άλλα είδη κόστους διερευνώνται μέσω συνεντεύξεων και επισκόπησης της τεκμηρίωσης του εκάστοτε τμήματος, προκειμένου να καταλογιστούν στις αντίστοιχες δραστηριότητες. Όλα όμως τα κόστη δεν μπορούν να καταλογιστούν στις δραστηριότητες κατά τρόπο οικονομικό. Αυτά τα **μη καταλογιστέα (non-traceable)** κόστη εκπροσωπούν γενικά έξοδα υποστήριξης του κάθε τμήματος (κέντρου κόστους). Ο άμεσος καταλογισμός του 100% του κόστους ενός τμήματος είναι σπάνια κατορθωτός ή οικονομικά εφικτός. Σαν ένα κανόνα θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει να καταλογίσει άμεσα το 80 έως 90% του κόστους της στις δραστηριότητες. Τα απομένοντα μη καταλογιστέα κόστη, είναι γενικά κόστη του κάθε τμήματος, τα οποία επειδή σχετίζονται με κάποιο συγκεκριμένο τμήμα, δεν θα πρέπει να επιμεριστούν στη βάση μιας αντίστοιχης εταιρικής δεξαμενής κόστους. Αντί για αυτό, συνιστάται ο επιμερισμός του μη καταλογιστέου κόστους στις κύριες δραστηριότητες, με βάση:

- § Τη μεγαλύτερη κατηγορία εξόδων του τμήματος (συνήθως εργασία)
- § Τον αριθμό των εργαζομένων

§ Τα συνολικά έξοδα για αυτή τη δραστηριότητα ως ποσοστό των συνολικών εξόδων του κέντρου εργασίας.

§ Κάποια άλλη λογική μέθοδο.

5. Επιλογή μέτρου δραστηριότητας: Στο θέμα αυτό αναφερθήκαμε στο Κεφάλαιο 2.

6. Υπολογισμός κόστους δραστηριότητας: Το κόστος μιας δραστηριότητας υπολογίζεται από το πηλίκο των καταλογισθέντων πόρων στη δραστηριότητα, δια της ποσότητας του μέτρου της δραστηριότητας.

Σε τελικό στάδιο, τα κόστη καταλογίζονται στους τελικούς φορείς κόστους μέσω του καταλόγου των δραστηριοτήτων. Ο **κατάλογος των δραστηριοτήτων (bill of activities)** καθορίζει τη σειρά των δραστηριοτήτων και την ποσότητα κάθε δραστηριότητας που καταναλώνεται, προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή της εταιρείας, όπως η παροχή μιας υπηρεσίας ή η εξυπηρέτηση των πελατών. Ο κατάλογος των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αποδίδονται στον τελικό φορέα κόστους, όπως δραστηριότητες ανάπτυξης της υπηρεσίας, λειτουργικές δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Το κόστος υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την ποσότητα της δραστηριότητας (όπως καθορίζεται στον κατάλογο δραστηριοτήτων), με το κόστος μονάδας της δραστηριότητας, όπως αυτό έχει προηγουμένως υπολογιστεί από το σύστημα διοίκησης δραστηριοτήτων. [21]

Στη συνέχεια, για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, παρατίθενται δύο παραδείγματα υπολογισμού του κόστους υπηρεσίας με βάση τις δραστηριότητες,

μέσω του υπολογισμού του κόστους δραστηριότητας, για το τμήμα λογιστηρίου μιας εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη στους υπολογισμούς και τα σχετικά κόστη κύκλου ζωής. Το παράδειγμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί το τμήμα του λογιστηρίου αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιχείρησης. Το δεύτερο παράδειγμα που επεκτείνει το πρώτο, εντάσσει τα κοστολογικά δεδομένα του λογιστηρίου στο σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.[22]

7.6 Υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών

Για την πληρέστερη κάλυψη του θέματος της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των Υπηρεσιών, θα παραθέσουμε και δύο σχετικά παραδείγματα υπολογισμών.

Το πρώτο αναφέρεται στο υπολογισμό του κόστους δραστηριοτήτων σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών, με βάση το υπολογιστικό πλαίσιο που τέθηκε στην παράγραφο 7.5 του κεφαλαίου. [23]

Το δεύτερο παράδειγμα επεκτείνει το προηγούμενο, οδηγώντας στον υπολογισμό του κόστους υπηρεσίας, με τη διατύπωση του αντίστοιχου καταλόγου των δραστηριοτήτων. [24]

A. Υπολογισμός Κόστους Δραστηριοτήτων σε Λογιστήριο:

Βήμα 1: Ανάκτηση του κόστους του Τμήματος του Λογιστηρίου από το Γενικό Καθολικό.

Λογιστήριο	€
Εργασία	500,000
Ταξίδια	100,000
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης	100,000
Άλλα κόστη	100,000
Σύνολο	800,000

Βήμα 2: Προσδιορισμός δραστηριοτήτων του Τμήματος του Λογιστηρίου:

- ü Πληρωμή Τιμολογίων
- ü Είσπραξη απαιτήσεων
- ü Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων
- ü Πληρωμή υπαλλήλων
- ü Ετοιμασία διοικητικών αναφορών
- ü Διοίκηση υπαλλήλων
- ü Εκπαίδευση υπαλλήλων
- ü Άλλες δραστηριότητες

Βήμα 3: Προσδιορισμός του ποσοστού του χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα:

Λογιστήριο	% του χρόνου
Πληρωμή Τιμολογίων	20
Είσπραξη απαιτήσεων	20
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	15
Πληρωμή υπαλλήλων	15
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	10
Διοίκηση υπαλλήλων	5
Εκπαίδευση υπαλλήλων	5
Άλλες δραστηριότητες	10
Σύνολο	100%

Βήμα 4: Καταλογισμός του κόστους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες:

Λογιστήριο	Εργασία €	Ταξίδια €	Π.Σ.Δ. €	Άλλα κόστη €	Σύνολο €
Πληρωμή Τιμολογίων	100,000		30,000		130,000
Είσπραξη εισπρακτέων	100,000	10,000	30,000		140,000
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	75,000	20,000	10,000		105,000
Πληρωμή υπαλλήλων	75,000		20,000		95,000
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	50,000		10,000		60,000
Διοίκηση υπαλλήλων	25,000	40,000			65,000
Εκπαίδευση υπαλλήλων	25,000	30,000			55,000
Άλλες δραστηριότητες	<u>50,000</u>			<u>100,000</u>	<u>150,000</u>
Σύνολο	500,000	100,000	100,000	100,000	800,000

Βήμα 5: Προσδιορισμός κόστους δραστηριότητας:

Λογιστήριο	Σύνολο €	Όγκος δραστηριότητας	Κόστος ανά μονάδα Όγκου Δραστηριότητας
Πληρωμή Τιμολογίων	130,000	13,000	€10.00 / τιμολόγιο
Είσπραξη απαιτήσεων	140,000	20,000	€7.00 / τιμολόγιο
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	105,000	12	€8,750 / λογιστική κατάσταση
Πληρωμή υπαλλήλων	95,000	5,000	€19.00 / επιταγή
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	60,000	60	€1,000 / διοικητική αναφορά
Διοίκηση υπαλλήλων	65,000	65	€1,000 / υπάλληλο
Εκπαίδευση υπαλλήλων	55,000	20	€2,750 / ημέρα
Άλλες δραστηριότητες	<u>150,000</u>	1	€150,000
Σύνολο	800,000		

B. Υπολογισμός Κόστους Υπηρεσίας με Βάση τις Δραστηριότητες σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών

Τα βήματα για τον υπολογισμό του κόστους υπηρεσίας με βάση τις δραστηριότητες, είναι παρόμοια με το προηγούμενο παράδειγμα. Πάντως, όταν υπολογίζουμε ένα κόστος υπηρεσίας βάσει δραστηριοτήτων, πρέπει να επιμερίσουμε τις δευτερεύουσες δραστηριότητες στις πρωτεύουσες, πριν τον υπολογισμό του κόστους δραστηριότητας ανά μονάδα δραστηριότητας. Εδώ θα γίνει ενδεικτικός υπολογισμός του κόστους χορήγησης δανείου (κατάλογος δραστηριοτήτων), με ενδιάμεσους υπολογισμούς του τμήματος του κόστους που αντιστοιχεί στο λογιστήριο της εταιρείας. Παρόμοιοι είναι οι υπολογισμοί και για τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα τμήματα της εταιρείας. Τα σημαντικότερα βήματα για τον υπολογισμό του κόστους της υπηρεσίας αυτής, βάσει δραστηριοτήτων είναι: [14]

Βήμα 1: Επιλογή κοστολογικής βάσης

Βήμα 2: Προσδιορισμός δραστηριοτήτων

Βήμα 3: Προσδιορισμός του ποσοστού του χρόνου ανά δραστηριότητα

Βήμα 4: Καταλογισμός κόστους στις δραστηριότητες

Βήμα 5: Επιμερισμός δευτερευουσών δραστηριοτήτων

Βήμα 6: Προσδιορισμός συνολικού κόστους για κάθε δραστηριότητα

Βήμα 7: Υπολογισμός κόστους ανά μονάδα εκροής δραστηριότητας

Βήμα 8: Δημιουργία καταλόγου δραστηριοτήτων

Βήμα 1: Ανάκτηση του κόστους του Τμήματος του Λογιστηρίου από το Γενικό Καθολικό.

Λογιστήριο	€
Εργασία	500,000
Ταξίδια	100,000
Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης	100,000
Άλλα κόστη	100,000
Σύνολο	800,000

Βήμα 2: Προσδιορισμός δραστηριοτήτων του Τμήματος του Λογιστηρίου:

- ü Πληρωμή Τιμολογίων
- ü Επεξεργασία απαιτήσεων
- ü Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων
- ü Πληρωμή υπαλλήλων
- ü Ετοιμασία διοικητικών αναφορών
- ü Διοίκηση υπαλλήλων
- ü Εκπαίδευση υπαλλήλων
- ü Άλλες δραστηριότητες

Βήμα 3: Προσδιορισμός του ποσοστού του χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα:

<i>Λογιστήριο</i>	<i>% του χρόνου</i>	<i>Πρωτεύουσα / δευτερεύουσα</i>
Πληρωμή Τιμολογίων	20	Πρωτεύουσα
Επεξεργασία απαιτήσεων	20	Πρωτεύουσα
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	15	Πρωτεύουσα
Πληρωμή υπαλλήλων	15	Πρωτεύουσα
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	10	Πρωτεύουσα
Μερικό άθροισμα κύριων δραστηριοτήτων	80%	
Διοίκηση υπαλλήλων	5	Δευτερεύουσα
Εκπαίδευση υπαλλήλων	5	Δευτερεύουσα
Άλλες δραστηριότητες	10	Δευτερεύουσα
Σύνολο	100%	

Βήμα 4: Καταλογισμός του κόστους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες:

<i>Λογιστήριο</i>	<i>Εργασία €</i>	<i>Ταξίδια €</i>	<i>Π.Σ.Δ.* €</i>	<i>Άλλα κόστη €</i>	<i>Σύνολο €</i>
Πληρωμή Τιμολογίων	100,000		30,000		130,000
Επεξεργασία απαιτήσεων	100,000	10,000	30,000		140,000
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	75,000	20,000	10,000		105,000
Πληρωμή υπαλλήλων	75,000		20,000		95,000
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	50,000		10,000		60,000
Διοίκηση υπαλλήλων	25,000	40,000			65,000
Εκπαίδευση υπαλλήλων	25,000	30,000			55,000
Άλλες δραστηριότητες	<u>50,000</u>			<u>100,000</u>	<u>150,000</u>
Σύνολο	500,000	100,000	100,000	100,000	800,000

* Π.Σ.Δ. = Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Βήμα 5: Επιμερισμός κόστους δευτερευόντων δραστηριοτήτων στις κύριες δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας το χρόνο εργασίας των κύριων δραστηριοτήτων ως τη βάση επιμερισμού των δευτερευουσών δραστηριοτήτων. Το συνολικό κόστος των δευτερευουσών δραστηριοτήτων είναι €270,000 (65,000 + 55,000 + 150,000).

Λογιστήριο	Δευτερεύοντα κόστη €		Δευτερεύουσες Δρ. % / Κύριες Δρ. %	Επιμερισμένα Δευτερεύοντα κόστη €
Πληρωμή Τιμολογίων	270,000	X	(20% / 80%)	67,500
Επεξεργασία απαιτήσεων	270,000	X	(20% / 80%)	67,500
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	270,000	X	(15% / 80%)	50,600
Πληρωμή υπαλλήλων	270,000	X	(15% / 80%)	50,600
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	270,000	X	(10% / 80%)	33,800
Διοίκηση υπαλλήλων				
Εκπαίδευση υπαλλήλων				
Άλλες δραστηριότητες				
Σύνολο				270,000

Βήμα 6: Προσδιορισμός συνολικού κόστους για κάθε δραστηριότητα.

Λογιστήριο	Εργασία €	Ταξίδια €	Π.Σ.Δ. €	Επιμερισμός δευτ. κόστους €	Σύνολο €
Πληρωμή Τιμολογίων	100,000		30,000	67,500	197,500
Επεξεργασία απαιτήσεων	100,000	10,000	30,000	67,500	207,500
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	75,000	20,000	10,000	50,600	155,600
Πληρωμή υπαλλήλων	75,000		20,000	50,600	145,600
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	50,000		10,000	33,800	93,800

Διοίκηση υπαλλήλων Εκπαίδευση υπαλλήλων Άλλες δραστηριότητες					
Σύνολο	400,000	30,000	100,000	270,000	800,000

Βήμα 7: Υπολογισμός κόστους ανά μονάδα εκροής δραστηριότητας

Λογιστήριο	€ Σύνολο	Μέτρο (μονάδες)	Μέτρο	Κόστος / μονάδα €
Πληρωμή Τιμολογίων	197,500	13,000	Τιμολόγια	15.192
Επεξεργασία απαιτήσεων	207,500	20,000	Εισπράξεις	10.375
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων	155,600	12	Αναφορές	12,966.67
Πληρωμή υπαλλήλων	145,600	5,000	Επιπαγές	29.12
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών	93,800	60	Αναφορές	1,563.33
Διοίκηση υπαλλήλων Εκπαίδευση υπαλλήλων Άλλες δραστηριότητες				
Σύνολο	800,000			

Υποθέσεις για τον κατάλογο δραστηριοτήτων:

- Υποθέτουμε ένα τιμολόγιο ανά 100 δάνεια, επομένως η ποσότητα είναι 0.01.
- Υποθέτουμε ότι κάθε δάνειο εισπράττεται μηνιαία σε περίοδο 10 ετών, επομένως η ποσότητα είναι 120 μήνες.
- Υποθέτουμε ότι οι εξωτερικές αναφορές δεν καταλογίζονται στις υπηρεσίες, αλλά έχουν ήδη καταλογιστεί σε άλλα κόστη δραστηριοτήτων.

Υποθέτουμε ότι κάθε διοικητική αναφορά περιλαμβάνει περίπου 2,000 δάνεια. Το μέσο δάνειο είναι για 120 μήνες, επομένως η ποσότητα είναι 120 μήνες. Το μηνιαίο κόστος ανά δάνειο για τις διοικητικές αναφορές είναι €1,563.33 / μέσο όρο 2,000 δάνεια το μήνα ισούται με €0.78 / δάνειο.

Βήμα 8: Δημιουργία καταλόγου δραστηριοτήτων

<i>Δραστηριότητα</i>	<i>Μέτρο Δραστηριότητας</i>	<i>Ποσότητα Δραστηριότητας</i>	<i>Κόστος Δραστηριότητας €</i>	<i>Κόστος Κύκλου Ζωής για 5,000 δάνεια €</i>	<i>Τρέχον κόστος μονάδας</i>	<i>Μερικό άθροισμα</i>
<i>Κόστη Κύκλου Ζωής</i>						
Σχεδιασμός Δανείου	Σχέδια	1	5,000	5,000	1.00 (€5,000 / 5,000 δάνεια)	
Σχεδιασμός διαδικασιών	Διαδικασίες	5	200	1,000	0.20 (€1,000 / 5,000 δάνεια)	
Απόκτηση προμηθειών	Προμήθειες	1	50	50	0.01 (€50 / 5,000 δάνεια)	
Μερικό σύνολο						1.21
<i>Συνεχή λειτουργικά κόστη</i>						
Λήψη αιτήσεων	Αιτήσεις	1	150		150.00	
Παραγγελία πιστωτικού ελέγχου	Αναφορές	3	30		90.00	
Ανασκόπηση εγγράφων	Ανασκοπήσεις	1	70		70.00	
Ανασκόπηση από επιτροπή δανείων	Αιτήσεις	1	200		200.00	
Ετοιμασία εγγράφων δανείου	Σελίδες	30	5		150.00	
Εκταμίευση πόρων	Εκταμιεύσεις	1	100		100.00	760.00
				Μερικό άθροισμα κύκλου ζωής και συνεχή λειτουργικά		761.21
				Συνολικό κόστος αναφορών		150.00
				Μερικό άθροισμα κύκλου ζωής , λειτουργικά και κόστη αναφορών		€911.21
<i>Λογιστήριο</i>						
Πληρωμή Τιμολογίων		0.01	15.19		0.15	
Επεξεργασία απαιτήσεων		120	10.38		1,245.60	
Ετοιμασία λογιστικών καταστάσεων						
Πληρωμή υπαλλήλων						
Ετοιμασία διοικητικών αναφορών		120	0.78		93.56	
Άλλα τμήματα						1,339.31
						320.00
						€2,570.52

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Swenson Dan W. and Flesher Dale L., “Are You Satisfied with Your Cost Management System?”, Management Accounting, March 1996, p. 49-53
- [2] Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, “Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices” <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>, p. 2
- [3] Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R., “Product Costing in Service Organizations”, Management Accounting Research, 2, 1991, p.228.
- [4] *ibid*, p.235
- [5] Rotch, Williams, “Activity-Based Costing in Service Industries”, Journal of Cost Management, Summer 1990, p. 8
- [6] Crane Michael and Meyer John, “Focusing on True Costs in a Service Organization”, Management Accounting, February 1993, p. 41-45
- [7] Maberley Julie, “Activity-based costing in financial institutions”, 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 109
- [8] όπως [3], p.231
- [9] Καϋμενάκη Ευφροσύνη, Η εφαρμογή του activity-based costing από τις εμπορικές εταιρείες και τις 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, σελ. 110
- [10] όπως [9], σελ. 152
- [11] όπως [3], p. 237-238,243
- [12] όπως [3], p. 244
- [13] Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 218-223
- [14] *ibid*, p. 240-249
- [15] *ibid*, p. 234-236
- [16] *ibid*, p. 237-240

[17] όπως [3], p.246

[18] όπως [5], p.13

[19] όπως [12], p.163-197

[20] όπως [12], p.178-185

[21] όπως [12], p.210-211

[22] όπως [12], p. 256-260

[23] όπως [13], p. 195,196

[24] όπως [13], p. 256-260

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

8.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Ο βασικός σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει συνοπτικά τον τρόπο υλοποίησης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μετά από έρευνα της σχετικής διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας. Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν, αντιπροσωπεύουν στρατηγικούς τομείς των σύγχρονων οικονομιών, καθώς και οικονομίες με διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, οικονομική κατάσταση και προοπτικές. Πιο συγκεκριμένα, οι τρεις μελέτες περιπτώσεων που θα παραθέσουμε εν συντομία αφορούν *το χώρο των Τηλεπικοινωνιών, το χώρο της Παροχής Ηλεκτρικής Ενέργειας και το χώρο της Νοσοκομειακής Περίθαλψης.*

8.2 Μελέτες Περιπτώσεων

8.2.1 Η περίπτωση της εταιρείας CTBC Telecom, Uberlandia, Brazil, 1996-1997. [1]

- *Παρουσίαση της κατάστασης*

Η εταιρεία **CTBC Telecom** είναι η μόνη ιδιωτική εταιρεία στη Βραζιλία, που δραστηριοποιείται και στο χώρο της σταθερής και στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Εκπροσωπεί περίπου το 5% της τοπικής αγοράς τηλεπικοινωνιών και οι υπηρεσίες της καλύπτουν τέσσερις πολιτείες της χώρας αυτής. Αντιμετωπίζοντας αυξημένο ανταγωνισμό, σαν αποτέλεσμα της απελευθέρωσης

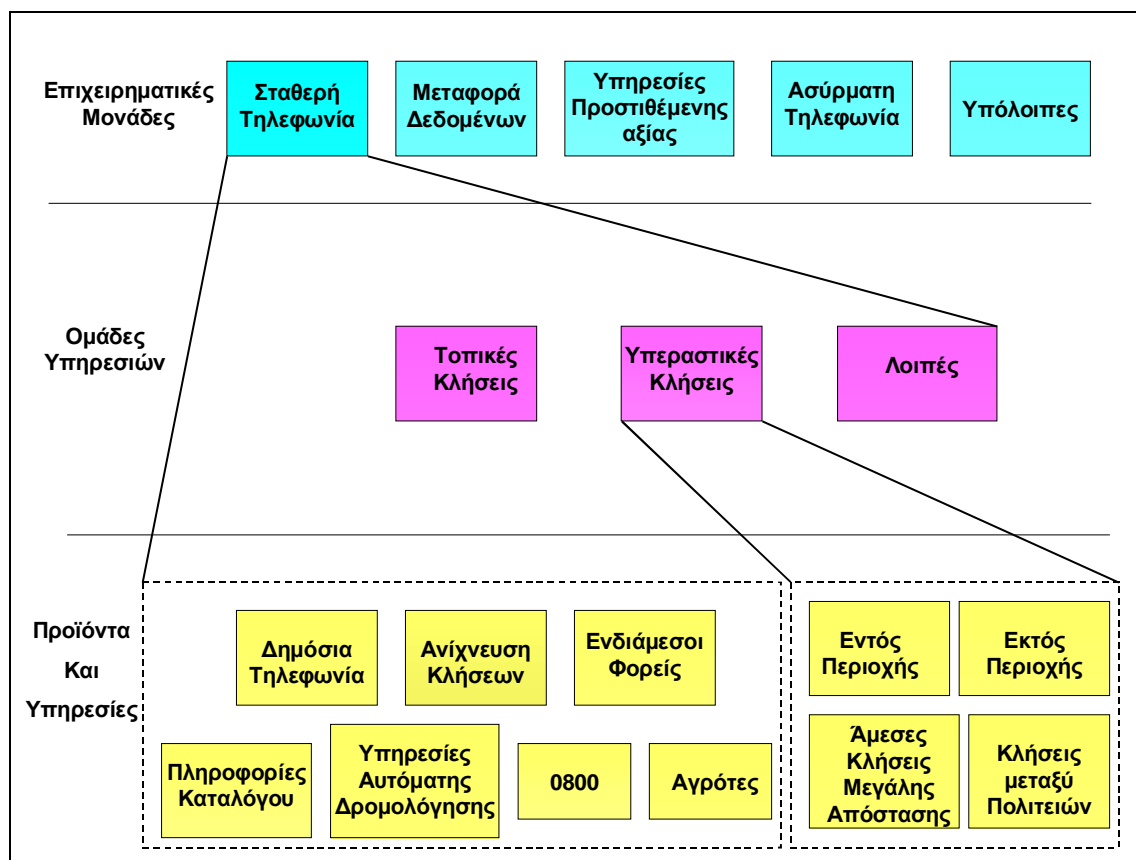
της αγοράς τηλεπικοινωνιών στη Βραζιλία, η εταιρεία **CTBC Telecom** συνειδητοποίησε την ανάγκη υιοθέτησης μιας καλύτερης, ακριβέστερης και πιο ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής, έτσι ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό. Η νέα αυτή τιμολογιακή πολιτική προϋπέθετε βέβαια μια ανάλογη κοστολογική πληροφόρηση. Η εταιρεία αποφάσισε να διερευνήσει τη φύση του κόστους και να χαρτογραφήσει τα κόστη σε τμήματα, δραστηριότητες και προϊόντα. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών της Βραζιλίας υπολείπονταν σε σχέση με τους διεθνείς ανταγωνιστές τους στην περιοχή της διοίκησης του κόστους. Τα στελέχη της **CTBC Telecom** πίστευαν ότι δεν είχαν πρόσβαση σε κρίσιμη κοστολογική πληροφόρηση. Υπήρχαν επίσης θέματα ακρίβειας της κοστολογικής πληροφόρησης. Σαν αποτέλεσμα, ήταν δύσκολο για τη διοίκηση να λάβει αποφάσεις επί τη βάσει αξιόπιστων πληροφοριών. Επιπλέον, η διοίκηση δεν είχε αίσθηση του κόστους που σχετίζεται με συγκεκριμένα τμήματα πελατών, προϊόντα και δραστηριότητες.

- *Πως χρησιμοποιήθηκε το σύστημα ABC*

Η ομάδα του έργου (*project task force*), ήταν μια κοινή ομάδα υπαλλήλων της εταιρείας και συμβούλων της εταιρείας **Arthur Andersen**. Στην ομάδα αυτή προστέθηκαν άλλοι 25 υπάλληλοι που επιλέχθηκαν ώστε να εκπροσωπούν όλα τα κέντρα αποτελεσμάτων από το Δεκέμβριο του 1996 έως και το τέλος Απριλίου του 1997, η υλοποίηση του προγράμματος κάλυψε ολόκληρο τον οργανισμό, 18 τμήματα και 5 τοπικά γραφεία. Πριν την υλοποίηση προηγήθηκε μια πιλοτική εφαρμογή, η οποία ξεκίνησε χαρτογραφώντας τις δραστηριότητες του κεντρικού

γραφείου και ενός περιφερειακού γραφείου. Στη συνέχεια έγινε εφαρμογή και στις άλλες περιοχές.

Η πρώτη φάση του έργου περιελάμβανε εκπαίδευση της ομάδας και είχε σαν σκοπό να συμπληρώσει τη μεταφορά της μεθοδολογίας του συστήματος ABC. Η δεύτερη φάση είχε σαν σκοπό την αναγνώριση των προϊόντων και η τρίτη την αναγνώριση των δραστηριοτήτων. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης, η ομάδα ήρθε αντιμέτωπη με την πρώτη μεγάλη πρόκληση: την αναγνώριση των προϊόντων, με σκοπό την κοστολόγηση, σε μια εταιρεία υπηρεσιών. Το επόμενο Σχήμα (9) παρουσιάζει ένα παράδειγμα της δομής των προϊόντων που αναγνωρίστηκαν.



Σχήμα (9): Παράδειγμα δομής προϊόντων

Μετά την αναγνώριση της δομής των προϊόντων, η ομάδα του έργου χαρτογράφησε τις δραστηριότητες όλων των 18 τμημάτων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το σχεδιασμό ενός αρκούντως κατανοητού μοντέλου που περιείχε όλες τους πόρους, τις δραστηριότητες και τα προϊόντα. Οι μισθοί, τα επιδόματα, οι αποσβέσεις και οι φόροι είναι μερικοί από τους πόρους που χαρτογραφήθηκαν και επιμερίστηκαν στις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται, με βάση συγκεκριμένους οδηγούς πόρων. Το επόμενο βήμα ήταν το “τρέξιμο” του μοντέλου και η επεξεργασία του κόστους κατά τμήμα, δραστηριότητες και προϊόντα.

Η εταιρεία ανέπτυξε ένα μοντέλο διοίκησης του κόστους, με σκοπό να λάβει τα ακριβή κόστη των προϊόντων και για να υποστηρίξει τις προσπάθειες μείωσης του κόστους και συνεχούς βελτίωσης. Το μοντέλο που αναπτύχθηκε, είχε σαν σκοπό να μπορεί να:

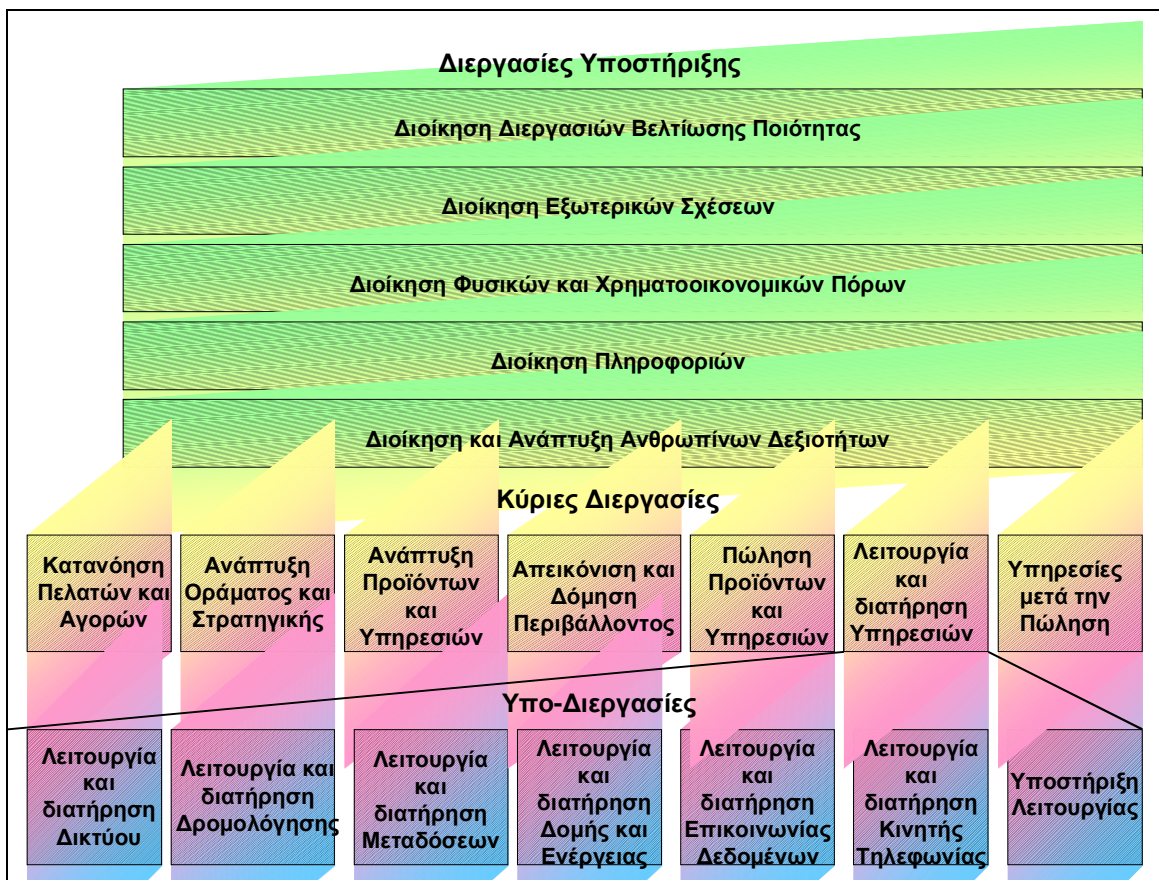
- Ø Καταδείξει την κερδοφορία των προϊόντων και των αγορών.
- Ø Προσομοιάσει τον κοστολογικό αντίκτυπο των στρατηγικών αποφάσεων.
- Ø Ενισχύσει τις προσπάθειες μείωσης του κόστους και συνεχούς βελτίωσης.
- Ø Μετρήσει τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών πελατών και προμηθευτών.
- Ø Βελτιώσει την ανάλυση επενδύσεων σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Ø Υποστηρίξει την ανάλυση και τις αποφάσεις τιμολόγησης.

Το έργο εφαρμογής του συστήματος ABC στην εταιρεία **CTBC Telecom** κάλυψε:

- Ø Όλα τα κέντρα κόστους στα κεντρικά και τοπικά γραφεία.

- ∅ Όλες τις κατηγορίες των εξόδων.
- ∅ Όλα τα προϊόντα και τις αγορές.

Μέσω του συγκεκριμένου έργου έγινε αντιληπτή και η “οριζόντια άποψη” της επιχείρησης, πέραν της *κατακόρυφης*, όπως αυτή δίνεται από τα υπάρχοντα λειτουργικά κέντρα κόστους. Η ομάδα του έργου επίσης εφάρμοσε μια δομή διεργασιών όπως προτείνεται στη *βάση γνώσης Arthur Andersen’s Best Practices*SM. Η βάση αυτή περιέχει για κάθε κλάδο, χάρτες διεργασιών. Για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ένας τέτοιος χάρτης είναι ο ακόλουθος:



Σχήμα (10): Παράδειγμα Διεργασιών στην CTBC Telecom

- *Τα αποτελέσματα*

Ανάμεσα στα σημαντικά ευρήματα, το πρόγραμμα αυτό έδειξε ότι μια συγκεκριμένη υπηρεσία κατανάλωνε περισσότερο κόστος από το αναμενόμενο. Σαν αποτέλεσμα, ήταν απαραίτητος ένας μεγαλύτερος αριθμός χρηστών για να δικαιολογηθούν επενδύσεις σε αυτό το τμήμα. Για μια άλλη υπηρεσία, η εταιρεία είχε ήδη δαπανήσει ένα σημαντικό ποσό χρόνου και προσπάθειας σε δραστηριότητες marketing προς τους πελάτες. Η υπηρεσία αυτή απαιτούσε μεγάλες επενδύσεις για να διατηρηθεί, ενώ ταυτόχρονα οι χρήστες της, δεν χρησιμοποιούσαν την υπηρεσία αυτή αρκετά συχνά. Η ανάλυση ABC έδωσε στην εταιρεία τη δυνατότητα να κρίνει καλύτερα το εάν θα έπρεπε να προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις αυτής της υπηρεσίας ή να την καταργήσει. Πριν την εφαρμογή του συστήματος ABC, τα στελέχη της εταιρείας δεν είχαν την ακριβή πληροφόρηση για τη στήριξη των επιχειρησιακών αποφάσεων. Έτσι για παράδειγμα, η εταιρεία πιστοποίησε ότι η ζήτηση για συγκεκριμένες υπηρεσίες, δεν παρείχε αρκετά έσοδα για να καλυφθούν τα αντίστοιχα κόστη. Με δεδομένο αυτό οι προσπάθειες του marketing θα μπορούσαν να κατευθυνθούν στις πιο επικερδείς περιοχές της αγοράς.

8.2.2 Η περίπτωση της εταιρείας Tampa Electric Company, Tampa, Florida, 1997. [2]

- *Παρουσίαση της κατάστασης*

Η εταιρεία **Tampa Electric Company** είναι η μεγαλύτερη εταιρεία του **Ομίλου TECO Energy**, που δραστηριοποιείται στο χώρο της ενέργειας. Η εταιρεία **Tampa**

Electric Company έχει μια περιοχή εξυπηρέτησης πελατών περίπου 2,000 τετραγωνικών μιλίων και εξυπηρετεί τις ανάγκες σε ηλεκτρισμό 550,000 πελατών περίπου. Διαθέτει τρεις μονάδες παραγωγής και έχει τη δυνατότητα να παράγει 3,600 MW ηλεκτρικής ενέργειας. Η ανάγκη της εταιρείας για καλύτερη κοστολογική πληροφόρηση, καθώς και οι υπόνοιες ότι η απελευθέρωση της αγοράς της ενέργειας θα βλάψουν την κερδοφορία της εταιρείας, οδήγησε τη διοίκηση σε αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης της κατάστασης. Η διοίκηση εκτίμησε ότι η ικανότητα αναγνώρισης κάθε είδους κόστους που σχετίζεται με το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη λειτουργία και τη συντήρηση και του τρόπου που αυτά συνδέονται με τις διαφορετικές υπηρεσίες και τύπους πελατών, αποτελεί στοιχείο – κλειδί για την μελλοντική επιτυχία της εταιρείας και των μετόχων της. Η εταιρεία έχει σαν σκοπό να εστιάσει τη διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών της στους πιο επικερδείς πελάτες και, αντίστοιχα πιο επικερδείς αγορές. Επιπλέον, η εταιρεία ήθελε να επενδύσει αποδοτικότερα τους διαθέσιμους πόρους της. Ξοδεύοντας πόρους σε δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, η εταιρεία χάνει τη δυνατότητα να δαπανήσει τους πόρους της σε έργα που θα μπορούσαν να είχαν σημαντικές αποδόσεις για αυτήν. Με τη χρήση του συστήματος ABC η εταιρεία επεδίωξε να αναγνωρίσει και να εξαλείψει μη αποδοτικές διεργασίες και να επανακατευθύνει τους πόρους σε δραστηριότητες που δίνουν μεγαλύτερη αξία. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία **Tampa Electric Company (TEC)**, ήθελε να γνωρίζει το συνολικό κόστος διανομής ενέργειας, για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Η εταιρεία ήθελε ένα μοντέλο που θα τη βοηθούσε να καταλάβει καλύτερα τα ***κόστη των δραστηριοτήτων μεταβίβασης και***

διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας (*transmission and distribution costs*). Το γεγονός αυτό θα έδινε τη δυνατότητα στην εταιρεία να αναγνωρίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια σημαντικές ευκαιρίες μείωσης του κόστους και να στοχεύσει σε διεύρυνση της αγοράς, στα πλαίσια της απελευθερωμένης αγοράς της ενέργειας.

- *Πως χρησιμοποιήθηκε το σύστημα ABC*

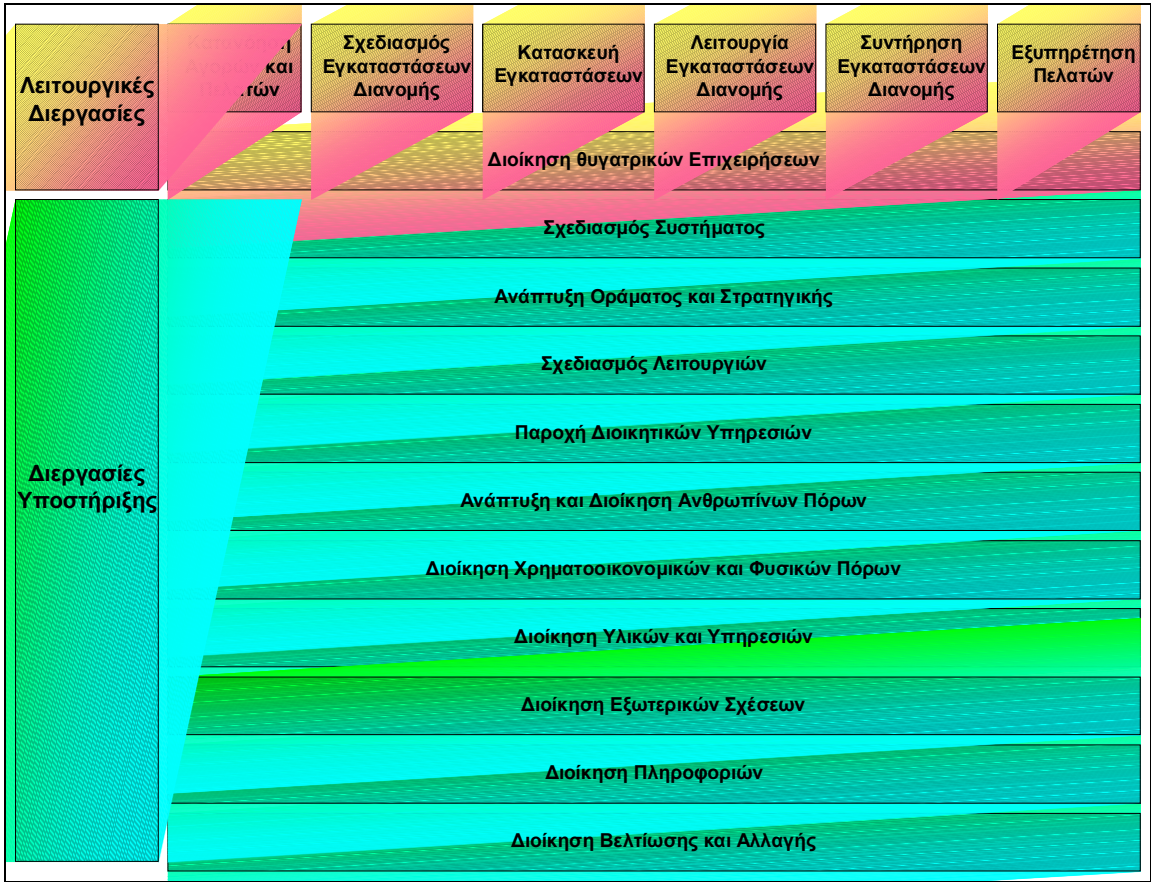
Το *Τμήμα Διανομής Ενέργειας* ήταν το πρώτο που εφάρμοσε το σύστημα ABC. Το Τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη μεταφορά της ενέργειας από τα εργοστάσια παραγωγής στους οικιακούς καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Το Τμήμα Διανομής Ενέργειας έχει υπό την εποπτεία του περί τα 11,000 μίλια γραμμών και έχει *δύο λειτουργίες: τη Μεταβίβαση και τη Διανομή*. Οι γραμμές υψηλής τάσης μεταφέρουν την ενέργεια από τα εργοστάσια σε υποσταθμούς ή βιομηχανικούς καταναλωτές. Οι γραμμές διανομής, μεταφέρουν την ενέργεια από τους υποσταθμούς στους τελικούς χρήστες.

Οι *πελάτες* διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: (1) *οικιακοί*, (2) *εμπορικοί και (3) βιομηχανικοί*. Μέσα στο σύστημα ABC, οι κατηγορίες αυτές υποδιαιρούνται σε χαμηλότερα επίπεδα, όπως αγροτικοί, αστικοί κλπ.

Σε αρχικό στάδιο, προσωπικό που απασχολείται σε νευραλγικά σημεία της εταιρείας, εντός και εκτός λογιστηρίου, εκπαιδεύτηκε ώστε να κατανοήσει την προκύπτουσα πληροφόρηση και το πώς να την αξιοποιήσει. Στη συνέχεια διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με το προσωπικό του τμήματος, στις οποίες συμμετείχαν 113 από τους 730 εργαζομένους του τμήματος. Κατ' αρχήν αναγνωρίστηκαν περισσότερες από 300 δραστηριότητες μέσω των συνεντεύξεων.

Ακολούθως, οι δραστηριότητες αυτές ομαδοποιήθηκαν σε 61 υψηλού επιπέδου δραστηριότητες ενώ διατηρήθηκαν και 117 λεπτομερείς δραστηριότητες. Ταυτόχρονα ολοκληρώθηκε και η σύνταξη του *λεξικού των δραστηριοτήτων*. Άλλη μια πρόκληση για την ομάδα του έργου ήταν να περιλάβει όλα τα έμμεσα κόστη που σχετίζονται με κάθε δραστηριότητα. Πολλά έξοδα δεν καταλογίζονται άμεσα στο Τμήμα Διανομής Ενέργειας. Έτσι, έξοδα απασχόλησης και πληροφορικής τεχνολογίας έπρεπε να συλλεγούν χειρονακτικά για να περιληφθούν στο μοντέλο. Το γεγονός αυτό έδωσε μια πιο ακριβή απεικόνιση του συνολικού κόστους πραγματοποίησης μιας δραστηριότητας. Στο ακόλουθο Σχήμα (11), παρουσιάζεται ο χάρτης ταξινόμησης των διεργασιών, ενώ στο Σχήμα (12) που έπεται παρουσιάζονται οι 15 περισσότερο δαπανηρές δραστηριότητες,.

Μιλώντας γενικότερα για την περίπτωση του τομέα των υπηρεσιών, οι βασικές επιχειρηματικές διεργασίες σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών μπορεί να οριστούν ως η σειρά: σχεδιασμός νέων προϊόντων, αγορά υλικών και προμηθειών, παροχή υπηρεσιών, γνωστοποίηση των υπηρεσιών, διανομή υπηρεσιών και υποστήριξη πελατών. [3].



Σχήμα (11): Ο χάρτης ταξινόμησης Δραστηριοτήτων της εταιρείας



Σχήμα (12): Οι 15 πιο δαπανηρές Δραστηριότητες

Όλα τα άμεσα κόστη συμπεριλήφθηκαν στο μοντέλο. Στη συνέχεια, προστέθηκαν τα έμμεσα κόστη που σχετίζονται με τις εσωτερικές λειτουργίες υποστήριξης του τμήματος. Σε τελικό στάδιο, συνυπολογίστηκαν και τα έμμεσα κόστη που είναι εξωτερικά του τμήματος. Η εταιρεία χρησιμοποίησε το σύστημα ABC για λόγους στρατηγικής ανάλυσης πελατών και ανάλυσης κερδοφορίας υπηρεσιών. Η στρατηγική υλοποίησης του συστήματος περιελάμβανε εφαρμογή λογισμικού, ανάλυση κόστους και απεικόνιση των δεδομένων και έγινε σε συνεργασία με τους συμβούλους της εταιρείας **Arthur Andersen**.

