

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
(ACTIVITY BASED COSTING)
ΣΕ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΛΑΤΗ**

Θεωρητική προσέγγιση της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα (Activity Based Costing) σε πιστωτικά ιδρύματα και καθορισμός μεθόδου υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη.

Μιχάλης Γ. Μιχόπουλος

Πτυχίο Γεωλογίας – Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων για Στελέχη

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

2008
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ I

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

I
II
III

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή

1.1 Γενικά	1
1.2 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας	3
1.3 Δομή των περιεχομένων	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα : Εισαγωγή

2.1 Εννοιολογική Οριοθέτηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα	5
2.2 Το Σύγχρονο Επιχειρηματικό περιβάλλον	9
2.3 Το Σύγχρονο Χρηματοπιστωτικό περιβάλλον	10
2.4 Η σημασία της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	12
2.5 Η ιστορική εξέλιξη της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα	17
2.6 Κύριες διαφορές της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα με την παραδοσιακή κοστολόγηση	22
2.7 Πως το ABC υποστηρίζει την ενίσχυση της αξίας μιας τράπεζας	27

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Αναλύοντας τους μηχανισμούς της Κοστολόγησης
Ανά Δραστηριότητα σε πιστωτικά ιδρύματα**

3.1 Εισαγωγή	32
3.2 Ορίζοντας ένα λεξικό για το ABC	34
3.3 Κατανέμοντας έξοδα σε δραστηριότητες	40
3.4 Γενικό καθολικό	42
3.5 Διευθετήσεις / Ρυθμίσεις	44
3.6 Δεξαμενές κόστους	47
3.7 Κανόνες κατανομής των εξόδων από τους λογαριασμούς στις δραστηριότητες	48
3.8 Κόστος δραστηριότητας	54
3.9 Συνδέοντας δραστηριότητες με τους φορείς κόστους	56
3.10 Μέτρα δραστηριότητας	57
3.11 Χρήση των δραστηριοτήτων	60
3.12 Το «ποσό» κόστους δραστηριότητας	61
3.13 Λίστα πόρων	63
3.14 Υπολογίζοντας την καθαρή συμμετοχή στα έσοδα	65
3.15 Συνοπτική παρουσίαση του κεφαλαίου 3	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Μέθοδος υπολογισμού της αποδοτικότητας πελάτη

4.1 Εισαγωγή	68
4.2 Μέθοδος υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη σε τραπεζικά	

ιδρύματα	69
4.3 Κλασική μέθοδος καταλογισμού στοιχείων κόστους σε πελάτη	73
4.4 Σχολιασμός της μεθόδου	75
4.4.α. Θετικά στοιχεία	75
4.4.β Αρνητικά στοιχεία	76
4.4.γ Πρόταση	77

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΞΕΝΗ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΕΛΛΗΝΙΚΗ	84

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ II

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Χρήστο Καζαντζή για την πολύτιμη βοήθειά του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Δήμητρα και τα παιδιά μου Δέσποινα και Γιώργο, που έδειξαν τόση υπομονή, στο χρονικό διάστημα που χρειάστηκε για να προετοιμαστεί η παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ III

A/A ΠΙΝΑΚΑ	Θέμα πίνακα	Σελ.
1.	Η διείσδυση της ABC στο εμπόριο και στη μεταποίηση (στις ελληνικές επιχειρήσεις)	15
2.	Αναμενόμενα και πραγματικά οφέλη σχετικά με την εφαρμογή της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα (ABC)	16
3.	Διαφορές κοστολόγησης ανά δραστηριότητα και παραδοσιακής κοστολόγησης	26
4.	Βάσεις καταμερισμού των δραστηριοτήτων	53
5.	Κατανομή των δεξαμενών κόστους στις δραστηριότητες	55
6.	Λίστα πόρων του φορέα κόστους «Επενδυτικό κεφάλαιο»	64
7.	Μέθοδος υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη	70

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80 οι αδυναμίες των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης άρχισαν να γίνονται αντιληπτές σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό. Τα συστήματα αυτά αναπτύχθηκαν και σχεδιάστηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες, όταν η παραγωγική διαδικασία των περισσότερων οικονομικών μονάδων περιελάμβανε ένα μικρό αριθμό προϊόντων, και η άμεση εργασία με τις πρώτες ύλες αποτελούσαν από απόψεως μεγέθους τους καθοριστικούς παράγοντες του Κόστους Παραγωγής. Έτσι, τα γενικά βιομηχανικά έξοδα ήταν σχετικά μικρά και οι πιθανές αλλοιώσεις που προέκυπταν από τον μη ακριβή καταλογισμό τους στους τελικούς φορείς κόστους δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικές.

Σήμερα οι οικονομικές μονάδες στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται παράγουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και το ποσοστό της άμεσης εργασίας στο συνολικό κόστος είναι μικρότερο από ότι ήταν τις προηγούμενες δεκαετίες. Το κόστος των γενικών βιομηχανικών εξόδων είναι πλέον ιδιαίτερα σημαντικό και ένας επιμερισμός του με βάση τις ώρες άμεσης εργασίας ή τις ώρες λειτουργίας των μηχανών δεν προσεγγίζει

αποτελεσματικά το ποσοστό συμμετοχής των εξόδων αυτών στο κόστος των προϊόντων.

Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity Based Costing) είναι μια σύγχρονη κοστολογική προσέγγιση η οποία μετρά το κόστος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και προσδιορίζει το κόστος των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με βάση την ανάλυση των παραγωγικών πόρων που προκαλούν οι πιο πάνω δραστηριότητες.

Ένα σύστημα κοστολόγησης με βάση τις δραστηριότητες (ABC.) δε λειτουργεί ανταγωνιστικά με τα παραδοσιακά συστήματα κόστους (το σύστημα της κατά φάση κοστολόγησης και το σύστημα της κοστολόγησης κατά παραγγελία) αλλά συμπληρωματικά και συνεργατικά αφού το σύστημα ABC αναπτύχθηκε, εξελίχθηκε και χρησιμοποιείται για να καλύψει πληροφοριακές ανάγκες που είναι αναγκαίες για τη λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων σε ένα περιβάλλον που κυριαρχείται από ένα διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και όχι για να καλύψει τις κοστολογικές ανάγκες της Χρηματοοικονομικής Λογιστικής. Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη Προϋπολογισμών με βάση τις δραστηριότητες τους καθώς και της Διοίκησης με βάση τις δραστηριότητες (Activity Based Management), Η τελευταία αποτελεί μια σύγχρονη εξέλιξη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, η οποία αξιοποιώντας τις δυνατότητες του συστήματος ABC, εστιάζει την προσοχή της στη διοίκηση των επιμέρους δραστηριοτήτων με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και

της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, την αύξηση της κερδοφορίας της και της αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες της από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

1.2 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας

Ο βασικός σκοπός της ερευνητικής εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει τη θεωρητική θεμελίωση και τα δομικά στοιχεία της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα (Activity Based Costing), σε συνδυασμό με τη χρησιμότητα αυτής για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας του πελάτη, σε ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό (σε μια τράπεζα).

1.3 Δομή των περιεχομένων

Η δομή της παρουσίασης έχει ως ακολούθως :

Το **Κεφάλαιο 2** αποτελεί μία εισαγωγή στην ιστορία της κοστολόγησης, τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις προκλήσεις που δημιουργεί για τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης. Παράλληλα, πραγματοποιείται ο ορισμός της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα ή ABC (Activity Based Costing), ο καθορισμός των διαφορών του ABC με τις κλασικές μεθόδους κοστολόγησης καθώς και της θεωρητικής παρουσίασης για τους τρόπους, με τους οποίους το ABC λειτουργεί ως εργαλείο για την ενίσχυση της αξίας μιας επιχείρησης.

Το **Κεφάλαιο 3** παραθέτει τη θεωρητική θεμελίωση και τα δομικά στοιχεία για την εφαρμογή του ABC σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Παράλληλα παρατίθεται αναλυτικό λεξιλόγιο και περιγραφή του συνόλου των μηχανισμών του ABC.

Το **Κεφάλαιο 4** παρουσιάζει έναν πρακτικό τρόπο σύνδεσης του ABC με τον υπολογισμό της αποδοτικότητας πελάτη σε τραπεζικό ίδρυμα, στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της τράπεζας.

Κεφάλαιο 2

Κοστολόγηση ανά δραστηριότητα : Εννοιολογική Οριοθέτηση – Ιστορική Αναδρομή – Διαφορές με την κλασική κοστολόγηση – ABC στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

2.1. Εννοιολογική Οριοθέτηση της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα (Activity Based Costing)

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

Το σύστημα Κοστολόγησης Ανά Δραστηριότητα (Activity Based Costing ή ABC), βασίζεται στη λογική ότι η αιτία του κόστους δεν είναι το προϊόν αλλά οι δραστηριότητες που συμβάλουν στην παραγωγή του.

Η κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (ABC) είναι ένα σύστημα κοστολόγησης το οποίο καταλογίζει τα είδη κόστους στα προϊόντα, στις

υπηρεσίες ή στους πελάτες με βάση την ανάλυση των πόρων που προκαλούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Θα μπορούσε επίσης να οριστεί εννοιολογικά ως ένα σύστημα που βασίζεται σε δραστηριότητες οι οποίες συνδέουν τις επιχειρησιακές εκροές σε παραγωγικούς πόρους με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται και τους πελάτες στους οποίους παρέχονται αυτά.

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

Η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα αντιπροσωπεύει τόσο μια διαφορετική αντίληψη των επιχειρηματικών διαδικασιών, όσο και διαφορετικούς τρόπους μέτρησης του κόστους που έχει πραγματική σημασία για την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία. Η νέα αυτή προσέγγιση διοίκησης κόστους αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία η οποία αρχίζει με την άφιξη των υλικών και συνεχίζει ακόμη και μετά την παράδοση του έτοιμου προϊόντος στον τελικό χρήστη. Η εξυπηρέτηση του πελάτη ακόμη και μετά την πώληση, αποτελεί κόστος για το προϊόν ακόμη και όταν έχει εξοφλήσει το οφειλόμενο ποσό ο πελάτης ολοσχερώς. Σύμφωνα με τον Drucker, η Κοστολόγηση ανά

δραστηριότητα καταγράφει το κόστος απραξίας, τους αδρανείς χρόνους, την αναμονή, την καθυστέρησης αποστολής και το κόστος ανακατασκευής και φθοράς ενός ελαττωματικού εξαρτήματος. Το κόστος απραξίας το οποίο η παραδοσιακή κοστολόγηση δεν καταγράφει, συχνά διαμορφώνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα δεν παρέχει μόνο καλύτερο έλεγχο του κόστους, αλλά και σε όλο και περισσότερες περιπτώσεις, επιτυγχάνει έλεγχο των αποτελεσμάτων.

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

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

Η κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (ABC) χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τα υπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης, δίνοντας έμφαση στα έμμεσα κόστη, τα γενικά διοικητικά και τα κόστη διοίκησης και διάθεσης, αφού τα άμεσα κόστη μπορούν να ιχνηλατηθούν και να καταλογιστούν στα

προϊόντα και στις υπηρεσίες με ακρίβεια ακόμη και με τα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης (εξατομικευμένης κατά φάση).

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

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

Η χρήση επομένως της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα εκσυγχρονίζει τη διαδικασία λογισμού του κόστους δίνοντας έμφαση στο κόστος

μεμονωμένων δραστηριοτήτων τις οποίες αναγορεύει και μεταχειρίζεται σαν βασικούς φορείς κόστους.

Η ανάλυση των δραστηριοτήτων κάθε τμήματος μέσα σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση γίνεται έτσι ώστε να συγκεντρωθεί η απαραίτητη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Ο σκοπός της ABC είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς όλων των ειδών κόστους σε μια επιχείρηση και για το λόγο αυτό συνδέονται τα λειτουργικά και υποστηρικτικά κόστη με τέτοιο τρόπο ώστε να αναγνωριστούν οι παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση των δαπανών. Αποτέλεσμα όλης αυτής της διαδικασίας είναι να γίνει καλύτερη διαχείριση αυτών των ειδών κόστους και να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης.

2.2 Το Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο άλλαξε ραγδαία προς το πολυπλοκότερο, αυξάνοντας σημαντικά τις απαιτήσεις από τα λογιστικά συστήματα κοστολόγησης. Η διεθνοποίηση του συστήματος και η επέκταση των επιχειρήσεων αύξησε τόσο τον όγκο όσο και την ποιότητα των μεταβλητών που καθορίζουν το κόστος. Οι αποστάσεις μίκρυναν χάρη στον εκσυγχρονισμό των μεταφορικών μέσων, των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριακών συστημάτων, ο κανόνας του χρυσού και οι σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες καταργήθηκαν, εμφανίστηκαν πολυεθνικές επιχειρήσεις με παγκόσμια επιχειρηματική παρουσία και ραγδαία

τεχνολογική εξέλιξη στον τομέα των υλικών-πρώτων υλών, πληροφοριακά συστήματα αυξήσανε σε υπερβολικό βαθμό τη μεταβλητότητα και της διακυμάνσεις του κόστους παραγωγής. Επίσης αναγνωρίστηκαν για πρώτη φορά κόστη και υποδιαίρεσεις του κόστους (που υπήρχαν ως τότε αλλά δεν παρακολουθούνταν), όπως τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης, τα κόστη πρωτοτύπων, τα κόστη εκπαίδευσης προσωπικού κ.α. Εντέλει, η ταχεία ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και της πολυπλοκότητάς της, ανέδειξαν την ανάγκη προσδιορισμού νέων μεθόδων κοστολόγησης, τόσο σε τμήματα, όσο και στο σύνολο του επιχειρηματικού οργανισμού, προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρηματικών αναγκών.

2.3 Το Σύγχρονο Χρηματοπιστωτικό περιβάλλον

Ο ρυθμός των αλλαγών, στις αρχές της νέας χιλιετίας, συνεχίζει να επιταχύνεται στην αγορά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Τραπεζών). Η πίεση και απαίτηση, σε μία ιδιαίτερος ανταγωνιστική αγορά, όπως αυτή των Τραπεζών, γίνεται μέρα με την ημέρα μεγαλύτερη, προκειμένου α/ να αυξήσουν την αποδοτικότητα και κερδοφορία τους, β/ την αξία προς τους μετόχους τους με υψηλότερες αξίες κεφαλαιοποίησης του μετοχικού τους κεφαλαίου, γ/ την διεθνοποίησή τους με παρουσία σε περισσότερες χώρες, δ/ να βελτιώσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα και ε/ να αντιδράσουν επιτυχημένα στις απειλές του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Οι τραπεζικοί οργανισμοί που θα επιτύχουν στα ανωτέρω, θα πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων στην αγορά.

- A. Κάποιοι εξ' αυτών θα επικεντρωθούν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών τους, μέσα από την παροχή μεγάλου αριθμού επιλεγμένων προϊόντων, διαμέσου ενός αποτελεσματικού δικτύου.
- B. Άλλοι οργανισμοί θα προωθήσουν εξειδικευμένα τραπεζικά προϊόντα, τα οποία θα προσαρμόζονται σε κάθε έναν από τους πελάτες, συγκεκριμένων target groups (π.χ. Corporate Banking).
- Γ. Άλλοι οργανισμοί, θα επικεντρωθούν στο να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη στην εκκαθάριση των χρηματοοικονομικών αγορών, υποστηρίζοντας και την εκκαθάριση απαιτήσεων, και οι οποίοι θα πρέπει να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακος και διεθνοποιημένο δίκτυο.

