

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

ΓΟΥΡΓΟΥΡΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΔΑΓΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ

ΧΑΤΖΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....σελ. 3

1.1. Εισαγωγή.....	σελ. 3
1.2. Σε αναζήτηση της μετοχικής αξίας.....	σελ. 4
1.3.Διοίκηση βάση αξίας.....	σελ. 8
1.4. Χρήση της κοστολόγησης βάση δραστηριοτήτων για την υποστήριξη της διοίκησης βάση αξίας.....	σελ. 7
1.5. Εφαρμόζοντας την κοστολόγηση βάση δραστηριοτήτων σε πιστωτικά ιδρύματα...σελ.	12
1.6. Δομή και περιεχόμενο.....	σελ 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ.....σελ. 14

2.1. Εισαγωγή.....	σελ.14
2.2. Εστιάζοντας στη μετοχική αξία.....	σελ.15
2.3. Ένα τραπεζικό μοντέλο.....	σελ. 15
2.4. Ζητήματα στις ασφαλίσεις.....	σελ. 16
2.5. Ασφάλειες ιδιοκτησίας και ζημιών ή γενικές ασφάλειες.....	σελ. 17
2.6. Ασφάλεια ζωής.....	σελ.18
2.7. Διαχείριση κεφαλαίων.....	σελ.18
2.8. Διοίκηση βάση αξίας.....	σελ.19
2.9. Απόδοση του οικονομικού κεφαλαίου.....	σελ. 19
2.10. Παράγοντες που επηρεάζουν την αξία.....	σελ.19
2.11. Χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας.....	σελ 21
2.12. Πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης.....	σελ. 24
2.13. Χρήσεις της πληροφορικής βάση δραστηριοτήτων.....	σελ.26
2.14. Διοίκηση στρατηγικής αξίας.....	σελ.27
2.15. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	σελ.28
2.16. Διαχείριση πόρων.....	σελ. 28
2.17. Κοστολόγηση προϊόντος.....	σελ. 29
2.18. Αξιολόγηση πελατών.....	σελ.30
2.19. Διοίκηση βάση δραστηριοτήτων.....	σελ.30

2.20. Διαχείριση λειτουργικού κόστους.....	σελ.31
2.21. Προϋπολογισμός βάση δραστηριοτήτων	σελ.31
2.22. Διαχείριση απόδοσης.....	σελ.32
2.23. Πρωτοβουλίες μείωσης κόστους.....	σελ. 32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....σελ.37

3.1. Εισαγωγή.....	σελ.37
3.2. Ορίζοντας ένα λεξικό δραστηριοτήτων.....	σελ.38
3.3. Καταλογίζοντας κόστος σε δραστηριότητες.....	σελ.40
3.4. Κατανοώντας το μηχανισμό της κοστολόγησης βάση δραστηριοτήτων.....	σελ. 40
3.4.1. Λογιστικά βιβλία.....	σελ.40
3.4.2. Ρυθμίσεις.....	σελ.41
3.4.3. Δεξαμενές κόστους.....	σελ.42
3.4.4. Παραδείγματα πιθανών δεξαμενών κόστους.....	σελ.42
3.4.5. Κανόνες καταλογισμού.....	σελ.43
3.4.6. Κόστος δραστηριοτήτων.....	σελ.45
3.4.7. Συνδέοντας δραστηριότητες με τα αντικείμενα κόστους.....	σελ.46
3.4.8. Μέτρα δραστηριοτήτων.....	σελ.47
3.4.9. Χρήση δραστηριοτήτων.....	σελ.48
3.4.10. Δείκτες κόστους Δραστηριοτήτων.....	σελ.48
3.4.11. Προδιαγραφές πόρων.....	σελ.49
3.4.12. Υπολογισμός συνεισφοράς.....	σελ.49
3.4.13. Αναφέροντας την αξία.....	σελ.51
3.4.14. Μονάδες οργάνωσης ή κέντρα ευθύνης.....	σελ.52
3.4.15. Κέντρα κόστους.....	σελ.53
3.4.16. Μονάδες εγγραφής.....	σελ.53
3.4.17. Κέντρα κέρδους.....	σελ.53
3.4.18. Κέντρα πώλησης.....	σελ.54
3.5. Ορισμός των προϊόντων και των υπηρεσιών.....	σελ.54
3.5.1. Πελάτες και ομάδες πελατών.....	σελ.55
3.5.2. Συμφωνία στο λεξικό δραστηριοτήτων.....	σελ.55
3.5.3. Καθορισμός των οδηγιών κόστους και των επιχειρηματικών διαδικασιών..	σελ.56
3.5.4. Αναγνώριση μέτρων δραστηριοτήτων.....	σελ.57

3.5.5. Συλλογή δεδομένων.....	σελ.57
3.5.6. Ορισμός λεπτομερών προδιαγραφών δεδομένων.....	σελ.57
3.5.7. Χρηματοοικονομικά δεδομένα.....	σελ.58
3.5.8. Στατιστικά δεδομένα.....	σελ.59
3.5.9. Αναγνώριση πηγών δεδομένων.....	σελ.59
3.5.10. Συστήματα στα οποία πρέπει να υπάρχει πρόσβαση.....	σελ.60
3.5.11. Χρηματοοικονομική Λογιστική.....	σελ.60
3.5.12. Επεξεργασία συναλλαγών.....	σελ.60
3.5.13. Λογιστικές εφαρμογές.....	σελ.61
3.5.14. Αρχεία πληροφοριών πελατών.....	σελ.62
3.5.15. Διαθεσιμότητα δεδομένων.....	σελ.62
3.5.16. Καθορισμός μέσων συλλογής δεδομένων.....	σελ.65
3.5.17. Έναρξη συλλογής δεδομένων.....	σελ.65
3.5.18. Ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφόρησης βάση δραστηριοτήτων.....	σελ.66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....σελ. 66

4.1. Εισαγωγή.....	σελ.66
4.2. Ορίζοντας τους οδηγούς κόστους.....	σελ.68
4.3. Κόστος τόκων.....	σελ.71
4.4. Κτιριακές εγκαταστάσεις.....	σελ.72
4.5. Μάρκετινγκ.....	σελ.72
4.6. Τεχνολογία της πληροφορικής.....	σελ.73
4.7. Γενικές / Υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	σελ.73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ.....σελ.77

5.1. Εισαγωγή.....	σελ.77
5.2. Τύποι κόστους.....	σελ.78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

1.1. Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις δείχνουν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον για τη μέτρηση και παρακολούθηση της παραγόμενης αξίας. Άλλωστε, οι επενδυτές που τοποθετούν χρήματα σε μία επιχείρηση, προσμένουν σε κέρδος, τουλάχιστον ίσο, αν όχι υψηλότερο, από αυτήν που θα επιτύγχαναν αλλού. Λόγω της εκτενούς αποκανονιστικοποίησης, της διεύρυνσης των χρηματιστηριακών αγορών και της διαθεσιμότητας πολύπλοκων οικονομικών πληροφοριών για τους επενδυτές, προκλήθηκε μία επιβεβλημένη, σε επιχειρήσεις και διοικητικά στελέχη, ανάγκη μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας.

Η Αξία, σε αυτές τις περιπτώσεις, ορίζεται ως η μακροπρόθεσμη αξία μίας επιχείρησης. Αυτή μπορεί να μετρηθεί με τον υπολογισμό της, από την επιχείρηση παραγόμενης, μελλοντικής ελεύθερης ταμειακής ροής, η οποία μπορεί να επενδυθεί στην ανάπτυξή της αφού προεξοφληθεί στην καθαρή παρούσα αξία της. Η μέτρηση της μετοχικής αξίας σε εταιρικό επίπεδο είναι σχετικά εύκολη, όμως ο περαιτέρω επιμερισμός της σε τομείς μέσα στην επιχείρηση, ώστε να αναγνωρισθεί λεπτομερώς που αυτή παράγεται και που χάνεται, απαιτεί επιπρόσθετες μεθόδους ανάλυσης.

Η Διοίκηση βάσει Αξίας στους κόλπους μίας επιχείρησης απαιτεί την πλήρη κατανόηση του πως κάθε πόρος μέσα σε αυτήν προσθέτει αξία στην εταιρία. Αυτοί οι πόροι συμπεριλαμβάνουν το κεφάλαιο, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Για να γίνει κατανοητό το πώς αυτοί προσθέτουν αξία, προαπαιτείται η κατανόηση του πως αυτοί χρησιμοποιούνται. Η παραδοσιακή διοικητική πληροφόρηση εστιάζει στη μέτρηση και τη διαχείριση της εκμετάλλευσης του κεφαλαίου αλλά παρέχει μικρή υποστήριξη στη μέτρηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας και διαδικασιών εντός της επιχείρησης. Η Ανάλυση βάσει Δραστηριοτήτων παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για αυτό και το παρών βιβλίο καταδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους κάποια πιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν την τεχνική αυτή.

Η Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων αποτελεί μία νέα διάσταση της ανάλυσης κόστους, η οποία επισήμως πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Καθηγητή Ρόμπερτ Κάπλαν, τον Ρόμπιν Κούπερ και τον Τόμας Τζόνσον το 1987, στο Χάρβαρντ. Από τότε αξιοποιήθηκε σε πολλές επιχειρήσεις, αρχικά σε κατασκευαστικές βιομηχανίες. Πλέον έχει υιοθετηθεί και σε μέρη του οικονομικού τομέα ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση εξόδων με έναν τρόπο που ενθαρρύνει την υπευθυνότητα και τη διαχείριση του κόστους σε μία βιομηχανία, η οποία έχει ζήσει πιέσεις για αποτελεσματικότερη διαχείριση εξόδων.

Η βασική ιδέα πίσω από την Κοστολόγηση βάσει Δραστηριοτήτων είναι ότι η κοστολόγηση πρέπει να είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα οικονομικό σύστημα χρησιμοποιούμενο από τους λογιστές: πρέπει να αποτελεί ένα από τα μέρη της διαδικασίας παραγωγής κέρδους μίας επιχείρησης, έναν τρόπο εξασφάλισης ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά προς την αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Το κόστος των ανθρώπων και της τεχνολογίας πρέπει να συνυπολογίζεται και να διαχειρίζεται, όχι απλά να παρακολουθείται και να ελέγχεται αφού προκύψει.

