

کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات آموزش عالی و موسسات مالی

علی ایرانمنش

پژوهشگر و مشاور کسب و کار

info@aliiranmanesh.com

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

چکیده

Journal of Applied Managerial Market Research

به موجب ماده ۹۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، دانشگاه ها صرفاً بر اساس آیین نامه ها و مقررات اداری، مالی، استخدامی و تشکیلاتی خاصی که به تصویب هیئت های امنای مربوط می رسد و مورد تایید وزیر ذیربط قرار می گیرد، بدون الزام به رعایت قانون محاسبات عمومی، استخدامی کشوری و سایر قوانین و مقررات عمومی، اداری، مالی و استخدامی، اداره می شوند. اعتبارات هزینه ای از محل بودجه عمومی دولت و براساس بهای تمام شده به دانشگاه ها اختصاص می یابد و اعتبارات تخصیص یافته، کمک دولت تلقی می گردد. از سوی دیگر، کمک مذکور به دانشگاه های دولتی بر مبنای هزینه سرانه تعیین می شود.

واژگان کلیدی: هزینه یابی بر مبنای فعالیت، موسسات آموزش عالی، حسابداری مدیریت، موسسات مالی.

بخش اول

کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات آموزش عالی

با استفاده از این فرصت پیشروی، دانشگاه ها باید از یک سو پاسخگوی نیازهای اجتماعی باشند، امری که خود

مستلزم بازنگری در رشته های تحصیلی بر اساس بازار کار است و از سوی دیگر، باید یک نظام اداری مبتنی بر مدیریت علمی، پرتحرک، کم هزینه و کارا در آنها شکل گیرد. به وجود آوردن چنین نظامی، بدون شک تنها با

ایجاد یک سیستم اطلاعاتی حسابداری کامل و اثربخش میسر خواهد شد. در این صورت، می توان به پرسش -

های متعددی از جمله اینکه هزینه و منافع اجتماعی هر رشته، هر استاد، هر دانشجو و هر واحد درسی چه مبلغی را

تشکیل می دهد؟ آیا دوره های شبانه صرفه اقتصادی دارد؟ آیا حق التدریس استادان باید یکسان باشد؟ آیا

سرمایه گذاری در فناوری آموزشی به صرفه است؟ پاسخ داد.

واژگان کلیدی: هزینه یابی بر مبنای فعالیت، موسسات آموزش عالی، حسابداری مدیریت، موسسات مالی.

ضرورت استفاده از روش های جدید در محاسبه بهای تمام شده

شرکتی را در نظر بگیرید که به تولید طیف گستردهای از محصولات اشتغال دارد و بخش های مستقل و گوناگون آن، تقریباً کلیه تصمیمگیری های مربوط به ترکیب محصولات، اندازه هر گروه از محصولات ۳ و برنامه ریزی مربوط را انجام می دهند. وجود محصولات تکراری در بخشهای مختلف، امری عادی به شمار می آید و علاوه بر این، به رغم معرفی مداوم محصولات جدید، مدیران رغبتی برای تعطیل کردن خطوط تولید محصولات زیانده و غیر قابل عرضه، از خود نشان نمی دهند. از این گذشته، استفاده از شیوه های منسوخ شده قدیمی و دیوانسالاری موجود در شرکت مذکور، موجب ناکارایی امور و به وجود آمدن ضایعات شده است. در نتیجه، زمان لازم برای تکمیل هر واحد محصول که در گذشته چهار سال طول می کشید، اکنون به پنج سال و یا حتی بیشتر نیز رسیده است.

در این شرکت، مدیران اطلاعی در مورد بهای تمام شده و هزینه های مربوط به محصولات تولیدی ندارند. آنان فرض می کنند که هزینه تولید کلیه محصولات یکسان است و به همین دلیل، محصولات را به قیمت های مشابهی برای فروش عرضه می کنند. از سوی دیگر، بودجه بخشهای مختلف شرکت بر اساس تعداد واحدهای تولید شده مشخص می شود و به رغم اهمیت کیفیت خدمات ارائه شده، مدیران بیشتر نگران کمیت محصولات تولید شده می باشند تا کیفیت آن. بدین ترتیب، بخش هایی که نمی توانند به بودجه تعیین شده تولید دست یابند، به اجبار بخشی از بودجه تخصیص یافته خود را به شرکت باز می گردانند. در شرکت مذکور، نرخ سالانه افزایش بهای تمام شده محصولات، بیش از نرخ تورم است و هزینه های اضافی، به مشتریان تحمیل می شود. همچنین، در حالی

که مشتریان همواره نارضایتی خود را از افزایش قیمتها و کاهش کیفیت خدمات ارائه شده ابراز می‌دارند، هیچ‌کس کوچکترین توجهی به خواسته‌های آنان نشان نمی‌دهد. البته، این همه در حالی است که به‌رغم کلیه مسایل عنوان شده، شرکت هنوز به حیات خویش ادامه می‌دهد. آیا چنین شرکتی که قادر باشد تحت شرایط مذکور به فعالیت خود ادامه دهد، واقعاً می‌تواند وجود داشته باشد؟ پاسخ مثبت است، شرکت مزبور یک موسسه آموزش عالی می‌باشد. می‌توان ادعا کرد که موسسات آموزش عالی هم اکنون از لحاظ مالی در شرایط آشفته و نامطلوبی قرار دارند. به عنوان شاهد مثال، به ذکر نمونه‌هایی از این آشفستگی در دانشگاههای مستقر در تهران اکتفا می‌شود.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
Journal of Applied Managerial Market Research
 کمبود رایانه، برنامه‌های نرم افزاری، خطوط مخابراتی، فقدان وسایل کمک آموزشی، کمبود و نبود دفاتر مناسب برای استادان و دانشجویان دکتری، حق‌التدریس‌های معوق به خصوص برای راهنمایی رساله‌های دوره دکتری، کمبود منابع مالی برای فعالیتهای تشکلهای دانشجویی (علمی و فرهنگی)، حقوق کم کارکنان اداری و... تنها بخشی از مسایل و مشکلات موجود به شمار می‌آید. از سوی دیگر، عواملی مانند افزایش هزینه‌ها، کاهش منابع، نارضایتی دانشجویان و مطرح شدن مباحثی مانند ایفای مسئولیت پاسخگویی، موسسات آموزش عالی را وادار می‌سازد تا برای مدیریت هزینه‌های خود، از روشهای مطلوبتری استفاده کنند.

این در حالی است که پیش از این، صنایع تولیدی تحت چنین فشارهایی قرار داشتند. البته، آنها توانستند با استفاده از ابزار و روشهایی از قبیل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مهندسی مجدد فرایند، مهندسی همزمان و مدیریت جامع کیفیت، در مواردی مانند محاسبه بهای تمام شده، ساده‌سازی محصولات و فرایندها، حذف ضایعات، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کاهش زمان تاخیر در تولید، بهبود کیفیت، ایجاد ارزش افزوده و جلب رضایت و

وفاداری مشتریان، به پیشرفتهای خوبی دست یابند. بدین ترتیب، می توان ادعا کرد که در سالیان آتی، موسسات آموزش عالی نیز به منظور حل مشکلات گریبانگیر خود، به استفاده از راه حل های مذکور یا مشابه آن، روی خواهند آورد.

از میان ابزار و روشهای مطرح شده، نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت معمولترین روشی بوده که در صنایع گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است. از سوی دیگر، باید توجه داشت که به رغم استفاده موفقیت آمیز از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت در برخی از صنایع تولیدی و خدماتی کشورهایمانند ایالات متحده و انگلستان، موسسات آموزش عالی در به کارگیری نظام مذکور تعلل ورزیده اند. برای مثال، مطالعات انجام شده نشان می دهد که بیش از ۵۲ سال طول کشیده است تا حداقل نیمی از موسسات آموزش عالی ایالات متحده، پس از اولین مورد استفاده از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت توسط موسسات آموزش عالی، آن را مورد استفاده قرار دهند. در بریتانیا نیز تعدادی از دانشگاهها برای اولین بار طی دهه ۱۹۹۰ از نظام هزینه یابی مذکور استفاده کرده اند که این امر، موجب مطلوبتر شدن مدیریت مالی منابع و تخصیص بهتر آنها شده است. اولین قدم در راه کاهش هزینه ها، اقدام به شناسایی فعالیتها می باشد. بهای تمام شده فعالیتهای لازم برای ارائه دروس گوناگون در یک کلاس و حتی بهای تمام شده ارائه یک درس در کلاسهای مختلف، در مقایسه با یکدیگر تفاوت های عمده ای دارند. همچنین، روسا و مسئولین به دلیل نداشتن اطلاعات کافی از فعالیتها و هزینه های مربوط، قادر به مدیریت مطلوب بهای تمام شده و تصمیم گیری های مرتبط با هزینه ها نمی باشند. علاوه بر این، افزایش حجم و پیچیدگی عملیات، موجب افزایش بهای تمام شده دروس و دوره های تحصیلی می شود. برای نمونه، پژوهش دی هیزو لوورینیک نشان می دهد که پس از استقرار نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، ممکن است معلوم شود که هزینه های برگزاری یک دوره تحصیلی، بیش از سه برابر شهریه دریافتی از دانشجویان بوده است. کسب موفقیت در حوزه آموزش عالی، مستلزم

ارزیابی موشکافانه فعالیتهای آموزشی و فعالیتهای پشتیبانی مربوط است. در این راستا، موسسات آموزش عالی باید به دنبال روشهایی باشند که ضمن جلوگیری از افت کیفیت خدمات ارائه شده، موجب افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتها می شود.