Ανεξάρτητα της στρατηγικής που θα αποφασίσει να ακολουθήσει ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός, όλοι συμφωνούν ότι για να διατηρήσει μια ανταγωνιστική θέση στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον θα πρέπει, α/ να υπάρχει απρόσκοπτη, αποτελεσματική πληροφόρηση, η οποία θα παρουσιάζει αναλυτικά την παρούσα θέση της τράπεζας, αλλά και τα τμήματα-εργασίες-διαδικασίες, στις οποίες κερδίζονται ή χάνονται χρήματα, και β/ η εν λόγω πληροφόρηση, θα πρέπει να παρέχει αυτά τα εργαλεία, που θα καθορίζουν την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να υπάρξει βελτίωση των

αποτελεσμάτων, αλλά και τα εργαλεία που θα παρακολουθούν τις νέες επιλογές τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια.

Πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, θεωρούν ότι η πληροφόρηση και τα εργαλεία που παρέχονται από την Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα ή ABC (Activity Based Costing), αποτελούν βασικά στοιχεία στο να διατηρήσουν ανταγωνιστική θέση στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

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

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

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

Ο έλεγχος όμως και η μείωση του κόστους δεν θα πρέπει να είναι παροδικά και πρόσκαιρα, αλλά θα πρέπει να επιτευχθούν έπειτα από την

αναγνώριση των αιτίων του κοστολογικού προβλήματος. Ένα σύστημα ABC μπορεί να γίνει το μέσο, ώστε να επισημανθούν οι αιτίες του προβλήματος, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θα αντικαταστήσει τις υπάρχουσες μεθόδους διαχείρισης κόστους.

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

Τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ) επιμερίζονται με καλύτερο τρόπο στους τελικούς φορείς κόστους με τη σωστή χρήση ενός ABC. Η ορθή χρήση της ABC έχει σαν αποτέλεσμα τον καλύτερο επιμερισμό των ΓΒΕ στους τελικούς φορείς κόστους με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η υπερκοστολόγηση ή η υποκοστολόγηση προϊόντων. Υποκοστολόγηση προϊόντος συμβαίνει όταν σε ένα προϊόν ή υπηρεσία καταλογίζεται ένα χαμηλότερο ποσο ΓΒΕ από εκείνο το οποίο θα πρέπει πράγματι να καταλογιστεί. Υπερκοστολόγηση συμβαίνει όταν σε ένα προϊόν ή υπηρεσία καταλογίζεται υψηλότερο ποσό ΓΒΕ από εκείνο το οποίο πράγματι θα έπρεπε να καταλογισθεί.

Με την ABC οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν τις σχέσεις αιτίας και αιτιατού, που υφίστανται για τα προϊόντα, τις αγορές και τα κόστη πριν προχωρήσουν σε καταλογισμούς εξ' ολοκλήρου. Το σύστημα ABC

χρησιμοποιείται για αρκετές διοικητικές αποφάσεις, όπως η τιμολόγηση, η επιλογή του μείγματος προϊόντος, η μείωση κόστους, η βελτίωση διαδικασιών, ο ανασχεδιασμός του προϊόντος και των διαδικασιών και ο σχεδιασμός και η διαχείριση δραστηριοτήτων.

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

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

Μια ένδειξη της σημαντικότητας της οποία αποδίδουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του συστήματος κοστολόγησης ανά δραστηριότητα προκύπτει από την έκταση εφαρμογής αυτών των συστημάτων από ολόκληρο το φάσμα των επιχειρήσεων της χώρας μας. Σε πρόσφατη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στην οποία έλαβαν μέρος κορυφαίες Ελληνικές επιχειρήσεις, τα ποσοστά υιοθέτησης της ABC στους τομείς της μεταποίησης και του εμπορίου αποτυπώνονται στον ακόλουθο ΠΙΝΑΚΑ 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Η διείσδυση της ABC στο εμπόριο και στη μεταποίηση (στις Ελληνικές Επιχειρήσεις)

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

Στον ακόλουθο ΠΙΝΑΚΑ 2, παρουσιάζονται τα αναμενόμενα σε σχέση με τα πραγματικά οφέλη από την υιοθέτηση της ABC από τις Ελληνικές εταιρείες σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

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

Πιθανά οφέλη	Αναμενόμενα πλεονεκτήματα Μ.Ο.	Πραγματικά πλεονεκτήματα Μ.Ο.	Διαφορά στο Μ.Ο.
Υπολογισμός του πραγματικού κόστους προϊόντος	4.389	4.389	0,0
Βελτίωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με το κόστος του προϊόντος	4.371	4.400	-0,029
Αναγνώριση του κόστους των δραστηριοτήτων	4.361	4.277	0,084
Αναγνώριση των παραγόντων που ευθύνονται για τη δημιουργία του κόστους	4.285	4.228	0,057
Μείωση του κόστους	4.257	4.000	0,257
Ανάλυση και έλεγχος της κερδοφορίας του προϊόντος	4.235	4.294	0,059
Αναβάθμιση του λογιστικού συστήματος για να γίνει πιο ακριβές	4.218	4.187	0,031
Ακριβέστερη κατανομή του έμμεσου κόστους στα προϊόντα	4.171	4.171	0,000
Μείωση γενικών εξόδων	4.161	4.064	0,097
Ρεαλιστικότερη προετοιμασία προϋπολογισμού	4.059	4.059	0,000
Βελτίωση της μέτρησης της αποδοτικότητας των τμημάτων	3.967	3.733	0,234
Κατάργηση ζημιωγόνων τμημάτων	3.900	3.533	0,367
Βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων	3.893	3.643	0,250
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των δραστηριοτήτων	3.875	3.656	0,219
Βελτίωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με τη διατήρηση ή διακοπή των εργασιών	3.774	3.709	0,065
Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος	3.535	3.107	0,428
Αναγνώριση ζημιωγόνων πελατών	3.483	3.107	0,518
Επίτευξη συνεργιών με τη διοίκηση ολικής ποιότητας	3.407	2.936	0,471
Αλλαγές στο μείγμα προϊόντος για καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη	3.207	3.207	0,000
Αναγνώριση ζημιωγόνων προμηθευτών	3.158	2.790	0,368
Βελτίωση της διαδικασίας απόφασης για outsourcing	3.037	3.037	0,000
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης των πελατών	2.964	3.071	-0,107
Επίτευξη συνεργιών με συστήματα JIT	2.889	2.778	0,111
Παροχή κινήτρων στο προσωπικό που ασχολείται με την κοστολόγηση	2.821	3.035	-0,214

2.5 Η ιστορική εξέλιξη της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα

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

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

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

Τα δύο πρώτα από τα τρία ανωτέρω στοιχεία προσδιορίζονται με απόλυτη ακρίβεια, κατά τμήμα, λειτουργία, προϊόν ή υπηρεσία δεδομένου ότι πραγματοποιούνται αποκλειστικά για το καθένα από αυτά, όπου και ενσωματώνονται άμεσα και εξ' ολοκλήρου, χωρίς οποιαδήποτε κατανομή. Το τρίτο στοιχείο, τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, περιλαμβάνουν έμμεσες δαπάνες, δηλαδή δαπάνες οι οποίες δεν εξατομικεύονται απευθείας στο κόστος των

παραγόμενων προϊόντων, όπως συμβαίνει με το κόστος των άμεσων υλικών και της άμεσης εργασίας. Τέτοιες δαπάνες περιλαμβάνουν έμμεσα υλικά, έμμεση εργασία, αμοιβές υπηρεσιών τρίτων, παροχές τρίτων (όπως ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, ενοίκια, συντηρήσεις, ασφάλιστρα, τηλεπικοινωνίες κ.λ.π.) φόρους και τέλη, μεταφορικά έξοδα ταξιδιών, γραφική ύλη, αποσβέσεις πάγιο εξοπλισμού.

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

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

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

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

Οι σύγχρονες όμως επιχειρήσεις διαθέτουν σήμερα έναν αυξανόμενο αριθμό γραμμών και μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλά από τα προϊόντα αυτά παρουσιάζουν μεταξύ τους διαφοροποιήσεις και πρόσθετα λειτουργικά χαρακτηριστικά προκειμένου να ικανοποιήσουν τις διαφοροποιημένες προσδοκίες και αιτήσεις των πελατών. Η πολυσυνθετότητα των παραγόμενων προϊόντων, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός και η εμφάνιση σημαντικών έμμεσων δαπανών παραγωγής, που δε σχετίζονται με τις παραδοσιακά χρησιμοποιούμενες βάσεις όγκου για τον καταλογισμό τους στα προϊόντα (π.χ. κόστος εκκίνησης της παραγωγής, έλεγχος ποιότητας) δημιουργούν την ανάγκη σχεδιασμού ανάπτυξης και χρησιμοποίησης νέων κοστολογικών προσεγγίσεων και εφαρμογών/

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

- Ø Να ελέγξουν και να διαχειριστούν τα κόστη
- Ø Να συσχετίσουν/συνδέσουν με ακρίβεια τα κόστη με τα προϊόντα

- Ø Να οριοθετήσουν τιμές και επίπεδα αμοιβών
- Ø Να αναλύσουν την κοστολογική συμπεριφορά και να διαχειριστούν τις αποδόσεις.

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

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

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

1^η φάση : Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής, αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα κοστολόγησης, τα οποία απασχολούσαν ένα μεγάλο αριθμό βάσεων επιμερισμού των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων. Ο όρος με βάση της δραστηριότητες δεν χρησιμοποιείτο για τα συστήματα αυτά τα οποία θεωρούνταν πιο περιπλοκές και εξελιγμένες εκδοχές των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν για τους συνήθεις χρηματοοικονομικούς σκοπούς και δεν ήταν προσανατολισμένα στην

υποστήριξη των στρατηγικών σκοπών των επιχειρήσεων. Αυτά τα συστήματα χρησιμοποιήθηκαν πολύ λίγο στις ΗΠΑ και πιο πολύ στην Ευρώπη, ιδιαίτερα δε στη Γερμανία.

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

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

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

Η κοστολόγηση ανά δραστηριότητα (ABC) διαφέρει σε αρκετά σημεία από την παραδοσιακή κοστολόγηση. Τα βασικά σημεία διαφοροποίησης της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα σε σχέση με την παραδοσιακή κοστολόγηση είναι τα εξής :

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

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

Επειδή πολλά από τα στοιχεία των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων δεν χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων κατά τρόπο ανάλογο με

τον αριθμό των προϊόντων αυτών ή επειδή τα παραγόμενα προϊόντα δεν χρησιμοποιούν τα έμμεσα στοιχεία κόστους με ομοιόμορφο και αναλογικό τρόπο, γι' αυτό τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης δεν παρέχουν αξιόπιστη κοστολογική πληροφόρηση. Τα συστήματα αυτά συχνά οδηγούν σε λάθος κοστολόγηση με αποτέλεσμα άλλα προϊόντα να υπερκοστολογούνται και άλλα να υποκοστολογούνται. Σημειώνεται ότι η υπερκοστολόγηση ή υποκοστολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών ανακύπτει όταν το προσδιορισθέν από το κοστολόγιο σύστημα κόστος των προϊόντων δεν είναι ίσο με το πραγματικό κόστος τους.

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

β/ Ένα σύστημα ABC αξιοποιεί τη χρησιμοποίηση συντελεστών μερισμού και καταλογισμού του έμμεσου κόστους σε αρκετά επίπεδα για παράδειγμα, (μονάδες προϊόντος, παρτίδας, πελάτη) ενώ ένα σύστημα παραδοσιακής κοστολόγησης χρησιμοποιεί βάσεις καταλογισμού οι οποίες εκτός του

υποκειμενικού έως αυθαίρετου χαρακτήρα τους είναι κατά κανόνα βάσεις καταλογισμού του επιπέδου της μονάδας προϊόντος.

Η διαφορά αυτή κάνει τα αποτελέσματα των συστημάτων ABC περισσότερο ακριβή. Οι εκτιμήσεις του κόστους προϊόντων ενός παραδοσιακού συστήματος κοστολόγησης μπορεί να διαφέρουν κατά αρκετές εκατοντάδες τοις εκατό, συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις ενός συστήματος ABC. Στα συστήματα της παραδοσιακής κοστολόγησης όλα τα επιμέρους κόστη των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων καταλογίζονται στο κόστος του προϊόντος με προϋπολογιστικό συντελεστή καταλογισμού των εξόδων αυτών. Ο καταλογισμός αυτός μπορεί να αποδειχθεί παραπλανητικός όταν η βασική του παραδοχή σύμφωνα με την οποία όλα τα έξοδα συνδέονται άμεσα και αναλογικά με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων του προϊόντος αποδειχθεί ότι απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Η Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα παρακάμπτει αυτή την αδυναμία συγκεντρώνοντας τα γενικά Βιομηχανικά Έξοδα σε δραστηριότητες. Ο καταλογισμός των εξόδων αυτών στο κόστος των προϊόντων γίνεται με βάση τις κύριες αιτίες που προκαλούν την πραγματοποίηση των εξόδων, όπως για παράδειγμα τις εντολές αγοράς και διοίκησης υλικών, του αριθμού των ρυθμίσεων για εκκίνηση της παραγωγής.

γ/ Ένα σύστημα ABC μπορεί να αξιοποιηθεί όχι μόνο ως κοστολόγιο αλλά και ως ένα διοικητικό σύστημα ανάλυσης και χαρτογράφησης των διαδικασιών της επιχείρησης και αξιολόγησης των διαφόρων εναλλακτικών επιλογών που έχει. Με την Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα (και την Διοίκηση ανά Δραστηριότητα)

οι managers έχουν περισσότερες πληροφορίες για τη χάραξη τιμολογιακής πολιτικής, και ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή κοστολόγηση και στην Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα σύμφωνα με τον M. Granof, παρατίθενται στον ΠΙΝΑΚΑ 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Διαφορές Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα και παραδοσιακής κοστολόγησης

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

2.7 Πως το ABC υποστηρίζει την ενίσχυση της αξίας μιας Τράπεζας.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό και τραπεζικό περιβάλλον, το πρώτο και βασικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι η συνεχής αύξηση της αξίας τους. Η αξία μιας επιχείρησης μπορεί να υπολογισθεί, από τη δυνατότητα της αξιόπιστης εκτίμησης, ότι δύναται η επιχείρηση (τράπεζα) σε συνεχή βάση να παράγει μελλοντικά κέρδη, και αυτή η δυνατότητα κερδοφορίας, να προεξοφληθεί σε σημερινή καθαρή αξία. Η εν λόγω μέθοδος υπολογισμού της αξίας μιας επιχείρησης και εν προκειμένω μιας τράπεζας, φαίνεται σχετικά εύκολη, όμως η ανάλυση μιας τράπεζας στα επιμέρους τμήματά της, προκειμένου να βρεθεί το που δημιουργείται ή χάνεται χρήμα, άρα και τμήμα της αξίας αυτής είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα.

Η μεγιστοποίηση της αξίας μιας τράπεζας, προέρχεται από τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της. Στους πόρους μιας τέτοιας επιχείρησης συγκαταλέγονται α/ τα κεφάλαια, β/ η τεχνολογία και γ/ το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι κλασικές μέθοδοι κοστολόγησης, παρέχουν πληροφορίες που αφορούν μόνο στη χρήση του κεφαλαίου, καθώς και τμήματος, της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού (ότι αφορά σε θέματα μισθοδοσίας). Το ABC δύναται να παρέχει πληρέστατη πληροφόρηση καθώς και μετρήσεις αποτελεσματικότητας στο σύνολο των πόρων μιας τράπεζας καθώς και στις διαδικασίες της.

