

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ-  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

ΝΑΛΜΠΙΑΝΤΗ ΓΕΣΘΗΜΑΝΗ  
ΛΑΪΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
Κος ΧΑΤΖΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2007

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Κεφάλαιο 1

Η έννοια της δραστηριότητας και ο ρόλος της στην κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.3
1.1 Έννοια και κατηγορίες δραστηριότητας.....	σελ.3
1.1.1 Ορισμός δραστηριότητας.....	σελ.3
1.1.2 Κατηγορίες δραστηριοτήτων.....	σελ.3
1.1.1.1 Το κριτήριο της συμβολής.....	σελ.3-5
1.1.1.2 Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας.....	σελ.5
1.1.1.3 Το κριτήριο της στρατηγικής.....	σελ.6
1.1.1.4 Το κριτήριο της ανάγκης εκτέλεσης.....	σελ.6
1.1.1.5 Το κριτήριο της επανάληψης.....	σελ.6
1.1.1.6 Το κριτήριο της του επιπέδου αναφοράς.....	σελ.6-7

## Κεφάλαιο 2

Κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων και παραδοσιακή κοστολόγηση.....	σελ.8
2.1 Ορισμός της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και σκιαγράφηση της λογικής του συστήματος.....	σελ.8
2.2 Οι βασικές αρχές των συστημάτων κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων και διαφορές με την παραδοσιακή κοστολόγηση.....	σελ.8-13

## Κεφάλαιο 3

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.14
3.1 Σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.....	σελ.14
3.2 Ο γενικός σχεδιασμός ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.14-15
3.3 Τα στάδια σχεδιασμού ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.15-25

## Κεφάλαιο 4

Η υλοποίηση ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.26
4.1 Βήματα για την υλοποίηση της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων.....	σελ.26-32
4.2 Οριοθέτηση των εννοιών "οδηγός κόστους" και "μέτρο δραστηριότητας".....	σελ.32-33

## Κεφάλαιο 5

Κοστολόγηση κατά κέντρο δραστηριότητας.....	σελ.34
5.1 Ο σχεδιασμός ενός συστήματος ABC.....	σελ.34-40
5.2 Το άριστο σύστημα ABC.....	σελ.40-41
5.3 Δυνατότητες εφαρμογής του ABC από τις επιχειρήσεις.....	σελ.42-43
5.4 Πρακτικά προβλήματα κατά την εφαρμογή του ABC.....	σελ.44-46
5.5 τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ABC.....	σελ.46
5.5.1 Γενικά.....	σελ.46-47
5.5.2 Τα μειονεκτήματα του ABC.....	σελ.47-49

<u>Εφαρμογή</u> .....	σελ.50-68
-----------------------	-----------

<u>Βιβλιογραφία</u> .....	σελ.69
---------------------------	--------

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

#### 1.1 Έννοια και κατηγορίες Δραστηριοτήτων

##### 1.1.1 Ορισμός Δραστηριότητας

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

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

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

##### 1.1.2 Κατηγορίες Δραστηριοτήτων

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

###### 1.1.1.1 Το κριτήριο της συμβολής

Ανάλογα με το αν μια δραστηριότητα συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της εταιρείας, μπορεί να ταξινομηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες: **A. Μια πρωτεύουσα δραστηριότητα (primary activity)**, είναι μια δραστηριότητα που συμβάλλει άμεσα στην κεντρική αποστολή ενός τμήματος ή μιας οργανωσιακής μονάδας. Για παράδειγμα, η έρευνα αγοράς και η διαρκής προσαρμογή των υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών είναι δύο από τις κύριες δραστηριότητες μερικών τμημάτων marketing. Αποτελούν έναν από τους λόγους της δημιουργίας του τμήματος marketing. Ένα χαρακτηριστικό μιας πρωτεύουσας δραστηριότητας είναι ότι η εκροή της χρησιμοποιείται εκτός της εταιρείας ή από ένα άλλο τμήμα μέσα στην εταιρεία.

**B. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες (secondary activities)** υποστηρίζουν τις πρωτεύουσες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι γενικές δραστηριότητες όπως η διοίκηση, η επίβλεψη, η εκπαίδευση και η γραμματειακή εργασία που πραγματοποιούνται για να υποστηρίξουν ένα μέρος ή και το σύνολο των πρωτευουσών δραστηριοτήτων μιας οργανωσιακής

μονάδας. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της εταιρείας και θα πρέπει να αυξάνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των πρωτεύουσών δραστηριοτήτων στο τμήμα αυτό. Αν και αυτές οι δραστηριότητες είναι ουσιαστικές για την αποτελεσματική εκτέλεση των πρωτεύουσών δραστηριοτήτων, απομυζούν πόρους και χρόνο από τις δραστηριότητες αυτές και πρέπει να διοικηθούν προσεκτικά.

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των δευτερευουσών δραστηριοτήτων είναι ότι καταναλώνονται από τις πρωτεύουσες δραστηριότητες σε μια εταιρεία.

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

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

Αυτός ο λόγος 85/15 θεωρείται πολύ καλός. Ας υποθέσουμε, όμως ότι ο λόγος πρωτεύουσών προς δευτερευουσών δραστηριοτήτων του υπευθύνου δανείων είναι 50/50 και ότι το τρέχον επίπεδο προσπάθειας είναι 50 ανθρωπο-έτη για τις πρωτεύουσες δραστηριότητες και 50 ανθρωπο-έτη για τις δευτερεύουσες δραστηριότητες. Στην περίπτωση που οι μισές από τις δευτερεύουσες δραστηριότητες μετατοπιστούν σε χαμηλότερα αμειβόμενο υπαλληλικό προσωπικό, τα καθαρά κέρδη για την εταιρεία θα είναι εντυπωσιακά. Τα 25 ανθρωπο-έτη της δευτερεύουσας προσπάθειας του υπευθύνου δανείων, μπορούν να διεκπεραιωθούν από 25 μέλη του υπαλληλικού προσωπικού. Αυτό

μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα σημαντικές οικονομίες, όπως φαίνεται με τους παρακάτω αντιπροσωπευτικούς μισθούς και υπολογισμούς: 25 ανθρωπο-έτη στα €55,000 = €1,375,000 25 ανθρωπο-έτη στα €30,000 = - 750,000 €625,000

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

### 1.1.1.2 Το κριτήριο της προστιθέμενης αξίας

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

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

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

### 1.1.1.3 Το κριτήριο της στρατηγικής

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

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

### 1.1.1.4 Το κριτήριο της ανάγκης εκτέλεσης

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

**A. Υποχρεωτικές δραστηριότητες (mandatory activities)** είναι οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει μια επιχείρηση. Οι δραστηριότητες αυτές είναι οι ελάχιστες δραστηριότητες, απαραίτητες για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. **B. Κατά κρίση δραστηριότητες (discretionary activities)** είναι οι δραστηριότητες οι οποίες είναι προαιρετικές και βασίζονται στην κρίση της διοίκησης. Στην ουσία αποτελούν τις δραστηριότητες πέρα από τις ελάχιστες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της εταιρείας.

### 1.1.1.5 Το κριτήριο της επανάληψης

Μερικές από τις δραστηριότητες που εκτελεί μια εταιρεία εκτελούνται σε συνεχή βάση, ενώ άλλες όχι. Με βάση το κριτήριο αυτό ορίζεται η ακόλουθη ταξινόμηση: **A. Μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (non-repetitive activities)** είναι δραστηριότητες που γίνονται μια φορά και έχουν ακριβή σημεία αρχής και τέλους. Αντιπροσωπεύουν μια στιγμιαία δέσμευση πόρων και δεν πρέπει να γίνουν μέρος του συνεχιζόμενου εργασιακού φόρτου.

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

### 1.1.1.6 Το κριτήριο του επιπέδου αναφοράς

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

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

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

**A. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας (unit-level activities),**

πραγματοποιούνται κάθε φορά που παράγεται μια μονάδα προϊόντος. Τα κόστη των δραστηριοτήτων αυτών είναι ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται. Για παράδειγμα, η παροχή

ισχύος για τη λειτουργία του παραγωγικού εξοπλισμού είναι δραστηριότητα σε επίπεδο μονάδας, μια και η ισχύς που καταναλώνεται είναι ανάλογη με τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται.

**B. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας (batch-level activities),**

πραγματοποιούνται κάθε φορά που γίνεται χειρισμός ή επεξεργασία μιας παρτίδας προϊόντος, ανεξάρτητα από τον αριθμό μονάδων προϊόντος της παρτίδας. Για παράδειγμα, εργασίες όπως η τοποθέτηση παραγγελιών αγοράς, η ρύθμιση των μηχανημάτων και η δρομολόγηση των παραγγελιών προς τους πελάτες είναι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας. Συμβαίνουν κάθε φορά που υπάρχει μια παρτίδα ή μια παραγγελία πελάτη. Τα κόστη σ' αυτό το επίπεδο εξαρτώνται από τον αριθμό των παρτίδων που υφίστανται επεξεργασία, παρά στον αριθμό των μονάδων προϊόντος που παράγονται, τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που πωλούνται ή κάποιο άλλο μέτρο όγκου. Για παράδειγμα, το κόστος ρύθμισης μιας μηχανής για την κατεργασία μιας παρτίδας είναι το ίδιο ανεξάρτητα από το εάν η παρτίδα περιέχει μια ή χίλιες μονάδες προϊόντος.

**Γ. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος (product-level activities),**

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

**Δ. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο πελάτη (customer-level activities),**

σχετίζονται με συγκεκριμένους πελάτες και περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως τηλεφωνικές κλήσεις πωλήσεων, ταχυδρομική αποστολή καταλόγων και γενική τεχνική υποστήριξη που δεν συνδέεται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.

**Ε. Οι δραστηριότητες σε επίπεδο υποστήριξης οργανισμού (organization-sustaining activities),**

πραγματοποιούνται ανεξάρτητα από το ποιοι πελάτες εξυπηρετούνται ή ποια προϊόντα παράγονται ή πόσες παρτίδες επεξεργάζονται ή ακόμα και πόσες μονάδες προϊόντος παράγονται. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως ο καθαρισμός των γραφείων των στελεχών, η παροχή δικτύου υπολογιστών, η εξασφάλιση δανείων, η ετοιμασία ετήσιων αναφορών προς τους μετόχους κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ**

#### **2.1 Ορισμός της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και σκιαγράφηση της λογικής του συστήματος.**

Το οικοδόμημα της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων θεμελιώνεται στο γεγονός ότι οι **φορείς ή αντικείμενα κόστους (cost objects)** μιας επιχείρησης, που μπορεί να είναι για παράδειγμα, ένας πελάτης, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, έχουν σαν αποτέλεσμα την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές καταναλώνουν πόρους. Ως **πόρος (ή παραγωγικός συντελεστής ή παραγωγικός πόρος) (resource)** ορίζεται ένα οικονομικό στοιχείο που αναλώνεται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι μισθοί και τα υλικά, για παράδειγμα, είναι πόροι που αναλώνονται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών. Αυτή ακριβώς η **κατανάλωση των πόρων (resource consumption)**, είναι το γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία του κόστους. Η αλληλεξάρτηση των στοιχείων που μόλις αναφέραμε φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω Σχήμα (4). Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων προσπαθεί να διαλευκάνει τις σχέσεις αυτές, ώστε να αποκαλύψει πως τα προϊόντα και οι πελάτες επηρεάζουν τα κόστη.

#### **Σχήμα (4): Η λογική του συστήματος ABC**

Για να διασαφηνιστεί ο όρος και να αποφευχθεί σχετική σύγχυση το **Consortium for Advanced Manufacturing - International (CAM-I)**, επιχείρησε να διαλευκάνει τους βασικούς όρους της πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων προτείνοντας ένα λεξιλόγιο με τους σχετικούς ορισμούς. Σύμφωνα λοιπόν με τη σχετική στερεότυπη διατύπωση:

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

#### **2.2 Οι βασικές αρχές των συστημάτων Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και διαφορές με την παραδοσιακή κοστολόγηση.**

Τα παραδοσιακά κοστολογικά συστήματα χρησιμοποιούν μια διαδικασία δύο σταδίων για τον καταλογισμό των εμμέσων εξόδων και των εξόδων υποστήριξης (indirect and support expenses) της εταιρείας. Πρώτα τα λειτουργικά έξοδα κατανέμονται σε θέσεις ή κέντρα κόστους και ακολούθως καταλήγουν στα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης επιμερίζουν τα κόστη από τις θέσεις κόστους στα προϊόντα χρησιμοποιώντας κατά κανόνα "οδηγούς ή βάσεις όγκου" (volume drivers), όπως η άμεση εργασία, οι ώρες μηχανής, οι αγορές πρώτων



ωλών και οι μονάδες που παράγονται. Επειδή πολλοί έμμεσοι και βοηθητικοί πόροι δεν χρησιμοποιούνται σε αναλογία με τον αριθμό των μονάδων που παράγονται, τα συστήματα αυτά είναι δυνατό να δίνουν εξαιρετικά ανακριβή στοιχεία για το κόστος των δραστηριοτήτων υποστήριξης που πράγματι χρησιμοποιούνται από τα διάφορα είδη των προϊόντων. Τα συστήματα Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων διαφέρουν από τα παραδοσιακά συστήματα, ιχνηλατώντας τη χρήση όλων των πόρων από τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται και συνδέοντας τα κόστη των δραστηριοτήτων αυτών με προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες. Τα συστήματα ABC μετρούν με μεγαλύτερη ακρίβεια το κόστος δραστηριοτήτων που δεν είναι ανάλογο με τον όγκο των παραγόμενων προϊόντων.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Η παραδοσιακή κοστολόγηση τις περισσότερες φορές χρησιμοποιεί ένα **ενιαίο συντελεστή Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων (plant wide overhead rate)**, ως βάση επιμερισμού, με τις ώρες άμεσης εργασίας ή τις ώρες μηχανής, να απολαμβάνουν της αποκλειστικής σχεδόν προτίμησης των εταιρειών. Αυτή η απλοϊκή προσέγγιση επιμερισμού των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων οδηγεί σε παραποίηση του κόστους των προϊόντων, όταν χρησιμοποιείται στη λήψη αποφάσεων. Ένας τέτοιος συντελεστής βασισμένος στην άμεση εργασία μπορεί να μην είναι πια ικανοποιητικός. Πρώτα, γιατί σε πολλές εταιρείες μπορεί να μην υπάρχει πια έντονη συσχέτιση ανάμεσα στην άμεση εργασία και τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ή γενικότερα έμμεσα κόστη, εάν δεν μιλάμε για βιομηχανική παραγωγή). Δεύτερον, λόγω της μεγάλης ποικιλίας δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα, είναι δυνατόν καμία τέτοια βάση επιμερισμού (ώρες άμεσης εργασίας ή ώρες μηχανής) να μην μπορεί να αποδώσει τις απαιτήσεις που θέτουν τα προϊόντα στους πόρους των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.

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

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

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

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

Πίνακας (1): Άποψη του κόστους βάσει Διεργασίας

€400,000 125,000

25,000 88,000

62,000 €700,000

**Joe s cake shop**

**Κόστος κατά Είδος (Τύπο Εξόδων)**

Μισθοί Υλικά

Προμήθειες Αποσβέσεις

Ενοίκια

**Κόστος κατά Θέση ή Τμήμα**

Πωλήσεις €50,000

350,000

100,000 200,000

Παραγωγή

Μεταφορές Γενικά και Διοικητικά Έξοδα

**Σύνολο**

**€700,000 Σύνολο**

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

#### **3.1 Σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής**

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

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

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

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

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

#### **3.2 Ο γενικός σχεδιασμός ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων**

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

περιλαμβάνει εκπροσώπους από κάθε τμήμα της εταιρείας που θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα του συστήματος ABC, όπως εκπροσώπους από την παραγωγή, το marketing, τις μελέτες, την ανώτατη διοίκηση, όπως επίσης και τεχνικά εκπαιδευμένο προσωπικό του λογιστηρίου. Ο λόγος επιμονής στην ισχυρή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και το σχηματισμό μια διατμηματικής ομάδας, βασίζεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο να εφαρμοστούν αλλαγές, χωρίς οι αλλαγές αυτές να έχουν την πλήρη υποστήριξη αυτών που επηρεάζονται. [3] Μερικές φορές ένας εξωτερικός σύμβουλος, ειδικευμένος στο ABC, δρα σαν **διευκολυντής ή σύμβουλος της ομάδας (facilitator)**. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο ρόλος του διευκολυντή είναι:

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

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

### **3.3 Τα στάδια σχεδιασμού ενός συστήματος κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων**

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

#### Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Αναγνώριση της ανάγκης για ανανέωση του κοστολογικού συστήματος

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

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

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

εάν τα προϊόντα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας και μεγάλο όγκο, ενώ η παραγωγή τους συνδέεται με τη χρήση πολλών δραστηριοτήτων, ίσως είναι απαραίτητο η επιχείρηση να σκεφθεί σοβαρά το ενδεχόμενο υιοθέτησης του ABC.

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

#### Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός των απαιτήσεων του προγράμματος εφαρμογής για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

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

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

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

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

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

#### Στάδιο 3°: Καθορισμός των στόχων του έργου εφαρμογής του ABC

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

#### Στάδιο 4°: Σύσταση της ομάδας που θα αναλάβει το σχεδιασμό του νέου συστήματος

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία του έργου εφαρμογής είναι το κατά πόσο στην ομάδα σχεδιασμού έχει καλλιεργηθεί το **αίσθημα του ενστερνισμού και της δέσμευσης (commitment) προς το ABC**. Είναι λογικό ότι εάν η παραπάνω ομάδα δεν πιστέψει στην Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων, θα είναι αρκετά δύσκολο οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να το αποδεχθούν. Λόγω της σημασίας του ρόλου που καλούνται να εκτελέσουν τα προαναφερθέντα άτομα είναι απαραίτητο να δίνεται **ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των μελών της ομάδας σχεδιασμού** οι οποίοι θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αφοσιωθούν πραγματικά στην υλοποίηση του έργου και να διαθέσουν στις νέες αρμοδιότητές τους το χρόνο που τους αρμόζει.