Στα πιστωτικά ιδρύματα, ένα σημαντικό ποσοστό των πόρων χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν την υποδομή της επιχείρησης.: τη συμμόρφωσή της με τους υπάρχοντες κανονισμούς, τη διαχείριση κινδύνου, την τεχνολογία, τη διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Αυτοί οι τομείς ονομάζονται συχνά «γενικοί» και αποτελούν τομείς όπου η αξία μπορεί εύκολα να αυξηθεί ή να μειωθεί. Οι παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης αυτών των κοστών βασίζονται στην κατανομή τους σε κέντρα λειτουργικών εξόδων για να παρέχουν έναν τρόπο εστίασης της διαχειριστικής προσοχής στο μεγάλο ποσοστό γενικών εξόδων, τα οποία είναι πρακτικά εκτός του ελέγχου του κάθε μάνατζερ γραμμής. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η κατανομή των γενικών εξόδων σε χειριστικές λειτουργίες σε μία σειρά σύνθετων βάσεων, έχει γίνει κοινή πρακτική. Αυτή έχει την τάση να εστιάζει στη διαδικασία κατανομής και όχι στη διαχείριση των υποκείμενων κοστών. Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων, ωστόσο, επικεντρώνεται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων και μελετά τα γενικά έξοδα μέσω της άμεσης διαχείρισης κόστους εντός της γενικής λειτουργίας, μελετώντας τη χρήση των πόρων σε κάθε λειτουργία και τον τρόπο με τον οποίο προσθέτει αξία στην επιχείρηση δίχως την ανάγκη να καταλογίζονται κόστη σε κέντρα λειτουργίας.

1.2. Σε αναζήτηση μετοχικής αξίας

Όταν επιχειρηματίες και επενδυτές μιλούν για αξία, όλο και συχνότερα εννοούν τη χρηματιστηριακή αξία ή άλλες παρόμοιες βασισμένες στην αξία μετρήσεις απόδοσης. Με άλλα λόγια, τεχνικές με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλυθούν, να επαναπροσανατολισθούν και έπειτα να συμμορφωθούν ως προς την προσταγή παραγωγής αξίας.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες πολλές τάσεις εμφανίστηκαν, γεγονός που υποδηλώνει την όλο και μεγαλύτερη σημασία του ρόλου των μετόχων. Αυτές περιλαμβάνουν :

- τη συσσώρευση πλούτου παραγόμενου από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου.
- την αυξημένη αναμενόμενη διάρκεια ζωής, η οποία παράγει ένα περιβάλλον, όπου οι κυβερνήσεις δεν μπορούν πλέον να αναλάβουν την ευθύνη της παροχής των συντάξεων, αναγκάζοντας έτσι τους πολίτες σε αποταμίευση για το μέλλον.
- την παγκοσμιοποίηση των αγορών, η οποία παράγει ευκαιρίες ανταγωνισμού μεταξύ αγορών ή, το λιγότερο, την απαίτηση των επενδυτών για πληρέστερη αποκάλυψη πληροφοριών.

Όλες αυτές οι τάσεις, ως σύνολο, αποστέλλουν ένα μήνυμα: κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει – και αυτό σημαίνει τη συνέχεια της προσέλευσης επενδυτικών κεφαλαίων – θα πρέπει (εκτός αν δύναται να καλύψει τις επενδυτικές της ανάγκες μέσω ιδίων πόρων) να αποδεχθεί ευχαρίστως τον εξουχιστικό έλεγχο των ανθρώπων των οποίων το κεφάλαιο χρησιμοποιεί.

Όπως είπε κάποτε ένας Διευθύνων Σύμβουλος (CEO): «Αν δε γνωρίζεις την αξία της επιχείρησής σου, θα βρεθείς στο έλεος κάποιου που τη γνωρίζει.» Όσο συνεχίζεται η αύξηση των θεσμικών επενδυτών, τόσο αυξάνεται και η ανάγκη για περισσότερη πληροφόρηση και για καλύτερες σχέσεις με τους επενδυτές. Πολλοί επενδυτές αναζητούν καλύτερη πληροφόρηση βάση της οποίας να αξιολογήσουν μία επιχείρηση.

Δυστυχώς, τα διαφορετικά λογιστικά πρότυπα που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως κάνουν τη σύγκριση δύσκολη. Ως εκ τούτου, οι αναλυτές επενδύσεων ψάχνουν πίσω από τα νούμερα των τίτλων ώστε να βρουν άλλους αριθμούς που θα μπορούν να υπολογίσουν τις

μακροπρόθεσμες προοπτικές μίας επιχείρησης. Η ανάλυση της χρηματιστηριακής αξίας βάση της ελεύθερης ταμειακής ροής και του κόστους του κεφαλαίου μπορεί να παράγει τέτοιους αριθμούς, και έτσι αυτοί γίνονται το μέτρο με το οποίο οι επενδυτές λαμβάνουν αποφάσεις. Αυτοί επικεντρώνονται όλο και περισσότερο σε οικονομικά μέτρα ή μέτρα ταμειακής ροής παρά στα έσοδα ή σε παραδοσιακά λογιστικά μέτρα και αναμένουν από τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη μετοχική αξία μέσω της καθαρής αύξησης της ταμειακής ροής. Το μήνυμα είναι καθαρό: Αν η διοίκηση θέλει να αυξήσει την τιμή της μετοχής, τότε πρέπει να μεγιστοποιήσει τη μετοχική αξία.

Η μετοχική αξία μπορεί να ορισθεί σαν το συνολικό κέρδος του μετόχου, σε μερίσματα και αύξηση της τιμής της μετοχής. Μπορεί να υπολογισθεί ως η παρούσα αξία των μελλοντικών ελεύθερων ταμειακών ροών της επιχείρησης αφού προεξοφληθεί ως προς το σταθμικό μέσο κόστος. Ο Άλφρεντ Ράπαπορτ αναγνώρισε και μελέτησε επτά παράγοντες κλειδιά, οι οποίοι συντελούν στην παραγωγή μετοχικής αξίας στο βιβλίο του *Παράγοντας Μετοχική Αξία - Creating Shareholder Value* (Free Press, 1986). Οι επτά οδηγοί αξίας είναι:

- ο ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων
- το ταμιακό λειτουργικό περιθώριο
- ο φορολογικός συντελεστής σε ταμιακή βάση
- ο ρυθμός επανεπένδυσης σε κεφάλαιο κίνησης
- ο δείκτης επανεπένδυσης σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού
- το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου
- η χρονική διάρκεια ανάπτυξης της αξίας της επιχείρησης

Τα μέτρα αυτά είναι μελλοντοστραφή και χρησιμοποιούν προγενέστερα αποτελέσματα μόνο ως οδηγούς εκτίμησης της μελλοντικής απόδοσης. Εστιάζουν, επίσης, στην παραγωγή μετρητών σε σχέση με το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. Ενώ το κέρδος είναι θέμα άποψης και ιδιαίτερα εξαρτώμενο από τα χρησιμοποιούμενα λογιστικά πρότυπα, τα μετρητά είναι πραγματικά.

Το κλειδί της παραγωγής και διατήρησης της μακροπρόθεσμης αξίας είναι η κατανόηση του τι είναι οι στρατηγικές επιχειρήσεις και η ανταπόκριση στις ανάγκες στοχευόμενων πελατών, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες σε προσεγμένες τιμές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο γνωρίζοντας ποιοι πελάτες πρέπει να στοχευθούν και πως να ανταποκριθεί κανείς άμεσα στις ανάγκες τους, παρέχοντας τα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούνται μέσω οικονομικών και αποτελεσματικών διαδικασιών, διαχειριζόμενοι την τεχνολογία και τα συστήματα εστιάζοντας σε δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και σε εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους.

1.3. Διοίκηση βάση Αξίας

Η διαχείριση μίας επιχείρησης πρέπει να έχει έναν κύριο σκοπό: τη μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής της. Η τοποθέτηση της Μετοχικής Αξίας στην κορυφή των προτεραιοτήτων βοηθά στην εστίαση των προσπαθειών. Ωστόσο, μία επιχείρηση που αποσκοπεί στη αξία δεν έχει την πολυτέλεια να αγνοεί τους υπόλοιπους συμμετόχους. Το κακώς αμειβόμενο ή με άλλον τρόπο αδικημένο προσωπικό θα παραιτηθεί, η μη ικανοποιημένη πελατεία θα την εγκαταλείψει, ακόμη και οι προμηθευτές πρέπει να κρατούνται ευχαριστημένοι. Υιοθετώντας τα απαραίτητα μέτρα που θα αυξήσουν την εταιρική αξία, μία επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τα συμφέροντά των λοιπών συμμετόχων παράλληλα με αυτά των μετόχων. Αν μία επιχείρηση αδυνατεί να παράγει κέρδος, τότε,

ανεξάρτητα με όποια άλλη δράση της, χάνει τη χρησιμότητά της στους εργαζομένους όσο και στην κοινωνία γενικότερα.

Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερς πρέπει να μελετούν την αξία της κάθε απόφασής τους. Αυτό απαιτεί περισσότερη εσωτερική ανάλυση, εστιασμένη στην παραγόμενη αξία εντός κάθε τομέα της επιχείρησης και την αναγνώριση τρόπων μέσω των οποίων η αξία μπορεί να αυξηθεί σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.

Το Κεφάλαιο 2 αναλύει με περισσότερη λεπτομέρεια τον υπολογισμό της μετοχικής αξίας σε πιστωτικά ιδρύματα, αλλά περιληπτικά αποτελεί έναν υπολογισμό σχεδιασμένο από τους επενδυτές, με σκοπό τη σύγκριση της απόδοσης επιχειρήσεων και όχι την παραγωγή ή την απώλεια αξίας εντός ξεχωριστών διοικητικών μονάδων μίας επιχείρησης.

Η Διοίκηση βάση Αξίας αποτελεί όρο που χρησιμοποιείται για να συνδέσει τις θεωρίες περί χρηματιστηριακής αξίας με τη διαχείριση της αξίας μέσα στην επιχείρηση. Χτίζεται πάνω στην εργασία του Καθηγητού Μάικλ Πόρτερ, στην ανάλυσή του για την αλυσίδα αξίας και συνδέει τη διαχείριση της απόδοσης με τη διαχείριση των πόρων ώστε να συνδέσει τις προτεραιότητες του κάθε μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση με τη στρατηγική που υποστηρίζεται από τους μετόχους.