Το ABC είναι μια σχετικά πρόσφατη μέθοδος κοστολόγησης που παρουσιάστηκε πρώτη φορά, από τους καθηγητές Robert Kaplan, Robin Cooper και H. Thomas Johnson στο Harvard το 1987. Αρχικά βρήκε εφαρμογή στη Λογιστική Κόστους στις βιομηχανίες. Πλέον αναγνωρίζεται ως αποτελεσματικό εργαλείο και στην τραπεζική αγορά, όπου η κοστολόγηση είναι πολύ δυσκολότερη και απαιτητική αφού, μέρα με την ημέρα, ο αναλυτικότερος υπολογισμός του κόστους και η αποτελεσματικότερη διαχείριση αυτού γίνεται απαραίτητη.

Η βασική ιδέα στην εξέλιξη του ABC στα τραπεζικά ιδρύματα είναι ότι το ABC δεν είναι απλά ένα εργαλείο για τους λογιστές των τραπεζών, προκειμένου να αναλύουν το κόστος, αλλά αποτελεί ένα εργαλείο για το σύνολο της διοίκησης της τράπεζας προκειμένου, να σχεδιάζει, να μετράει, να αποφασίζει και εντέλει να διοικεί με βάσει απτά αποτελέσματα και με γνώμονα την ενίσχυση της αξίας της τράπεζας. Τα κόστη της τεχνολογίας και των ανθρωπίνων πόρων, μπορούν πλέον να σχεδιασθούν και υπολογισθούν πριν καν υπάρξουν, και όχι απλά να παρατηρηθούν μετά την εξέλιξη των γεγονότων, όπως γινόταν παλαιότερα

Όπως είναι γνωστό, στα τραπεζικά ιδρύματα, ένας σημαντικός αριθμός πόρων χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει την εσωτερική λειτουργία τους, (π.χ. κανονιστική συμμόρφωση, διεύθυνση πίστης, οργάνωση διαδικασιών, διεύθυνση διαχείρισης διαθεσίμων, διεύθυνση πληροφορικής και δικτύου, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων). Αυτές οι περιοχές συχνά ονομάζονται «Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ)», και είναι περιοχές στις οποίες εύκολα μπορεί «να

χαθεί ή βελτιωθεί» η αξία της επιχείρησης. Η παραδοσιακή μέθοδος διαχείρισης αυτών των εξόδων (κόστους) βασιζόταν στον καταλογισμό τους σε μεγάλα λειτουργικά κέντρα κόστους, έτσι ώστε να παρέχεται μια μέθοδος επικέντρωσης της προσοχής της διοίκησης στα μεγάλα τμήματα του κόστους, που αφορούσαν τα ΓΒΕ, παρά ταύτα όμως ήταν έξω από το πεδίο παρακολούθησης του κάθε μεμονωμένου διευθυντή (line manager), που το τμήματα του αποτελούσε μέρος του λειτουργικού κέντρου κόστους.

Στα πρόσφατα χρόνια, ήταν κοινή πρακτική, να γίνεται η απόδοση του συνόλου των ΓΒΕ, στις λειτουργικές μονάδες (μικρότερο επίπεδο κλίμακας από τα λειτουργικά κέντρα κόστους) με διάφορες μεθόδους καταμερισμού εξόδων, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα να αποδίδουν έξοδα σε κάθε λειτουργική μονάδα ισότιμα, ανεξαρτήτως ποσότητας χρήσης των πόρων από αυτή.

Σήμερα, το ABC επικεντρώνεται στην ανάλυση δραστηριοτήτων και αποδίδει έξοδα, με όρους άμεσης κοστολόγησης, και με βάση την ποσότητα της χρήσης των πόρων από κάθε μονάδα, παρέχοντας παράλληλα πληροφόρηση για πως η εν λόγω δραστηριότητα προσθέτει αξία στον οργανισμό.

Το ABC αναλύει το σύνολο των δραστηριοτήτων σε όλα τα τμήματα μιας τράπεζας, με σκοπό να παρέχει επικεντρωμένη πληροφόρηση για τις ανάγκες λήψης αποφάσεων. Ο στόχος του ABC είναι να «χαρτογραφήσει» τη συμπεριφορά κάθε εξόδου μέσα στον Οργανισμό, συνδέοντας λειτουργικά και σταθερά έξοδα με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να

προσδιορίσει τους παράγοντες οι οποίοι καθοδηγούν ένα έξοδο και μ' αυτόν τον τρόπο, να διαχειριστεί τα έξοδα πιο αποτελεσματικά.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του ABC είναι :

- § να παρέχει μια μέθοδο αξιολόγησης, για τους λόγους που πραγματοποιούνται τα έξοδα, σε σχέση με την απλή παράθεση αυτών από μέρους της κλασικής μεθόδου κοστολόγησης,
- § να σχηματίσει μια βάση ελέγχου των εξόδων, με την παρακολούθηση , το αιτίων που τα δημιουργούν,
- § παρέχοντας μια βάση ευθυγράμμισης εξόδων με δραστηριότητες, προκειμένου να δημιουργηθεί μια μέθοδος βάσει της οποίας να εστιάζεται η προσοχή στη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.

Έτσι οι τράπεζες αναγνωρίζουν ότι το ABC τους παρέχει, ένα μέσο για να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας την κερδοφορία τους και συγκρατώντας τα έξοδα τους, σε σχέση με το παρελθόν όπου το τιμολόγιο το αντιμετώπιζαν με τυχαίες αυξομειώσεις προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη τιμολόγηση. Αυτό γίνεται δυνατό γιατί το ABC παρέχει τη βάση για να δοθούν πληροφορίες για :

- § τη βέλτιστη τιμολόγηση και προώθηση προϊόντος,

§ τον υπολογισμό της αποδοτικότητας του πελάτη (κάτι που θα παρουσιασθεί σε κεφάλαιο 4 της παρούσης εργασίας)

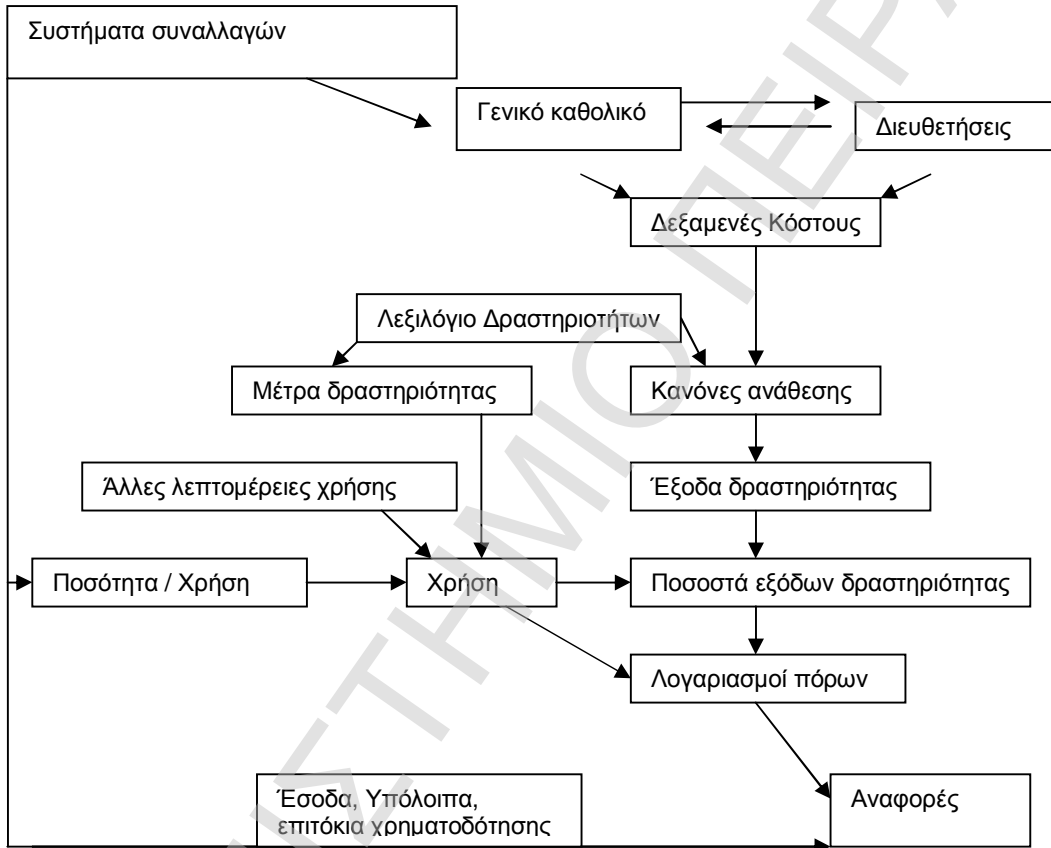
§ τη βέλτιστη διοίκηση της επιχείρησης με σκοπό την ενίσχυση της αξίας αυτής (μέσω τόσο του σχεδιασμού, όσο και της συνεχούς παρακολούθησης των αποτελεσμάτων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Αναλύοντας τους μηχανισμούς της Κοστολόγησης ανά Δραστηριότητα σε πιστωτικά ιδρύματα

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βασικό στοιχείο για τη χρήση των στοιχείων που εξάγονται από το ABC, είναι η κατανόηση από το σύνολο των ανθρώπων που θα γίνουν αποδέκτες αυτών των στοιχείων, του τρόπου λειτουργίας του ABC. Ένα από τα κλειδιά για την πληρέστερη κατανόηση των πληροφοριών του ABC, είναι μία σε βάθος γνώση των μηχανισμών από τους οποίους αυτό αποτελείται. Στην εικόνα 3.1 παρατίθενται οι μηχανισμοί του υπολογισμού των Activity Based Costs.



Εικόνα 3.1. Μηχανισμοί υπολογισμού των Activity Based Costs

Οι εργαζόμενοι είναι ένας από τους βασικούς πόρους μέσα σε ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα και σαν τέτοιο πρέπει να διοικείται προσεκτικά. Οι ικανότητες και οι εξειδικεύσεις τους πρέπει να βελτιστοποιηθούν και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά με τη χρήση του ABC. Ο υπολογισμός των Activity Based costs απαιτεί δεδομένα όχι μόνο για τα έξοδα του οργανισμού, αλλά επίσης για τους παράγοντες οι οποίοι προκάλεσαν αυτά τα κόστη (οδηγοί κόστους ή cost drivers) και τους παράγοντες οι οποίοι μετρούν τη χρήση των δραστηριοτήτων (μέτρα δραστηριότητας ή activity measures). Παρ' όλο που η διαδικασία του υπολογισμού των Activity Based Costs των διαφόρων φορέων κόστους (cost objects), (όπως τα προϊόντα, οι σχέσεις με τους πελάτες, οι διαδικασίες) είναι σημαντική και παρουσιάζεται στην εικόνα 3.1, η βάση δεδομένων των δραστηριοτήτων (activities), τα μέτρα δραστηριότητας (activity measures) και οι οδηγοί κόστους (cost drivers) μπορεί να είναι το ίδιο χρήσιμοι. Αυτά τα δεδομένα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν μέτρα υπολογισμού αποδοτικότητας και να ελέγξουν τις λειτουργίες μέσα στον οργανισμό με τρόπους, οι οποίοι δεν είναι συνήθως διαθέσιμοι με παρόμοιες μορφές, σε άλλα πληροφοριακά συστήματα.

3.2 Ορίζοντας ένα λεξικό για το ABC

Το ABC είναι μία τεχνική η οποία παρέχει λεπτομερέστερη ανάλυση της χρήσης των πόρων μέσα στον οργανισμό, ο οποίος έχει υψηλό ποσοστό

λειτουργικών εξόδων, που συνδέονται με το προσωπικό. Η εν λόγω μέθοδος ανάλυσης παρέχει στη διοίκηση μια καλύτερη κατανόηση του τι κάνουν οι εργαζόμενοι με το χρόνο τους και τους παράγοντες που συντελούν ώστε αυτά τα έξοδα (τα σχετιζόμενα με το προσωπικό) να μεγαλώνουν ή να μικραίνουν.

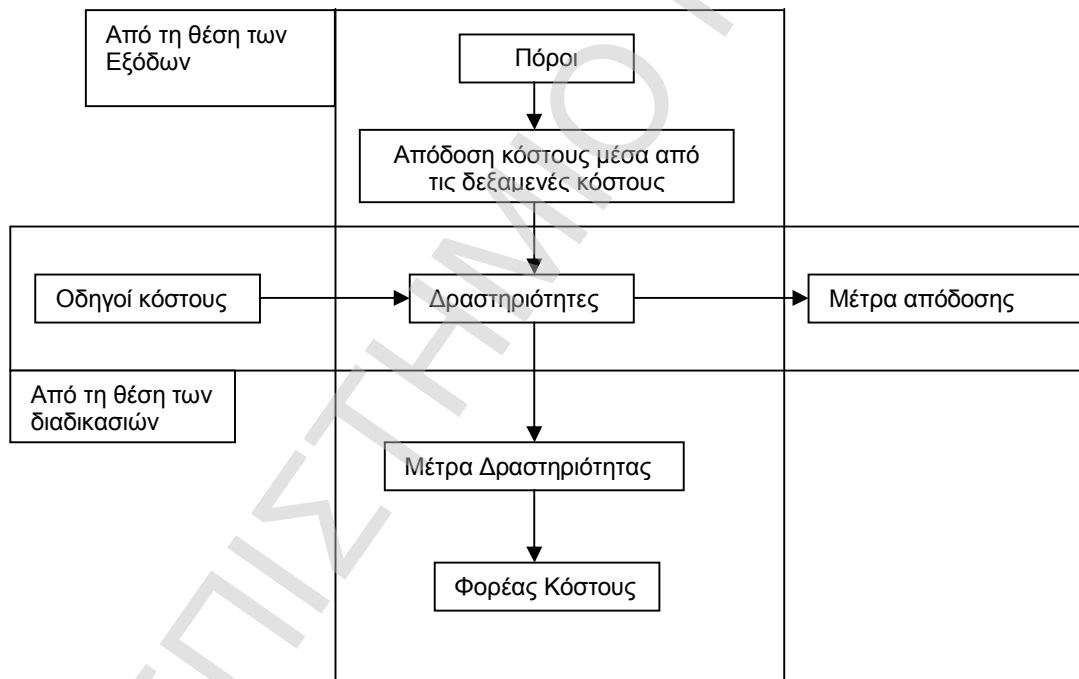
Οι δραστηριότητες (activities) δημιουργούν τον πυρήνα σε κάθε σύστημα πληροφόρησης που βασίζεται στο ABC. Μια δραστηριότητα μπορεί να προσδιορισθεί πολύ απλά ως ένα έργο ή μια ομάδα έργων η οποία αφού περατωθεί παράγει εκροές, οι οποίες μπορούν να συνδεθούν για να σχηματίσουν τμήμα ενός αντικειμένου κόστους (cost object) π.χ. συλλογή βημάτων εργασίας τα οποία γίνονται εντός ενός τμήματος.

Ως χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων μπορούν να θεωρηθούν τα ακόλουθα :

- Η ίδια δραστηριότητα μπορεί να υπάρξει σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές.
- Όλες οι εργασίες μέσα στον Οργανισμό μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε δραστηριότητες
- Οι δραστηριότητες έχουν συνήθως ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα
- Οι δραστηριότητες μπορεί να χρησιμοποιούν ανθρώπινους και μη-πόρους.

Η ανά δραστηριότητα ανάλυση παρέχει δεδομένα για να παρατηρηθεί ο Οργανισμός από διάφορες μεριές, όπως φαίνεται και στην εικόνα 3.2.