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

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



- **Οργανωτική επιτροπή (steering committee):** Η επιτροπή αυτή προΐσταται του διοικητή του έργου (project director) ενώ αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο ρόλος της οργανωτικής επιτροπής επικεντρώνεται στο συντονισμό των εργασιών του διοικητή του έργου και των υφισταμένων του, ενώ οι συνεδριάσεις της λαμβάνουν χώρα περίπου μια φορά το μήνα.
- **Διοικητής του έργου (project director):** Είναι ο διοικητής του έργου εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και είναι υπόλογος στην οργανωτική επιτροπή. Πρέπει να έχει καλή γνώση της δομής και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας, ενώ παράλληλα είναι αναγκαίο να έχει υψηλή θέση μέσα στην επιχείρηση ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα να "περάσει τις επιταγές των ανωτέρων του (όσον αφορά τη δομή του έργου) στα άτομα που διοικεί. Επίσης, ο διοικητής του έργου κατέχει τη θέση του προέδρου στη συμβουλευτική επιτροπή (user advisory committee), η οποία παρουσιάζεται παρακάτω.
- **Συμβουλευτική επιτροπή (user advisory committee):** Η συγκεκριμένη επιτροπή συνίσταται από μεσαία και ανώτερα στελέχη και ο ρόλος της έγκειται στην παροχή συμβουλών και διευκρινίσεων προς την ομάδα που έχει αναλάβει την υλοποίηση του έργου όποτε παραστεί ανάγκη. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω επιτροπή λαμβάνει αναφορά μια φορά το μήνα από τον διευθυντή του έργου (σχετική περιγραφή θα ακολουθήσει αργότερα) αναφορικά με την πορεία των εργασιών της ομάδας σχεδιασμού (project team) και συνεργάζεται με την τελευταία σε οποιοδήποτε στάδιο του έργου καταστεί απαραίτητη η επιστράτευση των εξειδικευμένων γνώσεων και της πλούσιας εμπειρίας που κατέχουν τα μέλη της.
- **Διευθυντής του έργου (project manager):** Ο διευθυντής του έργου είναι υπεύθυνος για την ομάδα σχεδιασμού καθώς και για την ημερήσια τήρηση του χρονοδιαγράμματος όπως αυτό έχει καθοριστεί σε προηγούμενο στάδιο.
- **Ο υπεύθυνος επικοινωνίας (communications manager):** Επικοινωνεί τόσο τους στόχους του έργου όσο και την πορεία των εργασιών της ομάδας διεκπεραίωσης του έργου, καθώς επίσης είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση όλων όσων εμπλέκονται με το νέο σύστημα (ομάδα σχεδιασμού, εργαζόμενοι που συλλέγουν τα δεδομένα για το ABC κτλ.). Ο ρόλος του διοικητή επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας καθώς το έργο εξελίσσεται αφού πρέπει να είναι σε θέση τόσο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (stakeholders) εντός της επιχείρησης αναφορικά με τις δυνατότητες του νέου συστήματος, όσο και να διασφαλίζει ότι η εικόνα βγάζει το εγχείρημα εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων προς τα έξω εκλαμβάνεται θετικά από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του, αναλώνει το 50% περίπου του χρόνου του σε επαφές με άλλα στελέχη, στην παρουσίαση του έργου, καθώς και στην παροχή πληροφόρησης σχετικά με την πορεία του έργου προς όλους αυτούς που είτε θα επηρεαστούν από την εισαγωγή του νέου κοστολογικού συστήματος είτε θα το χρησιμοποιήσουν μελλοντικά.
- **Ειδικοί τεχνικών θεμάτων (technical specialists):** Δεδομένης της έλλειψης γνώσεων που παρουσιάζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις ως προς τη ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, είναι απαραίτητη η συνδρομή του θεωρητικού υπόβαθρου των ειδικών στον παραπάνω τομέα.
- **Η ομάδα έργου (project team):** Είναι υπεύθυνη για την εκπόνηση του σχεδίου εφαρμογής του ABC, ενώ

είναι καλό τα μέλη της να κατέχουν διαφορετική θεωρητική κατάρτιση καθώς και εμπειρία σε μια ποικιλία τομέων (χρηματοοικονομική διοίκηση, λογιστική, ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων κτλ.). Επιπρόσθετα, τα μέλη της εν λόγω ομάδας πρέπει να γνωρίζουν καλά τη δομή, τους τομείς δραστηριοποίησης και τα άτυπα κανάλια πληροφόρησης της επιχείρησης, προκειμένου να διευκολυνθούν κατά τις μετέπειτα εργασίες τους, ενώ ταυτόχρονα είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζονται από σύνθετη σκέψη και δημιουργικότητα και να μη θέτουν στεγανά στον τρόπο σκέψης τους. Βασικά, θα πρέπει να συγκροτείται μια ομάδα κορμού για ολόκληρο το διάστημα που μεσολαβεί από την έναρξη μέχρι τη λήξη του έργου. Στην ομάδα κορμού μπορούν να εισέρχονται νέα μέλη - για περιορισμένο, όμως, χρονικό διάστημα - όποτε ανακύψει η ανάγκη για επιπρόσθετους ανθρώπινους πόρους ή για εξειδικευμένες γνώσεις που δεν κατέχουν τα ήδη υπάρχοντα μέλη. Βάσει όσων έχουν ειπωθεί, καθίσταται κατανοητό ότι η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να στελεχώνεται με άτομα που έχουν τη δυνατότητα αφενός μεν να εκτελέσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί εντός των πλαισίων του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος αφετέρου δε να εκμεταλλεύονται τις προκλήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση και να εντοπίζουν διαρκώς νέες ευκαιρίες για βελτίωση της ποιότητας των εργασιών τους. Το συμπέρασμα, λοιπόν, που εξάγεται είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τον αποτελεσματικότερο συνδυασμό θεωρητικών γνώσεων, δεξιοτήτων, τεχνικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας, και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να τον διατηρήσει καθ' όλη την διάρκεια του έργου, διαφορετικά είναι πολύ πιθανό η υλοποίηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων να καταστεί προβληματική.

#### Στάδιο 5<sup>ο</sup>: Προσδιορισμός των Φορέων κόστους, των δραστηριοτήτων και των οδηγών κόστους

Προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία αυτό το στάδιο κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση μιας ανάλυσης δραστηριοτήτων. Ένα καλό σημείο εκκίνησης της εν λόγω ανάλυσης είναι η εξέταση του χώρου εργασίας, ούτως ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο χρησιμοποιείται πλήρως ο τελευταίος, καθώς και η σύνταξη μιας λίστας με τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, η διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους ή η συμπλήρωση καταστάσεων από το προσωπικό όπου θα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμει το ωράριό του στις διάφορες εργασίες του, είναι δυνατόν να βοηθήσει αρκετά στην αποτελεσματική διεκπεραίωση του εν λόγω σταδίου. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός τόσο των πρωτευουσών όσο και των δευτερευουσών δραστηριοτήτων, οι οποίες μάλιστα μπορούν πλέον να αναπαρασταθούν εύκολα σε μορφή σχεδιαγράμματος. Το στάδιο αυτό, με τον καθορισμό, την ομαδοποίηση και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων, αποτελεί και μια πρώτη επαφή με το θέμα της υλοποίησης του συστήματος ABC, όπως θα φανεί λεπτομερέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Στο συγκεκριμένο στάδιο πάντως, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο ότι οι επιλεγέντες οδηγοί κόστους είναι απαραίτητο να ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό τη μεταβλητότητα του κόστους των δραστηριοτήτων, να ποσοτικοποιούνται εύκολα, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιθυμητή κατεύθυνση, ενώ παράλληλα η διαδικασία της συλλογής των απαιτούμενων στοιχείων αναφορικά με το σαφή καθορισμό των οδηγών κόστους δε θα πρέπει να εμφανίζει ιδιαίτερες δυσκολίες.

#### Στάδιο 6°: Συλλογή των στοιχείων

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

Ως προς τις πηγές από τις οποίες θα αντληθούν τα κοστολογικά δεδομένα, αυτές περιλαμβάνουν το γενικό καθολικό, το τρέχον κοστολογικό σύστημα, το σύστημα προϋπολογισμών κτλ. Φυσικά, πρέπει να διευκρινισθεί ότι πολλές φορές είναι δύσκολη η ταυτόχρονη συλλογή όλων των απαιτούμενων στοιχείων από τις διαθέσιμες πηγές, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ορισμένες παραδοχές ή να συμβιβαστεί με ένα χαμηλότερο βαθμό λεπτομέρειας από τον επιθυμητό. Επιπλέον, η μορφή που μπορούν να λάβουν τα υπό εξέταση στοιχεία διακρίνεται σε ηλεκτρονική και σε χειρόγραφη. Στην περίπτωση που τα δεδομένα δε βρίσκονται καταχωρημένα σε κάποιο πρόγραμμα θα πρέπει η ομάδα ανάπτυξης του ABC να προνοήσει σχετικά με το σχεδιασμό ειδικών φορμών στις οποίες θα καταγράφονται τα πρώτα. Στις περισσότερες επιχειρήσεις ένα σημαντικό ποσοστό των στοιχείων βρίσκεται σε ηλεκτρονική μορφή, γεγονός που διευκολύνει τόσο τη συλλογή όσο και την επεξεργασία τους. Παρά ταύτα, δεν είναι απίθανη η δυσκολία πρόσβασης σε αυτά, καθώς πολλά στοιχεία αποθηκεύονται για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα μετά το πέρας του οποίου διαγράφονται από τα αρχεία της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η ομάδα σχεδιασμού του ABC θα πρέπει μεριμνήσει να διατηρήσει ένα αντίγραφο των στοιχείων που την ενδιαφέρουν, καθώς η παρουσία ελλείψεων στα τελευταία μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις στην πορεία του έργου.

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

- Πραγματική κατανάλωση πόρων
- Πως οι εργαζόμενοι δαπανούν το χρόνο τους στις δραστηριότητες
- Πως ο χρόνος των μηχανών δαπανάται στις δραστηριότητες
- Τη χρήση των εγκαταστάσεων στις δραστηριότητες υποστήριξης
- Πως άλλα κόστη αποδόθηκαν σε δραστηριότητες
- Μετρήσεις των εκροών των δραστηριοτήτων.
- Πως οι εκροές των δραστηριοτήτων καταναλώνονται από τους φορείς κόστους που ορίστηκαν.

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

### Στάδιο 7<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος με βάση ΤΗΣ δραστηριότητες (activity-based information system)

Προκειμένου να σχεδιαστεί το πληροφοριακό σύστημα που θα επεξεργάζεται τα κοστολογικά στοιχεία (όπως αυτά έχουν οριστεί από το πέμπτο στάδιο) θα πρέπει, αρχικά, να καθοριστεί η επιθυμητή μορφή των αναφορών τις οποίες θα εξάγει το εν λόγω σύστημα. Ειδικότερα, μερικά από τα ζητήματα που πρέπει να απασχολήσουν την ομάδα έργου σε αυτό το σημείο έχουν ως εξής: (α) ο βαθμός λεπτομέρειας των αναφορών, (β) η ποσότητα της πληροφόρησης που θα παρέχεται μέσω των αναφορών, (γ) ποιαι θα είναι οι παραλήπτες των αναφορών, (δ) η συχνότητα εξαγωγής αναφορών, (ε) η εξαγωγή ή μη συνοπτικών καταστάσεων, (στ) ο εμπλουτισμός του κειμένου με γραφικές παραστάσεις, (ζ) ο τρόπος παρουσίασης της πληροφόρησης (σε χαρτί, on-line, σε ηλεκτρονική μορφή κ.ά.) κτλ. Αυτό, πάντως, που έχει πολύ μεγάλη σημασία είναι ότι ανεξάρτητα από τη μορφή που θα λάβουν οι αναφορές, είναι αναγκαίο οι τελευταίες να διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ της ακρίβειας και του χρόνου παρουσίασης της κοστολογικής πληροφόρησης. Έτσι είναι καλύτερο η πληροφόρηση να παρέχεται έγκαιρα χωρίς όμως να χαρακτηρίζεται από τον επιθυμητό βαθμό ακρίβειας (φυσικά θα πρέπει να διακρίνεται από επάρκεια), παρά να ικανοποιεί μεν τα κριτήρια ακρίβειας αλλά να φθάνει με καθυστέρηση στους χρήστες της. Στη δεύτερη περίπτωση η πληροφόρηση κάθε άλλο παρά χρήσιμη είναι στη διαδικασία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων.

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

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι εκτός από την αγορά ενός έτοιμου πακέτου λογισμικού, υπάρχει πάντα η δυνατότητα το εν λόγω πρόγραμμα να αναπτυχθεί εσωτερικά στην εταιρεία. Το κύριο πλεονέκτημα της εσωτερικής ανάπτυξης είναι ότι ο σχεδιασμός του εκάστοτε λογισμικού είναι προσαρμοσμένος στις ιδιαιτερότητες της εταιρείας. Παρά ταύτα η εκ των έσω ανάπτυξη του λογισμικού απαιτεί από τα άτομα που θα αναλάβουν το συγκεκριμένο έργο ένα πολύ καλό γνωστικό υπόβαθρο τόσο των κοστολογικών τεχνικών όσο και της ανάπτυξης συστημάτων, ενώ παράλληλα δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η διαδικασία σχεδιασμού συνήθως διαρκεί για μακρύ χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, με την αγορά ενός έτοιμου πακέτου λογισμικού η επιχείρηση εξοικονομεί μεν πολύτιμο χρόνο, αλλά πρέπει να είναι διατεθειμένη αφενός μεν να επωμιστεί μια σημαντική οικονομική επιβάρυνση (αγορά λογισμικού, υποστήριξη από εταιρεία συμβούλων) αφετέρου δε να συμβιβασθεί με την ποιότητα και τον αριθμό των προσφερόμενων λειτουργιών.

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

#### Στάδιο 8°: Προσδιορισμός του κόστους των δραστηριοτήτων, προϊόντων, υπηρεσιών κτλ.

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

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

Η εξαγωγή των αναφορών που θα περιέχουν την κοστολογική πληροφόρηση δεν πρέπει να ανάγεται σε αυτοσκοπό της ομάδας σχεδιασμού του ABC. Είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό από τα άτομα που αναλαμβάνουν την υλοποίηση του έργου εφαρμογής της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων ότι το εν λόγω σύστημα δεν πρέπει να περιορίζεται στον προσδιορισμό του κόστους καθώς και της συνεισφοράς των προϊόντων / υπηρεσιών στα κέρδη της εταιρείας, αφού αποτελεί ουσιαστικά και ένα **μέσο για περαιτέρω βελτίωση του τρόπου πραγματοποίησης των διεργασιών**. Προτού λάβει χώρα η εφαρμογή της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων, ως επί το πλείστο οι επιχειρήσεις δεν είχαν μια ξεκάθαρη εικόνα του χρόνου εκτέλεσης των διάφορων δραστηριοτήτων, δεδομένου ότι ένα τέτοιο είδος πληροφόρησης δεν ενσωματώνεται στους υπολογισμούς που πραγματοποιούνται στα πλαίσια των παραδοσιακών κοστολογικών συστημάτων και επομένως δεν υφίσταται τυπικά λόγος για συλλογή των σχετικών στοιχείων. Αντίθετα, η υιοθέτηση του ABC επιτρέπει στα στελέχη τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων, πράγμα που μεταφράζεται σε μείωση του χρόνου και του κόστους εκτέλεσής τους και κατ' επέκταση σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας τους.

Η νέα αυτή πληροφόρηση καθιστά επιτακτική την **επανεξέταση των περιγραφών θέσεων εργασίας** (job descriptions) και την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα, ενώ ταυτόχρονα κάνει εφικτή τη **συγκριτική αξιολόγηση** (benchmarking) (σε όρους χρόνου ή κόστους) των δραστηριοτήτων μεταξύ των

επιχειρησιακών μονάδων (business units) της εταιρείας. Επιπρόσθετα με τη **διάκριση των δραστηριοτήτων σε αυτές που προσθέτουν αξία** (value-added) και σε αυτές που δεν προσθέτουν αξία (non-value-added), η πληροφόρηση που παρέχει το ABC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμα και για τον **ανασχεδιασμό των διαδικασιών** (process reengineering), την **κατάρτιση προϋπολογισμών** (activity-based budgeting), την **ανάλυση κερδοφορίας των πελατών** (customer profitability analysis) κτλ.

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

#### 4.1 Βήματα για την υλοποίηση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων

##### 1. Επιλογή και ορισμός δραστηριοτήτων και δεξαμενών δραστηριοτήτων.

Το πρώτο σημαντικό βήμα για την υλοποίηση ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που θα σχηματίσουν τη βάση του συστήματος. Το εγχείρημα αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, χρονοβόρο και να περιλαμβάνει μεγάλη δόση κρίσης. Κοινότητα διαδικασία για την ομάδα υλοποίησης του συστήματος ABC είναι η συνέντευξη με όλους τους επιβλέποντες και διοικούντες τα τμήματα εμμέσου κόστους, κατά την οποία τους ζητείται η περιγραφή των κύριων δραστηριοτήτων των τμημάτων τους. Το γεγονός αυτό κανονικά έχει σαν αποτέλεσμα μια πολύ μεγάλη λίστα δραστηριοτήτων. Η αρχική εκτενής λίστα δραστηριοτήτων στη συνέχεια μειώνεται σε μέγεθος, συνδυάζοντας παρόμοιες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, διάφορες ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνονται στο χειρισμό και τη μετακίνηση των πρώτων υλών, από την παραλαβή των πρώτων υλών έως και την ταξινόμησή τους στις κατάλληλες "ντάνες" στην αποθήκη. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να συνδυαστούν σε μια απλή δραστηριότητα που ονομάζεται "διαχείριση υλικών". Όπως ήδη αναφέραμε στο Κεφάλαιο 2, για το σκοπό της εφαρμογής του συστήματος ABC, ένας χρήσιμος τρόπος θεώρησης των δραστηριοτήτων και του πώς συνδυάζονται, είναι η οργάνωσή τους σε πέντε επίπεδα:

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

Όταν συνδυάζονται δραστηριότητες σε ένα σύστημα ABC, θα πρέπει να ομαδοποιούνται στο κατάλληλο επίπεδο. Έτσι οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας δεν θα πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας, οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας δεν θα πρέπει να συνδυάζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος κλπ. Γενικά, μέσα σε ένα επίπεδο είναι καλύτερο να συνδυάζονται μόνο εκείνες οι δραστηριότητες που συσχετίζονται έντονα. Για παράδειγμα, ο αριθμός των παραγγελιών πελατών που έχουν ληφθεί είναι πιθανό να συσχετίζεται άμεσα με τον αριθμό των εκτελεσθέντων παραγγελιών πελατών που έχουν αποσταλεί, και έτσι οι δύο αυτές δραστηριότητες επιπέδου παρτίδας, μπορούν να συνδυαστούν με μικρή απώλεια ακρίβειας.