- *Τα αποτελέσματα*

Η υλοποίηση του συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, έδωσε τη δυνατότητα στο Τμήμα Διανομής Ενέργειας της εταιρείας, να αναγνωρίζει τα συνολικά κόστη παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Δεν αναγνώρισε όμως μόνο τα άμεσα κόστη, αλλά και τα έμμεσα κόστη που σχετίζονται με αυτές τις υπηρεσίες. Ήδη αναγνωρίστηκαν μερικές ευκαιρίες για σημαντική εξοικονόμηση κόστους με τη χρήση του μοντέλου. Ανάμεσα σε άλλα, η εταιρεία μπόρεσε να εξαλείψει αρκετές δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία και να βελτιώσει την επίδοση σε άλλες. Η εταιρεία επίσης συγκρίνει παρόμοιες δραστηριότητες μεταξύ των τμημάτων υπηρεσιών της, ενσωματώνοντας τις δραστηριότητες και διεργασίες καλύτερης επίδοσης σε όλες τις περιοχές υπηρεσιών. Υπάρχει πλήρης δέσμευση στην επιτυχία του νέου συστήματος κοστολόγησης και διοίκησης και τα αποτελέσματα του μοντέλου χρησιμοποιούνται ήδη στην αξιολόγηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

8.2.3 Η περίπτωση του Νοσοκομείου Alexandria, 1990 [4]

- *Παρουσίαση της κατάστασης*

Το συγκεκριμένο νοσοκομείο απασχολούσε το θέμα της διαφορετικής κοστολογικής επιβάρυνσης που επιβάλλουν τα διαφορετικής σοβαρότητας περιστατικά του νοσοκομείου. Στόχος του νοσοκομείου ήταν να επινοήσει ένα σύστημα λογικού καταλογισμού του κόστους στους διάφορους τύπους ασθενών και να εντοπίσει τις αντίστοιχες απαιτήσεις σε πόρους του νοσοκομείου, με προφανείς προεκτάσεις στην τιμολόγηση και τη συνολική κερδοφορία.

- *Πως χρησιμοποιήθηκε το σύστημα ABC*

Για ένα νοσοκομείο το “**προϊόν**” μπορεί να οριστεί ως “**η παραμονή και η περίθαλψη του ασθενούς**”. Η συνολική χρέωση για κάθε παραμονή, περιλαμβάνει διάφορες χρεώσεις, όπως εξετάσεις, θεραπείες, αγωγές, προμήθειες και μια ημερήσια χρέωση. Η ημερήσια χρέωση συνήθως καλύπτει τρία είδη κόστους:

- A. Κόστη “ξενοδοχείου” για το δωμάτιο,
- B. Κόστη γευμάτων,
- Γ. Κόστη για νοσοκομειακές υπηρεσίες.

Στα περισσότερα νοσοκομεία, υπάρχει διαφορετική ημερήσια χρέωση για διαφορετικούς τύπους περίθαλψης. Για παράδειγμα, η χρέωση μονόκλινου δωματίου για παραμονή στη μονάδα εντατικής θεραπείας είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη χρέωση μονόκλινου δωματίου στη μαιευτική μονάδα. Πάντως, μέσα

σε κάθε μονάδα, όλοι οι ασθενείς έχουν την ίδια ημερήσια χρέωση, για τον ίδιο τύπο δωματίου.

Το νοσοκομείο Alexandria αναγνωρίζει ότι οι ασθενείς στην ίδια μονάδα, απαιτούν και λαμβάνουν διαφορετικά ποσά νοσοκομειακής φροντίδας και ότι η συνολική νοσοκομειακή φροντίδα ανέρχεται περίπου στο μισό της συνολικής ημερήσιας χρέωσης.

Σε ένα σύστημα το οποίο εγκαταστάθηκε πρόσφατα και είναι σχεδιασμένο για να μετράει με μεγαλύτερη ακρίβεια πόση νοσοκομειακή φροντίδα απαιτεί κάθε ασθενής, η προϊσταμένη νοσοκόμα κάθε μονάδας ταξινομεί κάθε ασθενή σε μια πενταβάθμια κλίμακα **“σοβαρότητας” (acuity)**. Για παράδειγμα, οι ασθενείς του επιπέδου 5 της καρδιολογικής μονάδας, χρειάζονται πάνω από 10 φορές περισσότερη νοσοκομειακή φροντίδα, σε σχέση με τους ασθενείς του επιπέδου 1 της ίδιας μονάδας (24 ώρες έναντι 2 ωρών). Το λογιστήριο του νοσοκομείου συνδυάζει τα κόστη και το μίγμα των ασθενών για να υπολογίσει μια ημερήσια χρέωση νοσοκομειακής φροντίδας για κάθε επίπεδο σοβαρότητας, ενώ ταυτόχρονα ο λογαριασμός του ασθενούς δείχνει τη χρέωση της νοσοκομειακής υπηρεσίας σε μια ξεχωριστή γραμμή από την ημερήσια χρέωση.

Έτσι λοιπόν, οι ασθενείς του νοσοκομείου κατατάσσονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα **“σοβαρότητας”**, στην οποία αντιστοιχεί κοστολογική επιβάρυνση για νοσοκομειακή περίθαλψη ανάλογα με την εκάστοτε διαβάθμιση. Με τον τρόπο αυτό αποτυπώνεται καλύτερα το ύψος των απαιτήσεων σε πόρους του νοσοκομείου, που θέτει κάθε τύπος ασθενή.

- *Τα αποτελέσματα*

Το αποτέλεσμα είναι ότι οι χρεώσεις κάθε ασθενούς αντανακλούν ακριβέστερα την πραγματική υπηρεσία που έλαβε. Επιπροσθέτως, η ταξινόμηση με βάση τη σοβαρότητα χρησιμοποιείται για την ετοιμασία ενός **ελαστικού προϋπολογισμού (flexible budget)**, για τη νοσοκομειακή φροντίδα σε κάθε μονάδα του νοσοκομείου.

Το νέο σύστημα του νοσοκομείου είναι στην πραγματικότητα ένα σύστημα ABC, αν και το νοσοκομείο δεν το ονομάζει έτσι. Κατά το προηγούμενο σύστημα η δραστηριότητα ήταν **“φροντίδα και διατροφή ασθενών”** και τα έξοδα διαμονής, διατροφής και νοσοκομειακής φροντίδας, περιλαμβάνονταν σε ένα είδος κόστους ανά ημέρα.

Το νέο σύστημα επαναπροσδιορίζει το **“προϊόν”** του νοσοκομείου, καθορίζοντας χαρακτηριστικά που αντιστοιχούσαν σε διαχωρίσιμες δραστηριότητες: **“νοσοκομειακή φροντίδα”** και **“διαμονή και διατροφή”**. Η **“νοσοκομειακή φροντίδα”** καθορίζεται από τα επίπεδα **“σοβαρότητας”**. Η **“διαμονή και διατροφή”** θεωρήθηκε σαν ένα ημερήσιο κόστος, το οποίο είναι το ίδιο για όλα τα επίπεδα σοβαρότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Player Steve and Lacerda Roberto, Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999, p. 78-85

[2] *ibid*, p. 209-221

[3] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 75

[4] Rotch, Williams, "Activity-Based Costing in Service Industries", Journal of Cost Management, Summer 1990, p. 8,9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Η ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

9.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Συνεχίζοντας την παρουσίαση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των υπηρεσιών, όπως αυτή τέθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα εστιάσουμε στη συνέχεια το ενδιαφέρον μας στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Αρχικά παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά, η δομή και ο τρόπος λειτουργίας των εταιρειών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και στη συνέχεια προτείνονται τρόποι υλοποίησης συστημάτων ABC στο συγκεκριμένο τομέα, με βάση τα ευρήματα από ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και πρακτικής. Στη συνέχεια η ανάλυση στρέφεται στα σημεία που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή για την επιτυχή υλοποίηση του εν λόγω συστήματος και τα οφέλη που παρέχει στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα η μεθοδολογία ABC. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εισαγωγή της έννοιας της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

9.2 Η κατάσταση στο Χρηματοοικονομικό τομέα διεθνώς

Ο Χρηματοοικονομικός τομέας στις Ευρωπαϊκές χώρες έχει υποστεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, σημαντικές μεταβολές, οι οποίες “προκαλούν” τη δομή του τομέα και τα σταθερά κέρδη των εταιρειών. Οι πιστοί και οι αφοσιωμένοι πελάτες δεν μπορούν πια να θεωρηθούν δεδομένοι και τα οφέλη από τον εντοπισμό και τη στόχευση επικερδών τμημάτων πελατών είναι αυξημένα. Οι ερευνητές και οι

σύμβουλοι προτείνουν, σαν μια γενική προσέγγιση, ότι οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών θα πρέπει να είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον πελάτη και πως θα πρέπει να ενστερνιστούν καινούρια διοικητικά λογιστικά συστήματα όπως το ABC. [1], [2]

Τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα έχουν αντιμετωπίσει και θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις στην κερδοφορία τους, λόγω της αυξανόμενης ενημέρωσης των καταναλωτών, τους αυξημένους κινδύνους και του αβέβαιου και μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος που είναι πιθανό ότι θα επικρατήσει στο προβλεπόμενο μέλλον.

Όλοι οι οργανισμοί χρηματοοικονομικών υπηρεσιών λειτουργούν σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά, με τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών να καθορίζονται γενικά από τον ανταγωνισμό. Τα περιθώρια συμπιέζονται συνεχώς όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός, και θα συνεχίσει να εντείνεται, όσο οι επικοινωνίες εξαπλώνονται διεθνώς επιτρέποντας στις χρηματοοικονομικές αγορές να αλληλεπιδρούν περισσότερο.

Οι τράπεζες παρουσιάζουν σημαντικά μειωμένα κέρδη, κυρίως λόγω του υψηλού επιπέδου αφερεγγυότητας και των μεγάλων προβλέψεων για χρέη χωρών του Τρίτου Κόσμου, τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, καθώς ακόμα και τις τοπικές αγορές. Αυτό ενισχύεται από τους περιορισμούς στα κέρδη, λόγω του έντονου ανταγωνισμού στις αγορές δανείων. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι ζωτικής σημασίας η ανάγκη να είναι γνωστά τα κόστη κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς και το ποια από αυτά είναι κερδοφόρα, ή τουλάχιστον συνεισφέρουν στην κάλυψη του έμμεσου κόστους. Για να παραμείνουν

ανταγωνιστικά τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, ψάχνουν τώρα τρόπους να μειώσουν την κοστολογική τους βάση, χωρίς να βλάψουν τα θεμέλια του οικοδομήματος της επιχείρησης. [3]

Ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα, όπως και κάθε άλλο είδος επιχείρησης, μπορεί να θεωρηθεί ως μια συλλογή από δραστηριότητες που πραγματοποιούνται για να υποστηρίξουν τη δημιουργία και διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως αυξημένη αξία επιτυγχάνεται εκτελώντας δραστηριότητες σε χαμηλότερο κόστος από ότι οι ανταγωνιστές ή παρέχοντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία για το οποίο είναι πρόθυμος ο πελάτης να πληρώσει αυξημένη τιμή.

Οι οργανισμοί χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προσπαθούν τώρα να κάνουν τους διοικούντες υπεύθυνους για την ενίσχυση της αξίας της επιχείρησης και γιαυτό χρειάζονται πληροφορίες. Ιστορικά το επίπεδο των διοικητικών πληροφοριών στο χρηματοοικονομικό τομέα είναι εντυπωσιακά χαμηλό. Παραδοσιακά, οι διοικούντες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους κυρίως στις εξωτερικές πληροφορίες, που παρέχονται στους μετόχους και τους νομοθέτες. Οι εσωτερικές πληροφορίες περιορίζονται σε συμβατικό έλεγχο των προϋπολογισμών κατά κέντρο κόστους με πλήρη κατανομή του έμμεσου κόστους, ενώ οι μετρήσεις της επίδοσης είναι περιορισμένες απλά στον όγκο πωλήσεων και τη διατήρηση του κόστους στα προϋπολογιστικά επίπεδα.[4]

Ο τομέας έχει μετεξελιχθεί από μια σταθερή και ρυθμισμένη επιχειρηματική περιοχή, σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, τόσο π.χ. από τις παραδοσιακές τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρείες, όσο και από

άλλους τύπους εταιρειών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Επιπλέον, και οι **“πελάτες λιανικής” (retail customers)** και οι **“εμπορικοί πελάτες” (commercial customers)** γίνονται περισσότερο απαιτητικοί. Ταυτόχρονα η παγκοσμιοποίηση και η ολοκλήρωση των αγορών κεφαλαίου, σε συνδυασμό με καινοτόμες τραπεζικές πρακτικές και την αυξημένη τεχνολογική πολυπλοκότητα, έχουν αλλάξει την κοστολογική βάση, μειώνοντας και τα περιθώρια, οδηγώντας μάλιστα αρκετές τράπεζες να εμφανίσουν μεγάλες ζημιές για πρώτη φορά μετά από πολλά χρόνια. [1], [2]

Έτσι, με το τέλος της δεκαετίας του 1980 οι τράπεζες βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν δύσκολους καιρούς και γιαυτό υπήρχε μια τρομακτική πίεση για αλλαγές σε ολόκληρο το τραπεζικό σύστημα, με ιδιαίτερη έμφαση στην κερδοφορία των προϊόντων και τη μείωση του κόστους. Πολλές τράπεζες αναγκάστηκαν να αποσυρθούν από λειτουργίες, η καθιέρωση των οποίων στοίχισε υπέρογκα ποσά και είχε γίνει μόλις λίγα χρόνια νωρίτερα. Ταυτόχρονα, άρχισαν να επικεντρώνονται σε επικερδείς περιοχές και **εξειδικευμένες αγορές (niche markets)**. Η τάση αυτή συνεχίστηκε και αργότερα, κατά τη δεκαετία του 1990. [5]

Με τα κέρδη των εμπορικών τραπεζών να υφίστανται σήμερα μια άνευ προηγουμένου πίεση, οι τράπεζες πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για τα έσοδα και τα κόστη τους. Για να μπορέσει να ανταγωνιστεί σήμερα μια τράπεζα, πρέπει όχι μόνο να διατηρεί μια δομή χαμηλού κόστους, αλλά και να γνωρίζει το πώς συνεισφέρουν στα κέρδη της οι διαφορετικές ομάδες πελατών και τα προϊόντα της.

Αν και σχετική μελέτη στα 70 μεγαλύτερα Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα των Η.Π.Α., η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 87% των ερωτηθέντων είτε διαθέτουν εγκατεστημένα συστήματα κοστολόγησης, είτε σχεδιάζουν να εγκαταστήσουν κάποιο, το γεγονός αυτό από μόνο του δεν αρκεί.[6]

Δυστυχώς, τα Λογιστικά Πρότυπα, μερικές φορές αποκρύπτουν την πραγματική εικόνα ομάδων πελατών, προσφερομένων υπηρεσιών, δανειακών προγραμμάτων, ιδεών ανάπτυξης προϊόντων και τιμολογιακών προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, ο καταλογισμός του έμμεσου κόστους με τις μεθόδους της παραδοσιακής κοστολόγησης, μπορεί να αποκρύψει τις δραματικές διαφορές που απαιτούνται στην προσπάθεια να πωληθούν διαφορετικά προγράμματα ή να εξυπηρετηθούν διαφορετικές ομάδες πελατών ή δανειακές δομές. Οι τραπεζίτες σήμερα, για να μπορέσουν να κατανείμουν τους διατιθέμενους πόρους τους αποτελεσματικά, χρειάζονται συστήματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης που αντανakλούν καλύτερα το υποκείμενο οικονομικό αντίκρισμα τμημάτων της αγοράς και δανειακών προγραμμάτων. [7]

9.3 Τα χαρακτηριστικά των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων

9.3.1 Γενικά στοιχεία

Η πρωταρχική επιχειρηματική δραστηριότητα μιας τραπεζικής ή ασφαλιστικής εταιρείας είναι η άντληση χρηματικών πόρων από καταθέτες, αγορές χρήματος κλπ. και η τοποθέτηση των πόρων αυτών σε δάνεια, αξιόγραφα και άλλες επενδύσεις. [8]

Οι μελετητές του κλάδου ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών διαφέρουν από τις βιομηχανικές εταιρείες κατά δύο θεμελιώδεις τρόπους: Πρώτον, η “πρώτη ύλη” είναι το χρήμα και δεύτερον, η κερδοφορία των συναλλαγών δύσκολα μπορεί να μετρηθεί. Επιπλέον, το κόστος εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους, ενώ παράλληλα τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα δεν σχηματίζουν αποθέματα όπως οι βιομηχανικές εταιρείες. Τα προϊόντα που διατίθενται είναι άυλα και πωλούνται στους πελάτες από το τμήμα πωλήσεων, που στην ουσία είναι και εμπορική ομάδα και ομάδα πωλήσεων. Ο χώρος συναλλαγών των πελατών με την ομάδα αυτή ονομάζεται “**front office**”. Η αγορά και πώληση των προϊόντων γίνεται σε μεγάλη έκταση τηλεφωνικά και τα κύρια κόστη λειτουργίας του “*front office*” είναι οι μισθοί και τα κόστη τεχνολογίας. Με κλείσιμο μιας “συμφωνίας”, π.χ. αγορά ή πώληση προϊόντος, πραγματοποιούνται οι διοικητικές λειτουργίες της επιβεβαίωσης της συναλλαγής και της τακτοποίησης των εκκρεμοτήτων που προκύπτουν στο *τμήμα λειτουργιών (operations department)*, γνωστό και ως “**back office**”. Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό των εταιρειών αυτών είναι ο μεγάλος αριθμός των ταυτόσημων οργανωσιακών μονάδων (π.χ. υποκαταστήματα), που παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοικητική λογιστική κατά τη μελέτη του κόστους σε εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. [9], [10]

9.3.2 Ποιοι είναι οι πελάτες;

Οι πελάτες ορίζονται ως οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίοι αποφέρουν έσοδα. Μπορούν να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους με σκοπό να υποβοηθηθεί η “στόχευση” του marketing και η διαφοροποίηση των προϊόντων. Ο ορισμός των πελατών μπορεί να περιλαμβάνει πρόσωπα και λειτουργίες μέσα σε άλλα τμήματα του οργανισμού, όπως επίσης και εξωτερικά πρόσωπα και επιχειρήσεις. Ενδεικτικά, μερικοί τύποι πελατών θα μπορούσαν να είναι ιδιώτες, εμπορικοί οργανισμοί, άλλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, η κυβέρνηση, νομοθετικά σώματα και άλλα εσωτερικά κέντρα υπευθυνότητας.

Οι πελάτες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τμήματα κατά πολλούς τρόπους για να διευκολυνθεί η στόχευση του marketing και να δημιουργηθούν ευκαιρίες διαφοροποίησης στα προϊόντα, στο επίπεδο της ποιότητας / υπηρεσιών, και την τιμή. Η ομαδοποίηση αυτή των πελατών σε τμήματα μπορεί να βασίζεται σε οποιονδήποτε συνδυασμό κοινωνικο-οικονομικών χαρακτηριστικών, επαγγέλματος, γεωγραφικής τοποθεσίας κλπ. Φυσικά ο διαχωρισμός μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία.

Οι διαφορετικοί τρόποι τμηματοποίησης των πελατών δεν είναι ανάγκη να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενοι. Κάποιος οργανισμός μπορεί να ορίσει τμήματα που επικαλύπτονται και που χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς σκοπούς. Τα περισσότερα χρηματοοικονομικά ιδρύματα τείνουν είτε λόγω σχεδιασμού είτε λόγω εξέλιξης, να ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τύπους πελατών ή ειδικές κατηγορίες προϊόντων και η μετακίνησή τους προς νέους συνδυασμούς προϊόντων / πελατών

συχνά γίνεται χωρίς τη λεπτομερή γνώση του κόστους ή της κερδοφορίας που μπορεί να προκύψει. [11]

Η ανάλυση της πελατειακής βάσης κατά τμήμα, δείχνει ότι καθένα από αυτά απαιτεί μια διαφορετική στρατηγική προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η κερδοφορία της εκάστοτε τράπεζας. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά, μόνο εάν πρώτα προσδιοριστούν οι οδηγοί του κέρδους και τα εν δυνάμει επίπεδα κέρδους για κάθε τμήμα.

Είναι γεγονός ότι περίπου το 20% των πελατών μιας τράπεζας, εκπροσωπούν περισσότερο από το 100% των κερδών της. Αυτοί οι εξαιρετικά κερδοφόροι πελάτες, θέτουν σε κάθε τράπεζα μια τεράστια ευκαιρία, αλλά και μια τεράστια απειλή. Η ευκαιρία είναι ότι, αφού ανιχνευτούν, μπορούν εύκολα να στοχευθούν για ***προγράμματα συγκράτησης (retention programs) και προγράμματα σταυροειδών πωλήσεων (cross-sell programs)***. Η απειλή είναι ότι οι τράπεζες έχουν παραδοσιακά υπερφορτώσει τους καλύτερους πελάτες τους με την υποστήριξη των μη κερδοφόρων πελατών, κάνοντάς τους περισσότερο ευάλωτους στον ανταγωνισμό, ιδιαίτερος από μη τραπεζικούς ανταγωνιστές, οι οποίοι δεν έχουν τα τεράστια έξοδα διανομής των τραπεζών.[12]

9.3.3 Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του τομέα.

Ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας βασισμένος στο χρόνο και η αποστολή του είναι να παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία, στο χαμηλότερο κόστος και το λιγότερο δυνατό χρόνο. Για να επιτύχει το σκοπό αυτό, θεωρεί ως κυρίαρχα στοιχεία την ***αποδοτικότητα (efficiency)*** και την

αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η αποδοτικότητα (το να κάνει κανείς κάτι όπως πρέπει) ελέγχει το πλαίσιο της κατανάλωσης των πόρων, ενώ η αποτελεσματικότητα (το να κάνει κανείς αυτό που πρέπει) δημιουργεί το κέρδος. [13]

Η διοικητική λογιστική δεν εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε μια εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως, για παράδειγμα, σε ένα ναυπηγείο ή μια φαρμακευτική εταιρεία. Η παρατήρηση αυτή δεν συνεπάγεται απαραίτητα μια περισσότερο ή λιγότερο εκτεταμένη χρήση του συστήματος ABC στο χρηματοοικονομικό τομέα. Πάντως, οι θεμελιωτές του συστήματος αυτού Kaplan και Cooper (1999), στην πραγματικότητα υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι περισσότερο ιδεώδεις υποψήφιοι από ότι οι βιομηχανικές εταιρείες, για την εφαρμογή του συστήματος ABC, μια και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην ουσία προμηθεύονται όλους τους πόρους τους προκαταβολικά, κάνοντας έτσι όλα τα κόστη να φαίνονται έμμεσα ή σταθερά.

Πρόσφατα, οι τάσεις της διοικητικής λογιστικής και στο χρηματοοικονομικό τομέα αλλά και σε άλλους τομείς είναι προς την αυξημένη χρήση μη-χρηματοοικονομικών δεικτών, νέων στόχων επίδοσης και νέων φορμών αναφοράς της επίδοσης. Το γεγονός αυτό, στα μεγάλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, αντανακλάται από τη δέσμευση στην **Αξία των Μετόχων (Shareholder Value)**. Η Αξία των Μετόχων και η ανάγκη να αναφέρεται η προσαρμοσμένη στον κίνδυνο αποδοτικότητα (return) επί του κεφαλαίου που χρησιμοποιείται, σαν πρωταρχικό μέτρο της επίδοσης, θέτουν νέες απαιτήσεις στη διοικητική λογιστική του χρηματοοικονομικού τομέα. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή του

συστήματος ABC στο χρηματοοικονομικό τομέα αποτελεί μια σημαντική αλλαγή, υποδεικνύοντας και την σημασία του κατάλληλου ελέγχου του κόστους σαν προϋπόθεση για την μεγιστοποίηση της Αξίας των Μετόχων. [5], [9]

Παράλληλα με το ενδιαφέρον για τις καινοτόμους μεθόδους της διοικητικής λογιστικής, υπάρχει συνεχόμενο ενδιαφέρον για δύο συγκεκριμένα στοιχεία της διοικητικής λογιστικής, όσον αφορά τις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: Πρόκειται για τη “*λογιστική των υποκαταστημάτων*” (*branch accounting*) και τα “*μοντέλα κερδοφορίας των πελατών*” (*customer profitability models*). [14]

A. Η λογιστική των υποκαταστημάτων (*branch accounting*).

Ο τραπεζικός τομέας έχει δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για διοικητικά συστήματα ελέγχου που έχουν σχέση με το δίκτυο των υποκαταστημάτων, γιατί οι μεγάλες τράπεζες θεωρούν την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία του δικτύου των υποκαταστημάτων, σαν την απαραίτητη προϋπόθεση για μια υγιή και επικερδή επιχείρηση. Το δίκτυο των υποκαταστημάτων παραμένει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, αν και τώρα παρουσιάζονται και άλλα κανάλια διανομής σαν εναλλακτική λύση, ή έστω σαν συμπλήρωμα. Το αξιοσημείωτο πάντως είναι ότι η ανάπτυξη εναλλακτικών καναλιών διανομής έδωσε περαιτέρω ώθηση στο ενδιαφέρον για τον ακριβή καταλογισμό του κόστους.

Κατά τη δεκαετία του 1980, η χρησιμότητα της λογιστικής των υποκαταστημάτων αμφισβητήθηκε. Η “επέλαση” των **Αυτόματων Ταμειακών Μηχανών (*Automatic Teller Machines ή ATM*)** και των τηλεφωνικών καναλιών επικοινωνίας την εποχή

αυτή, προανήγγειλαν ίσως το τέλος των υποκαταστημάτων. Παρ' όλα αυτά πάντως, η λογιστική των υποκαταστημάτων αποδείχθηκε στην πραγματικότητα αρκετά χρήσιμη σαν ένα εργαλείο ελέγχου. Οι "on-line" υπηρεσίες, τα ATM και τα τηλεφωνικά κανάλια πράγματι αναπτύχθηκαν, αλλά η φυσική διανομή και οι σχέσεις με τους πελάτες έχουν παραμείνει μια κρίσιμη παράμετρος για τη διανομή των προσωπικών και μικρής κλίμακας επιχειρηματικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η πυκνότητα των υποκαταστημάτων (*branch density*), δεν συσχετίζεται στην πραγματικότητα με τα τραπεζικά κόστη. Σχετική μελέτη σε 760 υποκαταστήματα μιας μεγάλης εμπορικής τράπεζας στις Η.Π.Α., έδειξε ότι το "overbranching" δεν σημαίνει απαραίτητα αναποτελεσματικότητα και απώλεια εσόδων, γιατί στην πραγματικότητα αυξάνει τα έσοδα λόγω της επιπλέον άνεσης που προσφέρει στους πελάτες.

B. Τα μοντέλα κερδοφορίας των πελατών (customer profitability models).

Τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα εκφράζουν σήμερα την αυξανόμενη ανάγκη τους προκειμένου να μπορέσουν να εκτιμήσουν την κερδοφορία των τμημάτων των πελατών τους, μεμονωμένων πελατών και των διαφορετικών καναλιών διανομής. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχει μια αυξανόμενη πίεση στα κέρδη των εταιρειών, λόγω του εντεινόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο χρηματοοικονομικό τομέα. Μιλώντας γενικά, οι υπολογισμοί της κερδοφορίας δεν είναι ιδιαίτερα περίπλοκοι, με την κερδοφορία να εκφράζεται απλά ως η διαφορά μεταξύ εισοδήματος και εξόδων. Το πρόβλημα επομένως ανάγεται στο ποια από

τα στοιχεία του εισοδήματος και των εξόδων να συμπεριληφθούν στο υπολογισμό και πως να επιμεριστούν.

Τα υπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, συχνά προσφέρουν λεπτομερή πληροφόρηση για το εισόδημα τόκων, τις προμήθειες κλπ., σε σχέση με συγκεκριμένα προϊόντα, λογαριασμούς κλπ. Τα έσοδα από την αγορά των προϊόντων μπορούν να συσχετιστούν με πελάτες για τους οποίους οι εταιρείες διατηρούν ποικίλη και λεπτομερή πληροφόρηση. Πάντως ο λόγος για τον οποίο οι υπολογισμοί της κερδοφορίας δημιουργούν ακόμα πρόβλημα, είναι γιατί η διοικητική λογιστική όπως εφαρμόζεται στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, δεν είναι συχνά σε θέση να συσχετίσει τα κόστη υποστήριξης (overhead) με μεμονωμένους πελάτες κατά ένα αποδεκτό τρόπο.

Τα πλεονεκτήματα της μέτρησης της κερδοφορίας των πελατών μπορούν να αισθητοποιηθούν μόνο εάν αποκαλυφθούν και εξερευνηθούν οι οδηγοί του κέρδους που βρίσκονται πίσω από κάθε πελάτη. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι να απομονωθούν διαφορές στη συμπεριφορά των πελατών, που οδηγούν σε διαφορές στην κερδοφορία. Μέσες τιμές κέρδους κατά προϊόν δεν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν γιατί αποκρύπτουν τις διαφορές αυτές. Η εμπειρία των εταιρειών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών υπογραμμίζει ότι το κέρδος κατά προϊόν ποικίλει από πελάτη σε πελάτη με βάση τρεις πρωταρχικούς παράγοντες: τα έσοδα, τον κίνδυνο και το κόστος. [15]

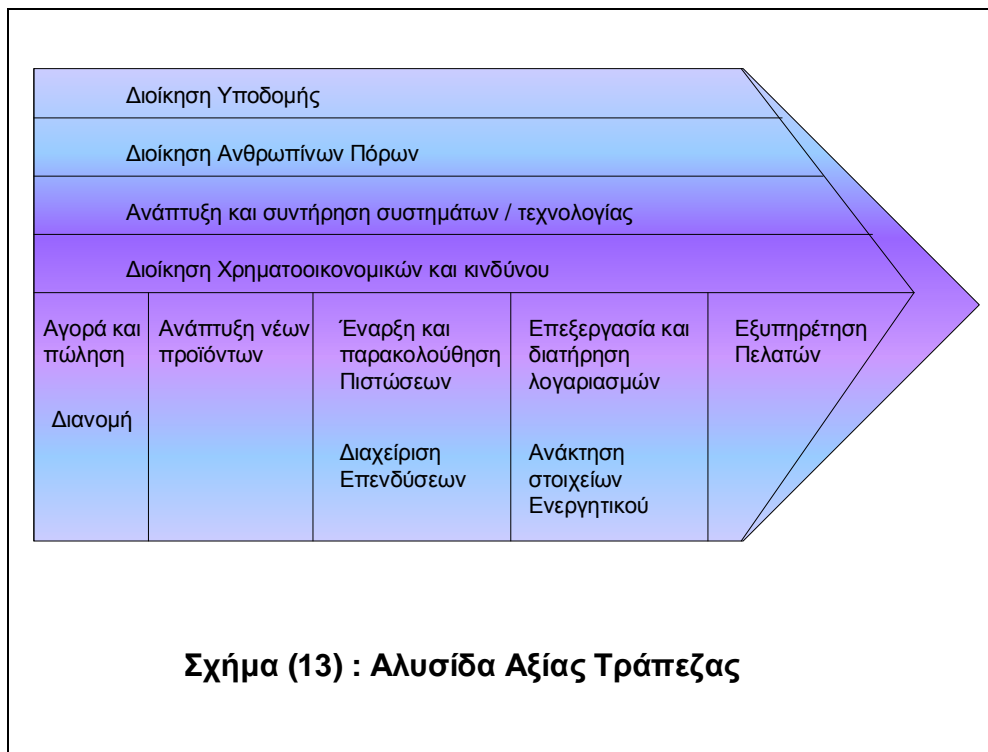
9.3.4 Επικέντρωση στη δημιουργία Αξίας για τον πελάτη.

Η κατάσταση στον τομέα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως έχει διαμορφωθεί διεθνώς, έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στους προσανατολισμούς της διοίκησης των αντίστοιχων εταιρειών. Η έμφαση φαίνεται τώρα ότι μετατοπίζεται από στόχους όγκου πωλήσεων, προς στόχους σχετικούς με τα κέρδη, γεγονός που αναγκάζει τους διοικούντες να αναζητήσουν μια καλά τεκμηριωμένη απάντηση στο πρόβλημα της κατανομής των περιορισμένων πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Αυτή η μεγαλύτερη εστίαση στην ενίσχυση της αξίας που δημιουργείται από τη χρήση των διατιθέμενων πόρων, έχει σαν αποτέλεσμα την ανάγκη να εντοπιστούν περιοχές όπου τα κόστη και οι παράγοντες που τα προκαλούν (οδηγοί κόστους), μπορούν να ελεγχθούν, όπως επίσης και την ανάγκη να εντοπιστούν κερδοφόρα προϊόντα και πελατειακές σχέσεις, στοιχεία που μπορούν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν την αξία. Οι διοικούντες πλέον, συγκεντρώνουν την προσοχή τους στα κόστη που μπορούν να ελέγξουν και αρχίζουν να συνδέουν την ανάλυση κόστους / οφέλους με την **Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)**. Έτσι, εστιάζουν την προσοχή τους σε εκείνες τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και επομένως διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από τον ανταγωνισμό, με τρόπο που μεγιστοποιεί τα οφέλη προς τον οργανισμό σαν σύνολο.[16]

Οι απεικόνιση της δημιουργίας αξίας και η παρακολούθηση της επίδοσης μιας εταιρείας δεν γίνεται τώρα πια, απλώς και μόνο μέσω των χρηματοοικονομικών δεικτών επίδοσης. Η επίδοση μπορεί να αποτυπωθεί καλύτερα εξετάζοντας τους *κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας*, με τους οποίους η επίδοση παρακολουθείται με

τη χρήση ενός μίγματος χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών. Ουσιαστικά **οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (critical success factors)** είναι εκείνος ο περιορισμένος αριθμός των συστατικών της επιχείρησης, που αν έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, εξασφαλίζουν την επιτυχημένη ανταγωνιστική επίδοση του οργανισμού. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι περιοχές δραστηριότητας που πρέπει να τύχουν συνεχούς και προσεκτικής αντιμετώπισης από τη διοίκηση. [17]

Πιθανή Αλυσίδα Αξίας για το χώρο των τραπεζών φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα (13):



Το διάγραμμα αυτό ταξινομεί τα συστατικά της *Αλυσίδας Αξίας* σε δύο κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων: τις πρωτεύουσες (κύριες) και τις δευτερεύουσες ή υποστηρικτικές. Οι πρωτεύουσες δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη του

προϊόντος, λειτουργίες, η διανομή κλπ., είναι εκείνες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες όπως η διοίκηση της υποδομής, η διοίκηση προσωπικού, η διοίκηση τεχνολογίας και κινδύνου, προσφέρουν το βασικό πλαίσιο που απαιτείται για τη λειτουργία των κύριων δραστηριοτήτων. [18]

9.4 Η Κοστολογική Βάση των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.

Τα είδη του κόστους σε ένα Χρηματοοικονομικό Ίδρυμα εμπίπτουν σε αρκετές βασικές κατηγορίες: **κόστη τόκων (*interest costs*)**, **αξιώσεις (*claims*)**, **προμήθειες (*fees and commissions*)**, **λειτουργικά κόστη (*operating costs*)**, **και έμμεσα κόστη ή κόστη υποστήριξης (*overhead or support costs*)**. Για παράδειγμα, τα κόστη τόκων, τα οποία αναφέρονται στην απόκτηση χρηματικών πόρων από καταθέτες, αγορές χρήματος και άλλες πηγές, είναι συνήθως κόστη που μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε κάποιο προϊόν. Το ίδιο ισχύει και για τις αξιώσεις και τις προμήθειες. Τα λειτουργικά κόστη κανονικά περιλαμβάνουν όλα τα άμεσα κόστη σε σχέση με την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες ή τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Αυτά τα κόστη μπορούν να αναγνωριστούν κατά οργανωσιακή μονάδα και μπορούν να αποδοθούν στις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην κάθε λειτουργική περιοχή. Τα έμμεσα κόστη ή κόστη υποστήριξης (*overhead*), περιλαμβάνουν όλα τα κόστη που δεν μπορούν να αποδοθούν άμεσα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και για τα οποία η παραδοσιακή λογιστική θα κατένειμε στα προϊόντα και τις υπηρεσίες με βάση κάποια βάση επιμερισμού. Η χρήση της ανάλυσης των δραστηριοτήτων και των

οδηγών κόστους επισημαίνει τους παράγοντες που προκαλούν τα έξοδα και επομένως παρέχει την ευθυγράμμιση που απαιτείται για να είναι η κοστολογική πληροφόρηση χρήσιμη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. [19]

Άλλα κόστη σχετικά με τον τραπεζικό χώρο είναι τα **κόστη εγκαταστάσεων (premises costs)**, τα οποία αναφέρονται στην απόκτηση και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Οι παράγοντες που οδηγούν στην πραγματοποίηση τέτοιων εξόδων σχετίζονται με την ανάγκη του οργανισμού να αγοράσει, να πουλήσει κτίρια ή και να συντηρήσει τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις. Επίσης αναφέρουμε τα **έξοδα marketing**, τα οποία προκαλούνται από τρεις βασικούς παράγοντες: πρώτα από την ανάγκη να διατηρηθεί η εταιρική εικόνα, ύστερα από την ανάγκη για να ενισχυθεί η αντίληψη της αγοράς για τη γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την εταιρεία και τέλος από την ανάγκη να ενημερωθούν οι πελάτες για κάποιο νέο προϊόν ή υπηρεσία. Αξίζει επίσης να αναφέρουμε και τα **κόστη της πληροφορικής τεχνολογίας (information technology costs)**, τα οποία σχετίζονται με την αρχική επένδυση σε εφαρμογές, κεντρικές μονάδες επεξεργασίας, μονάδες αποθήκευσης και επικοινωνίας, καθώς και την συντήρηση των παραπάνω συστημάτων. [20]

Ως **άμεσα κόστη (direct costs)** ορίζονται τα κόστη που προέρχονται από τις λειτουργικές δραστηριότητες και δεν περιλαμβάνουν κανενός είδους **έμμεσο κόστος (indirect or overhead)**. Τα άμεσα κόστη σχηματίζουν τον πυρήνα της πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων. Συνήθως περιλαμβάνουν όλα τα κόστη τα οποία μπορούν να αποδοθούν σε κάποια δραστηριότητα, προϊόν ή πελάτη. Έτσι λοιπόν, περιλαμβάνονται οι τόκοι, οι αξιώσεις, οι προμήθειες που πληρώθηκαν και

όλα τα άμεσα λειτουργικά κόστη, όπως επίσης και εκείνα τα κόστη υποστήριξης (support or overhead costs), που μπορούν να αποδοθούν σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, προϊόν ή πελάτη. Αυτά τα κόστη αποκλείουν επομένως εκείνα τα είδη κόστους που μπορούν να αποδοθούν σε ομάδες προϊόντων ή ανήκουν στην κατηγορία του **κόστους υποστήριξης του οργανισμού (sustaining costs)**. [21]

9.5 Τα έσοδα των Χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων

Τα είδη εσόδων ενός Χρηματοοικονομικού οργανισμού μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες, ανάλογα με την προέλευσή τους: [22]

- **Εισόδημα τόκων (interest income)**: Πρόκειται για την αμοιβή της τράπεζας λόγω της χρησιμοποίησης χρηματικών πόρων της, από πελάτες της.
- **Εισόδημα προμηθειών (fee or commission – based income)**: Είναι το εισόδημα που προκύπτει από τις χρεώσεις που επιβάλλει η τράπεζα για την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της, όπως οι προμήθειες που σχετίζονται με την έκδοση επιταγών, τη μετατροπή ξένου συναλλάγματος, την έναρξη και διαχείριση των δανείων κλπ.
- **Εισόδημα υπεραπόδοσης (premium income)**
- **Εισόδημα αγοραπωλησιών (trading income)**: Αφορά τις κερδοσκοπικές αγοραπωλησίες στις αγορές χρήματος και τις συναλλαγές εκ μέρους της τράπεζας. Οι κερδοσκοπικές αγοραπωλησίες μπορεί να λάβουν χώρα σε οποιοδήποτε διαπραγματεύσιμο στοιχείο, όπως ξένο συνάλλαγμα, πιστοποιητικά καταθέσεως, συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, δικαιώματα,

μετοχές ομόλογα και άλλα αξιόγραφα. Το εμπορικό εισόδημα δημιουργείται όταν υπάρξει αλλαγή στην αντιληπτή αξία των αξιογράφων.

- **Εισόδημα επενδύσεων (*investment income*):** το εισόδημα επενδύσεων είναι τα έσοδα που προκύπτουν από τη διατήρηση κάποιου διαπραγματεύσιμου στοιχείου, με την πρόθεση να επιτευχθεί χρηματοοικονομικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Η κρίση στο Χρηματοοικονομικό τομέα των υπηρεσιών τις δεκαετίες του '80 και '90, ώθησε τα σχετικά ιδρύματα να μεταβάλλουν το επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους: Τα μειωμένα “**spreads**” των επιτοκίων και ο αυξημένος κίνδυνος απωλειών κατά το δανεισμό, λόγω αφερεγγυότητας, έχουν διεγείρει το ενδιαφέρον για τα μη – επιτοκιακά έσοδα. [23]

9.6 Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων στον Τομέα Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

9.6.1 Γενικά

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σε μερικά τμήματα του Χρηματοοικονομικού Κλάδου, σαν ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του κόστους, σε ένα κλάδο ο οποίος έχει δεχτεί πιέσεις, οι οποίες τον υποχρεώνουν να διοικήσει το κόστος πιο αποτελεσματικά. Η έννοια που κρύβεται πίσω από την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι ότι η κοστολόγηση θα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από ένα χρηματοοικονομικό σύστημα που χρησιμοποιείται από τους λογιστές: Θα πρέπει να είναι ένα μέρος της διαδικασίας

δημιουργίας κέρδους της επιχείρησης, ένας τρόπος επιβεβαίωσης ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, ώστε να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση.[24]

Στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα ένα σημαντικό μέρος των πόρων χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της υποδομής του οργανισμού, σε περιοχές όπως η νομική συμμόρφωση, η διοίκηση του κινδύνου, η τεχνολογία, η χρηματοδότηση και οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτές οι περιοχές συχνά ονομάζονται “overheads” και είναι περιοχές όπου η αξία μπορεί να αυξηθεί ή να χαθεί εύκολα. Οι παραδοσιακές μέθοδοι χειρισμού αυτού του είδους του κόστους βασίζονται στην κατανομή του σε λειτουργικά κέντρα κόστους. Κατά τα περασμένα χρόνια, η κοινή πρακτική ήταν η κατανομή του εμμέσου κόστους στις λειτουργικές δραστηριότητες με τη χρήση περίπλοκων βάσεων καταλογισμού. Αυτή η πρακτική έχει την τάση να εστιάζει την προσοχή στη διαδικασία του καταλογισμού, παρά στη διαχείριση του ίδιου του κόστους. Από την άλλη μεριά, η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων επικεντρώνεται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων και εξετάζει τα έμμεσα κόστη, αναγνωρίζοντας τη χρήση των πόρων σε κάθε δραστηριότητα, καθώς και το εάν αυτή προσθέτει αξία στην επιχείρηση, χωρίς να κατανέμει κόστη σε λειτουργικά κέντρα. [25]

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αναλύει τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων μέσα σε ένα οργανισμό, με σκοπό να αποδώσει επικεντρωμένες πληροφορίες για το σκοπό της λήψεως αποφάσεων. Ο βασικός σκοπός της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων είναι η κατανόηση όλων των ειδών κόστους μέσα σε ένα οργανισμό, ώστε η διοίκηση να είναι σε θέση να εντοπίσει τους

παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση εξόδων και να μπορέσει να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτά τα κόστη, διατηρώντας ή να βελτιώνοντας την αξία που παρέχει στους πελάτες. Αναλυτικότερα, οι στόχοι της Κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν: [26]

- Να παρασχεθεί ένας τρόπος εκτίμησης στο γιατί συμβαίνουν τα κόστη.
- Να σχηματιστεί μια βάση ελέγχου του κόστους παρακολουθώντας τις υποκείμενες αιτίες.
- Να παρασχεθεί μια βάση για την ευθυγράμμιση του κόστους με τις δραστηριότητες, ως ένα μέσο εστίασης της προσοχής στη **Διοίκηση βάσει Αξίας (Value-based Management)**.