روش شناسی نظام هزینه یابی برمبنای فعالیت

نظام هزینه یابی برمبنای فعالیت، یک روش شناسی حسابداری است که موجب برقراری ارتباط میان عوامل ذیل
فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
 می شود.

Journal of Applied Managerial Market Research
هزینه ها

در واحدهای تولیدی، هزینه ها به دو دسته هزینه های تولیدی، یعنی هزینه های مربوط به ساخت محصول و هزینه های دوره، یعنی هزینه هایی که در دوره وقوع به حساب هزینه منظور می گردند، طبقه بندی می شوند. هزینه های تولیدی نیز به دو گروه مستقیم (قابل ردیابی) و غیرمستقیم تسهیم می شوند (که براساس مبنایی مشخص) مانند ساعات کار کارگران (به محصولات تخصیص می یابند طبقه بندی می شوند. به همین ترتیب، هزینه های دانشگاهها را نیز می توان به دو گروه هزینه های آموزشی، یعنی هزینه هایی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم مربوط به آموزش می باشد و هزینه های غیرآموزشی که براساس مبنایی مشخص (از جمله تعداد دانشجویان یا تعداد واحدهای درسی آنان) تخصیص داده می شوند، طبقه بندی کرد.

فعالیتها

فعالیت عبارت است از واحد انجام کار در یک سازمان یا فرایند؛ مانند پردازش صورتحسابها یا تصحیح اوراق امتحانی.

منابع

منابع عبارتند از مخارجی که توسط سازمان صورت می گیرد؛ مانند حقوق کارکنان، هزینه آب، برق و گاز مصرفی و هزینه استهلاک.

موضوع هزینه Journal of Applied Managerial Market Research

موضوع هزینه، یعنی علت محاسبه یک هزینه؛ برای مثال، هزینه تولید. در نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت منابع در طی دو مرحله به موضوع هزینه تخصیص داده می شوند. کوپر. در مرحله اول، منابع در دو محدوده تسهیم می شوند. محدوده اول که تحت عنوان مخازن هزینه فعالیت ۳۲ شناخته می شود، عبارت است از مجموعه واحدهای اصلی سازمان که انباشت هزینه در آنها صورت می گیرد؛ مانند واحدهای تدارکات، دانشکده ها و یا یکی از دروس ارائه شده محدود دوم، شامل عوامل تخصیص منابع ۴۲ است که عبارتند از مجموعه عوامل گوناگونی که نحوه تخصیص منابع را مشخص می سازند، مانند مساحت محوطه دانشکده یا تعداد دانشجویان.

در مرحله دوم تخصیص نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه های انباشت شده در مخازن هزینه فعالیت بر اساس عوامل هزینه فعالیت ۵۲ به موضوعات هزینه تخصیص داده می شود. عامل هزینه فعالیت عبارت است از واحد

اندازه گیری میزان نیاز هر یک از موضوعات هزینه به هر یک از فعالیتها؛ مانند تعداد مواد جابجاشده یا تعداد اوراق امتحانی تصحیح شده.

برخی تعاریف مرتبط

- مدیریت هزینه یابی بر مبنای فعالیت :

نمونه مدیریت هزینه یابی بر مبنای فعالیت ، مجموعه دانستنی هایی است که مدیریت فعالیت ها را کانون توجه قرار می دهد تا مسیر بهبود ارزش دریافت شده توسط مشتریان و هم چنین منافع حاصل از ارایه محصولات یا خدمات را پیدا و ارائه کند.

ABC هزینه فعالیت های مربوط به خدمات و محصولات را اندازه گیری می کند و یک روش حسابداری صنعتی برای تعیین بهای تمام شده دقیق محصولات یا خدمات است، مدیریت بر مبنای فعالیت رابطه بین هزینه های انجام شده با اهداف شرکت را مشخص می کند و یکی از فنون مدیریت هزینه است که انتظار می رود باعث افزایش سودآوری شرکت شود. با استفاده از نرم افزار ERP می توان شبکه ABC و ABM را به آسانی تلفیق کرد به طوری که مقایسه ABC و ABM نشان می دهد که ABC جزئی از ABM است و مدیریت بر مبنای فعالیت بر مدیریت فعالیت ها برای کاهش بهای تمام شده تمرکز دارد. و هزینه یابی بر مبنای فعالیت بر ایجاد ارتباط بین هزینه های سربار و فعالیت ها تاکید می کند.

- بودجه بندی بر مبنای فعالیت:

بودجه بندی بر مبنای فعالیت ، فرایند تهیه بودجه است که بر هزینه فعالیت ها یا محرک های هزینه مرتبط با عملیات، تاکید و تمرکز دارد. بودجه بندی بر مبنای فعالیت ، هزینه ها را با توجه به محرک های هزینه که منتج از هزینه یابی بر

مبنای فعالیت است، بر حسب مخزن هزینه ها تفکیک می کند. بنابراین، بودجه بندی بر مبنای فعالیت با تفکیک بودجه هزینه ها به مخازن متشابه هزینه ها، نظیر فعالیت های سطح واحد محصول، دسته محصول، سطح پشتیبانی محصول و سطح کارخانه، شروع می شود. معیار لازم برای منظور کردن هزینه در یک مخزن هزینه آن است که هزینه های آن مخزن متناسب با تغییرات در سطح فعالیت مربوط، تغییر می کند. در واقع بودجه بندی بر مبنای فعالیت، حسابداری بر مبنای فعالیت معکوس است و آن را می توان در انتهای حسابداری بر مبنای فعالیت، شروع کرد. این نوع بودجه بندی نوین بر مبنای رابطه علیت بین رفتار هزینه ها و مصرف منابع است.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

در تفکر مبتنی بر ارزش، خلق ارزش در زنجیره ارزش محقق می شود. بنابراین شناخت زنجیره مزبور را ضروری و با اهمیت می سازد. ایده زنجیره ارزش بر رویکرد فرایندی به سازمان مبتنی است که در آن شرکت های تولیدی (یا خدماتی) مانند یک فرایند شامل ورودی، پردازش و خروجی، مورد توجه قرار می گیرند. زنجیره ارزش به توصیف فعالیت های درون و اطراف یک شرکت پرداخته و آنرا در یک تجزیه و تحلیل مربوط به مزیت های رقابتی شرکت به کار می بندند. از این رو از روشی شبکه اتیک برای تعیین فعالیت هایی که موجب ارزش افزوده برای محصول می شوند بهره می گیرد.

- هزینه یابی هدف:

هدف اصلی هزینه یابی هدف، تعیین بهای تمام شده محصول جدید قبل از عرضه به بازار است. هزینه یابی هدف به طراحی محصول و فرایندهای تولید محصولات اشاره دارد. طبق این رویکرد، طراحی محصول و فرایندهای تولید آن باید به گونه ای باشد که در نهایت محصول با هزینه ای تولید شود که در صورت فروش آن با قیمت برآوردی

بازار، سود موردنظر مدیریت عاید شرکت شود. این قیمت برآوردی را، قیمت هدف، حاشیه سود موردنظر، حاشیه سود هدف و هزینه ای که در آن حد باید تولید محصول صورت گیرد، هزینه هدف گویند.

- هزینه یابی کیفیت:

هزینه یابی کیفیت، روش هزینه یابی مبتنی بر فرایند است که به لحاظ مفهومی به دنبال سنجش و ایجاد تعادل بین هزینه های پیش گیرانه و هزینه های تضمین کیفیت در برابر هزینه های بدی کیفیت و ضایعات و نارضایتی مشتری است. در این روش که درون شبکه حسابداری مالی و صنعتی ایجاد می شود هزینه های انجام فعالیت ها با دیدگاه میزان تاثیر آن ها بر کیفیت، دسته بندی و مقایسه می شوند.

- فعالیت: Journal of Applied Managerial Market Research

در دنیای تجارت و تولید هر عملی که به منظور تولید، توزیع و ارائه خدمات صورت گیرد و ماهیت تکراری داشته باشد فعالیت نامیده می شود.

JAMMR

- فعالیتهای ارزش زا Value Added Activites:

به آن دسته از فعالیتهایی اطلاق می شود که به ارزش تولید یا خدمات ارائه شده می افزاید.

- فعالیتهای غیر ارزش زا Non Value Added Activites

به فعالیتهایی اطلاق می شود که علیرغم صرف منابع موجب افزایش ارزش تولید یا خدمات ارائه شده نمی گردد و یا کیفیت آنها را تغییر نمی دهد. این فعالیتها در واقع غیر ضروری هستند و باید سعی کرد تا آنها را در فرآیند تولید حذف نمود.

- فعالیت‌های مستقیم Direct Activities :

فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً با تولید محصولات / خدمات در ارتباط می باشند.

فعالیت‌های سربار Overhead Activities : فعالیت‌هایی هستند که ممکن است به محصول، مشتری یا نگهداری بخشی از بازار مربوط گردند.

- محرک‌های هزینه : رویدادهایی هستند که موجب تغییر در هزینه کلی یک فعالیت می گردند و در واقع

عواملی هستند که مقدار کاروتلاش مورد نیاز برای انجام یک فعالیت را مشخص می کنند.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

- منابع :

Journal of Applied Managerial Market Research

عوامل اقتصادی لازم برای انجام فعالیتها که منشا هزینه نیز می باشند. منابع بر حسب نوع شرکت متفاوت

است.