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

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

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

- α) άμεσο καταλογισμό (direct charging),
- β) εκτίμηση (estimation) και
- γ) αυθαίρετο επιμερισμό (arbitrary allocation).

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

## 3. Επιμερισμός κόστους σε δεξαμενές κόστους δραστηριότητας.

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

Όταν δεν είναι διαθέσιμες άμεσες μετρήσεις κατανάλωσης πόρων, πρέπει να γίνει εκτίμηση του κόστους των πόρων που χρησιμοποιούνται από κάθε δραστηριότητα, μέσω μελετών και συνεντεύξεων. Οι επικεφαλές τμημάτων και οι επιβλέποντες ρωτώνται ώστε να εκτιμήσουν το ποσοστό του χρόνου (ή της προσπάθειας) που αναλώνουν οι υπάλληλοι σε κάθε μία από τις ταυτοποιηθείσες δραστηριότητες. Οι συνεντεύξεις αυτές συμπληρώνονται με μελέτες στις οποίες οι διοικούντες λαμβάνουν μια λίστα δραστηριοτήτων και στην οποία συμπληρώνουν το ποσοστό του χρόνου που κάθε άτομο που εργάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα, καταναλώνει ασχολούμενο με τις δραστηριότητες του τμήματος. Όταν δεν υπάρχει κάποιος εύληπτος τρόπος εκτίμησης των πόρων που χρησιμοποιούνται από μια δραστηριότητα, μερικοί καταφεύγουν σε αυθαίρετο επιμερισμό. Για



παράδειγμα, τα κόστη της διοικητικής υποστήριξης ενός εργοστασίου μπορούν να επιμεριστούν στις δραστηριότητες βάση του αριθμού των εργαζομένων, αν και η διοικητική υποστήριξη του εργοστασίου είναι απίθανο να είναι ανάλογο με τον αριθμό των εργαζομένων που πραγματοποιούν μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Οι αυθαίρετοι επιμερισμοί θα πρέπει κατά το δυνατό να αποφεύγονται γιατί δεν βελτιώνουν την κατανοήση του κόστους των δραστηριοτήτων. Ο επιμερισμός πρώτου σταδίου με το σύστημα ABC φαίνεται παραστατικά στο παρακάτω Σχήμα (6). Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται οι **οδηγοί πόρων (resource drivers)** ως βάση για την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες. Ένας οδηγός πόρου ορίζεται ως ένα μέτρο της ποσότητας των πόρων που καταναλώνεται από μια δραστηριότητα.

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

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

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

Υποθέτοντας ότι οι μισθοί είναι ο μόνος πόρος του Τμήματος Παραλαβών, ο υπολογισμός του κόστους των δραστηριοτήτων του τμήματος είναι αρκετά εύκολος. Το μόνο που απαιτείται είναι ο πολλαπλασιασμός του ποσοστού του χρόνου των εργαζομένων (οδηγός πόρου), με το συνολικό ποσό των μισθών. Εάν το συνολικό ποσό των μισθών είναι €1,000,000, τότε το κόστος κάθε δραστηριότητας θα είναι:

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

#### **4.Υπολογισμός των δεικτών δραστηριότητας (activity rates).**

Οι δείκτες δραστηριότητας που θα χρησιμοποιηθούν για τον καταλογισμό των Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων σε προϊόντα και πελάτες, υπολογίζονται διαιρώντας τα κόστη με τη συνολική

δραστηριότητα για κάθε δεξαμενή κόστους δραστηριοτήτων. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε κατά τμήμα προκειμένου να γίνει σύγκριση με άλλα τμήματα που πραγματοποιούν την ίδια δραστηριότητα, είτε για να υπολογιστεί ένας μέσος δείκτης δραστηριότητας για όλη την εταιρεία. Η συνολική δραστηριότητα αντιπροσωπεύει το ποσό της δραστηριότητας που πραγματικά απαιτήθηκε για να παραχθεί το μίγμα προϊόντων της εταιρείας και να εξυπηρετηθούν οι πελάτες της. Για παράδειγμα, αν στο φύλλο υπολογισμών υπάρχει η εγγραφή €125,000 για την έμμεση εργασία, κάτω από τη δεξαμενή κόστους δραστηριότητας "Παραγγελίες Πελατών", τότε το ποσό αυτό διαιρείται με τις 1000 παραγγελίες που είναι το υποθετικό σύνολο των παραγγελιών που ελήφθησαν από τους πελάτες, για να φτάσουμε στο δείκτη δραστηριότητας €125 ανά παραγγελία, για την περίπτωση της έμμεσης εργασίας. Κατά παρόμοιο τρόπο υπολογίζονται οι δείκτες δραστηριότητας και για τα υπόλοιπα στοιχεία κόστους, πέραν της έμμεσης εργασίας.

## 5. Καταλογισμός κόστους σε φορείς κόστους.

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

Οι σχεδιαστές των συστημάτων ABC προσπαθούν, ανάμεσα σε άλλα, να κάνουν οικονομία στον αριθμό των διαφορετικών **οδηγών κόστους δραστηριοτήτων (activity cost drivers)**. Οι οδηγοί κόστους είναι, όπως είπαμε, οι παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας. Επίσης μπορούν να οριστούν ως τα μέτρα της συχνότητας και της έντασης των απαιτήσεων που θέτουν οι φορείς κόστους επί των δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες "ετοιμασία παραγγελιών παραγωγής", "προγραμματισμός παραγωγής", "έλεγχος πρώτων υλών" και "διακίνηση υλικών", μπορούν όλες να χρησιμοποιήσουν τον ίδιο οδηγό κόστους δραστηριότητας: τον αριθμό των παραγωγικών κύκλων ή τον αριθμό των παρτίδων που παράγονται. Κατά το σχεδιασμό συστημάτων ABC χρησιμοποιούνται αρκετοί διαφορετικοί τύποι οδηγών κόστους δραστηριοτήτων. Οι **οδηγοί δοσοληψιών (transaction drivers)**, εκφράζουν το πόσες φορές πραγματοποιείται μια δραστηριότητα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν όλοι οι φορείς κόστους θέτουν ουσιαστικά τις ίδιες απαιτήσεις πάνω στη δραστηριότητα. Από την άλλη μεριά, οι **οδηγοί διάρκειας (duration drivers)**, εκφράζουν το χρονικό διάστημα για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας που αφορά ένα συγκεκριμένο φορέα κόστους. Οι οδηγοί διάρκειας πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει σημαντική διακύμανση στο ποσό της δραστηριότητας που απαιτείται για διαφορετικούς φορείς κόστους.

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

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

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

Στο παράδειγμα αυτό, η δραστηριότητα του "Τμήματος Πωλήσεων" είναι η "Πραγματοποίηση Κλήσεων για Πωλήσεις". Ο οδηγός δραστηριότητας είναι ο "αριθμός των κλήσεων για πωλήσεις". Εάν ο αντικειμενικός σκοπός είναι να προσδιοριστεί το κόστος πωλήσεως που συσχετίζεται με τα τμήματα των πελατών, τότε τα αντικείμενα του κόστους μπορεί να είναι οι "Μεγάλοι Πελάτες", οι "Μεσαίοι Πελάτες" και οι "Μικροί Πελάτες". Υποθέτουμε ότι η δραστηριότητα "Πραγματοποίηση Κλήσεων για Πωλήσεις" κοστίζει €250,000 και είναι η μόνη δραστηριότητα του τμήματος. Εάν οι συνολικές πραγματοποιηθείσες κλήσεις για πωλήσεις ήταν 5,000, από τις οποίες 1,000 έγιναν σε "Μεγάλους Πελάτες", 500 σε "Μεσαίους Πελάτες" και 3,500 σε "Μικρούς Πελάτες", τότε το κόστος για κάθε τμήμα πελατών θα είναι:

Μεγάλοι Πελάτες	50.000€
Μεσαίοι Πελάτες	25.000€
Μικροί Πελάτες	175.000€
Συνολικό Κόστος Δραστηριότητας	250.000€

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

Και πάλι, όπως στο παράδειγμα του οδηγού πόρων, μοναδικές δραστηριότητες και οδηγοί δραστηριοτήτων δεν υπάρχουν. Μόνο όταν καταλογιστούν και τα υπόλοιπα κόστη δραστηριοτήτων του "Τμήματος Πωλήσεων", όπως τα κόστη για την προετοιμασία προτάσεων, την απάντηση ερωτήσεων, τη λήψη παραγγελιών, μπορεί να προσδιοριστεί το συνολικό κόστος κάθε τμήματος πελατών. Τα προηγούμενα παραδείγματα ήταν απλά με σκοπό να δειχθούν οι βασικές αρχές του συστήματος ABC. Οι εφαρμογές των αρχών αυτών στην πράξη μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκες. Ακόμα και οι απλούστερες από τις εφαρμογές του συστήματος ABC μπορεί να περιέχουν 5 έως 10 πόρους, περισσότερες από 25 δραστηριότητες και 10 έως 25 φορείς κόστους. Να γιατί είναι σημαντικό να αντισταθεί κανείς στον πειρασμό για υπερβολική ακρίβεια υπολογισμών, ορίζοντας δραστηριότητες και οδηγούς σε πολύ λεπτομερές επίπεδο, ιδίως στα πρώτα στάδια της εφαρμογής του συστήματος ABC. Ο στόχος του συστήματος ABC είναι να παρέχει σχετική πληροφόρηση, χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων, τη μέτρηση της επίδοσης και την αποτελεσματική έκβαση των προσπαθειών για βελτίωση. Συμπερασματικά, δεν θα πρέπει να θυσιάζουμε τη σχετικότητα της πληροφόρησης επιδιώκοντας μεγαλύτερο βαθμό ακρίβειας.

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

## **4.2 Οριοθέτηση των εννοιών "οδηγός κόστους" και "μέτρο δραστηριότητας"**

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, να καταστεί σαφής ο διαχωρισμός των εννοιών οδηγός κόστους και μέτρο δραστηριότητας. Αν και το μέτρο δραστηριότητας αντιπροσωπεύει τον παράγοντα κατά τον οποίο τα κόστη μιας δεδομένης διεργασίας ή δραστηριότητας μεταβάλλονται πιο άμεσα, το μέτρο δραστηριότητας δεν είναι ο οδηγός κόστους. Ο οδηγός κόστους είναι ο παράγοντας που δημιουργεί το κόστος. Το μέτρο δραστηριότητας είναι μια εξαρτημένη μεταβλητή, υπό την έννοια της ανάλυσης παλινδρόμησης (regression analysis). Για να κατανοηθεί η διαφορά, θεωρούμε την υποθετική δραστηριότητα "πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις". Όσο ο αριθμός των κλήσεων για πωλήσεις αυξάνεται ή μειώνεται, οι κοστολογικοί παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας (π.χ. εργασία), πρέπει να προσαρμοστούν ταυτόχρονα. Επομένως, ένα μέτρο δραστηριότητας μπορεί να είναι ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις. Πάντως, ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις προκαλείται από παράγοντες όπως ο όγκος των πελατών, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η απόσταση από τον πελάτη κλπ. Οι παράγοντες αυτοί αντιπροσωπεύουν τους οδηγούς κόστους. Οι οδηγοί κόστους είναι, επομένως, οι υποκείμενες αιτίες του κόστους. Χρησιμοποιώντας ορολογία ποιότητας, οι οδηγοί κόστους είναι το ίδιο πράγμα, όπως οι θεμελιώδεις αιτίες (root causes). Στο προηγούμενο παράδειγμα, ο αριθμός των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις είναι ένα φυσικό χαρακτηριστικό της δραστηριότητας "πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις" και επομένως ικανοποιεί τον ορισμό του μέτρου δραστηριότητας. Μάλιστα, είναι ένα καλό μέτρο δραστηριότητας γιατί υπάρχει μια άμεσα συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις και των πόρων που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η δραστηριότητα. Πάντως, κάθε μέτρο δραστηριότητας, σχετίζεται με έναν οδηγό κόστους (θεμελιώδη αιτία), όπως είναι ο σχεδιασμός της υπηρεσίας για το προηγούμενο παράδειγμα. Όμως ο σχεδιασμός της υπηρεσίας δεν συσχετίζεται άμεσα με τη δραστηριότητα τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις και επομένως δεν είναι ένα καλό μέτρο δραστηριότητας. Ο σχεδιασμός της υπηρεσίας είναι ένας οδηγός κόστους καθώς επίσης και ένας άριστος παράγοντας για τον εξαρχής έλεγχο του χρόνου που δαπανάται σε τηλεφωνικές κλήσεις για πωλήσεις, αλλά ταυτόχρονα είναι και μια πολύ ανακριβής μαθηματική βάση για την κατανομή του κόστους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑ ΚΕΝΤΡΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

#### 5.1. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος ABC

Απαραίτητο συστατικό στοιχείο για το σχεδιασμό ενός συστήματος ABC είναι η συλλογή όλων εκείνων των πληροφοριών των σχετικών με τις δραστηριότητες, τα στοιχεία κόστους, τη σχέση μεταξύ τους και τους οδηγούς κόστους μιας επιχείρησης.

Υπάρχουν 3 κύριες πηγές, από όπου είναι δυνατή η συλλογή όλων των παραπάνω πληροφοριών:

1) Οι εργαζόμενοι είναι η κυριότερη πηγή πληροφόρησης, καθώς έχουν πλήρη επίγνωση των δραστηριοτήτων, των πόρων που αναλώνουν αυτές και των μεθόδων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια ή προσωπικές συνεντεύξεις, η διοίκηση αποκτά την πιο αποτελεσματική πληροφόρηση προκειμένου να προχωρήσει στην επιλογή ορισμένων από την πληθώρα των δραστηριοτήτων, στον καθορισμό των οδηγών κόστους και στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ της χρήσης των δραστηριοτήτων και της παραγωγής των προϊόντων/υπηρεσιών. Πολύ συχνά εφαρμόζεται και η μέθοδος της παρατήρησης, κατά την οποία παρακολουθείται βήμα προς βήμα κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και η οποία επιτρέπει στη διοίκηση να αναγνωρίσει οποιαδήποτε ανακολουθία υπάρχει ανάμεσα στην παραγωγή, όπως αυτή περιγράφεται από το σύστημα κοστολόγησης, και όπως στην πραγματικότητα συντελείται.

2) Το γενικό καθολικό είναι η πιο φθηνή και εύκολα προσβάσιμη πηγή προς αναγνώριση των στοιχείων κόστους, αν και σπάνια προβαίνει στη διάσπασή τους ανάλογα με τη δραστηριότητα που τα αναλώνει. Γι' αυτό το λόγο, το γενικό καθολικό χρησιμοποιείται συνήθως ως σημείο εκκίνησης στη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών, καθώς παρέχει όλες τις απαραίτητες γενικές πληροφορίες σε πρώτη φάση. Συνήθως, το γενικό καθολικό αποδεικνύεται χρήσιμο, όταν συνδυάζεται με σχετικές αναφορές που αφορούν το κόστος από τα διάφορα τμήματα ή κέντρα κόστους της επιχείρησης.

3) Τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης είναι εκείνη η πηγή που διαθέτει τον μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να αποσπάσει από τον τεράστιο όγκο των πληροφοριών μόνο εκείνες τις οποίες πραγματικά χρειάζεται για το σχεδιασμό του συστήματος.

Αφού συλλέγουν οι παραπάνω πληροφορίες, στόχος, πλέον της επιχείρησης, είναι να συνδυάσει όλες αυτές τις πληροφορίες, να συνθέσει το πάζλ τοποθετώντας τα κομμάτια στη σωστή τους θέση. Δηλαδή να προβεί στο σχεδιασμό του συστήματος ABC, ο οποίος πραγματοποιείται με μια σειρά από διαδοχικά βήματα:

1<sup>ο</sup> βήμα - Αναγνώριση και επιλογή των δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν

Από το πλήθος των δραστηριοτήτων που μπορεί κάποιος να διακρίνει σε μια επιχείρηση, ένα μόνο μικρό ποσοστό θα χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες του ABC. Ένας χρυσός κανόνας υποδεικνύει ότι όσες

δραστηριότητες χρησιμοποιούν λιγότερο από το 5% του χρόνου ενός εργαζομένου, ή της παραγωγικής δυναμικότητας ενός πόρου θα πρέπει να παραλείπονται από την ανάλυση (να αγνοούνται)<sup>7</sup>. Για να μην χαθούν οι υπεύθυνοι στην πληθώρα των δραστηριοτήτων που τυχόν θα βρουν, θα πρέπει πάντα να έχουν υπ' όψιν τους τον αντικειμενικό στόχο του ABC και να δώσουν ιδιαίτερο βάρος σε εκείνες τις δραστηριότητες που σκοπεύουν στην όσο το δυνατόν επιτυχέστερη εκπλήρωσή του (δηλαδή, εφαρμόζεται το ABC π.χ. για την ορθότερη τιμολόγηση των προϊόντων και επομένως απαιτείται συστηματική καταγραφή και παρακολούθηση εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τα προϊόντα, ή για τον έλεγχο της κερδοφορίας των πελατών και άρα απαιτείται αναλυτική καταγραφή και μελέτη ιδιαίτερος εκείνων των δραστηριοτήτων που σκοπεύουν στην εξυπηρέτηση κάθε πελάτη;).