Ο πρωταρχικός στόχος είναι να κατανοηθούν οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε όλο τον οργανισμό και να μπορούν να εκτιμηθούν τα κόστη που σχετίζονται με τις δραστηριότητες αυτές. Τότε μόνο τα κόστη των δραστηριοτήτων μπορούν να συσχετιστούν με τις αιτίες τους, ώστε να παραχθεί περισσότερο σχετική πληροφόρηση, η οποία θα τροφοδοτήσει τη διαδικασία λήψης απόφασης. [26]

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να φέρει σημαντικές αλλαγές στα θέματα των εξόδων, τις λειτουργικές διαδικασίες, τις δραστηριότητες υποστήριξης καθώς και την οργανωτική δομή ενός χρηματοοικονομικού ιδρύματος. Προσπαθεί να δώσει την πραγματική εικόνα του πώς και γιατί συμβαίνουν τα κόστη, και επομένως δεν καταγράφει απλώς τα έξοδα και την αυθαίρετη κατανομή τους σε κέντρα κόστους και προϊόντα. Προχωρώντας ακόμα πιο πέρα, παρέχει μια διαφορετική διάσταση

στις πληροφορίες του κόστους, επικεντρώνοντας την προσοχή της διοίκησης στους υποκείμενους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση και που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της αξίας. [26]

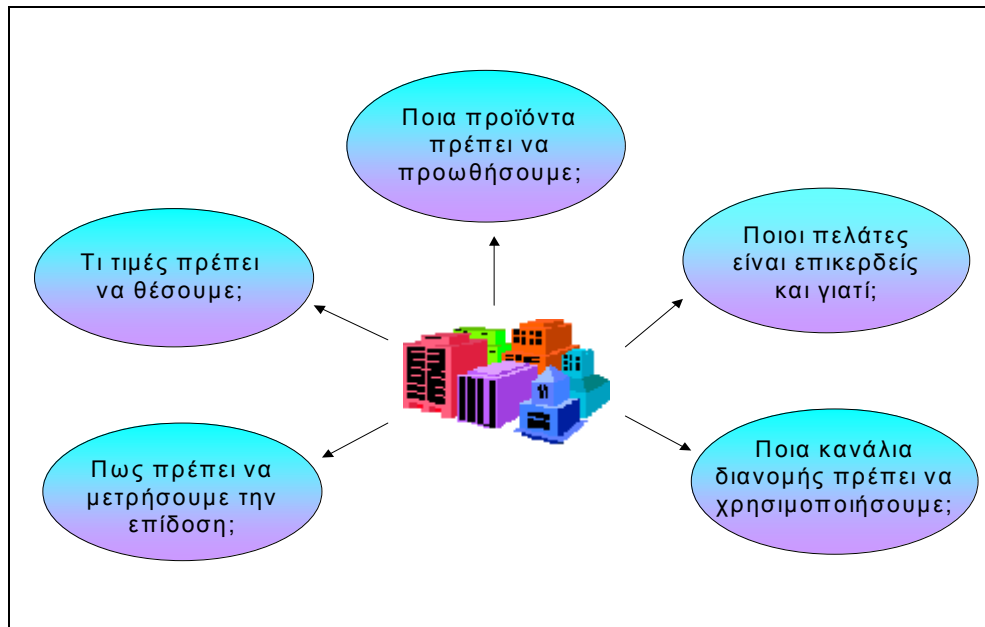
Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι μια προσέγγιση στη ανάλυση του κόστους που βοηθάει έναν οργανισμό να αναλύσει τη βάση του κόστους του με ένα πιο καταληπτό τρόπο σε σχέση με την παραδοσιακή τμηματική λογιστική. Αναλύει τη συμπεριφορά του κόστους κατά δραστηριότητα, συνδέοντας τις δραστηριότητες με την κατανάλωση κόστους και έτσι κάνοντας δυνατή την ταυτοποίηση παραγόντων που προκαλούν τη δημιουργία εξόδων. Δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να χρησιμοποιήσει αυτή την κοστολογική πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα μέσα σε ένα οργανισμό, επικεντρώνοντας στους παράγοντες που προκαλούν τη δημιουργία κόστους και εξετάζοντας τις συνέπειες που έχουν οι αλλαγές σε αυτούς τους παράγοντες, στη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης ή ενός τμήματος αυτής. [27]

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε βιομηχανικές εταιρείες, με σκοπό:

- Να ελεγχθούν και να διαχειριστούν τα κόστη
- Να συσχετιστούν τα κόστη σε προϊόντα και τύπους επιχειρήσεων με ακρίβεια.
- Να καθοριστούν τα επίπεδα τιμών και αμοιβών.
- Να διαχειριστεί η επίδοση και να αναλυθεί η συμπεριφορά του κόστους.

Έχει εφαρμοστεί στον τομέα των υπηρεσιών μόλις στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και σχετικά πιο πρόσφατα στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Σημαντικά θέματα που μπορεί να απασχολούν κάθε εταιρεία μπορούν να διατυπωθούν μέσω των παρακάτω ερωτήσεων (Σχήμα 14): [27]

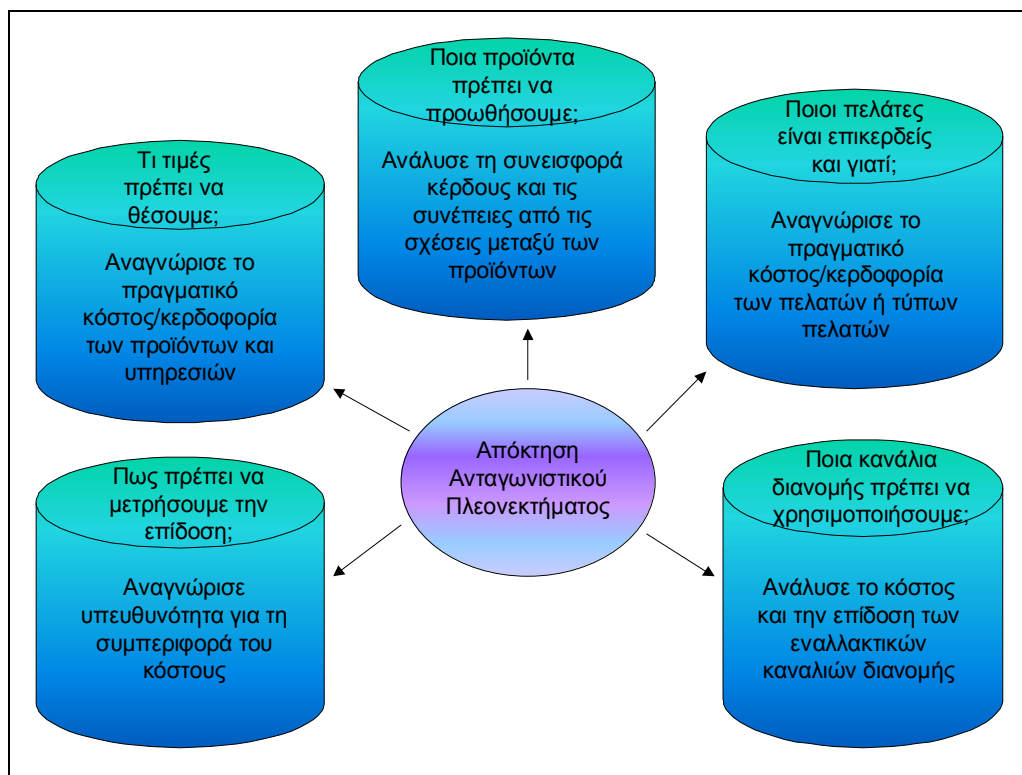


Σχήμα (14): Ερωτήματα κερδοφορίας

Οι πιέσεις στην κερδοφορία που υπέστη ο τραπεζικός και ασφαλιστικός τομέας στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σήμαινε ότι όλα τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στη διαχείριση και μείωση του κόστους σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι στο παρελθόν. Σήμερα πλέον, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα αναγνωρίζουν ότι αυτός ο τύπος της κοστολόγησης είναι περισσότερο κατάλληλος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του κόστους, και όχι με αυθαίρετες αυξήσεις τιμών ή περικοπές στην κοστολογική βάση, γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει τη βασική δομή της επιχείρησης. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων δίνει τη δυνατότητα λήψης χρήσιμων πληροφοριών πάνω στις οποίες βασίζονται αποφάσεις κλειδιά σε σχέση με την

τιμολόγηση, την προώθηση προϊόντων, την κερδοφορία των πελατών, τη διοίκηση της επίδοσης και τη χρήση των καναλιών διανομής. [28]

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων παρέχει το υπόβαθρο στήριξης της κερδοφορίας ενός τραπεζικού οργανισμού, προσεγγίζοντας κατ' αρχήν τα παραπάνω ερωτήματα με τον τρόπο που φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα (15).



Σχήμα (15): Το πλαίσιο ενεργειών κατά ABC

Οι συμβατικές τεχνικές κοστολόγησης αναλύουν την κερδοφορία κατά τμήμα ή κέντρο κόστους και μέσα σε κάθε κέντρο κόστους, αναλύοντας τα κόστη κατά κατηγορία ή τύπο εξόδου. Ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους κατανέμεται χρησιμοποιώντας ακατάλληλες βάσεις καταλογισμού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα λανθασμένα δεδομένα κόστους, ενώ δεν οδηγεί στον καθορισμό των συσχετίσεων μεταξύ των εξόδων και των αιτίων τους. [28]

Από την άλλη μεριά, οι τράπεζες χρησιμοποιώντας το σύστημα ABC, μπορούν να καταργήσουν ζημιογόνα προϊόντα, να αυξήσουν τις τιμές ή να ρυθμίσουν τις δραστηριότητές τους ώστε να γίνουν πιο κερδοφόρες. Το σύστημα ABC παρέχει μια πιο ακριβή ποσοτική τεκμηρίωση για την κερδοφορία πελατών, προϊόντων και τμημάτων της εταιρείας. [29]

Συχνά οι τράπεζες αντιγράφουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών τους, χωρίς να θέσουν το θεμελιώδες ερώτημα: Είναι το προϊόν αυτό επικερδές, ή η σχέση με τον πελάτη αυτό συμφέρουσα; Με τις τρέχουσες μεθοδολογίες επιμερισμού του κόστους, πολλές τράπεζες δεν μπορούν να απαντήσουν αντικειμενικά σ' αυτή την ερώτηση. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης κατανέμουν σωστά τα άμεσα κόστη, αλλά παραποιούν το πραγματικό κόστος των προϊόντων ή των ομάδων πελατών, όταν επιμερίζουν τα σταθερά έμμεσα κόστη με αυθαίρετες βάσεις επιμερισμού. Με δεδομένο το σχετικό μέγεθος της δομής σταθερού κόστους οποιασδήποτε τράπεζας, με την μείωση των συνολικών περιθωρίων κερδοφορίας, γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντικός ο ακριβής επιμερισμός των σταθερών εξόδων, με σκοπό να γίνει κατανοητή η προέλευση των κερδών της τράπεζας. Στο παρελθόν, ο καταλογισμός του κόστους σε τμήματα ή κέντρα κόστους γινόταν με βάση τον όγκο, όπως τον αριθμό των συναπτόμενων δανείων ή των συνολικών εσόδων. Δυστυχώς, αυτά τα μέτρα όγκου συχνά έχουν σαν αποτέλεσμα καταλογισμό κόστους που δεν αντανακλά τους καταναλωθέντες πόρους της εταιρείας. Για παράδειγμα, ας εξετάσουμε την προσέγγιση της παραδοσιακής κοστολόγησης σε μια *υποθετική τράπεζα* που αποτελείται από ένα *Τομέα Εξυπηρέτησης*, με δύο Τμήματα Εμπορικού Δανεισμού. Χρησιμοποιώντας

ένα απλοποιημένο σύστημα κοστολόγησης, ολόκληρο το ποσό των €600,000 του ετήσιου κόστους του *Τομέα Εξυπηρέτησης* αυτής της τράπεζας, κατανέμεται στα δύο Εμπορικά του Τμήματα. Για αυτό το παράδειγμα, υποθέτουμε ότι και τα δύο Τμήματα είχαν παραγωγή ίδιου αριθμού δανείων κατά τη διάρκεια του έτους και επομένως το κόστος του *Τομέα Εξυπηρέτησης* μοιράστηκε εξίσου στα δύο Τμήματα. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω Πίνακα (9), και δείχνουν ότι το Τμήμα Δανεισμού Α είχε μια άσχημη χρονιά και θα πρέπει να καταρτίσει σημαντικά σχέδια για βελτίωση. [29]

Πίνακας 9: Συγκριτική παράθεση επίδοσης τμημάτων Εμπορικού Δανεισμού

	<i>Τμήμα Δανεισμού Α</i>	<i>Τμήμα Δανεισμού Β</i>
Καθαρά Έσοδα	€1,000,000	€1,200,000
Κόστος Πωληθέντων	€400,000	€500,000
Γενικά, Διοικητικά και Έξοδα Πωλήσεων	€300,000	€300,000
Καταλογισμός Κόστους Τομέα	€300,000	€300,000
Περιθώριο Συνεισφοράς	€0	€100,000
Ποσοστό Περιθωρίου Συνεισφοράς	0%	8,3%

Η παραπάνω ανάλυση δεν είναι κατ' ανάγκη σωστή. Παίρνοντας μια διαφορετική άποψη για τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στον *Τομέα Εξυπηρέτησης*, μπορεί να προκύψει μια εντελώς διαφορετική εικόνα. Υποθέτουμε ότι το Τμήμα Β συνάπτει περίπλοκα δάνεια, τα οποία απαιτούν τα διπλάσια έγγραφα, πιστοποιητικά και υπολογισμούς σε σχέση με τα αντίστοιχα δάνεια του Τμήματος Α. Η νέα αυτή πληροφόρηση δείχνει ότι το Τμήμα Β απαιτεί από τον *Τομέα Εξυπηρέτησης* τη διπλάσια εργασία σε σχέση με το Τμήμα Α. επομένως το Τμήμα Β θα πρέπει να χρεωθεί για τις μεγαλύτερες ανάγκες εξυπηρέτησης που έχει. Η αρχή αυτή μπαίνει στην ουσία της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων,

που είναι η χρήση κοστολογικών σχέσεων που έχουν σημασία, αντί του τυπικού καταλογισμού κόστους. Με την αναθεώρηση των αριθμών, ώστε να αποτυπώνονται οι πόροι που πραγματικά καταναλώνει το Τμήμα Β, λαμβάνουμε μια διαφορετική εικόνα κερδοφορίας, με διαφορετικές προεκτάσεις για στρατηγική λήψη αποφάσεων, όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα (10). [29]

Πίνακας 10: Συγκριτική παράθεση επίδοσης τμημάτων Εμπορικού Δανεισμού, λαμβάνοντας υπόψη την πραγματική κατανάλωση πόρων

	Τμήμα Δανεισμού Α	Τμήμα Δανεισμού Β
Καθαρά Έσοδα	€1,000,000	€1,200,000
Κόστος Πωληθέντων	€400,000	€500,000
Γενικά, Διοικητικά και Έξοδα Πωλήσεων	€300,000	€300,000
Καταλογισμός Κόστους Τομέα	€200,000	€400,000
Περιθώριο Συνεισφοράς	€100,000	€0
Ποσοστό Περιθωρίου Συνεισφοράς	10%	0%

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων υποθέτει ότι όλες οι δραστηριότητες μιας εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών γίνονται για να υποστηριχθεί η παραγωγή, η διανομή, το marketing και η διατήρηση των προϊόντων της. Με το σκεπτικό αυτό όλα τα κόστη θα πρέπει να θεωρηθούν κόστη προϊόντος. [30]

Σύμφωνα με το σύστημα ABC, κάθε τμήμα της εταιρείας, οι λειτουργίες του και οι υπευθυνότητές του διαχωρίζονται σε δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές ορίζονται με σε σχέση με κάποιο προϊόν ή κέντρο κέρδους και στη συνέχεια μετρώνται με βάση το χρόνο που δαπανάται από το προσωπικό, σε δεδομένο τμήμα της εταιρείας. Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών για τους παρακάτω σκοπούς:

- Για να προσδιοριστεί εάν ένα προϊόν θα καταργηθεί ολικά ή μερικά (π.χ. σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές), ή αν πρέπει να τροποποιηθεί (επεκτείνοντας τον κύκλο της ζωής του).
- Για να εντοπιστούν περιοχές όπου μπορεί να μειωθεί το κόστος, μέσα στην εταιρεία.
- Για να προσδιοριστεί η κερδοφορία ενός προϊόντος σε διαφορετικά επίπεδα (π.χ. εταιρικό, τοπικό, υποκαταστήματος).
- Για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα.

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων ιχνηλατεί τη συνολική ροή της εργασίας σε σχέση με κάποιο προϊόν. Η πληροφόρηση που προκύπτει από τα μοντέλα αυτά, μπορεί σε επόμενο στάδιο να χρησιμοποιηθεί για την αναδόμηση της εταιρείας (ή κάποιου μέρους της). [30]

9.6.2 Η εγκατάσταση ενός συστήματος ABC σε τράπεζα.

Για να εγκατασταθεί ένα λογιστικό σύστημα βάσει δραστηριοτήτων, η εταιρεία πρέπει πρώτα να χωριστεί σε κέντρα κέρδους (profit centers). Τυπικά κέντρα κέρδους που μπορεί να περιλαμβάνονται σε μια τραπεζική εταιρεία, εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υπηρεσίες καταθέσεων.
- Υπηρεσίες δανείων.
- Δανειοληψία μέσω της μονάδας διαχείρισης διαθεσίμων (Treasury-based funding)
- Δανειοδότηση μέσω της μονάδας διαχείρισης διαθεσίμων (Treasury-based lending)

- Υπηρεσίες με βάση τις προμήθειες.

Η λίστα αυτή των κέντρων κέρδους πρέπει να ληφθεί μόνο ως οδηγός. Στην πραγματικότητα, οι τράπεζες θα πρέπει να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια, ώστε να χωριστούν στα φυσικά κέντρα κέρδους τους. Το επόμενο βήμα είναι η ετοιμασία μιας πλήρους λίστας των προϊόντων (όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από την αγορά ή τον πελάτη), για κάθε κέντρο κέρδους. Για τα προϊόντα αυτά συλλέγεται κάθε είδος διαθέσιμου στατιστικού στοιχείου, ώστε να ετοιμαστεί ένα προφίλ για κάθε προϊόν (π.χ. ο αριθμός των λογαριασμών, το συνολικό ποσό που έχει δανειστεί ή κατατεθεί, η συχνότητα με την οποία πληρώνονται και συλλέγονται οι τόκοι). [30]

Γενικότερα, τα συστήματα ABC μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκα και πρέπει να ενημερώνονται συχνά προκειμένου να παραμείνουν αποτελεσματικά. Αναλυτικότερα, τα βήματα που απαιτούνται για τη υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος στον τραπεζικό χώρο είναι:

- **Καθορισμός σχετικών δραστηριοτήτων.**
- **Πραγματοποίηση μελετών μέτρησης χρόνου.**
- **Ανάλυση της δομής του κόστους.**
- **Προσδιορισμός όγκων.**

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικότερα τα παραπάνω σημεία. [31]

A. Καθορισμός σχετικών δραστηριοτήτων.

Για την εγκατάσταση ενός συστήματος ABC πρέπει να διατυπωθεί ο στόχος για το τελικό προϊόν, να οριστεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο που να αναλύει το σκοπό και

το κόστος της μελέτης ABC και να οριστεί ο τρόπος που θα κατανεμηθούν οι πόροι της μελέτης. Θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η συνολική κερδοφορία της επιχείρησης; Θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα για να κατανεμηθούν κόστη στις εσωτερικές μονάδες; Θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα για να εντοπιστούν διεργασίες που μπορούν να βελτιωθούν; Απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις θα βοηθήσουν στον εντοπισμό και καθορισμό δραστηριοτήτων, τις οποίες η μελέτη πρέπει να διασαφηνίσει και να μετρήσει. Για παράδειγμα, εάν η τράπεζα επιθυμεί αναφορές κερδοφορίας, θα πρέπει να καθοριστούν τα στοιχεία του κόστους των προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των καταθέσεων, των δανείων κλπ.

Στη συνέχεια πρέπει να αποφασιστεί ποιες λειτουργίες που θα εξεταστούν. Για παράδειγμα, εάν στη μελέτη περιλαμβάνεται ένα *κέντρο επεξεργασίας δανείων (loan processing center)*, πρέπει να γίνουν συνεντεύξεις με σημαντικά μέλη του στελεχιακού δυναμικού που είναι επιφορτισμένα με την συγκεκριμένη εργασία, όπως οι *πιστωτικοί αναλυτές (credit analysts)*, οι *ανάδοχοι (underwriters)* κλπ. Μέσω των συνεντεύξεων μπορούν να καθοριστούν οι σχετικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, η *διεργασία εμπορικού δανεισμού (commercial lending process)* της τράπεζας μπορεί να αποτελείται από τις ακόλουθες *δραστηριότητες υψηλού επιπέδου (high level activities)*:

- Κλήσεις προς υποψηφίους πελάτες.
- Αποστολή επιστολής.
- Πιστωτική ανάλυση.
- Συζήτηση του δανείου με το διοικητή.

- Γραφική εργασία δανείου.
- Πακέτο αποφάσεων δανείου.
- Επισκόπηση πακέτου αποφάσεων δανείου.
- Επιστολή έγκρισης ή απόρριψης.
- Συμφωνία μεταξύ πελάτη και *διοικητή σχέσεων (relationship manager)*.
- Καταχώριση δανείου.

Ερωτώντας τους εργαζομένους για το τι κάνουν σε μια τυπική εργάσιμη εβδομάδα, οι παραπάνω δραστηριότητες υψηλού επιπέδου μπορούν να αναλυθούν σε επίπεδο μεγαλύτερης λεπτομέρειας. Στη συνέχεια στο *λεξικό των δραστηριοτήτων* πρέπει να καταχωρηθούν και να καθοριστούν επακριβώς οι δραστηριότητες αυτές. Για παράδειγμα, λεπτομερέστερες δραστηριότητες που πιθανώς περιλαμβάνονται εντός της δραστηριότητας της “*πιστωτικής ανάλυσης*”, μπορεί να είναι οι ακόλουθες:

- Καταχώριση χρηματοοικονομικών δεδομένων σε λογισμικό λογιστικών φύλλων.
- Καταχώριση αρχείου πίστωσης στο λογισμικό αναζήτησης.
- Ετοιμασία αναφορών για πιστώσεις.
- Ετοιμασία σύνοψης του δανείου για τον ανάδοχο.
- Ετοιμασία εντύπου απόφασης επί της πίστωσης.
- Πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων στο *διοικητή σχέσεων*, σχετικά με την κατάσταση της πίστωσης.

Τα αποτελέσματα αυτής της προκαταρκτικής ανάλυσης μπορεί να είναι εντυπωσιακά. Συχνά υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ της εικόνας που έχει η

διοίκηση και του τι στην πραγματικότητα απαιτείται για την επεξεργασία, την ανάλυση και την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων δανείων. Όταν με τις δραστηριότητες αυτές συσχετιστούν ο χρόνος και το κόστος, η έκπληξη μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερη.

B. Πραγματοποίηση μελετών μέτρησης χρόνου.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης για το πως κατανέμουν οι εργαζόμενοι το χρόνο τους στις διάφορες δραστηριότητες. Οι υπάλληλοι μπορούν να καταχωρούν το χρόνο που ξοδεύουν σε κάθε δραστηριότητα, μέσω ενός *σαρωτή γραμμωτού κώδικα (bar-code scanner)*. Κάθε υπάλληλος “σαρώνει” τη δραστηριότητα όταν την τελειώσει και ταυτόχρονα εισάγει ένα κωδικό για τη δραστηριότητα αυτή. Για παράδειγμα, ένας πιστωτικός αναλυτής, ο οποίος τελειώνει την εισαγωγή χρηματοοικονομικών δεδομένων σε ένα φύλλο εργασίας, σαρώνει τη δραστηριότητα αυτή. Τα δεδομένα αυτά στη συνέχεια διοχετεύονται σε μια βάση δεδομένων και επεξεργάζονται σε καθημερινή βάση. Αν και η μέθοδος αυτή είναι εύκολη και δίνει ακριβή αποτελέσματα, μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή.

Μια λιγότερο δαπανηρή μέθοδος, αλλά και λιγότερο ακριβής είναι η μέτρηση του χρόνου με τη χρήση ειδικών ημερολογίων. Οι υπάλληλοι, στο τέλος κάθε εργάσιμης ημέρας, καταγράφουν το χρόνο που ξόδεψαν στις διάφορες δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας έντυπο υλικό ή κάποιο λογισμικό. Επίσης, ένας άλλος τρόπος εκτίμησης του χρόνου των δραστηριοτήτων είναι να δοθεί στους υπαλλήλους το λεξικό των δραστηριοτήτων και να τους ζητηθεί να εκτιμήσουν πόσο χρόνο αφιερώνουν σε κάθε μια από αυτές μέσα σε μια εβδομάδα. Η

μέθοδος αυτή δεν είναι καθόλου δαπανηρή, αλλά από την άλλη μεριά είναι και η λιγότερο ακριβής. Μπορεί να είναι κατάλληλη για τμήματα όπου οι διεργασίες δεν είναι περίπλοκες και οι δραστηριότητες δεν οδηγούνται από τον όγκο. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα marketing η ενασχόληση με κάποιο συγκεκριμένο έργο και ο χρόνος που αφιερώνεται, συχνά παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις.

Όποιο σύστημα μέτρησης του χρόνου και να επιλεγεί, η διαδικασία θα πρέπει να είναι απλή. Μπορεί να είναι εύκολο να αναγνωριστούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες δραστηριότητες, όμως η αυξημένη ακρίβεια προσθέτει λίγη αξία στις στρατηγικές αποφάσεις.

Γ. Ανάλυση της δομής του κόστους.

Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν οι εκτιμήσεις για το χρόνο, μπορούν στη συνέχεια να αποδοθούν και τα κόστη των δραστηριοτήτων. Για ένα *κέντρο επεξεργασίας δανείων (loan processing center)*, τα κόστη περιλαμβάνουν τις πλήρεις αποδοχές (μισθούς και προνόμια) των υπαλλήλων που επεξεργάζονται τις πιστώσεις (ανάδοχοι, πιστωτικοί αναλυτές, προσωπικό υποστήριξης), υπαλληλικά έξοδα (ενοίκιο, αποσβέσεις υπολογιστών, προμήθειες, τηλεφωνήματα), άμεσα κόστη (αναφορές πιστώσεων), κόστη του συστήματος (απόσβεση και συντήρηση του δανειοληπτικού συστήματος) και διάφορα άλλα κόστη (π.χ. συμβουλευτική). Τα κόστη αυτά μπορούν να μεταφραστούν σε κόστος ανά ώρα για κάθε κατηγορία υπαλλήλων. Για να υπολογίσουμε το κόστος μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, πολλαπλασιάζουμε το ανά ώρα κόστος με το χρόνο που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα. Για παράδειγμα, στις απολαβές του

αναδόχου των €1,050 την εβδομάδα (€26 ανά ώρα), προστίθεται σχετικά κόστη όπως προμήθειες, τηλέφωνο, ενοίκιο και διάφορα άλλα κόστη των €14 ανά ώρα, για να ληφθεί το συνολικό κόστος του αναδόχου των €40 ανά ώρα. Εάν η απόφαση του αν θα επισυναφθεί δάνειο χρειάζεται 12 ώρες από το χρόνο του αναδόχου, η τράπεζα δαπανά €480 για κάθε αίτηση δανείου, όσον αφορά τον τομέα ευθύνης του αναδόχου. Προφανώς, και άλλοι υπάλληλοι εμπλέκονται, όπως και άλλα κόστη συμβαίνουν για να ληφθεί μια απόφαση δανείου (χρόνος του πιστωτικού αναλυτή, επιτροπή δανείων κλπ.), πάντως η διαδικασία για τον καταλογισμό του κόστους είναι η ίδια. Η τράπεζα μπορεί, εξετάζοντας προσεκτικότερα τα κόστη, να αποκτήσει μια βαθύτερη κατανόηση των διαφορετικών εξόδων προκειμένου να συνεχιστεί μια υπάρχουσα συνεργασία ή να επισυναφθεί ένα καινούργιο δάνειο. Η κατανόηση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε νέα σχήματα τιμολόγησης.

Δ. Προσδιορισμός όγκων.

Για να επιμεριστούν τα κόστη κατά τρόπο ικανοποιητικό, χρειάζονται δεδομένα όγκου για μια κανονική περίοδο δραστηριότητας. Για παράδειγμα, εάν μια τράπεζα θέλει να αποδώσει κόστη με διαφορετικό τρόπο, ώστε να ληφθούν υπόψη, για παράδειγμα, οι διαφορετικές απαιτήσεις επεξεργασίας δανείων ύψους μεγαλύτερου από €500,000 και δανείων μικρότερου ύψους, πρέπει να γνωρίζει τον αριθμό των δανείων που εμπίπτουν σε κάθε κατηγορία. Με τα σωστά δεδομένα όγκου, μπορούν εύκολα να αποδοθούν τα συνολικά κόστη των δραστηριοτήτων υποστήριξης στα *κέντρα εσόδων (revenue centers)*, και στη

συνέχεια να προσδιοριστεί η κερδοφορία κατά τμήμα, ομάδα πελατών ή δανειακό πρόγραμμα. Με πληροφόρηση όγκου για το *ρυθμό ανανέωσης (renewal rates)*, τον αριθμό των δανείων πάνω και κάτω από σημαντικά χρηματικά όρια, το ποσοστό κάθε τύπου δανείου στο χαρτοφυλάκιο και το ρυθμό εγκρίσεων για τις πιστώσεις, μπορεί να αναπτυχθεί ένα επιτυχημένο σύστημα ABC, για τις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Για την πληρέστερη κάλυψη του θέματος, θα παρουσιάσουμε και μια δεύτερη προσέγγιση στο θέμα της ανάπτυξης ενός συστήματος ABC σε τράπεζα. Βλέποντας το θέμα και από μια άλλη οπτική γωνία, εισπράττουμε μια σφαιρικότερη εικόνα της κατάστασης. Έτσι λοιπόν, μια άλλη μεθοδολογία αναφέρει ότι για να εντοπιστούν και να αποδοθούν τα κόστη με βάση το σύστημα ABC, οι τράπεζες πρέπει να ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα:

- ü ***Εγγραφή των χρηματοοικονομικών συναλλαγών στους κατάλληλους λογαριασμούς.***
- ü ***Συγκέντρωση σε στοιχεία κόστους (cost elements) μέσα στα κέντρα κόστους.***
- ü ***Χαρτογράφηση σε δεξαμενές κόστους διεργασιών βάσει δραστηριοτήτων.***
- ü ***Προσδιορισμός οδηγών κόστους.***
- ü ***Μεταφορά κόστους δεξαμενών (pool costs) στα αντικείμενα κόστους.***

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικότερα τα παραπάνω σημεία. [32]

A. Καταχώρηση των χρηματοοικονομικών συναλλαγών στους κατάλληλους λογαριασμούς.

Για να υποστηριχθεί κάθε προσπάθεια επιμερισμού, τα έξοδα πρέπει να υπολογιστούν σωστά, δηλαδή πρέπει να καταχωρηθούν στο χρηματοοικονομικό σύστημα της τράπεζας με τη χρήση των σωστών κωδικών λογαριασμών. Το σημείο αυτό μπορεί να φαίνεται αυτονόητο, όμως σε πολλές τράπεζες γίνεται λανθασμένη καταχώρηση σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι αναμένεται. Ένα βασικό βήμα για την ανάλυση ABC είναι να εξασφαλιστεί ότι τέτοια προβλήματα δεν υφίστανται, πριν τον επιμερισμό του κόστους.

B. Συγκέντρωση σε στοιχεία κόστους (cost elements) μέσα στα κέντρα κόστους.

Τα ακατέργαστα δεδομένα εξόδων που υπάρχουν στο λογιστικό σύστημα, είναι συνήθως εξαιρετικά ογκώδη για να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν σε μια μεθοδολογία επιμερισμού. Επομένως, η τράπεζα θα πρέπει πρώτα να συγκεντρώσει (αθροίσει) τα υπόλοιπα των λογαριασμών σε υψηλότερο **επίπεδο στοιχείων πρώτης γραμμής (line-item level)**, για παράδειγμα, μισθοί και επιδόματα, ενοίκια, ταξίδια κλπ. Στη συνέχεια τα *στοιχεία πρώτης γραμμής*, τα οποία ονομάζονται και **στοιχεία κόστους (cost elements)**, οργανώνονται κατά κέντρο κόστους. Τα κέντρα κόστους έχουν ιεραρχική φύση, με το υψηλότερο επίπεδο να αποτελεί το συνολικό τραπεζικό συγκρότημα και το χαμηλότερο να είναι τυπικά, το ιεραρχικά χαμηλότερο κέντρο υπευθυνότητας το οποίο καταρτίζει προϋπολογισμό. Το σύστημα ABC χρησιμοποιεί σαν σημείο εκκίνησης για τον

επιμερισμό, ένα κέντρο κόστους χαμηλού επιπέδου, αλλά συνήθως σε υψηλότερο επίπεδο από το χαμηλότερο επίπεδο υπευθυνότητας. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το σύνολο του τμήματος marketing που εξυπηρετεί κάποιο τύπο δανείου, αντί των μονάδων που το αποτελούν, δηλαδή της αποστολής επιστολής, του telemarketing και των διαφημιστικών μονάδων του.

Για το σκοπό της ανάλυσης ABC, τα κέντρα κόστους μπορεί να είναι δύο τύπων: **κέντρα που είναι εσωτερικές μονάδες υποστήριξης (internal support units, κατηγορία I)**, για παράδειγμα ανθρώπινοι πόροι και σχεδιασμός, ή **κέντρα που πραγματοποιούν δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με την εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών (external customer servicing, κατηγορία II)**, για παράδειγμα ένα τμήμα δανεισμού κάποιου τραπεζικού υποκαταστήματος. Χρειάζεται προσεκτική ανάλυση για το διαχωρισμό των **κέντρων υποστήριξης (support centers)** από τα **κέντρα προσανατολισμένα στον πελάτη (customer-oriented centers)**. Οι τράπεζες συχνά συγχέουν το τι ορίζουν λειτουργικές και υποστηρικτικές μονάδες (operating and overhead units), με το ποιες είναι μονάδες πραγματικής υποστήριξης και ποιες έχουν σχέση με τον πελάτη (true support and customer-related units). Στην πραγματικότητα, πολλές μονάδες που ορίζονται ως υποστηρικτικές (overhead), πραγματοποιούν δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Για παράδειγμα, μερικές τράπεζες ονομάζουν τις ομάδες επισκόπησης των δανείων (loan review groups) ως υποστηρικτικές (overhead), αλλά οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να συσχετιστούν άμεσα με την εξυπηρέτηση των πελατών.

Γ. Χαρτογράφηση σε δεξαμενές κόστους διεργασιών, βάσει δραστηριοτήτων.

Ένα κρίσιμο σημείο του συστήματος ABC είναι η χαρτογράφηση της πληροφόρησης που παρέχουν τα κέντρα κόστους στις *δεξαμενές κόστους*. Οι *δεξαμενές κόστους* αποτελούν στην ουσία μια μορφή ομαδοποίησης του κόστους, βάσει διεργασιών ή δραστηριοτήτων. Παραδείγματα δεξαμενών κόστους θα μπορούσαν να είναι το marketing δανείου, η εξυπηρέτηση δανείου, η διεκπεραίωση δανείου. Με βάση αναλύσεις των δραστηριοτήτων των κέντρων κόστους και των διεργασιών που υποστηρίζουν, η τράπεζα αποδίδει τα κόστη σε *δεξαμενές*. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει πόσο κόστος καταναλώνουν οι δραστηριότητες και οι διεργασίες, πράγμα που μπορεί να αποτελεί ένα καινοτόμο και χρήσιμο τρόπο θεώρησης του κόστους.

Δ. Προσδιορισμός οδηγών κόστους.

Για κάθε *δεξαμενή κόστους*, η τράπεζα αναγνωρίζει έναν *οδηγό κόστους*, ο οποίος συσχετίζει τα κόστη των δεξαμενών στους τελικούς *φορείς κόστους*. Ο οδηγός κόστους είναι η αιτιακή δύναμη που κρύβεται πίσω από τη δεξαμενή του κόστους. Για παράδειγμα, τα κόστη marketing δανείων θα μπορούσαν να οδηγούνται (προκαλούνται) από τον αριθμό των κλήσεων προς τους πελάτες ή τον αριθμό των προτάσεων δανείου που αναπτύχθηκαν. Τα κόστη εξυπηρέτησης δανείων θα μπορούσαν να οδηγούνται (προκαλούνται) από τα κόστη των ενεργών και ανενεργών λογαριασμών. Οι οδηγοί αυτοί βασίζονται κυρίως σε *δοσοληψίες (transaction-based drivers)*.

Ε. Μεταφορά κόστους δεξαμενών (pool costs) στους φορείς κόστους.

Οι φορείς κόστους είναι τα στοιχεία της τράπεζας στα οποία επιμερίζονται τα κόστη σε τελικό στάδιο. Τυπικοί φορείς κόστους αποτελούν τα προϊόντα, οι πελάτες, οι λογαριασμοί και οι οργανωσιακές μονάδες. Χρησιμοποιώντας τη σχέση μεταξύ οδηγού και φορέα κόστους, η τράπεζα επιμερίζει τα κόστη των αντίστοιχων δεξαμενών. Για παράδειγμα, εάν ο οδηγός για συγκεκριμένα κόστη δεξαμενών είναι ο αριθμός των λογαριασμών, τότε τα κόστη μπορούν να εκφραστούν ανά λογαριασμό.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται, για την καλύτερη κατανόηση της προσέγγισης αυτής, ένα υποθετικό αριθμητικό παράδειγμα εφαρμογής του συστήματος ABC με τα βήματα που μόλις περιγράψαμε.

Δύο σημεία πρέπει να επισημανθούν σε σχέση με τον επιμερισμό του κόστους. Πρώτα, σε κάθε τμήμα, ο χρόνος που δαπανάται στις διάφορες δραστηριότητες από διαφορετικούς ανθρώπους πρέπει να προτυποποιηθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος του εμπλεκόμενου προσωπικού, πρέπει να μετατραπεί σε πρότυπες μονάδες. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα, δύο υπάλληλοι (Α και Β) δαπανούν μια ώρα για την ίδια δραστηριότητα. Εάν ο υπάλληλος Α κερδίζει τα διπλάσια χρήματα από τον υπάλληλο Β, τότε μια ώρα του υπαλλήλου Α ισοδυναμεί με δύο ώρες του υπαλλήλου Β. Δεύτερον, μετά τον υπολογισμό του συνολικού ποσοστού του χρόνου που δαπανάται από ένα τμήμα της εταιρείας για ένα προϊόν, το ίδιο ποσοστό πραγματικών εξόδων που πραγματοποιήθηκαν από τη μονάδα αυτή,

κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου, καταλογίζεται στο υπό εξέταση προϊόν. [33]

Στον Πίνακα (11) παρατίθεται η ανάλυση κερδοφορίας τεσσάρων προϊόντων (σε τρεις διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές), που έχει εισάγει στην αγορά μια από τις έξι μεγαλύτερες εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της Αυστραλίας. Παρουσιάζεται σύγκριση των παραδοσιακών κοστολογικών μεθόδων με τη μέθοδο ABC και δίνεται το ποσοστό (σε σύγκριση με τη μέθοδο ABC) που η κοστολογική μέθοδος που εφαρμόζεται από την εταιρεία, υποεκτιμά ή υπερεκτιμά την κερδοφορία ενός προϊόντος. Τα ποσοστά κερδοφορίας των προϊόντων σύμφωνα με τις δύο μεθόδους κοστολόγησης, αντιπροσωπεύουν τα καθαρά κέρδη προ φόρων, εκπεφρασμένα ως ποσοστό επί των *Ετησίων Εισπρακτέων*. Είναι προφανής η αλλοίωση της πραγματικής εικόνας του κόστους από τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα. [33]

Πίνακας 11: Παράδειγμα παραποίησης του πραγματικού κόστους σε εταιρεία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

Προϊόν	Περιοχή Α	Περιοχή Β	Περιοχή Γ
Real Estate			
Υπάρχον Σύστημα	3.91%	2.11%	3.91%
Σύστημα ABC	1.99%	3.48%	5.34%
% Υπερεκτίμηση (Υποεκτίμηση)	96.50%	(39.4%)	(26.8%)
Commercial Finance			
Υπάρχον Σύστημα	10.59%	3.98%	3.07%
Σύστημα ABC	5.31%	4.64%	2.88%
% Υπερεκτίμηση (Υποεκτίμηση)	99.40%	(14.2%)	6.60%
Commercial Hire / Purchase			
Υπάρχον Σύστημα	0.72%	0.17%	1.60%

Σύστημα ABC	0.96%	0.62%	1.72%
% Υπερεκτίμηση (Υποεκτίμηση)	(25.0%)	(72.6%)	(7.0%)
<i>Tax-based Leasing</i>			
Υπάρχον Σύστημα	2.07%	0.33%	2.43%
Σύστημα ABC	2.24%	1.16%	2.57%
% Υπερεκτίμηση (Υποεκτίμηση)	(7.6%)	(71.6%)	(5.4%)

9.6.3. Οι υπολογισμοί της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Εταιρείες Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Για την σε βάθος κατανόηση του τρόπου υλοποίησης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, απαιτεί την εξοικείωση με τους υπολογισμούς που αναφέρονται στο συγκεκριμένο χώρο. Έτσι λοιπόν, παρουσιάζουμε το ακόλουθο υποθετικό παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, με βάση το σκεπτικό που αναπτύξαμε στην προηγούμενη παράγραφο. [34]

Στον παρακάτω Πίνακα (12) παρουσιάζεται ο τρόπος που θα μπορούσαν να επιμεριστούν τα κόστη μιας υποθετικής μονάδας υποστήριξης (support unit) με τη χρήση του συστήματος ABC. Τα έξοδα του κέντρου κόστους καταγράφονται στους κατάλληλους λογαριασμούς και αθροίζονται κατά στοιχείο κόστους. Τα άμεσα έξοδα του **Τμήματος Μισθοδοσίας** (όπως μισθοί / επιδόματα, ενοίκια) ανέρχονται στο ποσό των €72,000 για τη συγκεκριμένη περίοδο. Επιπλέον το Τμήμα Μισθοδοσίας λαμβάνει έξοδα από άλλες μονάδες υποστήριξης που βρίσκονται *πριν από τη συγκεκριμένη, κατά τη ροή επιμερισμού του κόστους (upstream)*. Στο υποθετικό παράδειγμα, το Τμήμα Μισθοδοσίας λαμβάνει χρεώσεις με βάση τη χρήση από άλλες μονάδες υποστήριξης, συνολικού ποσού €9,000. Επομένως, τα έξοδα του Τμήματος αυτού για τη συγκεκριμένη περίοδο, είναι συνολικά €81,000.

Στο επόμενο βήμα, τα κόστη χαρτογραφούνται σε δεξαμενές κόστους διεργασιών. Το υποθετικό Τμήμα Μισθοδοσίας πραγματοποιεί δύο διεργασίες: *την επεξεργασία της μισθοδοσίας και την εξέταση της μισθοδοσίας*. Το 80% του συνολικού κόστους του Τμήματος (€64,800) σχετίζεται με την πραγματοποίηση της διεργασίας επεξεργασίας της μισθοδοσίας και το 20% σχετίζεται με την εξέταση της μισθοδοσίας. (αυτός ο τύπος ανάλυσης περιλαμβάνει εξέταση της σύνθεσης των καθημερινών δραστηριοτήτων του τμήματος και αναγνώριση του κόστους που συνδέεται με κάθε σημαντική διεργασία).