JAMMR

- محرک منابع :

عواملی هستند که برای تخصیص هزینه منابع به فعالیتها از آنها استفاده می شود. این عوامل طوری انتخاب

می شوند که منعکس کننده مصرف منابع توسط فعالیتها باشند.

- مرکز فعالیت :

فعالیت‌های مرتبط اطلاعات مربوط به فعالیت‌های یک فرآیند یا وظیفه را گزارش می کند در یک مرکز فعالیت قرار می دهند.

- مخزن هزینه فعالیت :

مجموعه ای از عوامل هزینه است که با یک فعالیت خاص مرتبط می باشد.

- محرک فعالیت :

هر مخزن هزینه فعالیت با استفاده از محرک فعالیت به موضوعات هزینه مرتبط می شود. محرک فعالیت نشان دهنده میزان فعالیت بر حسب موضوع هزینه است و برای تخصیص منابع به موضوعات هزینه بر حسب فعالیتها مورد استفاده قرار می گیرد. مثلاً در شکل ۳-۳ هر فعالیت دارای یک محرک فعالیت معین برای ردیابی هزینه های مربوط به فعالیت محصولات است و هزینه های فعالیت پاسخگویی به تلفن ها بر مبنای تعداد تلفنها به محصولات تخصیص داده می شود. تخصیص هزینه بدین ترتیب معقول بنظر می رسد زیرا محصولی که بیشترین مشکلات را برای مشتریان ایجاد کند مسلماً دارای بیشترین تعداد تلفن هم می باشد.

- معیارهای عملکرد :

شاخصهای مالی یا غیرمالی مربوط به کار انجام شده است و در واقع نتایج حاصل از انجام یک فعالیت، فرآیند یا یک واحد سازمانی است. این معیارها نشانگر میزان موفقیت یک فعالیت است و چگونگی تامین نیاز مشتریان داخلی یا بیرونی فعالیت را مشخص می کند.

مراحل اجرایی استقرار نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت

مراحل اجرایی استقرار نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، شامل شش مرحله به شرح زیر است:

۱- شناسایی موضوعات هزینه: به بیانی ساده، موضوع هزینه عبارت است از آنچه که نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت در پی اندازه گیری آن می باشد؛ برای مثال، بهای تمام شده دروس ارائه شده. از سوی

دیگر، هر موضوع هزینه از حاصل جمع آحاد بهای تمام شده تشکیل می شود. برای مثال، اگر

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

موضوع هزینه مربوط به بهای تمام شده یک درس باشد، واحد محاسبه بهای تمام شده، هزینه هر

Journal of Applied Managerial Market Research

دانشجو خواهد بود.

۲- شناسایی خروجی ها: نتایج نهایی مطلوب، خروجی نامیده می شود. برای مثال، در موسسات

JAMMR

آموزش عالی می توان دروس ارائه شده و یا دوره های گوناگون تحصیلی را به عنوان خروجی قلمداد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

کرد.

۳- شناسایی فعالیتها: منظور از فعالیتها، فعالیتهایی است که باید برای دستیابی به خروجیهای مورد

نظر انجام شود.

۴- تخصیص منابع و ایجاد مخازن هزینه: منابع باید بر اساس هزینه های مستقیم یا هزینه های

غیرمستقیم به مخازن هزینه اختصاص یابد.

۵- تخصیص هزینه فعالیتها به خروجیها: پس از ایجاد مخازن هزینه و تعیین عوامل هزینه،

هزینه های انباشت شده در مخازن مذکور بر مبنای میزان استفاده آنها از هر فعالیت، به موضوعات

هزینه تخصیص داده می شود.

۶- تحلیل و گزارشگری بهای تمام شده: مرحله نهایی، شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به

بهای تمام شده حاصل از به کارگیری نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت و نتیجه گیری های مربوط

می باشد که برای مثال، ممکن است موجب حفظ، تجدید نظر یا حذف یک درس خاص گردد.

Journal of Applied Managerial Market Research

شناسایی و طبقه بندی فعالیت ها

مرحله شناسایی فعالیتها نسبت به دو مرحله اول از مراحل ششگانه معرفی شده در بخش قبل از پیچیدگی بیشتری

برخوردار است. در نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، فعالیتها در چهار سطح مورد شناسایی و طبقه بندی قرار

می گیرند. سطوح مذکور عبارتند از فعالیتهای مربوط به آحاد تولید، گروه محصولات، محصولات خاص و

تسهیلات.

فعالتهای مربوط به آحاد تولید

فعالتهایی است که برای تولید یک واحد محصول، هربار انجام می شود. در این فعالتهای، فرض بر آن است که میزان مصرف منابع، با تعداد واحدهای تولید شده نسبت مستقیم دارد. نمونه هایی از این فعالتهای عبارتند از عملیات ماشین کاری یا حضور اساتید در دفتر کار.

فعالتهای مربوط به گروه محصولات

فعالتهایی است که برای تولید یک گروه از محصولات، هربار انجام می شود. در این فعالتهای، فرض بر آن است که میزان مصرف منابع، مستقل از اندازه گروههای محصول، با تعداد آنها نسبت مستقیم دارد. به عنوان نمونه، می توان به فعالتهایی از قبیل پردازش سفارشات خرید، تدریس در کلاس و یا راهنمایی گروهی دانشجویان اشاره کرد.

فعالتهای مربوط به محصولات خاص

فعالتهایی است که برای پشتیبانی از عملیات تولید محصولات مختلف، هربار انجام می شود. در این فعالتهای، فرض بر آن است که مصرف منابع به منظور توسعه عملیات یا دستیابی به امکان تولید محصولاتی خاص صورت می گیرد. به عنوان نمونه، می توان به مواردی از قبیل بازاریابی برای یک محصول خاص، آماده سازی برای ارائه یک درس و یا طراحی محتوای آموزشی یک درس اشاره کرد.

فعالتهای مربوط به تسهیلات

فعالتهایی است که انجام آنها برای حفظ سطح کارایی کل فرایند تولید لازم است و به گروه خاصی از محصولات مربوط نمی شود. از سوی دیگر، این هزینه ها را می توان براساس یک مبنای اختیاری تسهیم کرد یا این که به طور کلی، از تخصیص آنها صرف نظر نمود. نمونه هایی از فعالتهای مذکور عبارتند از هزینه های دفتر مرکزی شرکت یا حقوق رئیس دانشگاه.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار کاربردهای نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت در مؤسسات آموزش عالی

مهمترین محصولات مؤسسات آموزش عالی، یعنی دوره های تحصیلی که به منظور اعطای مدارکی مانند کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری برگزار می گردد، از مجموعه دروس جداگانه ای تشکیل شده است.

فعالتهای اصلی مؤسسات آموزش عالی شامل آموزش، پژوهش، ارائه خدمات مرتبط و توسعه عملیات است که توسط فعالتهای دیگری مانند مدیریت، تعمیر و نگهداری تاسیسات، نگهداری، کتابخانه و منابع آموزشی و آزمایشگاهها، پشتیبانی می شود. از سوی دیگر، بودجه دانشکده های مختلف نیز براساس عوامل متعددی از قبیل تعداد واحدهای درسی ارائه شده، تعداد دانشجویان و شمار اعضای هیئت علمی تعیین می گردد. این در حالی است که در نظام هزینه یابی سنتی مورد استفاده مؤسسات آموزش عالی، هزینه ارائه کلیه دروس یکسان در نظر گرفته می شود و فرض بر آن است که هدف از به کارگیری حسابداری مدیریت، تنها اطمیناندهی نسبت به رعایت شدن بودجه می باشد.

باید توجه داشت که در الگوی سنتی و ساده مورد استفاده، مشکلاتی وجود دارد. مشکل نخست آن است که تخصیص هزینه‌ها تنها براساس یک معیار حجمی انجام می‌شود و هیچگونه تفکیکی بین هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر صورت نمی‌گیرد. نکته دوم نیز در فرضی نهفته است که براساس آن، میزان مصرف فعالیتها برای کلیه دروس یکسان در نظر گرفته می‌شود. این درحالی است که در عالم واقع، هزینه برخی از دروس توسط منابع مازاد حاصل از ارائه سایر دروس پوشش داده می‌شود.

در نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تخصیص هزینه‌ها به شیوه متفاوتی انجام می‌پذیرد. برای مثال، یک دانشگاه فرضی را که در اینجا دانشگاه نمونه نامیده می‌شود، در نظر بگیرید. فرض کنید که دروس دانشگاه مذکور در دو دانشکده مختلف ارائه می‌شود و تعداد اعضای هیئت علمی، شمار دروس ارائه شده و تعداد دانشجویان دو دانشکده یادشده، با یکدیگر مساوی است. فرض اخیر، موجب درک بهتر تفاوت‌های ناشی از مقایسه دروس ارائه شده در یک دانشکده با دروس دانشکده دیگر و یا دروس ارائه شده در یک دانشکده با سایر دروس همان دانشکده می‌شود.

JAMMR

مثال: برآورد بهای تمام شده هر درس، با فرض وجود تفاوت در میزان مصرف منابع در هر یک از دانشکده‌ها

در این مثال فرض می‌شود که میزان مصرف منابع (مواردی مانند حقوق اعضای هیئت علمی، رایانه‌ها، تسهیلات و خدمات پشتیبانی دانشجویان) در هر یک از دانشکده‌ها متفاوت است. برای مثال در جدول شماره ۱ بهای تمام شده نسبی استفاده از منابع هر دانشکده نمایش داده شده است.