Ο σκοπός της Διοίκησης βάση Αξίας είναι η συνεχής μεγιστοποίηση της αξίας μία επιχείρησης. Δίνει έμφαση στην άποψη ότι η διαχείριση της επιχείρησης έχει αρχικό στόχο τη χρηματιστηριακή αξία και ότι οι παράγοντες που καθορίζουν την αξία ενσωματώνονται στην καθημερινή διαχείριση. Παραδείγματος χάριν, οποιοσδήποτε υπεύθυνος μάνατζερ είναι σε θέση να επηρεάσει ποιοι και πόσοι πόροι θα καταλογιστούν στη διαδικασία πώλησης (π.χ. μέσω μίας άσκησης προϋπολογισμού). Επιπλέον μπορεί να καθορίσει πόση προσοχή δίνεται στην προβλεπόμενη δραστηριότητα (νέοι πελάτες) ως προς τη δραστηριότητα πώλησης (τη διατήρηση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες). Επιπροσθέτως, μπορεί να επηρεάσει ποια προϊόντα πωλούνται μέσω ποιων καναλιών διανομής και σε ποια τμήματα πελατών.

Πως θα πάρει αυτές τις αποφάσεις ένας μάνατζερ; Ποιος θα είναι ο αποφασιστικός παράγοντας; Τι θα καθορίσει το μόνους του; Θα μεγιστοποιήσει τον τζίρο, το κέρδος ή την αξία; Για αποφάσεις που οδηγούν στην παραγωγή αξίας, πρέπει να παρέχεται κατεύθυνση και εστίαση. Αυτή η καθοδήγηση πρέπει να υφίσταται σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης, από αποφάσεις σχετικές με εκπτώσεις σε πελάτες έως αποφάσεις σχετικές με επενδύσεις σε δίκτυα διανομής αλλά και κορυφαίες διοικητικές αποφάσεις. Για να καθοδηγηθούν οι αποφάσεις προς την παραγωγή αξίας, ο αντικειμενικός σκοπός της μεγιστοποίησης της αξίας δεν πρέπει μόνο να είναι μέρος της στρατηγικής / αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, πρέπει επίσης να μετράται και να παρακολουθείται με σχετικούς δείκτες απόδοσης. Οι αποφάσεις ενός μάνατζερ επηρεάζονται από το πως αυτός ή αυτή αξιολογείται. Η ρήση «παιρνεις ό,τι μετράς» ταυριάζει οπωσδήποτε σε αυτήν την περίπτωση. Όπου μάνατζερς αξιολογούνται μέσω του παραγόμενου τζίρου, οι αποφάσεις τους θα επηρεάζονται αναλόγως. Αν αυτές παράγουν ή καταστρέφουν αξία είναι ωστόσο σημαντικότερος παράγοντας. Πραγματικά, δεν είναι ασύνηθες για μία αύξηση του τζίρου να πραγματοποιείται πωλώντας προϊόντα «που καταστρέφουν την αξία» διαμέσου «ακριβών» καναλιών διανομής σε μη κερδοφόρα πελατειακά τμήματα, τα οποία, επιπροσθέτως, απαιτούν υψηλό κεφάλαιο κινήσεως. Έτσι, η επιχείρηση καταλήγει να αμείβει προσωπικό για την καταστροφή της μετοχικής της αξίας.

Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να είναι μέρος ενός ισόρροπου σετ μέτρων όπως ο Πίνακας Ισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης, όπως αναφέρθηκε στα Κεφάλαια 2 και 11. Η σχέση μεταξύ των μέτρων απόδοσης και των επτά οδηγών αξίας παραμένει αποφασιστική για την επίτευξη του πρωταρχικού στόχου που είναι η μεγιστοποίηση της αξίας. Τα μέτρα απόδοσης πρέπει να αντανακλούν τη χρήση των πόρων σε όλο το εύρος της επιχείρησης και όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η χρήση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμπεριλαμβάνεται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα μέσω της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων.

1.4. Χρήση της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων για την υποστήριξη της Διοίκησης βάση Αξίας

Η Κοστολόγηση Βάση Δραστηριοτήτων αναλύει τις δραστηριότητες σε όλα τα τμήματα εντός της επιχείρησης, ώστε να παρέχει εστιασμένη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Ο στόχος της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς κάθε είδους κόστους εντός της επιχείρησης, συνδέοντας το κόστος λειτουργίας και υποστήριξης με τέτοιο τρόπο ώστε η διοίκηση να μπορεί να αναγνωρίσει τους παράγοντες που οδηγούν σε δαπάνες και έτσι, να διαχειρίζεται αυτά τα κόστη πιο αποτελεσματικά και να διατηρεί ή να αυξάνει την αξία. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν:

- την παροχή μίας μεθόδου εκτίμησης του λόγου παραγωγής κόστους, παρά του ποσού αυτού.
- το σχηματισμό μίας βάσης για τον έλεγχο του κόστους μέσω της παρακολούθησης των υποκείμενων λόγων.
- την παροχή μίας βάσης συνδυασμού κόστους και δραστηριοτήτων σαν τρόπο εστίασης της προσοχής στη Διοίκηση βάση Αξίας.

Ο πρωταρχικός στόχος είναι η κατανόηση των δραστηριοτήτων που τελούνται σε κάθε τομέα της επιχείρησης και η ικανότητα εκτίμησης του κόστους που σχετίζεται με την πραγματοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων. Έπειτα, το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων μπορεί να αναγνωρισθεί, μαζί με τους λόγους που οδηγούν σε αυτό, ώστε να παραχθούν σχετικότερες πληροφορίες, οι οποίες θα βοηθήσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα μοντέλα δαπανών, τις λειτουργικές διαδικασίες, τις γενικές δραστηριότητες και τη δομή οργάνωσης ενός πιστωτικού ιδρύματος. Επιχειρεί να απευθυνθεί στα πραγματικά ζητήματα που καθορίζουν το πώς και το γιατί παράγεται κόστος και, ως εκ τούτου, δεν καταγράφει απλά τις δαπάνες για να τις καταλογίσει αυθαιρέτως σε κέντρα κόστους ή προϊόντα. Παρέχει μία διαφορετική διάσταση στην πληροφόρηση κόστους, εστιάζοντας την προσοχή της διοίκησης στους υποκείμενους παράγοντες που μπορούν σημαντικά να επηρεάσουν την επιχείρηση και, έτσι, να συνεισφέρουν στην αύξηση της αξίας.

Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων αποτελεί μία προσέγγιση ανάλυσης κόστους, η οποία βοηθά μία επιχείρηση να αναλύσει τη βάση κόστους της με έναν καλύτερο τρόπο από τη συμβατική τμηματική λογιστική. Αναλύει την συμπεριφορά του κόστους βάση δραστηριοτήτων.

Οι μανάτζερς χρειάζονται άμεση αναφορά αποτελεσματικότητας και απόδοσης, δημιουργώντας την ανάγκη χρήσης της σύγχρονης τεχνολογίας των υπολογιστών, ώστε να χειριστούν μεγάλο όγκο δεδομένων σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Μερικές επιχειρήσεις έχουν τα δεδομένα διαθέσιμα αλλά δε γνωρίζουν πως να τα χειριστούν αποτελεσματικά, ενώ άλλες επιχειρήσεις χρειάζονται δεδομένα που δεν καταγράφουν.

Οι συμβατικές τεχνικές κοστολόγησης αναλύουν τη δυνατότητα παραγωγής κέρδους ανά τμήμα ή κέντρο κόστους και εντός κάθε κέντρου κόστους, αναλύοντας κόστη ανά κατηγορία ή τύπο δαπάνης. Ένα μεγάλο ποσοστό κόστους καταλογίζεται συνήθως σε σταθερή βάση από κεντρικές ή γενικές λειτουργίες, με τη χρήση ακατάλληλων βάσεων κατανομής. Αυτό οδηγεί σε λανθασμένα δεδομένα κοστολόγησης και δεν επιχειρεί να καθορίσει σχέσεις μεταξύ δαπανών και των λόγων παραγωγής αυτών.

Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων δεν αποτελεί στην ουσία μία νέα τεχνική, αλλά την εφαρμογή δοκιμασμένων και ελεγμένων τεχνικών με έναν νέο επικεντρωτικό τρόπο. Τα αποτελέσματα μπορούν να γίνουν αντιληπτά και να ερμηνευτούν από λογιστές και μη λογιστές εξ' ίσου. Αποτελεί μία προσέγγιση της ανάλυσης κόστους, που βοηθά μία επιχείρηση να αναλύσει τη βάση κόστους της με έναν καλύτερο τρόπο από τη συμβατική τμηματική λογιστική. Αναλύει την συμπεριφορά του κόστους βάση δραστηριοτήτων, συσχετίζοντας τις ενέργειες με την κατανάλωση κόστους και επιτρέποντας την αναγνώριση των παραγόντων που προκαλούν δαπάνες. Επιτρέπει στη διοίκηση να χρησιμοποιήσει πληροφορίες κόστους για λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα εντός της επιχείρησης, εστιάζοντας στους παράγοντες που οδηγούν στο κόστος και τις επιπτώσεις αλλαγών σε αυτούς τους παράγοντες στη συνολική αξιολόγηση κερδοφορίας της επιχείρησης.

Πολλοί λογιστές θα αναρωτηθούν που διαφέρει η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων από τους πιο συμβατικούς τύπους κοστολόγησης και, σε ένα βαθμό, είναι όμοια με τις παραδοσιακές κοστολογήσεις διαδικασιών ή εργασίας. Επιχειρεί να εκτιμήσει το κόστος που σχετίζεται με την παροχή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η διαδικαστική κοστολόγηση και η κοστολόγηση εργασίας είναι επίσης τύποι ανάλυσης κόστους βάση δραστηριοτήτων, αλλά οι παραδοσιακές τεχνικές κοστολόγησης δε συσχετίζουν το κόστος με τους παράγοντες που προκαλούν τη λήψη της αρχικής απόφασης δαπάνης (οδηγοί κόστους). Η ανάλυση της δυναμικής του κόστους δίχως τη χρήση των συμβατικών τεχνικών της ανάλυσης διακύμανσης (διακυμάνσεις βαθμού και όγκου) μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρήση της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων. Κόστη βάση δραστηριοτήτων μπορούν, ωστόσο, να βασιστούν σε πρότυπους ή πραγματικούς υπολογισμούς κόστους, με τον ίδιο τρόπο όπως τα κόστη διαδικασιών ή εργασιών.