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός του οδηγού κόστους για κάθε διεργασία. Ο οδηγός κόστους μπορεί να θεωρηθεί ως το λειτουργικό ή οικονομικό γεγονός που δημιουργεί το κόστος της διεργασίας. Στο Τμήμα Μισθοδοσίας, ο οδηγός κόστους για τη επεξεργασία της μισθοδοσίας είναι η παραγωγή επιταγών μισθοδοσίας. Ο συνολικός όγκος είναι 10,000 επιταγές και έτσι το κόστος ανά επιταγή σε αυτό το παράδειγμα είναι €6,48 (το συνολικό κόστος της διεργασίας παραγωγής επιταγών μισθοδοσίας είναι €64,800). Παρόμοια, ο οδηγός για τη διεργασία της εξέτασης της μισθοδοσίας είναι ο αριθμός των ερωτήσεων που πρέπει να διερευνηθούν. Ο αριθμός των ερωτήσεων είναι 150 και επομένως το κόστος ανά ερώτηση είναι €108 (το συνολικό κόστος της διεργασίας διερεύνησης είναι €16,200).

Μετά τον υπολογισμό του ανά μονάδα κόστους, γίνεται μεταφορά του κόστους στους φορείς κόστους. Για τα τμήματα υποστήριξης οι φορείς κόστους είναι άλλα τμήματα της εταιρείας που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους. Για παράδειγμα, κόστη του Νομικού Τμήματος μπορούν να οδηγηθούν σε άλλα τμήματα, όπως το

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και το Τμήμα Διεκπεραίωσης δανείων. Στον Πίνακα (12), τα κόστη μισθοδοσίας οδηγούνται σε άλλα τμήματα της τράπεζας, με βάση τον αριθμό των επιταγών και ερωτήσεων που δημιουργούν.

Για να αποφευχθεί μια αέναη κυκλική ροή επιμερισμών από και προς μονάδες υποστήριξης, η τράπεζα θα πρέπει να επιβάλει μια ιεραρχία, έτσι ώστε τα κόστη υποστήριξης να ρέουν στο αμέσως ανώτερο επίπεδο (downstream) και ποτέ ανάποδα (upstream). Αυτό σημαίνει ότι τμήματα υποστήριξης δεν μπορούν να περάσουν κόστη σε άλλα τμήματα υποστήριξης που βρίσκονται πάνω από αυτά στην ιεραρχία. Η ιεραρχία αυτή δεν υπονοεί καμία κρίση για τη σχετική αξία των υπηρεσιών που παρέχονται από τα διάφορα τμήματα. Ουσιαστικά αποτελεί έναν απλοποιητικό μηχανισμό για τη σωστή δρομολόγηση της διεργασίας επιμερισμού του κόστους.

Τα κόστη των *Τμημάτων Υποστήριξης (support unit costs, κατηγορία 1)*, οδηγούνται σε *Τμήματα προσανατολισμένα στον τελικό πελάτη (external-customer-oriented units, κατηγορία 2)*. Εκεί, συνδυάζονται με τα άμεσα κόστη του τμήματος και μεταφέρονται στα τελικά αντικείμενα κόστους, όπως φαίνεται στον Πίνακα (13). Η χαρτογράφηση των δεξαμενών κόστους, ο προσδιορισμός των οδηγών κόστους και τα βήματα κοστολόγησης των αντικειμένων κόστους που παρουσιάζονται στον ίδιο Πίνακα, ακολουθούν την ίδια λογική, όπως και στο παράδειγμα με το Τμήμα Μισθοδοσίας.

Πίνακας (12): Επιμερισμός Κόστους του Τμήματος Μισθοδοσίας

<p>Βήμα 1 Καταγραφή Εξόδων σε κατάλληλους λογαριασμούς</p> <p>Βήμα 2: Άθροιση Εξόδων κατά κέντρο κόστους και στοιχείο γραμμής</p> <p>Έξοδα για την Περίοδο ΜΜ/ΥΥ</p> <p>Κέντρο Κόστους 10XX:</p> <p>Μισθοδοσία</p> <p>Άμεσα Έξοδα</p> <p>Μισθοί</p> <p>€40,000</p> <p>Ταξίδια και Ψυχαγωγία 5,000</p> <p>Ενοίκια 8,000</p> <p>Τηλεφωνήματα 2,000</p> <p>Προμήθειες 2,000</p> <p>Δακτυλογράφηση 1,000</p> <p>Ταχυδρομικά 1,000</p> <p>Αποσβέσεις 1,000</p> <p>Διάφορα 2,000</p> <p>Συνολικά Άμεσα Έξοδα €72,000</p> <p>Χρεώσεις από μονάδες κατηγορίας I</p> <p>Υπολογιστές (χρήση x συντελεστής) €6,000</p> <p>Καφετέρια (χρήση x συντελεστής) €1,000</p> <p>Διάφορα άλλα (χρήση x συντελεστής) €2,000</p> <p>Συνολικές χρεώσεις Υποστήριξης €9,000</p> <p>Συνολικά Έξοδα €81,000</p>		<p>Βήμα 3: Χαρτογράφηση κόστους σε δεξαμενές κόστους διεργασιών</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Α: Επεξεργασία Μισθοδοσίας</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 80% του κόστους του κέντρου:</p> <p>€81,000 x 0.80 = €64,800</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Β: Εξέταση Μισθοδοσίας</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 20% του κόστους του κέντρου:</p> <p>€81,000 x 0.20 = €16,200</p> <p>Σύνολο €81,000</p>	<p>Βήμα 4: Προσδιορισμός οδηγού κόστους</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Α: Αριθμός επιταγών μισθοδοσίας</p> <p>€64,800 / 10,000 επιταγές = €6.48 / επιταγή</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Β: Αριθμός Ερωτήσεων</p> <p>€16,200 / 150 ερωτήσεις = €108 / ερώτηση</p>	<p>Βήμα 5: Μεταφορά κόστους στα αντικείμενα κόστους</p> <p>Τα ανά μονάδα κόστη υποστήριξης αποδίδονται σε άλλα κέντρα υπευθυνότητας με βάση τον αριθμό των επιταγών και των ερωτήσεων που δημιουργούν.</p>	
Συνολικά Έξοδα	€81,000	Σύνολο	€81,000	Σύνολο	€81,000

Πίνακας (13): Επιμερισμός Κόστους του Τμήματος Δανείων Κατοικίας

<p>Βήμα 1 Καταγραφή Εξόδων σε κατάλληλους λογαριασμούς</p> <p>Βήμα 2: Άθροιση Εξόδων κατά κέντρο κόστους και στοιχείο γραμμής</p> <p>Έξοδα για την Περίοδο ΜΜ/ΥΥ</p> <p>Κέντρο Κόστους 20XX: Home Equity</p> <p>Άμεσα Έξοδα</p>		<p>Βήμα 3: Χαρτογράφηση κόστους σε δεξαμενές κόστους διεργασιών</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Α: Διαπραγμάτευση και Έναρξη Δανείου</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 30% του κόστους του κέντρου:</p> <p>$€638,700 \times 0.30 = €191,610$</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Β: Εξυπηρέτηση Ενεργών Λογαριασμών</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 50% του κόστους του κέντρου:</p> <p>$€638,700 \times 0.50 = €319,350$</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Γ: Εξυπηρέτηση Ανενεργών Λογαριασμών</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 5% του κόστους του κέντρου:</p> <p>$€638,700 \times 0.05 = €31,935$</p> <p>Δεξαμενή Διεργασίας Δ: Ρευστοποίηση και Είσπραξη</p> <p>Οι δραστηριότητες υπολογίστηκε ότι καταναλώνουν το 15% του κόστους του κέντρου:</p> <p>$€638,700 \times 0.15 = €95,805$</p>	<p>Βήμα 4: Προσδιορισμός οδηγού κόστους</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Α: Αριθμός Καινούργιων Δανείων</p> <p>$€191,610 / 5,000$ δάνεια = €38.32 / δάνειο</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Β: Αριθμός Ενεργών Λογαριασμών</p> <p>$€319,350 / 80,000$ λογ/σμοί = €3.99 / λογ/σμοί</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Γ: Αριθμός Ανενεργών Λογαριασμών</p> <p>$€31,935 / 20,000$ λογ/σμοί = €1.60 / λογ/σμοί</p> <p>Οδηγός Δεξαμενής Διεργασίας Δ: Αριθμός Ληξιπρόθεσμοι Λογαριασμοί</p> <p>$€95,805 / 3,000$ λογ/σμοί = €31.94 / λογ/σμοί</p>	<p>Βήμα 5: Μεταφορά κόστους στα αντικείμενα κόστους</p> <p>Τα κόστη αποδίδονται στα αντικείμενα κόστους, όπως πελάτες, προϊόντα, εταιρείες με βάση τη σχέση τους με τους οδηγούς κόστους.</p>
<p>Μισθοί €550,000</p> <p>Ταξίδια και Ψυχαγωγία 10,000</p> <p>Ενοίκια 12,000</p> <p>Τηλεφωνήματα 6,000</p> <p>Προμήθειες 8,000</p> <p>Δακτυλογράφηση 10,000</p> <p>Ταχυδρομικά 8,000</p> <p>Αποσβέσεις 5,000</p> <p>Διάφορα 6,000</p> <p>Συνολικά Άμεσα Έξοδα €615,000</p> <p>Χρεώσεις από μονάδες κατηγορίας Ι</p> <p>Επεξεργασία Μισθοδοσίας (250 επιταγές x €6.48) €1,620</p> <p>Εξέταση Μισθοδοσίας (10 ερωτήσεις x €108) €1,080</p> <p>Υπολογιστές (χρήση x συντελεστής) €10,000</p> <p>Καφετέρια (χρήση x συντελεστής) €3,000</p> <p>Διάφορα άλλα (χρήση x συντελεστής) €8,000</p> <p>Συνολικές χρεώσεις Υποστήριξης €23,700</p> <p>Συνολικά Έξοδα €638,700</p>	<p>Σύνολο €638,700</p>	<p>Σύνολο €638,700</p>		

9.6.4 Σημεία που χρήζουν προσοχής κατά την εφαρμογή του συστήματος ABC σε τράπεζα.

Οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα ABC, γενικά αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα κατά την υλοποίησή του. Μερικά από τα πιο σημαντικά παρουσιάζονται παρακάτω: [35]

- 1. Επίπεδο Λεπτομέρειας:** Επειδή ακριβώς το σύστημα ABC είναι ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης και συχνά υπόσχεται εντυπωσιακή βελτίωση έναντι των υπάρχοντων συστημάτων επιμερισμού του κόστους, οι εταιρείες

τείνουν να το σχεδιάζουν σε ένα υπερβολικά χαμηλό επίπεδο λεπτομέρειας. Όμως η μεγαλύτερη αυτή ανάλυση που προσφέρει το σύστημα, έχει σαν συνέπεια το υψηλό κόστος συντήρησης του συστήματος. Επομένως οι τράπεζες πρέπει να βρουν το σημείο ισορροπίας μεταξύ του επιθυμητού επιπέδου λεπτομέρειας και του κόστους για την επίτευξή της.

- 2. Πηγές δεδομένων:** Αν και πολλά κοστολογικά δεδομένα υπάρχουν διαθέσιμα μέσα στο χρηματοοικονομικό σύστημα της τράπεζας, τα δεδομένα αυτά δεν είναι γενικά επαρκή για τους σκοπούς της ανάλυσης ABC. Αυτό ισχύει κυρίως για τους οδηγούς κόστους, οι οποίοι έχουν συχνά λειτουργική φύση και μπορεί να μην καταγράφονται από τα υπάρχοντα συστήματα. Στη συνήθη περίπτωση, κάποια προσπάθεια αναζήτησης έξω από τα πλαίσια αυτά μπορεί να είναι απαραίτητη, μέχρι τουλάχιστον η τράπεζα να αναπτύξει ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα συλλογής και καταγραφής δεδομένων.
- 3. Επικαιροποίηση των υπολογισμών του συστήματος ABC:** Ο αρχικός καταλογισμός των στοιχείων κόστους μιας τράπεζας σε δεξαμενές και στη συνέχεια σε φορείς κόστους, βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα ή δεδομένα που ίσχυαν κάποια δεδομένη χρονική στιγμή. Με την πάροδο του χρόνου, οι κοστολογικές σχέσεις μπορούν να αλλάξουν. Για παράδειγμα, ένα κέντρο κόστους μπορεί να αυξήσει την υποστήριξή του στο marketing του δανείου και να την μειώσει στη σύναψη του δανείου. Επομένως, οι αλγόριθμοι που δομούν το σύστημα ABC πρέπει περιοδικά να ανανεώνονται, με συχνότητα που εξαρτάται από το ρυθμό εσωτερικής αλλαγής της τράπεζας και το κόστος των καινούργιων αναλύσεων που απαιτούνται.

4. Έλλειψη οικειότητας με την άποψη της εταιρείας βάσει διεργασιών: Η χρήση των επιχειρηματικών διεργασιών, ως ένα τρόπο για την αναγνώριση και τον καταλογισμό του κόστους, είναι κάτι καινούργιο για τις περισσότερες τράπεζες. Πολλοί διοικούντες προτιμούν να επιτηρούν τα κόστη με τον παραδοσιακό τρόπο, κατά *στοιχείο γραμμής*. Αν και το σύστημα ABC μπορεί να δείξει το κόστος κατά *στοιχείο γραμμής* για την αποτύπωση της κερδοφορίας σε επίπεδο προϊόντος, πελάτη ή οργανισμού, η προσθήκη της διάστασης της διεργασίας είναι ένα από τα πιο ισχυρά χαρακτηριστικά του. Οι τραπεζίτες δεν θα πρέπει να αγνοήσουν το σημείο αυτό, αν και στην αρχή μπορεί να αισθάνονται άβολα με τη χρήση του.

9.6.5 Άμεσα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος ABC σε τράπεζες.

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων παρέχει στις τράπεζες τα ακόλουθα οφέλη:

- ✓ ***Βελτιωμένη ικανότητα επικέντρωσης των προσπαθειών βελτίωσης του κόστους σε παράγοντες που πράγματι καταναλώνουν κόστη.***
- ✓ ***Αυξημένη ικανότητα μέτρησης της κερδοφορίας των πελατών, με βάση την πραγματική κατανάλωση πόρων.***
- ✓ ***Αυξημένη ικανότητα μέτρησης της κερδοφορίας των προϊόντων, με βάση την πραγματική κατανάλωση πόρων.***

Τα σημεία αυτά αναλύουμε στη συνέχεια σε μεγαλύτερη έκταση. [36]

A. Βελτιωμένη ικανότητα επικέντρωσης των προσπαθειών μείωσης του κόστους σε παράγοντες που πράγματι καταναλώνουν κόσθη.

Ας υποθέσουμε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αποφασίσει ότι τα τραπεζικά κόστη είναι πολύ υψηλά και ότι όλα τα τμήματα πρέπει να μειώσουν τα κόστη κατά 10%. Η απαίτηση αυτή οδηγεί τους επικεφαλής των τμημάτων να ζητούν απεγνωσμένα τρόπους μείωσης του κόστους. Εάν η τράπεζα διαθέτει δεδομένα του ανταγωνισμού, ίσως είναι δυνατό να εντοπιστούν κοστολογικές διαφορές με άλλους ομίλους, αλλά και πάλι με τον τρόπο αυτό δεν μαθαίνει κανένας το πώς να περικόψει τα κόστη. Απεναντίας, με ένα σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων μπορεί κανείς να κατανοήσει καλύτερα τα σημεία που δίνουν ευκαιρίες για μείωση του κόστους. Για παράδειγμα, μια τράπεζα θα μπορούσε να πραγματοποιήσει μια *ανάλυση δραστηριοτήτων* που να δείχνει ότι μια τυπική “πιστωτική ανάλυση” κοστίζει περισσότερο από €2,200, όπως φαίνεται παρακάτω:

Χρόνος Υπαλλήλων	Εβδομαδιαίες Αποδοχές	Κόστος
10 εργάσιμες ημέρες, χρόνος για τον αναλυτή*	€625	€1,250
1 εργάσιμη ημέρα, χρόνος ανασκόπησης από το διοικούντα**	€1,000	€200
4 εργάσιμες ημέρες, χρόνος του προϊσταμένου λογαριασμών ***	€1,050	€840
Συνολική επένδυση στην Πιστωτική Ανάλυση		€2,290
* €32,500 ετήσιες αποδοχές και προνόμια		
** €52,000 ετήσιες αποδοχές και προνόμια		
*** €54,600 ετήσιες αποδοχές και προνόμια		

Με τα δεδομένα αυτά μπορεί κανείς να αποφασίσει καλύτερα για το πώς να μειώσει τα κόστη. Έτσι ο διοικών μπορεί, αντί να απομακρύνει με τυχαίο τρόπο προσωπικό από κάποιο τμήμα, να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα του συστήματος ABC για να προσδιορίσει το γιατί τα κόστη είναι εκτός προβλέψεων και πώς να

αντιμετωπίσει την κατάσταση. Στην περίπτωση που μόλις περιγράφηκε, η τράπεζα μπορεί, για παράδειγμα, να αποφασίσει ότι συγκεκριμένοι τύποι πιστώσεων δεν χρειάζεται να αξιολογούνται τόσο συχνά ή τόσο επισταμένα. Με αναδόμηση των εργασιακών διεργασιών, η τράπεζα μπορεί να περιορίσει τη μείωση του προσωπικού, η οποία ενδεχομένως συνοδεύεται από μεγαλύτερες απαιτήσεις σε παραγωγικότητα από τους απομένοντες, γεγονός που οδηγεί σε παραιτήσεις προσωπικού και αυξημένα κόστη εκπαίδευσης νεοπροσληθέντων.

B. Αυξημένη ικανότητα μέτρησης της κερδοφορίας των πελατών, με βάση την πραγματική κατανάλωση πόρων.

Ο γενικός καταλογισμός του έμμεσου κόστους με βάση την παραδοσιακή κοστολόγηση, μπορεί να αποκρύψει την πραγματική κερδοφορία των καινούργιων καθώς και των υπαρχόντων πελατειακών τραπεζικών σχέσεων. Με την αναγνώριση του κόστους των δραστηριοτήτων, οι διοικούντες μπορούν να καταλάβουν καλύτερα την αξία κάθε πελατειακής σχέσης. Για παράδειγμα, η οικειότητα με τη χρηματοοικονομική κατάσταση ενός πελάτη, θα επιταχύνει το χρόνο επεξεργασίας για μια πιστωτική ανάλυση, και επομένως οι παλαιοί πελάτες θα πρέπει να κοστίζουν λιγότερο από τους καινούργιους. Πέραν από τα μεγάλα **κόστη φακέλου ή προκαταβληθέντα κόστη - “up-front”**, όπως την τεκμηρίωση για την έναρξη ενός πιστωτικού προϊόντος, υπάρχουν πολλά κρυμμένα κόστη όσον αφορά τους νέους πελάτες. Οι *διοικητές σχέσεων (relationship managers)* και οι πιστωτικοί αναλυτές δαπανούν πολλές ώρες σε τηλεφωνήματα πωλήσεων, στην προσπάθειά τους να λάβουν χρηματοοικονομική ή εγγυητική πληροφόρηση

και να συζητήσουν τους όρους συνεργασίας με τους νέους πελάτες. Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων επιτρέπει στις τράπεζες να επικεντρώσουν τις προσπάθειες του marketing προς τη στόχευση κερδοφόρων πελατών και επιπλέον καταδεικνύει την ιδιαίτερη σημασία της διατήρησης των ήδη υπαρχόντων κερδοφόρων πελατών. Είναι γεγονός ότι η διατήρηση των γόνιμων πελατειακών σχέσεων και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση. Σε τελική ανάλυση, οι τράπεζες που έχουν κατανοήσει τα κόστη των υπηρεσιών τους, καθώς και τις δραστηριότητες που τα προκαλούν, μπορούν να πάρουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις τμηματοποίησης της αγοράς και να εστιάσουν καλύτερα τις προσπάθειές τους στην επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας.

Γ. Αυξημένη ικανότητα μέτρησης της κερδοφορίας των προϊόντων, με βάση την πραγματική κατανάλωση πόρων.

Το σύστημα ABC μπορεί επίσης να βοηθήσει στην απεικόνιση του κόστους των δραστηριοτήτων που απαιτείται από συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Με την κατανόηση των ειδών αυτών του κόστους, η τράπεζα μπορεί, για παράδειγμα, να αποκτήσει αποτελεσματικότητα στον τρόπο με τον οποίο πωλεί ή εξυπηρετεί δάνεια ή μπορεί να αποφασίσει να καθιερώσει πιο προτυποποιημένα προϊόντα. Εξετάζοντας την κερδοφορία κάθε προϊόντος ξεχωριστά, ένα τραπεζικό ίδρυμα μπορεί να δημιουργήσει πιο επικερδή προϊόντα και να σχεδιάσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων του πιο αποτελεσματικά.

Συχνά μια τράπεζα μπορεί να ανασχεδιάσει ένα ζημιογόνο προϊόν, για να αποκαταστήσει την κερδοφορία του και να βελτιώσει την ικανοποίηση των

πελατών. Για παράδειγμα, για πολλές εμπορικές τράπεζες, τα δάνεια κάτω των €20,000 τείνουν να είναι ζημιογόνα, λόγω της εμπλοκής πολλών υπαλλήλων της τράπεζας, του υψηλού κόστους αναδοχής, της επιθυμίας για περιεκτική χρηματοοικονομική πληροφόρηση και των συνθηκών της αγοράς που περιορίζουν το εισόδημα των τραπεζών από το “*spread*” των επιτοκίων.

Με ένα σύστημα ABC, ένα τραπεζικό ίδρυμα μπορεί να προσδιορίσει ποιες δραστηριότητες είναι απαραίτητες και προσθέτουν αξία από τη μεριά του πελάτη. Αφού θέσει ένα στόχο κερδοφορίας, η τράπεζα μπορεί να αναλύσει τις δραστηριότητες και τα κόστη που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση των κρίσιμων δραστηριοτήτων και του κόστους τους, επιτρέπει στην τράπεζα να καθορίσει μια τιμή ικανή να καλύψει τα έξοδα των κρίσιμων δραστηριοτήτων ή να εγκαταλείψει το προϊόν, εάν η τιμή είναι εκτός των δεδομένων της αγοράς. Στο παρελθόν, η τιμολόγηση πολλών τραπεζικών προϊόντων βασιζόταν στις συνθήκες της αγοράς και οι τράπεζες ουσιαστικά μάχονταν για να κερδίσουν ζημιογόνες συνεργασίες.

Τα αποτελέσματα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, σπάνια πάντως θα είναι ακριβή. Η φύση όλων των τεχνικών κατανομής κόστους είναι τέτοια που η εκτίμηση του κόστους κατά δραστηριότητα σπάνια λαμβάνει υπόψη την χρησιμοποίηση της δυναμικότητας και επιπλέον υποθέτει ότι ο όγκος της δραστηριότητας παραμένει σχετικά σταθερός κατά την περίοδο που αντιστοιχεί στα κόστη, πράγμα που σπάνια ισχύει. [37]

9.6.7 Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων

Ο πυρήνας του λογιστικού συστήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει εγγραφές δοσοληψιών, οι οποίες θα επιτρέπουν την ανάλυση του εισοδήματος κατά προϊόν. Χωρίς ένα τέτοιο σύστημα η αντιστοίχιση των εσόδων στα προϊόντα, μπορεί μόνο να επιτευχθεί με ταυτοποίηση των εσόδων από τα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας και άμεση τροφοδοσία τους στο σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων. Πάντως πολύ λίγα συστήματα κοστολόγησης, προϋπολογισμού, προβλέψεων και γενικού λογιστηρίου διατηρούν δεδομένα σε επίπεδο πελάτη. Ένα άλλο κοινό πρόβλημα διαθεσιμότητας δεδομένων προκύπτει όταν στο σύστημα εφαρμογής, τα δεδομένα δεν αποθηκεύονται σε μορφή που διευκολύνει την ανάκτησή τους. Το πιο κοινό πρόβλημα όσον αφορά την ανάλυση των πελατών είναι ότι δεν επισημαίνονται όλες οι πτυχές της σχέσης του πελάτη με το χρηματοοικονομικό ίδρυμα και επομένως δεν συνδέονται με τρόπο που να διευκολύνει τον απολογισμό. Αυτό δεν είναι ένα πρόβλημα που παρατηρείται μόνο κατά την έναρξη της απολογιστικής διαδικασίας, αλλά είναι ένα συνεχόμενο πρόβλημα παρακολούθησης, μια και ο πελάτης μπορεί να κάνει χρήση και άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μερικές φορές οι εταιρείες διαθέτουν κάποιο πληροφοριακό σύστημα πελατών, αλλά μπορεί αυτό να μην συγκρατεί δεδομένα για όλες τις δοσοληψίες που έχει κάθε πελάτης με κάθε τμήμα του οργανισμού. Από την άλλη μεριά ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να υπάρχει, αλλά να είναι δύσκολη η ανάκτηση των πληροφοριών. Πρέπει πάντως να αναγνωρίσουμε ότι τα δεδομένα που απαιτούνται για τον αναλυτικό απολογισμό κατά πελάτη, είναι τα πιο δύσκολα ως προς τη συλλογή. Ο απολογισμός κατά πελάτη γενικά βασίζεται

σε ένα πληροφοριακό σύστημα που συνδέει όλα τα κομμάτια των σχέσεων του πελάτη με τον οργανισμό, τουλάχιστον μέσω ενός αριθμού ταυτοποίησης πελάτη. Το κανονικό σύστημα της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής δεν παίζει στην ουσία κανένα ρόλο στον απολογισμό των πελατών, μια και ουσιαστικά κανένα δεδομένο μέσα σε αυτό δεν μπορεί να συσχετιστεί με κάποιο πελάτη, αφού κανονικά συγκεντρώνεται σε αθροιστικό επίπεδο, πριν την εισαγωγή του στο λογιστικό σύστημα.[38]

Κατά την εφαρμογή του συστήματος ABC πρέπει να εξεταστεί το πώς το σύστημα αυτό θα αλληλεπιδράσει με τα υπάρχοντα συστήματα λογιστηρίου και αναφορών. Για παράδειγμα, εάν το σύστημα των τρεχόντων δανείων δεν υποστηρίζει αναφορές κατά τις κατηγορίες των πελατών με την απαραίτητη λεπτομέρεια (δηλαδή χωρίς διαχωρισμό κατά τύπο πιστωτικού προϊόντος), θα χρειαστεί να τροποποιηθεί το τρέχον περιβάλλον αναφορών (για παράδειγμα, προσθέτοντας πεδία σε μια βάση δεδομένων για να υποστηριχθεί η αναφορά των δανείων στις ομάδες των πελατών). Επιπλέον, ίσως χρειαστεί να βελτιωθεί ή να αντικατασταθεί το υπάρχον σύστημα, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις για επαρκή απεικόνιση της κερδοφορίας. [39]

Γενικά, για τη μέτρηση της κερδοφορίας των πελατών απαιτείται διπλάσιος όγκος πληροφοριών από ότι για τη μέτρηση της κερδοφορίας των προϊόντων. Πάντως σε σχετική μελέτη σε τράπεζα, διαπιστώθηκε ότι η επεξεργασία και αυτού ακόμα του όγκου των δεδομένων, ήταν μια μάλλον απλή υπόθεση και ότι κάθε τράπεζα μπορεί να διαθέσει τους αντίστοιχους πόρους. Ενδεικτικά αναφέρεται πως τράπεζες με 200,000 λογαριασμούς μπορούν εύκολα να διατηρήσουν μια βάση

δεδομένων κερδοφορίας πελατών, με έξοδα εξοπλισμού περί τα €7,000. Σε μεγαλύτερη κλίμακα, τράπεζες με 20,000,000 λογαριασμούς πρέπει να διαθέσουν το πολύ €700,000 για ένα επαρκές υπολογιστικό σύστημα. Η υλικοτεχνική υποδομή είναι φυσικά ένα μόνο μέρος του συνολικού προϋπολογισμού, αλλά σημασία έχει το ότι οι περισσότερες τράπεζες μπορούν να διαθέσουν το ποσό που απαιτείται για την ανάπτυξη και συντήρηση της βάσης δεδομένων των πελατών που απαιτείται για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους. [40]

9.7 Σύγκριση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον Τραπεζικό και Βιομηχανικό τομέα

Ο τραπεζικός τομέας είναι αρκετά διαφορετικός από το βιομηχανικό, ο οποίος ήταν από τους πρώτους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας που εφάρμοσαν τις αρχές της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων. **Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, η παραγωγή γενικά προηγείται της πώλησης.** Το κόστος παραγωγής επομένως, λαμβάνει χώρα πριν την πώληση και το κέρδος προσδιορίζεται τη **στιγμή της πώλησης (point of sale).** **Στον τραπεζικό τομέα η πώληση προηγείται της διεκπεραίωσης.** Για παράδειγμα, πώληση συμβαίνει όταν ένας εν δυνάμει πελάτης ανοίγει κάποιο λογαριασμό. Το μεγαλύτερο μέρος της διεκπεραίωσης συμβαίνει μετά το γεγονός αυτό. Η θέση αυτή μεγεθύνεται από το γεγονός ότι το κέρδος προσδιορίζεται από τη δραστηριότητα του πελάτη μέσα στο χρόνο. Αν και το μοναδιαίο κόστος διατήρησης ενός λογαριασμού είναι σταθερό, το συνολικό κόστος και επομένως η κερδοφορία, προσδιορίζεται από τον όγκο της δραστηριότητας του πελάτη. *Μια άλλη διαφορά είναι ότι **αφού τα***

προϊόντα ή οι υπηρεσίες πωληθούν, μένουν στην “παραγωγή” για χρόνια.

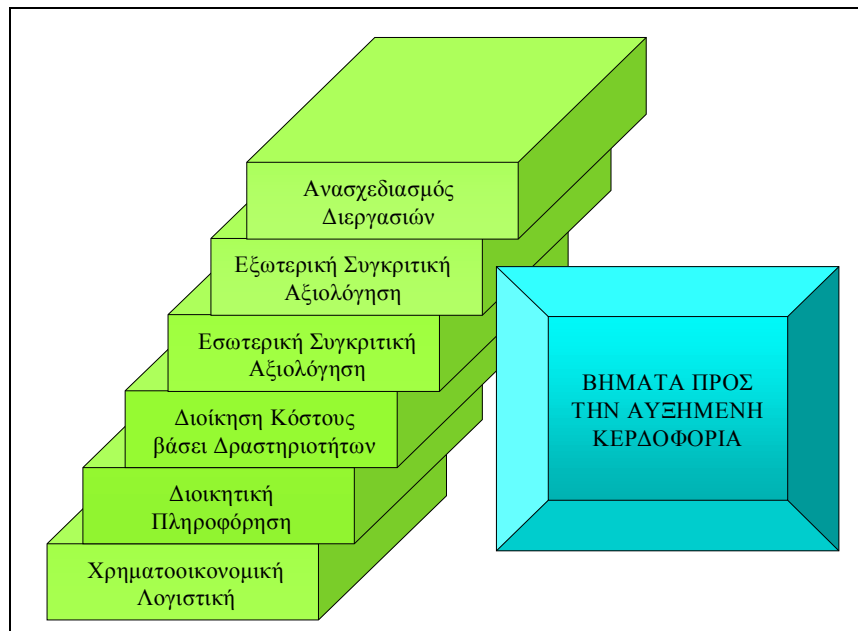
Είναι δύσκολο δυστυχώς να γίνει προγραμματισμός των διεκπεραιώσεων γιατί ο πελάτης καθορίζει τη χρήση των διαφόρων υπηρεσιών. [41]

9.8 Από την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Costing) στη Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management) στα πλαίσια του τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Οι Sweeney and Mays (1997) αναφέρουν ότι η εφαρμογή της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management) στον τοπικό **τραπεζικό όμιλο First Tennessee National Corporation**, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών κατά €750,000 μέσα σε τέσσερα χρόνια (1990-1994) και κατά €11,000,000 μέσα επτά χρόνια από την εφαρμογή του. Το τμήμα Διοίκησης Κόστους της τράπεζας αυτής, θεωρεί τη Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων ως ένα βήμα προς τον τελικό στόχο, την αυξημένη κερδοφορία, μέσω της διοίκησης του κόστους. Τα βήματα προς την αυξημένη κερδοφορία ξεκινούν με τη Χρηματοοικονομική Λογιστική (financial accounting), μετά με τη Διοικητική Πληροφόρηση (management reporting), στη συνέχεια με τη Διοίκηση Κόστους βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Cost Management), την Εσωτερική και Εξωτερική Συγκριτική Αξιολόγηση (internal and external benchmarking) και τελικά τον Ανασχεδιασμό Διεργασιών (process reengineering). Τα παραπάνω φαίνονται παραστατικά στο ακόλουθο Σχήμα (16).

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, με βάση το σχήμα αυτό, συμβάλλει υποστηρίζοντας την ανάλυση των διεργασιών, το σχεδιασμό και σε κάποια έκταση

τον ανασχεδιασμό των διεργασιών. Επικεντρώνει την προσοχή της στην παραγωγικότητα, εξετάζοντας τις επιδόσεις των προϊόντων και την κατανάλωση των πόρων.



Σχήμα (16): Βήματα προς την αυξημένη κερδοφορία για τον Τομέα Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Η Εσωτερική Συγκριτική Αξιολόγηση είναι συνήθως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης. Μετά την εφαρμογή των αρχών του συστήματος ABC σε μια διεργασία ή λειτουργία, τα αποτελέσματα εφαρμόζονται στην ίδια ή μια παρόμοια διεργασία σε μια άλλη τοποθεσία. Μετά την σύγκριση με το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Εξωτερική Συγκριτική Αξιολόγηση), ακολουθεί το στάδιο του Ανασχεδιασμού Διεργασιών που περιλαμβάνει διείσδυση του αυτοματισμού, υποκατάσταση της υπαλληλικής εργασίας με ταυτόχρονη διείσδυση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων και σε κάποια έκταση αντικατάσταση των εντύπων με την ηλεκτρονική μορφή τους. [41]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, "Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices" <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>, p. 1
- [2] Cobb Ian, Helliard Christine and Innes John, "Management Accounting Change in a Bank", Management Accounting Research, 1995, 6, p.158
- [3] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 11
- [4] *ibid*, p.12
- [5] όπως [2], p.159
- [6] Gardner Mona J. and Lammers Lucille E., "Cost Accounting in Large Banks", Management Accounting, April 1988, p.34
- [7] Cross Rob, Majikes Matthew & Kelleher John, "Activity-based Costing in Commercial Lending: The Case of Signet Bank", Commercial Lending Review, 12(4), 1997, p. 24
- [8] όπως [3], p 136
- [9] όπως [1], p. 2,3
- [10] όπως [2], p.159
- [11] όπως [3], p. 72,73
- [12] Hartfeil Guenther, "Bank One Measures Profitability of Customers, not just Products", Journal of Retail Banking Services, 18(2), 1996, p. 23-24
- [13] Sweeney Robert B. and Mays James W., "ABM", Management Accounting, March 1997, p. 20
- [14] όπως [1], p. 3,4
- [15] όπως [12], p. 23-24
- [16] όπως [3], p. 12
- [17] όπως [3], p. 23
- [18] όπως [3], p. 25

- [19] όπως [3], p. 77
- [20] όπως [3], p.136-138
- [21] όπως [3], p.171-172
- [22] όπως [3], p. 166-169
- [23] όπως [3], p. 213
- [24] όπως [3], p. 2
- [25] όπως [3], p. 3
- [26] όπως [3], p. 7
- [27] όπως [3], p. 8
- [28] όπως [3], p. 9
- [29] όπως [7], p. 24,25
- [30] Sharma Vidya S., "Determining product profitability", The Bankers Magazine, March-April 1994, p.67,68
- [31] όπως [7], p. 27-29
- [32] Karr John, "Profitability Analysis: activity based costing in the financial services industry", Bank Accounting & Finance, 8(1), 1994, p. 32,33
- [33] όπως [30], p. 71
- [34] όπως [32], p. 33-35
- [35] όπως [32], p. 35,36
- [36] όπως [7], p. 25-27
- [37] όπως [3], p. 10
- [38] όπως [3], p. 80-83
- [39] όπως [7], p. 29
- [40] όπως [12], p. 23,24

[41] όπως [13], π. 20,21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

10.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Για την κάλυψη του θέματος της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε επαρκή βαθμό, είναι αναγκαία η παρουσίαση και ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων εφαρμογής, προκειμένου να ληφθεί μια σαφής εικόνα για τη σημασία και τη συμβολή αυτού του κοστολογικού συστήματος, στο θέμα της αποτελεσματικής διοίκησης των μοντέρνων χρηματοοικονομικών οργανισμών. Η αρχική συνοπτική παρουσίαση συσσωρευμένης εμπειρίας από την υλοποίηση συστημάτων ABC σε εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ακολουθείται από την παράθεση ειδικών μελετών περιπτώσεων, για την αντικειμενικότερη αξιολόγηση της εφαρμοσιμότητας αλλά και της χρησιμότητας του κοστολογικού συστήματος ABC στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα.

10.2 Διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων σε Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα

Η ανάπτυξη του θέματος της διεθνούς εμπειρίας με συστήματα ABC για το χρηματοοικονομικό τομέα θα ξεκινήσει με τη συνοπτική παρουσίαση βιβλιογραφικών αναφορών περιπτώσεων εφαρμογών και θα συνεχιστεί με την παρουσίαση αναλυτικότερων μελετών περιπτώσεων.

10.2.1 Συνοπτική παρουσίαση περιπτώσεων εφαρμογών

Η εξέταση της διάδοσης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων στο Χρηματοοικονομικό Τομέα γίνεται διεθνώς από λίγες μόνο μελέτες. Ο Nichols (1992) σε μια μελέτη που έγινε στη Μεγάλη Βρετανία, αναφέρει ότι οι μισές από τις επιχειρήσεις του τομέα που ερωτήθηκαν, χρησιμοποιούσαν το σύστημα κοστολόγησης ABC. [1]

Οι Innes and Mitchell (1997) στη μελέτη τους [2] για τη διάδοση του συστήματος ABC σε Βρετανικές χρηματοοικονομικές εταιρείες, από το 1994, αναφέρουν παρόμοια συμπεράσματα. Επιπλέον, διαφαίνεται από την τελευταία αυτή μελέτη ότι η χρήση του συστήματος ABC δεν έχει επιφέρει μόνο μια πιο ρεαλιστική ανάλυση του κόστους και νέους στόχους απόδοσης, αλλά και αλλαγές στη λήψη αποφάσεων. Αυτό αντανakλάται σε σημαντικές μειώσεις κόστους, νέα είδη προϊόντων και διαφορετικές πελατειακές στρατηγικές. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής δείχνουν ότι η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται από τις εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών για:

- **Μείωση του κόστους.**
- **Τιμολόγηση των προϊόντων.**
- **Προϋπολογισμό βάσει Δραστηριοτήτων.**
- **Σχεδιασμό νέων υπηρεσιών.**
- **Αποφάσεις για τα προϊόντα (καθορισμός επιπέδου όγκου προϊόντων, κατάργηση / διατήρηση προϊόντων / υπηρεσιών, πραγματοποίηση ή εξωτερίκευση υπηρεσιών, προώθηση υπηρεσιών).**

- **Ανάλυση κερδοφορίας πελατών.**
- **Μέτρηση και βελτίωση της επίδοσης.**

Επιπλέον, υπάρχει σε έντονο βαθμό στα στελέχη των εταιρειών αυτών, η αίσθηση της ανωτερότητας του συστήματος ABC, έναντι της πρότερης πρακτικής, σε πολλά καίρια θέματα της διοικητικής λογιστικής. [2]

Πρόσφατα αποτελέσματα μελετών καθώς και περιγραφές για την εφαρμογή συστημάτων ABC (Mays and Sweeney 1994 [3], Adams 1996 [4], Innes and Mitchell 1997 [2], Cross et al. 1997 [5], Hart and Smith 1998 [6], και Baxendale 1999 [7]), δείχνουν ότι μέσα στα τελευταία 4-6 χρόνια τα συστήματα ABC έχουν γνωρίσει αξιοσημείωτη διάδοση και αποδοχή από τις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. [1]

Οι εταιρείες Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εξετάζουν την κερδοφορία κατά προϊόν, κατά πελάτη και κατά υπηρεσία. Πάντως, οι περισσότερες περιγραφές χρήσης των συστημάτων ABC δίνουν έμφαση είτε στην κερδοφορία των πελατών (Hart and Smith 1998 [6], Mays and Sweeney 1994 [3]), είτε στην κερδοφορία των προϊόντων (Kallapur 1987 [8], Sweeney and Mays 1997 [9], Crane and Meyer 1993 [10]). [1]

Για παράδειγμα, οι Crane and Meyer (1993), περιγράφουν την εφαρμογή ενός συστήματος ABC σε μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες των Η.Π.Α.. Εδώ το σύστημα ABC επηρεάζει την τιμολόγηση, την εκλογίκευση των διαδικασιών, τη συγκριτική αξιολόγηση και την ανάλυση κερδοφορίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. [1], [10]

Άλλα παραδείγματα είναι εκείνα της Sharma (1992), η οποία περιγράφει πως οι τράπεζες στην Αυστραλία χρησιμοποιούν το σύστημα ABC για να καθιερώσουν περισσότερο ακριβείς **τιμές μεταφοράς (transfer prices)** μεταξύ των **κέντρων κέρδους (profit centers)**, και των Cross et al. (1997) που περιγράφουν τα διδάγματα από την εφαρμογή του συστήματος ABC στην **Signet Bank**. Το σύστημα ABC εφαρμόστηκε εδώ στον **εμπορικό δανεισμό (commercial lending)** και το αποτέλεσμα ήταν μια πιο ακριβής και πολλαπλή εικόνα της κερδοφορίας: κατά προϊόν, κατά πελάτη, κατά **επιχειρηματική μονάδα (business unit)** ή κάποιο συνδυασμό τους. Η περίπτωση αυτή περιγράφεται αναλυτικότερα στη συνέχεια.

[5] Επίσης, ο Baxendale (1999) περιγράφει τη χρήση του συστήματος ABC για τις λειτουργίες επεξεργασίας των **αξιώσεων (claims)** σε μια ασφαλιστική εταιρεία, όπου το σύστημα ABC αποδείχθηκε ικανό να αναγνωρίσει τις απαιτήσεις επί των δραστηριοτήτων, των διαφορετικών αξιώσεων των πελατών, γεγονός το οποίο οδήγησε στην διατύπωση ακριβέστερων στοιχείων κόστους επεξεργασίας των αξιώσεων αυτών. Επιπλέον, η ασφαλιστική εταιρεία μπόρεσε να απομονώσει τα κόστη **αναξιοποίητης δυναμικότητας (unused capacity)** στις διάφορες δραστηριότητες. [1], [7]

Οι Yang and Wu (1993) περιγράφουν μια προσέγγιση του συστήματος κοστολόγησης ABC που εφαρμόστηκε στο τμήμα υποθηκών μιας τοπικής τράπεζας, με σκοπό την ακριβέστερη κατανομή του κόστους ενός κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και τη μελέτη της επίδρασης της λειτουργίας του πάνω στην τιμολόγηση των προϊόντων. Εδώ επισημαίνεται και η σημασία της πραγματικά χρησιμοποιούμενης δυναμικότητας (capacity) στον υπολογισμό για τη

λήψη λειτουργικών και στρατηγικών αποφάσεων, καθώς και ο τρόπος χειρισμού των αποσβέσεων για την αποφυγή της παραποίησης του κόστους των προϊόντων.