از سوی دیگر در جدول شماره ۲ نیز بهای تمام شده هر درس با استفاده از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت محاسبه شده است. در نهایت جدول شماره ۳ تفاوت های استفاده از دو روش هزینه یابی مطرح شده در جداول ۱ و ۲ را منعکس می سازد. ملاحظه می شود که در نظام تخصیص هزینه سنتی بهای تمام شده هر درس عبارت است از کل بهای تمام شده (۶۰۰۰ میلیون ریال)، تقسیم بر تعداد کل دروس (۱۲۰ درس)؛ یعنی ۵۰ میلیون ریال. این در حالی است با بررسی جدول شماره ۲ به وضوح می توان مشاهده کرد که در نظام سنتی، بهای تمام شده دروس در دانشکده ۱، ۱۶٪ کمتر از واقع و بهای تمام شده دروس در دانشکده ۲، ۳۹٪ بیشتر از واقع برآورد شده است.

جدول شماره ۱: فعالیتها و داده های مربوط به بهای تمام شده دروس ارائه شده

(ارقام مالی به ریال)

هزینه ها	دانشکده (۱)	دانشکده (۲)	کل فعالیت	کل بهای تمام شده	بهای تمام شده هر واحد فعالیت
هزینه های مستقیم					
تعداد اعضای هیئت علمی	۲۰	۱۰	۳۰		
میانگین حقوق	۶۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۲۰٫۰۰۰٫۰۰۰			
کل هزینه های مستقیم	۱٫۲۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱٫۲۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰		۲٫۴۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	
هزینه های غیرمستقیم					
استفاده از رایانه	۴۰۰ ساعت	۱٫۶۰۰ ساعت	۲٫۰۰۰ ساعت	۳۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۵۰٫۰۰۰ ریال/ساعت
اجاره محوطه تحت اختیار	۳٫۰۰۰ مترمربع	۲٫۰۰۰ مترمربع	۵٫۰۰۰ مترمربع	۶۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۲۰٫۰۰۰ ریال/مترمربع
استفاده از خدمات آموزشی	۲۰ نفر هیئت علمی	۱۰ نفر هیئت علمی	۳۰ نفر هیئت علمی	۱٫۲۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۴۰٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال/نفر
استفاده از خدمات دانشجویی	۲٫۳۰۰ دانشجو	۷۰۰ دانشجو	۳٫۰۰۰ دانشجو	۱٫۵۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۵۰۰٫۰۰۰ ریال/دانشجو
کل هزینه های غیرمستقیم				۳٫۶۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	
کل بهای تمام شده				۶٫۰۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	
تعداد دروس ارائه شده	۸۵	۳۵	۱۲۰		

جدول شماره ۲: بهای تمام شده هر درس بر اساس نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت

دانشکده (۲)		دانشکده (۱)		بهای تمام شده هر واحد فعالیت	اقدام تشکیل دهنده بهای تمام شده
بهای تمام شده	مصرف فعالیتها	بهای تمام شده	مصرف فعالیتها		
۲۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۶۰۰ ساعت	۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰۰ ساعت	۱۵۰,۰۰۰ ریال / ساعت	استفاده از رایانه
۲۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۰۰۰ مترمربع	۳۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۳,۰۰۰ مترمربع	۱۲۰,۰۰۰ ریال / مترمربع	اجاره محوطه تحت اختیار
۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰ نفر هیئت علمی	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۲۰ نفر هیئت علمی	۴۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال / نفر	استفاده از خدمات آموزشی
۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۷۰۰ دانشجو	۱,۱۵۰,۰۰۰,۰۰۰	۲,۳۰۰ دانشجو	۵۰۰,۰۰۰ ریال / دانشجو	استفاده از خدمات دانشجویی
۱,۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰		۱,۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰			حقوق اعضای هیئت علمی
۲,۴۳۰,۰۰۰,۰۰۰		۳,۵۷۰,۰۰۰,۰۰۰			کل بهای تمام شده
۳۵		۸۵			تعداد دروس
۶۹,۴۲۹,۵۷۱		۴۲,۰۰۰,۰۰۰			بهای تمام شده هر درس

JAMMR

جدول شماره ۳: مقایسه بهای تمام شده دروس ارائه شده در هر دانشکده

محل ارائه درس	نظام هزینه یابی سنتی	نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت	مبلغ اختلاف	درصد اختلاف
دانشکده (۱)	۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۴۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۸,۰۰۰,۰۰۰ ریال کمتر	۱۶٪ کمتر
دانشکده (۲)	۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	۶۹,۴۲۹,۵۷۱ ریال	۱۹,۴۲۹,۵۷۱ ریال بیشتر	۳۹٪ بیشتر

آیا استفاده از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت می تواند چاره کار باشد؟

همانگونه که پیش از این نیز مورد اشاره قرار گرفت، موسسات آموزش عالی از سوی اشخاص بسیاری به منظور یافتن شیوه هایی برای صرفه جویی در هزینه ها به گونه ای که منجر به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده نگردد، تحت فشار قرار دارند. معمول ترین روش صرفه جویی هزینه ها در موسسات آموزش عالی، کاهش تعداد اعضای هیئت علمی و کارکنان آموزشی، اداری و خدماتی است. از سوی دیگر، معمولاً در روش اخیر تمام جوانب امور و فعالتهای متنوع مورد نیاز برای برگزاری دوره های گوناگون تحصیلی، در نظر گرفته نمی شود. این در حالی است که محاسبه بهای تمام شده دقیق و مربوط دروس و دوره های تحصیلی، موسسات آموزش عالی را قادر خواهد ساخت تا نسبت به حفظ، ارتقاء و یا حذف دروس یا دوره های مذکور، تصمیمهای مقتضی را اتخاذ کنند. در این راستا، نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت با ارائه تصویری دقیق تر از بهای تمام شده، موسسات آموزش عالی را در تخصیص هر چه بهتر منابع یاری می دهد.

برخی از مزایای استفاده از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات آموزش عالی، عبارتند از:

- ارائه اطلاعات سودمندتری در خصوص بهای تمام شده

استفاده از نظام هزینه یابی مذکور، تصویر مطلوب تری از بهای تمام شده واقعی دوره های تحصیلی را برای موسسات آموزش عالی و مراجع قانونگذاری فراهم می سازد.

- شناسایی دقیق تر منابع مورد نیاز

تخصیص منابع براساس معیار حجمی تعداد دانشجویان، نیازهای واقعی دانشکده‌ها و دوره‌های تحصیلی گوناگون را نادیده می‌گیرد. نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، موسسات آموزش عالی را قادر می‌سازد تا نسبت به شناسایی دقیق‌تر محل‌هایی که به منابع بیشتر و یا کمتری نیاز دارند، اقدامات لازم را به عمل آورند.

- توزیع مناسب‌تر منابع کمیاب

در حال حاضر، اعتبارات هزینه‌ای تخصیص یافته براساس شمار دانشجویان، تعداد واحدهای درسی در هر نیمسال و یا بودجه‌های روبه رشد موسسات آموزش عالی به آنها تخصیص داده می‌شود. این در حالی است که شناسایی بهای تمام شده واقعی دوره‌های تحصیلی گوناگون، می‌تواند به تخصیص بهتر منابع کمیاب، کمک شایان توجهی را ارائه نماید.

Journal of Applied Managerial Market Research

- بهتر شدن ترکیب مجموعه دروس و دوره‌های تحصیلی

آگاهی موسسات آموزش عالی از بهای تمام شده واقعی دروس و دوره‌های تحصیلی، موجب مدیریت بهتر، تعیین مجموعه‌ای مناسب‌تر از دروس و دوره‌های تحصیلی، اجتناب از گسترش بی‌ضابطه آنها و حذف موارد قدیمی و منسوخ شده می‌گردد.

- نظارت مطلوب‌تر بر هزینه‌ها

مشخص ساختن فعالیتهای مرتبط با دروس و دوره‌های تحصیلی گوناگون، این امکان را برای موسسات آموزش عالی فراهم می‌آورد که به شناسایی فعالیتهای دارای ارزش افزوده (که به یادگیری دانشجویان کمک می‌کنند) و فعالیتهای بدون ارزش افزوده که می‌توان آنها را حذف یا ساده نمود، پردازند.

- دستیابی به یک ابزار روابط عمومی موثرتر

نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت را می توان به عنوان ابزاری ضروری برای روابط عمومی در نظر گرفت. زیرا هر چه تعداد موسسات آموزش عالی که بر اساس عملکردشان مورد ارزیابی قرار می گیرند، بیشتر شود، توضیحات گسترده تری در زمینه چگونگی ارائه کارا و اثربخش خدمات، مورد نیاز خواهد بود. در این راستا، نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت قادر است تا به عنوان ابزاری قابل اتکا و ارزشمند، گزارشهایی را در مورد چگونگی استفاده از منابع، نحوه بکارگیری آنها در راه رسیدن به اهداف و ارزیابی عملکرد موسسات آموزش عالی، تهیه و ارائه کند.