Η κατακόρυφη εικόνα παρέχει δεδομένα για τη χρήση των πόρων (προσωπικό, συστήματα και άλλα λειτουργικά έξοδα), ανά φορέα κόστους, όπως business unit, προϊόν και πελάτη. Τα έξοδα των πόρων αποδίδονται σε δραστηριότητες



Εικόνα 3.2. Μοντέλο πληροφόρησης βασισμένο στη δραστηριότητα (activity)

που πραγματοποιούνται στον οργανισμό. Τα έξοδα των δραστηριοτήτων στη συνέχεια αθροίζονται με ποικίλους τρόπους, οι οποίοι εξαρτώνται από τη χρήση

που θα γίνει επί της πληροφορίας. Η οριζόντια εικόνα παρέχει δεδομένα για τους παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες και δίνει τη δυνατότητα να μετρηθεί η απόδοση.

Προσδιορισμοί των δραστηριοτήτων ποικίλουν εξαρτώμενοι από το πως οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθεί. Γενικά, λεπτομερείς δραστηριότητες πρέπει να προσδιορισθούν σε ένα αρκετά χαμηλό επίπεδο για να αφήσουν τις λειτουργίες μέσα σε ένα τμήμα να συσχετισθούν στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων για τις οποίες εστιάζεται η ανάλυση.

1. Για τη στρατηγική διοίκηση των εξόδων, οι προσδιοριζόμενες δραστηριότητες (activities) είναι πιθανόν να είναι σε υψηλό επίπεδο και μπορεί να συνδέονται με τη λειτουργία ενός ολόκληρου τμήματος ή μιας ομάδας τμημάτων, όπως είναι το currency trading ή το policy administration κ.α.
2. Για την κοστολόγηση προϊόντος και την αποδοτικότητα πελάτη, οι προσδιοριζόμενες δραστηριότητες (activities) είναι συνήθως αυτές στις οποίες μπορούν να αποδοθούν έξοδα ή σύνολο εξόδων και ως εκ τούτου στις οποίες διαφορετικά μέτρα δραστηριότητας (activity measures) θα αποδοθούν. Καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καθορίζονται σε ένα χαμηλότερο επίπεδο, έτσι και ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων θα είναι περισσότερο λεπτομερής. Οι προσδιορισμένες δραστηριότητες πρέπει, επομένως, να αφήνουν τα έξοδα των μεμονωμένων λειτουργιών να υπολογισθούν και τα διαφορετικά έξοδα ανά προϊόν, να αναλυθούν.

3. Για τη μείωση των εξόδων, ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων είναι καθοριστικός για την ανάλυση. Σ' αυτήν την περίπτωση η έμφαση του ABC, εστιάζεται συνήθως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιακών διαδικασιών και στην αναγνώριση των διακριτών δραστηριοτήτων. Οι διευκρινίσεις επί των δραστηριοτήτων, για τη βελτίωση των διαδικασιών πρέπει να είναι σε ένα επίπεδο το οποίο να καθιστά δυνατή την αναγνώριση των βελτιώσεων. Αυτό είναι πιθανό να χρειάζεται ένα λεπτομερέστερο επίπεδο ανάλυσης και καθορισμού δραστηριοτήτων, από αυτό που απαιτείται για κάθε άλλη χρήση του ABC.

Το επίπεδο των διευκρινίσεων του ABC μπορεί να διαφέρει σε διαφορετικά μέρη του οργανισμού ώστε να ικανοποιεί τις διαφορετικές εργασιακές ανάγκες. Τυπικά, τα τμήματα που ασχολούνται με μεγάλους πελάτες ή με πολύπλοκες πελατειακές διαπραγματεύσεις θα έχουν λιγότερες στάνταρτ διαδικασίες από τις διαχειριστικές και λειτουργικές μονάδες που έχουν απλές και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες για τη χρηματοδότηση μεγάλων εταιρειών (Corporate Finance), για παράδειγμα, είναι πιθανό να προσδιορισθούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο από αυτές σε ένα υποστηρικτικό μηχανισμό. Οι διαδικασίες μέσα σε ένα μηχανισμό χρηματοδότησης μεγάλων επιχειρήσεων είναι πιθανόν να ποικίλουν από πελάτη σε πελάτη και για αυτό γενικά μπορούμε να τις χειριζόμαστε με τον ίδιο τρόπο όπως στον οποιοδήποτε οργανισμό επαγγελματικών υπηρεσιών, με τη χρήση της χρονικής εγγραφής ανά πελάτη, για τον προσδιορισμό το χρόνο και τα έξοδα που συνδέονται με κάθε δυνητικό ή υφιστάμενο πελάτη. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, τα μέτρα απόδοσης (performance measures) μπορεί πιο πιθανά

να υπολογίζονται με τα έσοδα ανά υπάλληλο, με την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα πελάτη, καθώς και με το μερίδιο στην αγορά, παρά με την αποτελεσματικότητα στα έξοδα ή με την κάποιον όρο παραγωγικότητας.

Σημαντικό είναι το στοιχείο, ότι οι προσδιορισμοί των χρησιμοποιούμενων δραστηριοτήτων σε ένα σύστημα να είναι καθαροί και σαφείς. Για παράδειγμα, «managing property» μπορεί να είναι ο τίτλος μιας δραστηριότητας. Μπορεί να συνδέεται με δύο πολύ διαφορετικές δραστηριότητες και για αυτό πρέπει να ορισθεί πολύ προσεκτικά. Εάν, για παράδειγμα, συνδέεται με τη διοίκηση ενός χαρτοφυλακίου ακινήτων, για επενδυτικούς λόγους, ο προσδιορισμός θα συμπεριλαμβάνει :

- Αγοραπωλησία, Leasing, ανάπτυξη / κατασκευή και πώληση των ακινήτων,
- Συντήρηση των υφιστάμενων ακινήτων του χαρτοφυλακίου,
- Επιλογή των ενοικιαστών,
- Πληρωμή των ενοικίων

Σε μια διαφορετική προσέγγιση, η διοίκηση των ακινήτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία μπορεί να περιλαμβάνει :

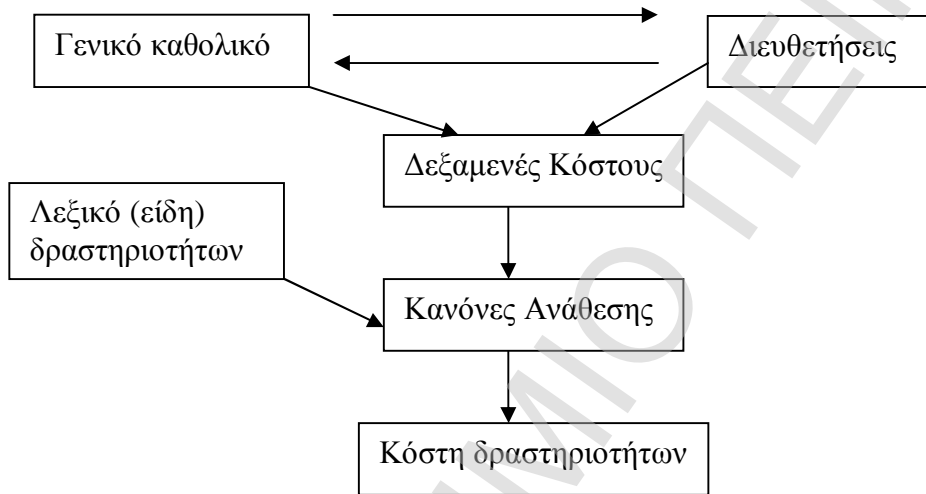
- Κτήση και πώληση των κατάλληλων καταλυμάτων,
- Συντήρηση, ανακαίνιση των υφιστάμενων καταλυμάτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία,

- Διοίκηση της εσωτερικής δομής που είναι απαραίτητη για να τοποθετεί και να επανατοποθετεί, να μετακινεί τμήματα και διευθύνσεις μέσα στα ακίνητα προκειμένου να βελτιστοποιεί τη χρήση του χώρου μέσα στον Οργανισμό.

Ο πρώτος ορισμός φανερώνει μια δραστηριότητα η οποία πρέπει να αντιμετωπίζεται μέσα σε μία στρατηγική έκθεση κόστους, σαν ένα προϊόν το οποίο προσφέρεται μέσα στο χαρτοφυλάκιο διοίκησης επενδύσεων και για το οποίο ένα κόστος προϊόντος απαιτείται. Ο δεύτερος ορισμός μπορεί να καθορισθεί ως μια συνεχής δραστηριότητα η οποία είναι μέρος της βασικής δομής του οργανισμού. Αν η πληροφορία χρησιμοποιηθεί σαν ένα τμήμα μιας έκθεσης αποτελεσματικότητας, τότε η απόκτηση, συντήρηση και πώληση ενός ακινήτου θα πρέπει να θεωρείται ως μια συνηθισμένη δραστηριότητα για την οποία πρέπει να επιτευχθεί οικονομία κλίμακος. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με το συνδυασμό της διοίκησης επενδύσεων με την εσωτερική διοίκηση ακινήτων ή τουλάχιστον με το ότι και οι δύο δραστηριότητες μεταχειρίζονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

3.3 Κατανέμοντας έξοδα σε δραστηριότητες

Όλα τα δεδομένα για τα έξοδα μπορούν να αποδοθούν σε δραστηριότητες. Αυτή η πληροφορία μπορεί να ληφθεί από το Γενικό Καθολικό ανά κέντρο ευθύνης. Η εικόνα 3.3 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο τα έξοδα μπορούν να συνδεθούν με δραστηριότητες στο λεξικό των δραστηριοτήτων.



Εικόνα 3.3. Συνδέοντας τα κόστη (έξοδα) στο λεξικό (στα είδη) των δραστηριοτήτων

Συγκεκριμένες δραστηριότητες θα χρειασθεί να προσδιορισθούν για να διασφαλίσουν ότι όλα τα κόστη (έξοδα) και έσοδα, εφόσον είναι κατάλληλα, μπορεί να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Αυτό θα περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με τον υπολογισμό των εξόδων των τόκων, των απαιτήσεων και των προμηθειών, που έχουν πληρωθεί και εισπραχθεί καθώς και των εξωτερικών προμηθειών, που πληρώθηκαν σε συμβούλους ή εξωτερικά σώματα.

3.4 Γενικό καθολικό

Το γενικό καθολικό είναι συνήθως το βασικό λογιστικό αρχείο του οργανισμού. Το ονομαστικό ή γενικό καθολικό θα είναι συνήθως το βασικό σύστημα το οποίο θα καταγράφει όλα τα κόστη (έξοδα), έσοδα και υπόλοιπα με έναν περιληπτικό τρόπο. Αυτό το καθολικό αποκτά υπόλοιπα δεδομένα για υπόλοιπα και έσοδα από συστήματα επεξεργασίας πράξεων και δεδομένα για κόστη από όλα τα λογιστικά καθολικά όπως λογαριασμοί πληρωτέοι, λογαριασμοί εισπρακτέοι, μισθοδοσίες (μισθούς) και πάγια στοιχεία. Το καθολικό θα αποθηκεύει δεδομένα ανά λογαριασμό (ένας λογαριασμός είναι μια καταγεγραμμένη λίστα από οικονομικές πράξεις παρόμοιας φύσης οι οποίες παρουσιάζονται μέσα σε μία οικονομική περίοδο).

Τα οικονομικά καθολικά είναι συνήθως οι πηγές της θεσπισμένης οικονομικής καταγραφής και αναφοράς και θα διατηρούν λεπτομερειακά δεδομένα σε επίπεδο λογαριασμού, σαν ελάχιστο, με βάση το νόμο. Τα περισσότερα καθολικά επίσης διατηρούν δεδομένα σε ένα χαμηλότερο επίπεδο για διοικητικό έλεγχο, συνήθως με το να διαιρούν τα δεδομένα σε μεμονωμένα κέντρα ευθύνης. Το ονομαστικό καθολικό μπορεί επίσης να διατηρεί προϋπολογιστικά και προηγούμενων περιόδων, δεδομένα για σκοπούς σύγκρισης.

Το ABC δύναται να χρησιμοποιήσει μία ποικιλία από βάσεις κόστους, για παράδειγμα, κανονικές, προϋπολογιστικές, προγραμματισμένες ή προβλέψεις

(forecasts). Ξεκάθαρα, ο τύπος του κόστους που αναφέρεται στα υφιστάμενα συστήματα θα επηρεάσει την επιλογή της βάσης του κόστους, όμως αυτός δεν είναι ο μόνος παράγοντας που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας. Η επιλογή και εφαρμογή συγκεκριμένης βάσης κόστους θα καθορισθεί από τη χρήση για την οποία η πληροφορία θα χρησιμοποιηθεί. Οι βάσεις κόστους οι οποίες μπορεί να εφαρμοσθούν, περιλαμβάνουν :

- **Πραγματικά κόστη** εφαρμοσμένα σε μια περιοδική βάση για να προσδιορίσουν την ορθότητα των «μέτρων δραστηριότητας» activity rates που έχουν εφαρμοσθεί, και να επικυρώσουν τα προγραμματισμένα/προβλεφθέντα ή προϋπολογισθέντα κόστη.
- **Πραγματικά κόστη προηγούμενων περιόδων** επεξεργασμένα για να δώσουν τάσεις, σχέσεις και πρότυπα συμπεριφοράς.
- **Standard κόστη** : εφαρμοσμένα σε προϋπολογισμένους όγκους για να δημιουργήσουν «Standard ποσοστά εξόδων δραστηριότητας», (standard activity costs rates).
- **Τρέχοντα προγραμματισμένα / προβλεφθέντα, προϋπολογισθέντα κόστη** που εφαρμόζονται για να εγκαθιδρυθούν προβλεφθέντα «ποσοστά εξόδων δραστηριότητας» (activity costs rates).

Η σταθερότητα των δεδομένων είναι μια σημαντική παράμετρος στην επιλογή της χρονικής περιόδου για τα δεδομένα του κόστους. Τα μηνιαία

δεδομένα είναι ευαίσθητα στις βραχυχρόνιες διακυμάνσεις, και παρόλο που τα ετήσια δεδομένα είναι σταθερά, δεν συσσωματώνουν τις δυναμικές μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα προϋπολογισθέντα ή προβλεφθέντα δεδομένα μπορεί να είναι πιο κατάλληλα. Γενικά, αν χρησιμοποιηθούν μηνιαία πραγματικά κόστη, η παρακολούθηση των μηνιαίων αποκλίσεων μεταξύ πραγματικού και προγραμματισμένου κόστους γίνεται σε ένα επίπεδο συναθροισμένου τμήματος / κέντρου κόστους (όχι σε επίπεδο δραστηριότητας) έτσι ώστε να υπάρχει μια συνεχή παρακολούθηση. Η συλλογή του μηνιαίου πραγματικού κόστους σε επίπεδο δραστηριότητας είναι τόσο δυσκίνητη, όσο και πολύ ακριβή. Μηνιαίες διακυμάνσεις οι οποίες συνεχώς αλλάζουν πρέπει ουσιαστικά να οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι τα προγραμματισθέντα κόστη είναι λανθασμένα και πρέπει να αναθεωρηθούν.