[11]

Σε μια μελέτη περίπτωσης των Datar and Kaplan (1995), περιγράφονται τα κύρια στοιχεία ενός συστήματος ABC που εφαρμόστηκε το 1993 στην **British Cooperative Bank**, όπου ο αντικειμενικός σκοπός ήταν η μείωση των διοικητικών εξόδων, η εκλογίκευση - ανασχεδιασμός των διαδικασιών, καθώς και η μελέτη κερδοφορίας των προϊόντων, των πελατών και των τμημάτων. [1], [12]

Επίσης οι Sweeney and Mays (1997), περιγράφουν την εφαρμογή ενός συστήματος ABC στον τραπεζικό όμιλο **First Tennessee National Corporation** για την ανάλυση της κερδοφορίας των πιστοποιητικών καταθέσεων και των εμπορικών δανείων. Η ανάλυση στα πιστοποιητικά καταθέσεως έδειξε ότι **το 30% των πελατών αποφέρουν το 88% των κερδών, ενώ ένα άλλο 30% των πελατών εξυπηρετείται με ζημιές του 7%**. Στα εμπορικά δάνεια έγινε ανάλυση των δανείων κατά ποσό και χρόνο αποπληρωμής. Το αποτέλεσμα ήταν η διαπίστωση της κερδοφορίας διαχρονικά, σε συνδυασμό και με το ύψος του δανείου. [13]

Γενικά, η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων δεν περιορίζεται απλώς και μόνο σε μια ανάλυση των άμεσων στοιχείων του κόστους που σχετίζονται με την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά αναλύει και τα κόστη υποστήριξης που υπεισέρχονται. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο Χρηματοοικονομικό τομέα, όπου τα κόστη αυτά αποτελούν ενδεχομένως το ήμισυ της κοστολογικής βάσης. [14]

Για σκοπούς *Στρατηγικής Διοίκησης Κόστους*, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αναφέρονται σαν γενικές ομάδες προϊόντων όπως δάνεια, καταθέσεις, ξένο συνάλλαγμα, επιχειρηματική χρηματοδότηση, ασφαλίσεις ζωής, υγείας, κλπ. Αυτά μπορεί να διαφοροποιούνται κατά τύπο πελάτη ή κατά γεωγραφική περιοχή. [15]

Για σκοπούς *κοστολόγησης προϊόντων και κερδοφορίας πελατών*, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που καθορίζονται είναι εκείνα στα οποία μπορούν να αποδοθούν έσοδα ή εκείνα τα οποία οι πελάτες αναγνωρίζουν ως διαφορετικά το ένα από το άλλο. [15]

10.2.2 Αναλυτικότερη παρουσίαση μελετών περιπτώσεων (case studies)

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε εν συντομία δύο μελέτες περιπτώσεων που αφορούν την υλοποίηση συστημάτων ABC στον τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, προκειμένου να αποκτήσουμε μια πληρέστερη εικόνα της κατάστασης διεθνώς.

10.2.2.1 Η περίπτωση της Banco Real, Sao Paulo, Brazil, 1997. [16]

- *Παρουσίαση της κατάστασης*

Η **Banco Real** είναι η τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα στη Βραζιλία. Διαθέτει περί τα 1,650 υποκαταστήματα, 14,000 υπαλλήλους, 200 κέντρα κόστους και 800 τύπους υπηρεσιών. Με το άνοιγμα του τραπεζικού τομέα στη Βραζιλία σε εξωτερικούς προμηθευτές κεφαλαίου, η **Banco Real** βρέθηκε αντιμέτωπη με μια πτώση στα “*spreads*” των επιτοκίων, ενώ ταυτόχρονα εντάθηκε και ο ανταγωνισμός. Για να μπορέσει να ανταποκριθεί η τράπεζα στις προκλήσεις αυτές, χρειαζόταν μια

ακριβή κατανόηση του κόστους, ώστε να υποστηριχθεί η στρατηγική λήψης αποφάσεων. Τηρώντας έως τώρα ένα πενιχρό σύστημα παρακολούθησης του κόστους, η εταιρεία επιζητούσε ένα σύστημα για να μετρήσει επαρκώς το συνολικό κόστος των υπηρεσιών της. Επίσης χρειαζόταν κάποιο εργαλείο που θα βοηθούσε στην αξιολόγηση των διάφορων λειτουργικών της μοντέλων.

- *Πως χρησιμοποιήθηκε το σύστημα ABC*

Αρχικά το σύστημα ABC χρησιμοποιήθηκε ως ένα πληροφοριακό εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση της κερδοφορίας των πελατών. Επιπροσθέτως, η τράπεζα μπόρεσε να βελτιώσει την κερδοφορία των προϊόντων και υπηρεσιών της, καθώς και των καναλιών διανομής. Μερικές από τις βασικές σκέψεις και κατευθυντήριες γραμμές, ήταν οι ακόλουθες:

- Ø Συνολική αναθεώρηση του κοστολογικού μοντέλου και δόμηση ενός μοντέλου βασισμένου στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων.
- Ø Εφαρμογή ενός μοντέλου “κόστους ανά δραστηριότητα”, συνδεδεμένο με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αποτελούν τους φορείς κόστους.
- Ø Κόστος ανά δοσοληψία, για τον υπολογισμό της κερδοφορίας των προϊόντων, ώστε να αξιολογηθεί το περιθώριο κέρδους, καθώς και για τη μελέτη εφικτότητας νέων προϊόντων.
- Ø Αναγνώριση, ανάλυση και διαχωρισμός των εταιρικών εξόδων, των πληροφοριακών συστημάτων και των καναλιών υπηρεσιών.
- Ø Διαχωρισμός του κόστους που σχετίζεται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας.

∅ Υπολογισμός του συνολικού κόστους αδράνειας (*idleness cost*) της άμεσης εργασίας στις δοσοληψίες των υποκαταστημάτων.

Από τη στιγμή που έγιναν διαθέσιμα τα κόστη για κάθε δοσοληψία και ο αριθμός των δοσοληψιών με τους πελάτες, η τράπεζα μπόρεσε και υπολόγισε το “*spread*” και την κερδοφορία ανά πελάτη και υποκατάστημα. Χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση αυτή, η τράπεζα μπόρεσε να τροποποιήσει και να αυξήσει την κερδοφορία για τις μονάδες, τις διεργασίες, τα προϊόντα, τους πελάτες και τα κανάλια διανομής.

- *Τα αποτελέσματα*

Η διοίκηση του κόστους έδωσε στην τράπεζα τη δυνατότητα να βελτιώσει την *ανιχνευσιμότητα του κόστους (cost traceability)*, αποδίδοντας πάνω από το 44% του έμμεσου κόστους στη γενική διοίκηση, το οποίο προηγουμένως είχε χειριστεί ως *κόστος υποστήριξης (overhead)*. Γενικά το σύστημα ABC είχε ως αποτέλεσμα να επιμεριστεί το 70% του κόστους με περισσότερη ακρίβεια. Επιπλέον, χαρτογραφήθηκαν τα κόστη των υπηρεσιών για να εκτιμηθεί η κερδοφορία των χρηματοοικονομικών δοσοληψιών, όπως επίσης και των πελατών και των τραπεζικών υποκαταστημάτων. Από τα γενικά κόστη της τράπεζας, το 38% περιλαμβάνει *εταιρικά κόστη (corporate costs)*, όπως για παράδειγμα κόστη διοικητικής υποστήριξης, ανθρωπίνων πόρων και διοίκησης της υποδομής και το 15% σχετίζεται με κόστη των πληροφοριακών συστημάτων. Πριν από την εφαρμογή αυτή, τα κόστη σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα, δεν επιμερίζονταν άμεσα στα προϊόντα. Τα κόστη πληροφοριακών συστημάτων

διαχωρίστηκαν σε σχεδόν 200 εφαρμογές του συστήματος και εφαρμόστηκαν άμεσα στα προϊόντα, με βάση τη χρήση τους σε συγκεκριμένες εφαρμογές. Από τα 200 κέντρα κόστους της εταιρείας, τα 108 ήταν *εταιρικά*, αλλά μόνο 46 ήταν απαραίτητα για τη χαρτογράφηση, μια και αντιστοιχούσαν περίπου με το 92% του κόστους. Επίσης δημιουργήθηκε μια σαφής εικόνα για τα κόστη ανά προϊόν ή χρηματοοικονομική δοσοληψία και ανά κανάλι διανομής. Μέσω του συστήματος ABC αποκτήθηκε ακριβής γνώση για το ποια προϊόντα είναι βιώσιμα σε συγκεκριμένα κανάλια. Επιπλέον, αυξήθηκε η αξιοπιστία των πληροφοριών, πράγμα σημαντικό για τη συνεχώς μεταβαλλόμενη δομή της τράπεζας. Η ακριβής και απροκατάληπτη αντιπαραβολή εσόδων και κόστους, βελτίωσε την ικανότητα των διοικούντων να αναλαμβάνουν δράση με βάση τις αποφάσεις τους, σε αντίθεση με το παλιό σύστημα, το οποίο δεν κάλυπτε όλες τις λεπτομέρειες του κόστους.

10.2.2.2 Η περίπτωση της Signet Bank, 1995. [5]

- *Παρουσίαση της κατάστασης*

Το 1995 η τράπεζα **Signet** ξεκίνησε ένα πρόγραμμα εφαρμογής της μεθόδου ABC, προκειμένου να αποκτήσει μια πιο ακριβή και πολλαπλή εικόνα της κερδοφορίας: κατά προϊόν, κατά πελάτη, κατά *επιχειρηματική μονάδα (business unit)* ή κάποιο συνδυασμό τους. Παράλληλα ανέμενε πως η κατανόηση του κόστους των δραστηριοτήτων, θα της έδινε και πολλά παράπλευρα οφέλη, σημαντικά όμως για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Γενικότερα

επεδίωκε να βελτιώσει τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης και να αλλάξει τον τρόπο λήψεως διοικητικών αποφάσεων.

- *Πως χρησιμοποιήθηκε το σύστημα ABC*

Το στάδιο της εκπαίδευσης ήταν πολύ σημαντικό για τη επιτυχή εφαρμογή του συστήματος ABC. Έξι μήνες πριν την εφαρμογή, και πάλι, τρεις μήνες πριν την εφαρμογή, όλοι οι διοικούντες και οι αναλυτές παρακολούθησαν αναλυτικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Στην τράπεζα **Signet**, κάθε επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση δραστηριοτήτων και όγκου, προκειμένου να υπολογίσει το κόστος των δανειακών προϊόντων και δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια, η λεπτομερής πληροφόρηση κάθε τμήματος συγκεντρώνεται σε εταιρικό επίπεδο, με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Τα στάδια εφαρμογής του νέου συστήματος συνοψίζονται στα εξής βήματα:

- Καθορισμός σχετικών δραστηριοτήτων
- Μελέτη και μέτρηση του χρόνου της εργασίας.
- Ανάλυση της κοστολογικής δομής.
- Προσδιορισμός των σχετικών όγκων.
- Συνεχής ενημέρωση και επικαιροποίηση του συστήματος.

- *Τα αποτελέσματα*

Μέσα από το πρόγραμμα εφαρμογής της μεθόδου ABC, η **Signet Bank** αναγνώρισε ως άμεσα αποτελέσματα τα εξής:

- ü Βελτιωμένη ικανότητα εντοπισμού και βελτίωσης των παραγόντων που καταναλώνουν κόστη.
- ü Κατανόηση της κερδοφορίας των πελατών, με ανάλυση της πραγματικής κατανάλωσης πόρων.
- ü Κατανόηση της κερδοφορίας των προϊόντων, με ανάλυση της πραγματικής κατανάλωσης πόρων.

Η κοστολογική πληροφόρηση που προέκυψε από την εφαρμογή του συστήματος ABC, επέτρεψε στους διοικούντες και τους αναλυτές να κατανοήσουν καλύτερα θέματα σχετικά με τη διανομή των προϊόντων της τράπεζας στην αγορά. Οι διοικούντες μπόρεσαν έτσι να συσχετίσουν την **αντιληπτή αξία (perceived value)** των προϊόντων τους με τα αντίστοιχα κόστη. Αν και διαπιστώθηκε ότι μερικά από τα κόστη είναι σε συμφωνία με τα δεδομένα της αγοράς, σε άλλες περιπτώσεις οι διοικούντες προέβησαν σε αλλαγές: αύξησαν τις προμήθειες, μείωσαν τα κόστη που σχετίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα ή και κατέργησαν προϊόντα. Όσο η κοστολογική πληροφόρηση γίνεται όλο και περισσότερο διαθέσιμη και κατανοητή, η τράπεζα σχεδιάζει να τη χρησιμοποιήσει σταδιακά για να εξετάσει το πώς συγκεκριμένα προϊόντα επηρεάζουν τη συνολική κερδοφορία συγκεκριμένων πελατειακών σχέσεων. Πέραν των αλλαγών στα προϊόντα, η κοστολογική πληροφόρηση είναι χρήσιμη και για την αξιολόγηση των ίδιων των πελατειακών σχέσεων. Για παράδειγμα, η τράπεζα **Signet** είναι σε θέση να επιβεβαιώσει ότι συγκεκριμένες δραστηριότητες, από την πλευρά των καταναλωτών, είναι πράγματι προστιθέμενης αξίας και μπορεί να προσδιορίσει το πώς να χρησιμοποιήσει το χρόνο και την ενέργεια των υπαλλήλων της ομάδας δανεισμού πιο

αποτελεσματικά. Η κοστολογική πληροφόρηση επίσης, επέτρεψε στην τράπεζα να εξερευνήσει εναλλακτικά κανάλια διανομής, τα οποία είναι λιγότερο δαπανηρά και περισσότερο επωφελή για τους πελάτες. Εδώ περιλαμβάνονται προσπάθειες άμεσου marketing, εύκολη on-line πρόσβαση σε λογαριασμούς και ειδικές τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης για τους πελάτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- [1] Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, "Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices" <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>, p. 5,6
- [2] Innes, John & Mitchell, Falconer, "The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions", The Service Industries Journal, 17(1), 1997, p.190-203
- [3] Mays J. W. & Sweeney R. B., "Activity-Based Costing in Banking: A Case Study", Journal of Bank Cost & Management Accounting, 1994, p.67-78
- [4] Adams M, "Activity-based costing (ABC) and the life insurance industry", The Service Industries Journal, 16(4), 1996, p. 511-526
- [5] Cross Rob, Majikes Matthew & Kelleher John, "Activity-based Costing in Commercial Lending: The Case of Signet Bank", Commercial Lending Review, 12(4), 1997, p. 24-30
- [6] Hart A. & Smith M., "Customer Profitability Audit in the Australian Banking Sector", Managerial Audit Journal, 13(7), 1998, 411-418
- [7] Baxendale S. J., "Activity-Based Costing for a Claims Processing Operation", Society of Chartered Property and Casualty Underwriters – CPCU Journal, 52(2), Summer 1999, p.84-88
- [8] Kallapur S., "American Bank", Harvard Business School Case #9-187-194, 1987
- [9] Sweeney Robert B. and Mays James W., "ABM", Management Accounting, March 1997, p. 20-26
- [10] Crane Michael and Meyer John, "Focusing on True Costs in a Service Organization", Management Accounting, February 1993, p. 41-45
- [11] Yang Gilbert Y. and Wu Roger C., "Strategic Costing & ABC", Management Accounting, May 1993, p. 33-37
- [12] Datar S. M. & Kaplan R. S., "The Co-operative Bank", Harvard Business School Case #9-195-196, 1995
- [13] όπως [9], p.24-25
- [14] Maberley Julie, "Activity-based Costing in Financial Institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998, p. 37

[15] *ibid*, p. 72

[16] Player Steve and Lacerda Roberto (1999), Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., p.71-77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

11.1 Εισαγωγή – σκοπός του κεφαλαίου

Οι εταιρείες που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, αναγνωρίζοντας τα τεράστια οφέλη που προσφέρει το νέο διοικητικό σύστημα, το οποίο έχει ως πυρήνα την έννοια της δραστηριότητας, προχωρούν συνήθως ένα ακόμα βήμα και καθιερώνουν τις δραστηριότητες ως τη βάση του διοικητικού τους συστήματος. Το νέο αυτό διοικητικό σύστημα βρίσκεται σε συνεχή “επικοινωνία” με το σύστημα ABC, όπως φαίνεται στη συνέχεια. Δίνεται επίσης ιδιαίτερη σημασία στα πληροφοριακά οφέλη που παρέχει η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων, καθώς και στη χρήση της πληροφόρησης αυτής. Τέλος, το σύστημα αυτό εντάσσεται στο λειτουργικό περιβάλλον της εταιρείας και δίνονται οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του, με βάση τη διεθνή εμπειρία.

11.2 Γενικά – ορισμοί.

Το **Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I)** δίνει το εξής ορισμό:

“Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management, ABM) είναι μια μεθοδολογία που εστιάζει στη διοίκηση των δραστηριοτήτων, ως ένα τρόπο για τη βελτίωση της αξίας που λαμβάνεται από τον πελάτη και του κέρδους που επιτυγχάνεται από την παροχή της αξίας της. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει ανάλυση οδηγών κόστους, ανάλυση δραστηριοτήτων και μέτρηση της επίδοσης. Η

Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων στηρίζεται στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, ως την κύρια πηγή πληροφόρησης”.[1]

Άλλοι ορισμοί της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων:

*“Η χρήση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων με σκοπό τη βελτίωση μιας επιχείρησης ονομάζεται **Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων**”. Η τελευταία οδηγεί τις προσπάθειες για την προσαρμογή των επιχειρησιακών στρατηγικών, ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανταγωνιστικές πιέσεις, και για να βελτιωθούν οι επιχειρηματικές λειτουργίες. [2]*

*“Η **Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων** είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε για να υποστηρίξει μια εταιρεία βάσει των διεργασιών της, παρέχοντας πληροφορίες και δεδομένα που χρειάζονται για το σχεδιασμό, διοίκηση, έλεγχο και δρομολόγηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε αυτή να βελτιώσει τις διεργασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να εξαλείψει τη σπατάλη και να εκτελέσει επιτυχώς τις επιχειρηματικές λειτουργίες και στρατηγικές της. Η πληροφόρηση αυτή είναι μια εκροή από ένα σύστημα ABM.”[3]*

*“Η **Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων** είναι μια προσέγγιση βασισμένη σε δραστηριότητες για τη διοίκηση της συνεχούς βελτίωσης στην επίδοση και τα κόστη.”[4]*

Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων υποστηρίζει την **επιχειρηματική αριστεία (business excellence)**, παρέχοντας ένα επίσημο σύστημα διοίκησης που οδηγεί

τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την εργασία τους και το πώς αυτή συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων αλλάζει τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης και καθοδηγεί τους διοικούντες στην υιοθέτηση των καλύτερων μέχρι σήμερα πρακτικών και την καθιέρωση μεθόδων ελέγχου των διεργασιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλή επίδοση της εταιρείας. Το εν λόγω σύστημα υποστηρίζει την αναζήτηση για συνεχή βελτίωση, παρέχοντας στους διοικούντες μια νέα αντίληψη των πελατών, των δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών διεργασιών και επιτρέποντάς τους να ενστερνιστούν διοικητικές πρακτικές που οδηγούν στη λήψη περισσότερης προστιθέμενης αξίας σε όλα τα στάδια παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι συνυφασμένη με τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας και την επίτευξη σταθερά καλής επίδοσης κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, ώστε η εταιρεία να επιτύχει της αντικειμενικούς σκοπούς της. Η πρόθεση κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι ο σχεδιασμός των καταλληλότερων δραστηριοτήτων / επιχειρηματικών διεργασιών, που εκτιμάται ότι θα οδηγήσουν στην επιτυχία των στόχων της, και στη συνέχεια η εισαγωγή μεθόδων ελέγχου των διεργασιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η κατά το δυνατό καλύτερη εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Αυτή η διοικητική προσέγγιση μετατρέπει τις ελλιπώς σχεδιασμένες και εξωτερικά προσδιοριζόμενες ημερήσιες λειτουργίες, σε λειτουργίες συστηματικά σχεδιασμένες και προσανατολισμένες σε κάποιο κοινό σκοπό. Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων ανακατανέμει το χρόνο και συστηματοποιεί τις μεθόδους εργασίας, προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων

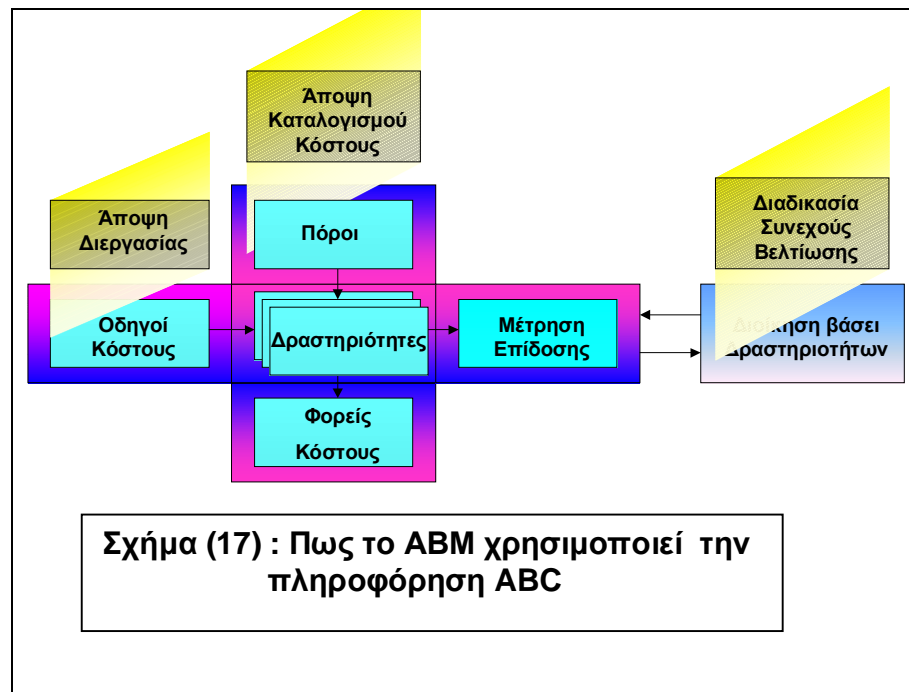
/ επιχειρηματικών διεργασιών, ακόμα και σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον. [5]

11.3 Η διασύνδεση ABC και ABM.

Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (ABM) και η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων (ABC) δημιουργήθηκαν και υπάρχουν για να λειτουργούν μαζί. Η Κοστολόγηση ABC παρέχει την πληροφόρηση και η διοίκηση ABM χρησιμοποιεί αυτή την πληροφόρηση σε διάφορες αναλύσεις σχεδιασμένες για να επιφέρουν συνεχή βελτίωση στις επιδόσεις μιας εταιρείας. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα του συστήματος ABC, η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων εστιάζει στο πώς να επανακατευθύνει ή να βελτιώσει τη χρήση των πόρων, ώστε να αυξηθεί η αξία για τους πελάτες και τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους για την εταιρεία. [1], [2]

Το μοντέλο ABC στο Σχήμα (17) αποτελείται από δύο κατευθύνσεις, καθεμιά από τις οποίες παίζει ένα κρίσιμο ρόλο στη διοίκηση ABM. Η πρώτη κατεύθυνση είναι η *Κατεύθυνση Καταλογισμού του Κόστους*. Η κατεύθυνση αυτή ικανοποιεί την ανάγκη καταλογισμού του κόστους των πόρων σε δραστηριότητες και του κόστους των δραστηριοτήτων σε φορείς κόστους (πελάτες και προϊόντα), με σκοπό να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν την τιμολόγηση, τις προμήθειες, τις αποφάσεις σχεδιασμού του προϊόντος και τον καθορισμό προτεραιοτήτων για προσπάθειες βελτίωσης. Η δεύτερη κατεύθυνση ABC είναι η *Κατεύθυνση της Διεργασίας*, η οποία ικανοποιεί την ανάγκη για ένα νέο είδος πληροφόρησης όσον αφορά την επίδοση των δραστηριοτήτων. Αυτή η πληροφόρηση δείχνει το τι προκαλεί την εργασία (οδηγοί κόστους) και πόσο καλά

εκτελείται (μέτρηση επίδοσης) και βοηθάει να εντοπιστούν ευκαιρίες και τρόποι για βελτίωση.



Οι **οδηγοί κόστους** είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το φόρτο εργασίας και κατά συνέπεια την προσπάθεια που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μια δραστηριότητα. Μας λένε το **γιατί** πραγματοποιείται μια δραστηριότητα και **πόση προσπάθεια** πρέπει να ξοδευτεί προκειμένου να γίνει η εκάστοτε εργασία. Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μεγάλου αριθμού λαθών είναι ένας οδηγός κόστους που μπορεί να αυξήσει την προσπάθεια που χρειάζεται για να διεκπεραιωθεί μια δραστηριότητα. Η **μέτρηση της επίδοσης (performance measurement)** περιγράφει την εργασία που γίνεται και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται όσον αφορά μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Μας λέει **πόσο καλά** γίνεται μια δραστηριότητα. Η μέτρηση της επίδοσης μπορεί να οριστεί ως ένας δείκτης για την εργασία που πραγματοποιείται και τα αποτελέσματα που

επιτυγχάνονται αναφορικά με μια δραστηριότητα, διεργασία ή οργανωσιακή μονάδα. Οι μετρήσεις επίδοσης μπορεί να έχουν χρηματοοικονομική ή μη χρηματοοικονομική φύση. Ένα παράδειγμα μέτρησης επίδοσης για μια δραστηριότητα είναι ο *αριθμός των ελαττωματικών τεμαχίων ανά εκατομμύριο*. Ένα παράδειγμα μέτρησης της επίδοσης για μια οργανωσιακή μονάδα είναι η *αποδοτικότητα επί των πωλήσεων (return on sales)*.

Η πληροφόρηση ABC δίνει τη δυνατότητα στην διοίκηση ABM να αναπτύξει και να καθοδηγήσει αποτελεσματικά τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Βοηθάει στη διοχέτευση πόρων στις δραστηριότητες που αποδίδουν τη μέγιστη κερδοφορία, καθώς και τη βελτίωση του τρόπου που γίνονται οι δραστηριότητες.

Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων έχει δύο βασικούς στόχους, κοινούς σε οποιαδήποτε εταιρεία. Ο πρώτος είναι να βελτιώσει την αξία που λαμβάνεται από τους πελάτες. Ο δεύτερος είναι να βελτιώσει τα κέρδη από την παροχή της αξίας αυτής. Οι στόχοι αυτοί προσεγγίζονται με επικέντρωση στη διοίκηση των δραστηριοτήτων. Γενικά πάντως άλλο είναι το να εκπληρώσει κανείς τις απαιτήσεις των πελατών, και άλλο το να τις εκπληρώσει επικερδώς. [2] [6]

Η βελτίωση της επίδοσης των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει τρία βήματα: [6], [7]

- Ανάλυση των δραστηριοτήτων για να εντοπιστούν ευκαιρίες για βελτίωση.
- Αναζήτηση οδηγών – παραγόντων που προκαλούν σπατάλη (οδηγοί κόστους).
- Μέτρηση των πραγμάτων που μια δραστηριότητα θα πρέπει να κάνει καλά για να συμβάλει στην επιχειρηματική επιτυχία και την επικερδή εξυπηρέτηση των πελατών. Αναλυτικότερα:

A. Ανάλυση δραστηριοτήτων.

Πολλές εταιρείες ισχυρίζονται ότι το κλειδί για τη μείωση της σπατάλης και την ενίσχυση της στρατηγικής τους θέσης είναι η κατανόηση του γιατί γίνεται κάθε εργασία και πόσο καλά γίνεται. Σε γενικές γραμμές η ανάλυση πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

1. **Εντοπισμός μη απαραίτητων δραστηριοτήτων.** Όταν μια δραστηριότητα είναι μη απαραίτητη, είναι λογικό κανείς να ρωτήσει: “Γιατί την κάνουμε;”. Εάν ρωτήσουμε γιατί, τότε η επόμενη ερώτηση τίθεται αυθόρμητα: “Πως θα την καταργήσουμε;”
2. **Ανάλυση σημαντικών δραστηριοτήτων.** Στη συνέχεια πρέπει να γίνει εστίαση στις σημαντικές δραστηριότητες, οι οποίες είναι οι σημαντικές για τους πελάτες και τη λειτουργία της επιχείρησης.
3. **Σύγκριση των δραστηριοτήτων με τις καλύτερες πρακτικές.** Η σύγκριση μιας δραστηριότητας με κάποιο εσωτερικό ή εξωτερικό σημείο αναφοράς καλής πρακτικής, βοηθάει στον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση.
4. **Εξέταση των συνδέσμων μεταξύ των δραστηριοτήτων.** Οι δραστηριότητες αποτελούν τους κρίκους μιας αλυσίδα για την επίτευξη των κοινών στόχων της εταιρείας. Οι δεσμοί αυτής της αλυσίδας πρέπει να καθορίζονται έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση του έργου και να αποφευχθεί η διπλή εκτέλεση εργασιών.

B. Αναζήτηση οδηγών κόστους που προκαλούν μειωμένη απόδοση.

Ο εντοπισμός μη ουσιαστικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων με χαμηλές επιδόσεις είναι το πρώτο βήμα για τη βελτίωση. Το δεύτερο βήμα είναι η αναζήτηση των οδηγών κόστους, οι οποίοι οδηγούν είτε στην πραγματοποίηση μη ουσιαστικών δραστηριοτήτων, είτε σε μειωμένη απόδοση. Η κατανόηση και διαχείριση των οδηγών κόστους είναι δύο κρίσιμα σημεία στην προσπάθεια βελτίωσης. Η απλή αναγνώριση του ότι γίνεται σπατάλη, δεν έχει σαν αποτέλεσμα την αυτόματη αποφυγή της. Μόνο όταν διευκρινιστούν τα αίτια της σπατάλης (οι οδηγοί κόστους), μπορεί αυτή να αποφευχθεί.

Γ. Σημαντικές μετρήσεις.

Η διασφάλιση του ότι οι συνεχείς προσπάθειες εστιάζουν με επιτυχία στα σημεία που ενδιαφέρουν την εταιρεία, γίνεται μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης, το οποίο γαλουχεί την προσπάθεια βελτίωσης στις σωστές περιοχές. Ένα τέτοιο σύστημα έχει τρία στοιχεία:

1. **Προσδιορισμός της αποστολής.** Το πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός του τι έχει σημασία σε μια εταιρεία. Το βήμα αυτό γενικά έχει σαν αποτέλεσμα μια **δήλωση αποστολής (mission statement)**, δηλαδή τους αντικειμενικούς σκοπούς που θεωρούνται σημαντικοί για την επικερδή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
2. **Επικοινωνία των αντικειμενικών σκοπών.** Μετά τον προσδιορισμό του τι έχει σημασία, το επόμενο βήμα είναι η μετάδοσή του στους ανθρώπους της εταιρείας. Όλοι θα πρέπει να καταλάβουν τη σημασία της αποστολής της

εταιρείας και πως κάθε αντικειμενικός σκοπός σχετίζεται με τις δραστηριότητες που εκτελεί ο καθένας. Με την κατανόηση αυτή ενισχύεται η πιθανότητα της συνολικής εστίασης πάνω σε ένα κοινό στόχο.

3. **Ανάπτυξη των μετρήσεων.** Το τελικό βήμα είναι η ανάπτυξη μετρήσεων της επίδοσης για κάθε δραστηριότητα.

11.4 Οι εκροές (outputs) του πληροφοριακού συστήματος ABM.

Οι εταιρείες που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν συστήματα ABM, λαμβάνουν πέντε βασικές πληροφοριακές εκροές από το σύστημα αυτό. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. **Το κόστος των δραστηριοτήτων και των επιχειρησιακών διεργασιών:** Μια και οι δραστηριότητες αποτελούν το βασικό πυρήνα μιας επιχείρησης, η βασική εκροή ενός συστήματος ABM πρέπει να παρέχει σχετική κοστολογική πληροφόρηση για κάθε σημαντική δραστηριότητα.
2. **Το κόστος των δραστηριοτήτων μη προστιθέμενης αξίας:** Όπως είπαμε, μια δραστηριότητα μη προστιθέμενης αξίας είναι εκείνη που δεν συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων αυτών αντανakλά την πεποίθηση ότι τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να ανασχεδιαστούν, να περιοριστούν, να εξαλειφθούν χωρίς να μειώσουν την ποσότητα, την δυνατότητα απόκρισης ή την ποιότητα της εκροής που απαιτείται από τον πελάτη ή τον οργανισμό. Η αναγνώριση του κόστους των δραστηριοτήτων μη προστιθέμενης αξίας έχει τεράστια αξία για τη διοίκηση. Αυτή η κρίσιμη πληροφόρηση παρέχει σημεία εστίασης για προσπάθειες

βελτίωσης, ώστε να περιοριστεί η σπατάλη, όπως και κάθε εργασία που δεν προσθέτει αξία, όσο το δυνατόν περισσότερο.

3. **Μέτρηση επίδοσης βάσει δραστηριοτήτων:** Η γνώση του συνολικού κόστους μιας δραστηριότητας δεν επαρκεί για να μετρηθεί η επίδοση της δραστηριότητας. Μπορεί να απαιτούνται και επιπλέον μετρήσεις δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ποιότητα, τη χρονική διάρκεια, την παραγωγικότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη, ώστε να αξιολογηθεί η συνολική επίδοση της δραστηριότητας. Καθένα από τα παραπάνω πληροφοριακά στοιχεία έχει περιορισμένη αξία όταν θεωρείται ανεξάρτητα από τα άλλα, γιατί με το διαχωρισμό αυτό, κανένα από τα στοιχεία αυτά δεν μπορεί να μετρήσει πλήρως την επίδοση ή να περιγράψει πόσο καλά γίνονται οργανωσιακές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, βελτιώσεις της παραγωγικότητας δεν θα είχαν νόημα, εφόσον οι συνολικοί χρόνοι αυξάνονταν ή τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών μειώνονταν. Καθεμιά από αυτές τις μετρήσεις επίδοσης πρέπει να θεωρηθεί αλληλένδετη με τις υπόλοιπες, όταν αξιολογείται η συνολική επίδοση των δραστηριοτήτων. Η μέτρηση της επίδοσης των δραστηριοτήτων παρέχει μια εικόνα για την πορεία των προσπαθειών βελτίωσης και είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης. Επομένως, η μέτρηση της επίδοσης σε επίπεδο δραστηριοτήτων και διεργασιών είναι μια βασική εκροή ενός συστήματος ABM.
4. **Ακριβές κόστος προϊόντος / υπηρεσίας (φορέις κόστους):** Ακριβώς επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνουν πόρους με διαφορετικούς ρυθμούς και απαιτούν διαφορετικά επίπεδα υποστήριξης, τα αντίστοιχα κόστη

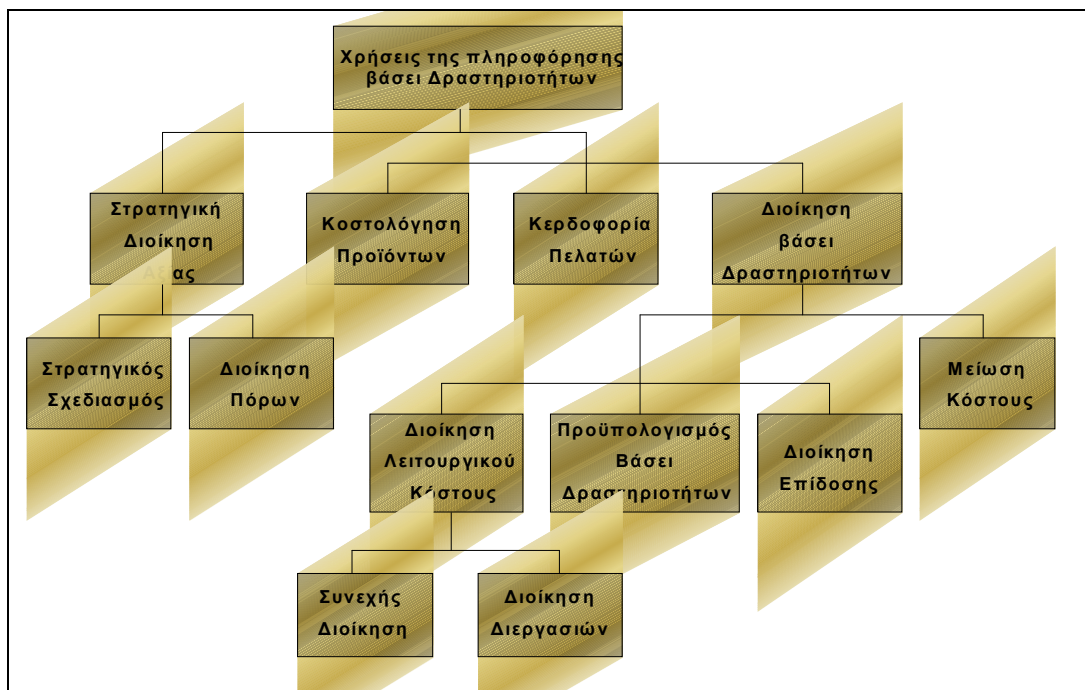
πρέπει να προσδιοριστούν με ακρίβεια. Ακριβής κοστολογική πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιλογή των τμημάτων της αγοράς, στα οποία θα ανταγωνιστεί μια εταιρεία, καθώς και για την τιμολόγηση σε αυτές τις αγορές. Η ακριβής κοστολογική πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι μια θεμελιώδης πληροφοριακή εκροή του συστήματος ABM. Τα πραγματικά κόστη των προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν το άθροισμα όλων των πόρων που καταναλώνονται για τη δημιουργία, παραγωγή, σχεδιασμό, υποστήριξη και διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα πελάτη. Η πληροφόρηση που παρέχει η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων για προϊόντα ή υπηρεσίες περιλαμβάνει κόστη πέρα από το χώρο παραγωγής (π.χ. κόστη υποστήριξης και διανομής), ώστε να αποτυπωθεί το συνολικό κόστος που σχετίζεται με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Τα κόστη προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να οδηγηθούν σε συγκεκριμένους πελάτες, αγορές και κανάλια διανομής. Τα συστήματα ABM παρέχουν επομένως ακριβή κοστολογική πληροφόρηση, συνδέοντας άμεσα την κατανάλωση των δραστηριοτήτων με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που απαιτούν τη δραστηριότητα.

5. **Οδηγοί κόστους:** Η εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων ABM υποδεικνύει ότι μια δραστηριότητα έχει πολλαπλούς οδηγούς κόστους που σχετίζονται με αυτή. Όπως είπαμε, οδηγός κόστους είναι ένας οποιοσδήποτε παράγοντας που προκαλεί μεταβολή στο συνολικό κόστος μιας δραστηριότητας. Είναι επομένως, η πηγή του κόστους, και φυσικά υπάρχουν αρκετές από αυτές. Η κατανόηση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ μιας

δραστηριότητας και του κόστους της, δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εστιάσει τις προσπάθειες βελτίωσης σε εκείνες τις περιοχές που θα δώσουν τα καλύτερα αποτελέσματα. [6], [8]

11.5 Οι χρήσεις της πληροφόρησης βάσει Δραστηριοτήτων

Η πολλαπλή πληροφόρηση που παρέχει η μελέτη των δραστηριοτήτων, αξιοποιείται στις περιοχές της Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management), της Κοστολόγησης των προϊόντων (Product Costing), της ανάλυσης Κερδοφορίας των πελατών (Customer Profitability) και της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-based Management), όπως παραστατικά φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 18: [9]



Σχήμα (18): Οι χρήσεις της πληροφόρησης βάσει Δραστηριοτήτων

Αναλυτικότερα:

A. Στη Στρατηγική Διοίκηση Κόστους / Αξίας η πληροφόρηση βάσει δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα κόστη που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πεδίο ή αγορά. Τα επιχειρηματικά πεδία ορίζονται ως οι επιχειρηματικοί χώροι στους οποίους συμμετέχει ο οργανισμός και αναλύονται κατά αγορά, είτε γεωγραφική, είτε κατά κατηγορία πελάτη. Είναι σημαντικό εδώ να περιληφθούν όλα τα κόστη που μπορούν να αποδοθούν στα πεδία αυτά ή τη συγκεκριμένη αγορά. Στα κόστη επομένως θα περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που έχουν σχέση με τα προϊόντα, όπως και πιθανά κόστη υποστήριξης του οργανισμού που θα μεταβληθούν ως αποτέλεσμα της στρατηγικής απόφασης. [10]

B. Στην Κοστολόγηση και την ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών, πρέπει να περιληφθούν μόνο τα άμεσα κόστη που σχετίζονται με την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ένα από τα πιο θεμελιώδη ζητήματα που πρέπει να επιλυθεί για την ανάλυση της κερδοφορίας των προϊόντων είναι το να υπάρχει δυνατότητα συσχετισμού του εισοδήματος με κάθε προϊόν. Για παράδειγμα, τα περισσότερα χρηματοοικονομικά ιδρύματα μπορούν να συσχετίσουν προμήθειες και τόκους που χρεώνονται ή πιστώνονται στους λογαριασμούς των πελατών, μια και τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποδοθούν στα προϊόντα μέσω του αριθμού του λογαριασμού. Πάντως το εισόδημα που συγκεντρώνεται μέσω επιταγών ή μετρητών (όπου δεν υπάρχει αριθμός λογαριασμού και επομένως δεν μπορεί να καθορισθεί το προϊόν), απαιτεί είτε μια αλλαγή στις διαδικασίες είτε την εφαρμογή “χειρονακτικών” μεθόδων συσχετισμού. [10]

Γ. Στη Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων πρέπει να αναλυθούν όλα τα κόστη που σχετίζονται με τις δραστηριότητες. Εδώ περιλαμβάνονται όλα τα κόστη υποστήριξης του οργανισμού. Εδώ πρέπει να εξεταστούν τα κόστη και των πρωτευουσών αλλά και των δευτερευουσών δραστηριοτήτων και η προσοχή ίσως πρέπει να στραφεί σε μεγαλύτερη έκταση στις δευτερεύουσες δραστηριότητες. Πάντως κανένα είδος κόστους δεν πρέπει να εξαιρεθεί από την ανάλυση. [10]

Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε ανάλυση στις περιοχές ενδιαφέροντος της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων.

11.5.1 Μείωση του κόστους, βάσει δραστηριοτήτων.

Ο καλύτερος τρόπος μείωσης του κόστους, και ένα από τα σημεία επικέντρωσης της μεθοδολογίας ABM, είναι μέσω της αλλαγής του τρόπου που χρησιμοποιούνται ή πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες και ακολούθως μέσω της αξιοποίησης των πόρων που ελευθερώνονται από τη βελτίωση αυτή. Στον αντίποδα, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις περικοπής του κόστους, ευνοούν χειρισμούς *σε όλη την κλίμακα της εταιρείας (across the board)*. Τέτοιες προσπάθειες έχουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αλλά συνήθως αποτυγχάνουν μακροπρόθεσμα, γιατί οι πόροι, και συχνά το προσωπικό, καταργούνται χωρίς να ληφθεί υπόψη η σημασία της υποκείμενης εργασίας. Οι επόμενες γενικές κατευθυντήριες γραμμές δείχνουν το πως μπορεί να μειωθεί το κόστος, μέσω της διαχείρισης των δραστηριοτήτων: [11]

1. Μείωση χρόνου και προσπάθειας. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της βελτίωσης είναι η μείωση του χρόνου και της προσπάθειας, που χρειάζεται για

να γίνει κάποια δραστηριότητα. Η μείωση αυτή προέρχεται από τη βελτίωση είτε της διεργασίας, είτε του προϊόντος. Για παράδειγμα, ο χρόνος για τη ρύθμιση μιας μηχανής μπορεί να ελαττωθεί με βελτίωση της εκπαίδευσης, με κατάργηση αντίθετων καθηκόντων των υπαλλήλων κλπ. Οι μειώσεις σε χρόνο και προσπάθεια μπορεί να μην προέρχονται από την υπό εξέταση δραστηριότητα, αλλά από την προηγούμενη. Για παράδειγμα, ο ρυθμός σφαλμάτων των τμημάτων που λαμβάνονται από μια μηχανική κατεργασία, είναι ένας οδηγός κόστους για αυτή τη δραστηριότητα. Η βελτίωση της ποιότητας στην προηγούμενη δραστηριότητα μειώνει την ποσότητα αυτού του οδηγού κόστους και τη προσπάθεια που απαιτείται για την κατεργασία.