البته به رغم مزایایی که بر شمرده شد، پرسشهای بسیاری نیز در رابطه با استقرار نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت مطرح است. سؤالاتی از قبیل اینکه چه هزینه هایی را باید در حسابها منظور کرد؟ اگر دروس یکسانی در دانشکده های مختلف ارائه شود، تکلیف چیست؟ هزینه های فرصت ۴۳ چه می شوند؟ آیا دانشگاهها می توانند برای دوره های تحصیلی گوناگون، شهریه های متفاوتی را اخذ کنند؟ آیا اختلاف شهریه ها، موجب دلسرد شدن دانشجویان نسبت به شرکت در کلاسهای گران قیمت تر نخواهد شد؟

برای مواجه شدن با چنین مسائلی، دو رویکرد وجود دارد: در رویکرد اول، مدیران و مسئولین قادرند تا ضمن حفظ وضعیت موجود، موارد پیش گفته را نیز نادیده گیرند و در دیدگاه دوم، آنان می توانند به تسهیم برآوردی هزینه های مربوط پردازند. البته، در اینجا باید این نکته را نیز متذکر شد که اقدام به برآورد هزینه های مربوط، نسبت به انتظار کشیدن برای کسب اطلاعات صحیح و دقیقی که ممکن است دستیابی به آن غیرممکن باشد، ارجحیت دارد.

نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، فقط شیوه های برای تخصیص هزینه ها به شمار نمی آید، بلکه یک فرایند برآورد بهای تمام شده، از جمله برآورد بهای تمام شده انجام یک فعالیت نیز می باشد. البته، ممکن است ادعا شود که از لحاظ تئوری می توان از سازوکارهای نظارتی دقیق تری برای اندازه گیری هزینه ها و سایر مقادیر کمی مربوط به انجام یک فعالیت، استفاده کرد؛ ولی باید توجه داشت که به کارگیری چنین سازوکارهایی، توجیه اقتصادی ندارد و مقرون به صرفه نمی باشد. به بیان دیگر، باید در انتخاب میان عوامل هزینه گوناگون، مزایا و مخارج مربوط به هر یک را به دقت مورد بررسی قرارداد. این در حالی است که میان هزینه اندازه گیری داده ها و زیان ناشی از وجود خطا در داده های ارائه شده، رابطه معکوسی وجود دارد. علاوه بر این، استفاده از نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، مستلزم استفاده گسترده از نیروی انسانی است. به همین دلیل، استفاده کنندگان باید بین هزینه اندازه گیری دقیق و مزایای برخوردارگی از چنین دقتی، تعادلی را برقرار و مرزی را مشخص سازند. باید توجه داشت که در نظامهای هزینه یابی مطلوب، تلاش می شود تا ضمن حفظ ویژگی مربوط بودن و اثربخشی هزینه های انجام شده، بهای تمام شده کل نیز به حداقل ممکن کاهش یابد. همچنین باید توجه داشت که داده های مورد نیاز نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، می تواند از منابع متعددی مانند مصاحبه با اعضای هیئت علمی و داده های عملیاتی که به سهولت در دسترس می باشند، گردآوری شود. البته، باید همواره به این نکته توجه داشت که با وجود ۰.۰۱٪ نبودن دقت چنین برآوردهایی، معمولاً سطح دقت ارائه شده توسط آنها برای استفاده در بیشتر تصمیم گیریهای مدیریتی، کفایت می کند.

نتیجه گیری

آموزش یک کالای عمومی به شمار می آید و چون به طور مستقیم به بسیاری از موسسات آموزش عالی یارانه پرداخت می گردد، بنابراین نگرانی راجع به اثربخشی هزینه های انجام شده، از حقوق قانونی کلیه شهروندان تلقی می شود. این در حالی است که می توان از طریق استقرار نظامهای هزینه یابی دقیق تر، از یک سو به ایفای هرچه بهتر مسئولیت پاسخگویی در این زمینه کمک کرد و از سوی دیگر از اتلاف منابع در برنامه ها و دوره های تحصیلی ناکارآمد، جلوگیری نمود. نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، با تمرکز بر فعالیتها موجب بر ملا شدن کاستیهای سنتی موجود در برنامه ریزی موسسات آموزش عالی می شود و قادر است از طریق ارائه منظم اطلاعات درباره مواردی از قبیل بهای تمام شده، بهره وری، کارایی و اثربخشی، وضعیت و شرایط موجود را به چالش کشانده و زمینه بهبود هرچه بیشتر امور مربوط را فراهم سازد.

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

برای مطالعه بیشتر

هزینه یابی بر مبنای فعالیت

ریشه های ظهور و بروز هزینه یابی بر مبنای هدف (TARGET COSTING) را می توان در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، جستجو کرد. زمانی که به دلیل کمبود شدید مواد اولیه، تولید کنندگان و کارخانه های آمریکایی تلاش سازمان یافته ای را انجام می دادند تا بتوانند محصولاتی را با قیمت پایین را عرضه کنند. این تلاشها بعدها مهندسی ارزش نام گرفت. ژاپنی ها، در دهه ۱۹۶۰ میلادی به استفاده از این مفاهیم پرداختند و آن را توسعه دادند. به این ترتیب بود که هزینه یابی بر مبنای هدف به وجود آمد. هزینه یابی هدف، یک برنامه ریزی بلند مدت، برای مدیریت سودآوری واحد تجاری است که در آن، مشتری و قیمت تعیین کننده و محوری می باشند. هزینه یابی بر مبنای هدف یک نوآوری در سیستمهای حسابداری مدیریت ژاپنی است و بر اساس درک عمومی حاصل شده است. هدف ژاپنی ها از ارائه این مدل انتخاب طرح و ساخت محصولات کاملاً اقتصادی بود. (تولید محصولاتی با حداقل هزینه و حداکثر کشش) البته به نظر می رسد اصطلاح هزینه یابی هدف تا حدودی از لحاظ معنی لغوی نارسا باشد، زیرا این مفهوم در واقع یک روش هزینه یابی به مفهومی که عنوان می شود نیست، بلکه بیشتر به عنوان یک فن برنامه ریزی به کار می آید. بر این اساس هزینه یابی هدف یک فن برنامه ریزی است که اهمیت راهبردی برای واحدهای اقتصادی دارد و هدف آن کاهش بهای تمام شده محصول در طول هزینه یابی چرخه عمر است. تعیین هزینه هدف در سه مرحله به اجرا در می آید:

مرحله اول: شناسایی نیازهای مشتری که می بایست با عرضه محصول ارضاء شود و همچنین طراحی محصول بر اساس آن نیازها. نقطه شروع قیمت گذاری هدف و هزینه یابی هدف، نیازهای مشتری است؛ یعنی کسی که مصرف کننده نهایی کالاهای تولیدی است و حق انتخاب دارد.

درک و فهم اینکه مشتری چه می خواهد، از اهمیت زیادی برخوردار است. برای او دانستن مشخصات محصول اهمیت چندانی ندارد و قضاوت وی در خصوص محصول، بر اساس کارکردهای آن صورت می گیرد. مهمتر اینکه مشتری بر اساس ارزش محصول، تمایل به پرداخت قیمت معینی خواهد داشت.

مرحله دوم: محاسبه هزینه هدف که معمولاً به صورت زیر محاسبه می شود:

Journal of Applied Managerial Market Research

سود عملیاتی هدف - قیمت فروش هدف = هزینه هدف

مرحله سوم: استفاده از ابزار مهندسی ارزش و بهبود مستمر به منظور کاهش شکاف هزینه و رسیدن به هزینه هدف.

هزینه هدف رقمی آرمانی است که هنوز به واقعیت نپیوسته است. با این پیش فرض، پس از محاسبه این مبلغ، واحد مالی با هماهنگی سایر بخشها از جمله واحد تولید، فنی و مهندسی و ... هزینه محصول را برآورد می کند. معمولاً مبلغ برآوردی بزرگتر از هزینه هدفی است که در مرحله دوم محاسبه شده است. اختلاف بین هزینه های برآوردی و هزینه هدف را اصطلاحاً شکاف هزینه گویند. وظیفه ابزارهای مهندسی ارزش و محیط بهبود مستمر، کاهش شکاف هزینه و نهایتاً محو این شکاف است.

هزینه یابی کایزن

علاوه بر هزینه یابی هدف، کایزن (KAIZEN) نیز توسط سازمانهای ژاپنی به عنوان مکانیسم کاهش و اداره هزینه ها استفاده شده است. کایزن در واژه ژاپنی عبارت است از بهبود فرایند مبالغ تفاضلی به جای نوآوریهای عظیم. تفاوت اصلی بین هزینه یابی هدف و کایزن آن است که هزینه یابی هدف در مرحله طراحی به کار برده می شود، در حالی که هزینه یابی کایزن در مرحله تولید به کار برده می شود. در هزینه یابی هدف، بحث اصلی طراحی تولید و کاهش هزینه های آن است. ولی در هزینه یابی کایزن بحث در فرایند تولید است. به طور کلی می توان گفت کلیه سازمانها هدفهایی را تعقیب می کنند و مدیران آنها باید در جهت دست یابی به این هدفها کوشش کنند. مدیران هر سازمانی در راستای کوششهای خود به خاطر تحقق هدفهای تدوین شده برای آن سازمان وظایف تصمیم گیری برنامه ریزی و هدایت و کنترل عملیات را انجام می دهند. انجام این وظایف توسط مدیران نیاز به اطلاعات دارد. انتقال اطلاعات صحیح، بموقع، کارآ و مؤثر به مدیران آنها را در نیل به این اهداف کمک می کند. در این راستا استفاده از مدیریت بر مبنای فعالیت موجب:

۱. اندازه گیری هزینه منابع مورد مصرف اجرای واحد انتفاعی یا سازمان

۲. تشخیص و حذف هزینه فعالیتهای بدون ارزش افزوده

۳. تعیین کارایی و اثر بخشی تمامی فعالیتهای سازمان

۴. تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می تواند عملکرد آتی سازمان را بهبود بخشد، می شود. در نهایت می توان گفت برای موفقیت در اقتصاد جهانی واحدهای انتفاعی باید بیش از گذشته نسبت به تقاضای مشتریان نگران باشند و با کارایی بیشتر فعالیت کنند. واحدهای انتفاعی معمولاً از طریق فراهم کردن محصولات و خدمات بهتر و به قیمت کمتر می توانند با تولیدکنندگان دیگر رقابت کنند. ارائه محصولات بهتر به مشتریان مستلزم بذل توجه بیشتر به نیازهای مشتریان یا اتخاذ رویکرد مشتری مداری است. تولید با هزینه کمتر نیز مستلزم این است که واحدهای انتفاعی با کارایی بیشتر کار کنند.