Τα αποτελέσματα μελετών Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων σπανίως είναι ακριβή. Η φύση όλων των τεχνικών καταλογισμού κόστους είναι τέτοια ώστε η εκτίμηση του κόστους κατά δραστηριότητα σπανίως λαμβάνει υπόψη την παραγωγική δυνατότητα και, επιπροσθέτως, προϋποθέτει ότι ο όγκος των δραστηριοτήτων παραμένει σχετικά σταθερός κατά τη σχετική με τα κόστη περίοδο, πράγμα που, φυσικά, συνήθως δε συμβαίνει. Αυτό το γεγονός, ωστόσο, δε μειώνει την αξία της πληροφορίας που παρέχει μία τέτοια μελέτη. Τα αποτελέσματα αυτής θα είναι σημαντικά σχετικά με τις αποφάσεις λαμβάνονται, επειδή συσχετίζουν τις δαπάνες με τους υποκείμενους παράγοντες που επεξηγούν τις αιτίες που τις προκαλούν και μπορούν, έτσι, να χρησιμοποιηθούν, με τις απαιτούμενες αναφορές στους σχετικούς με τον όγκο περιορισμούς δυναμικότητας.

1.5. Εφαρμόζοντας την Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων σε πιστωτικά ιδρύματα

Τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν αντιμετωπίσει και θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις για κερδοφορία, λόγω της αυξανόμενης ενημέρωσης των πελατών, του αυξανόμενου κινδύνου της επιχειρηματικότητας και του οικονομικού περιβάλλοντος που φαίνεται να επικρατεί στο προβλεπόμενο μέλλον.

Όλες οι επιχειρήσεις παροχής οικονομικών υπηρεσιών λειτουργούν σε μία έντονα ανταγωνιστική αγορά με τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών να καθορίζονται, γενικά, από τον ανταγωνισμό. Τα περιθώρια συμπιέζονται συνεχώς, όσο ο ανταγωνισμός αυξάνει και αυτός θα συνεχίσει να μεγαλώνει όσο οι επικοινωνίες εξελίσσονται συνδέοντας άμεσα περισσότερες χώρες και ηπείρους και, ως εκ τούτου, οι οικονομικές αγορές ολοένα και αναμιγνύονται.

Οι τράπεζες αναφέρουν σημαντικά μειωμένα κέρδη, λόγω, κυρίως, των υψηλών επιπέδων αφερεγγυότητας και της ύπαρξης μεγάλου αριθμού επισφαλών χρεογράφων σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, της ανατολικής Ευρώπης αλλά και σε εγχώριες αγορές. Σε αυτήν την κατάσταση έρχονται να προστεθούν οι περιορισμοί στα περιθώρια, όπως αυτοί επιβάλλονται από τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στις αγορές δανεισμού. Αλλά και οι ασφαλιστικές εταιρείες, για πρώτη φορά, αναφέρουν σημαντικές απώλειες στον τομέα των γενικών ασφαλειών, όντας υποκειμένες σε συνεχώς αυξανόμενο αριθμό αξιώσεων, κυρίως λόγω των εξάρσεων κακοκαιρίας παγκοσμίως και της αύξησης των εγχωρίων και διεθνών δεικτών εγκληματικότητας. Ακόμη και οι Lloyd's του Λονδίνου υπέστησαν απώλειες λόγω αξιώσεων αποζημιώσεων σε ολόκληρο τον κόσμο για πρόσφατες καταστροφές. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η γνώση του κόστους του καθενός προϊόντος και υπηρεσίας ξεχωριστά και ο καθορισμός της δυνατότητας παραγωγής κέρδους αυτών ή, τουλάχιστον, της συνεισφοράς τους στα γενικά έξοδα και την τελική κερδοφορία, είναι ζωτικής σημασίας. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικά, τα πιστωτικά ιδρύματα αναζητούν τρόπους να μειώσουν τις βάσεις κόστους τους, δίχως να πλήξουν τις εργασίες τους.

Ένα πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να θεωρηθεί ως μία συλλογή δραστηριοτήτων, οι οποίες τελούνται για να στηρίξουν την παραγωγή και διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών της. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και ως εκ τούτου, αύξηση αξίας, παράγεται τελώντας δραστηριότητες σε μικρότερο κόστος από τον ανταγωνισμό ή παρέχοντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία για το οποίο ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει υψηλότερη τιμή.

Επιχειρήσεις οικονομικών υπηρεσιών επιχειρούν τώρα να καταστήσουν τους μάνατζερς υπεύθυνους για την αύξηση της αξίας και χρειάζονται πληροφορίες για να τους υποστηρίξουν. Ιστορικά, το επίπεδο των διαχειριστικών πληροφοριών στον οικονομικό τομέα έχει υπάρξει περιέργως περιορισμένο. Παραδοσιακά, οι μάνατζερς συγκεντρώνονταν στις εξωτερικές οικονομικές πληροφορίες που παρέχονταν στους μετόχους και τους ρυθμιστές. Όποια εσωτερική πληροφορία περιοριζόταν σε ένα συμβατικό προϋπολογιστικό έλεγχο ανά κέντρο κόστους με πλήρη καταλογισμό των γενικών εξόδων, ενώ τα μέτρα απόδοσης εστιάζονταν στους όγκους πωλήσεων και το κόστος συντήρησης σε επίπεδο προϋπολογισμού.

Η έμφαση έχει τώρα μετατοπισθεί μακριά από τους στόχους ογκομετρικών πωλήσεων και προς τους σχετικούς με το κέρδος αντικειμενικούς σκοπούς και έτσι οι

μάνατζερς αναζητούν καθοδήγηση για το πού θα συγκεντρώσουν τους περιορισμένους πόρους τους. Αυτή η μεγαλύτερη εστίαση στην αύξηση της αξίας έχει οδηγήσει στην ανάγκη να αναγνωρισθούν τομείς, όπου το κόστος μπορεί να ελεγχθεί και οι παράγοντες που παράγουν κόστος (οδηγοί κόστους). Επίσης έχει οδηγήσει στην ανάγκη να αναγνωρισθούν κερδοφόρες σχέσεις προϊόντων και πελατών, οι οποίες να μπορούν να διατηρούν ή να αυξήσουν την αξία. Οι μάνατζερς επικεντρώνουν την προσοχή τους στο κόστος που μπορούν να διαχειριστούν και αρχίζουν να συνδέουν την ανάλυση κόστους / οφέλους με την αλυσίδα αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, εστιάζονται σε αυτές τις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και, έτσι, διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή την ικανότητα διανομής τους από αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός με ένα τρόπο που μεγιστοποιεί τα κέρδη της επιχείρησης σαν ολότητα.

1.6. Δομή και περιεχόμενο

Αυτό το βιβλίο παρουσιάζει τη στρατηγική αύξηση της αξίας και μελετά πως οι τεχνικές βάση Δραστηριοτήτων μπορούν να την υποστηρίξουν. Ερευνά τις διαφορετικές χρήσεις της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων εντός των πιστωτικών ιδρυμάτων, προτείνει μία γενική προσέγγιση στην Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων, αναλύει τα συχνότερα προβλήματα και παρέχει παραδείγματα σε μορφή ανάλυσης υποθέσεων, οι οποίες παρουσιάζουν το πως η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων έχει χρησιμοποιηθεί στην πράξη εντός των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Το Κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται στη διαχείριση της στρατηγικής αξίας, αναγνωρίζει τις βασικές χρήσεις της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων και τις συσχετίζει με πιστωτικά ιδρύματα διαφόρων τύπων. Το Κεφάλαιο 3 εξηγεί το μηχανισμό υπολογισμού του κόστους βάση Δραστηριοτήτων. Το Κεφάλαιο 4 αναλύει μία προσέγγιση της εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος βάση Δραστηριοτήτων σε 24 βασικά βήματα ομαδοποιημένα σε 6 ευρείες φάσεις. Τα κεφάλαια 5-7 παρουσιάζουν σημεία της προσέγγισης όπου συνηθέστερα αντιμετωπίζονται πρακτικές δυσκολίες. Τα Κεφάλαια 8-11 ασχολούνται, με τη σειρά τους, με τις βασικές χρήσεις της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 2 και παρέχουν παραδείγματα σε μορφή ανάλυσης υποθέσεων.

Περίληψη

Πολλές είναι οι προκλήσεις στη διαχείριση του πολύπλοκου περιβάλλοντος εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος. Η διατήρηση ή βελτίωση της μετοχικής αξίας με παράλληλη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς, η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών και το δυνατό μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση, όλα αυτά αποτελούν προκλήσεις οι οποίες, σήμερα, απαιτούν ένα μεγάλο αριθμό μάνατζερς.

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες και τεχνικές διοίκησης τα τελευταία χρόνια, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή συγκεκριμένων τρόπων με τους οποίους οι μάνατζερς θα μπορέσουν να αποκτήσουν καλύτερη επίγνωση του πως να διαχειριστούν την επιχείρηση, ώστε να διατηρήσουν και να αυξήσουν την αξία. Οι παραδοσιακές οικονομικές πληροφορίες δεν είναι πλέον αρκετές. Η χρηματοοικονομική λογιστική παρέχει μερικές εξωτερικές πληροφορίες στους μετόχους, τις ρυθμιστικές αρχές, τους πιστωτές και τους άλλους συμμετόχους, αλλά είναι ακατάλληλη για να κατανοηθεί το πως η αξία μπορεί να παραχθεί ή να αυξηθεί εντός της επιχείρησης. Η μέτρηση και αύξηση της μετοχικής αξίας εισέρχονται στο κέντρο ενδιαφέροντος πολλών ανώτερων μάνατζερς σε ολόκληρο τον κόσμο.