2. **Κατάργηση μη αναγκαίων δραστηριοτήτων.** Μερικές δραστηριότητες είναι υποψήφιες για κατάργηση, γιατί δεν έχουν καμία αξία για τους πελάτες ή δεν είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της εταιρείας. Είναι πιθανό, για παράδειγμα, να καταργηθούν οι δραστηριότητες χειρισμού των υλικών, μέσω αλλαγών στις διεργασίες ή τα προϊόντα.
3. **Επιλογή των δραστηριοτήτων χαμηλού κόστους.** Οι σχεδιαστές των προϊόντων και των διεργασιών, συχνά μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε ανταγωνιστικές δραστηριότητες. Η μείωση του κόστους γίνεται με την επιλογή της δραστηριότητας χαμηλότερου κόστους.
4. **Εκμετάλλευση κοινών δραστηριοτήτων.** Όταν ένας πελάτης έχει μοναδικές ανάγκες, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν ειδικές δραστηριότητες για τον πελάτη αυτό. Εάν όμως οι πελάτες έχουν κοινές ανάγκες είναι σπατάλη να μην διεκπεραιωθούν οι ανάγκες αυτές με τις ίδιες δραστηριότητες.

5. **Χρησιμοποίηση ελευθερούμενων πόρων.** Σε τελική ανάλυση, τα κόστη μπορούν να μειωθούν μόνο εάν χρησιμοποιηθούν οι πόροι που ελευθερώνονται. Η μείωση του φόρτου εργασίας μιας δραστηριότητας δεν μειώνει, από μόνη της, το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό ή τον εξοπλισμό που δεσμεύεται σε μια δραστηριότητα. Η διοίκηση πρέπει να πάρει μια συνειδητή απόφαση για το χειρισμό των ελευθερούμενων πόρων, είτε επεκτείνοντας την επιχείρηση προκειμένου να καλυφθεί το πλεόνασμα που προέκυψε, είτε χρησιμοποιώντας αυτούς τους πόρους σε άλλες δραστηριότητες ή απομακρύνοντάς τους από την εταιρεία.

11.5.2 Διοίκηση Λειτουργικού Κόστους

Ο αντικειμενικός σκοπός της **Διοίκησης Λειτουργικού Κόστους (operational cost management)** είναι να προσδιορίσει τη σημαντικότητα και το κόστος των δραστηριοτήτων της Αλυσίδας Αξίας, δίνοντας στη διοίκηση την ευκαιρία να αξιοποιήσει τους πόρους στρατηγικά, έτσι ώστε να λάβει τη μέγιστη αξία από αυτούς και να μπορεί να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του κόστους. Η Διοίκηση του Λειτουργικού Κόστους χρησιμοποιεί την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων για υποστήριξη του λειτουργικού ελέγχου της επιχείρησης, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στους οδηγούς κόστους – κλειδιά και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική της κοστολογικής βάσης. Στηρίζεται στην καλή κατανόηση των δραστηριοτήτων και των διεργασιών μέσα στον οργανισμό. Η Διοίκηση του Λειτουργικού Κόστους μπορεί να περιλαμβάνει και **Προϋπολογισμό βάσει Δραστηριοτήτων (activity-based budgeting)** ή απλά

και μόνο στόχους δραστηριότητας που αποτυπώνουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα σε συνεχή βάση. [12]

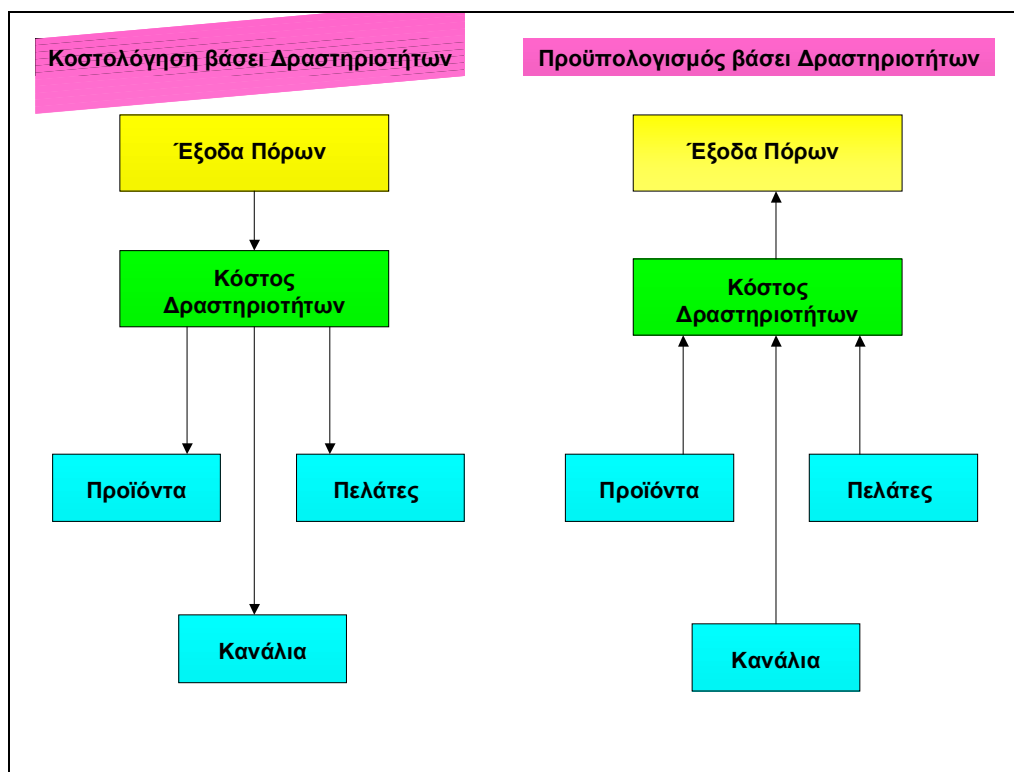
11.5.3 Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων.

Ο Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων (Activity-Based Budgeting, ABB)

είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και του ελέγχου των αναμενόμενων δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, ώστε να προκύψει ένας αποτελεσματικός από θέμα κόστους προϋπολογισμός, ο οποίος να ικανοποιεί τον προβλεπόμενο φόρτο εργασίας και τους συμφωνημένους στρατηγικούς στόχους. Ο Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων ζητά από κάθε εργαζόμενο να κοιτάξει στις δραστηριότητες που πραγματοποιεί και να θέσει στόχους επίδοσης για αυτές τις δραστηριότητες, στο πλαίσιο των αναγκών των πελατών και των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας. [13]

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων έχει τρεις στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Ο πρώτος είναι να αποτυπώσει μια ακριβή κοστολογική πληροφόρηση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν και να στοχευθούν εκείνες οι πηγές εσόδων που θα γίνουν πηγές κέρδους για την εταιρεία. Ο δεύτερος είναι να αναγνωριστούν τα κόστη των δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να μπορούν να βρεθούν πιο αποτελεσματικοί τρόποι πραγματοποίησής τους. Ο τελευταίος είναι να εντοπίσει τις μελλοντικές ανάγκες σε πόρους, ώστε αυτοί να αποκτηθούν πιο αποτελεσματικά. Έτσι λοιπόν, ο Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων χρησιμοποιεί τις αρχές του συστήματος ABC για να υπολογίσει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε πόρους. Ο Προϋπολογισμός βάσει

Δραστηριοτήτων έχει δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με τον παραδοσιακό προϋπολογισμό. Πρώτα έχει το προνόμιο να είναι πιο ακριβής και δεύτερον βοηθά στην κατανόηση του γιατί η απαίτηση σε πόρους δεν είναι σε γραμμική σχέση με τον όγκο παραγωγής. Στον πυρήνα του το σύστημα ABB είναι μια αντιστροφή του συστήματος ABC. Αντί να οδηγούνται τα κόστη των πόρων σε δραστηριότητες και στη συνέχεια στα προϊόντα, οδηγούνται οι απαιτήσεις για τα προϊόντα στις δραστηριότητες και στη συνέχεια στους πόρους, όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα (19). [14], [15]



Σχήμα (19): Ο Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων

Οι προϋπολογισμοί πρέπει να βασίζονται στο μελλοντικό φόρτο εργασίας, ώστε να ικανοποιήσουν:

- Τις απαιτήσεις των πελατών
- Τους εταιρικούς και τμηματικούς στόχους και στρατηγικές
- Τις νέες / τροποποιημένες υπηρεσίες και το μίγμα υπηρεσιών
- Τις αλλαγές στις επιχειρηματικές διεργασίες
- Τις βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα
- Την ποιότητα και την ευελιξία
- Τις αλλαγές στα επίπεδα των υπηρεσιών [16]

Από σχετική μελέτη που έγινε σε μεγάλα Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα της Μεγάλης Βρετανίας το 1994, προκύπτει ότι το 60% των εταιρειών που έχουν εφαρμόσει το σύστημα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, χρησιμοποιούν την πληροφόρηση που προκύπτει για την κατάρτιση Προϋπολογισμών βάσει Δραστηριοτήτων. Οι παραπάνω εταιρείες θεωρούν ως σημαντικότερα οφέλη τα ακόλουθα: [17]

- Ικανότητα καθορισμού πιο ρεαλιστικών προϋπολογισμών.
- Καλύτερη αναγνώριση των αναγκών σε πόρους.
- Αναγνώριση **προστατευτικών προϋπολογιστικών πλεονασμάτων (budgetary slack)**.
- Σύνδεση του κόστους με τα προϊόντα και την επίδοση του προσωπικού.
- Σαφέστερη σύνδεση του κόστους με τις υπευθυνότητες του προσωπικού.
- Βελτιωμένη ανατροφοδότηση της πληροφόρησης για τις διακυμάνσεις.
- Αυξημένη συμμετοχή του προσωπικού στην κατάρτιση των προϋπολογισμών.

- Μεγαλύτερη αποδοχή των προϋπολογισμών από το προσωπικό.
- Ικανότητα απεικόνισης των προϋπολογισμών κατά προϊόν.

11.5.4 Η Διοίκηση της Επίδοσης

Η διοίκηση της επίδοσης (performance management) εμπεριέχει τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων αναφορικά με τον έλεγχο του κόστους και ταυτόχρονα θέτει στόχους για το ίδιο το προσωπικό καθώς και στόχους επίδοσης για κάθε δραστηριότητα. Το αποτέλεσμα είναι ο σχηματισμός μιας βάσης συνεχούς πληροφόρησης, από όπου εντοπίζονται εκείνες οι περιοχές που κάθε διοικών μπορεί να ελέγξει προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Ο έλεγχος του κόστους είναι ένα βασικό συστατικό σε κάθε σύστημα μέτρησης της επίδοσης και η *Ανάλυση βάσει Δραστηριοτήτων* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εστιαστεί η προσοχή σε συγκεκριμένες περιοχές του κόστους, οι οποίες αποδίδονται στη υπευθυνότητα κάποιου συγκεκριμένου ατόμου μέσα στην επιχείρηση. [12]

11.6 Ο ρόλος της Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων (ABM) στη μέτρηση της αξίας του πελάτη (customer value).

Ένα από τα σημεία-κλειδιά για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη νέα οικονομία είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς και της κερδοφορίας του πελάτη και η αξιοποίηση της πληροφόρησης αυτής για την πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχέσεων με αυτόν. Υπό το πρίσμα αυτό ορίζεται και η **αξία χρόνου ζωής του πελάτη (Customer lifetime value CLV)**, η οποία είναι ένα μέτρο της

μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη. Το σύστημα ABM έχει εδώ τον καθοριστικό ρόλο του να θεμελιώσει την ποσοτικοποίηση της *αξίας χρόνου ζωής του πελάτη*. Για την κατανόηση του ποιοι πελάτες είναι επικερδείς, είναι απαραίτητο πρώτα να γίνει κατανοητό το περιθώριο συνεισφοράς τους από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουν, όπως και η κατανάλωση των έμμεσων εταιρικών πόρων που γίνεται για αυτούς. [18], [19]

Το σύστημα ABM είναι ιδιαίτερα κατάλληλο προκειμένου να γίνει αντιληπτό το ποιος πελάτης δημιουργεί αξία, με τους παρακάτω τρόπους:

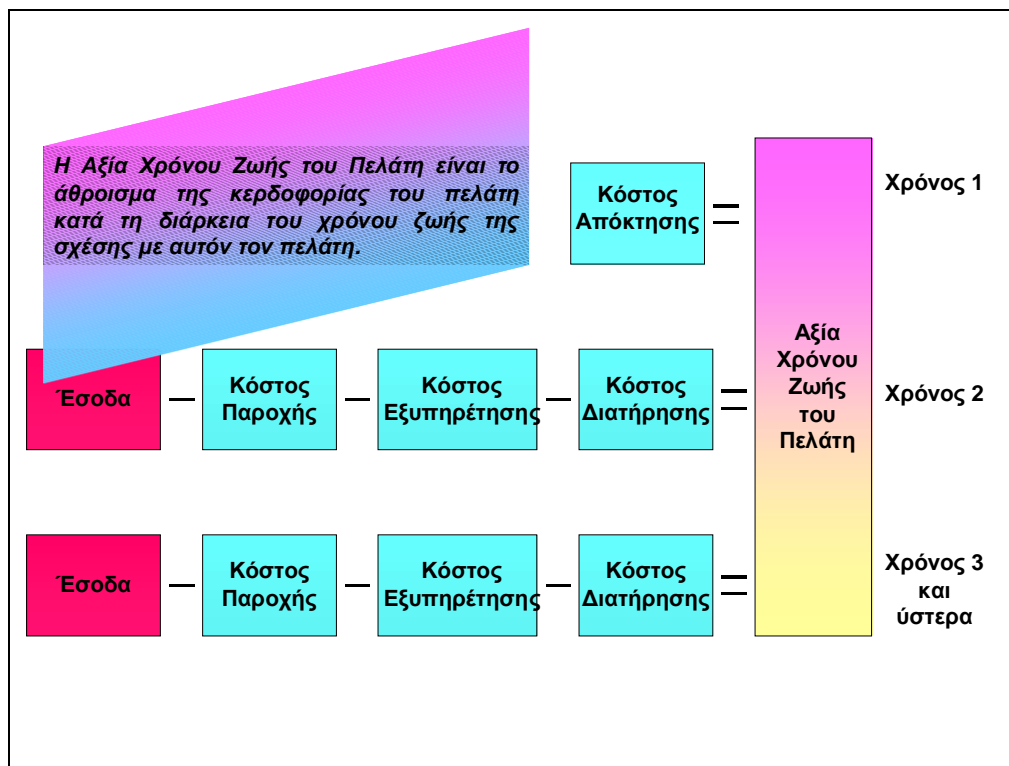
- Κάνοντας κατανοητά τα κόστη όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν οι σχέσεις με τους πελάτες.
- Αποκαλύπτοντας πτυχές της κατανάλωσης πόρων, εκεί όπου οι πρακτικές της παραδοσιακής κοστολόγησης αποτυγχάνουν.
- Αποδίδοντας κόστη δραστηριοτήτων στους πελάτες με βάση την κατανάλωση των οδηγών αυτών των δραστηριοτήτων και των υποκείμενων πόρων τους.

Η αξία χρόνου ζωής του πελάτη, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, δεν είναι όμως το μόνο μέτρο που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να προσδιορίσουμε την αξία του πελάτη. Δύο άλλοι παράγοντες είναι η *τάση του πελάτη να καταναλώσει στο μέλλον* και η *πιθανή διάρκεια της σχέσης με τον πελάτη*. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η *πιθανότητα ο πελάτης αυτός να συστήσει και νέους πελάτες*. [19]

Η μεγαλύτερη πρόκληση για την εκτίμηση της αξίας χρόνου ζωής του πελάτη, είναι η μέτρηση του κόστους, και όχι των εσόδων, στο επίπεδο του πελάτη,. Τη στιγμή που τα έσοδα μπορούν να συγκεντρωθούν κατά πελάτη από το κατάλληλο

πληροφοριακό σύστημα, η κοστολογική πληροφόρηση παρουσιάζεται αθροιστικά στους λογαριασμούς του λογιστηρίου και απαιτεί σημαντικό ποσό ανάλυσης, πριν μπορέσει να αποδοθεί με νόημα και πάλι στους πελάτες. Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων δίνει τα απαραίτητα εργαλεία για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου.

Σε αντίθεση με το σύστημα ABM, οι παραδοσιακές τεχνικές διοίκησης του κόστους, εστιάζουν σχεδόν αποκλειστικά στο προϊόν και σπάνια αποκαλύπτουν το κόστος της απόκτησης, εξυπηρέτησης και διατήρησης των πελατών. Η αξία χρόνου ζωής του πελάτη (*Customer lifetime value CLV*) απαιτεί τη μέτρηση του κόστους σε τέσσερις διαστάσεις: *Κόστος απόκτησης, κόστος παροχής, κόστος εξυπηρέτησης και κόστος διατήρησης*, όπως παραστατικά φαίνεται στο Σχήμα (20).



Σχήμα (20): Η Αξία Χρόνου Ζωής του Πελάτη

Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη μέτρηση της CLV, μια και πολλές από τις διαστάσεις του κόστους περιλαμβάνουν έμμεσα κόστη, τα οποία μπορούν να μετρηθούν μέσω του συστήματος ABM, αλλά δεν είναι άμεσα αντιληπτά μέσω των χρηματοοικονομικών συστημάτων. Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικότερα τις διαστάσεις του κόστους της CLV και μια περιγραφή για το πώς χρησιμοποιείται το σύστημα ABM για να τις ποσοτικοποιήσει. [20] [21]

A. Κόστος απόκτησης (*Cost to Acquire*): Περιλαμβάνει όλα τα κόστη που σχετίζονται με την απόκτηση του πελάτη, όπως διαφήμιση, marketing, άμεση πώληση κλπ. Αν και τα κόστη αυτά πραγματοποιούνται θεωρητικά μια μόνο φορά, στην πραγματικότητα οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην περιοχή αυτή, προκειμένου να επανακτήσουν ένα χαμένο πελάτη, όπως και για προτείνουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες τους. Το σύστημα ABM παίζει εδώ ένα σημαντικό ρόλο, αναγνωρίζοντας τα κόστη όλων των κύριων δραστηριοτήτων απόκτησης πελατών και συσχετίζοντας τα κόστη αυτά με τους πελάτες. Το κόστος απόκτησης περιλαμβάνει τόσο το κόστος των επιτυχημένων προσπάθειών απόκτησης, όσο και των αποτυχημένων.

B. Κόστος παροχής (*Cost to Provide*): Περιλαμβάνει όλα τα κόστη που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διατίθενται στους πελάτες, όπως τα κόστη για την παραγωγή ή συναρμολόγηση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Για μια βιομηχανική εταιρεία, περιλαμβάνονται τα κόστη υλικών, εργασίας και ίσως ένα κατάλληλα επιμερισμένο τμήμα του έμμεσου κόστους παραγωγής. Για μια εταιρεία υπηρεσιών περιλαμβάνονται τα κόστη εργασίας και

σχετικών υποστηρικτικών υπηρεσιών, που εμπλέκονται στην παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη. Στην περίπτωση αυτή οι τεχνικές του συστήματος ABM μπορούν και πάλι να εφαρμοστούν, ώστε να βοηθήσουν στην κατανόηση του πως οι δραστηριότητες του οργανισμού, υποστηρίζουν την παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Γ. Κόστος εξυπηρέτησης (Cost to Serve): Αναφέρεται σε όλα τα κόστη που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών. Για παράδειγμα δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, την αποθήκευση, τη διανομή κλπ. προσδιορίζονται και πάλι με βάση το σύστημα ABM, το οποίο για άλλη μια φορά, είναι βασισμένο στα πραγματικά χαρακτηριστικά εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη.

Δ. Κόστος διατήρησης (Cost to Retain): Περιλαμβάνει όλα τα κόστη που γίνονται προς όφελος της διατήρησης ή της ενίσχυσης της σχέσης με τον πελάτη, φυσικά μετά την αρχική πώληση. Στην πράξη πολλά από αυτά τα κόστη μπορεί να μην ξεχωρίζουν εύκολα από τα κόστη εξυπηρέτησης που περιγράφηκαν νωρίτερα. Αφού προσδιοριστούν τα κόστη των πελατών και τεθούν σε σύγκριση με τα έσοδα, για το χρονικό διάστημα της σχέσης με τον πελάτη, μπορεί τότε να προσδιοριστεί και η σχετική αξία των πελατών. Από την κατάσταση του συσσωρευμένου κόστους κατά τη διάρκεια ζωής της σχέσης με τον πελάτη και μέσω του συνδυασμού με τα συσσωρευμένα έσοδα από τη σχέση αυτή, προσδιορίζεται η αξία χρόνου ζωής του πελάτη (CLV).

Θετική αξία χρόνου ζωής του πελάτη λαμβάνεται από το σημείο όπου τα συσσωρευμένα έσοδα υπερβαίνουν τα συσσωρευμένα κόστη απόκτησης, παροχής, εξυπηρέτησης και διατήρησης του πελάτη.

11.7 Η Διοίκηση βάσει Δραστηριοτήτων (ABM) και το λειτουργικό περιβάλλον (operating environment) της εταιρείας.

Μια εταιρεία ανάλογα με την κατάσταση του λειτουργικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει, μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες: [22]

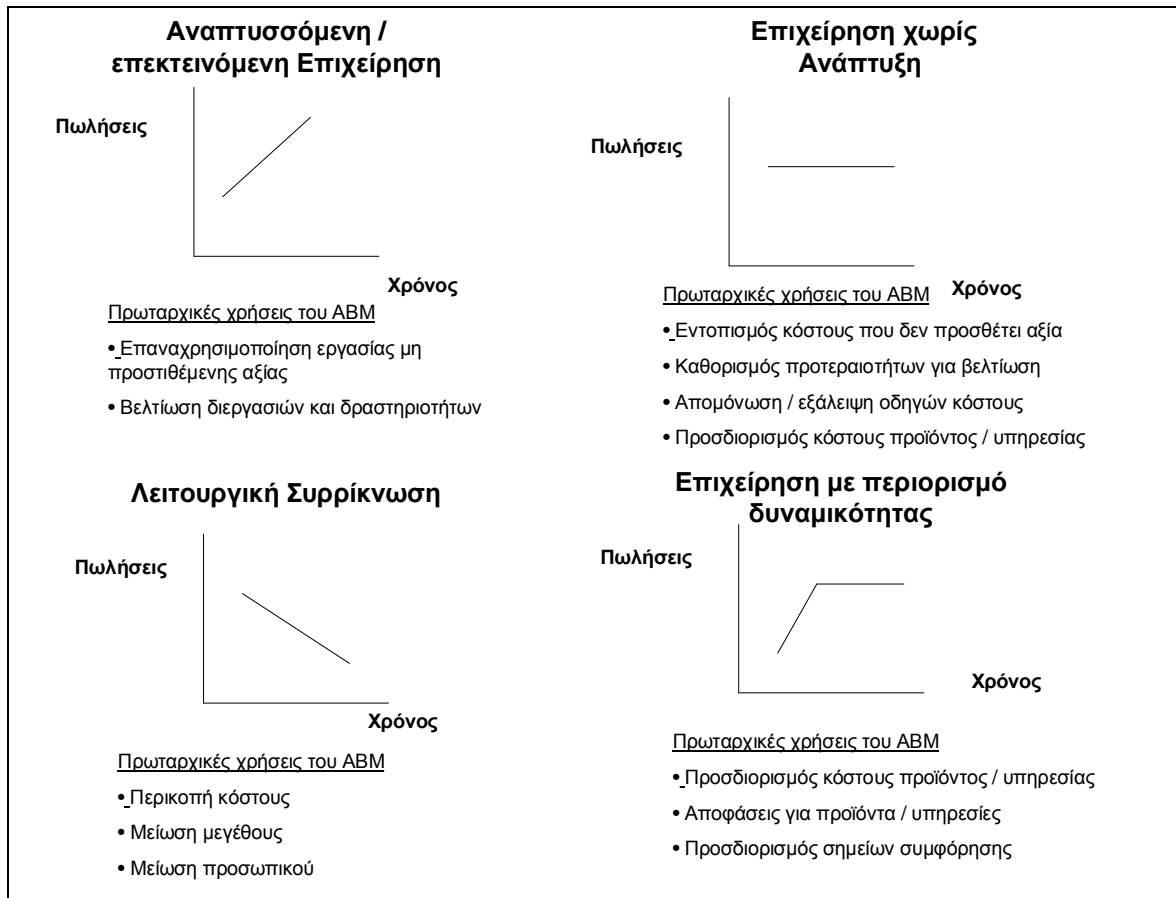
1. **Αναπτυσσόμενη / επεκτεινόμενη επιχείρηση:** Στην περίπτωση αυτή τα κέρδη και η παραγωγικότητα βελτιώνονται, με τις αυξήσεις των πωλήσεων να είναι μεγαλύτερες από τις αυξήσεις του κόστους. Η διοίκηση εδώ πρέπει να εστιάσει το ενδιαφέρον της στην εξάλειψη ή μείωση εργασίας που δεν προσθέτει αξία, έτσι ώστε οι πόροι που απελευθερώνονται να χρησιμοποιηθούν σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Ο σκοπός είναι να αποφευχθεί ή να ελαχιστοποιηθεί η επιστράτευση επιπλέον ανθρώπων και μηχανημάτων, καθώς και να δημιουργηθεί η απαραίτητη πληροφόρηση που να βεβαιώνει ότι οι δραστηριότητες που θεωρούνται σημαντικές για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας, χρηματοδοτούνται επαρκώς.
2. **Επιχείρηση χωρίς ανάπτυξη:** Στην περίπτωση αυτή τα κέρδη και η παραγωγικότητα αυξάνουν με τη χρήση λιγότερων πόρων για τη διατήρηση του ίδιου επιπέδου πωλήσεων. Οι διοικούντες στις περιπτώσεις αυτές επικεντρώνουν στην εξάλειψη ή ελάττωση εργασίας που δεν προσθέτει αξία και τη βελτίωση της εργασίας που προσθέτει αξία. Η βελτίωση των διεργασιών

μέσω εξάλειψης εργασίας και η παραγωγικότερη χρήση των πόρων, έχουν σαν αποτέλεσμα επιπλέον δυναμικότητα. Πάντως αν δεν περιοριστούν οι πόροι ή δεν χρησιμοποιηθούν σε περιοχές που μπορεί να δημιουργηθεί αξία, μπορεί να μην υπάρξει καμία βελτίωση. Η παραγωγικότητα και η κερδοφορία μπορούν να αυξηθούν βραχυπρόθεσμα, με απομάκρυνση της επιπλέον δυναμικότητας που δημιουργείται από την εξάλειψη ή τη βελτίωση των διεργασιών. Αυτό μπορεί να σημαίνει απολύσεις προσωπικού ή πάγωμα των προσλήψεων. Αντίστροφα, οι πλεονάζοντες πόροι μπορούν να αξιοποιηθούν σε περιοχές που οδηγούν σε αύξηση των πωλήσεων ή ανάπτυξη.

3. **Λειτουργική συρρίκνωση:** Εδώ παρατηρείται μείωση των πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει λιγότερη δουλειά και επομένως η δυναμικότητα των δραστηριοτήτων και το κόστος τους πρέπει να μειωθούν, ώστε να απορροφηθεί η μείωση των πωλήσεων. Οι διοικούντες εν όψει αυτής της καταστάσεως χρησιμοποιούν την πληροφόρηση ABM για να προσδιορίσουν εάν μια δραστηριότητα προσθέτει αξία, για τη μείωση του κόστους και τη επιτυχή διαχείριση της μείωσης του μεγέθους της εταιρείας, μέσω της πραγματοποίησης αλλαγών / μειώσεων ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και η στρατηγική πρόθεση της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι μια οξυδερκής περικοπή και ελάττωση του κόστους.
4. **Επιχείρηση με περιορισμό δυναμικότητας:** Μερικές εταιρείες αντιμετωπίζουν την κατάσταση όπου η ζήτηση ξεπερνά την διαθέσιμη δυναμικότητα για την παραγωγή κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι διοικούντες που βρίσκονται μπροστά σε περιορισμούς δυναμικότητας, τυπικά

χρησιμοποιούν την πληροφόρηση ABM για δύο κυρίως λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι το ακριβές κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ιθύνοντες των εταιρειών σκέφτονται ότι μπορούν να πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες με ζημιά ή χαμηλά επίπεδα κερδοφορίας και ταυτόχρονα να απορρίπτουν επικερδείς συνεργασίες. Όταν η εταιρεία λειτουργεί στα όρια της δυναμικότητας, το κόστος του προϊόντος είναι κρίσιμη παράμετρος για τις αποφάσεις μίγματος προϊόντος. Ο δεύτερος λόγος είναι να προσδιοριστεί η δυναμικότητα των δραστηριοτήτων, ως ένας τρόπος να εντοπιστούν οι δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν *σημεία συμφόρησης (bottlenecks)*. Οι προσπάθειες βελτίωσης μπορούν τότε να κατευθυνθούν προς την εξάλειψη ή χαλάρωση των σημείων συμφόρησης, ώστε να αυξηθεί η δυναμικότητα.

Η παραπάνω ανάλυση συνοψίζεται στο παρακάτω Σχήμα (21)



Σχήμα (21): Η λειτουργική θέση της εταιρείας και το ABM

11.8 Διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης βάσει Δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με μια έρευνα του **Institute of Management Accountants** που ολοκληρώθηκε το 1992, είχαν γίνει λιγότερες από 100 απόπειρες εφαρμογής του συστήματος ABM, μέχρι εκείνη τη στιγμή. Μέχρι το τέλος όμως του 1998, υπολογίζεται ότι πάνω από 20,000 εταιρείες είχαν ξεκινήσει προγράμματα εφαρμογής του συστήματος ABM. [23]

Σε σχετική μελέτη [24] που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ και σε εταιρείες που έχουν εφαρμόσει το σύστημα ABM με αξιοσημείωτη επιτυχία, καταδεικνύονται

μερικά από τα βασικά σημεία τα οποία ελήφθησαν υπόψη κατά το σχεδιασμό του εν λόγω συστήματος. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες αυτές σχεδίασαν το σύστημα διοίκησης του κόστους τους έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις διάφορες προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πολλές από τις εταιρείες αυτές ενισχύουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους, γιατί κατανοούν πως οι ενέργειες των πελατών και των προμηθευτών τους, επηρεάζουν σημαντικά την τιμή, την ποιότητα και τη διανομή των προϊόντων τους στους τελικούς καταναλωτές. Οι ίδιες εταιρείες διοικούν το εσωτερικό τους περιβάλλον καλλιεργώντας μια κουλτούρα που υποστηρίζει την αλλαγή, γιατί η αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός συστήματος ABM. Επίσης ευθυγραμμίζουν την προσπάθεια που γίνεται μέσω του συστήματος ABM, ώστε να υποστηριχθούν οι ανάγκες και οι κατευθύνσεις της διοίκησης. Επιπλέον, κάνουν χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να υποστηρίξουν τις ανάγκες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης. Οι εταιρείες αυτές δίνουν έμφαση στον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύονται οι υπάλληλοί τους, ώστε να οι ίδιοι να μεταφράζουν τις δραστηριότητές τους σε όρους κόστους. Ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη του συστήματος ABM είναι ότι μεταφράζει τις δραστηριότητες σε χρηματοοικονομικούς όρους και έτσι δίνει μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας για όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Το σύστημα ABM εφαρμόστηκε σε αρκετές διαφορετικές εφαρμογές που εντάσσονται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες:

1. Υποστήριξη για πρωτοβουλίες βελτίωσης.
2. Χρήση στη λήψη αποφάσεων.

3. Χρήση για μέτρηση της επίδοσης. [24], [25]

Η εταιρεία **Arthur Andersen** σε σχετική μελέτη υλοποίησης συστημάτων ABM, εντοπίζει επτά (7) παράγοντες επιτυχίας, όπως αυτοί προκύπτουν από την εμπειρία των εταιρειών **καλύτερης πρακτικής (best practice)**. Οι παράγοντες αυτοί είναι: [26]

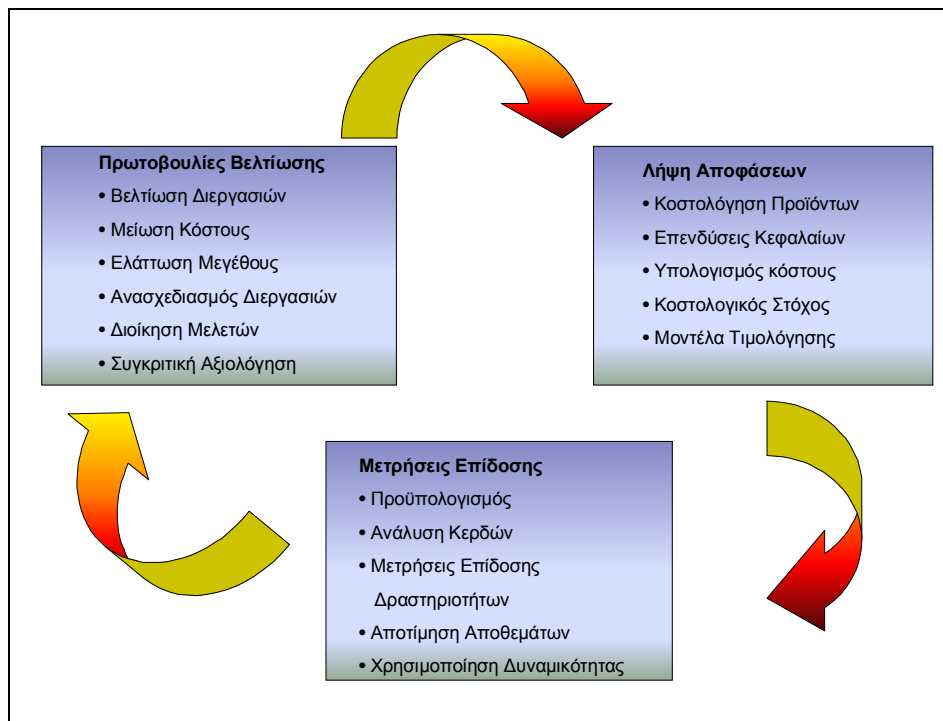
1. **Προτεραιότητα και δέσμευση από τη διοίκηση:** Η προτεραιότητα και η δέσμευση δεν θα πρέπει να μένουν στις λέξεις, αλλά να επιδεικνύονται μέσω της αφιέρωσης σε αυτές πόρων και χρόνου.
2. **Χρήση και εφαρμοσιμότητα:** Το σύστημα ABM θα πρέπει να έχει χρήση στην ανάλυση κερδοφορίας πελατών, στη μέτρηση της επίδοσης, στην περικοπή του κόστους, την τιμολόγηση, κλπ. Η πληροφόρηση που παρέχει το σύστημα ABM, πρέπει να εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών αναγκών και την επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων.
3. **Συνεπή εφαρμογή της μεθοδολογίας του συστήματος ABM.** Οι εταιρείες καλύτερης πρακτικής εφαρμόζουν με συνέπεια γενικά αποδεκτές μεθόδους διαδικασίες, όρους, τεχνικές και πρακτικές του συστήματος ABM.
4. **Αξιόπιστα και χαμηλού κόστους συστήματα πληροφόρησης.** Οι εταιρείες καλύτερης πρακτικής δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εγκατάσταση συστημάτων, διαδικασιών και μεθόδων, απαραίτητων για τη συγκέντρωση και αναφορά της πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων σε κανονική βάση, με δύο στόχους: το κόστος και την έγκαιρη πληροφόρηση.
5. **Σύνδεση με πρωτοβουλίες βελτίωσης, στόχους και μετρήσεις επίδοσης, καθώς και το λειτουργικό περιβάλλον.** Η πληροφόρηση του συστήματος

ABM παρέχει αξία και όφελος σε μια εταιρεία όταν χρησιμοποιείται για ληφθούν καλύτερες αποφάσεις και να βελτιωθούν διεργασίες. Η σύνδεση της πληροφόρησης αυτής με τους στόχους τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις πρωτοβουλίες βελτίωσης είναι ζωτικής σημασίας.

6. **Σύνδεση με κίνητρα.** Η σύνδεση με το σύστημα αμοιβών θεωρείται σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος ABM. Οι εταιρείες καλύτερης πρακτικής συμφωνούν ότι η αμοιβή υποκινεί τη συμπεριφορά σε μια εταιρεία και πιστεύουν ότι η σύνδεση αυτή έχει μεγάλη δύναμη.
7. **Εκπαίδευση και επιμόρφωση.** Οι εταιρείες καλύτερη πρακτικής χρησιμοποιούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση, με σκοπό να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα διοίκησης του κόστους σε όλο το προσωπικό.

Στη συνηθέστερη περίπτωση οι εταιρείες που διακρίθηκαν για την πρακτική τους κατά την εφαρμογή του συστήματος ABM, αρχικά μπαίνουν στον **κύκλο αξίας του συστήματος ABM** (Σχήμα 22) σε κάποιο τμήμα του και στη συνέχεια μετακινούνται σε άλλες εφαρμογές καθώς τα συστήματα ABM που εφαρμόζουν, εξελίσσονται. Η μετακίνηση αυτή είναι σημαντική μια και μόνο χρήση ή εφαρμογή της πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων, μπορεί να μην είναι σε θέση να αποδώσει αρκετή αξία, ώστε να αντισταθμίσει το κόστος εφαρμογής και διατήρησης του συστήματος. Για παράδειγμα, η **First Tennessee Bank (FTB)** χρησιμοποίησε αρχικά το σύστημα ABM για να βελτιώσει την κερδοφορία των προϊόντων και των πελατών. Μετά την πραγματοποίηση της ανάλυσης κερδοφορίας, η FTB άρχισε να χρησιμοποιεί το σύστημα ABM για να υποστηρίξει

κάποιες πρωτοβουλίες βελτίωσης. Πάντως σε πολλές εταιρείες το σύστημα ABM θεωρήθηκε ως ένα εργαλείο για να υποστηρίξει άλλες πρωτοβουλίες βελτίωσης, όπως τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τον Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διεργασιών κλπ. [27], [28]



Σχήμα (22): Ο Κύκλος Αξίας του συστήματος ABM

Η αξία και τα οφέλη του συστήματος ABM μπορούν να αποδώσουν καρπούς μόνο από τις αποφάσεις και ενέργειες που επέρχονται από την ενεργοποίηση κάποιων ανθρώπων, οι οποίοι βασίστηκαν στη γνώση και την πληροφορία που παρείχε το σύστημα ABM. Όσοι αποφασίσουν να εφαρμόσουν το σύστημα ABM, θα πρέπει να ξέρουν ότι όλες οι προσπάθειες θα είναι χωρίς αντίκρισμα, εάν η πληροφόρηση αυτή δεν αξιοποιηθεί και δεν γίνει αφορμή για ανάληψη δράσης.