3.5 Διευθετήσεις / Ρυθμίσεις (adjustments)

Τα περισσότερα γενικά καθολικά επίσης παρέχουν κάποιο Διοικητική ενημέρωση και σαν τέτοια περιέχουν κάποια απόδοση εξόδων μεταξύ των υπηρεσιακών κέντρων και των κέντρων κόστους και κερδών. Έξοδα όπως αυτά της στέγης, των συστημάτων IT, της γραφικής ύλης και των προμηθειών, έξοδα τηλεπικοινωνιών, έξοδα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τα έξοδα άλλων κεντρικών υπηρεσιών πιθανόν ήδη να κατανέμονται από τα κέντρα δημιουργίας τους, στους χρήστες με τη χρήση κάποιας βάσης κατανομής.

Για το ABC, είναι απαραίτητο να ερευνηθούν αυτοί οι καταμερισμοί των εξόδων, και να επιβεβαιωθούν ως κατάλληλοι σαν μέρος της κατανομής των εξόδων σε δραστηριότητες. Εκεί όπου ο σκοπός του ABC, περιέχει την ανάγκη μιας καλύτερης κατανόησης των διαδικασιών υποστήριξης, ίσως είναι καταλληλότερο να αντιστρέψουμε αυτές τις κατανομές και να συμπεριφερθούμε στα κέντρα δημιουργίας των εξόδων σαν κάθε άλλο κέντρο δραστηριότητας με στόχο να βοηθήσουμε την ανάλυση των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων.

Κάποιες από αυτές τις κατανομές μπορεί να είναι λογικός τρόπος να συμπεριλάβουμε τα άμεσα έξοδα της παροχής μιας υπηρεσίας. Στέγαση, επικοινωνίες και τεχνολογία είναι γενικά ένα απαραίτητο μέρος του περιβάλλοντος που απαιτείται ώστε ένα άτομο να λειτουργήσει αποτελεσματικά και για αυτό υπάρχει κάποια συζήτηση για την εξεύρεση μιας λογικής μεθόδου κατανομής αυτών των εξόδων στους χρήστες. Παραταύτα εάν τα τελικά αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για να στηρίξουν αποφάσεις σχετιζόμενες με συστολή ή ανάπτυξη της μονάδας, η χρήση της μεθόδου κατανομής εξόδων βάση της στέγασης μπορεί να δώσει λάθος αποτελέσματα. Προς ενίσχυση των ανωτέρω παρατίθεται το ακόλουθο παράδειγμα :

Ένα τμήμα IT είχε εγκατασταθεί σε ένα κτίριο στο κέντρο του Μανχάταν, Νέας Υόρκης, διότι η εταιρεία ήταν ιδιοκτήτρια του κτιρίου και η χρήση του για αυτό το τμήμα ήταν περισσότερο αποτελεσματική για το κόστος σε σχέση με την ενοικίαση ενός άλλου χώρου. Ο κανόνας κατανομής έδινε στο τμήμα ένα κατανεμημένο κόστος βασισμένο στο κόστος του κτιρίου διαιρούμενο στα τετραγωνικά μέτρα που χρησιμοποιούνταν.

Η διοίκηση χρειαζόταν πληροφόρηση για να αξιολογήσει την εναλλακτική του outsourcing για το τμήμα IT. Όταν συνέκρινε το κόστος της παροχής του IT εσωτερικά μ' αυτό τους κόστους της παροχής της υπηρεσίας από έναν εξωτερικό συνεργάτη, το κόστος του εξωτερικού συνεργάτη ήταν πολύ χαμηλότερο. Το εξωτερικό γραφείο ήταν εγκατεστημένο σε πολύ πιο φθηνές εγκαταστάσεις στην περιοχή του New Jersey. Ακόμα και εάν η εταιρεία αποφάσιζε να δώσει σε outsourcing αυτήν την λειτουργία το κόστος των εγκαταστάσεων που τώρα καλύπτονταν από το IT δεν θα εξαφανιζόταν. Αυτά τα έξοδα έχουν σχέση με την απόφαση για τον αν αυτές οι εγκαταστάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κάτι άλλο και ακολούθως με το κόστος ευκαιρίας που πρέπει να εφαρμοσθεί σ' αυτές.

Για αυτό τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε τα συστατικά τους να μπορούν να χωρισθούν εάν πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων. Για αυτό είναι σημαντικό να κρατήσουμε κάποια κόστη ξεχωριστά, εφόσον οι πληροφορίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συχνά. Δεν υπάρχει σωστός τρόπος αντιμετώπισης αυτών των τύπων εξόδων και δραστηριοτήτων. Κάθε χρηματοοικονομικό ίδρυμα μπορεί να τα αντιμετωπίζει διαφορετικά.

3.6 Δεξαμενές κόστους (Cost pools)

Από τη στιγμή που δεν είναι πρακτικό να χαρτογραφήσουμε τα κόστη σε δραστηριότητες σε μια βάση λογαριασμού ανά λογαριασμό, είναι συνήθης πρακτική να ομαδοποιούμε τους λογαριασμούς κόστους σε δεξαμενές κόστους (Cost pools) ή περιληπτικούς τύπους εξόδων. Οι λογαριασμοί που συγκεντρώνονται σε κάθε δεξαμενή πρέπει να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά και να καταναλώνονται με παρόμοιο τρόπο από τις δραστηριότητες.

Ο κύριος σκοπός της κατασκευής δεξαμενών κόστους είναι να μειωθεί το κόστος και ο χρόνος που υπάρχει στη συλλογή, επεξεργασία και κατανόηση της πληροφορίας. Εάν τα κόστη συμπεριφέρονται παρόμοια ή αν είναι με τον ίδιο τρόπο σχετιζόμενα, πρέπει να κατανεμηθούν στην ίδια δεξαμενή κόστους. Κατανέμοντας δεξαμενές κόστους σε δραστηριότητες επιταχύνεται η διαδικασία της ανάλυσης, και γίνεται λιγότερο πολύπλοκη ενώ μειώνεται και ο αριθμός των κανόνων ανάθεσης (Assignment rules) που απαιτούνται.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΙΘΑΝΩΝ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ

Έξοδα προσωπικού : Αποτελείται από μισθούς, συμμετοχή σε συντάξεις, έξοδα ασφάλισης, συμμετοχές εργοδότη κτλ.

Έξοδα θέσεων εργασίας : Αποτελείται από έπιπλα γραφείου, προσωπικούς υπολογιστές, γραφική ύλη κτλ.

Έξοδα στέγης : Αποτελείται από έξοδα ενοικίων, θέρμανσης, ηλεκτρισμού, άλλες παροχές, ασφάλεια, καθαρισμό κτλ.

Έξοδα λειτουργίας IT : Χρόνος χρήσης CPU, έξοδα συντήρησης, χρήση help desk κτλ.

Ο προσδιορισμός των δεξαμενών κόστους μπορεί επίσης να εξαρτάται και από την υλική συσχέτιση των εξόδων που αναμειγνύονται. Αν, για παράδειγμα, οι δεξαμενές κόστους του προσωπικού και των θέσεων εργασίας μπορούν να χαρτογραφηθούν σε δραστηριότητες με τον ίδιο κανόνα ανάθεσης (Assignment rule) και με την ίδια βάση, αλλά η δεξαμενή κόστους των «θέσεων εργασίας», είναι πολύ μικρότερη σε σχέση με τη δεξαμενή κόστους του «προσωπικού» οπότε και δεν υπάρχει πλεονέκτημα στην ξεχωριστή ταξινόμηση, τότε ίσως είναι καταλληλότερο η δεξαμενή κόστους των θέσεων εργασίας να συμπεριλαμβάνεται στη δεξαμενή κόστους του προσωπικού.

3.7 Κανόνες κατανομής (Assignment rules) των εξόδων από τους λογαριασμούς στις δραστηριότητες

Οι κανόνες κατανομής (Assignment rules) είναι οι βάσεις της κατανομής των εξόδων από τους λογαριασμούς, στις δραστηριότητες. Για να κατανεμηθούν οι δεξαμενές κόστους σε δραστηριότητες απαιτούνται πληροφορίες στα ακόλουθα :

- Δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν στο κέντρο ευθύνης,
- Δεξαμενές κόστους που μπορούν να εφαρμοσθούν στα κέντρα ευθύνης,
- Βάσεις αιτιώδους συσχέτισης

Η μεγαλύτερη δεξαμενή κόστους στα περισσότερα κέντρα ευθύνης είναι πιθανώς το «κόστος του προσωπικού». Αυτά τα κόστη κατανέμονται συνήθως σε δραστηριότητες, στη βάση του χρόνου ή στη φυσική παραγωγή της δραστηριότητας. Η χρήση της φυσικής παραγωγής ως μια βάση κατανομής των εξόδων του προσωπικού είναι ορθή μόνο, εφόσον η προσπάθεια για να ολοκληρωθεί κάθε μεμονωμένη παραγωγή είναι ομογενής. Για παράδειγμα, τα έξοδα μιας ομάδας διοικητικού προσωπικού, η οποία έχει ως αρμοδιότητα να εισάγει αιτήσεις καταναλωτικών δανείων, μπορεί να αποδοθεί σε δραστηριότητες, με βάση τον αριθμό των αιτήσεων που εισήχθησαν στο σύστημα, ενώ αντίθετα τα έξοδα του χρηματοοικονομικού τμήματος δεν μπορούν να καταμετρηθούν σε δραστηριότητες βασισμένες στον αριθμό των reports που παράχθηκαν, γιατί μπορεί να υπάρχουν πολύ τύποι reports με διαφορετικό επίπεδο πολυπλοκότητας ο καθένας.

Δεδομένου ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι πιθανόν να δουλεύουν σε διάφορες δραστηριότητες ή παραγωγές που απαιτούν διαφορετική ποσότητα προσπάθειας, ο χρόνος που ξοδεύτηκε από τους υπαλλήλους στη δραστηριότητα μπορεί γενικά να είναι η καλύτερη βάση καταμερισμού.

Οι τεχνικές ανάλυσης ανά δραστηριότητα ή μέτρησης εργασίας έχουν δημιουργήσει τη βάση της στάνταρτ κοστολόγησης και μέτρησης της παραγωγικότητας στη βιομηχανία για πολλά χρόνια και έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί ως η βάση για τη μέτρηση της διοικητικής εργασίας σε κάποια χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Υπάρχουν διάφορες μεμονωμένες τεχνικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοσθούν στον υπολογισμό του χρόνου ανά δραστηριότητα, οι οποίες κινούνται από την απλή ανασκόπηση και ιστορική μέτρηση του μέσου όρου του χρησιμοποιούμενου χρόνου, έως τις περισσότερο πολύπλοκες μεθόδους, όπως είναι τα προϋπολογισμένα χρονικά στάνταρτ.

Δεξαμενές κόστους, οι οποίες δε συνδέονται με το προσωπικό, πρέπει να συνδέονται με τις δραστηριότητες με διαφορετικούς τρόπους εξαρτώμενους από τη χρήση των εξόδων. Τα έξοδα για τις υπηρεσίες πληροφόρησης/μάρκετινγκ, για παράδειγμα, πρέπει μόνο να κατανέμονται σ' αυτές τις δραστηριότητες οι οποίες εμπεριέχουν τη χρήση αυτών των δραστηριοτήτων, όπως «Διατήρηση της αναγνωρισιμότητας στην αγορά» ή «Εξωτερικές εμπορικές πράξεις». Το πρωτεύον θέμα στην ανάπτυξη οποιουδήποτε κανόνα κατανομής, πρέπει να είναι η απασχόληση. Τυπικά, αν η δεξαμενή κόστους, είναι λιγότερο από το 10% του άμεσου κόστους οποιουδήποτε κέντρου ευθύνης, τότε η αξία ανάπτυξης ενός διαφορετικού κώδικα απόδοσης κόστους για αυτή τη δεξαμενή, ίσως να μην είναι δικαιολογημένη.

Υπάρχει μια απόκλιση στις γνώμες μέσα σε ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα, στην ποσότητα της λεπτομέρειας που απαιτείται. Η διαχείριση του work

measurement μπορεί να είναι δαπανηρή. Η αυτοματοποίηση και η χρήση των σχετικών αξιών αφήνουν τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα να προσεγγίσουν στάνταρτ, χωρίς να υπάρξουν μεγάλα έξοδα. Αντιστρόφως, η αυξημένη ανταγωνιστική πίεση έχει οδηγήσει πολλούς οργανισμούς να νιώσουν την ανάγκη για αμερόληπτη λεπτομερή ανάλυση για κάθε στοιχείο κόστους.

Η εκάστοτε χρήση των αποτελεσμάτων του ABC, από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, δύναται να παρέχει κάποια καθοδήγηση στο επίπεδο της λεπτομέρειας και ακρίβειας που απαιτείται στην εν λόγω ανάλυση. Μια εφάπαξ άσκηση για την ανάλυση της κερδοφορίας ανά τύπο εργασίας μπορεί να απαιτεί υψηλότερη λεπτομέρεια, από ένα απλό σύστημα πληροφόρησης που χρησιμοποιείται για να διοικείται η χρήση της παραγωγικότητας. Παρόλα αυτά κάθε κατάσταση είναι μοναδική και πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν τέτοια, γιατί ο βαθμός λεπτομέρειας στο ABC καθορίζει τον τύπο και τη φύση της πληροφορίας, που είναι διαθέσιμη μετά την υλοποίηση του ABC.

Η πιο πρακτική μέθοδος καθορισμού για το πως ένα τμήμα χρησιμοποιεί τους πόρους του, είναι να πραγματοποιηθεί συνέντευξη με το υπεύθυνο άτομο, για το πως διοικεί την εν λόγω μονάδα του οργανισμού, ή το κέντρο ευθύνης (σε καθημερινή βάση). Οποιαδήποτε τεχνική και αν επιλεγεί, μια ανάλυση του χρόνου που ξοδεύεται μέσα στο τμήμα, θα καταστήσει ικανή τη σύνδεση του κόστους, του προσωπικού, με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται.

Υπάρχουν τρεις (3) μέθοδοι κατανομής της δεξαμενής κόστους του «προσωπικού» στις δραστηριότητες :

- Κατανομή του συνολικού κόστους του προσωπικού του τμήματος στις δραστηριότητες, με τη χρήση του ποσοστού του χρόνου που ξοδεύτηκε σε κάθε δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιήθηκε εντός του τμήματος.
- Κατανομή του κόστους του προσωπικού σε δραστηριότητες, με τη χρήση του ποσοστού του χρόνου που ξοδεύτηκε σε κάθε δραστηριότητα από ένα ειδικό τμήμα του προσωπικού (αυτό υποθέτει ότι η δραστηριότητα πραγματοποιείται πάντα από τον ίδιο ειδικό τμήμα του προσωπικού).
- Κατανομή του κόστους του προσωπικού σε δραστηριότητες, με τη χρήση του ποσοστού του χρόνου που ξοδεύτηκε στην κάθε δραστηριότητα από κάθε μεμονωμένο υπάλληλο.

Εκεί όπου πολλά τμήματα, καταστήματα και γραφεία έχουν τις ίδιες δραστηριότητες, τότε η δειγματοληψία ενός μικρού αριθμού από αυτές τις μονάδες μπορεί να δώσει τα δεδομένα εκείνα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ο μέσος χρόνος κατανομής για όλα τα τμήματα. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα των βάσεων κατανομής των εξόδων, σε ένα τμήμα εμπορικών συναλλαγών της τράπεζας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Βάσεις καταμερισμού των δραστηριοτήτων.