Η πιθανή συγκέντρωση των δραστηριοτήτων σε κέντρα δραστηριότητας είναι μια ακόμα σπουδαία παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν όσον αφορά το επίπεδο ανάλυσης σε αυτή την φάση (θα συζητηθεί εκτενέστερα στη συνέχεια). Η εμπειρία έχει δείξει ότι 10-30 δραστηριότητες είναι ένας καλός αριθμός για ένα σύστημα ABC που στοχεύει στη σωστή εκτίμηση του κόστους των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

2<sup>ο</sup> βήμα - Αναγνώριση των στοιχείων κόστους και καθορισμός της ποσότητας των πόρων που αναλώνει η επιχείρηση προκειμένου να εκτελέσει την κάθε δραστηριότητα

Στοιχεία κόστους είναι το ακριβές κόστος κάθε πόρου της επιχείρησης περιλαμβανομένων της εργασίας, των μηχανών, των κτιρίων, των υλικών, του εξοπλισμού κλπ. Προχωρώντας την ανάλυση σε μεγαλύτερο βάθος μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες στοιχείων κόστους. Αφενός μεν, αυτά που είναι δυνατόν να ανιχνεύσουμε (ανιχνεύσιμο κόστος) και σχετίζονται άμεσα (άμεσο κόστος) με συγκεκριμένα προϊόντα (όπως π.χ. οι α' ύλες για την παραγωγή ενός προϊόντος), και τα οποία δεν παρουσιάζουν δυσκολίες στην κατανομή τους. Αφετέρου δε, εκείνα τα κόστη που δημιουργούνται για να εκτελεστούν ή να υποστηριχθούν δραστηριότητες και εκ πρώτης όψεως δεν είναι εφικτή, ή ενδεχομένως οδηγεί σε αλλοίωση της πραγματικής εικόνας του κόστους ενός προϊόντος, η κατανομή τους σε συγκεκριμένα προϊόντα.

Η δεύτερη αυτή κατηγορία κόστους αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών δαπανών που πραγματοποιούνται σε διαφορετικά επίπεδα. Μέχρι τώρα τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης αναγνώριζαν μόνο εκείνα τα κόστη που προκαλούνταν από δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας προϊόντος. Υπάρχουν, όμως, και κόστη που προκαλούνται από δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας ή προϊόντος συνολικά. Ένα σύστημα ABC αποδίδει το κόστος σε εκείνο το επίπεδο δραστηριότητας το οποίο το προκαλεί. Όταν κόστη σε επίπεδα παρτίδας ή προϊόντος διαιρούνται με τον αριθμό των μονάδων που παράγονται, δίνεται η λανθασμένη εντύπωση ότι τα κόστη αυτά μεταβάλλονται ανάλογα με τον αριθμό των παραχθεισών μονάδων. Οι πόροι, όμως, που αναλώνονται σε επίπεδο παρτίδας ή προϊόντος όχι μόνο δεν εξαρτώνται από τον αριθμό των παραχθεισών μονάδων, αλλά και δεν μπορούν να ελεγχθούν σε επίπεδο μονάδας προϊόντος. Τα κόστη σε επίπεδο παρτίδας ή προϊόντος μπορούν να ελεγχθούν μόνο εφόσον ελεγχθούν οι δραστηριότητες (στα αντίστοιχα επίπεδα) που τα προκαλούν. Για παράδειγμα, το κόστος που απαιτείται για τον ανασχεδιασμό ενός προϊόντος αφορά το προϊόν συνολικά και δεν εξαρτάται από τον αριθμό των μονάδων ή των παρτίδων του που τελικά θα παραχθούν. Ως εκ τούτου, η κατανομή αυτού του κόστους σε κάθε

συγκεκριμένη μονάδα του προϊόντος που παράγεται αποτελεί μια λανθασμένη πρακτική (το κόστος είναι το ίδιο είτε παραχθούν 100, είτε 1.000.000 μονάδες, καθώς η επιχείρηση το υφίσταται προτού ενδεχομένως αποφασίσει για τον τελικό όγκο παραγωγής). Το ίδιο ισχύει και για τον αριθμό των παρτίδων, επειδή το κόστος είναι το ίδιο είτε παραχθούν 10, είτε παραχθούν 1.000 παρτίδες. Επομένως, το κόστος αυτό αφορά συνολικά το προϊόν και θα πρέπει να κατανεμηθεί σε επίπεδο προϊόντος προκειμένου η διοίκηση να έχει σωστή και ασφαλή πληροφόρηση για το κόστος των δραστηριοτήτων της.

**Οι δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας προϊόντος (unit – level activities)** είναι εκείνες οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν Υστερ κάθε μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας που παράγεται και η ποσότητά τους είναι ανάλογη με το ύψος παραγωγής και τον όγκο πωλήσεων. Παράδειγμα τέτοιας δραστηριότητας είναι ο έλεγχος στο 100% των παραγόμενων προϊόντων.

**Οι δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας (batch - level activities)**

είναι εκείνες που πρέπει να εκτελεστούν για κάθε παρτίδα προϊόντος, ανεξαρτήτως των μονάδων που η παρτίδα περιλαμβάνει. Παραδείγματα αποτελούν οι προετοιμασίες των μηχανών, οι παραγγελίες υλικών, η διεκπεραίωση μιας παραγγελίας κ.α.

Κατά αντιστοιχία με τις δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος υπάρχουν και **οι δραστηριότητες σε επίπεδο παραγγελιών (order sustaining activities)**, 01 οποίες στοχεύουν στη διεκπεραίωση συγκεκριμένων παραγγελιών και είναι ανεξάρτητες από το μέγεθος και το περιεχόμενο της κάθε παραγγελίας. **Οι δραστηριότητες σε επίπεδο πελατών (customer sustaining activities)** στοχεύουν στην εξυπηρέτηση και διατήρηση συγκεκριμένων πελατών και αφορούν αποφάσεις όπως η διατήρηση ή μη ενός πελάτη, η αλλαγή του βαθμού των υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα πελάτη κλπ. και όχι αποφάσεις ως προς το μίγμα ή τον όγκο των πωλήσεων που ο πελάτης ζητά από την επιχείρηση.

**Οι δραστηριότητες σε επίπεδο επιχείρησης (facility sustaining Activities)** είναι εκείνες που περιλαμβάνονται στη γενική διοίκηση μιας επιχείρησης, όπως η συντήρηση των κτιρίων, η ασφάλιση κ.α. Στο σχήμα 1 παρουσιάζονται ενδεικτικά μερικά παραδείγματα εξόδων που αποδίδονται σε συγκεκριμένα επίπεδα δραστηριότητας:

**σχήμα 1**

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΞΟΔΩΝ
Δραστηριότητες σε επίπεδο επιχείρησης	Έξοδα διοίκησης, κτίρια, οικόπεδα, φωτισμός και θέρμανση.
Δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος	Σχεδιασμός παραγωγής προϊόντος
Δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας	Προετοιμασία μηχανών, έλεγχος, παραγγελίες υλικών
Δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας προϊόντος	Άμεση εργασία, α' ύλες, ενέργεια, κόστος μηχανών

### **Παραδείγματα εξόδων που αποδίδονται σε συγκεκριμένα επίπεδα δραστηριότητας**

Η ιεράρχηση των δραστηριοτήτων επιτρέπει την χαρτογράφηση όλων των εξόδων κατά ένα τρόπο που να είναι δυνατή η ανεύρεση μιας σχέσης αιτίου - αιτιατού. Η λογική του ABC είναι να κατανέμεται το κάθε στοιχείο κόστους στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο της ιεραρχίας των δραστηριοτήτων, ώστε η διοίκηση να εφοδιάζεται με ακριβείς πληροφορίες ως προς το κόστος λειτουργίας της. Με την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων αποκαλύπτονται τεράστιες δυνατότητες για μείωση του κόστους. Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες ευκαιρίες εντοπίζονται σε επίπεδο παρτίδας ή προϊόντος, το κόστος των οποίων δραστηριοτήτων ανέρχεται περίπου στο 50% του συνολικού κόστους μιας επιχείρησης.

Στο Παράρτημα I παρατίθεται μια πρακτική εφαρμογή της ιεράρχησης των δραστηριοτήτων κατά το ABC στην επιχείρηση John Deere Component Works, η οποία χρησιμοποίησε 8 διαφορετικές δεξαμενές κόστους, ταξινομημένες ανάλογα με το επίπεδο δραστηριότητας στο οποίο αναφερόταν.<sup>11</sup> Πιο συγκεκριμένα, οι 3 πρώτες δεξαμενές κόστους σχετίζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο μονάδας προϊόντος και απεικονίζουν τις διαφορετικές απαιτήσεις που είχαν τα πολυποίκιλα προϊόντα ως προς τις δραστηριότητες αυτού του επιπέδου. Οι 3 επόμενες δεξαμενές κόστους σχετίζονται με δραστηριότητες σε επίπεδο παρτίδας και απεικονίζουν τις διαφορετικές απαιτήσεις των προϊόντων ως προς το χρόνο των setups, τον αριθμό των παραγγελιών και το χειρισμό των υλικών. Η έβδομη δεξαμενή κόστους αφορά δραστηριότητες σε επίπεδο προϊόντος, ενώ η τελευταία σχετίζεται με δραστηριότητες σε επίπεδο επιχείρησης, όπου δεν ήταν δυνατή η άμεση συσχέτισή τους με τα παραγόμενα προϊόντα και για το λόγο αυτό η κατανομή του κόστους γίνεται με αυθαίρετο τρόπο.

### **3<sup>ο</sup> βήμα - Κατανομή του κόστους σε κέντρα δραστηριότητας**

Στο πρώτο βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού έγινε η αναγνώριση των δραστηριοτήτων και η τελική επιλογή ορισμένων από αυτές. Η ως τώρα ανάλυση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή πολλών δραστηριοτήτων, τις οποίες αν η επιχείρηση παρακολουθεί και μελετά μεμονωμένα ενδεχομένως να κληθεί να αντιμετωπίσει ένα μεγάλο κόστος. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμη στο βήμα αυτό η συνένωση διαφόρων, σχετικών μεταξύ τους, δραστηριοτήτων, ώστε να αποτελέσουν ένα κέντρο δραστηριότητας, με σκοπό τον περιορισμό του όγκου και των λεπτομερειών των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και τη μείωση του κόστους που απαιτείται για την παρακολούθηση της κάθε δραστηριότητας χωριστά. Για παράδειγμα, όλες εκείνες οι χωριστές δραστηριότητες που αφορούν τον χειρισμό και τις μετακινήσεις των υλικών (συνδέονται με την παραλαβή των α' υλών και υλικών μέχρι και την προώθησή τους στην παραγωγική διαδικασία) θα μπορούσαν να συνδυαστούν και να αποτελέσουν ένα κέντρο δραστηριότητας με τον τίτλο «Δραστηριότητα Παραλαβής και Προώθησης (στην παραγωγική διαδικασία) α' Υλών & Υλικών» (Material Handling).

Στο δεύτερο βήμα της διαδικασίας του σχεδιασμού είχε γίνει η αναγνώριση των στοιχείων κόστους και ο καθορισμός της ποσότητας των πόρων που αναλώνει η επιχείρηση προκειμένου να εκτελέσει την κάθε δραστηριότητα. Έχοντας συγκεντρώσει τις δραστηριότητες σε κέντρα δραστηριοτήτων, γίνεται η κατανομή του κόστους των πόρων στα κέντρα αυτά με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων οδηγών κόστους (οδηγοί κόστους 1<sup>ο</sup> σταδίου).



#### 4<sup>ο</sup> βήμα - Αναγνώριση των προϊόντων, πελατών και υπηρεσιών της επιχείρησης

Στα τρία προηγούμενα βήματα έγινε η αναγνώριση των δραστηριοτήτων και ανιχνεύθηκε το κόστος για την πραγματοποίησή τους. Δεν πρέπει να λησμονούμε, όμως, για ποιο λόγο η επιχείρηση πραγματοποιεί αυτές τις δραστηριότητες, και αυτός δεν είναι άλλος από την ανάγκη για σχεδιασμό, παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της.

Η σημαντικότητα αυτού του βήματος συχνά υποτιμάται από τη διοίκηση. Η εστίαση στην αποτελεσματικότητα ή το κόστος των δραστηριοτήτων δεν απαντά στο πλέον κρίσιμο ερώτημα: Υπάρχει λόγος για να εκτελεστεί μια δραστηριότητα; Δίνει η δραστηριότητα αυτή αξία στο τελικό προϊόν; Και τελικά το προϊόν που δίνεται στον πελάτη είναι αυτό που εκείνος θέλει; Σε αυτό το βήμα θα γίνει η σύνδεση του κόστους με εκείνα τα προϊόντα, εκείνες τις υπηρεσίες και εκείνους τους πελάτες που πραγματικά φέρνουν κέρδη στην επιχείρηση.

#### 5<sup>ο</sup> βήμα - Επιλογή των οδηγών κόστους του 2<sup>ου</sup> σταδίου

Στο 5<sup>ο</sup> βήμα καθορίζονται τα κριτήρια για την κατανομή του κόστους από τα κέντρα δραστηριότητας στα προϊόντα. Τα κριτήρια αυτά είναι δύο:

1. Η ευκολία συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικών με τον οδηγό κόστους.
2. Ο βαθμός στον οποίο ο οδηγός κόστους μετρά με ακρίβεια την ανάλωση της δραστηριότητας από το προϊόν.

Η επιλογή του κατάλληλου οδηγού κόστους είναι ένα ζήτημα πραγματικό για τις επιχειρήσεις. Η επιλογή ενός απλού και εύκολα μετρήσιμου οδηγού συνεπάγεται μειωμένο κόστος, αλλά ενδεχομένως να μην δίνει στην επιχείρηση τόσο ακριβείς πληροφορίες, όσο χρειάζεται. Από το άλλο μέρος, η επιλογή ενός σύνθετου και δύσκολα μετρήσιμου οδηγού μπορεί να συνεπάγεται μεγάλο κόστος, αλλά να δίνει στην επιχείρηση τόσο ακριβείς πληροφορίες, ώστε η ωφέλεια εξ αυτών να αντισταθμίζει το κόστος αυτό.

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζονται 3 τύποι οδηγών κόστους δευτέρου σταδίου, με βάση 3 χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις δραστηριότητες, δηλαδή τη συχνότητα, τη διάρκεια και το κόστος εκτέλεσής τους:

α) οδηγοί κόστους με βάση τον αριθμό των συναλλαγών (transaction drivers), όπως ο αριθμός των setups ή των παραγγελιών υλικών, που μετρούν πόσο συχνά μια δραστηριότητα εκτελείται. Παραδείγματος χάριν, τα setups ή οι παραγγελίες υλικών χρειάζονται τον ίδιο χρόνο και την ίδια προσπάθεια για να εκτελεστούν ανεξάρτητα από το ποιο προϊόν παράγεται ή ποιο υλικό παραγγέλλεται. Είναι ο πιο φθηνός τύπος οδηγού κόστους, λόγω της ευκολίας μέτρησης του, αλλά σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχτεί και ο λιγότερο ακριβής (όταν, για παράδειγμα, διαφορετικά είδη προϊόντος απαιτούν setups με διαφορετικό χρόνο εκτέλεσης).

β) οδηγοί κόστους με βάση τη διάρκεια (duration drivers), που μετρούν τον χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, όπως π.χ. ο χρόνος διάρκειας ενός setup. Αυτού του τύπου οδηγοί κόστους είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες παραγωγικές διαδικασίες που διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων προϊόντων. Παραδείγματος χάριν, ένα προϊόν μπορεί να χρειάζεται ένα setup διάρκειας 10 λεπτών, ενώ ένα άλλο προϊόν ένα setup διάρκειας 6 ωρών.

γ) οδηγοί κόστους με βάση την ένταση (intensity drivers), που καταγράφουν τόσο τη συχνότητα και τον χρόνο εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, όσο και το κόστος των πόρων που δεσμεύουν. Π.χ. για ένα πολύπλοκο προϊόν καταγράφεται όχι μόνο ο αριθμός των setups και ο χρόνος διάρκειας τους, αλλά και το κόστος που συνεπάγεται η δέσμευση άλλων πόρων, όπως πιο εξειδικευμένο προσωπικό και πιο ακριβός εξοπλισμός.

Για μια δραστηριότητα όπως είναι η παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες, θα ήταν δυνατή η επιλογή ανάμεσα στους εξής διαφορετικούς οδηγούς κόστους. ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης:

- Αριθμός πελατών, εφόσον όλοι οι πελάτες κοστίζουν το ίδιο (transaction driver).
- Ώρες εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη, εφόσον διαφορετικοί πελάτες απαιτούν διαφορετικό χρόνο υποστήριξης, αλλά κάθε ώρα κοστίζει στην επιχείρηση το ίδιο (duration driver).
- Πραγματικό κόστος ανά πελάτη, εφόσον αφιερώνονται διαφορετικός χρόνος και διαφορετικοί πόροι για την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη (intensity driver).

## 5.2 Το άριστο σύστημα ABC

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος ABC στην πράξη απαιτεί πολύ προσεκτική μελέτη, καθώς πιθανά σφάλματα. αβλεψίες και παραλήψεις ενδεχομένως να είναι δύσκολο να διορθωθούν μετά την εφαρμογή του. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός αυτός μπορεί να αποδειχτεί μια ιδιαίτερα επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Σε κάθε φάση του σχεδιασμού (όπως αυτός περιγράφηκε σε μια σειρά πέντε διαδοχικών και άμεσα αλληλοεξαρτώμενων βημάτων) η διοίκηση τίθεται αντιμέτωπη με το ίδιο δίλημμα : Είτε θα προτιμήσει ένα σχετικά απλό σύστημα ABC, το οποίο θα κοστίζει μεν λιγότερο στην εφαρμογή και λειτουργία του, θα δίνει δε μια καλή προσέγγιση του ακριβούς κόστους των τελικών προϊόντων/υπηρεσιών ή των πελατών, είτε θα προτιμήσει ένα σύνθετο σύστημα ABC, το οποίο θα παρακολουθεί και καταγράφει αναλυτικά έναν τεράστιο αριθμό δραστηριοτήτων (και επομένως το κόστος των τελικών προϊόντων/υπηρεσιών ή των πελατών θα είναι απόλυτα ακριβές και δεν θα προκύπτει μετά από παραδοχές και προσεγγίσεις), με μεγάλο όμως κόστος εφαρμογής και λειτουργίας.