Προϋπόθεση όμως για τη λήψη των ωφελειών του συστήματος ABM είναι η προθυμία της διοίκησης να αποδώσει αρμοδιότητες ώστε να γίνουν αποτελεσματικές οι αποφάσεις, οι ενέργειες και οι αλλαγές, με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των σκοπών της εταιρείας. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να δοθούν συγκεκριμένες αρμοδιότητες με σκοπό τη μείωση ή εξάλειψη δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία, τη βελτίωση των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία και τη μείωση ή εξάλειψη των σχετικών οδηγιών κόστους. [28]

Από μια μελέτη που έγινε σε πάνω από 150 εταιρείες, γνωστές για τις καλές επιδόσεις τους στον τομέα εφαρμογής του συστήματος ABM, που διοργανώθηκε από κοινού από το **American Productivity & Quality Center** και το **Consortium for Advanced Manufacturing – International**, προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

1. Περίπου 40% των εταιρειών που ανταποκρίθηκαν στη μελέτη, ανέφεραν ότι ο συνολικός αριθμός δραστηριοτήτων τους ήταν μεταξύ 101 και 250, ενώ ένα 30% είχε 26 έως 100 δραστηριότητες.
2. Το 32% των εταιρειών αυτών ισχυρίστηκε ότι ο συνολικός αριθμός των φορέων κόστους ήταν από 26 έως 100. Δύο εταιρείες προσδιόρισαν πάνω από 10,000 φορείς κόστους.
3. Το 40% των εταιρειών αυτών προσδιόρισε τον αριθμό των οδηγιών δραστηριοτήτων από 6 έως 15 και επίσης το 40% έδωσε αριθμό οδηγιών πόρων από 5 έως και 10. [29]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 11^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

[1] Player Steve and Lacerda Roberto, Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999, p. 4

[2] Turney Peter B. B., "Activity-Based Management", Management Accounting, January 1992, p.20,21

[3] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 4

[4] CIMA, Activity Based Management, Day One - The Fundamentals, Athens, June, 1991, p.6

[5] Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994, p. 104

[6] Sharman Paul, "The role of measurement in activity-based management", CMA, Volume 67, Number 7, September 1993, p. 25-29

[7] όπως [2], p. 21-24

[8] όπως [3], p. 4-10

[9] Maberley Julie, "Activity-based costing in financial institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998 p. 29

[10] *ibid*, p. 172,179,213

[11] όπως [2], p. 24,25

[12] όπως [9], p. 301,311

[13] όπως [5], p. 266,267

[14] Cooper Robin and Slagmulder Regine, "Activity-Based Budgeting-Part 1", Strategic Finance, September 2000, p. 85,86

[15] Sharman Paul, "Activity/process budgets: a tool for change management", CMA, Volume 70, Number 2, March 1996, p. 21-24

[16] όπως [5], p. 268

[17] Innes, John & Mitchell, Falconer, “The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom’s Largest Financial Institutions”, The Service Industries Journal, 17(1), 1997, p.198

[18] Cooper Robin and Slagmulder Regine, “Designing ABC Systems for Strategic Costing and Operational Improvement”, Strategic Finance, August 1999,p.19

[19] Ness Joseph A., Schroeck Michael J., Letendre Rick A. and Douglas Willmar J., “The role of ABM in measuring customer value, part one”, Strategic Finance, March 2001, p.32-37

[20] Ness Joseph A., Schroeck Michael J., Letendre Rick A. and Douglas Willmar J., “The role of ABM in measuring customer value, part two”, Strategic Finance, April 2001, p.44-49

[21] Sharman Paul , “ABC and the bottom line on customers”, CMA, Volume 70, Number 7, September 1996, p. 20-24

[22] όπως [3], p. 25-27

[23] όπως [1], p. 20

[24] Swenson Dan, “Best Practices in Activity-Based Management”, Journal of Cost Management, November/December 1997, p. 6-14

[25] Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996, p. 28

[26] όπως [1], p. 21-25

[27] όπως [24], p. 12

[28] όπως [25], p. 28

[29] όπως [25], p. 56

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adams M, "Activity-based costing (ABC) and the life insurance industry", The Service Industries Journal, 16(4), 1996, p. 511-526
2. Artto Karlos A., "Life Cycle Cost Concepts and Methodologies", Journal of Cost Management, Fall 1994, p.28-32
3. Baxendale S. J., "Activity-Based Costing for a Claims Processing Operation", Society of Chartered Property and Casualty Underwriters – CPCU Journal, 52(2), Summer 1999, p.84-88
4. Brignall T.J., Fitzgerald L., Johnston R., & Silvestro R., "Product Costing in Service Organizations", Management Accounting Research, 1991, 2, p.227-248
5. Bukh Nikolaj D., Gormsen Peter & Mols Niels Peter, "Accounting for the Financial Service Customer in Denmark: Activity-Based Costing Practices" <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=399>
6. Coate Charles J. and Frey Karen J., "Integrating ABC, TOC and Financial Reporting", Journal of Cost Management", July/August 1999, p.22-27
7. Cobb Ian, Helliar Christine and Innes John, "Management Accounting Change in a Bank", Management Accounting Research, 1995, 6, p.155-175
8. Cooper Robin, Slagmulder Regine, "Develop Profitable New Products with Target Costing", Sloan Management Review, Summer 1999, p.23-33
9. Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., "From ABC to ABM", Management Accounting, November 1992, p. 54-57
10. Cooper Robin and Slagmulder Regine, "Activity-Based Budgeting-Part 1", Strategic Finance, September 2000, p. 85-86
11. Cooper Robin and Slagmulder Regine, "Designing ABC Systems for Strategic Costing and Operational Improvement", Strategic Finance, August 1999, p.18-20
12. Crane Michael and Meyer John, "Focusing on True Costs in a Service Organization", Management Accounting, February 1993, p. 41-45
13. Cross Rob, Majikes Matthew & Kelleher John, "Activity-based Costing in Commercial Lending: The Case of Signet Bank", Commercial Lending Review, 12(4), 1997, p. 24-30

14. Datar S. M. & Kaplan R. S., "The Co-operative Bank", Harvard Business School Case #9-195-196, 1995
15. Estrin T. L., Kantor Jeffrey and Albers David, "Is ABC Suitable for Your Company?", Management Accounting, April 1994, p. 40-45
16. Gardner Mona J. and Lammers Lucille E., "Cost Accounting in Large Banks", Management Accounting, April 1988, p.34-39
17. Hart A. & Smith M., "Customer Profitability Audit in the Australian Banking Sector", Managerial Audit Journal, 13(7), 1998, 411-418
18. Hartfeil Guenther, "Bank One Measures Profitability of Customers, not just Products", Journal of Retail Banking Services, 18(2), 1996, p. 23-29
19. Hobdy Terrence, Thomson Jeff and Sharman Paul, "Activity-Based Management at AT&T", Management Accounting, April 1994, p.35-39
20. Huang Li-Hua, "The Integration of Activity-Based Costing and the Theory of Constraints", Journal of Cost Management, November/December 1999, p. 21-27
21. Innes John, Mitchell Falconer and Sinclair Donald, "Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results", Management Accounting Research, 2000, 11, p.349-362
22. Innes John & Mitchell Falconer, "The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions", The Service Industries Journal, 17(1), 1997, p.190-203
23. Kallapur S., "American Bank", Harvard Business School Case #9-187-194, 1987
24. Karr John, "Profitability Analysis: activity based costing in the financial services industry", Bank Accounting & Finance, 8(1), 1994, p. 30-36
25. Krumwiede K. R., "ABC: Why it's tried and how it succeeds", Management Accounting, April 1998, p. 32-38
26. Mays J. W. & Sweeney R. B., "Activity-Based Costing in Banking: A Case Study", Journal of Bank Cost & Management Accounting, 1994, p.67-78
27. Ness Joseph A., Schroeck Michael J., Letendre Rick A. and Douglas Willmar J., "The role of ABM in measuring customer value, part one", Strategic Finance, March 2001, p.32-37

28. Ness Joseph A., Schroeck Michael J., Letendre Rick A. and Douglas Willmar J., "The role of ABM in measuring customer value, part two", Strategic Finance, April 2001, p.44-49
29. Norkiewicz Angela, "Nine Steps to Implementing ABC", Management Accounting, April 1994, p. 28-33
30. Ostrenga Michael R., "Activities: The Focal Point of Total Cost Management", Management Accounting, February 1990, p. 42-49
31. Pattison Diane D. and Arendt Carrie Gavan, "Activity-Based Costing: It Doesn't Work All the Time", Management Accounting, April 1994, p. 55-61
32. Rotch Williams, "Activity-Based Costing in Service Industries", Journal of Cost Management, Summer 1990, p. 4-14
33. Sharma Vidya S., "Determining product profitability", The Bankers Magazine, March-April 1994, p.67-71
34. Sharman Paul, "Activity and driver analysis to implement ABC", CMA, Volume 68, Number 6, July/August 1994, p.13-16
35. Sharman Paul, "Activity-based management: a growing practice", CMA, Volume 67, Number 2, March 1993, p.p. 17-22
36. Sharman Paul, "The role of measurement in activity-based management", CMA, Volume 67, Number 7, September 1993, p. 25-29
37. Sharman Paul, "Activity/process budgets: a tool for change management", CMA, Volume 70, Number 2, March 1996, p. 21-24
38. Sharman Paul , "ABC and the bottom line on customers", CMA, Volume 70, Number 7, September 1996, p. 20-24
39. Shim E. and Stagliano A.J., "A survey of U.S. manufacturers on implementation of ABC", Journal of Cost Management, November 1997, p. 39-41
40. Smith Malcolm, "Managing your ABC System", Management Accounting, April 1994, p. 46-47
41. Steimer Thomas E., "Activity-Based Accounting for Total Quality", Management Accounting, October 1990, p. 39-42
42. Sweeney Robert B. and Mays James W., "ABM", Management Accounting, March 1997, p. 20-26

43. Swenson Dan W. and Flesher Dale L., "Are You Satisfied with Your Cost Management System?", Management Accounting, March 1996, p. 49-53
44. Swenson Dan, "Best Practices in Activity-Based Management", Journal of Cost Management, November/December 1997, p. 6-14
45. Turney Peter B. B., "Activity-Based Management", Management Accounting, January 1992, p.20-25
46. Yang Gilbert Y. and Wu Roger C., "Strategic Costing & ABC", Management Accounting, May 1993, p. 33-37

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΞΕΝΗ

1. Blocher Edward J., Chen Kung H. and Lin Thomas W., Cost management: A strategic emphasis, 2nd Edition Irwin-McGraw Hill, 2002
2. Brimson James A., Antos John, Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and non-profit Organizations, John Wiley & Sons Inc., 1994
3. CIMA, Activity Based Management, Day One - The Fundamentals, Athens, June, 1991
4. Cooper Robin, Kaplan Robert S., Maisel Lawrence S., Morrissey Eileen, Oehm Ronald M., Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Institute of Management Accountants Publications, 1992
5. Garrison Ray H. and Noreen Eric W., "Managerial Accounting", Ninth Edition, Irwin-McGraw Hill, 2000
6. Kaplan Robert S., Measures for Manufacturing Excellence, Harvard Business School Press, 1990
7. Maberley Julie, "Activity-based Costing in Financial Institutions", 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998
8. Miller John A., Implementing Activity-Based Management in Daily Operations, John Wiley & Sons Inc., 1996
9. Player Steve and Lacerda Roberto (1999), Arthur Andersen's Global Lessons in Activity-Based Management, John Wiley & Sons Inc., 1999
10. Thomas H. and Kaplan R. S., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, Harvard Business School Press. 1987

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Καϊμενάκη Ευφροσύνη, Η εφαρμογή του activity-based costing από τις εμπορικές εταιρείες και τις 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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**A. Κοστολόγηση σε Ξενοδοχειακή Αλυσίδα**

Σε μια γνωστή πολυεθνική αλυσίδα ξενοδοχείων, της οποίας η ονομασία δεν αποκαλύπτεται, ο γενικός διευθυντής κάθε ξενοδοχείου υποστηρίζεται από μια ομάδα πέντε (5) διοικητών τμημάτων. Τα τμήματα αυτά είναι: Η διατροφή, τα ποτά, τα δωμάτια, οι πωλήσεις / marketing και η υποδοχή. Τα τμήματα αυτά είναι οι θεμελιώδεις “γραμμές προϊόντος” του ξενοδοχείου.

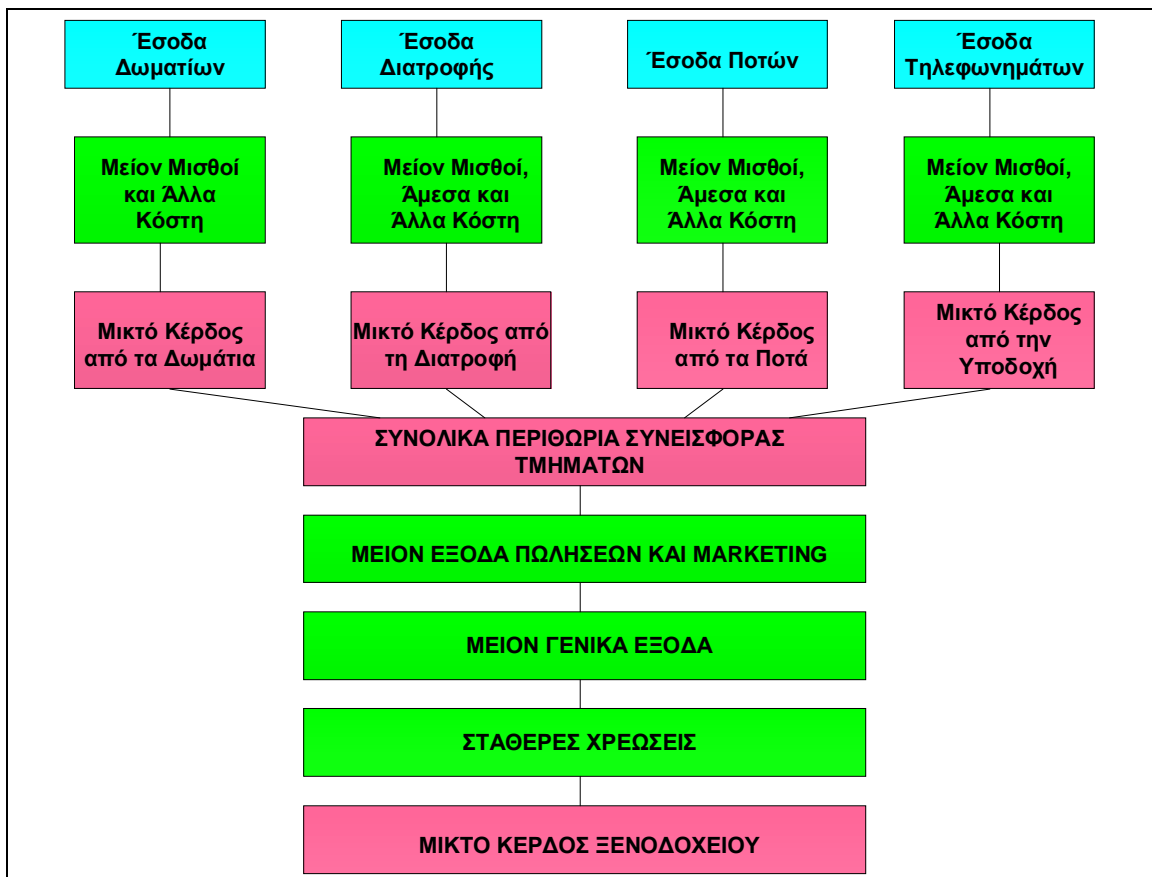
Τα περιθώρια συνεισφοράς των τμημάτων (έσοδα μείον άμεσα κόστη) αποτυπώνονται για τα δωμάτια, τη διατροφή, τα ποτά και την υποδοχή. Το κόστος marketing και πωλήσεων είναι κοινό για όλες τις “γραμμές προϊόντος”. Τα γενικά και σταθερά έξοδα αφαιρούνται για να ληφθεί το μικτό κέρδος του ξενοδοχείου πριν τον επιμερισμό των χρεώσεων των κεντρικών γραφείων.

Τα έσοδα είναι άμεσα ανιχνεύσιμα στα τμήματα και τους πελάτες, μέσω της πληροφόρησης των χρεώσεων. Περίπου το 50% του κόστους είναι άμεσα ανιχνεύσιμο στα τμήματα (και σε μερικούς πελάτες), μέσω των μηνιαίων εγγράφων αναφοράς. Επομένως είναι γνωστά τα μικτά περιθώρια κατά τμήμα / γραμμή προϊόντος.

Από το υπόλοιπο 50% του κόστους, το 40% είναι σταθερά κόστη και σχετίζονται με ιδιοκτησιακού τύπου κόστη όπως μίσθωση, αποσβέσεις και ασφάλιση. Το 60% που απομένει αποτελείται από ημι-μεταβλητά κόστη, που σχετίζονται με τη γενική διοίκηση, την διαφήμιση, την προώθηση, τις βοηθητικές παροχές και τη συντήρηση. Από σχετική συζήτηση με τα στελέχη του εν λόγω ξενοδοχείου, προέκυψε ότι οι οδηγοί κόστους για τα μη ανιχνεύσιμα κόστη μπορεί να είναι, ο

χρόνος για τις αποσβέσεις και τη μίσθωση, η δραστηριότητα του marketing για τη διαφήμιση και την προώθηση και τα επίπεδα πληρότητας για ένα τμήμα των βοηθητικών παροχών και συντήρησης.

Στο παρακάτω Σχήμα (23) παρουσιάζεται διαγραμματικά ο χειρισμός του κόστους για την περίπτωση του ξενοδοχείου.



Σχήμα (23): Ο χειρισμός του κόστους για Ξενοδοχειακή Αλυσίδα

B. Κοστολόγηση σε Τράπεζα.

Εδώ εξετάζουμε την περίπτωση μιας Τράπεζας Εκκαθάρισης (Clearing Bank), που λειτουργεί σε εθνικό επίπεδο στη Μεγάλη Βρετανία, παρέχοντας στους πελάτες της περί τα 350 προϊόντα. Οι πελάτες πραγματοποιούν δοσοληψίες με την τράπεζα με πολλούς τρόπους, όπως ταχυδρομικά, τηλεφωνικά, μέσω ΑΤΜ, και ταμείου.

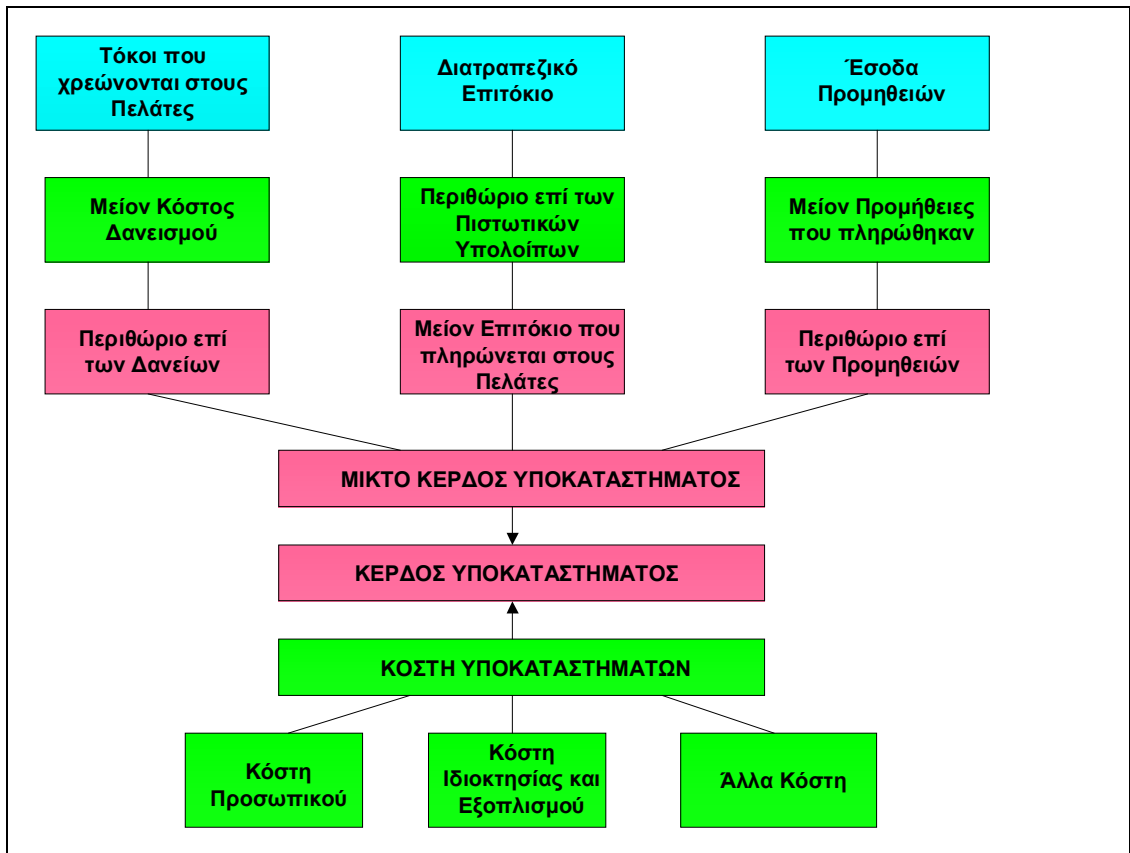
Τα έσοδα δημιουργούνται χρεώνοντας τόκους στους πελάτες, δανείζοντας την κεντρική τράπεζα και χρεώνοντας προμήθειες. Οι διοικητές των υποκαταστημάτων έχουν περιορισμένη δυνατότητα στον καθορισμό των επιτοκίων δανεισμού των πελατών. Τα μικτά περιθώρια είναι γνωστά, μια και συσχετίζονται από τις συναλλαγές της τράπεζας, με την κεντρική τράπεζα. Τέτοια περιθώρια δεν ελέγχονται, επομένως, σε επίπεδο υποκαταστημάτων, μια και καθορίζονται από το “spread” μεταξύ των επιτοκίων στις αγορές χρήματος. Πάντως, στη συγκεκριμένη τράπεζα, αν και τα έσοδα αποδίδονται σε πελάτες και προϊόντα, τα κόστη όχι. Το σύστημα κοστολόγησης φαίνεται στο Σχήμα (24)

Τα κόστη των υποκαταστημάτων αποτελούνται από 60% κόστη προσωπικού, 14% κόστη ιδιοκτησίας και εξοπλισμού και 26% άλλα κόστη. Πάντως δεν γίνεται καμία προσπάθεια να αποδοθούν τα κόστη αυτά σε ξεχωριστές υπηρεσίες ή πελάτες, μια και δεν γίνεται επιμερισμός overhead εντός των υποκαταστημάτων, αν και τα κόστη overhead των τοπικών και κεντρικών γραφείων, επιμερίζονται στα υποκαταστήματα.

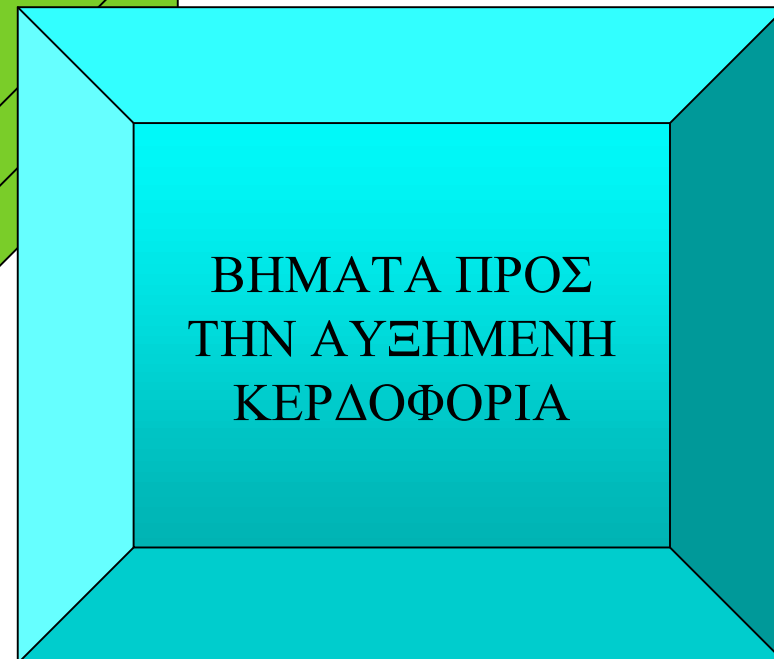
Για λόγους marketing, η τράπεζα διαχωρίζει τις υπηρεσίες σε υπηρεσίες για εταιρικούς πελάτες και υπηρεσίες για το κοινό. Αν και η τράπεζα έχει μεγάλη

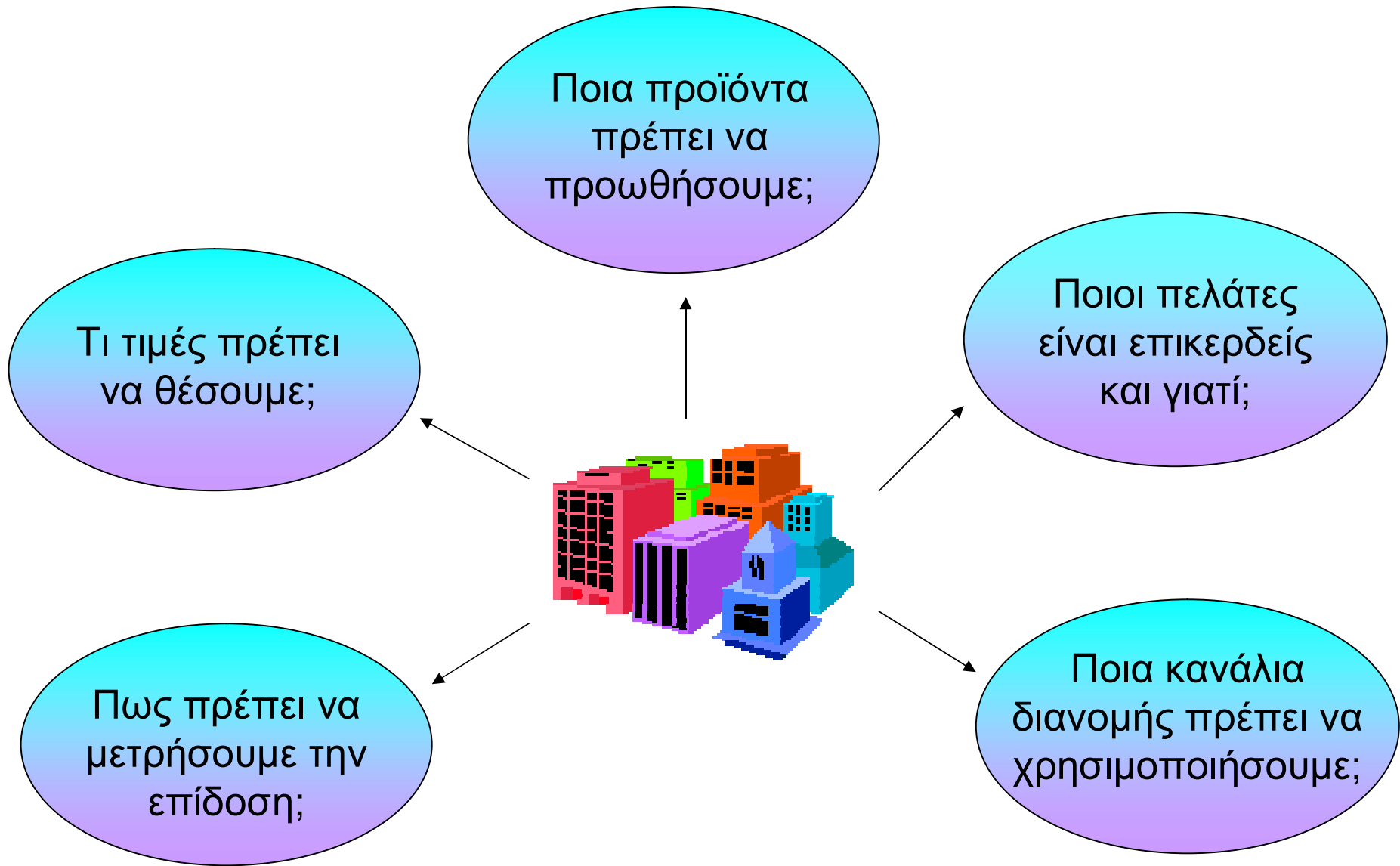
γκάμα προϊόντων, προς το παρόν δεν κάνει καμία προσπάθεια να αποδώσει κόστη υποκαταστημάτων σε προϊόντα. Επομένως, αν και τα μικτά περιθώρια είναι γνωστά ανά προϊόν ή ομάδα πελατών, η καθαρή κερδοφορία κατά πελάτη ή προϊόν, δεν είναι.

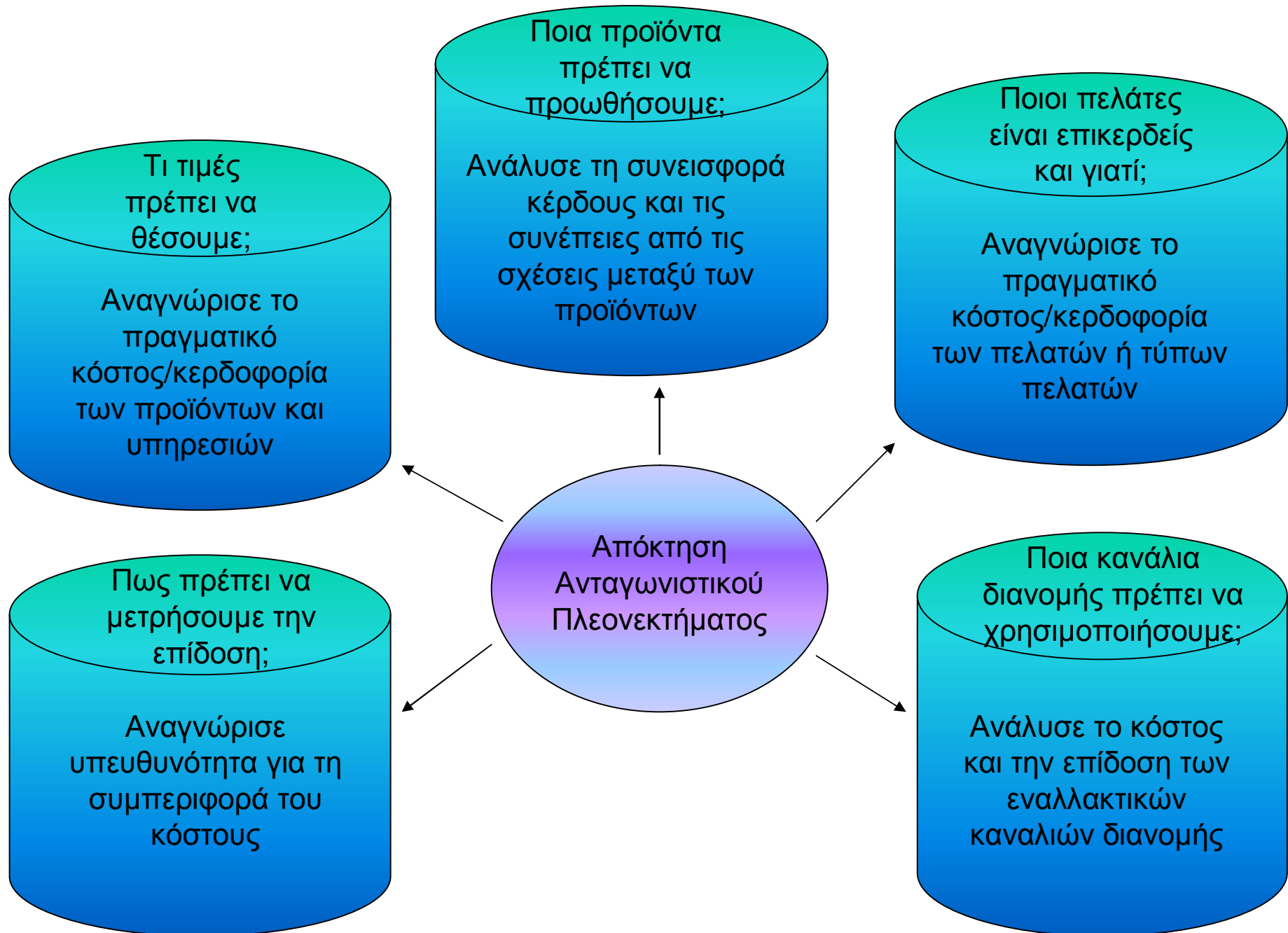
Το τμήμα της τράπεζας που απευθύνεται στο κοινό, διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Η εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται ανά προϊόν είναι αρκετά ποικιλόμορφη, αλλά πιθανώς δεν αξίζει η προσπάθεια επιμερισμού της. Πάντως, στο τμήμα εταιρικής εξυπηρέτησης της τράπεζας, τα πράγματα είναι διαφορετικά. Το προσωπικό επαφής με τους πελάτες είναι περισσότερο υψηλόβαθμο και φαίνεται ότι αξίζει να επιμεριστούν τα κόστη του προσωπικού αυτού στους πελάτες. Κατά το χρόνο παρατήρησης της τράπεζας, είχαν αρχίσει μόλις να εγκαθίστανται συστήματα κατανομής του χρόνου της διοίκησης σε πελάτες. Μια πιθανή εξήγηση γιατί αυτό δεν είχε γίνει νωρίτερα, είναι πιθανώς το εγχείρημα αυτό απαιτούσε μια αλλαγή κουλτούρας, στην οποία ίσως αντιστέκονταν πελάτες και προσωπικό.

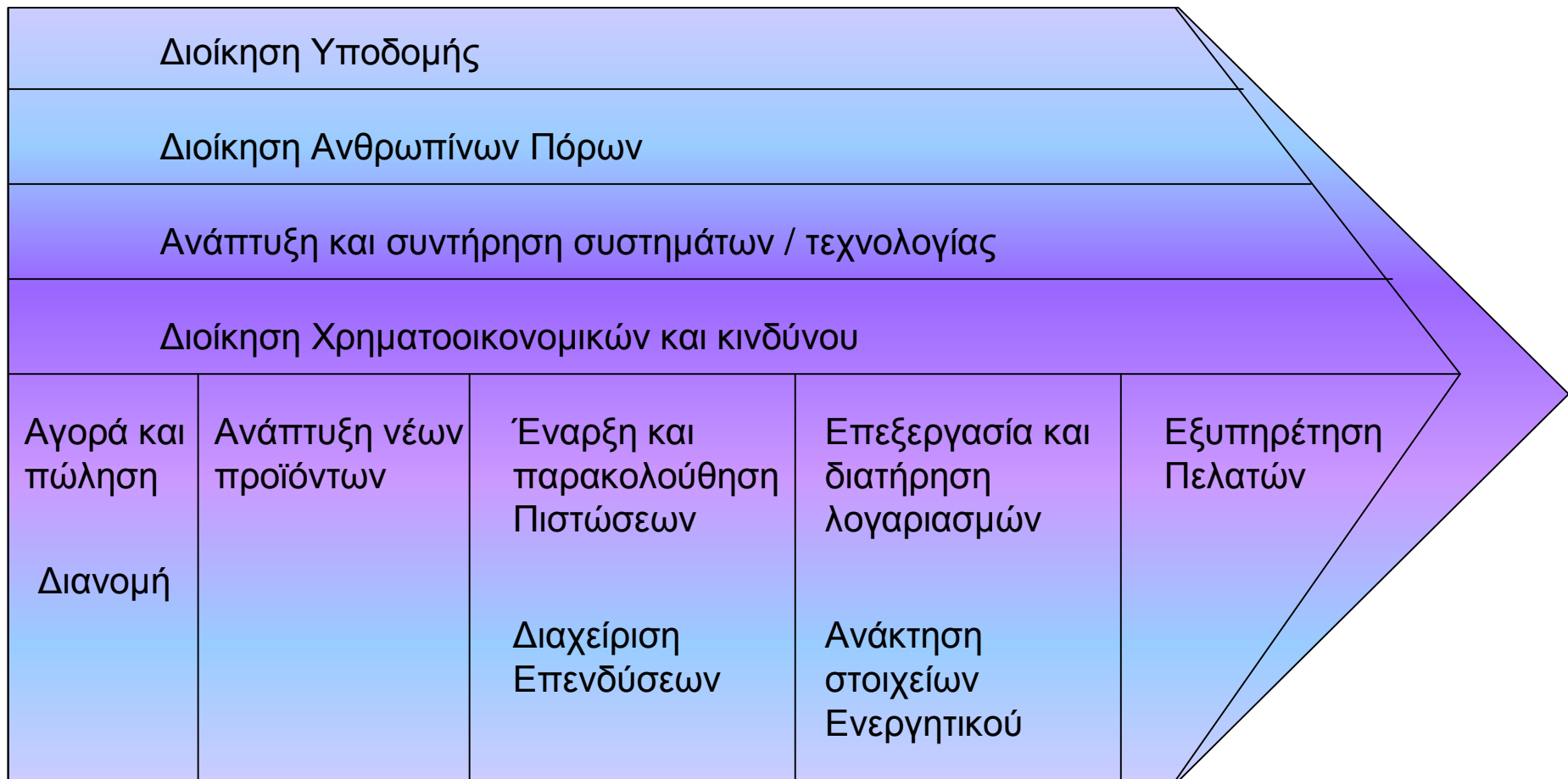


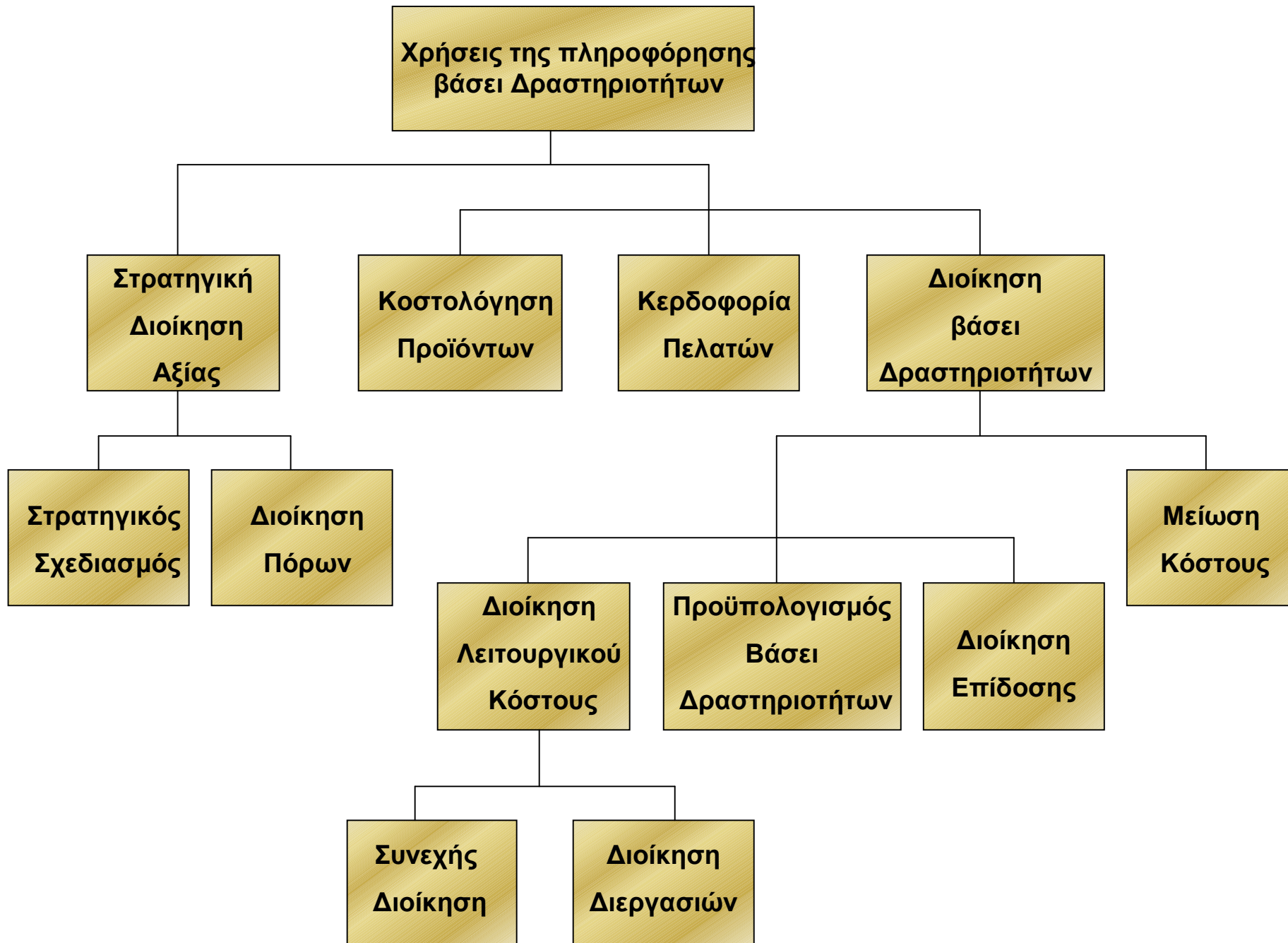
Σχήμα (24): Σύστημα Κοστολόγησης σε Τράπεζα











Παραδείγματα Δραστηριοτήτων	Δραστηριότητες Υποστήριξης Οργανισμού	Λειτουργικές Δραστηριότητες
Θεμελιώδεις Δραστηριότητες	Θεσμοθετημένες Αναφορές	Υπηρεσίες Δανεισμού
	Μισθοδοσία / Προνόμια	Ασφάλειες Ζωής
	Υγιεινή και Ασφάλεια	Ξένο Συνάλλαγμα
	Επενδυτικές Σχέσεις	Επανασφάλιση
	Συμμόρφωση	Διοίκηση Επενδύσεων
Διακριτές Δραστηριότητες	Στρατηγικός Σχεδιασμός	Ανάπτυξη Συστημάτων
	Έρευνα Αγοράς	Πελατειακό Marketing
	Δημόσιες Σχέσεις	Πωλήσεις
	Διοικητική Λογιστική	Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων
	Διοίκηση Θησαυροφυλακίου	Κοστολόγηση Προϊόντων

Πίνακας :Ταξινόμηση Δραστηριοτήτων

Κόστος

- Εξάλειψη
- Ελάττωση
- Βελτίωση
- Αυτοματοποίηση

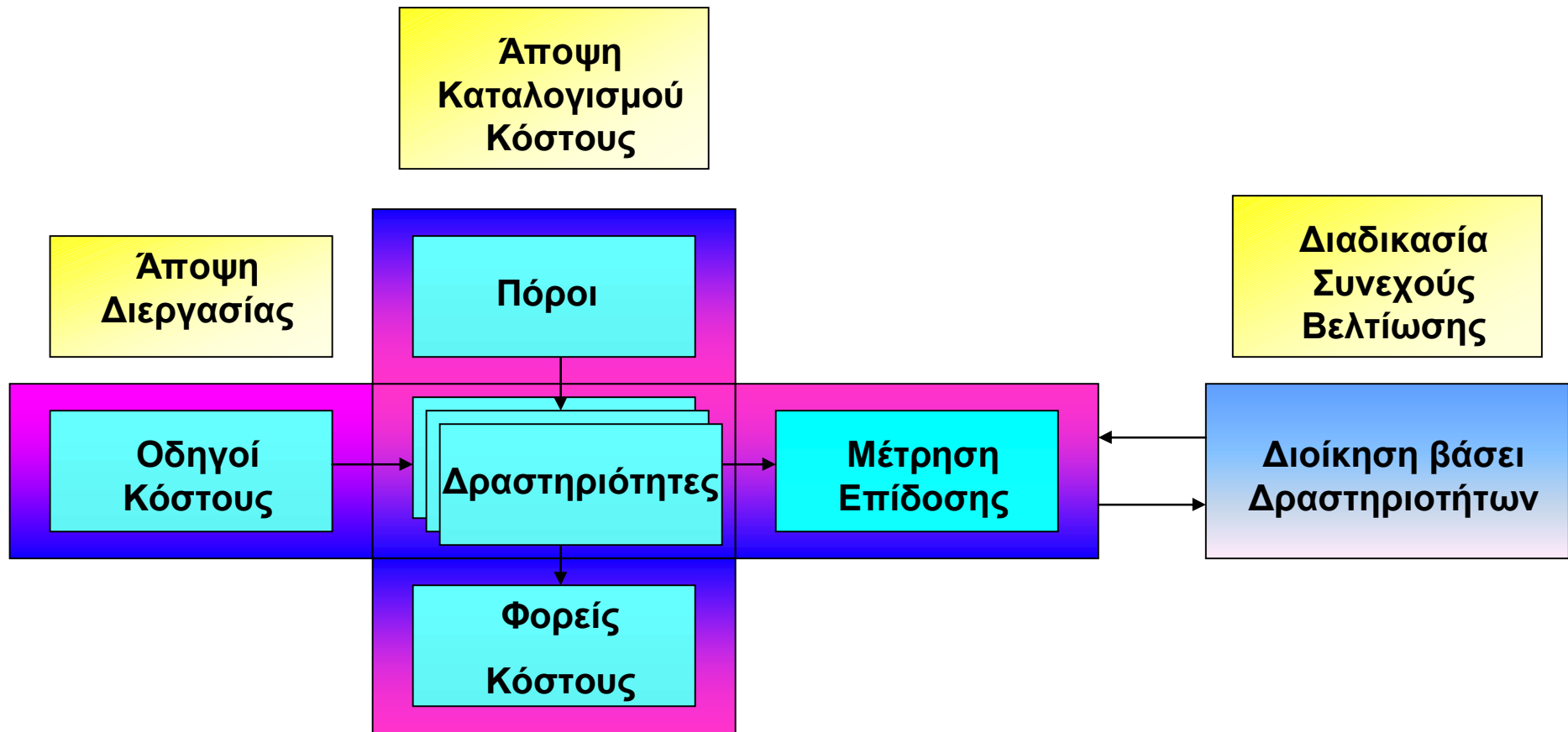
- Βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Βελτίωση ποιότητας της υπηρεσίας

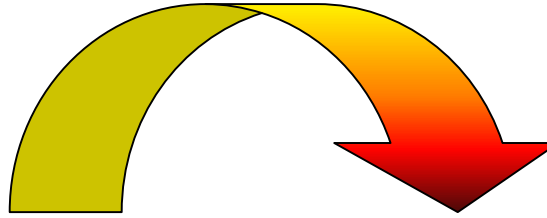
- Αναθεώρηση
- Βελτίωση
- Εξάλειψη

- Προώθηση
- Αύξηση
- Ενίσχυση

Όφελος





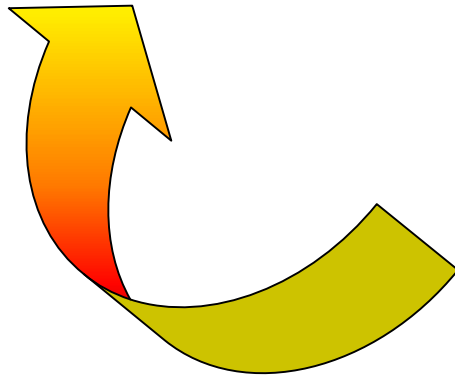


Πρωτοβουλίες Βελτίωσης

- Βελτίωση Διεργασιών
- Μείωση Κόστους
- Ελάττωση Μεγέθους
- Ανασχεδιασμός Διεργασιών
- Διοίκηση Μελετών
- Συγκριτική Αξιολόγηση

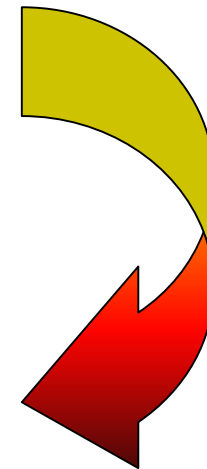
Λήψη Αποφάσεων

- Κοστολόγηση Προϊόντων
- Επενδύσεις Κεφαλαίων
- Υπολογισμός κόστους
- Κοστολογικός Στόχος
- Μοντέλα Τιμολόγησης