Εντός της επιχείρησης, η Διοίκηση βάση Αξίας γίνεται ένας διαδεδομένος τρόπος συσχετισμού της μετοχικής αξίας με τις καθημερινές λειτουργίες και η πληροφόρηση μέσα από το παραδοσιακό μάνατζμεντ δεν είναι αρκετή για να υποστηριχθεί. Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εστιαστεί η διαχειριστική προσοχή, με ένα νέο τρόπο, στο κόστος εντός της επιχείρησης, δημιουργώντας ευκαιρίες μελέτης της αύξησης της αξίας σε λεπτομερές επίπεδο. Χρησιμοποιεί παραδοσιακές τεχνικές κοστολόγησης και τις συνδέει με τους παράγοντες που οδηγούν σε δαπάνες με τρόπους που επιτρέπουν τους μάνατζερς να αναλύουν την παραγόμενη ή χαμένη αξία εντός της επιχείρησης.

Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων αποτελεί μία τεχνική, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη διαχειριστική συμπεριφορά με την εστίαση του ενδιαφέροντος σε μοντέλα δαπανών, λειτουργικές διαδικασίες, δραστηριότητες υποστήριξης και ευθύνες εντός ολόκληρης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Η πληροφόρηση βάση δραστηριοτήτων έχει υιοθετηθεί στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την υποστήριξη της διοικητικής λήψης αποφάσεων και παρόλο που πολλές επιχειρήσεις μόλις τώρα αρχίζουν να την εφαρμόζουν, άλλες εστιάζουν σε εξωτερικά μέτρα.

Το πιο δημοφιλές εργαλείο εστίασης στην εξωτερική απόδοση είναι η Ανάλυση της Μετοχικής Αξίας. Όπως συμβαίνει συνήθως με τις λεγόμενες «νέες» τεχνικές, η Ανάλυση της Μετοχικής Αξίας δεν είναι νέα. Ουσιαστικά, υπάρχει από τότε που πρωτοεμφανίστηκαν οι μέτοχοι, περισσότερο από έναν αιώνα πριν. Ωστόσο η άποψη ότι η ανάλυση της αξίας στους μετόχους απαιτεί περισσότερα από μία ετησία αναφορά και μερικούς αριθμούς, έγινε δημοφιλής όταν ο Άλφρεντ Ράπαπορτ εξέδωσε το *Παράγοντας Μετοχική Αξία - Creating Shareholder Value* (Free Press, 1986).

Καθώς η εστίαση στη μετοχική αξία διευρύνεται πέραν του τι είναι ορατό στους μετόχους και κινείται μέσα στην επιχείρηση, απαιτούνται μάνατζερς σε κάθε επίπεδο εντός της επιχείρησης για να μελετήσουν το πώς και πού μπορεί να διατηρηθεί και να αυξηθεί η αξία. Αυτό δεν είναι εύκολο να μετρηθεί με τη χρήση παραδοσιακών διαχειριστικών πληροφοριών και ως εκ τούτου πολλές επιχειρήσεις κινούνται προς κάποιας μορφής τεχνική Διαχείρισης βάση Αξίας, αποκτώντας την ικανότητα να εστιάζουν την προσοχή τους σε τομείς όπου η αξία μειώνεται ή μπορεί να αυξηθεί.

Αυτό το κεφάλαιο μελετά το πώς μία μεθοδολογία μετοχικής αξίας μπορεί να εφαρμοστεί σε οικονομικές υπηρεσίες και έπειτα αναλύει τρόπους μέσω των οποίων η διαχείριση της αξίας μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα εντός της επιχείρησης. Στο τέλος περιγράφει πώς η χρήση πληροφοριών βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να φανεί χρήσιμη.

2.2. Εστιάζοντας στη μετοχική αξία

Θα ήταν εύκολο να υποθέσουμε ότι ο τομέας των οικονομικών υπηρεσιών θα ήταν πιο εξοικειωμένος με τα ζητήματα της μετοχικής αξίας από οποιονδήποτε άλλο. Ωστόσο, αυτή η εξοικείωση υφίσταται σχεδόν αποκλειστικά σε σχέση με τη μετοχική αξία τρίτων και σχετικά σπανίως με αυτήν της ίδιας επιχείρησης. Οι επιπλοκές και η ειδική μεταχείριση που απαιτούν οι οικονομικές υπηρεσίες συχνά οδηγούν το μάνατζμεντ στο συμπέρασμα ότι τα πιστωτικά ιδρύματα είναι, κατά κάποιον τρόπο, διαφορετικά και, ως εκ τούτου, δεν πρέπει να απασχολούνται ιδιαίτερα με Αναλύσεις Μετοχικής Αξίας.

Η σύγκριση επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται για κεφάλαιο στα χρηματιστήρια του κόσμου είναι κάτι που οι επενδυτές πράττουν σε καθημερινή βάση. Γενικά εφαρμόζουν μία ποικιλία τεχνικών, οι οποίες περιλαμβάνουν κάποια μορφή Ανάλυσης Μετοχικής Αξίας ώστε να μελετήσουν τη μελλοντική απόδοση όποιας επιχείρησης επιλέγουν για να επενδύσουν.

Τα μέτρα μετοχικής αξίας είναι μελλοντοστραφή και χρησιμοποιούν παλαιότερα αποτελέσματα μόνο όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ως οδηγοί μελλοντικής απόδοσης. Επίσης επικεντρώνονται στην απόδοση διαθέσιμων σε σχέση με το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο. Ενώ το κέρδος είναι θέμα άποψης και ιδιαίτερα εξαρτώμενο από τα χρησιμοποιούμενα λογιστικά πρότυπα, τα ρευστά είναι πραγματικά. Αυτά τα μέτρα επιτρέπουν σε οποιαδήποτε επιχείρηση να συγκριθεί σε εταιρικό επίπεδο, αν και πρέπει να εφαρμόζονται προσεχτικά όταν συγκρίνουν εταιρίες σε διαφορετικό κανονιστικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, η έμφαση στο σταθμικό κόστος του κεφαλαίου και οι ορισμοί που συνήθως εφαρμόζονται σε άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εφαρμοστούν με την ίδια ευκολία σε βιομηχανίες με απαιτήσεις επάρκειας κεφαλαίου το οποίο πρέπει να κρατούν προκειμένου να συμμορφώνονται με τις κανονιστικές αρχές (regulatory capital). Επιπλέον, οι διάφοροι τύποι εργασιών εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος εκμεταλλεύονται το κεφάλαιο με διαφορετικούς τρόπους και μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν τυπικές θεωρίες μετοχικής αξίας, δίχως κάποια προσαρμογή. Οι παρακάτω παράγραφοι μελετούν τα ζητήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή τεχνικών μετοχικής αξίας στη διαχείριση τραπεζών, ασφαλειών και επενδύσεων.

2.3. Ένα τραπεζικό μοντέλο

Το τραπεζικό μοντέλο που αναλύθηκε λεπτομερώς στο *Αναζητώντας τη Μετοχική Αξία – Διαχειρίζοντας τους οδηγούς απόδοσης - In Search of Shareholder Value -Managing the Drivers of Performance*, (Pitman, 1998) των Άντριου Μπλακ, Φίλιπ Ράιτ και Τζον. Ε. Μπάχμαν περιγράφει μία σειρά μακροσκοπικών οδηγών αξίας και εκτιμά την αξία μίας τράπεζας σε μία βάση ελεύθερης ταμειακής ροής. Επίσης δείχνει την ευαισθησία της αξίας μίας τράπεζας σε αλλαγές στους υποκείμενους οδηγούς αξίας. Προτείνονται σε αυτό το μοντέλο δέκα βασικοί οδηγοί αξίας της Μετοχικής Αξίας μίας τράπεζας και μπορούν να συσχετισθούν με τους οικείους τρεις γενικούς οδηγούς, την ανάπτυξη, τα έσοδα και τον κίνδυνο. Αυτοί οι δέκα οδηγοί είναι:

- **Η περίοδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** – η περίοδος κατά την οποία η τράπεζα αναμένεται να έχει λειτουργικό κέρδος (καθαρό λειτουργικό κέρδος μετά των φόρων) πέραν

του κεφαλαιακού κόστους.

- **Κεφαλαιακές δαπάνες** – το ποσό που δαπανήθηκε κατά τη διάρκεια του χρόνου σε νέο πάγιο ενεργητικό, μετά των όποιων μεταβιβάσεων.
- **Αύξηση λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων** – τα λειτουργικά περιουσιακά στοιχεία αποτελούνται από δάνεια και άλλες επενδύσεις. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμες καταθέσεις, δάνεια σε τράπεζες, βραχυπρόθεσμες επενδύσεις, κρατικά ομόλογα και θέση αγοράς ομολόγων.
- **Καθαρό περιθώριο επιτοκίων** – υπολογίζεται ως το καθαρό εισόδημα τόκων σαν ποσοστό των λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων.
- **Αύξηση εσόδων που δε σχετίζονται με τα επιτόκια** – αποτελείται από στοιχεία όπως αμοιβές, προμήθειες και έσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις.
- **Αναλογία του συνόλου των λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο των λειτουργικών εσόδων** – μία μέτρηση του ποσοστού του συνολικού εισοδήματος που απαιτείται για την κάλυψη των δαπανών σε μετρητά.
- **Αξία επισφαλών δανείων** – τα ποσά που φυλάσσονται για την κάλυψη επισφαλών δανείων χρησιμοποιούνται ως κατάλληλη προσεγγιστική τιμή για τις επιπλοκές στην εισροή εσόδων μη αποδοτικών περιουσιακών στοιχείων.
- **Φορολογικός συντελεστής σε ταμειακή βάση** – ο πραγματικός φόρος που πληρώθηκε τη λογιστική περίοδο, συνήθως το προηγούμενο λειτουργικό έτος.
- **Κανονιστική απαίτηση** – το εποπτικό ίδιο κεφάλαιο που απαιτείται να διατηρούν οι τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα.
- **Κόστος ιδίων κεφαλαίων** – υπολογίζεται ως το μερισματικό κέρδος των μετόχων και όχι ως το κέρδος όλων των κατόχων περιουσιακών στοιχείων.