Ένα σύστημα της πρώτης μορφής θα έχει μικρό κόστος μέτρησης των πληροφοριών κόστους που χρειάζεται η Διοίκηση σε βάρος, όμως, ενός μεγαλύτερου κόστους λαθών που θα προκύπτουν από την μη ακριβή μέτρηση αυτών των πληροφοριών. Αντιθέτως, ένα σύστημα της δεύτερης μορφής θα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μικρού κόστους λαθών και μεγάλου κόστους μέτρησης των πληροφοριών.

Η τελική απόφαση στο ανωτέρω δίλημμα είναι ζήτημα πραγματικό και προκύπτει τόσο από τις πληροφοριακές απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης, όσο και από την οικονομική δυνατότητα που διαθέτει να υιοθετήσει και συντηρήσει ένα πολύπλοκο σύστημα κοστολόγησης. Στην πράξη το ABC έχει

αποδειχτεί πως ακόμα και στην πιο απλή μορφή του, όταν δηλαδή χρησιμοποιούνται περίπου 30-50 δραστηριότητες, προσεγγίζει καλύτερα το πραγματικό κόστος των προϊόντων/υπηρεσιών σε σχέση με όλα τα προϋπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης. Ένα άριστο σύστημα ABC δεν είναι μόνο ένα απόλυτα ακριβές σύστημα, αλλά ένα σύστημα που πετυχαίνει να μειώσει το κόστος των λαθών από την έλλειψη ακριβών πληροφοριών και το κόστος μέτρησης των πληροφοριών σε εκείνο το σημείο, όπου το οριακό κόστος οποιασδήποτε βελτίωσης του συστήματος είναι ίσο με το οριακό όφελος που προκύπτει από τη βελτίωση αυτή.

### **5.3 Δυνατότητες εφαρμογής του ABC από τις επιχειρήσεις**

Μετά από μια προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων που έχει μια επιχείρηση από το σύστημα κοστολόγησης και μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσής της και το συνυπολογισμό της παραμέτρου κόστος εφαρμογής, είναι σε θέση να καταλήξει τελικά σε μια απόφαση ως προς το πόσο λεπτομερές θα πρέπει να είναι το σύστημα ABC που τελικά θα εφαρμόσει. Το ABC, όμως, δεν είναι πανάκεια, η λύση σε όλα τα προβλήματα της επιχείρησης. Πολλές φορές μια επιχείρηση δεν έχει να κερδίσει τίποτα εφαρμόζοντας το, ή το κέρδος της είναι ασήμαντο. Εάν ανατρέξει κανείς στην παγκόσμια επιχειρησιακή πρακτική, θα βρει μια σειρά από παραδείγματα εταιριών, οι οποίες εφάρμοσαν με ιδιαίτερη επιτυχία το ABC και σήμερα απολαμβάνουν τα τεράστια οφέλη του. Παράλληλα, υπάρχουν και πολλές άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες για κάποιους λόγους (οι κυριότεροι θα αναφερθούν στη συνέχεια) εφαρμόζοντας το ABC απέκτησαν ένα εξαιρετικά δαπανηρό σύστημα κοστολόγησης και μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, το οποίο αποδείχτηκε πολύ κατώτερο των μεγάλων προσδοκιών που είχαν οι διοικήσεις τους.

Προτού μια επιχείρηση προβεί στην εφαρμογή του ABC, οφείλει να εξετάσει μια σειρά παραγόντων και να κρίνει κατά πόσο με βάση αυτούς τους παράγοντες η ωφέλεια από την εφαρμογή του ξεπερνά το κόστος εφαρμογής και λειτουργίας του. Η βιβλιογραφία και η πράξη υποδεικνύουν μια σειρά από χαρακτηριστικά (ένα ή περισσότερα) που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση για να δικαιολογήσει το κόστος της υψηλής επένδυσης σε ένα σύστημα ABC και να είναι σίγουρη ότι οι ωφέλειες που θα προκύψουν από την εφαρμογή του θα υπερκαλύπτουν το κόστος αυτό. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κυριότερα από αυτά τα κριτήρια.

1. Μεγάλη ποικιλία προϊόντων, η οποία μπορεί να αυξάνει χρόνο με το χρόνο προκειμένου να καλύψει τις συνεχώς διαφοροποιούμενες ανάγκες των καταναλωτών. Το ABC είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και στις περιπτώσεις που για την παραγωγή αυτής της ποικιλίας υιοθετούνται νέες πιο αυτοματοποιημένες παραγωγικές διαδικασίες, οι οποίες μειώνουν το κόστος άμεσης εργασίας και αυξάνουν τις απαιτήσεις για διάφορες υποστηρικτικές λειτουργίες.
2. Τα προϊόντα διαφέρουν σημαντικά ως προς τις ανάγκες τους όσον αφορά την προετοιμασία των μηχανών, τον ποιοτικό έλεγχο, ή άλλες διαδικασίες όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η προώθηση κ.ά.
3. Τα προϊόντα χρησιμοποιούν σε μεγάλο, αλλά διαφορετικό βαθμό κοινές διαδικασίες παραγωγής, σχεδιασμού, μάρκετινγκ, διανομής, ποιοτικού ελέγχου, έρευνας και ανάπτυξης κ.ά. Όσο μεγαλύτερος είναι ο

βαθμός, τόσο δυσκολότερη είναι η ανίχνευση του κόστους που αναλώνει το κάθε προϊόν ξεχωριστά..

4. Μεγάλη συμμετοχή των ΓΒΕ στο συνολικό κόστος ή συμμετοχή των ΓΒΕ που βαίνει αυξανόμενη. Ένα από τα πλεονεκτήματα του ABC είναι ότι καταγράφει όλες τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στα ΓΒΕ μέσω της άμεσης μέτρησης των αλλαγών στα επίπεδα δραστηριότητας. Οι πληροφορίες κόστους χρησιμοποιούνται ευρύτατα για την ορθή τιμολόγηση των προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια με την κατάργηση των μονοπωλίων και την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις έχουν εισέλθει σε ένα σκληρό πόλεμο τιμών και η μείωση των τιμών για να μην είναι καταστροφική προϋποθέτει ακριβή μέτρηση του κόστους.
5. Οι πληροφορίες κόστους χρησιμοποιούνται ευρύτατα για την ανάπτυξη στρατηγικών που σχετίζονται με την τεχνολογία, την παραγωγή, την ποιότητα κ.ο.κ. Τέτοιου είδους στρατηγικές μπορεί να είναι οι εξής:
  - Αποφάσεις ιδιοκατασκευής ή απόκτησης από την εξωτερική αγορά.
  - Αποφάσεις για τον καθορισμό τιμών σε περιπτώσεις ενδοεπιχειρησιακής τιμολόγησης.
  - Αποφάσεις για μεταβολές στα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
  - Αποφάσεις για τη διακοπή παραγωγής προϊόντων, ή τη διακοπή συνεργασίας με πελάτες και προμηθευτές.
6. Μεγάλη συχνότητα προσπαθειών μείωσης κόστους, οι οποίες ασφαλώς έχουν ως προαπαιτούμενο την επίγνωση των δραστηριοτήτων εκείνων που προκαλούν την αύξηση του κόστους και όσων μπορούν να εξαλειφθούν χωρίς περαιτέρω επιβάρυνση της επιχείρησης.

## 5.4 Πρακτικά προβλήματα κατά την εφαρμογή του ABC

Η αδυναμία αναγνώρισης της σπουδαιότητας των βασικών αρχών του ABC και η μη αποδοχή τους από μια επιχείρηση, καθώς και η πολυπλοκότητα της μεθόδου είναι οι συνήθεις παράγοντες που αναστέλλουν την εφαρμογή του σε μια επιχείρηση. Συμβαίνει συχνά οι διοικούντες να αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη του, αλλά να διστάζουν να το εφαρμόσουν, φοβούμενοι το κόστος της αλλαγής, και κυρίως της αποτυχίας.

Όπως διαπιστώσαμε από την προηγούμενη παράγραφο το ABC δεν μπορεί να δώσει λύσεις για όλα τα προβλήματα και δεν ταιριάζει σε όλες τις επιχειρησιακές δομές. Είναι πολύ πιθανό όμως να συντρέχουν κάποιες (ή όλες) από τις παραπάνω προϋποθέσεις και το ABC να μην εφαρμόζεται για κάποιον ή κάποιους από τους παρακάτω λόγους:

- Η επιχείρηση δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στο υψηλό κόστος που απαιτείται για την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Σύμφωνα με μια έρευνα του IMA (Institute of Management Accountants) που δημοσιεύτηκε στο «Cost Management Update», το 32% των βιομηχανικών επιχειρήσεων που ερωτήθηκε δήλωσε ότι ξόδεψε περισσότερα από €100.000 για να εγκαταστήσει ένα σύστημα ABC.
- Η επιχείρηση δεν διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία (know-how) για να εφαρμόσει και να λειτουργήσει επιτυχώς το ABC.
- Η επιχείρηση δεν διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που θα υποστηρίζουν το ABC.

Τι συμβαίνει, όμως, στην περίπτωση που μια επιχείρηση πετυχαίνει να ξεπεράσει όλες τις προαναφερόμενες δυσκολίες και αποφασίζει να υιοθετήσει το ABC; Όπως κάθε νέα ιδέα, φιλοσοφία, μέθοδος, έτσι και στην περίπτωση του ABC ο δρόμος προς την επιτυχή εφαρμογή του δεν θα είναι πάντα εύκολος. Η βιβλιογραφία και, κυρίως, η πρακτική γνώση από υπαρκτά παραδείγματα επιχειρήσεων έχουν καταγράψει μια «σκληρή» πραγματικότητα. Υπάρχουν λάθη κατά την εφαρμογή και προβλήματα που η εμφάνισή τους είναι πολλές φορές ικανή να αναστείλει ή να καταστρέψει την επιτυχία του ABC. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι τα ακόλουθα:

Προβλήματα στη συγκέντρωση πληροφοριών που παίρνουν μια από τις παρακάτω μορφές:

1. Δυσκολίες στην εξεύρεση των δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν σαν κέντρα κόστους.
  2. Δυσκολίες μέτρησης των μονάδων έργων των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιήθηκαν σαν κέντρα κόστους.
  3. Δυσκολίες στην επιλογή ορισμένων από την τυχόν πληθώρα των δραστηριοτήτων που εντοπίστηκαν.
  4. Δυσκολίες στην επιλογή των βάσεων μερισμού του κόστους των κέντρων δραστηριότητας.
- Αδυναμία ή αποτυχία να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που δίνει το ABC.
  - Ελλιπής σχεδιασμός του συστήματος που αντικατοπτρίζεται με τους εξής τρόπους:
    - I. Το σύστημα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο, ενώ οι ανάγκες της επιχείρησης δεν απαιτούν από αυτό να προχωρά στην ανάλυση των πληροφοριών σε τόσο μεγάλο βάθος ή λεπτομέρεια.
    - II. Το σύστημα είναι τόσο απλό σε βαθμό που να μην καταγράφει επακριβώς τις απαιτούμενες

πληροφορίες.

III. Οι πληροφορίες του συστήματος δεν χρησιμοποιούνται για τους σκοπούς που αυτό αρχικά σχεδιάστηκε. Π.χ. ο στόχος της επιχείρησης με την εφαρμογή του ABC ήταν η πιο σωστή κοστολόγηση των προϊόντων, αλλά οι πληροφορίες αξιοποιούνται προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των διαδικασιών.

• Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή ή φόβος τους να αποδεχτούν την νέα πραγματικότητα που προκύπτει από τις πληροφορίες που δίνει το ABC. Αυτό το πρόβλημα συχνά παραγνωρίζεται, ενώ είναι ίσως το σημαντικότερο όλων. Εκτεταμένες έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι απειλούνται από νέες πληροφορίες ή νέες μεθόδους διοικητικής δράσης υιοθετούν αμυντική στάση απέναντι τους (Argyris 1985). Αυτοί οι αμυντικοί μηχανισμοί, δυστυχώς, εμποδίζουν τη διαδικασία της μάθησης και δίνουν την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι δεν ευθύνονται για τις αρνητικές συνέπειες των πράξεών τους (Argyris 1986, 1990). Οι αντιδράσεις των εργαζομένων καθυστερούν τη διαδικασία της εσωτερικής και εξωτερικής τους δέσμευσης απέναντι στο ABC. (Η εξωτερική δέσμευση έχει την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται τελικά τη νέα μέθοδο για να ικανοποιήσουν τη διοίκηση, ή από το φόβο μην τιμωρηθούν. Η εσωτερική δέσμευση υπάρχει όταν αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι και παίρνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες για βελτιώσεις του συστήματος). Δίχως αμφιβολία, μια επιχείρηση απολαμβάνει το 100% των δυνατοτήτων που της προσφέρει το ABC μόνο όταν μπορεί να εξασφαλισθεί η εσωτερική δέσμευση των εργαζομένων.

Τα προβλήματα αυτά δεν είναι ασφαλώς αξεπέραστα. Με τη σωστή μελέτη και το σωστό χειρισμό τους από τη διοίκηση είναι δυνατόν να ξεπεραστούν και η επιχείρηση να απολαύσει τα οφέλη του ABC. Αν και κάθε πρόβλημα έχει και διαφορετική λύση παρακάτω αναφέρεται μια σειρά παραγόντων που διασφαλίζει την επιτυχή εφαρμογή του ABC και το ξεπέρασμα των προβλημάτων:

- Η υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή από τη διοίκηση (ανώτερη και ανώτατη) σε όλα τα στάδια της εφαρμογής του ABC, αρχής γενομένης από το σχεδιασμό του συστήματος.
- Η ανάθεση πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους έτσι, ώστε να αισθανθούν ότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσπάθεια εξέλιξης της επιχείρησης.
- Η παροχή εκπαίδευσης σε όλους όσους συμμετέχουν στην εφαρμογή του ABC ή χρησιμοποιούν το σύστημα.
- Η εφαρμογή του ABC σε πρώτη φάση σε ένα τμήμα που θα αποδώσει γρήγορα και μετρήσιμα αποτελέσματα, γεγονός που θα τονώσει το ηθικό των εργαζομένων και θα πείσει τους πάντες για τη χρησιμότητα του συστήματος
- Ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος από την αρχή έτσι, ώστε να αναλυθεί η παραγωγική διαδικασία με τρόπο που θα υποδεικνύει τα πλέον κατάλληλα κέντρα κόστους, οδηγούς κόστους κ.ο.κ.
- Η χρήση του benchmarking (αντιγραφή των καλύτερων πρακτικών από ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου, ή από άλλα τμήματα της επιχείρησης). Όπως χαρακτηριστικά έχει πει ο Γερμανός πολιτικός Βίσμαρκ «παρ' όλο που είναι δημιουργικό να μαθαίνει κανείς από τα λάθη του, είναι λιγότερο επώδυνο να μαθαίνει από τα λάθη των άλλων».

## **5.5 Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ABC**

### **5.5.1 Γενικά**

Εξ όσων έχουν αναπτυχθεί μέχρι τώρα, προκύπτει ότι το ABC είναι ένα νέο σύστημα κοστολόγησης. Ως τέτοιο, δεν μπορεί παρά να παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα, αλλά και πλεονεκτήματα.

Στο τμήμα 3-3 έγινε εκτενής αναφορά στα πρακτικά προβλήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή του ABC, και τα οποία προβλήματα συνιστούν στην ουσία τα μειονεκτήματα αυτού του νέου συστήματος, τουλάχιστον στο πρώτο στάδιο εφαρμογής του. Στις επόμενες παραγράφους γίνεται μια συνοπτική, χωριστή, παρουσίαση όχι μόνο των μειονεκτημάτων, αλλά και των πλεονεκτημάτων του ABC.

Λαμβανομένων υπ' όψιν του μικρού σχετικά μεγέθους και βαθμού ευρωστίας των ελληνικών επιχειρήσεων, ως και του βαθμού εκπαίδευσης των ανθρώπων (λογιστών κυρίως) οι οποίοι θα κληθούν να υλοποιήσουν το νέο αυτό σύστημα στην Ελλάδα, καθίσταται φανερό ότι τα μεν μειονεκτήματα του ABC προσδοκείται ότι θα παρουσιάσουν εντονότερο χαρακτήρα (για την Ελλάδα), τα δε πλεονεκτημά του θα παρουσιάσουν χρονική υστέρηση προκειμένου να αναδείξουν όλο το εύρος της σπουδαιότητάς τους, λόγω του χαμηλότερου βαθμού ανάπτυξης του management στην Ελλάδα σε σχέση με προηγμένες χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Μεγάλη Βρετανία κ.α.

### **5.5.2 Τα μειονεκτήματα του ABC**

Το ABC δεν είναι, όπως έχει αναφερθεί, η λύση για όλα τα επιχειρησιακά προβλήματα. Υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός μειονεκτημάτων που είναι, όμως, ικανός να περιορίσει τις μεγάλες του δυνατότητες. Τα πιο ενδεικτικά από αυτά τα μειονεκτήματα είναι τα εξής:

Η ύπαρξη πολλών κέντρων δραστηριότητας και οδηγών κόστους δημιουργεί υψηλό κόστος για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος στην επιχείρηση. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα μεγαλύτερο σε εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Η υιοθέτηση ενός συστήματος ABC είναι αδιαμφισβήτητα μια μεγάλη πρόκληση για κάθε επιχείρηση, αλλά πρέπει πάντα το κόστος της επένδυσης να δικαιολογείται από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του.