Δραστηριότητες %	Χρόνος δραστηριότητας	Κάλυψη του χώρου	Χρήση συστήματος	Εκτίμηση χρήσης : Τηλεπικοινωνίες	Εκτίμηση χρήσης: Πληροφορικά συστήματα
Διατήρηση αναγνωρισιμότητας στην αγορά	28,1	26,6	0,0	37,5	60,0
Συναλλαγές	37,7	35,6	40,1	37,5	40,0
Διοίκηση τμήματος	10,8	10,1	27,0	8,3	0,0
Αναφορές στη διοίκηση	7,7	7,1	8,5	5,9	0,0
Λοιπά	15,7	20,6	24,4	10,8	0,0
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

3.8 Κόστος δραστηριότητας

Όταν οι κανόνες κατανομής έχουν καθορισθεί και συμφωνηθεί, τα κόστη των δραστηριοτήτων μπορούν να υπολογισθούν. Τα έξοδα της δραστηριότητας είναι τα συνολικά έξοδα κάθε δραστηριότητας μέσα στα κέντρα ευθύνης, υπολογιζόμενα με τη χρήση κανόνων κατανομής για την κατανομή των δεξαμενών κόστους στις δραστηριότητες, όπως παρουσιάζεται στο παράδειγμα του Πίνακα 5.

Εκεί όπου ο κανόνας κατανομής, είναι ο συνολικός χρόνος της δραστηριότητας, ο οποίος έχει καταγραφεί με βάση τις συνεντεύξεις, όπως ήδη έχει συζητηθεί ανωτέρω, αυτός θα γίνει η βάση του υπολογισμού.

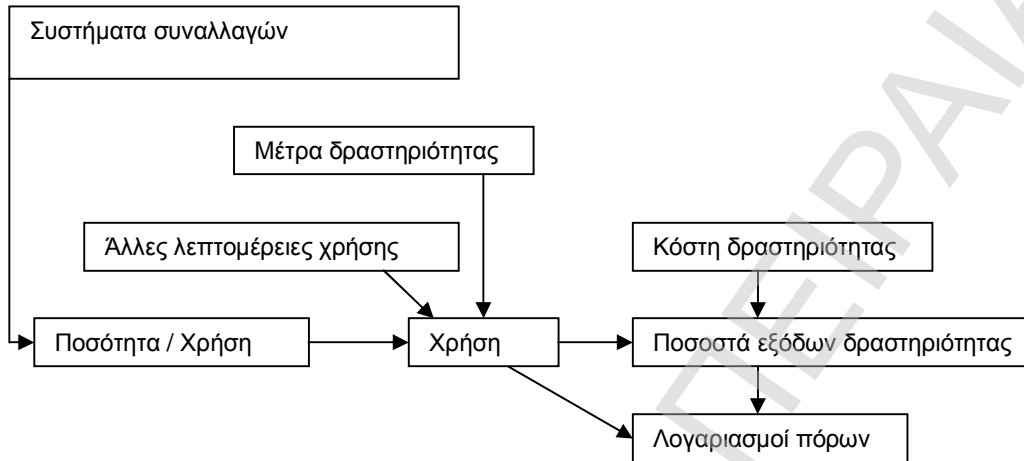
Δραστηριότητες	Κόστος εργαζομένων	Κόστος θέσεων εργασίας	Κόστος ηλεκτρονικών συστημάτων	Κόστος τηλεπικοινωνιών	Κόστος πληροφοριακών συστημάτων	ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
Κανόνες κατανομής	«Χρόνος Δραστηριότητας»	«Κάλυψη του χώρου»	«Χρήση συστήματος»	«Εκτιμηθείσα χρήση»	«Εκτιμηθείσα χρήση»	
Διατήρηση αναγνωρισιμότητας στην αγορά	€6.303	€1,650	€0	€960	€3,156	€12,069
Συναλλαγές	€8,453	€2,221	€3,198	€960	€2,104	€16,926
Διοίκηση τμήματος	€2,434	€630	€2,152	€213	€0	€5,429
Αναφορές στη διοίκηση	€1,675	€444	€682	€150	€0	€2,951
Λοιπά	€3,566	€1,278	€1,949	€277	€0	€7,070
Σύνολο	€22,431	€6,213	€7,981	€2,560	€5,260	€44,445

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Κατανομή των δεξαμενών κόστους στις δραστηριότητες

Για παράδειγμα η δραστηριότητα «Διατήρηση αναγνωρισιμότητας στην αγορά» απαιτεί το 28,2% του χρόνου μέσα στο τμήμα και για αυτό κατανέμεται σ' αυτή το ίδιο ποσοστό από τα συνολικά έξοδα προσωπικού, ήτοι €6.303 (αυτό προϋποθέτει ότι το κόστος κάθε εργαζόμενου σ' αυτό τμήμα είναι παρόμοιο και ότι δεν χρειάζεται ανάλυση στο βαθμό κάθε υπαλλήλου). Η χρήση των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριακών συστημάτων για την ίδια δραστηριότητα υπολογίζεται από το τμήμα στο 37,5% και 60% αντίστοιχα.

3.9 Συνδέοντας δραστηριότητες (Activities) με τους φορείς κόστους (Cost objects).

Πολλές από τις χρήσεις των πληροφοριών που προέρχονται από το ABC, όπως η κοστολόγηση προϊόντος, η αποδοτικότητα πελάτη και ο προϋπολογισμός βάσει του ABC, απαιτούν την κατανομή των εξόδων, στους φορείς κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όπως φαίνεται και στην εικόνα 3.3 α/ χρησιμοποιώντας τα έξοδα δραστηριότητας ανά τμήμα και β/ χρησιμοποιώντας τα μέτρα δραστηριότητας (Activity measures) προκειμένου να υπολογισθούν τα ποσοστά εξόδων δραστηριότητας (Activity cost rates).



Εικόνα 3.3 Υπολογίζοντας τα ποσοστά των εξόδων δραστηριότητας

3.10 Μέτρα δραστηριότητας (Activity measures)

Το μέτρο δραστηριότητας (Activity measure) είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υπολογισθούν τα έξοδα της μονάδας μιας δραστηριότητας και ο οποίος αργότερα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υπολογισθεί η συμμετοχή αυτής της δραστηριότητας στο κόστος ενός φορέα κόστους. Αντιπροσωπεύει ουσιαστικά την εισροή ή εκροή της δραστηριότητας. Στην επιλογή ενός μέτρου δραστηριότητας είναι σημαντικό να φανεί ότι υπάρχει μια καλή συσχέτιση μεταξύ αυτού και του οτιδήποτε καθοδηγεί την ποσότητα των πόρων, που είναι απαραίτητοι για να πραγματοποιηθεί η δραστηριότητα. Κάποιοι οργανισμοί ονομάζουν ένα μέτρο δραστηριότητας ως «οδηγού

δραστηριότητας», αλλά πολλοί βρίσκουν αυτόν τον όρο μπερδεμένο και προτιμούν να διαφοροποιούνται πιο ξεκάθαρα μεταξύ ενός «οδηγό κόστους» όπως θα ορισθεί αργότερα και ενός «μέτρου δραστηριότητας».

Τα μέτρα δραστηριότητας πρέπει να ορισθούν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να συνδέσουν τις δραστηριότητες στους φορείς κόστους, όσο το δυνατόν πιο λογικά. Για παράδειγμα, το «μέτρο δραστηριότητας» για τη δραστηριότητα «επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών» μπορεί να είναι είτε, α/ ο «αριθμός των αιτημάτων που λαμβάνονται» ή β/ «οι ανθρωπόωρες που ξοδεύτηκαν για την επεξεργασία των αιτημάτων». Γνωρίζουμε ότι οι πόροι που ξοδεύτηκαν στην επεξεργασία κάθε αιτήματος μπορεί να διαφέρουν, αλλά ένα σάνταρντ «ποσό κόστους ανά επεξεργασμένο αίτημα» είναι περισσότερο χρήσιμο ως πληροφορία, από όσο «ποσό ανά ώρα επεξεργασίας αιτημάτων». Θα υπάρξουν περιπτώσεις όπου οι εργατοώρες είναι το μόνο κατάλληλο μέτρο, που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, όπως στις περιπτώσεις ανάπτυξης συστημάτων και χρηματοδοτήσεων επιχειρήσεων. Σ' αυτές τις περιοχές το «ποσό του κόστους δραστηριότητας» είναι απίθανο να βοηθήσει τη διαδικασία της διοίκησης, αλλά θα προμηθεύσει με δεδομένα για την κοστολόγηση προϊόντος ή την ανάλυση κόστους/κέρδους (αποδοτικότητα πελάτη). Η διοίκηση αυτών των πόρων μπορεί να απαιτεί τη χρήση φύλλων χρόνου ή άλλων εργαλείων διοίκησης έργου.

Όπου είναι δυνατό, τα «μέτρα δραστηριότητας» πρέπει να είναι στατιστικές αξίες οι οποίες α/ είτε έχουν συλλεχθεί ήδη από τα συστήματα εντός του οργανισμού, β/ είτε μπορεί εύκολα να συλλεχθούν. Ειδικά μέτρα τα οποία

απαιτούν πρόσθετη πληροφορία μπορεί να αυξήσουν την ακρίβεια του συστήματος αλλά επίσης θα αυξήσουν και το κόστος της διατήρησης αυτού. Η επιθυμητή ακρίβεια παίζει σημαντικό ρόλο – καθώς ο αριθμός των «μέτρων δραστηριότητας» μεγαλώνει, η ακρίβεια των εξαγομένων πληροφοριών πρέπει επίσης να αυξάνεται. Γενικά ισχύει ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το σχετικό κόστος μιας δραστηριότητας, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαστρέβλωση που δημιουργείται από τη χρήση ενός μη ικανοποιητικά συσχετισμένου (επιλεγμένου) «μέτρου δραστηριότητας» για να «οδηγήσει» το κόστος μιας δραστηριότητας στον φορέα κόστους. Παρά ταύτα, ο λεπτομερέστερος καθορισμός των «μέτρων δραστηριότητας» πρέπει να ισορροπεί με τη διαθεσιμότητα της πληροφορίας σε έναν οργανισμό και το κόστος απόκτησης και επεξεργασίας αυτής της πληροφορίας, προκειμένου να φτάσει στον καθορισμό των «μέτρων δραστηριότητας».

Ίσως είναι απαραίτητο όταν ορίζονται τα «μέτρα δραστηριότητας» να ξανά ελέγχονται οι ορισμοί των δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν ήδη συμφωνηθεί. Θα υπάρξουν κάποιες περιπτώσεις όπου μια δραστηριότητα έχει ορισθεί σε ένα πολύ υψηλό επίπεδο (μικρότερης ανάλυσης) και μπορεί να φαίνεται ότι ίσως 2 ή και 3 «μέτρα δραστηριότητας» είναι κατάλληλα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ίσως είναι καλύτερα να αναλυθεί περαιτέρω η δραστηριότητα σε ένα χαμηλότερο επίπεδο (υψηλότερη ανάλυση) και να ξανά υπολογισθεί το «κόστος δραστηριότητας» από το να χρησιμοποιούνται «μέτρα δραστηριότητας», τα οποία δε συσχετίζονται με τη δραστηριότητα. Σε διαφορετική περίπτωση, μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου δραστηριότητες έχουν ορισθεί σε ένα πολύ χαμηλό επίπεδο, εκεί όπου δύο

δραστηριότητες σε ένα τμήμα έχουν το ίδιο «μέτρο δραστηριότητας». Σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι δυνατό να συνδεθούν οι δύο δραστηριότητες, χωρίς όμως ακόμα και αν δεν γίνει κάτι τέτοιο να επηρεάζεται η ορθότητα του αποτελέσματος.

3.11 Χρήση (usage) των δραστηριοτήτων

Η χρήση (usage) της δραστηριότητας είναι η «αξία του μέτρου δραστηριότητας» για κάθε δραστηριότητα του κέντρου ευθύνης. Για παράδειγμα το «μέτρο δραστηριότητας» που χρησιμοποιήθηκε για την δραστηριότητα «συναλλαγές» στις εικόνες 3.4 και 3.5, μπορεί να είναι «ο αριθμός των συναλλαγών που διενεργήθηκαν». Η χρήση για το προηγούμενο παράδειγμα μπορεί να είναι 403 χρήσεις. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η περίοδος του χρόνου που χρησιμοποιήθηκε για τα στατιστικά της «χρήσης της δραστηριότητας» πρέπει να ανταποκρίνονται στην ίδια χρονική περίοδο που χρησιμοποιήθηκε στη «βάση του κόστους».

Τα «κόστη δραστηριότητας» μπορεί στη συνέχεια να συνδεθούν με την «χρήση της δραστηριότητας» για να προσδιορισθεί το «ποσό κόστους δραστηριότητας».

3.12 Το «ποσό» κόστους δραστηριότητας (Activity cost rate)

Το «ποσό κόστους δραστηριότητας» (activity cost rate) είναι το «μοναδιαίο ποσό», που υπολογίζεται από το «κόστος δραστηριότητας» που έχει υπολογισθεί με τη χρήση των «κανόνων κατανομής» (assignment rules) και τη «χρήση της δραστηριότητας» για την υπό εξέταση περίοδο και αυτό πραγματοποιείται για κάθε δραστηριότητα στο τμήμα. Ο τύπος έχει ως ακολούθως :

$$\text{Activity cost rate} = \text{Activity costs} / \text{Activity Usage} \quad \text{ή}$$

$$\text{Ποσό κόστους δραστηριότητας} = \text{Κόστος δραστηριότητας} / \text{Χρήση Δραστηριότητας}$$

Χρησιμοποιώντας το προηγούμενο παράδειγμα, από τις εικόνες 3.4 και 3.5: το «κόστος δραστηριότητας» της δραστηριότητας «συναλλαγές» είναι €16.926 και η χρήση για την ίδια περίοδο είναι 403 συναλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το «ποσό κόστους δραστηριότητας» (activity cost rate) αυτής να διαμορφώνεται στα €42/συναλλαγή.

Ένα σύνθετο «ποσό κόστους δραστηριότητας» μπορεί επίσης να υπολογισθεί με το συνδυασμό όλων των «κόστων δραστηριότητας» για την ίδια δραστηριότητα σε όλο τον οργανισμό, χρησιμοποιώντας αντίστοιχα τη συνολική «αξία χρήσης του μέτρου της δραστηριότητας» στον οργανισμό. Το σύνθετο

«ποσό» (rate) θα είναι τότε ένας μέσος όρος «ποσού κόστους δραστηριότητας» (activity cost rate) για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, στο σύνολο του οργανισμού, με βάση τον οποίο κάθε μονάδα του οργανισμού, μπορεί να συγκριθεί.

Η χρησιμότητα του εξαγόμενου «ποσού κόστους δραστηριότητας» (activity cost rate), θα εξαρτηθεί από τα νούμερα του κόστους και της χρήσης (usage) που χρησιμοποιήθηκαν. Η πραγματική χρήση και τα νούμερα του όγκου που θα χρησιμοποιηθούν σε μια απλή / περιοδική βάση πιθανόν να βγάλουν ένα ασταθές «ποσό κόστους δραστηριότητας» (activity cost rate), εκεί όπου όπως είναι αναμενόμενο τα προϋπολογισμένα νούμερα, θα αποδώσουν ένα σταθερό «ποσό κόστους δραστηριότητας» για την προϋπολογισθείσα χρονιά.

Διαφορετικά rates χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων. Σχεδιασμένα ή προϋπολογισμένα rates είναι χρήσιμα για την ανάλυση προϊόντος, για την υποστήριξη του marketing και της απόφασης για το pricing του προϊόντος, παρόλο που πρέπει να υποστηρίζονται με πληροφορίες δυναμικότητας για να επιβεβαιώσουν, ότι η στρατηγική marketing μπορεί να υποστηριχτεί μέσα στο τρέχον προφίλ κοστολογίου. Τα πραγματικά έξοδα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της μηνιαίας δραστηριότητας και την παροχή λεπτομερειακής ανάλυσης για τη διακύμανση των «ποσών κόστους δραστηριότητας» (παρόλο που τα περισσότερα χρηματοοικονομικά ιδρύματα δεν κάνουν αυτή την ανάλυση σε μηνιαία βάση.). Τα σύνθετα rates μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων για

αύξηση ή μείωση του αριθμού των μονάδων που πραγματοποιούν τη δραστηριότητα καθώς θα παρέχουν ένα μέσο όρο activity cost rate σε όλο τον οργανισμό.