در محیط متغیر پرریسک و پررقابت امروز مهمترین پیام این است که با راهکارها، ساختارها، رفتارها و ابزار متعلق به دیروز نمی توان نسبت به موفقیت در آینده، پیروز شدن بر رقیب و رضایت مشتری امیدوار بود. در چنین شرایطی که رقابت بسیار بی رحم است، سازمانی موفق است که بتواند با استفاده از مدیریت کارآ و مؤثر و با استفاده از الگو برداری از بهترینها (benchmarking) از رقبا پیشی بگیرد. در این راستا مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) الگوهایی را معرفی می کند تا مدل بهبود در جهت کاهش هزینه و حذف ضایعات با پشتیبانی اطلاعات تفصیلی و تجزیه و تحلیل شده حسابداری مدیریت، از نظر شناسایی و تفکیک و طبقه بندی فعالیتهای واجد و فاقد ارزش افزوده با کارایی عمل کند. بهبود مستمر عملیات با رویکرد مدیریت کل نگر همسویی ندارد. زیرا مدیریت کل نگر به نتایج حاصله از عملکرد سیستم توجه دارد. (نتیجه گراست) ولی نگرش جدید برای بهبود مستمر عملیات به فرایند توجه دارد و معتقد است کل مرکب از اجزای همبسته ای است که فعالیتهایی را در فرایند تولید منعکس می سازد و این فعالیتهای از دیدگاه مدیریت کیفی جامع محرکهای هزینه (cost drivers) هستند و باید به صورت تجربیدی در فرایند تحت کنترل کیفی جامع قرار گیرند تا فعالیتهای هزینه افزا حذف شوند و هدف یعنی بهبود، تحقق یابد. بنابراین در نگرش جدید هزینه معلول است و فعالیت علت به وجود آمدن هزینه است و باید برای بهبود

عملیات علت را تحت کنترل و چاره جویی قرار داد تا معلول، (هزینه های اضافی) به خودی خود کنترل و حذف شود. از این رو امروزه برای دستیابی به بهبود مستمر عملیات توجه دانش مدیریت معطوف به مدیریت بر مبنای فعالیت در چارچوب سیستم است. البته ساختن یک مدل ABM نیازمند یک رویکردی دیدگاه ساختاری و اختصاص دادن یک تیم برای حصول نتایج، طبق یک برنامه زمان بندی شده منطقی است.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

بخش دوم

کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات مالی

مقدمه

برنامه ریزی موسسات مالی طی دهه ۱۹۹۰ به طوری فزاینده با محیط بازار رقابتی پویا، پیچیده و متنوع مواجه گردید. در همان زمان هزینه های انجام اشتباهات استراتژیک افزایش یافت و وظیفه تدوین استراتژیهای رقابتی و نیز تصمیمات عملیاتی اثربخش و مناسب پیچیده شد. به منظور انطباق با این شرایط، موسسات مالی به اطلاعات مربوط و صحیح نیاز دارند که براساس آن تصمیمگیری و برنامه ریزی کنند. اطلاعات ناکافی و یا نادرستی که به عنوان زیربنای تدوین استراتژیها استفاده می شود، منجر به تصمیمات نابهینه و نهایتاً شکست استراتژیها می شود.

اگرچه دامنه نیازهای اطلاعاتی مدیران گسترده است، اما نیاز به درک مبانی ساختار هزینه عملیات بانکی فوقالعاده مهم شده است. روش بهایابی بر مبنای فعالیت که بیش از دو دهه از عمر آن نمی گذرد، سریعاً به عنوان بهترین رویکرد برای فراهم نمودن اطلاعات مرتبط و دقیق درباره بهای تمام شده محصولات، خدمات و مشتریان شرکتها شناخته شد. در حالیکه تکنولوژی ABC در شرکتهای تولیدی بطور گسترده پذیرفته شده است، اما هنوز در موسسات مالی نمودی نداشته است. هدف ما در اینجا بیان چگونگی استفاده از این تکنولوژی در بانکداری می باشد.

اطلاعات راهبردی

یکی از راهکارهای ایجاد مزیت رقابتی و سودآوری، داشتن یک سیستم اطلاعاتی است که تصویر دقیقی از بهای تمام شده محصولات، خدمات، مشتریان و فعالیتها ارائه دهد. بدون شناخت و درک این سیستم، هر موسسه مالی به طور غیرقابل اجتنابی خود را در معرض ریسکهای راهبردی (استراتژیک) و عملیاتی مهمی قرار می دهد. نیاز به اطلاعات کافی و مناسب بهای تمام شده به دلایل زیر افزایش یافته است:

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار مقررات زدایی از موسسات مالی

مقررات زدایی فشارهای رقابتی بر روی قیمت گذاری، ترکیب محصولات، ارائه خدمات و سودآوری را افزایش داده است. همچنین با تصویب قانون بازار غیرمتشکل پولی زمینه حضور موسسات دیگری غیر از بانکها در بازار پول فراهم شده است که می تواند منجر به شکست انحصار فعلی بانکها شود.

JAMMR

افزایش هزینه منابع بهره دار

روند ترکیب سپرده های بانکها نشان می دهد که سهم سپرده های سرمایه گذاری به خصوص سپرده های بلندمدت (با هزینه بالاتر) افزایش یافته است. علاوه بر این، بانکهای خصوصی حتی به حسابهای جاری (پشتیبان) که قبل از این بدون هزینه بود، سود پرداخت می کنند. این مسئله نیاز به اطلاعات بهای تمام شده برای تعیین قیمت سودآور (سود) وامها را به لحاظ کاهش حاشیه سود (ppaaad) افزایش داده است.

گسترش خدمات غیراز سپرده گیری و اعطای تسهیلات

عرضه محصولات و خدمات جدید مثل کارتهای اعتباری ساختار بهای تمام شده را پیچیده کرده و نیاز به اطلاعات دقیق بهای تمام شده به منظور طراحی و تعیین بهای این محصولات و خدمات را افزایش داده است.

تفکیک محصولات و خدمات

در گذشته، بانکها تنها بر یک نوع کارمزد برای جبران هزینه یک دسته خدمات متکی و امیدوار بودند که میانگین هزینه کل خدمات ارائه شده کمتر از درآمد حاصل از کارمزد باشد.

روند سالهای اخیر، تفکیک خدمات و تعیین بهای هر یک به طور مجزا بوده است. این مسئله به طور قابل ملاحظه ای تقاضای اطلاعات بهای تمام شده را افزایش داده است.

اتوماسیون تعداد زیادی از معاملات در حالیکه تکنولوژی هزینه مستقیم هر معامله را کاهش داده، اما هزینه غیرمستقیم را افزایش داده است. ردیابی این هزینه های غیر مستقیم به محصولات یک چالش اساسی برای سیستم بهای تمام شده است.

فشارهای عمومی برای کاهش نرخ سود تسهیلات

در سالهای اخیر انتقاد از موسسات مالی به دلیل بالا بودن نرخ سود تسهیلات افزایش یافته است. تشکلهای تولیدی و صنعتی از مدتها قبل درخواست کاهش نرخ سود تسهیلات به منظور کاهش بهای تمام شده و افزایش رقابت پذیری

محصولات داخلی را داشته‌اند. این فشارها منجر به دخالت مجلس شورای اسلامی و دولت در قیمت گذاری محصولات بانکی شده است. هیچیک از بانکها سیستم بهای تمام شده‌ای ندارد که بتواند اطلاعات کافی در خصوص ساختار هزینه‌ها و محصولات بانک فراهم کند. در نتیجه دولت مدعی است با وجود کاهش نرخ‌ها، بانکها سودآور هستند و بانکها ادعا می‌کنند با زیان مواجه خواهند شد. این وضعیت در سالهای آتی نیز استمرار خواهد داشت و بانکها باید بتوانند اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیران فراهم کنند.

اطلاعات بهای تمام شده راهبردی مبنای تصمیمگیری آگاهانه در رابطه با انواع موضوعات راهبردی (استراتژیک) و عملیاتی است. با تغییر و توسعه محیط مالی، دامنه و ویژگی تصمیمات نیز تغییر یافته است.

امروزه مدیران مالی باید در زمینه‌هایی چون موارد زیر تصمیمگیری کنند:

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- تعیین ترکیب محصولات و خدمات
- درک اینکه چه چیزی سود ایجاد می‌کند
- تعیین قیمت محصولات و کارمزد خدمات
- شناسایی اینکه کدام مشتریان سودآور هستند
- حذف ضایعات
- افزایش کیفیت
- کاهش بهای تمام شده
- بهبود طراحی محصول و جریان فرایند

• طراحی یک جریان مستمر از فعالیتهای دارای ارزش افزوده

مدیران موسسات مالی پی‌بردهاند که انواع، سطوح و زمانبندی اطلاعاتی که برای این نوع تصمیمات مورد نیاز است، به‌طور محسوس متفاوت از گذشته است. در اکثر بانکها، سیستمهای بهای تمام شده که در حال حاضر مستقر است، اطلاعات بسیار کلی تولید می‌کنند که بر نیازهای حسابداری و نه نیازهای اطلاعاتی مدیریت متمرکز هستند. این اطلاعات آنقدر با تاخیر گزارش می‌شوند که استفاده اثربخش از آن ممکن نیست. نتیجه کلی اینکه مدیران غالباً تصمیمات راهبردی و عملیاتی را بدون داشتن اطلاعات اساسی و ضروری بهای تمام شده اتخاذ می‌کنند.