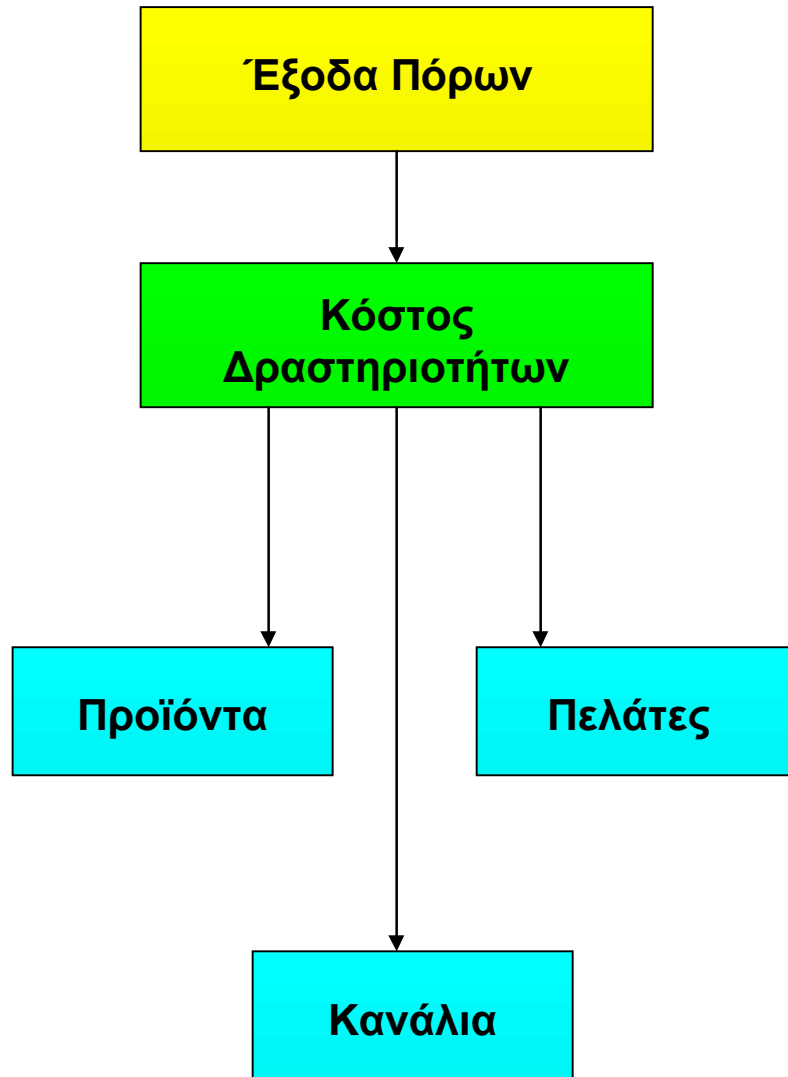


Μετρήσεις Επίδοσης

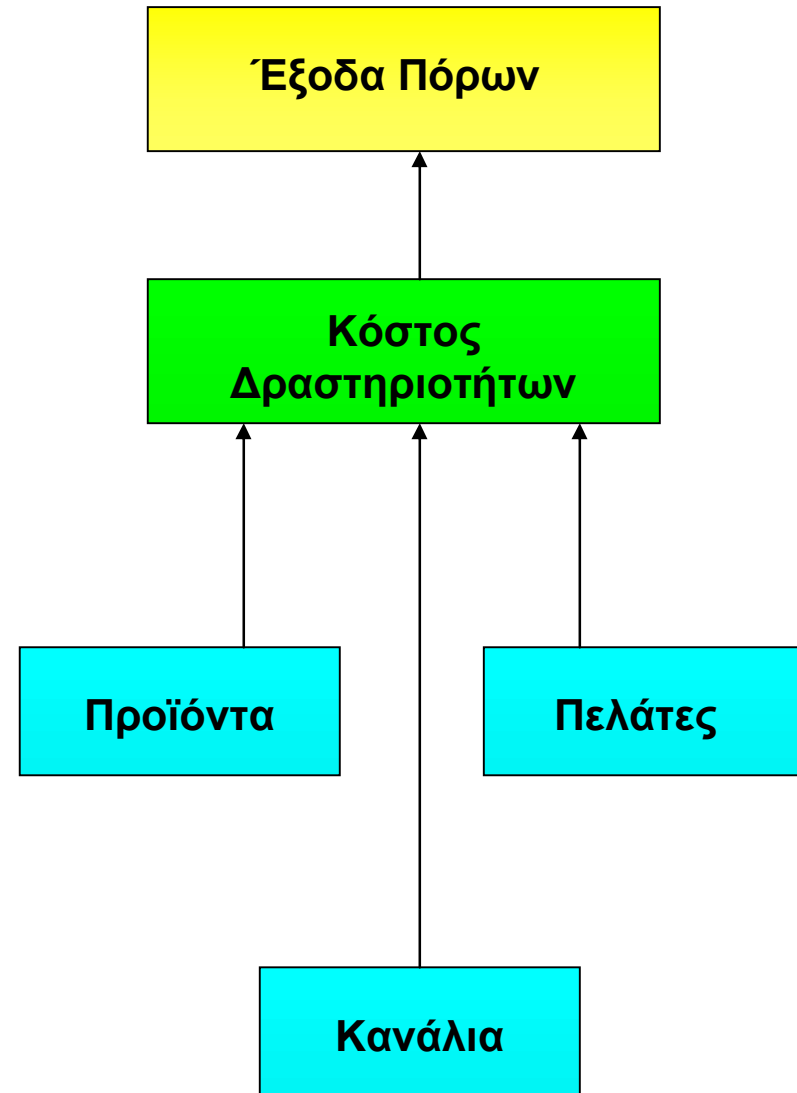
- Προϋπολογισμός
- Ανάλυση Κερδών
- Μετρήσεις Επίδοσης
Δραστηριοτήτων
- Αποτίμηση Αποθεμάτων
- Χρησιμοποίηση Δυναμικότητας



Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων



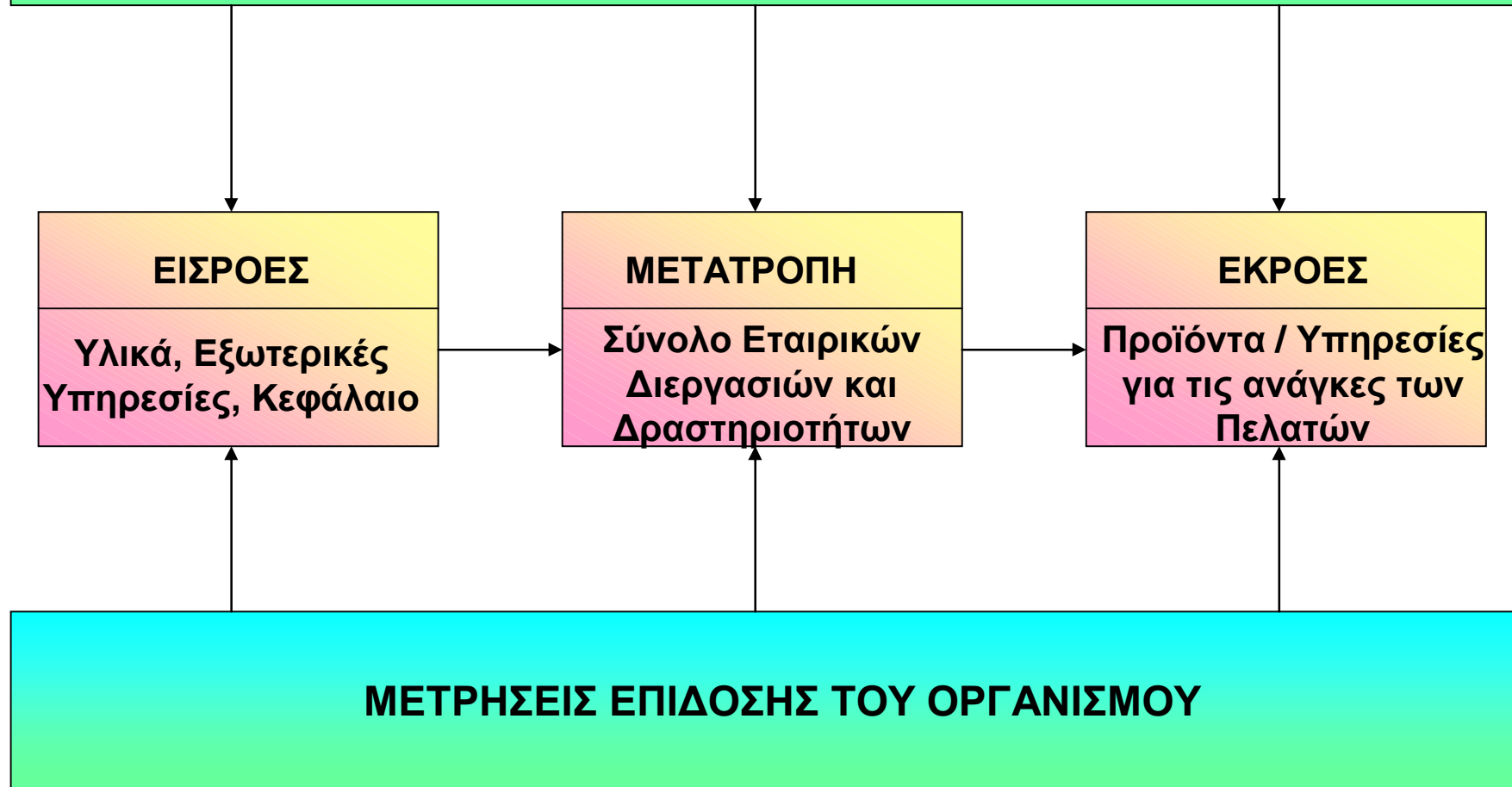
Προϋπολογισμός βάσει Δραστηριοτήτων



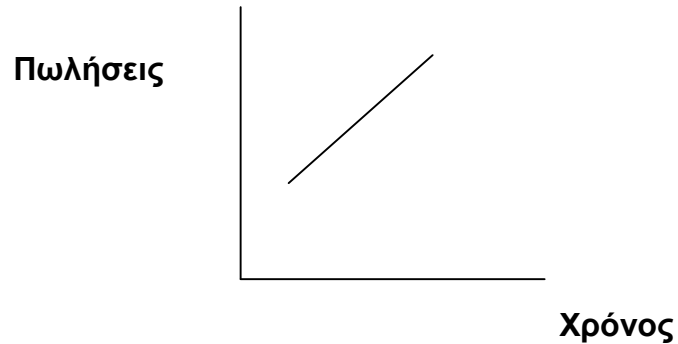
Η Αξία Χρόνου Ζωής του Πελάτη είναι το άθροισμα της κερδοφορίας του πελάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου ζωής της σχέσης με αυτόν τον πελάτη.



ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ



Αναπτυσσόμενη / Επεκτεινόμενη Επιχείρηση



Πρωταρχικές χρήσεις του ABM

- Επαναχρησιμοποίηση εργασίας μη προστιθέμενης αξίας
- Βελτίωση διεργασιών και δραστηριοτήτων

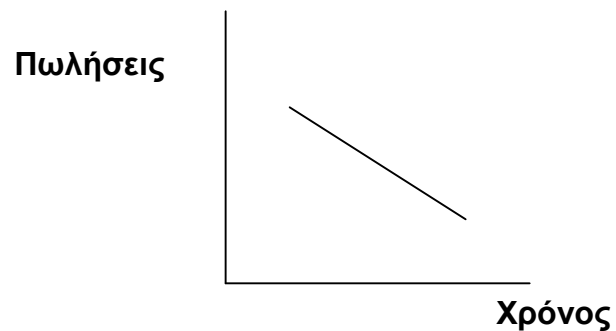
Επιχείρηση χωρίς Ανάπτυξη



Πρωταρχικές χρήσεις του ABM Χρόνος

- Εντοπισμός κόστους που δεν προσθέτει αξία
- Καθορισμός προτεραιοτήτων για βελτίωση
- Απομόνωση / εξάλειψη οδηγών κόστους
- Προσδιορισμός κόστους προϊόντος / υπηρεσίας

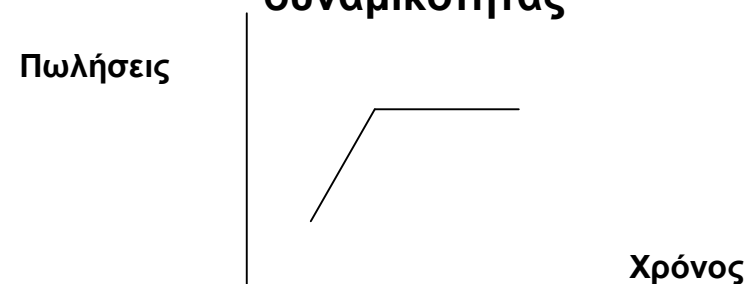
Λειτουργική Συρρίκνωση



Πρωταρχικές χρήσεις του ABM

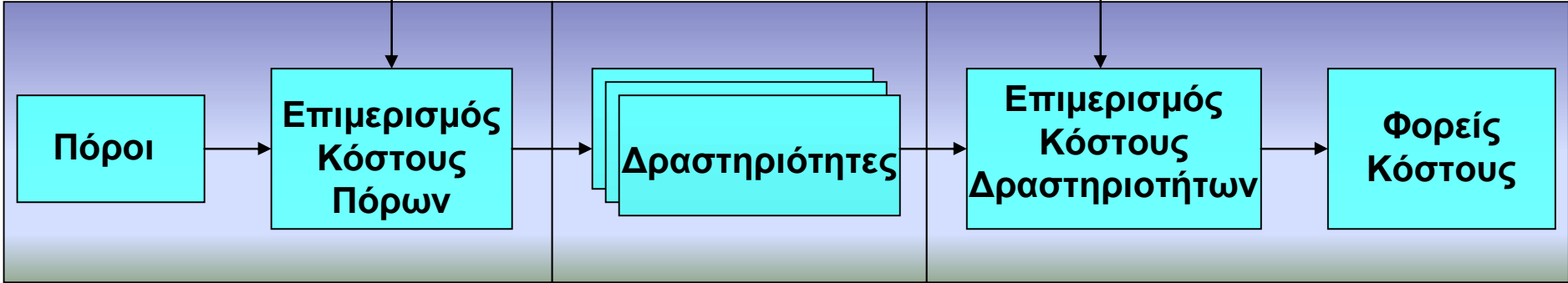
- Περικοπή κόστους
- Μείωση μεγέθους
- Μείωση προσωπικού

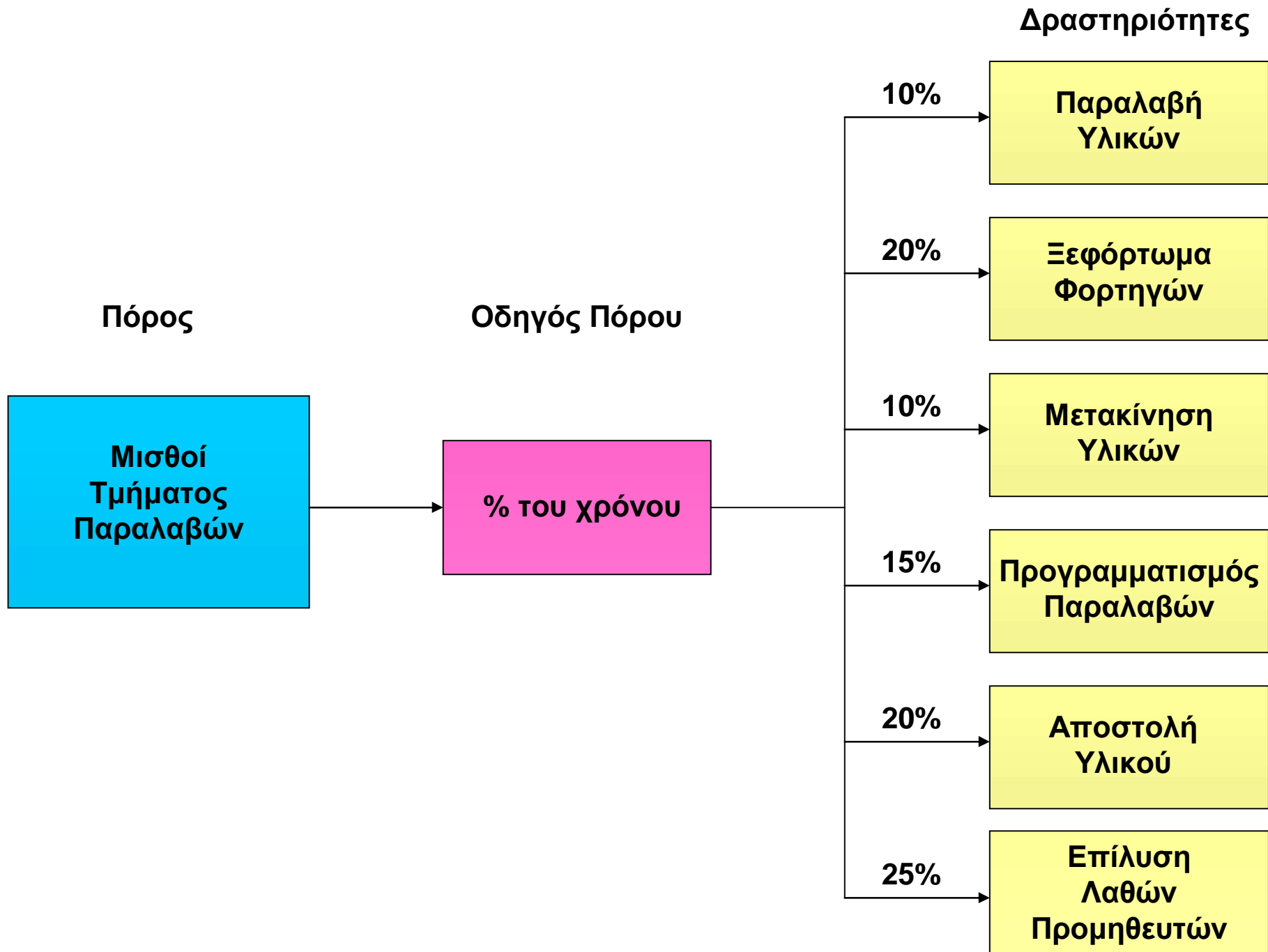
Επιχείρηση με περιορισμό δυναμικότητας

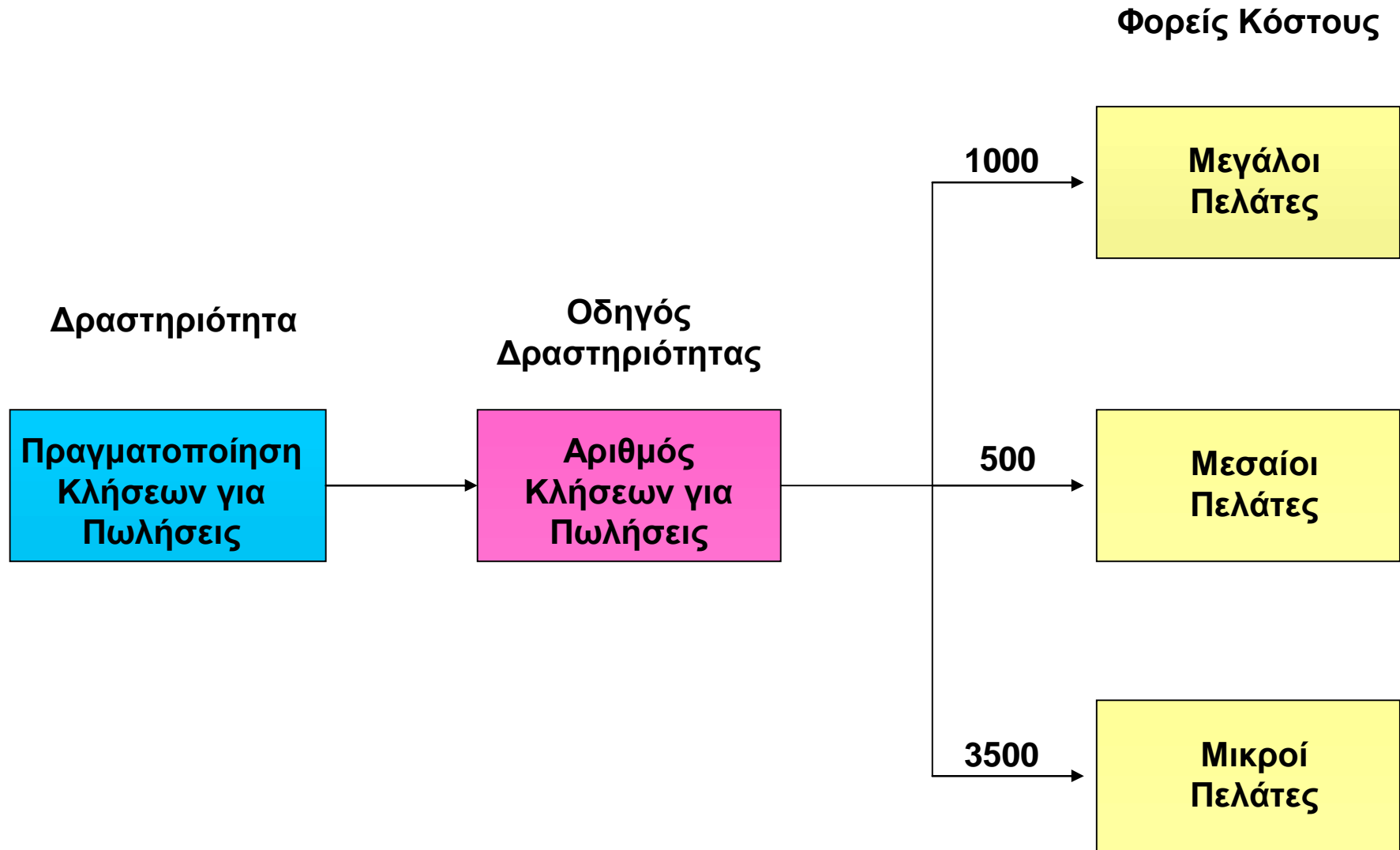


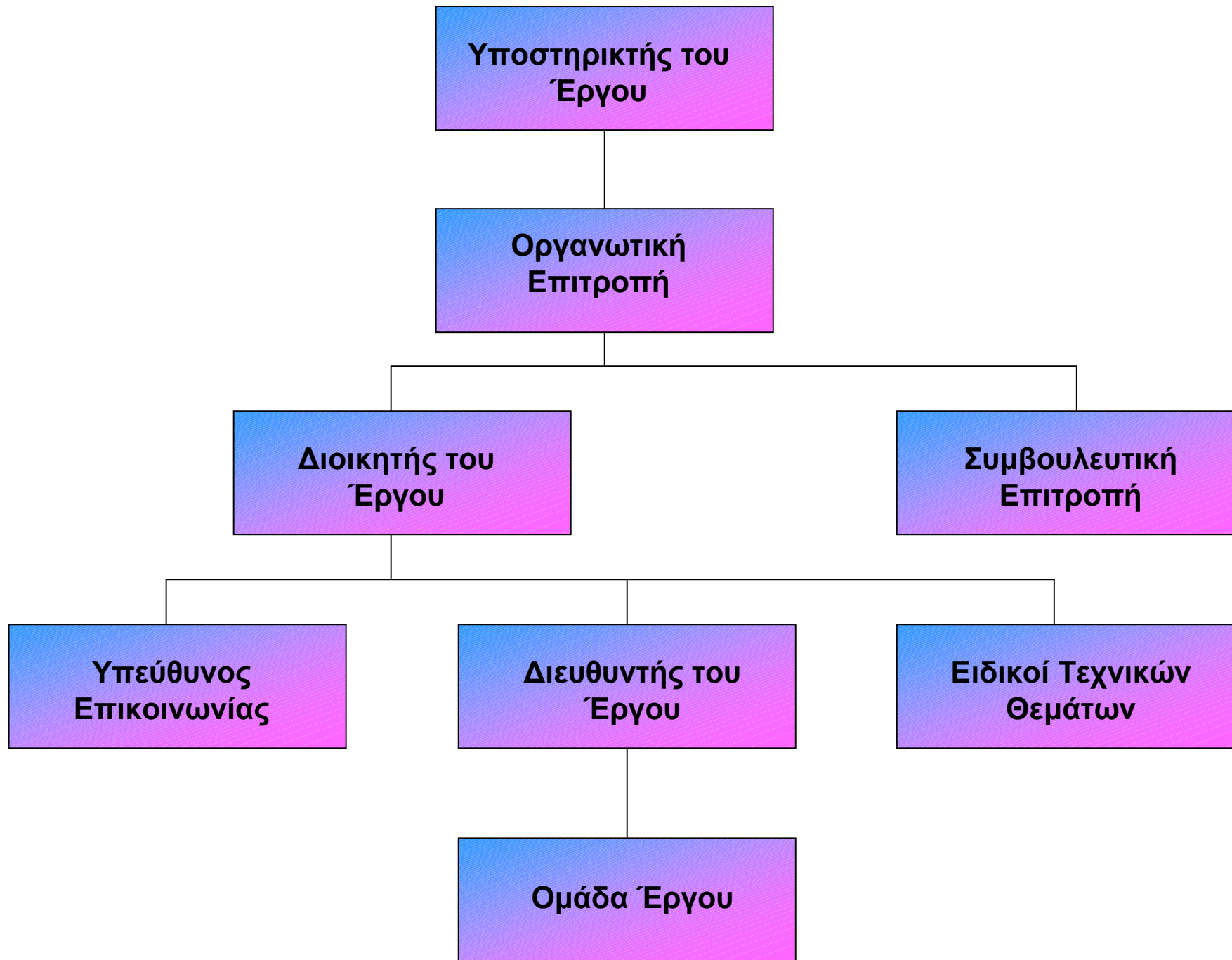
Πρωταρχικές χρήσεις του ABM

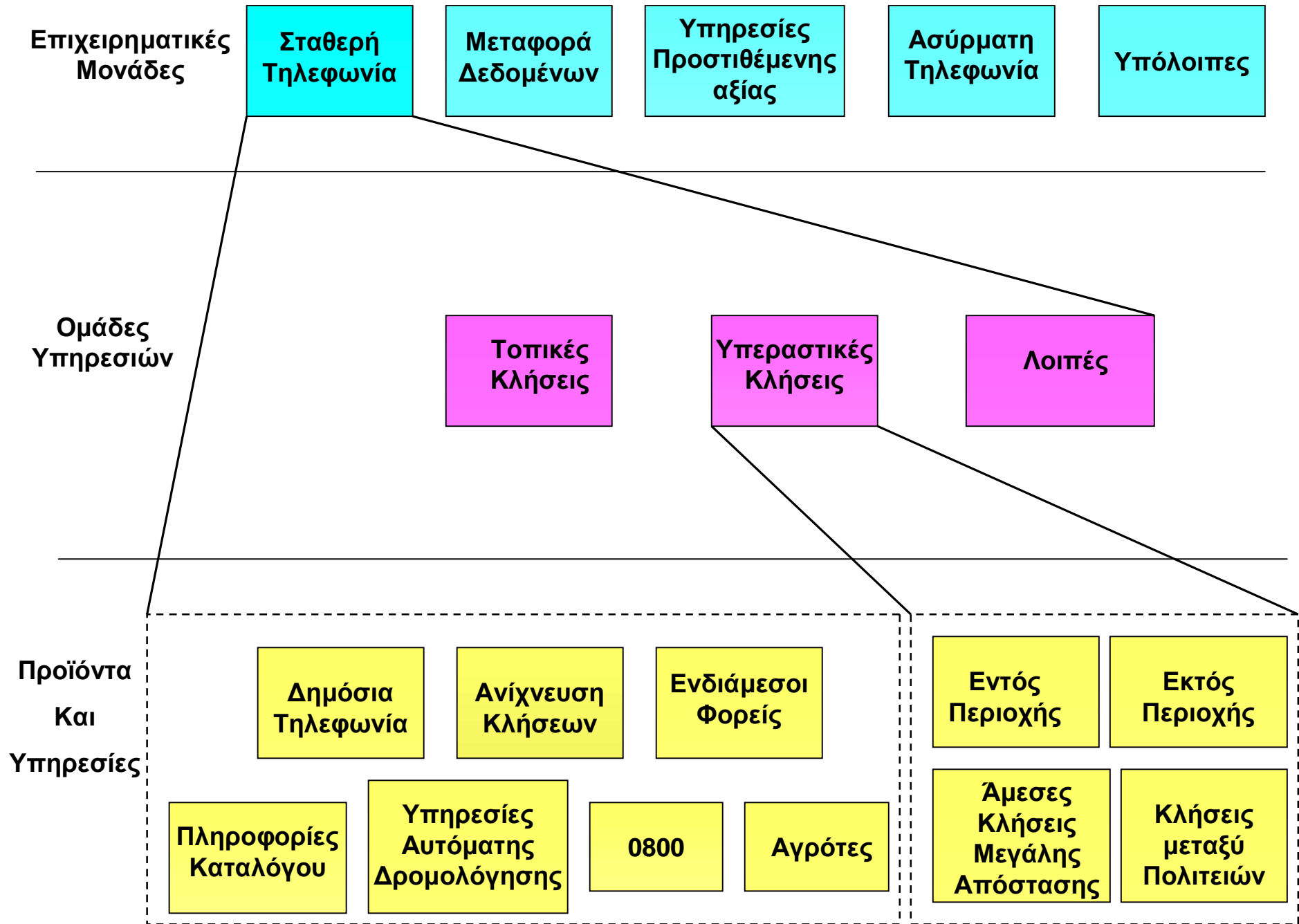
- Προσδιορισμός κόστους προϊόντος / υπηρεσίας
- Αποφάσεις για προϊόντα / υπηρεσίες
- Προσδιορισμός σημείων συμφόρησης



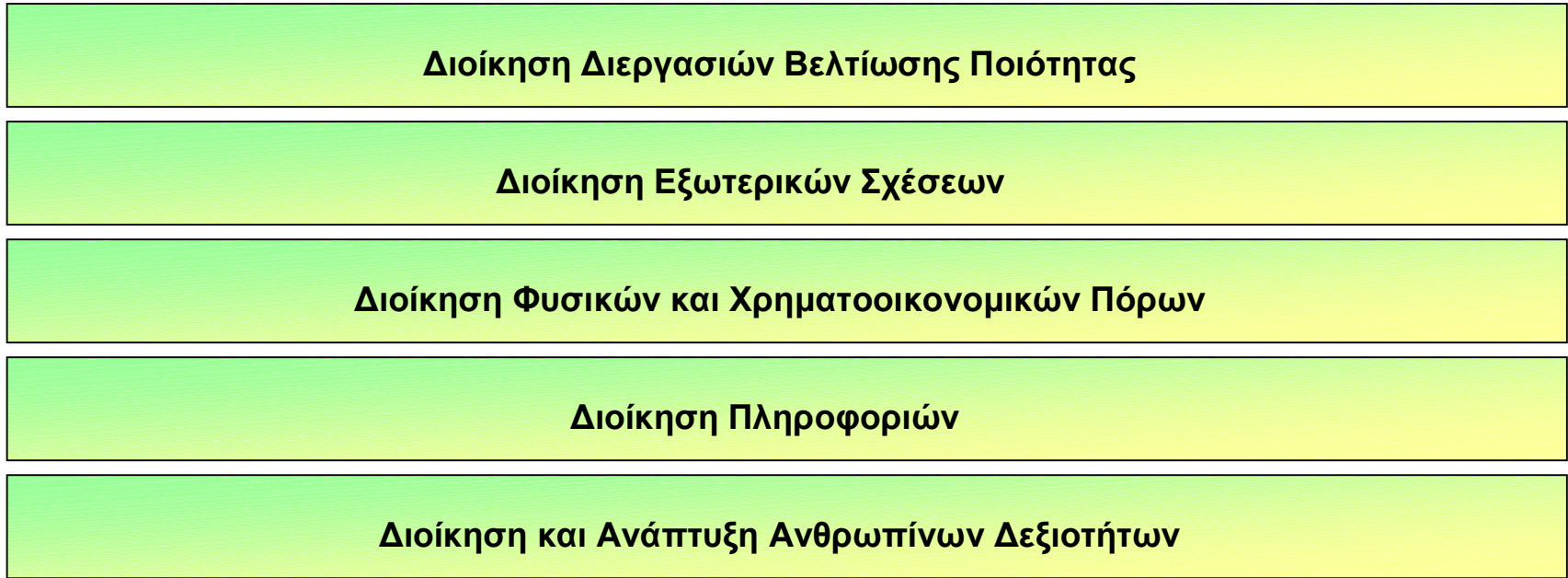




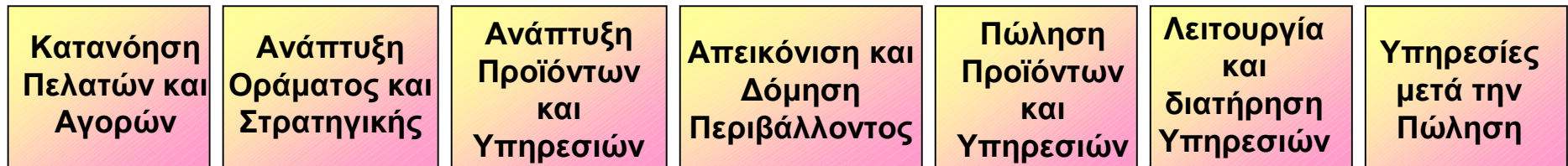




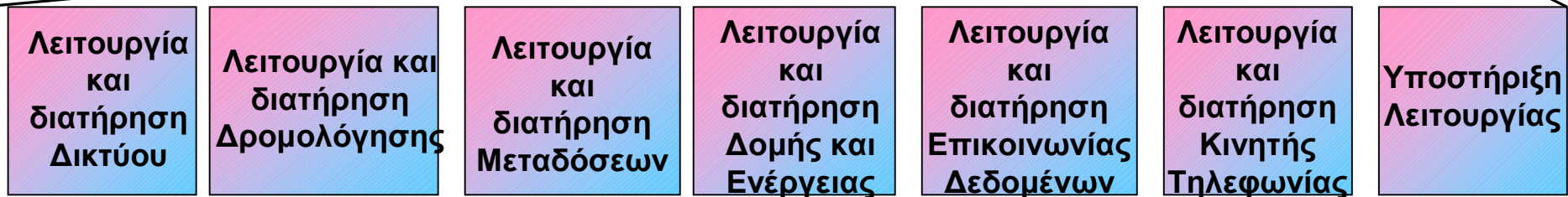
Διεργασίες Υποστήριξης

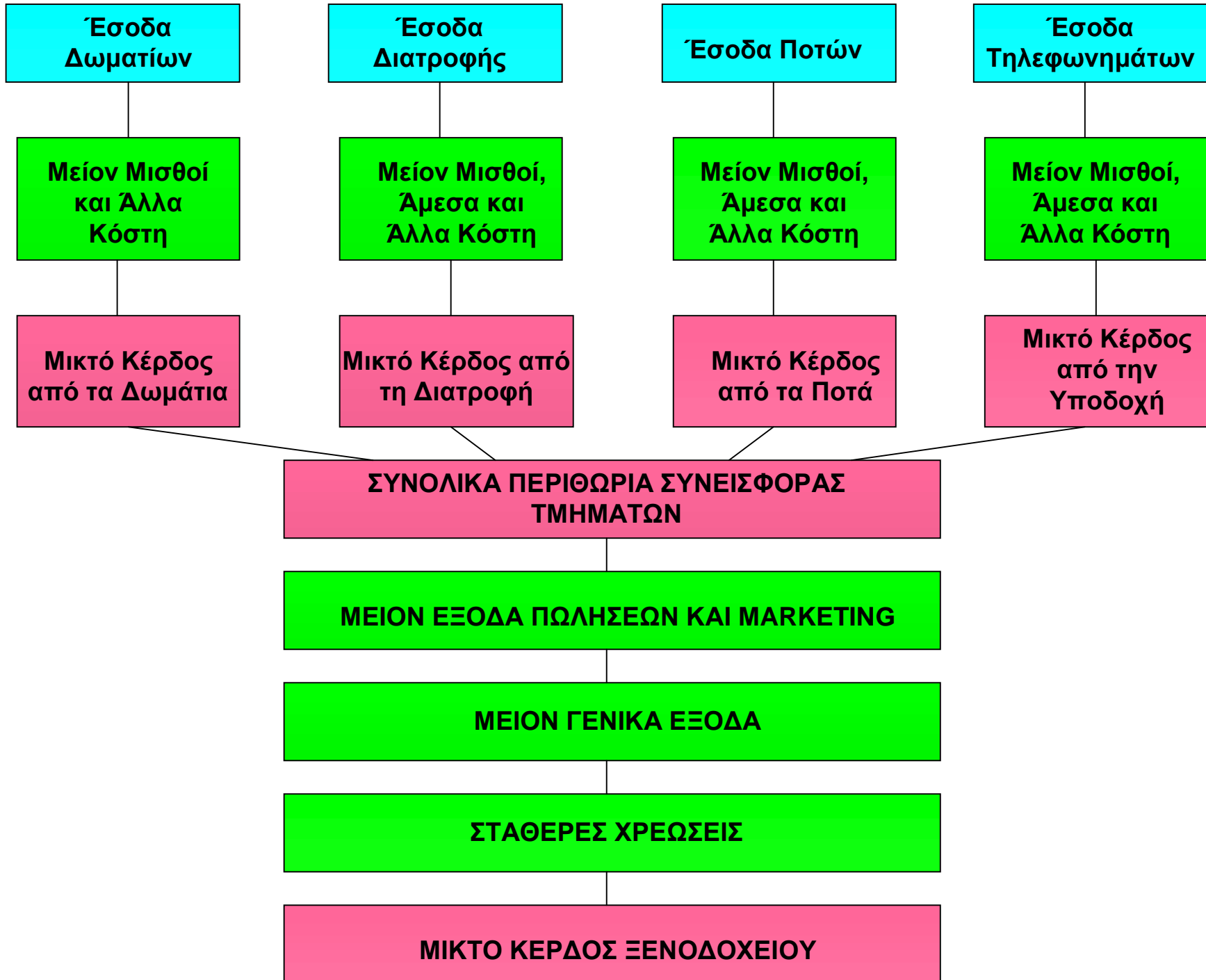


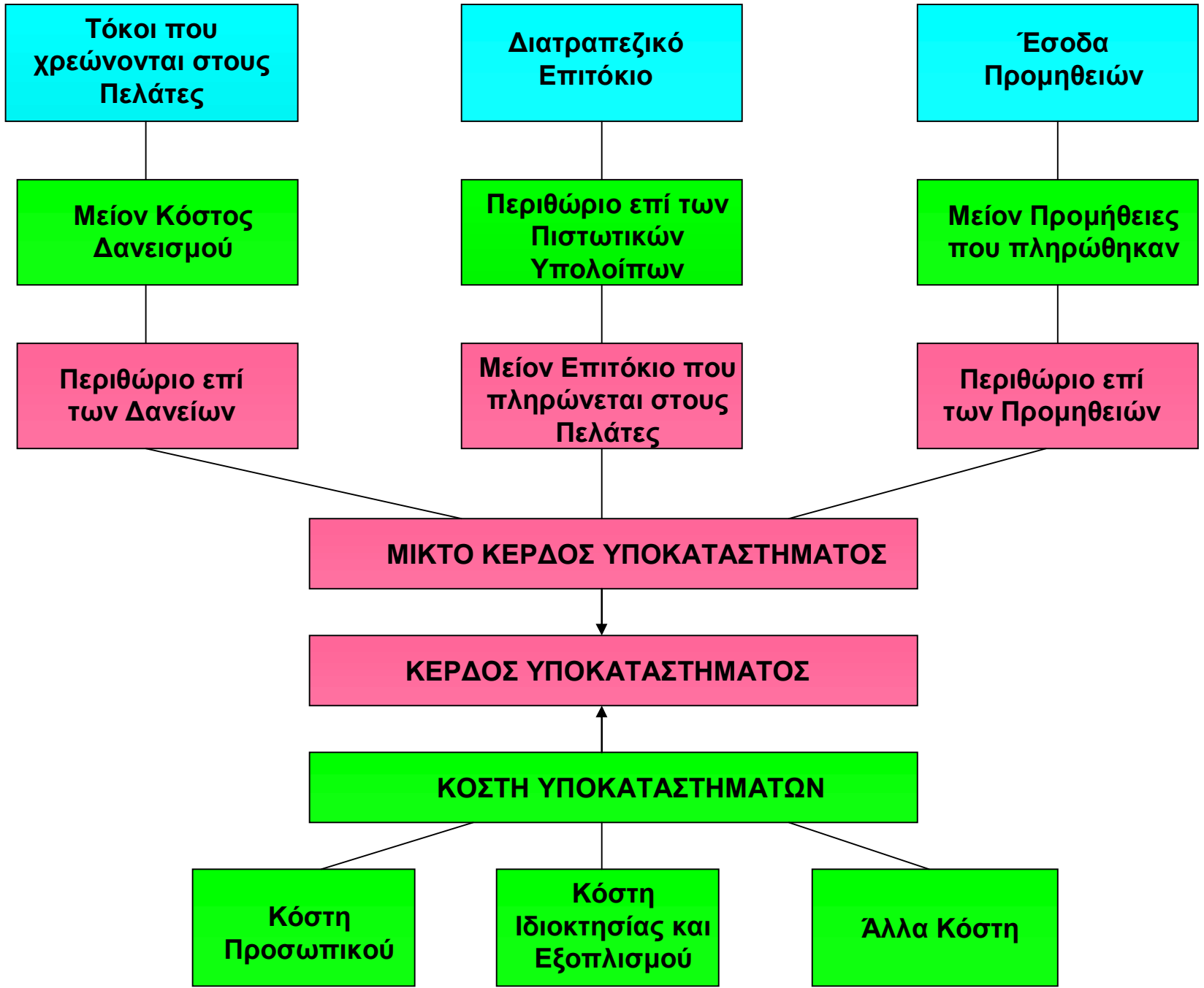
Κύριες Διεργασίες

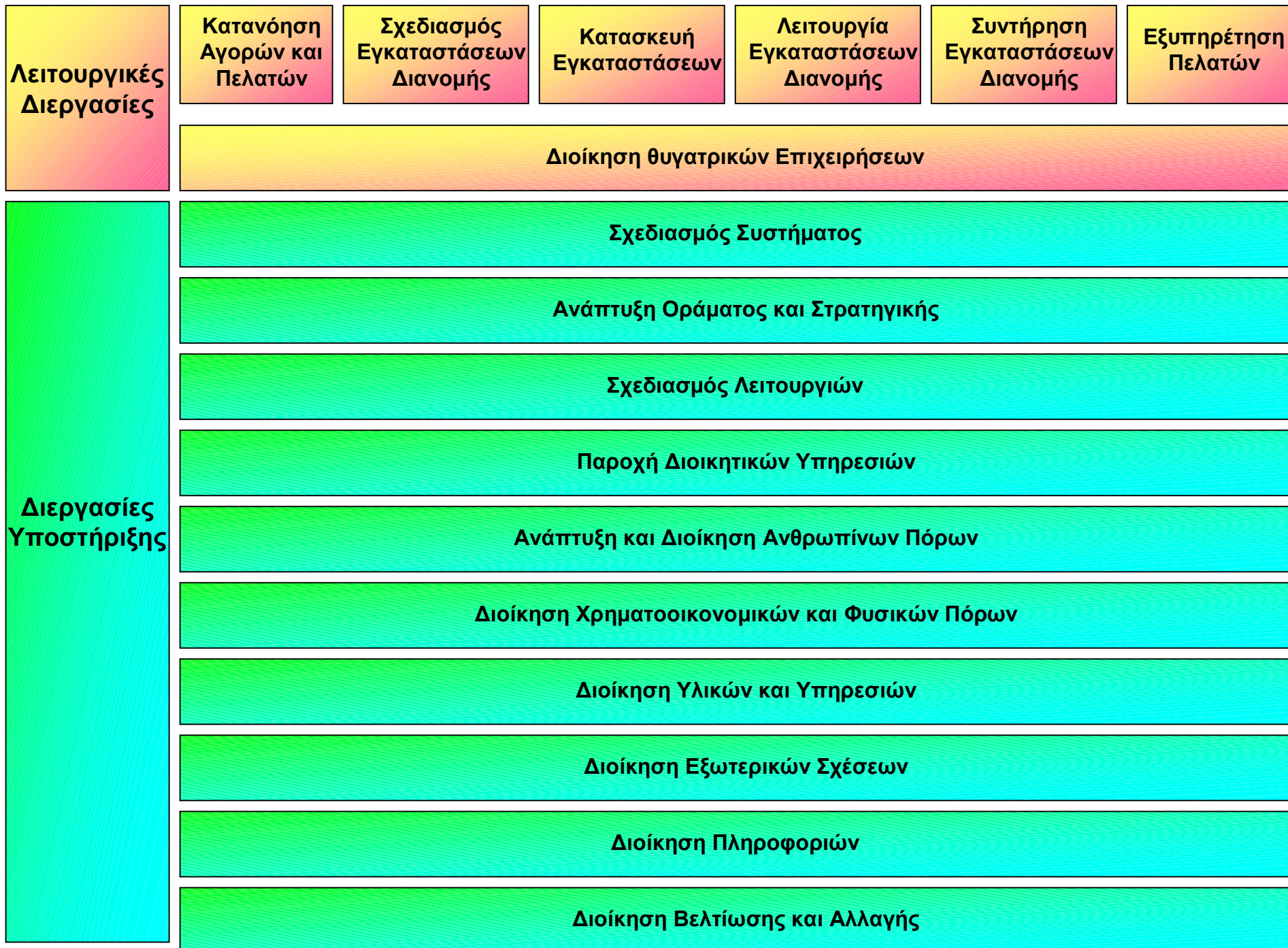


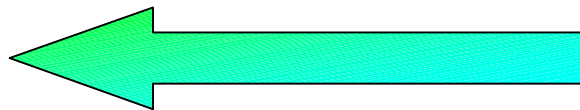
Υπο-Διεργασίες



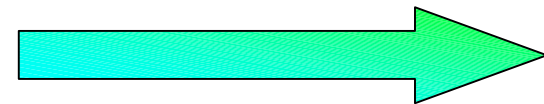








**Δραστηριότητες Ανάπτυξης
Προϊόντος**



**Δραστηριότητες Διάθεσης
Προϊόντος**