Λάθη στη συλλογή και παρουσίαση των πληροφοριών που δίνει το ABC μπορεί να οδηγήσουν σε λάθη στην κοστολόγηση των προϊόντων και στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Η λανθασμένη επιλογή οδηγών κόστους, λεκανών συγκέντρωσης κόστους και η δημιουργία κέντρων δραστηριότητας από ανομοιογενείς δραστηριότητες, συνιστά παράβαση των βασικών αρχών στις οποίες στηρίζεται η εφαρμογή του ABC και με μαθηματική ακρίβεια οδηγεί στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων. Καθίσταται αναγκαίος, επομένως, ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος από την αρχή έτσι, ώστε οι πληροφορίες που λαμβάνονται να είναι πραγματικά καλύτερες σε σχέση με αυτές του προϋπάρχοντος του ABC συστήματος.

Προκαλούνται αντιδράσεις από τους εργαζομένους και τους χρήστες του συστήματος, συχνά σε βαθμό που να οδηγούν την εφαρμογή του ABC σε πλήρη αποτυχία. Ο φόβος και η αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή γίνονται μεγαλύτεροι όταν δεν τους παρέχονται τα κίνητρα για να αισθανθούν ενεργοί συμμετέχοντες στην επιχειρησιακή αλλαγή και υπεύθυνοι για την επιτυχή λειτουργία του ABC, αλλά αντιθέτως νιώθουν ότι τους επιβάλλεται από την ανώτατη διοίκηση. Το ABC συχνά συνοδεύεται και από τη μέθοδο BPR (Business Process Reengineering / Αναδιοργάνωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών), που έχει ως στόχο την εξάλειψη όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που δεν προσφέρουν αξία στα τελικά προϊόντα / υπηρεσίες. Η εξάλειψη δραστηριοτήτων είναι πολλές φορές ταυτόσημη και με την απώλεια θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος αντιδράσεων, καθώς οι εργαζόμενοι διαβλέπουν στο ABC τον κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους και η διοίκηση αναγκάζεται για λόγους περιορισμού του κόστους να προχωρήσει στη μείωση του αριθμού των δραστηριοτήτων.

Μια επιχείρηση αεροναυπηγικής στην Νότια Καλιφόρνια αντιμετώπιζε έντονο ανταγωνισμό και έπρεπε να μειώσει δραστικά τα κόστη της. Το παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης που εφαρμόζε δεν της έδινε τις πληροφορίες που επιθυμούσε, με χαρακτηριστικότερο πρόβλημα τα κόστη του τμήματος προμηθειών να κατανέμονται στα προϊόντα με λανθασμένο τρόπο και να επιβαρύνουν κυρίως εκείνα τα προϊόντα που είχαν μικρές απαιτήσεις σε προμήθειες. Το ABC φάνταζε ως η μόνη λύση στα προβλήματα της εταιρίας και όντως εφαρμόστηκε, λειτουργώντας προς τη σωστή κατεύθυνση. Μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα, όμως, η εταιρία δεν ήταν σε θέση να αξιοποιήσει τις χρήσιμες αυτές πληροφορίες, με αποτέλεσμα το όλο εγχείρημα να τεθεί σε κίνδυνο. Ο λόγος που οδήγησε την επιχείρηση στην επικίνδυνη αυτή θέση ήταν η άρνηση των χρηστών του συστήματος να συμβάλουν ενεργά στη σωστή λειτουργία του. Το σύστημα δημιουργήθηκε από την ανώτατη διοίκηση, αγνοώντας τους ανθρώπους που τελικά θα παρείχαν και επεξεργάζονταν τις πληροφορίες. Οι «δανικές» πληροφορίες που έδινε το ABC ήταν άχρηστες από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι είτε δεν τις κατανοούσαν, είτε αρνιόταν να τις χρησιμοποιήσουν.

Ευτυχώς η διοίκηση αντιλήφθηκε έγκαιρα το πρόβλημα και προέβη σε ανασχεδιασμό του συστήματος, ξεκινώντας από τους ίδιους τους ανθρώπους που το χρησιμοποιούσαν. Τα νέα αποτελέσματα ήταν πλέον ενθαρρυντικά και δικαιολογούσαν απόλυτα το κόστος της επένδυσης.

Υπάρχουν εμπόδια στην χρήση του ABC στις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις και επομένως η επιχείρηση υποχρεούται να έχει δύο διαφορετικά λογιστικά πληροφοριακά συστήματα, γεγονός που την επιβαρύνει με πολύ μεγαλύτερο κόστος λειτουργίας.

Τα σημαντικότερα εμπόδια συνοψίζονται στα εξής:

- Η υποκειμενικότητα στην επιλογή των οδηγών κόστους. Με την επιλογή διαφορετικών οδηγών κόστους η διοίκηση μπορεί να μανιπουλάρει τα αποτελέσματα και να δυσκολέψει τον εξωτερικό έλεγχο. Επίσης, καθίσταται δυσκολότερη η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των εταιριών καθώς δεν ακολουθούνται κοινά αποδεκτοί κανόνες.



- Ο χειρισμός του κόστους των δραστηριοτήτων σε επίπεδο επιχείρησης (Facility - sustaining costs). Σύμφωνα με το ABC αυτού του είδους το κόστος δεν αποτελεί κόστος προϊόντος και δεν μπορεί να εκχωρηθεί στα τελικά προϊόντα (π.χ. το ενοίκιο του εργοστασίου). Σύμφωνα, όμως, με τη μέθοδο της πλήρους κοστολόγησης που υποχρεώνονται να εφαρμόζουν στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις οι επιχειρήσεις, τα κόστη αυτά είναι κόστη προϊόντος.
- Ο χειρισμός του κόστους της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας. Το ABC το κόστος της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας δεν πρέπει να επιβαρύνει το κόστος προϊόντος και γι' αυτό το λόγο θεωρείται κόστος περιόδου, το οποίο έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την ως τώρα διεθνή λογιστική πρακτική.
  - Ο χειρισμός του κόστους ευκαιρίας. Το ABC είναι μια μέθοδος που στοχεύει στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ως εκ τούτου χρησιμοποιεί και το κόστος ευκαιρίας εφόσον είναι σχετικό με τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Για την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων δεν επιτρέπεται η χρήση του κόστους ευκαιρίας, εφόσον ως κόστος νοείται «η σε χρήμα εκφραζόμενη θυσία που εκ προθέσεως υφίσταται κανείς για την απόκτηση ή δημιουργία υλικών ή άυλων οικονομικών αγαθών».

Λόγω αυτών των εμποδίων, που ενδεικτικά αναφέρθηκαν, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν ταυτόχρονα 2 διαφορετικά λογιστικά πληροφοριακά συστήματα. Ένα για να ικανοποιήσουν τις πληροφοριακές απαιτήσεις των εκτός της επιχείρησης και ένα για να ικανοποιήσουν τις πληροφοριακές απαιτήσεις των διοικούντων την επιχείρηση.

Προς το παρόν αυτό παραμένει ένα σημαντικό άλυτο πρόβλημα για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Ασφαλώς το ABC δεν έρχεται να ανταγωνιστεί τα προϋπάρχοντά του συστήματα, αλλά να τα συμπληρώσει. Άλλωστε η τάση που θα επικρατήσει στο εγγύς μέλλον θα είναι η ολοκλήρωση /συγχώνευση των λογιστικών συστημάτων με έμφαση στις πληροφοριακές απαιτήσεις της διοίκησης.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα που εκ πρώτης όψεως αποτελούν τροχοπέδη στην υιοθέτηση του ABC είναι δυνατόν να ξεπεραστούν με τον σωστό σχεδιασμό του συστήματος από την αρχή, με τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών ανά πάσα στιγμή και με την αφοσίωση της διοίκησης στην επίλυση όσων δυσκολιών εμφανιστούν.

Ένας προσεκτικός αναγνώστης θα πρέπει στο σημείο αυτό να έχει την απορία κατά πόσο μετά από όλα τα προαναφερόμενα προβλήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου του ABC έχει νόημα για μια επιχείρηση που πληροί κάποια από τα κριτήρια της παραγράφου 3.2 να εφαρμόσει στην πράξη αυτή τη μέθοδο. Όμως, απέναντι στα μειονεκτήματα της μεθόδου, η βιβλιογραφία και, ιδιαίτερα, η επιχειρηματική πρακτική έχουν να επιδείξουν ένα μεγάλο κατάλογο από πλεονεκτήματα, τα οποία για τις περισσότερες επιχειρήσεις παίρνουν τη μορφή υψηλών χρηματικών αποδόσεων ή της απόκτησης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα πλεονεκτήματα αυτά πηγάζουν από την αδιαμφισβήτητη καινοτομική προσέγγιση που εισάγει το ABC στην κοστολόγηση και στη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, καθώς και από την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων που προέκυπταν από

τα προϋπάρχοντα του ABC συστήματα κοστολόγησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ως σημαντικότερα πλεονεκτήματα του ABC τα εξής:

Ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα ABC βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει καλύτερη γνώση για το πώς δημιουργούνται τα κέρδη τόσο σε επίπεδο προϊόντων, όσο και σε επίπεδο πελατών. Εκμεταλλευόμενη αυτή τη γνώση, η διοίκηση μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία της επιχείρησης εγκαταλείποντας τα προϊόντα και τους πελάτες που δεν δημιουργούν κέρδη ή επιχειρώντας να μετατρέψει όλα τα προϊόντα και τους πελάτες σε φορείς κέρδους.

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται συνήθως σε επιχειρήσεις που παράγουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων είναι ότι τα μεν προϊόντα που παράγονται σε μεγάλο αριθμό μονάδων υπερκοστολογούνται, τα δε προϊόντα που παράγονται σε μικρό αριθμό μονάδων υποκοστολογούνται και συχνά πωλούνται σε τιμές μικρότερες του κόστους. Εφαρμόζοντας το ABC οι επιχειρήσεις αυτές διαπιστώνουν πως τα προϊόντα που παράγονται σε μικρό αριθμό μονάδων χρειάζονται περισσότερες ρυθμίσεις των μηχανών, πιο συχνούς ποιοτικούς ελέγχους και συχνότερες παραγγελίες α' υλών, με αποτέλεσμα το πραγματικό τους κόστος να είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από αυτό που δίνει ένα παραδοσιακό σύστημα κοστολόγησης.

Αντίστοιχα, οι πελάτες για τους οποίους η επιχείρηση αναλώνει περισσότερες δραστηριότητες, είναι πολύ πιθανό να αποδειχθούν λιγότερο κερδοφόροι (αν όχι ζημιογόνοι) μετά από την εφαρμογή ενός συστήματος ABC.

Το σχήμα δείχνει ένα τυπικό εύρημα του ABC σε επιχειρήσεις με μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Στον κάθετο άξονα σχεδιάζεται η αθροιστική κερδοφορία, ενώ στον οριζόντιο αθροιστικά το ποσοστό TCAN προϊόντων ξεκινώντας από τα πιο επικερδή στα λιγότερο κερδοφόρα. Η διαπίστωση θυμίζει τον κανόνα Pareto: το 20% των προϊόντων παράγει το 300% των κερδών, ενώ το υπόλοιπο 80% είτε βρίσκεται στο νεκρό σημείο, είτε είναι φορέας ζημιών (συνολικά μειώνει κατά 200% τα κέρδη, αφήνοντας την επιχείρηση με το 100% των κερδών).

Όσον αφορά την κερδοφορία των πελατών χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας Kanthal που παράγει καλώδια. Η ανάλυση που πραγματοποίησε στα πλαίσια του συστήματος ABC έδειξε ότι το 20% των πελατών δημιουργούσε το 225% των τελικών κερδών, το 70% κυμαινόταν κοντά στο νεκρό σημείο και το υπόλοιπο 10% ήταν υπεύθυνο για την απώλεια του 125% των κερδών.

Το σχήμα παρουσιάζει όλους τους πελάτες της εταιρείας κατά φθίνουσα σειρά (από τον πιο κερδοφόρο στον λιγότερο κερδοφόρο) και το ακριβές ύψος των κερδών που αυτοί φέρνουν στην επιχείρηση. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι πελάτες #199 και #200 προκαλούν ζημίες που αγγίζουν τα €200.000.

Το σχήμα απεικονίζει γραφικά την αθροιστική κατανομή των κερδών, επιβεβαιώνοντας τον κανόνα Pareto.

Εκείνοι οι πελάτες που ευθύνονταν για τις μεγαλύτερες ζημίες ήταν μεταξύ των πελατών με τον μεγαλύτερο όγκο αγορών. Το γεγονός αυτό οφειλόταν στο ότι οι μικρότεροι πελάτες δεν επιβάρυναν σημαντικά την

επιχείρηση, καθώς δεν ζητούσαν ειδικές προδιαγραφές, αντιθέτως με τους μεγάλους, ζημιογόνους πελάτες που απαιτούσαν μικρότερες τιμές, συχνές παραλαβές προϊόντων σε μικρές παρτίδες και διαφοροποιημένα προϊόντα. Οι αποκαλύψεις του ABC έδωσαν τη δυνατότητα στην Kanthal να μεταβάλει την πολιτική της απέναντι στους πελάτες αυτούς, να καθορίσει νέες τιμές πώλησης και ελάχιστα ύψη παραγγελιών, μετατρέποντάς τους έτσι σε κερδοφόρους.

Εφόσον η επιχείρηση ανακαλύψει ποια προϊόντα δεν είναι κερδοφόρα έχει στη διάθεσή της μια σειρά ενεργειών για να βελτιώσει την κερδοφορία τους, όπως να προβεί σε:

- Ανατιμολόγηση των προϊόντων
- Αντικατάσταση των προϊόντων
- Ανασχεδιασμό των προϊόντων
- Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- Επένδυση σε πιο ευέλικτη τεχνολογία παραγωγής τους
- Διακοπή παραγωγής των προϊόντων.

Αντίστοιχα, όσον αφορά την κερδοφορία των πελατών, η διοίκηση έχει τις ακόλουθες επιλογές για να βελτιώσει την εικόνα των κερδών της:

- Να προστατεύσει τους ήδη κερδοφόρους πελάτες.
- Να ανατιμολογήσει ακριβές υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες με βάση το ακριβές κόστος παροχής τους.
- Να προβεί σε εκπτώσεις στους πελάτες που μπορεί να εξυπηρετήσει με χαμηλό κόστος.
- Να προσπαθήσει να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές πελάτες που δημιουργούν υψηλά κέρδη.
- Να παραχωρήσει τους ζημιογόνους πελάτες στους ανταγωνιστές.

Το ABC ουσιαστικά μετατρέπει τα έμμεσα κόστη σε άμεσα. Έτσι, αφενός επιτρέπει τον έλεγχο τους με βάση τις γνώσεις που έχει η διοίκηση ως προς την ανάλυσή τους από συγκεκριμένες δραστηριότητες, και εν συνεχεία την ανάλυση των δραστηριοτήτων από προϊόντα, υπηρεσίες ή πελάτες. Αφετέρου, αποφεύγεται η (άλλως) αυθαίρετη κατανομή του κόστους που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά μια σειρά αποφάσεων.

Το ABC βοηθά τους διοικούντες την επιχείρηση να εντοπίσουν και να θέσουν προτεραιότητα σε εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν περιθώρια για βελτίωση, με τη χρήση δεικτών που μετρούν την επίδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Πολύ συχνά η διοίκηση αντιλαμβάνεται ότι κάποιες δραστηριότητες δεν προσθέτουν αξία στα προϊόντα και γι' αυτό το λόγο εγκαταλείπονται. Ο Peter Drucker είχε πει: «Ο μόνος πραγματικά αποδοτικός τρόπος για να μειωθούν τα κόστη είναι να μειωθούν οι δραστηριότητες... Δεν έχει νόημα να προσπαθεί να παράγει κάποιος φθηνά κάτι το οποίο δε θα έπρεπε να παράγεται καν».

Έρευνα του Institute of Internal Auditors έχει καταγράψει ότι εκείνες οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν ξεπερνούν το 20%. Αλλά ακόμα και στις επιχειρήσεις που λειτουργούν υποδειγματικά και οι επιχειρηματικές τους πρακτικές αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και αντιγραφή.

Η NSC (National Semiconductor Corporation) χρησιμοποίησε το ABC σε ένα από τα εργοστάσιά της με αντικειμενικό σκοπό την καθοδήγηση συγκεκριμένων προσπαθειών βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής. Το μοντέλο αυτό περιελάμβανε δύο διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων: τις μικροδραστηριότητες (εξαιρετικά αναλυτικές και λεπτομερείς δραστηριότητες που στόχο είχαν να υποστηρίξουν την προσπάθεια βελτίωσης) και τις μακροδραστηριότητες (αποτελούνται από το άθροισμα των μικροδραστηριοτήτων και χρησιμοποιούνται για την κοστολόγηση των προϊόντων). Η προσέγγιση αυτή της NSC αποδείχτηκε επιτυχημένη, είχε ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα και καταδεικνύει πως ο σωστός σχεδιασμός και η σωστή εστίαση ενός συστήματος ABC είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε οργανισμού.

Το ABC συμβάλλει ουσιαστικά στις προσπάθειες μιας επιχείρησης για τη μείωση του κόστους της και, το κυριότερο, της επιτρέπει να καταγράφει συστηματικά από πού πραγματικά προέρχεται αυτή η μείωση (π.χ. προέρχεται από τη μείωση του χρόνου προετοιμασίας των μηχανών ή από τη μείωση των δραστηριοτήτων ελέγχου ;). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι προσπάθειες για τη μείωση του κόστους είναι ιδιαίτερα έντονες και κατευθύνονται κυρίως στην προσπάθεια μείωσης δαπανών που θεωρούνται σταθερές. Στο εργοστάσιο της IBM στο Havant το 50% των εξόδων αφορά τις α' ύλες, το 6% την άμεση εργασία και το 44% τα σταθερά ΓΒΕ.<sup>36</sup> Λογικό και αναμενόμενο ήταν οι προσπάθειες της διοίκησης να επικεντρωθούν στη μείωση των σταθερών ΓΒΕ, τα οποία αποτελούν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό επί των συνολικών εξόδων και, άρα, παρέχουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για περιορισμό.