Journal of Applied Managerial Market Research

ابعاد هزینه‌ها و سود در بانکها

مدیران اجرایی هنگام ارزیابی سودآوری، معمولاً حسابداری بهای تمام شده را از سه منظر مورد توجه قرار

می‌دهند:

• سازمان

• مشتری

• محصول

سیستمهای حسابداری مالی و مدیریت که امروزه در اکثر بانکها وجود دارد سودآوری بانک به صورت کلی و نیز در سطح هر واحد سازمانی را می‌توانند تعیین کنند. چنین سیستمهایی برای ردیابی هزینه‌ها و درآمدهای کل

واحدهای سازمانی عام مانند اعطای تسهیلات تجاری یا بین‌المللی مناسب هستند. این سیستمهای سنتی به هر حال در سطح خرد برای اندازه‌گیری سودآوری مشتری یا محصول مناسب نمی‌باشند. این مطلب به‌خصوص در مورد ردیابی صحیح هزینه‌های غیرمستقیم به محصولات و مشتریان صادق است.

راه‌حل ردیابی دقیق هزینه‌ها به مشتریان و یا محصولات تمرکز بر فعالیتها است. فعالیت یک مجموعه معین و مشخص از وظایف است که ارزش محصول را افزایش می‌دهد، موجب انجام کار می‌شود و از این‌رو موجب تحمل هزینه‌ها می‌شود. نمونه‌ای از فعالیتها شامل پردازش یک سپرده، صدور یک کارت اعتباری و اعطای یک خط اعتباری گردان تضمینی است. فعالیتها، در اصل، موضوع هزینه‌های اولیه را تشکیل می‌دهند که باید اندازه‌گیری و گزارش شوند. موسسات مالی با تمرکز بر روی فعالیتها می‌توانند به بهترین وجه انواع تصمیمات پیچیده مورد بحث در بخشهای قبل را حل و فصل نمایند.

هنگامی که هزینه‌های مربوط به هر یک از فعالیتها تعیین گردید، بهای تمام شده خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان را به‌طور منطقی می‌توان تعیین کرد. یک محصول یا خدمت می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد و خاص از فعالیتهای طراحی شده در نظر گرفته شود که بیانگر ارزش برای یک مشتری است.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، بهای تمام شده یک محصول یا خدمت می‌تواند مجموع هزینه‌های مجزای هر یک از فعالیتهای تشکیل دهنده آن در نظر گرفته شود. بهای تمام شده یک مشتری یا گروهی از مشتریان می‌تواند به روشی مشابه مورد بررسی قرار گیرد. از این منظر، اگر بانک هر فعالیت را بهایابی کند، موضوع اصلی در بهایابی هر مشتری یا محصول صرفاً گروه‌بندی فعالیتهایی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم توسط آن مشتری یا محصول مصرف می‌شود. به عبارت دیگر، تمرکز بهایابی بر فعالیت بر تعیین هزینه فعالیتها و دسته‌بندی این فعالیتها در قالب محصولات و مشتریان است.

مسائل اساسی بهایابی در بانکها

تعدادی از عوامل رایج در بانک، تولید اطلاعات بهای تمام شده معنی دار را پیچیده و دشوار می کند. برخی از این عوامل اساسی می تواند به بهترین وجه از طریق تمرکز بر تفاوت بین محیط های تولیدی و محیط خدماتی بانک بحث و بررسی شود. مهمترین تفاوت، ملموس نبودن محصولات و خدمات در بانک است. شرکتهای تولیدی می توانند محصولات خود را وزن، اندازه گیری و لمس کنند، ولی در موسسات مالی محصول به این شکل وجود ندارد. در حالیکه دفترچه های حساب، حسابهای سپرده و کارتهای خودپرداز نمونه ای از شواهد و مدارک فیزیکی از محصولات بانک هستند، اما خود این اشیا نمودی کامل از محصولات نمی باشند. در نتیجه، بسیاری از بانکها درک واضح و دقیقی از آن چه دقیقاً یک محصول یا خدمت را تشکیل می دهد، ندارند و عموماً تعریف محصولات بازاریابی گرا می باشد.

ماهیت مواد خام در بانک نیز کاملاً متفاوت است. مواد خام اصلی بانک اساساً پول یا به طور مشخص تر هزینه پول است. هیچ کار در جریان ساخت یا کالای ساخته شدهای برای ارزشگذاری وجود ندارد و هیچ فهرستی از مواد تمام شده و جوه جزء وجود ندارد که به تفصیل مقدار، اندازه و بهای هر یک از مواد را شرح دهد. در حالیکه بهای هزینه های غیر بهره مثل حقوق مهمی از هر سیستم بهای تمام شده بانک است ولی بهایابی بر مبنای فعالیت اساساً بر ... (تجهیزات، چاپ و ملزومات و مزایای کارکنان، هزینه های اداری، هزینه های خدمات عمومی) آب، برق خدمات و مشتریان تخصیص دهند. اداری متمرکز است. اکثر بانکها تلاش می کند این هزینه ها را به محصولات،

به طور کلی ماهیت فوری فعالیتهای بانک ایجاب می کند که یک فعالیت در یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه انجام شود. فعالیتهای در چند ثانیه، دقیقه یا ساعت از شروع فرایند انجام می شوند. بنابراین، منابع بانک در یک دوره نسبتاً کوتاه مصرف می شود. این موضوع سیستم بهای تمام شده بانک را وادار به جذب هزینه های روزانه به شیوه های غیر از شرکتهای تولیدی می کند. ضمناً چرخه عمر محصولات بانک و ارتباطات مشتری از بسیار کوتاه (مثل خدمات تهاتری) تا بسیار طولانی (مثل وجوه امانی یا اداره شده) متفاوت است. بنابراین تعیین بهای تمام شده محصول یا مشتری ممکن است شامل تخصیص یا ردیابی هزینه ها از دوره های متعدد باشد، که این مطلب رابطه بین منابع و محصول و یا هزینه های بانک را پیچیده و دشوار می کند.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
Journal of Applied Managerial Market Research

محصول تکمیل شده در بانک، قالبهای سنتی و متداولی (مثل مواد و دستمزد مستقیم) که توسط شرکتهای تولیدی به عنوان روشی برای ربط هزینه های غیرمستقیم به محصولات استفاده می شود را ندارند. برخی از هزینه ها ممکن است مستقیماً به یک محصول یا مشتری خاص قابل ردیابی باشد. ولی اکثر هزینه ها، هزینه های غیرمستقیمی هستند که نمی توانند مستقیماً ردیابی شوند و باید تخصیص داده شوند. حرکت به سمت اتوماسیون موجب می شود که هزینه های غیرمستقیم جایگزین هزینه های مستقیم شوند که این مطلب ارتباط بین بهای تمام شده منابع به کار رفته یا مصرف شده و خدمات واقعاً ارائه شده به مشتری را بیشتر پیچیده می کند.

آموزش حسابداری بهای تمام شده به حسابداران و مدیران در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی اغلب بر محیطهای تولیدی متمرکز است. به خصوص آموزش عملی و تئوری حسابداری تقریباً فقط پیرامون موضوعات و مسایلی طراحی شده که شرکتهای تولیدی با آن مواجه می شوند. بانکها اخیراً به طور گسترده بر آموزش و توسعه درون سازمانی به منظور تامین نیازهای اطلاعاتی بهای تمام شده تکیه کرده اند.

سیستمهای بهای تمام شده سنتی

اکثر سیستمهای بهای تمام شده سنتی که در موسسات مالی استفاده می شود، به قدر کفایت پویایی اساسی ساختار بهای تمام شده را مطرح نکرده اند. به طور خلاصه، این سیستمها اطلاعات بهای تمام شده کافی تهیه نمی کنند که به شیوهای معنی دار و مفید توسط مدیریت بانک در مواجهه با مسایل و تصمیمات پیچیده قابل استفاده باشد. محصول نهایی این سیستمها اغلب شامل هزینه های کل بخشها و در برخی موارد، سودآوری سازمان است. مدیران بانک که درصدد کسب آگاهی درباره چگونگی شناسایی و حذف ضایعات، افزایش کیفیت، شناسایی مشتریان سودآور و بهبود طراحی و سودآوری محصول هستند، این نوع اطلاعات را کمتر سودمند می دانند.

Journal of Applied Managerial Market Research

در سیستمهای بهای تمام شده سنتی بانک، شناخت کمی درباره اهمیت ارتباط بین فعالیتها و منابع موسسات وجود دارد. به علاوه ارتباط بین فعالیتها انجام شده و بهای تمام شده محصول یا مشتری، در بهترین شرایط پیچیده و مشکل می شود. این موضوع دو دلیل عمده دارد:

JAMMR

اولاً موسسات مالی به طور گستردهای به سیستمهای اطلاعاتی اتکا می کنند که برای ارائه صورتهای مالی برون سازمانی به عنوان تنها منبع اطلاعاتی بهای تمام شده محصول، طراحی شده اند، صورت سود و زیان بهای تمام شده همه فعالیتها بانک را بر مبنای ترکیبی فراهم می کند؛ با وجود این، هیچ اطلاعات مربوطی راجع به بهای تمام شده فعالیتها خاص یا بهای تمام شده هر یک از خدمات و محصولات فراهم نمی کند.