2.4. Ζητήματα στις Ασφαλίσεις

Ο τομέας των ασφαλίσεων επίσης αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς σαν αποτέλεσμα της αποκανονιστικοποίησης και της εισαγωγής στην αγορά των ασφαλειών μη παραδοσιακών παροχών όπως οι τράπεζοασφαλιστές, οι οποίοι συχνά έχουν μία πιστή πελατειακή βάση. Επίσης παρατηρείται μία σύγκληση με μακροχρόνια ασφαλιστικά προγράμματα που λειτουργούν έξω από τη βιομηχανία ασφαλειών και ανταγωνίζονται τις συμβατικές υπηρεσίες ασφάλειας ζωής. Η αυξανόμενη ενημέρωση των πελατών έχει οξύνει την εστίαση στην παραγωγή αξίας.

Οι οικονομικές αναφορές στη βιομηχανία των ασφαλίσεων βασίζονται στην ιστορική ανάπτυξη κανονισμών, σε πρότυπα οικονομικών αναφορών, τις Γενικά Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές (GAAP) και την κλασική επιχειρησιακή διαχείριση και έλεγχο. Οι πραγματιστικές επιρροές παίζουν και αυτές το ρόλο τους. Η λειτουργική πλευρά της επιχείρησης έχει χρονικές επιπλοκές, οι οποίες οξύνονται από την ανάγκη ύπαρξης μίας αποτελεσματικής επενδυτικής στρατηγικής, η οποία απαιτεί μία μακροπρόθεσμη προοπτική. Επίσης παίζει ρόλο το τι τύπου ασφαλιστική εταιρία αναλύεται. Σε μία «κάθετα δομημένη», μικτή ασφαλιστική, η οποία ελέγχει το ίδιο δίκτυο διανομής, επιπρόσθετες ασφάλειες ζωής καταλήγουν σε μία εισροή εισπραγμένων αμοιβών και προμηθειών, οι οποίες παραμένουν εντός της εταιρίας. Έτσι δίνεται το κίνητρο να εγγραφούν νέες εργασίες βραχυπρόθεσμα, ακόμη και αν η μελλοντική τους απόδοση είναι αμφισβητήσιμη.

Με το ίδιο σκεπτικό, σε μία περισσότερο αποκεντρωτική ασφαλιστική εταιρία, η οποία δεν κατέχει το δικό της σύστημα διανομής, η κατώτατη γραμμή στις εγγραφές νέων

εργασιών μπορεί να είναι διαφορετική. Η απόδοση νέων ασφαλειών του κλάδου ζωής μπορεί αρχικά να είναι αρνητική επειδή οι προμήθειες στους διανομείς και το δυναμικό πωλήσεων είναι συχνά μεγαλύτερες από το ασφάλιστρο και ως εκ τούτου το κίνητρο να εγγραφούν νέες εργασίες είναι μάλλον χαμηλό ακόμη και αν η μακροπρόθεσμη απόδοση είναι ιδιαίτερα υψηλή.

Αν και πολύπλοκες, οι ασφαλιστικές εταιρίες παραμένουν επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από τις ίδιες συνθήκες με κάθε άλλη επιχείρηση. Και αυτές πρέπει να παρουσιάσουν κέρδη στους επενδυτές τους, και αυτές θα εξεταστούν εξονυχιστικά από την αγορά. Για αυτόν το λόγο, η μετοχική αξία μπορεί να υπολογισθεί σαν την αξία των εργασιών συν την καθαρή λογιστική αξία των επενδύσεων πλην τα χρέη, όπου :

$$\text{Αξία Επιχείρησης} = \text{Μέσο Κόστος Κεφαλαίου} + \text{Υπολείπουσα Αξία}$$

Τρεις είναι οι βασικές λειτουργίες που εκτελούνται από τις ασφαλιστικές εταιρίες, καθεμία από τις οποίες παράγει το δικό της, ξεχωριστό είδος ταμειακής ροής:

- Η ταμειακή ροή κινδύνου παράγεται από τις βασικές εργασίες και σχετίζεται με την εκτίμηση, την αποδοχή και τη διάχυση του κινδύνου.
- Η ταμειακή ροή επενδύσεων παράγεται όταν οι εταιρίες αυτές λειτουργούν ως χρηματοοικονομικοί μεσολαβητές ή επενδυτικοί διαχειριστές.
- Οι ταμειακές ροές υπηρεσιών παράγονται όταν οι εταιρίες αυτές παρέχουν διοικητικές και άλλες υπηρεσίες, περιλαμβανομένων, για παράδειγμα, υπηρεσιών σχετικές με τον κίνδυνο και με επενδύσεις για άλλες επιχειρήσεις.

2.5. Ασφάλειες ιδιοκτησίας και ζημιών τρίτων ή γενικές ασφάλειες

Τα επενδυτικά έσοδα ανήκουν εξ ολοκλήρου στους μετόχους στη βιομηχανία ασφαλίσεων ιδιοκτησίας και ζημιών και ως εκ τούτου πρέπει να προσμετρηθούν στην ταμειακή ροή. Οι επίσημες απαιτήσεις φερεγγυότητας δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες και οι περισσότερες εταιρίες διατηρούν πολύ μεγαλύτερα αποθέματα.

Τα επενδυτικά περιουσιακά στοιχεία αποτελούν μέρος των ρευστών και των άλλων χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων που έχει μία ασφαλιστική εταιρία στα λογιστικά της βιβλία, σε πραγματική εμπορική αξία και στην αρχή της περιόδου που καλύπτουν οι προβλέψεις. Μιας που εξ ορισμού αυτά τα περιουσιακά στοιχεία αυξάνουν την αξία τους μόνο ανάλογα με το ασφάλιστρο κινδύνου αγοράς, δεν μπορούν να αυξήσουν τη μετοχική αξία.

Κάποιες ρυθμίσεις ίσως να απαιτούνται όπου παρουσιάζονται νέες εργασίες και σαν αποτέλεσμα περισσότερο χρήμα προς επένδυση. Όσον αφορά το κόστος του κεφαλαίου, η χρήση του στις γενικές ασφάλειες είναι η ίδια με άλλες εταιρίες.

Υπάρχουν και άλλοι οδηγοί αξίας πέραν και πάνω από τους συνηθισμένους, οι οποίοι απαντώνται μόνο στις ασφάλειες. Αυτοί περιλαμβάνουν τον όγκο των νέων εργασιών, την αναλογία των εργασιών που διατηρούνται στην εταιρία (σε σχέση με τη σημασία της επανασφάλισης), όπως επίσης και παράγοντες που συνεισφέρουν σε απαιτήσεις και απώλειες.

2.6. Ασφάλεια Ζωής

Το ζήτημα της ασφάλειας ζωής είναι περίπλοκο όσον αφορά τα δικαιώματα ιδιοκτησίας – ή σε ποιον εν τέλει ανήκει το όποιο πλεόνασμα παράγεται από επενδύσεις αλλά στα πλαίσια του συμβολαίου δεν παρέχεται υπόσχεση στον πελάτη ότι του ανήκει. Γενικά, η ασφάλεια ζωής είναι απίθανο να παράγει πολλά προσθετικά κέρδη στους μετόχους. Στις περιπτώσεις όπου ο ασφαλισμένος λαμβάνει το υποσχεθέν αντίτιμο, δεν απομένει τίποτα στους μετόχους. Η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο ενδιαφέρουσα όταν η επιτυχημένη επενδυτική απόδοση διαφέρει από το συμφωνηθέν ποσό. Όπου αυτή είναι μικρότερη, τότε η εταιρία και οι μέτοχοι έχουν τη βάση συμβολαίου, υποχρέωση να καταβάλουν την υποσχεθείσα πληρωμή, πιθανότατα από το αποθεματικό της εταιρίας. Όπου το υποσχεθέν ποσό είναι μικρότερο από την επενδυτική απόδοση, τότε η διαφορά θα αποδοθεί στους μετόχους. Αυτή η απλή αρχή τονίζει το σημαντικότερο ρόλο που έχει το θέμα του δικαιώματος ιδιοκτησίας στην κατανόηση του πως αυξάνεται η απόδοση της μετοχική αξία στη βιομηχανία των ασφαλίσεων.

2.7. Διαχείριση κεφαλαίων

Στο *Αναζητώντας τη Μετοχική Αξία – Διαχειρίζοντας τους οδηγούς απόδοσης (In Search of Shareholder Value - Managing the Drivers of Performance)*, των Αντριου Μπλακ, Φίλιπ Ράιτ και Τζον. Ε. Μπάχμαν (Pitman, 1998) μελετάται το πως οι διαχειριστές κεφαλαίων στην πραγματικότητα διαχειρίζονται τις εργασίες τους, εφαρμόζοντας, για μια ακόμη φορά, τη θεωρία της Μετοχικής Αξίας στη βιομηχανία. Κατέληξαν ότι υπάρχουν επτά οδηγοί που επηρεάζουν σημαντικά τη μετοχική αξία, τους οποίους και συνδύασαν σε ένα μοντέλο «Αύξησης Κεφαλαίου». Αυτοί οι επτά είναι :

- **Έσοδα προμηθειών/μέσος δείκτης υπό διαχείριση κεφαλαίων** – αποτελεί ένδειξη του βαθμού επιτυχίας μίας εργασίας στο να συγκεντρώνεται σε δραστηριότητες με λογικά κέρδη.
- **Ανάπτυξη Υπό διαχείριση κεφαλαίων (μέσος όρος)** - αποτελεί οδηγό κλειδί για την επιχείρηση, μιας που σε μεγάλο βαθμό ορίζει το μικτό παραγόμενο εισόδημα. Πρέπει ωστόσο να διαχωρίσουμε την αλλαγή στην αξία των υπαρχόντων κεφαλαίων και την αξία των νέων κεφαλαίων και των οριστικών εντολών εκδόσεως ομολογιακού δανείου.
- **Περιθώρια Κέρδους προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)**- αναφέρεται στο περιθώριο που κερδίζει η εταιρεία αφού αφαιρεθούν κόστη και δαπάνες, αλλά προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων. Παρέχει μία γενική ένδειξη της αποτελεσματικότητας μίας εταιρείας.
- **Φορολογικός συντελεστής σε ταμειακή βάση** - αντιπροσωπεύει μία έκπτωση στην ελεύθερη ταμειακή ροή και ποικίλλει από εταιρεία σε εταιρεία του κλάδου.
- **Αναλογία Κεφαλαιακών δαπανών προς πωλήσεις** - συχνά θεωρείται ασήμαντος, επειδή

τα αποτελέσματά του συνήθως είναι πολύ μικρά σε σχέση με άλλα, όπως τα υπό διαχείριση κεφάλαια. Όμως η δαπάνες κεφαλαίου μπορούν να προκαλέσουν ιδιαίτερα μεγάλη απορρόφηση πόρων.