3.13 Λίστα πόρων (Bills of resource)

Η «λίστα πόρων» (Bills of resource) είναι παρόμοια με τον κατάλογο υλικών, που βρίσκουμε σε κάθε παραγωγική εταιρεία. Είναι μία λίστα από δραστηριότητες και σχετικά μέτρα που καταναλώνονται από ένα «φορέα κόστους». Παρουσιάζει τους υπολογιστικούς παράγοντες, που είναι απαραίτητοι προκειμένου να υπολογισθεί «το μοναδιαίο κόστος» του «φορέα κόστους» και καθορίζει τις δραστηριότητες και την ποσότητα από κάθε δραστηριότητα που καταναλώνεται, προκειμένου να πραγματοποιεί, αυτό που αποκαλούμε «φορέα κόστους». Το παράδειγμα στον ΠΙΝΑΚΑ 6 παρουσιάζει τις δραστηριότητες για ένα γενικό επενδυτικό αμοιβαίο (αυτό είναι και ο φορέας κόστους). Οι δραστηριότητες μπορεί να είναι ίδιες για οποιοδήποτε προϊόν διαχείρισης χαρτοφυλακίου, αλλά η ποσότητα χρήσης κάθε δραστηριότητας μπορεί να διαφέρει ανά αμοιβαίο. Τα «μέτρα δραστηριότητας» (activity measures), τα οποία χρησιμοποιήθηκαν υποθέτουν ότι το αμοιβαίο είναι ομογενές με έναν αριθμό από παρόμοιους πελάτες, οι οποίοι απαιτούν μια συγκεκριμένη παρουσίαση και ένα παρόμοιο επίπεδο εξυπηρέτησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Λίστα πόρων του φορέα κόστους «Επενδυτικό κεφάλαιο»

Λίστα πόρων (Bill of resource) : Επενδυτικό κεφάλαιο (φορέας κόστους) ανά έτος				
Δραστηριότητα	Ποσό κόστους δραστηριότητας	Μέτρο δραστηριότητας	Χρήση	Κόστος
Επικοινωνία με πελάτη	€2.321	Αριθμός πελατών	15	€34.815
Προετ/σία αναφορών επίδοσης	€1.188	Αριθμός παραγόμενων αναφορών	4	€4.752
Επισκόπηση σε πελάτες	€1.085	Αριθμός αναφορών	15	€16.275
Χειρισμός αιτημάτων πελατών	€365	Αριθμός αιτημάτων	10	€3.650
Αξιολογήστρον/κής χαρτοφυλάκιου	€2.253	Αριθμός χαρτοφυλακίων	1	€2.253
Εκτέλεση έρευνας κλάδων	€4.764	Αριθμός κλάδων που ερευνήθηκαν	12	€57.168
Εκτέλεση έρευνας εταιρείας	€2.113	Αριθμός εταιρειών που ερευνήθηκαν	42	€88.746
Αξιολογή έρευνας αγοράς	€366	Αριθμός ερευνητικών αναφορών	54	€46.764
Επικοινωνίας με πράκτορες	€1.362	Αριθμός πρακτόρων	6	€8.172
Έκδοση οδηγιών επένδυσης	€11	Αριθμός οδηγιών	100	€1.100
Εμπορία μετοχών	€42	Αριθμός εμπορίας μετοχών	20	€840
Εμπορία παραγώγων	€56	Αριθμός εμπορίας παραγώγων	35	€1.960
Εμπορία ομολόγων	€36	Αριθμός εμπορίας ομολόγων	25	€900
Εμπορία συναλλάγματος	€25	Αριθμός εμπορίας συναλλάγματος	20	€500
Επιβεβαίωση συναλλαγών	€63	Αριθμός συναλλαγών	100	€6.300
Διακανονισμός συναλλαγών	€41	Αριθμός συναλλαγών	100	€4.100
Κατανομή περιουσιακών στοιχείων	€39	Αριθμός συναλλαγών	100	€3.900
Εκτέλεση λογιστικών εγγραφών χαρτοφυλάκιου	€58	Αριθμός συναλλαγών	100	€5.800
Υπολογισμός αξίας χαρτοφυλάκιου	€516	Αριθμός χαρτοφυλακίων	1	€516
Επικοινωνία με αναλυτές	€627	Αριθμός αναλυτών	24	€15.048
Αξιολογήστρον/κής εταιρειών	€1.240	Αριθμός συμμετοχής με μεγάλα μετοχικά πακέτα σε εταιρείες	4	€4.960
Παρουσία στα διοικητικά συμβούλια	€1.240	Αριθμός παρουσιών	8	€9.920
ΣΥΝΟΛΙΚΟ	€318.439			ΚΟΣΤΟΣ

3.14 Υπολογίζοντας την καθαρή συμμετοχή στα έσοδα

Η λίστα πόρων (Bill of resources), που συζητήθηκε ανωτέρω, δημιουργεί τη βάση για τον υπολογισμό του κόστους και της κερδοφορίας που συνδέεται με μεμονωμένους φορείς κόστους (cost objects). Τα λειτουργικά έξοδα υπολογίζονται με τη χρήση του καταλόγου των πόρων, όπως περιγράφηκε ανωτέρω. Έσοδα και άλλα έξοδα είναι συνήθως διαθέσιμα ανά προϊόν και πελάτη και θα αποδοθούν σε δραστηριότητες, για τις οποίες τα μέτρα δραστηριότητας, θα είναι ένα συγκεκριμένο προϊόν ή ο πελάτης. Τα έσοδα ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος αναλύονται στα έσοδα από τόκους, έσοδα από ασφάλιστρα, έσοδα από τραπεζικές προμήθειες, έσοδα από εμπορικό, έσοδα από επενδύσεις, έσοδα από λοιπές απαιτήσεις.

Η κερδοφορία ανά μεμονωμένο φορέα κόστους, business unit, προϊόν ή πελάτη είναι δύσκολο να μετρηθεί μέσα σε ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα εξαιτίας της ποικιλίας των εξόδων που υπάρχουν και των δυνάμεων της βάσης κόστους. Ένα ολοκληρωμένο κόστος πελάτη, για παράδειγμα, θα εμπεριέχει αναπόφευκτα όχι μόνο τα άμεσα έξοδα συντήρησης της πελατειακής σχέσης και των προβλέψεων για το προϊόν και για τις υπηρεσίες, αλλά επίσης και τα έξοδα ενός αριθμού δραστηριοτήτων που λίγο έχουν να κάνουν με την παροχή του προϊόντος. Αυτές οι δραστηριότητες δημιουργούν τα σταθερά κόστη του να είσαι στην τραπεζική αγορά και να ικανοποιείς τις διαχειριστικές και θεσμικές απαιτήσεις που αυτό εμπεριέχει. Το άμεσο έσοδο από τόκους, το έσοδο από λοιπές τραπεζικές προμήθειες, τα έσοδα από επενδύσεις, τα έξοδα

χρηματοδότησης ή οι απαιτήσεις και τα λειτουργικά ή διοικητικά έξοδα, σ' αυτή την περίπτωση αποτελούν τη βάση μιας καθαρής συνεισφοράς από τον μεμονωμένο πελάτη ενάντια στα σταθερά επιχειρηματικά κόστη και παρέχουν πληροφορίες οι οποίες μπορεί να στηρίξουν τις στρατηγικές τιμολόγησης και μάρκετινγκ.

Οι κλασικές μέθοδοι κοστολόγησης, οι οποίες χρησιμοποιούν την ολοκληρωτική απορρόφηση της κερδοφορίας τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικές. Από την άλλη μεριά, ο καθορισμός δραστηριοτήτων για τον καθορισμό των βασικών φορέων κόστους στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είναι ένα δύσκολο εγχείρημα που μπορεί κάποιες φορές να κριθεί και ως υποκειμενικό.

3.15 Συνοπτική παρουσίαση του κεφαλαίου 3

Η κατανόηση και η χρήση των πληροφοριών που προέρχονται από την ABC απαιτεί μια γνώση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στον υπολογισμό του κόστους ανά δραστηριότητα και μια κατανόηση του πως η πληροφορία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη της διοίκησης ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού. Σ' αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται παρουσίαση του συνόλου των διαδοχικών μηχανισμών του ABC (εικόνα 3.1) και περιγράφοντας τα βασικά συστατικά της ανάλυσης. Αυτά τα συστατικά είναι

- Το λεξικό των δραστηριοτήτων (Activity dictionary)
- Γενικό καθολικό (General Ledger)
- Διευθετήσεις (Adjustments)
- Δεξαμενές κόστους (Cost pools)
- Κανόνες κατανομής (Assignment rules)
- Κόστος δραστηριότητας (Activity cost)
- Μέτρα δραστηριότητας (Activity measures)
- Χρήση δραστηριότητας (Activity usage)
- Ποσό κόστους δραστηριότητας (Activity cost rates)
- Κατάλογος πόρων (Bills of resources)
- Φορείς (ή αντικείμενα) κόστους (Cost Objects)

Όλα τα ανωτέρω στοιχεία μπορεί να συνδυάσουν όπως έγινε στην παράγραφο 3.4 προκειμένου να υπολογισθεί το κόστος ενός συγκεκριμένου φορέα κόστους, όπως είναι μια μονάδα του τραπεζικού οργανισμού, ένα προϊόν, η το πελατολόγιο της τράπεζας (με ανάλυση σε επίπεδο group πελατών ή και ενός μεμονωμένου πελάτη).

Κεφάλαιο 4

Μέθοδος υπολογισμού της αποδοτικότητας πελάτη (customer profitability)

4.1 Εισαγωγή

Η αποδοτικότητα πελάτη (*Customer Profitability*) αποτελεί για τα Τραπεζικά ιδρύματα έναν από τους σημαντικότερους δείκτες λήψης αποφάσεων. Ο εν λόγω δείκτης χρησιμοποιείται :

- i/ στην αξιολόγηση νέων πελατών (*είναι/ δεν είναι επικερδής η νέα σχέση για την Τράπεζά μας*),
- ii/ στην αξιολόγηση υφιστάμενων πελατών, με κύριο σκοπό τη λήψη αποφάσεων για το περαιτέρω χειρισμό τους ή/και τη χάραξη γενικότερης τιμολογιακής πολιτικής.

Εδώ και πολλά χρόνια σε Τραπεζικά ιδρύματα των Η.Π.Α. και της Ευρώπης, αλλά τα τελευταία χρόνια και σε Τραπεζικά ιδρύματα της Ελλάδας, έχει γίνει συνείδηση, ότι ο πελάτης πέραν όλων των άλλων, είναι και φορέας κόστους για την Τράπεζα. Ο κάθε πελάτης ανάλογα με τη τραπεζική του

συμπεριφορά και τις τραπεζικές του συνήθειες και απαιτήσεις μπορεί ουσιαστικά να κοστίζει λιγότερο ή περισσότερο σε μια Τράπεζα. Με συνείδηση των ανωτέρω γίνεται προσπάθεια, όπως ο υπολογισμός της αποδοτικότητας πελάτη από τις Τράπεζες, να περιλαμβάνει και στοιχεία κόστους, έτσι ώστε ο εν λόγω δείκτης να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και να δίνει, όσο το δυνατόν, σωστότερη πληροφόρηση.

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιασθεί μια μέθοδος υπολογισμού της αποδοτικότητας πελάτη (*Customer Profitability*) σε Τραπεζικά ιδρύματα, η οποία χρησιμοποιεί και στοιχεία κόστους για τον τελικό υπολογισμό του εν λόγω δείκτη.

4.2 Μέθοδος υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη σε τραπεζικά ιδρύματα.

Κατωτέρω παρουσιάζεται πίνακας (ΠΙΝΑΚΑΣ 7) βάσει του οποίου γίνεται ο υπολογισμός της αποδοτικότητας πελάτη. Ο εν λόγω πίνακας έχει δημιουργηθεί σε φύλλο εργασίας του λογισμικού πακέτου Excel. Η επεξήγηση του πίνακα και της μεθόδου υπολογισμού της αποδοτικότητας πελάτη θα ακολουθήσει την παρουσίαση αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΟΝΟΜΑ ΠΕΛΑΤΗ			
Δάνεια	Euribor (1)	B.E.X.(2)	Total
Ημ/νία : 31.12.03	559.649	547.415(3)	1.104.064
%	50,55%	49,45%(4)	100,00%
Rate (5)	2,16%	6,25%	4,18%(6)
Risk Margin (7)	2,34%	1,40%	1,88%
Total Rate (8)	4,50%	7,65%	6,06%
Cost of Funding (9)	3,76%	3,76%	3,76%
Net Interest Margin (10)	0,74%	3,89%	2,30%
Commissions (11)			1,07%
F/X Income (12)			0,09%
Total Income			3,46%(13)
Staff Expenses			0,61%(14)
Admin. Expenses			0,40%(14)
Depreciations			0,09%(14)
Production O/Hs			0,13%(14)
Total Oper. Expenses			1,23%(14)
Contribution			2,23%(15)

Επεξήγηση στοιχείων πίνακα

- (1) Το Euribor (*Euro Interbank Offered Rate*) είναι το εκάστοτε ισχύον, στην αγορά χρήματος της Ευρωζώνης, επιτόκιο. Καθορίζεται σε καθημερινή βάση από συνεδρίαση μιας ομάδας μεγάλων Τραπεζών (*Panel of Reference Banks*), στις Βρυξέλλες, και εκδίδεται στις 11:00 (ώρα Βρυξελλών). Χρησιμοποιείται συνήθως σε πολύ μεγάλα δάνεια.
- (2) Το Βασικό Επιτόκιο Χορηγήσεων (*B.E.X.*) είναι το εκάστοτε ισχύον, μεταβαλλόμενο επιτόκιο, το οποίο καθορίζεται από μία επιτροπή της κάθε Τράπεζας και είναι διαφορετικό από Τραπεζικό ίδρυμα σε Τραπεζικό ίδρυμα. Χρησιμοποιείται συνήθως για μικρότερες χρηματοδοτήσεις.
- (3) Ποσά δανείων σε EUR.
- (4) Ποσοστό επί τις εκατό δανείων σε Euribor ή B.E.X. στο σύνολο δανεισμού του πελάτη.
- (5) Το κύριο επιτόκιο δανεισμού του πελάτη Euribor (2,16%) ή B.E.X. (6,25%)
- (6) Μέσο σταθμισμένο κύριο επιτόκιο πελάτη.
- (7) Το Risk Margin προστίθεται στο κύριο επιτόκιο δανεισμού και διαφέρει ανάλογα την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη.