ثانیاً، سیستمهای حسابداری مدیریت که بر درون سازمان متمرکز هستند، اغلب اوقات به عنوان شکلی از سیستمهای حسابداری سنجش مسئولیت طراحی شده اند که هدفشان سنجش عملکرد افراد، بخشها و یا دوایر

است. این سیستمهای حسابداری سنجش مسئولیت ممکن است برای ارزیابی عملکرد، کافی و مناسب باشد، اما اطلاعات مربوط اندکی درباره بهای تمام شده فعالیتها فراهم می نمایند. این سیستمها نمی توانند به طور مناسب محرکهای هزینه را (مثل انجام فعالیت) با تحویل محصول یا ارائه خدمات که نیازمند به انجام این فعالیتها هستند، ربط دهند. سیستمهای سنتی همچنین به طور کلی نمی توانند به ماهیت بلندمدت ارتباطات مشتری و محصول پردازند.

با جمع آوری و گزارش اطلاعات بهای تمام شده کل، این سیستمها این حقیقت را نادیده می گیرند که برخی از هزینه های متحمل شده در یک دوره خاص ممکن است با درآمدی ارتباط داشته باشد که در بیش از چند دوره زمانی واقع می شود. اگر اطلاعات بهای تمام شده باید به عنوان مبنایی برای تصمیم گیریهای بلندمدت مورد استفاده قرار گیرد، موضوع طول مدت ارتباط مشتری و محصول باید شناسایی و در طراحی سیستم بهای تمام شده گنجانده شود.

JAMMR

اطلاعات بهایابی بر مبنای فعالیت

رویکرد مبتنی بر فعالیت برای بهایابی، یک تکنولوژی نوظهور است که برای تهیه اطلاعات بهای تمام شده مربوط و صحیح برای مدیران طراحی شده است. در موسسات مالی، رویکرد بهایابی بر مبنای فعالیت می تواند ACC الگوی اطلاعات بهای تمام شده بخصوصی را فراهم نماید که متمرکز بر سودآوری محصول و مشتری است. به مقادیر اساسی زیربنای ACC این است که فعالیتها موجب تحمل هزینه ها می شوند و محصولات فعالیتها را متفاوت مصرف می نمایند. این مسئله به طور آشکارا متفاوت از طرز تفکر سنتی است که تصور می شد محصولات چگونه هزینه ها واقعاً موجب هزینه ها می شوند. قراردادان فعالیتها بین محصولات و منابع نه تنها نشان می دهد که

اطلاعات بهایابی بر مبنای تحمل می شوند، بلکه برای درک و مدیریت هزینه ها نیز کلیدی است. هدف سیستم بین موضوعات هزینه و فعالیتهاست. فعالیت شناسایی و اندازه گیری دقیق ارتباط بین منابع و فعالیتها و سپس ارتباط بهایابی بر مبنای فعالیت در بهترین حالت می تواند به عنوان یک مدل دو مرحله ای در نظر گرفته شود. روش شناسی ACC نخست ارتباط بین منابع و فعالیتها را از طریق استفاده از مبانی تخصیص و ردیابی مستقیم برقرار می کند. سپس بهای تمام شده هر واحد فعالیت برای محاسبه مصرف فعالیتها توسط موضوعات هزینه خاص، معمولاً محصولات یا مشتریان، استفاده می شود. در مرحله اول، منابعی همچون هزینه های حقوق، استهلاک و پردازش اطلاعات بر مبنای معیارهای تقاضای هر فعالیت برای آن منبع خاص، مستقیماً به مخازن هزینه های فعالیت ردیابی یا تخصیص داده می شود. اندازه گیری مصرف منابع بوسیله فعالیتها را مبنای تخصیص می گویند.

مخازن هزینه سیستمهای سنتی غالباً به صورت وظیفه ای یا دایره های تعریف می شوند (یعنی دایره موجود بانک، شعب، مراکز هزینه، مراکز سود یا مسئولیت). در مقابل، رویکرد مبتنی بر فعالیت مخازن هزینه را بر مبنای فعالیتها ردیابی می کند. این مخازن هزینه های فعالیت ارتباط کمی با نمودار سازمانی بانک دارد، زیرا یک فعالیت خاص ممکن است شامل چند وظیفه متفاوت یا چند دایره باشد. این حقیقت که بهایابی فعالیت بر اساس نمودار سازمانی موجود بانک نمی باشد، حیرت آور نیست. نمودار سازمانی ابزاری بسیار دقیق است که کانالهای ارتباطی را تعریف، اختیارات را تثبیت و رفتار را کنترل می کند، ولی چهارچوبی نیست که محصولات بانک را به درستی قیمت گذاری کند. بنابراین اهداف طراحی نمودار سازمانی متفاوت می باشد. وقتی که ردیابی منابع سربار به مخازن هزینه فعالیت انجام شد، مرحله اول مدل تکمیل شده و هزینه کل هر فعالیت مشخص می شود. مدیران

اجرائی پی بردهاند که اطلاعات مخزن هزینه فعالیت ابزاری بسیار ارزشمند برای ارزیابی و مدیریت عملکرد می باشد. دانستن اینکه چه مقدار فعالیت مصرف می شود بینشی بوجود می آورد که در سیستم بهای تمام شده سستی وجود ندارد. برای مثال ارزش اطلاع هزینه کل موارد زیر را در نظر بگیرید:

- پردازش چکهای لاوصول

- بازکردن و نگهداری حسابهای جاری

- تایید و پردازش اقلام بدهکار

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

- پردازش برداشتهای نقدی از ماشینهای MMM

Journal of Applied Managerial Market Research

در مرحله دوم، از محرکهای هزینه برای محاسبه هزینه هر فعالیت استفاده می شود. به عبارت دیگر، میانگین

بهای تمام شده یک چک لاوصول یا پردازش یک برداشت نقدی از ماشین MMM چقدر است. بنابراین مرحله دوم بهای تمام شده هر واحد فعالیت را به هر محصول یا مشتری براساس میزان مصرف فعالیت توسط محصول یا مشتری ردیابی می کند. شناسایی محرک هزینه مناسب برای هر مخزن هزینه فعالیت مستلزم شناخت مبانی رفتار هزینه های مرتبط با هر مخزن است، یعنی چه چیزی موجب عملکرد آن فعالیت خاص می شود. برای مثال محرک هزینه مناسب برای مخزن هزینه فعالیت که با پردازش و رسیدگی به درخواستهای وام خودرو جدید شناسایی می شود، چیست؟ برای این منظور باید مشخص شود که چه چیزی مقدار کار یا نیاز به تخصیص منابع اضافی برای دریافت، پردازش و تنظیم وامهای ماشین جدید را افزایش خواهد داد. هر چقدر وام ماشین جدید نیاز به تشکیل پرونده بیشتری داشته باشد کار بیشتری لازم خواهد بود. به عبارت دیگر، حجم با تعداد وامهای ماشین جدید تغییر خواهد کرد. بنابراین تعداد وامهای ماشین جدید محرک هزینه مناسب مرتبط با

این مخزن هزینه می‌باشد. هنگامی که محرک هزینه هر مخزن تعیین شد، بهای تمام شده هر واحد از محرک می‌تواند محاسبه شود. سپس هزینه‌های فعالیت به محصولات و مشتریان براساس میزان مصرف از آن محرک ردیابی می‌شود. با جمع زدن هزینه هر یک از فعالیت‌های مربوطی که یک محصول یا مشتری را تشکیل می‌دهد، بهای تمام شده محصولات نهایی می‌تواند تعیین شود. بعد از اینکه هزینه‌های غیربهرهای محصولات یا مشتریان خاص تعیین گردید، به مسئله سودآوری می‌توان پرداخت.

نتیجه‌گیری

رویکرد مبتنی بر فعالیت برای اطلاعات بهای تمام شده در موسسات مالی به‌طور منطقی روشن، ساده و قابل فهم است. این رویکرد یک متدولوژی موثر است، زیرا اطلاعات بهای تمام شده صحیح و مربوط را به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیری سودآور فراهم می‌کند. رویکرد مبتنی بر فعالیت یک رویکرد کلی‌نگر است، از این لحاظ که نه تنها قابلیت سوددهی سازمان، بلکه همچنین قابلیت سوددهی محصول و مشتری را نیز در نظر می‌گیرد. ACC یک روش کارا و موثر برای سازماندهی، جمع‌آوری، پردازش و گزارش اطلاعات بهای تمام شده ارائه می‌نماید که به تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی کمک می‌کند. این سیستم، اطلاعات مربوط و دقیق برای مدیرانی فراهم می‌نماید که ممکن است حسابدار بهای تمام شده نباشند، اما باید اطلاعات بهای تمام شده را برای بهبود وضعیت رقابتی موسسات مالی خود بکار گیرند. پارادایم زیربنایی ABC، شناسایی نقش مهمی است که فعالیتها در ایجاد هزینه‌های تحمل شده بازی می‌کنند. تمرکز بر فعالیتها همچنین راه حلی برای درک و مدیریت هزینه‌ها در یک محیط مالی فراهم می‌نماید. مدیریت بر فعالیتها راه موثر و صحیح‌تر دستیابی به سودآوری است، به جای اینکه محصولات یا مشتریان را براساس اطلاعات بهای تمام شده کل بانک مدیریت و ارزیابی کنیم.