Στην AT&T, την επιχείρηση των Η.Π.Α. που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, το κόστος στο κέντρο δραστηριότητας, με την ονομασία «business billing center», μειώθηκε κατά 8% το 1992 και 18% το 1993, με την εφαρμογή ενός συστήματος ABC (την ίδια περίοδο η αύξηση στον όγκο πωλήσεων ήταν 26% και 20% αντίστοιχα).<sup>37</sup> Ταυτόχρονα καταγράφηκαν και πολλά άλλα οφέλη όπως ορθότερη τιμολόγηση των προϊόντων, benchmarking σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, μείωση των cycle times, σαφείς βελτιώσεις στην εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Το ABC αναγνωρίζει και καταγράφει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην πραγματική χρήση των πόρων (**resource usage**) - ποιο είναι το ύψος των πόρων που αναλώνονται από κάθε δραστηριότητα προκειμένου να παραχθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν - και στις δαπάνες για την απόκτησή τους (**resource spending**) - ποιο είναι το ύψος των χρηματικών μονάδων που διατίθενται για την απόκτηση εκείνων των πόρων που αργότερα θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν-. Τα προϋπάρχοντα του ABC συστήματα κοστολόγησης καταγράφουν μόνο το κόστος που δαπανάται για την απόκτηση των πόρων. Το ABC, στηριζόμενο στη βασική του αρχή ότι οι δραστηριότητες αναλώνουν πόρους για την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών, είναι σε θέση να υπολογίζει ποιο είναι το πραγματικό ύψος των πόρων που χρειάζονται για την παραγωγή κάθε προϊόντος ή την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στη διοίκηση να γνωρίζει τι ποσοστό από τους υπάρχοντες πόρους χρησιμοποιεί και τι δυνατότητες έχει για να αξιοποιήσει την

αργούσα παραγωγική δυναμικότητα. Εφόσον δεν χρησιμοποιείται όλη η παραγωγική δυναμικότητα, δεν είναι σωστό να χρεώνονται τα προϊόντα και οι πελάτες με όλη τη δαπάνη του πόρου, αλλά μόνο με το ποσοστό της παραγωγικής δυναμικότητας που αξιοποιείται. Το υπόλοιπο που απομένει, η αργούσα παραγωγική δυναμικότητα, αποτελεί μια διαφορετική κατηγορία κόστους και η αναγνώρισή της βοηθά την επιχείρηση είτε στην εντατικότερη εκμετάλλευσή των αδρανών παραγωγικών πόρων, είτε στην πώλησή τους εφόσον δεν υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω εκμετάλλευση. Επομένως ισχύει η ακόλουθη ισότητα:

**Cost of resources supplied = Cost of resources used + Cost of unused capacity**

Τι συμβαίνει με το κόστος της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας; Η επιλογή να εκχωρηθεί στα προϊόντα οδηγεί σε λανθασμένη κοστολόγηση των προϊόντων. Το ορθότερο θα ήταν να εκχωρηθεί με βάση το λόγο που οδήγησε στην απόφαση να δημιουργηθεί αρχικά μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα. Για παράδειγμα, ένας πελάτης επιθυμεί άριστη εξυπηρέτηση, αλλά δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν οι απαιτήσεις του ή συνεχώς μεταβάλλει το ύψος και τον όγκο των παραγγελιών. Η επιχείρηση αναγκάζεται να διατηρεί αργούσα παραγωγική δυναμικότητα προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απρόβλεπτες απαιτήσεις του πελάτη. Άρα, θα ήταν απόλυτα λογικό να εκχωρηθεί το κόστος της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας στον συγκεκριμένο πελάτη.

Σε διαφορετική περίπτωση η αναγνώριση αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας μπορεί να οδηγήσει τη διοίκηση σε μια από τις παρακάτω αποφάσεις:

- Να μειώσει τις δαπάνες, μειώνοντας τα έξοδα για την απόκτηση πόρων προς εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας
- Να αυξήσει τα έσοδα, αυξάνοντας την ποσότητα των προϊόντων που παράγονται από την εντατικότερη ανάλωση των δραστηριοτήτων.

Ένα πρόβλημα τέτοιας φύσης είναι συνηθισμένο στις περισσότερες επιχειρήσεις. Η Ink Creations, μια εταιρεία που παράγει μπλουζάκια σε 6 διαφορετικά χρώματα, διαπίστωσε ότι 2 από τα προϊόντα της ήταν ζημιογόνα. Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει τις πωλούμενες μονάδες, την τιμή πώλησης και το κόστος ανά μονάδα για κάθε ένα από τα προϊόντα αυτά.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΜΟΝΑΔΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ
Μονόχρωμα μπλουζάκια	54.000	€1,25	€0,83
Δίχρωμα μπλουζάκια	13.500	€2,25	€1,21
Τρίχρωμα μπλουζάκια	9.000	€1,75	€1,61
Τετράχρωμα μπλουζάκια	3.600	€2,25	€2,00
Πεντάχρωμα μπλουζάκια	2.700	€1,75	€2,44
Εξάχρωμα μπλουζάκια	7.200	€2,05	€2,87

Είναι προφανές ότι τα δύο τελευταία προϊόντα (τα πεντάχρωμα και εξάχρωμα μπλουζάκια), τα οποία απαιτούσαν πιο πολύπλοκη παραγωγική διαδικασία, πωλούνταν στην εξωτερική αγορά σε τιμή μικρότερη του κόστους τους. Στην πραγματικότητα, το σύστημα κοστολόγησης που εφαρμόζε η Ink Creations χρέωνε τα προϊόντα και με το κόστος της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας, ενώ το κόστος αυτό θα έπρεπε να μην επιβαρύνει λανθασμένα τα προϊόντα, αλλά να αποτελεί μια διαφορετική κατηγορία κόστους για το οποίο η επιχείρηση θα όφειλε να καταβάλει προσπάθειες μείωσης ή και εξάλειψης του. Το ABC αναγνώρισε το κόστος της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας (το οποίο έφτανε το ύψος των €12.455) και διαπίστωσε ποιες ήταν εκείνες οι δραστηριότητες που είχαν αναξιοποίητη παραγωγική δυναμικότητα. Οι στρατηγικές επιλογές της εταιρίας μετά από τις σημαντικότερες αυτές αποκαλύψεις ήταν πολλές (ακόμα και διακοπή της παραγωγής και πώλησης των δύο αυτών προϊόντων, γεγονός που ενδεχομένως να επηρέαζε τις πωλήσεις και των υπολοίπων τεσσάρων). Η Ink Creations επέλεξε σε μια πρώτη φάση να πωλεί τα δύο ζημιογόνα προϊόντα σε τιμές μεγαλύτερες από το κόστος τους, ώστε να μην παρουσιάζει βραχυχρόνια ζημίες. Οι αδυναμίες που κατέδειξε το ABC είχαν ως αποτέλεσμα την χάραξη μιας μακροχρόνιας στρατηγικής που απέβλεπε στην αξιοποίηση της αργούσας παραγωγικής δυναμικότητας, χρησιμοποιώντας την για να παράγει μεγαλύτερο αριθμό προϊόντων. Τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής προβλέφθηκε ότι θα προκαλούσαν μια αύξηση των κερδών προ φόρων κατά 213%! Ο παρακάτω πίνακας καταγράφει τις τεράστιες διαφορές που θα προέκυπταν στις πωλήσεις και τα κέρδη προ φόρων βραχυχρόνια:

		Πριν		Μετά
Πωλήσεις	€	138.159	€	144.438
Κέρδη προ φόρων	€	15.879	€	22.243

Με συνεχείς βελτιώσεις του μοντέλου ABC, η Ink Creations προέβλεψε ότι θα ήταν σε θέση να διατηρήσει τα 2 προϊόντα που φερόταν ως ζημιογόνα και να έχει πωλήσεις ύψους €227.820 και κέρδη

προ φόρων €49.625.

Το ABC παρέχει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να καταγράφει το ακριβές κόστος της ποιότητας, καθώς και τη δυνατότητα να:

- αναγνωρίζει το μέγεθος της ευκαιρίας για βελτίωση της ποιότητας.
- αναγνωρίζει που πραγματικά κρύβονται οι ευκαιρίες.
- θέσει στόχους βελτίωσης και συγκεκριμένα πλάνα προς επίτευξη των στόχων.
- μετρήσει την πρόοδο στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων.

Η διαφορά του ABC με τα προϋπάρχοντα συστήματα κοστολόγησης στο επίμαχο θέμα της μέτρησης και καταγραφής του κόστους της ποιότητας έγκειται στο γεγονός ότι πλέον το κόστος της «κακής» ποιότητας (είτε έχει την έννοια των εξόδων επανακατεργασίας προϊόντων, είτε την έννοια των εξόδων των ελαττωματικών προϊόντων) δεν αποτελεί μέρος των σταθερών ΓΒΕ, αλλά αναγνωρίζεται άμεσα στους προμηθευτές, τα τμήματα, ή τις διαδικασίες που το προκαλούν.

Ένα σύστημα ABC επιτρέπει στη διοίκηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ποιο είναι το ακριβές κόστος των εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών, να διακρίνει που εντοπίζονται οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για τη μείωσή του και να προβαίνει στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Το συγκριτικό πλεονέκτημα του ABC είναι ότι αποφεύγει τις αυθαίρετες εκχωρήσεις του κόστους, αναγνωρίζοντας άμεσα τις πηγές που το προκαλούν.

Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις εκείνες που συνδυάζουν το ABC με το TQM και απολαμβάνουν μεγάλα οφέλη. Άλλωστε μετά το 1980 ο ανταγωνισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα που αναγνωρίζουν οι καταναλωτές στα προϊόντα που αγοράζουν. Η ποιότητα είναι ακριβή για να είναι σε υψηλά επίπεδα και το ABC μπορεί να συμμετέχει καθοριστικά στη μείωση αυτού του κόστους και στην περαιτέρω βελτίωσή της.

Το ABC δίνει πληροφορίες κόστους που αφορούν όλα τα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος και διευκολύνει τον έλεγχο της κερδοφορίας κάθε προϊόντος σε κάθε στάδιο. Αυτό το πλεονέκτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος. Το ABC επιτρέπει την κατανομή όλων των δαπανών έρευνας, σχεδιασμού και ανάπτυξης στα νέα προϊόντα και όχι στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, όπως θα συνέβαινε με ένα σύστημα κοστολόγησης του 2<sup>ου</sup> επιπέδου. Έτσι, αφενός μεν δεν μειώνεται η κερδοφορία των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, καθώς αυτά δεν επιβαρύνονται λανθασμένα με άσχετο προς αυτά κόστος, αφετέρου δε με την άμεση συσχέτιση των δαπανών εισαγωγής ενός προϊόντος με το ίδιο το προϊόν, είναι δυνατός ο έλεγχος της κερδοφορίας του. Ίσως, όμως, το μεγαλύτερο όφελος να είναι το γεγονός ότι παρέχεται η ευχέρεια στη διοίκηση να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων και να μειώνει σημαντικά το κόστος αυτών των διαδικασιών.

Αλλά και στο τέλος του κύκλου ζωής προϊόντος το ABC μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα χρήσιμο. Τα τελευταία χρόνια η νομοθεσία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τις Η.Π.Α. επιβάλλει στις επιχειρήσεις την ανακύκλωση ή την καταστροφή των υπολειμμάτων του προϊόντος μετά τη χρήση του από τον

καταναλωτή. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και εκείνες οι νομοθετικές διατάξεις που αφορούν την αποκατάσταση του περιβάλλοντος μετά το κλείσιμο εργοστασίων που λειτουργούν για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, των οποίων η παραγωγή διακόπτεται.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων αυτών το κόστος αποτελεί ένα σημαντικό χρηματικό ποσό, το οποίο μπορεί να μετατρέψει ένα κερδοφόρο, καθόλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, προϊόν σε ένα εξαιρετικά δαπανηρό προϊόν κατά το στάδιο εκείνο που η επιχείρηση αποφασίζει τη διακοπή της παραγωγής του. Στην πράξη η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αγνοεί είτε τη σπουδαιότητα αυτών των ειδών κόστους, είτε ακόμα και την ίδια την ύπαρξή τους. Χαρακτηριστικό είναι πως σύμφωνα με μια έρευνα, αυτά τα είδη κόστους αποδεικνύονται στην πράξη 3-4 φορές μεγαλύτερα από όσο τα εκτιμά η διοίκηση. Το ABC συμβάλλει τόσο στην αναγνώριση αυτής της κατηγορίας των δαπανών που σχετίζονται με την ανακύκλωση υλικών, την προστασία του περιβάλλοντος και την αποκατάσταση διαφόρων ζημιών, όσο και στην ακριβή τους συσχέτιση με τα συγκεκριμένα προϊόντα που προκαλούν τη δαπάνη. Το πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι διττό. Αφενός, μετά τη διακοπή παραγωγής ενός προϊόντος για το οποίο δαπανήθηκαν χρήματα προς αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τα υπόλοιπα προϊόντα δεν επιβαρύνονται λανθασμένα με αυτό το κόστος, καθώς δεν γίνεται κατανομή του όπως θα συνέβαινε στην περίπτωση κάποιου άλλου ΓΒΕ. Αφετέρου, η αναγνώριση αυτών των ειδών κόστους παρέχει τη δυνατότητα στη διοίκηση να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες περιορισμού τους από το στάδιο ακόμα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης των προϊόντων. Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται το 80% του συνολικού κόστους παραγωγής και, όπως είναι φυσικό, υπάρχουν τα σημαντικότερα περιθώρια μείωσης του κόστους.

Το ABC βοήθησε πολλές επιχειρήσεις να ωφεληθούν από την αναγνώριση και τον περιορισμό τέτοιου είδους δαπανών. Η 3M επένδυσε €60.000 για να αντικαταστήσει μέρος του παραγωγικού της εξοπλισμού, κερδίζοντας €180.000 επειδή δεν χρειαζόταν πλέον εξοπλισμό για τη μείωση της ρύπανσης και €15.000 ετησίως επειδή πλέον προμηθευόταν λιγότερες πρώτες ύλες. Η Kodak ανακυκλώνοντας και ξαναχρησιμοποιώντας κάποια υλικά σε ποσοστό 97%, πέτυχε να μειώσει δραστικά το κόστος παραγωγής των φιλμ, καθώς τα ανακυκλωμένα αυτά υλικά κόστιζαν 7 φορές λιγότερο από τα αγοραζόμενα νέα υλικά.

Το ABC είναι εξαιρετικά χρήσιμο για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν target costing. Ως γνωστόν, το target costing βασίζεται στον ακόλουθο συλλογισμό:

- Η αγορά καθορίζει την τιμή πώλησης του μελλοντικού προϊόντος.
- Η επιχείρηση αφαιρεί από την τιμή το περιθώριο του επιθυμητού κέρδους.
- Η επιχείρηση καθορίζει το κόστος στο οποίο θα παραχθεί το νέο προϊόν.

Η συμβολή του ABC συνίσταται σε δύο παράγοντες :

Αναγνωρίζονται τα περιθώρια μείωσης κόστους κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Στο στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα εύκολη η μείωση του κόστους, π.χ. με τη μείωση του αριθμού και του τύπου των εξαρτημάτων που θα τοποθετηθούν στο νέο προϊόν. Το παράδειγμα που ακολουθεί αποτυπώνει την ουσιαστική συνεισφορά του ABC: Μια επιχείρηση κατασκευής ηλεκτρονικών εξαρτημάτων θέλει να τοποθετήσει σε ένα από τα παραγόμενα κυκλώματα μια αντίσταση 2,2K ohms. Ένα οποιοδήποτε



σύστημα κοστολόγησης θα υποδείκνυε την αγορά μιας τέτοιας αντίστασης, ακόμα και αν δεν χρησιμοποιούταν σε κανένα άλλο προϊόν. Εναλλακτικά, αν η επιχείρηση ήδη αγόραζε αντιστάσεις των 1K και 0,1K σε μεγάλες ποσότητες, θα μπορούσε να πετύχει το ίδιο αποτέλεσμα τοποθετώντας στη σειρά 2 αντιστάσεις των 1K και 2 αντιστάσεις των 0,1K. Ενδεχομένως το κόστος αγοράς και τοποθέτησης αυτών των αντιστάσεων να ήταν μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των 2,2K αντιστάσεων, αλλά να υπερκαλυπτόταν από την εξοικονόμηση που προκύπτει από το υψηλό κόστος παραγγελίας, παραλαβής, αποθήκευσης και χειρισμού αυτού του συγκεκριμένου υλικού. Επομένως, η ουσιαστική συμβολή του ABC συνίσταται στο γεγονός ότι αναγνωρίζεται πλέον το πολύ μεγάλο κόστος παραγγελίας και χειρισμού πολλών διαφορετικών εξαρτημάτων και διακρίνονται οι ευκαιρίες προς εκμετάλλευση, όπως αυτή που περιγράφηκε στο παράδειγμα. • Αναγνωρίζονται τα περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών για την παραγωγή του νέου προϊόντος έτσι, ώστε να διασφαλιστεί η οικονομικότερη χρήση των πόρων.

Ενδεχομένως στην πράξη να προκύψουν και μη ευκόλως αναγνωρίσιμα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα ABC μπορεί να «προλάβει» την εισαγωγή στην αγορά συνηθισμένων προϊόντων (custom products) με τιμή χαμηλότερη του κόστους. Επειδή όμως μια επιχείρηση σπάνια εισάγει ένα μεγάλο αριθμό συνηθισμένων προϊόντων, οι επιζήμιες επιπτώσεις μιας τέτοιας κίνησης δεν παρατηρούνται στην πράξη. Στην ουσία οι πληροφορίες του ABC είναι αυτές που από την αρχή δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη τέτοιων στρατηγικών.

Τα πλεονεκτήματα που παρατέθηκαν αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία ως τα σημαντικότερα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι και τα μοναδικά ενός συστήματος ABC. Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί το ABC δίνει διαφορετική βαρύτητα σε καθένα από τα ανωτέρω, ενώ μπορεί να υπάρξουν και άλλα πλεονεκτήματα που θα αναγνωριστούν μετά από την πάροδο πολλών ετών και προς το παρόν δεν έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία. Τέλος, σημειώνεται ότι η παραπάνω λίστα των πλεονεκτημάτων είναι ενδεικτική και σε καμία περίπτωση δεν εξαντλεί τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρει το ABC.