- **Κόστος κεφαλαίου** - οι περισσότερες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται κεφάλαια δε δεσμεύονται οι ίδιες πρακτικά από δάνεια, οπότε αυτό μειώνεται στο κόστος των ιδίων κεφαλαίων.

- **Περίοδος διάρκειας ανάπτυξης** - η περίοδος κατά την οποία μία εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων αναμένεται να παράξει μετοχική αξία έχοντας περισσότερα έσοδα από δαπάνες κεφαλαίου.

2.8. Διοίκηση βάση Αξίας

Πολλοί από αυτούς τους οδηγούς είναι μετρήσιμοι σε εταιρικό επίπεδο. Ωστόσο, η προσπάθεια εφαρμογής αυτών των τεχνικών μέσα σε μία επιχείρηση ώστε να αξιολογηθούν οι διάφοροι τύποι εργασιών μπορεί να είναι πολύ πιο υποκειμενική και άλλες αναλύσεις αριθμοδεικτών αποδεικνύονται πιο χρήσιμες. Πρακτικά, η διαχείριση εργασιών μέσα σε οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα, απαιτεί πολλές περισσότερες πληροφορίες και μέτρα απόδοσης από μία απλή μέτρηση εσόδων. Οι εργασίες πρέπει να αποτελούν μέρος ενός στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο να συμπεριλαμβάνει τα επιμέρους στοιχεία με άποψη προς το μέλλον και να εστιάζει την προσοχή της διοίκησης στην αύξηση αξίας των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσει.

2.9. Απόδοση του οικονομικού κεφαλαίου

Μία απόδοση του οικονομικού κεφαλαίου, όπως αυτή φαίνεται στο σχήμα 2.1 είναι ένας πιθανός τρόπος εκτίμησης της αξίας των διαφόρων στοιχείων ενός πολύπλευρου πιστωτικού ιδρύματος. Αυτό το μοντέλο έχει το πλεονέκτημα να παράγει μία μέτρηση η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο απόδοσης κάθε εργασίας μέσα σε μία επιχείρηση ξεχωριστά ως προς εξωτερικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο αντίκτυπος του καταλογισμού έμμεσου κόστους και πιστώσεων ιδίου κεφαλαίου μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα σύγκρισης. Η σύγκριση των εσόδων μίας επιχείρησης που έχει το δικό της διοικητικό συμβούλιο και δραστηριότητες υποστήριξης (περιλαμβανόμενες στον συνολικό υπολογισμό μέσα στο έμμεσο κόστος) με έναν καταλογισμό ενός μέρους του γενικού κόστους μίας πολυδιάστατης επιχείρησης μπορεί να μην είναι ρεαλιστική. Αν είναι αναγκαίο να συγκριθούν ανεξάρτητες εργασίες με αυτόν τον τρόπο, τότε ίσως θα ήταν καλύτερο να εκτιμηθεί το έμμεσο κόστος και οι πιστώσεις ιδίου κεφαλαίου που ίσως να υπήρχαν αν οι εργασίες αυτές ήταν ανεξάρτητες επιχειρήσεις αντί να καταλογιστεί απλά ένα μέρος των εταιρικού κόστους.

2.10. Παράγοντες που επηρεάζουν την αξία

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αξία στα πιστωτικά ιδρύματα εξαρτώνται, σε κάποιο βαθμό, από τον τύπο των εργασιών που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση. Είναι πιθανό να περιλαμβάνουν κάποιους, αν όχι το σύνολο, των παρακάτω τύπων:

- κόστος κεφαλαίου με προσαρμογή στον κίνδυνο
- στάθμιση κινδύνου νέων δανείων και άλλων επενδύσεων

- απόδοση από τοκισμό
- απόδοση εκμετάλλευσης χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου
- φερεγγυότητα
- δείκτης του συνόλου των λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο των λειτουργικών εσόδων
- επισφαλή χρέη /δάνεια και επενδύσεις
- πληρωμένος φόρος /σύνολο λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων
- δαπάνες κεφαλαίου /συνολικό ενεργητικό

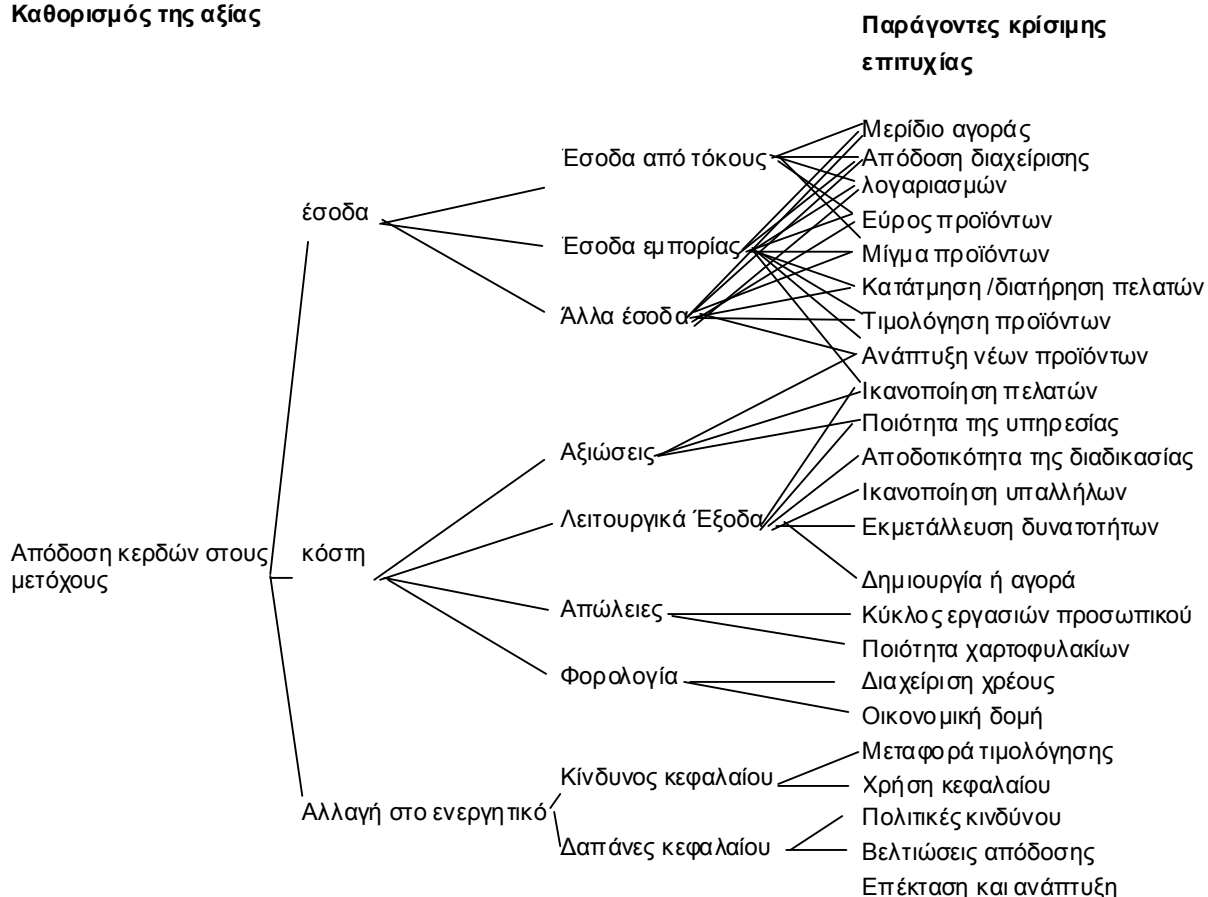
Ωστόσο, αυτοί οι παράγοντες είναι απλά δείκτες απόδοσης. Η ίδια η απόδοση μπορεί να διαχειριστεί μόνο κοιτώντας τους παράγοντες κριτικής επιτυχίας, οι οποίοι την υποστηρίζουν και παρακολουθώντας την απόδοση με τη χρήση μίας μίξης οικονομικών και μη οικονομικών δεικτών.

Η τρέχουσα θέση της επιχείρησης μπορεί, ως εκ τούτου, να μετρηθεί όπως οποιαδήποτε άλλη επένδυση όσον αφορά το οικονομικό όφελος που είναι διαθέσιμο στους μετόχους. Ωστόσο, η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό μπορεί να επιθεωρηθεί ακριβέστερα αν ελεγχθούν οι υποκείμενοι παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας. Οι παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας είναι πιθανό να σχετίζονται με το οικονομικό όφελος διαθέσιμο στους μετόχους όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1

Αυτοί οι παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας είναι ο περιορισμένος αριθμός των στοιχείων, τον οποίων το αποτέλεσμα, αν είναι ικανοποιητικό, θα εξασφαλίσει την επιτυχή επίδοση ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αποτελούν τα σημεία συσχετισμού μεταξύ του υψηλού επιπέδου, θεωρητικού οράματος και των αυστηρών, πραγματικών μέτρων απόδοσης και στόχων που πρέπει να τίθενται ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση σε απόδοση. Αποτελούν τις λίγες περιοχές κλειδιά, όπου «τα πράγματα πρέπει να πάνε σωστά», ώστε να ανθήσει η επιχείρηση. Αν τα αποτελέσματα σε αυτά τα σημεία δεν είναι ικανοποιητικά, τότε οι προσπάθειες της επιχείρησης για τη δεδομένη περίοδο θα είναι και αυτές λιγότερο επιθυμητές. Ως αποτέλεσμα, οι παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας είναι χώροι δραστηριοτήτων στους οποίους η διοίκηση πρέπει να δείχνει συνεχή και μεγάλη προσοχή. Σχηματίζουν τη βάση των βασικών δεικτών απόδοσης, με τους οποίους μπορεί να παρακολουθείται κάθε μανάτζερ.