- (8) Το άθροισμα του κυρίου επιτοκίου και του Risk Margin.
- (9) Κόστος χρήματος. Το κόστος χρήματος είναι διαφορετικό από Τράπεζα σε Τράπεζα. Για παράδειγμα μια μεγάλη Τράπεζα, (π.χ. Εθνική) η οποία έχει μεγάλο όγκο απλών καταθέσεων, άρα “φθηνού δανεισμού” από το καταθετικό κοινό, έχει μικρό κόστος χρήματος. Μια μικρή Τράπεζα, με μικρά διαθέσιμα σε καταθέσεις, η οποία για να δανειοδοτήσει, πρέπει να δανειστεί χρήματα από τη διατραπεζική αγορά, έχει υψηλό κόστος χρήματος. Ακόμα και στην ίδια Τράπεζα το κόστος χρήματος είναι κάτι που αλλάζει στη διάρκεια του χρόνου
- (10) Το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο (*Net Interest Margin*) προέρχεται από τη διαφορά του συνολικού επιτοκίου μείον το κόστος χρήματος και ουσιαστικά αφορά στα καθαρά επιτοκιακά έσοδα που λαμβάνει η Τράπεζα από τον συγκεκριμένο πελάτη.
- (11) Προμήθειες από λοιπές Τραπεζικές εργασίες, όπως εμβάσματα, προμήθειες επί πινακίων μεταχρονολογημένων επιταγών, εκκαθάρισης επιταγών κ.α.
- (12) Προμήθειες από επεξεργασία συναλλάγματος.
- (13) Συνολικά τραπεζικά έσοδα που προέρχονται από τη σχέση με τον πελάτη.
- (14) Γενικά λειτουργικά έξοδα. Στα εν λόγω έξοδα συμπεριλαμβάνονται :

i/ μισθοί προσωπικού της μονάδας που χειρίζεται τον πελάτη (π.χ. *Κατάστημα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*).

ii/ γενικά διοικητικά έξοδα της μονάδας,

iii/ αποσβέσεις ηλεκτρονικού εξοπλισμού της μονάδας,

iv/ γενικά έξοδα (π.χ. *λογαριασμοί Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε.*) της μονάδας.

Σημειώνεται ότι θα ακολουθήσει λεπτομερέστερη περιγραφή του τρόπου καταλογισμού των ανωτέρω εξόδων στον πελάτη.

(15) Αποδοτικότητα του πελάτη. Υπολογίζεται σε ποσοστό επί των συνολικών δανειακών κεφαλαίων που έχει λάβει ο πελάτης από την Τράπεζα (*Return on funds used*).

4.3 Κλασική μέθοδος καταλογισμού στοιχείων κόστους σε πελάτη

Η μέθοδος υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη που παρουσιάστηκε ανωτέρω έχει συμπεριλάβει, στον τελικό υπολογισμό του δείκτη, στοιχεία κόστους υπό τη μορφή διαφόρων εξόδων. Αναγνωρίζει τον πελάτη ως «φορέα κόστους» για αυτό και του αποδίδει έξοδα, γεγονός που από τη μια μειώνει την “αποδοτικότητά” του, από την άλλη όμως είναι ορθότερη (*και πιο δίκαιη*), μιας και τα έξοδα που του αποδίδονται δημιουργούνται από τον ίδιο.

Ο καταμερισμός του συνόλου των λειτουργικών εξόδων της μονάδας (π.χ. *Κατάστημα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*) στον κάθε πελάτη υπολογίζεται

με βάση το ύψος των δανειακών κεφαλαίων που έχει λάβει αυτός από την Τράπεζα. Δηλαδή ανάλογα με τη συμμετοχή του στο δανειακό “πορτοφόλι” της Τραπεζικής μονάδας (*on a contribution basis*).

Πιο συγκεκριμένα έχει δημιουργηθεί ένας προϋπολογιστικός συντελεστής κόστους, ο οποίος ορίζεται ως το κλάσμα του συνόλου των γενικών λειτουργικών εξόδων της Τραπεζικής μονάδας προς το σύνολο των δανείων της μονάδας:

$$\text{Προϋπολογιστικός Συντελεστής} = \frac{\text{Συνολικά λειτουργικά έξοδα μονάδας}}{\text{Συνολικά δανειακά κεφάλαια που έχει χορηγήσει η μονάδα}} \times \text{Κόστους}$$

Με τη χρήση του ανωτέρω κλάσματος εξάγεται ένας προκαθορισμένος συντελεστής κόστους, ο οποίος είναι ξεχωριστός για κάθε μια από τις Τραπεζικές μονάδες στις οποίες απευθύνεται (*Καταστήματα Ιδιωτών, Καταστήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων*). Πρέπει να σημειωθεί ότι στο ανωτέρω κλάσμα, ως συνολικά λειτουργικά έξοδα μονάδας, τίθεται ο μέσος όρος των λειτουργικών εξόδων παλαιότερων χρήσεων.

Το γινόμενο του ανωτέρω συντελεστή με το μέσο δανειακό υπόλοιπο του πελάτη καθορίζει (όπως φαίνεται και στον πίνακα Α) τα συνολικά λειτουργικά έξοδα, που καταλογίζονται σ’ αυτόν.

Όπως έχει παρουσιασθεί και ανωτέρω, από τη διαφορά μεταξύ των καθαρών Τραπεζικών εσόδων και των συνολικών λειτουργικών έξοδων του πελάτη, εξάγεται η συνολική αποδοτικότητα του πελάτη σε ποσοστό (%), επί των δανειακών του κεφαλαίων.

4.4 Σχολιασμός της μεθόδου

4.4.α Θετικά στοιχεία

Παλαιότερες μέθοδοι υπολογισμού αποδοτικότητας πελάτη, έμεναν μόνο στον υπολογισμό των Τραπεζικών εσόδων που δημιουργούσε η σχέση του πελάτη με την Τράπεζα, χωρίς να λαμβάνουν υπό όψη τους τα διάφορα έξοδα που δημιουργούσε η σχέση αυτή. Έτσι τις περισσότερες φορές ο δείκτης αποδοτικότητας πελάτη, που υπολογιζόταν, ήταν υψηλότερος από τον πραγματικό.

Η μέθοδος υπολογισμού αποδοτικότητας που παρουσιάζεται ανωτέρω, λαμβάνει υπό όψη της, ότι ο πελάτης είναι φορέας κόστους και δημιουργεί έξοδα με την λειτουργία των λογαριασμών του. Έτσι, ο υπολογισμός του δείκτη, με τη μέθοδο αυτή, δίνει ορθότερο αποτέλεσμα.

Τα πλεονεκτήματα από τον ορθότερο υπολογισμό της αποδοτικότητας είναι πολλαπλά. Η Τράπεζα και τα διάφορα τμήματα αυτής με εργαλείο το δείκτη μπορούν να καθορίσουν τα κατωτέρω :

- i/ Να καθορισθεί πολιτική για το σε ποια επίπεδα αποδοτικότητας ένας νέος πελάτης είναι επιθυμητός από την Τράπεζα,
- ii/ να αξιολογήσει (βαθμολογήσει) τους υφιστάμενους πελάτες και αντιστοίχως,
 - α/ με τους “καλούς” (υψηλής αποδοτικότητας) πελάτες να εντατικοποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, β/ με τους μέτριους (μεσαίας αποδοτικότητας) πελάτες να επιδιώξει την αναπροσαρμογή των όρων συνεργασίας (υψηλότερα δανειακά επιτόκια, υψηλότερες προμήθειες για τις παρεχόμενες λοιπές τραπεζικές εργασίες) και γ/ για τους χαμηλής αποδοτικότητας πελάτες, να αναπτύξει πιθανώς πολιτική “εξόδου” αυτών από την Τράπεζα (παράδειγμα διαφόρων Τραπεζικών Ιδρυμάτων στις Η.Π.Α.).

Με τα ανωτέρω παρατηρούμε ότι ο δείκτης αποδοτικότητας πελάτη γίνεται ένα κρίσιμο εργαλείο πληροφόρησης για τη χάραξη πολιτικής και για τη λήψη αποφάσεων από την ανώτερη διοίκηση των Τραπεζών.

4.4.β. Αρνητικά στοιχεία

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία έχει να κάνει με τον τρόπο υπολογισμού του προϋπολογιστικού

συντελεστή κόστους. Ο υπολογισμός του εν λόγω συντελεστή και η εφαρμογή του σε κάθε πελάτη γίνεται με βάση καταμερισμού, τα μέσα δανειακά κεφάλαια που έχουν χορηγηθεί σ' αυτόν. Σ' αυτό το σημείο γίνεται η παραδοχή ότι κάθε πελάτης, ο οποίος έχει λάβει τα ίδια δανειακά κεφάλαια, κοστίζει το ίδιο για την Τράπεζα. Η τραπεζική εμπειρία δείχνει ότι αυτή η παραδοχή δεν ισχύει στην πραγματικότητα. Κάθε πελάτης δημιουργεί διαφορετικό κόστος στην Τράπεζα. Για παράδειγμα :

- ένας πελάτης μπορεί να επιθυμεί τηλεφωνική ενημέρωση σε καθημερινή βάση, ενώ άλλος σε μηνιαία βάση,
-
- ένας πελάτης μπορεί να “κόβει” πολύ μεγάλο αριθμό επιταγών (που σημαίνει, μεγάλος χρόνος διεκπαιρέωσης επιταγών από το υπαλληλικό προσωπικό), ενώ άλλος να “κόβει” μικρό αριθμό επιταγών, κ.α.

Από τα ανωτέρω γίνεται κατανοητό, ότι το κόστος που δημιουργεί ο κάθε πελάτης στην Τράπεζα έχει να κάνει σε μικρότερο βαθμό με τα δανειακά κεφάλαια, που έχει λάβει από αυτήν και σε μεγαλύτερο βαθμό από τη συνολική λειτουργία των λογαριασμών του και τις Τραπεζικές του συνήθειες.

4.4.γ Πρόταση

Για τον ορθότερο καταμερισμό εξόδων (κόστους) στον πελάτη θα πρέπει να γίνει εισαγωγή μιας λεπτομερέστερης μεθόδου καταγραφής εξόδων ανά

πελάτη. Σ' αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να γίνει εφαρμογή των αρχών του Activity Based Costing. Είναι σίγουρο ότι η εφαρμογή του Activity Based Costing με φορέα κόστους τον πελάτη θα μπορέσει να δώσει ορθότερη απόδοση / καταμερισμό εξόδων στον πελάτη και κατά συνέπεια να οδηγήσει στον ορθότερο υπολογισμό του δείκτη αποδοτικότητα πελάτη.

Το θεωρητικό πλαίσιο εφαρμογής του ABC έχει καθορισθεί στο κεφάλαιο 3, της παρούσης εργασίας. Ακολουθώντας το σύνολο των εργασιών που ορίζουν το ABC, από τον ορισμό των δραστηριοτήτων (Activity dictionary) μέχρι και το να δημιουργηθεί λίστα πόρων (Bill of resources), προκειμένου κάθε μεμονωμένος πελάτης να γίνει φορέας κόστους, είναι κάτι που αν και πολύπλοκο είναι σήμερα εφικτό. Είναι επίσης σίγουρο, ότι η κατανομή του κόστους σε κάθε πελάτη θα είναι πληρέστερη, όποτε και η υπολογιζόμενη αποδοτικότητα ανά πελάτη θα είναι κατ' επέκταση ορθή.

Από την άλλη μεριά η εφαρμογή του Activity Based Costing (ABC) απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε χρόνο και χρήμα, καθώς επίσης και την απόλυτη και συνεχή υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης μιας Τράπεζας. Η επένδυση σε χρόνο και χρήμα αφορά τους ανθρώπους και τα "εργαλεία" που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για το στήσιμο του όλου έργου. Η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης θα χρειασθεί για να ξεπεραστούν τα όσα εμπόδια παρουσιασθούν από τα τμήματα τα οποία θα εμπλακούν στο στήσιμο του ABC. Παράλληλα, επιτροπή της ανώτερης διοίκησης θα πρέπει να ορισθεί προκειμένου να παρακολουθεί βήμα – βήμα την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος κοστολόγησης, από το ξεκίνημα του μέχρι και την ολοκλήρωσή του, ενώ

ταυτόχρονα, μετά το πέρας της εγκατάστασης, ειδικό τμήμα θα πρέπει να παρακολουθεί και συντηρεί το σύστημα, προκειμένου να προλαμβάνει την εναρμόνισή του με τις μελλοντικές αλλαγές του οργανισμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Αρθρογραφία

1. Anderson, S.W., *A framework for assessing cost management system changes: the case of activity-based costing at General Motors, 1986–1993*, J. Manage. Acc. Res. 7, 1–51, 1995
2. Argyris, C., & Kaplan, R. S., *Implementing new knowledge: the case of activity based costing*, Accounting Horizons, 83–105, (1994, September).
3. Beaujon, G.J., *Understanding the Activity Costs in an Activity Based Cost System*, J. Cost Manage., Spring 1990.
4. Borden, J.P., *Review of Literature on Activity Based Costing*, J. Cost Manage., Spring 1990.
5. Campi J.P., *It's not as easy as ABC*, J. Cost Manage. Manufacturing Industry, v.6, n3, 1992.
6. Compton, T.R., *Implementing Activity Based Costing*, The CPA Journal, v.66, n.3, 1996.
7. Cooper, R., *The rise of activity-based costing—part two: when do i need an activity-based cost system?*, J. Cost Manage., 41–48, 1988a.

8. Cooper, R., *The rise of activity-based costing-part three: how many cost drivers do you need, and how do you select them?*, J. Cost Manage. Manufacturing Industry, 34–46, 1988b.
9. Eiler, R.G., & Campi, J.P., *Implementing Activity Based Costing at a process company*, J. Cost Manage., Spring 1990.
10. Foster, G. and D. W. Swenson, *Measuring the success of activity-based cost management and its determinants*, Journal of Management Accounting Research (9): 109-141, 1997.
11. Granof, M., *Using Activity-Based Costing to Manage More Effectively*, http://www.offtech.com.au/abc/ABC_PDF/GranofReport.pdf, January 2000.
12. Innes, J., Mitchell, F., *A survey of activity-based costing in the UK's largest companies*, Manage. Acc. Res. 6, 137–154, 1995.
13. Kaplan, R. S., *Introduction to Activity Based Costing*, NAA Conference, *Global Solutions to Global Problems II*, Boston, MA, p.32-43, (March 30-31) 1989.
14. Troxel, B. & Richard, B. & Weber, G.Jr., *The evolution of Activity – Based Costing*, Journal of Cost Management, Spring 1990.

15. Venieris, G. & Kohen, S. & Kaimenaki., E. ABC in Greece : Adopters, Deniers and Supporters, www.aislaboratory.gr/hfaa/ar/ABCinGreece

G.Venieris.doc

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία – Ξένη

1. Cokins, G. (1996), Activity Based Cost Management – Making It work – A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System, The Mcgraw–Hill Companies Inc.
2. Garrison, R. & Noreen, E. (2003), Managerial Accounting, 10th edition, McGraw-Hill, N.Y.
3. Glad, E. & Becker, H. (1996), Activity Based Costing and Management, John Wiley & Sons.
4. Innes, J. & Mitchell F. (1990), Activity Based Costing : A Review with Case Studies, The Chartered Institute of Management Accountants.
5. Maberley, J. (1998), Activity Based Costing In Financial Institutions, 2nd edition, Pearson Education Limited.
6. Morrow, M. (1992), Activity Based Management – New approaches to measuring performance and managing costs, Wooldhead-Faulkner.

Βιβλιογραφία - Ελληνική

1. Καζαντζής Χρήστος, Σημειώσεις για το μάθημα Διοικητικής Λογιστικής, Δεκέμβριος 2004.
2. Κακάμπουρας Μιλτιάδης, Η κοστολόγηση βάσει δραστηριότητα στις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2003.
3. Λαμπρόπουλος Αχιλλέας, Κοστολόγηση ανά δραστηριότητα στον χρηματοοικονομικό τομέα – Η περίπτωση μιας μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2006.
4. Βενιέρης Ι. Γιώργος Λογιστική Κόστους, 1998.