# ΕΦΑΡΜΟΓΗ

**ΚΑΛΩΣΟΡΙΣΑΤΕ ΣΤΟ ACTIVITY ANALYZER DEMO**

Η δραστηριότητα Analyzer είναι ένα πλήρες βασισμένο σύστημα διαχείρισης (δραστηριότητα) που συνδυάζει την περίπτωση της χρήσης με την πλήρη λειτουργία και την υψηλή απόδοση. Ενσωματώνει τη γνώση και την εμπειρία που αποκτιούνται από περισσότερους από 400 χρήστες παγκοσμίως από το 1992.

## Κύρια δραστηριότητα

Οι πληροφορίες για τις δραστηριότητές σας διατηρούνται μέσα σε ένα Κατάλογο Δραστηριότητας . Για να δείτε αυτές τις πληροφορίες, κάντε κλικ στο κουμπί Κατάλογος Δραστηριότητας που βρίσκεται στη Γραμμή Εργαλείων .

**Δραστηριότητα:05 Περιγραφή:** Χειρισμός συναλλαγών από τον ταμεία **Επίπεδο:2**  
Ζητήστε τους νέους λογαριασμούς

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριοτήτων / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πόροι δραστηριοτήτων/  
Χρησιμοποιούμενα σε / Διαδικασία / Αντικείμενα κόστους / Πλήρης έλεγχος αντικειμένων / Πρωταρχική αιτία /  
Μετρήσεις

Επίπεδο	Δραστηριότητα	Περιγραφή	Σύνολο	FTE	Κατά κεφαλή μέτρομα	Οδηγός δραστηριοτήτων	Ποσότητα	Μη Προστιθέμενη αξία
		Χειρισμός συναλλαγών από τον ταμεία				Συνολική αξία δανείων που εγκρίθηκαν		
		Ζητούν τους νέους λογαριασμούς				Συνολική αξία δανείων που εγκρίθηκαν		
		Ελέξτε τις εφαρμογές των δανείων των αυτοκινήτων				Δάνεια που εγκρίθηκαν χωρίς υποθήκη		
		Δάνεια που εγκρίθηκαν χωρίς υποθήκη				Δάνεια που εγκρίθηκαν χωρίς υποθήκη		
		Ζητήστε Εφαρμογές δανείου				Δάνεια που εγκρίθηκαν χωρίς υποθήκη		
		Έλεγχος εφαρμογών ενυπόθηκων δανείων				Δάνεια που αναθεωρούνται ενυπόθηκα		
		Παραγγελία (διαταγή) πιστωτικών αναφορών				Εκθέσεις που διατάζονται πιστωτικές		
		Έλεγχος πιστωτικών αναφορών				Εκθέσεις που διατάζονται πιστωτικές		
		Εγκρίση ενυπόθηκων δάνεια				Ενυπόθηκα δάνεια εγκεκριμένα		
		Αυτόματα δάνεια κατοχής κατοικίας				Δάνεια που αναθεωρούνται ενυπόθηκα		
		Ενυπόθηκο δάνειο κατοχής κατοικίας				Άμεση ανάθεση		
		Αποκτήστε πληροφορίες πελατών				Δάνεια εγκεκριμένα		
		Εφαρμογή ελέγχου λογαριασμού				Δάνεια εγκεκριμένα		
		Άνοιξε λογαριασμό				Δάνεια εγκεκριμένα		
		Εξυπηρέτηση πελατών				Πελάτες		
		Περιφερειακή Διοίκηση Management				Αντιπρόεδροι		
		Διαφήμιση				Προϋπολογισμός για διαφήμιση σε δολάρια		

- Ένας κατάλογος όλων των δραστηριοτήτων εμφανίζεται στο κατάλογο.
- Διπλό κλικ την δραστηριότητα 05 για να ανοίξει ο Φάκελος Λεπτομέρειας.

**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/Χρησιμοποιούμενα σε/Διαδικασία/Αντικείμενα Δαπανών/ Κύριο στοιχείο / Πρωταρχική αιτία / Μετρήσεις

**Κέντρο δραστηριότητας:** δάνεια

Προστιθέμενη αξία :

Ανά κεφαλή:

Τύπος προϋπολογισμών:

FTE:

Συνολικό κόστος:

Αλλαγή σεναρίου:

**Οδηγός δραστηριότητας**

Οδηγός: Σύνολο # δάνεια εγκεκριμένα

Ποσότητα:      Ποσοστό:

**Ικανότητα**

Ικανότητα:      Ποσοστό:

Χρησιμοποιημένος%:      Υπερβολή:

**Οδηγός προσφυγής**

Οδηγός:

Ποσότητα:      Ποσοστό:

- Οι βασικές πληροφορίες για αυτή την Δραστηριότητα εμφανίζονται.
- Οκτώ τομείς ιδιοτήτων οι οποίοι είναι καθορισμένοι από το χρήστη είναι διαθέσιμοι για τις ταξινομημένες δραστηριότητες υποβολής εκθέσεων.

**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/  
Χρησιμοποιούμενα σε/ Διαδικασία/Αντικείμενο δαπανών/ Κύριο στοιχείο / Πρωταρχική αιτία /  
Μετρήσεις

Κύκλος ζωής.....Ημέρες

Σημειώσεις:

Καλύτερη πρακτική:

Χρησιμοποιημένος τομέας 2

Χρησιμοποιημένος τομέας 3:

Κόστος δραστηριότητας / Άμεσο κόστος / Κόστος υποστήριξης

Σύνολο

- 1
- 2
- 3
- 4
- ανοικτός

Σταθερός:

Μεταβλητός:

- Το άνοιγμα του φακέλλου Προόδου εμφανίζει τις δαπάνες δραστηριότητας που ομαδοποιούνται από τον τύπο δαπανών.  
Σε αυτό το παράδειγμα, δύο τύποι κόστους χρησιμοποιούνται για να αντιπροσωπεύσουν τις σταθερές και μεταβλητές δαπάνες.

**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/ Χρησιμοποιούμενα σε/ Διαδικασία/ Αντικείμενα δαπανών / Κύριος στοιχείων / Πρωταρχική αιτία / Μετρήσεις

EmpID Κέντρο δαπανών Ονόματα υπαλλήλων

Όρος φίλτρων:

Φίλτρο:

Όλοι:

Κέντρο δαπανών	Emp ID	Όνομα υπαλλήλων	Κόστος	%	Ποσότητα	Τύπος δαπανών	Προϋπολογισμός	Ποσοστό εισαγωγής	Ποσοστό παραγωγής
Δάνεια						Σταθερός	Σταθερός		
Δάνεια						Σταθερός	Σταθερός		

- Για να ορίσετε έναν υπάλληλο σε αυτήν την δραστηριότητα, να δώστε έμφαση στον υπάλληλο στο παράθυρο Κατάλογος Επιλογής και να κάντε κλικ στο κουμπί βελών Προσθέστε. Η είσοδος ενός ποσοστού ή μιας ποσότητας οδηγών των πόρων ολοκληρώνει την ανάθεση.
- Για να δείτε τους πόρους των υπαλλήλων ή να δημιουργήσετε μια ανάθεση ανοίξτε το φάκελλο των υπαλλήλων. Οι διορισμένοι υπάλληλοι εμφανίζονται στην λίστα ανάθεσης.



**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/ Χρησιμοποιούμενα σε /Διαδικασία/ Αντικείμενα δαπανών / Κύριος στοιχείων / Πρωταρχική αιτία / Μετρήσεις

<u>Απολογισμός</u>	<u>Κέντρο δαπανών</u>	<u>Περιγραφή</u>	<u>Επίπεδο</u>
		Προμήθειες Γραφείου Τηλέφωνα Προμήθειες Πιστωτικές εκθέσεις Μίσθωμα γραφείων Διατήρηση Γραφείου Ενοίκιο εξοπλισμού επιχείρησης Τηλεφωνική δαπάνη	

Κέντρο δαπανών	Απολογισμός	Περιγραφή ή δαπάνης	Κόστος	%	Οδηγός Qty	Κόστος τύπου	Κινημένο ποσοστό εισαγωγής	Ποσοστό εισαγωγής	Ποσοστό Παραγ.	Συντελεστής
Δάνεια		Τηλέφωνα				Σταθερό	Σταθερό			

- Για να δείτε τις δαπάνες πόρων ή να δημιουργήσετε μια ανάθεση ανοίγετε τον φάκελλο Δαπανών.
- Για να ορίσετε τις δαπάνες σε αυτήν την δραστηριότητα, δώστε έμφαση στον απολογισμό στο παράθυρο λίστα επιλογής και κάντε κλικ στο κουμπί Προσθέστε. Η είσοδος ενός ποσοστού ή μιας ποσότητας οδηγών των πόρων ολοκληρώνει την ανάθεση.
- Οι ορισμένες δαπάνες εμφανίζονται στην λίστα ανάθεσης.

Οι δραστηριότητες στο κατάλογο δραστηριοτήτων μπορούν να συνδεθούν με τις διαδικασίες για την κοστολόγηση διαδικασίας και να οριστούν στο κόστος τα αντικείμενα για την κοστολόγηση προϊόντων/υπηρεσιών.

Η δραστηριότητα Analyzer έχει τις ισχυρές ικανότητες διαμόρφωσης διαδικασίας. Οι δραστηριότητες μπορούν να συνδεθούν με τις διαδικασίες με έναν τρόπο που αντανακλά την πραγματική ροή διαδικασίας. Για να δείτε αυτό, κάντε κλικ στο κουμπί Κύρια Διαδικασία στην Γραμμή Εργαλείων.

**Κύριες διαδικασίες**

**Ταυτότητα διαδικασίας:** APPROV **Περιγραφή:** Έγκριση δανείου

Λεπτομέρεια/Λίστα-Λεπτομέρεια/Υπάλληλοι/Δαπάνες/Καταγραφή λεπτομεριών/Μέτρα

Ταυτότητα διαδικασίας	Περιγραφή	Επίπεδο	Αξία %	Συνολικό κόστος	FTE	Πλεονάζουσα ικανότητα	Μη προστιθέμενη αξία	Προϋπολογισμένο ποσό	UDF 1	UDF
BUSPEV	Επιχειρησιακή ανάπτυξη									
DEPOSITS	Χώρος καταθέσεων									
OCCUP	κατοχή									
CUSERV	Εξυπηρέτηση πελατών									
REGOH	Περιφερειακά γενικά έξοδα									
APROV	Έγκριση δανείου									

Υποδιαδικασία	Περιγραφή	Ακολουθία	%	Ποσότητα	κόστος	Κύκλος ζωών	FTE	Αξία	Αξία %	Μη προστιθέμενη αξία
	Λάβετε τις πληροφορίες πελατών									
	Διατάξτε τις πιστωτικές εκθέσεις									
	Αναθεωρήστε τις πιστωτικές εκθέσεις									
	Εξετάστε την αίτηση ενυπόθηκου δανείου									
	Εγκρίνετε τα αυτόματα δάνεια									
	Εγκρίνετε το ενυπόθηκο δάνειο									

- Οι δραστηριότητες που συνδέονται με την τονισμένη διαδικασία επιδεικνύονται στο λίστα ανάθεσης.

**Ταυτότητα προόδου:** APPROV      **Περιγραφή:** Έγκριση δανείου

Λεπτομέρεια/Λίστα-Λεπτομέρεια/Υπάλληλοι/Δαπάνες/ Καταγραφή λεπτομεριών /μέτρα

FTE:

Επίπεδο διαδικασίας:

Προστιθέμενη αξία:

Ιδρυθείτε:

Κύκλος ζωής .....Ημέρες

Ιδιότητες 1:

Ο χρήστης καθόρισε 1:

Ιδιότητες 2:

Ο χρήστης καθόρισε 2:

Σταθερός:

Μεταβλητός:

Συνολικό κόστος:

Πλεονάζουσα ικανότητα:

Μη προστιθέμενη αξία:

Πρωταρχική αιτία %:

Αλλαγή σεναρίου:

- Οι Λεπτομέρειες-δραστηριότητας πληροφορίες συνοψίζονται έπειτα από την πρόοδο.
- Για να ενώσετε μια δραστηριότητα σε μια πρόοδο κάντε κλικ στο φάκελλο λεπτομέρειας κατασκευής και ανοίξτε την οθόνη προόδου.

**Ταυτότητα προόδου:** APPROV    **Περιγραφή:** Έγκριση δανείου

Λεπτομέρεια/Λίστα-Λεπτομέρεια/Υπάλληλοι/Δαπάνες/ Καταγραφή λεπτομεριών /μέτρα

Δραστηριότητα	Περιγραφή
	Χειρισμός συναλλαγών απο τον ταμεία
	Ζητούν τον νέο λογαριασμό
	Ζητα την εφαρμογή δανείου
	Πιστωτικές εκθέσεις διαταγής
	Πιστωτικές εκθέσεις αναθεώρησης
	Εγκρίνεται το ενυποθηκο δάνειο
	Απόκτηση κατοικίας με αυτόματο δάνειο

Δραστηριότητα	Υποδιαδικασία	Περιγραφή	Κόστος	%	Ποσότητα	Ακολουθία
		Εγκρίνεται το αυτόματο δάνειο				
		Αναθεώρηση εφαρμογής ενυπόθηκου δανείου				
		Πιστωτικές εκθέσεις διαταγής				
		Πιστωτικές εκθέσεις αναθεώρησης				
		Εγκρίνεται το ενυπόθηκο δάνειο				
		Λάβετε τις πληροφορίες πελατών				

- Για να συνδέσετε μια δραστηριότητα με μια διαδικασία, δώστε έμφαση στη δραστηριότητα στο Κατάλογο επιλογής και κάντε κλικ στο κουμπί Προσθέστε.



**Ταυτότητα προόδου:** APPROV      **Περιγραφή:** Έγκριση δανείου

Λεπτομέρεια/Λίστα-Λεπτομέρεια/Υπάλληλοι/Δαπάνες/ Καταγραφή λεπτομεριών /μέτρα

Συνολικό κόστος:

Αλλαγή σεναρίου:

Κέντρο δαπανών	Απολογισμός	Περιγραφή	Κόστος	Επίπεδο	Προϋπολογισμός 1
Καταθέσεις αποταμίευσης και όψεως		Προμήθειες γραφείων			
Δάνεια		Τηλέφωνα			
Δάνεια		Προμήθειες			
Δάνεια		Πιστωτικές εκθέσεις			

- Με το άνοιγμα του φακέλλου δαπανών μπορείτε να κατέβετε κάτω και να δείτε τη λεπτομέρεια των προσφυγών δαπάνης που συμβάλλουν σε αυτήν την διαδικασία.



Οι ικανότητες του Activity Analyzer της διαδικασίας κοστολόγησης ενισχύονται περαιτέρω από τη σύνδεσή της με το όραμα της Microsoft μέσω της ενότητας εργαλειοθηκών ABC του λογισμικού της.

Η συσκευή ανάλυσης δραστηριότητας παρέχει διάφορα εργαλεία όπου μπορείτε εσείς να αναπτύξετε τις κρίσιμες αναλύσεις των πληροφοριών δραστηριότητας και διαδικασίας.

**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/Χρησιμοποιούμενα σε /Διαδικασία/ Αντικείμενα δαπανών / Κύριο στοιχείο / Πρωταρχική αιτία / Μετρήσεις

**Κέντρο δραστηριότητας:** δάνεια

Προστιθέμενη αξία : Ανά κεφαλή:

Τύπος προϋπολογισμών: FTE:

Συνολικό κόστος:

Αλλαγή σεναρίου:

**Οδηγός δραστηριότητας**

Οδηγός: Σύνολο # δάνεια εγκεκριμένα

Ποσότητα: Ποσοστό:

**Ικανότητα**

Ικανότητα: Ποσοστό:

Χρησιμοποιούμενος %: Υπερβολή:

Κωδικός: Κέρσορας **OK**  
Περιγραφή: Υπηρεσία πελατών **AKYPO**  
Σημειώσεις:

**Οδηγός προσφυγής**

Οδηγός:

Ποσότητα:

Ποσοστό:

Οι ιδιότητες δραστηριότητας χρησιμεύουν στους τομείς είδους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν, στο κόστος ταυτότητας και δραστηριότητας εκθέσεων με τους σημαντικούς τρόπους.

Οι τίτλοι ιδιοτήτων μπορούν να είναι καθορισμένοι με διπλό κλικ και με την καταχώριση του κατάλληλου τίτλου.

Μια αξία ιδιοτήτων δραστηριότητας για τη διαδικασία εξυπηρέτησεων πελατών μπορεί να προστεθεί στο επάνω παράθυρο.

Η αξία ιδιοτήτων μπορεί να επιλεγεί από το κάτω μέρος που βρίσκεται ο κατάλογος.

Τα μέτρα μπορούν να εφαρμοστούν στη δραστηριότητα και στη διαδικασία.

**Δραστηριότητα: 05 Περιγραφή:** Ζητήστε τις εφαρμογές δανείου **Επίπεδο: 2**

Λεπτομέρεια/ Προπληρωμή / Λίστα Δραστηριότητας / Εργαζόμενοι / Δαπάνες/Πηγή Δραστηριότητας/ Χρησιμοποιούμενα σε /Διαδικασία/ Κόστος Αντικείμενου / Κύριος στοιχείων / Πρωταρχική αιτία / Μετρήσεις

Μέτρα απόδοσης

# Νέος λογαριασμός ανοίγει

# Συναλλαγές απο τον ταμεία

Ενυπόθηκο δάνειο FTE's

Αξία των αυτόματων δανείων

Μέτρο	Περιγραφή	Ποσότητα	Ποσοστό	Στόχος - Qty	Στόχος - ποσοστό
NAC	Νέος λογαριασμός ανοίγει				

- Για να ορίσετε ένα μέτρο, κάντε κλικ στο Φάκελο Μετρήσεις, δώστε έμφαση σε ένα κατάλληλο μέτρο στο παράθυρο λίστα επιλογών και χτυπήστε το κουμπί βελών Προσθέστε. Η είσοδος των σχετικών ποσοτήτων ολοκληρώνει την ανάθεση.
- Τα μέτρα παρέχουν έναν τρόπο στη δραστηριότητα Benchmark και τη διαδικασία ενάντια στους στόχους.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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