Σχήμα 2.1 Παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας

Καθορισμός της αξίας



Οι παράγοντες κρίσιμης επιτυχίας πρέπει να καλύπτουν όλες τις απόψεις της επιχείρησης και ως εκ τούτου, πρέπει να συμπεριλαμβάνουν οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες. Οι δείκτες ποικίλλουν ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης και τους τύπους εργασιών με τους οποίους λειτουργεί και σχηματίζει τη βάση της Διοίκησης βάση Αξίας εντός της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η αυξημένη μετοχική αξία που απαιτείται από τους επενδυτές.

2.11. Χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας

Η σημασία της κατανόησης του που παράγεται η αξία μέσα στην επιχείρηση αναλύθηκε πρωτύτερα. Ωστόσο, απαιτείται λεπτομερής ανάλυση της επιχείρησης για να καθοριστεί ποια μέρη της αυξάνουν ή μειώνουν την ελεύθερη ταμειακή ροή. Η αλυσίδα της αξίας, όπως την όρισε ο Μάικλ Πόρτερ στο βιβλίο του *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Παράγοντας και Διατηρώντας Ανώτερη Απόδοση – (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)* (Free Press, 1985), προτείνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σα μία ροή δραστηριοτήτων που τελούνται για να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε πελάτες. Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην ίδιο τομέα είναι πιθανό να έχουν παρομοίως ρυθμισμένες αλυσίδες αξίας, αλλά πρέπει να προσαρμόζουν τις δραστηριότητες στη ατομική τους αλυσίδα αξίας (ή αλυσίδες για κάθε διαφορετικό τύπο εργασιών) για να παράγουν ένα πακέτο αξίας, το οποίο θα κριθεί από τους πελάτες ότι παρέχει την καλύτερη αξία, όταν αυτοί θα το συγκρίνουν με τον ανταγωνισμό.

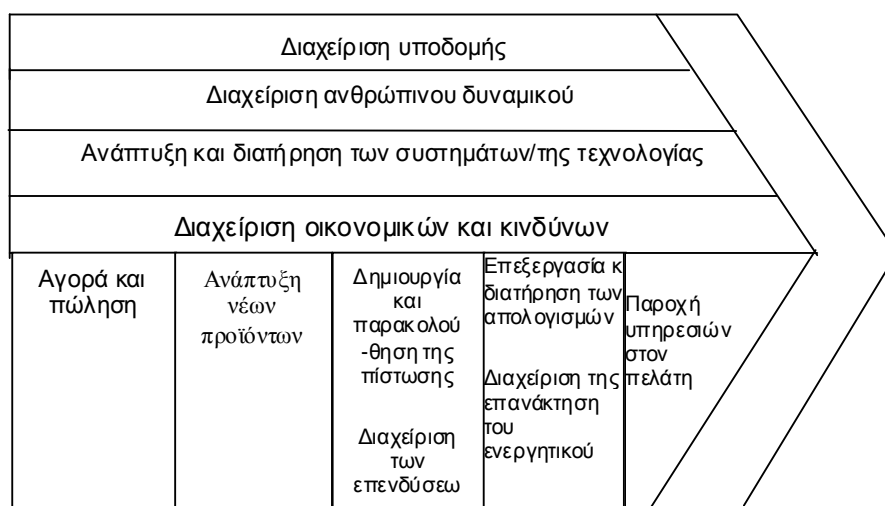
Ο Πόρτερ προτείνει ότι τα στοιχεία της αλυσίδας αξίας πρέπει να διαχωριστούν, αν :

- αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό του κόστους λειτουργίας
- η συμπεριφορά κόστους των στοιχείων είναι διαφορετική
- τελούνται από τους ανταγωνιστές με διαφορετικό τρόπο
- έχουν μεγάλη πιθανότητα να παράγουν διαφοροποίηση

Πιθανές αλυσίδες αξίας για τραπεζικές και ασφαλιστικές εργασίες παρουσιάζονται στα Σχήματα 2.2 και 2.3. Αυτά τα διαγράμματα κατηγοριοποιούν τα στοιχεία της αλυσίδας αξίας σε δύο βασικούς τύπους: τον πρωταρχικό και τον υποστηρικτικό. Τα πρωταρχικά στοιχεία, όπως η ανάπτυξη του προϊόντος, οι λειτουργίες, η διανομή κλπ είναι οι δραστηριότητες εκείνες που άμεσα αφορούν την παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στον πελάτη. Τα δευτερεύοντα στοιχεία, όπως η διαχείριση των υποδομών, του προσωπικού, της τεχνολογίας και του κινδύνου, παρέχουν το βασικό πλαίσιο που απαιτείται για να λειτουργήσουν τα πρωταρχικά στοιχεία.

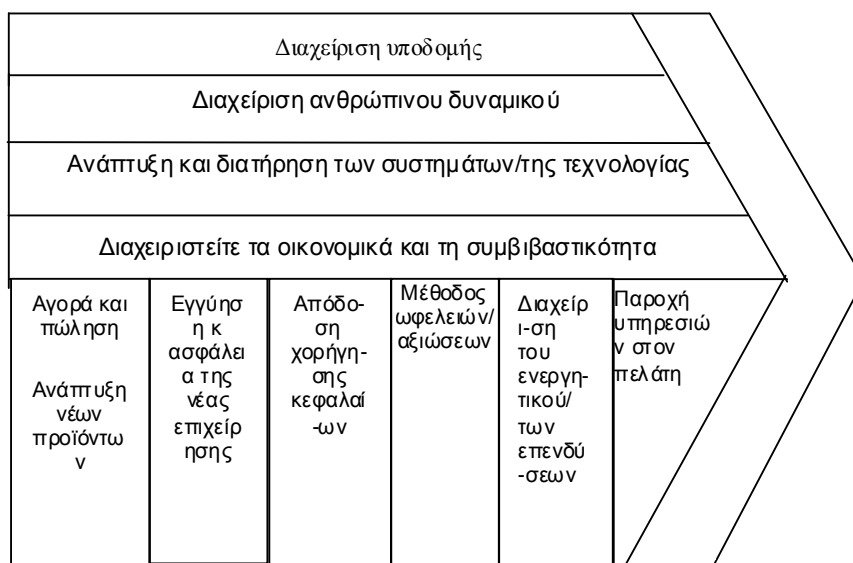
Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας απεικονίζει μία λογική ακολουθία στοιχείων ή διαδικασιών εντός της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο αλληλεπίδρασης με τη διοίκηση, σχετικό με τη λειτουργία εργασιών της επιχείρησης. Το μοντέλο αλυσίδας αξίας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως λίστα ελέγχου αναγνώρισης των διαδικασιών εργασιών μίας επιχείρησης. Η διαφοροποίηση μεταξύ πρωταρχικών και υποστηρικτικών στοιχείων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη.

Τράπεζες



Σχήμα 2.2 Παράδειγμα τραπεζικής αλυσίδα αξίας

Ασφάλειες



Σχήμα 2.3 παράδειγμα ασφαλιστικής αλυσίδας αξίας

Το μοντέλο αλυσίδας αξίας παρέχει μία περιληπτική παρουσίαση των διαδικασιών εργασιών μίας επιχείρησης, σημειώνοντας την ανάγκη να μελετηθούν οι συνδεδεμένες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων και ο αντίκτυπος της αλλαγής οποιουδήποτε από αυτά τα στοιχεία στα υπόλοιπα. Δίνεται έμφαση στη βελτιστοποίηση σε ολόκληρο το εύρος της επιχείρησης παρά στην ατομική βελτιστοποίηση σε επίπεδο ατομικών εργασιακών στοιχείων και το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας είναι χρήσιμο στην εκτίμηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε αλλαγές (αναμενόμενες ή μη) του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Χάρτες διαδικασιών μπορούν να παρέχουν ένα συστηματικό τρόπο έρευνας της αλυσίδας αξίας μίας επιχείρησης και του πώς τα στοιχεία της αλληλεπιδρούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι διαδικασίες εργασιών είναι από τη φύση τους διαλειτουργικές, δηλαδή ρέουν ανάμεσα από τα λειτουργικά και διατμηματικά όρια. Η βελτίωση της απόδοσης σε ένα τμήμα συχνά απαιτεί καλύτερη ροή πληροφοριών από κάποιο άλλο τμήμα ή την αλλαγή της εκροής διεργασίας, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη ικανοποίηση από την πλευρά των πελατών.

Μία διαδικασία μπορεί να οριστεί ως μία μετρήσιμη, αλληλένδετη ομάδα δραστηριοτήτων, η οποία μπορεί να ρέει ανάμεσα από τα όρια των διαφόρων τμημάτων. Οι διαδικασίες εργασιών σχηματίζουν ένα μοντέλο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που σκοπεύουν να επιτύχουν ή να ξεπεράσουν τις προσδοκίες των πελατών παράγοντας κέρδος. Η διοίκηση πρέπει να βελτιστοποιήσει το μοντέλο αυτό εξασφαλίζοντας τη συνεργασία των διαδικασιών προς την επίτευξη του στόχου αυτού.

Ο ορισμός αυτών των διαδικασιών μπορεί να αποτελέσει ένα περίπλοκο έργο στις περισσότερες πολυλειτουργικές επιχειρήσεις χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και μπορεί να βοηθηθεί από μία πλήρη κατανόηση της αλυσίδας αξίας για την εταιρεία για κάθε υποτομέα στον οποίο παράγεται εργασία. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λίστα ελέγχου αναγνώρισης διαδικασιών εργασιών και παρέχει μία περιληπτική παρουσίαση των

στρατηγικών διαδικασιών, οι οποίες μπορούν έπειτα να υποδιαιρεθούν, ώστε να σχηματίσουν τις διαδικασίες εργασιών μέσω των οποίων μπορεί να διοικηθεί η επιχείρηση.

Η Διοίκηση βάση Αξίας απαιτεί από την επιχείρηση να προβεί σε κάποιο είδος ανάλυση δραστηριοτήτων, ώστε να αναγνωρίσει τις δραστηριότητες μέσα σε κάθε τμήμα και να επιτρέψει την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων για να σχηματίσει δραστηριότητες, οι οποίες μετά μπορούν να ελεγχθούν και να τεκμηριωθούν. Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση, ώστε να οριστεί το κόστος / όφελος κάθε βελτίωσης και υποστηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.12. Πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης

Μία έρευνα που διεξάχθη το 1990 από τον Ρόμπερτ Κάλβαν της Οικονομική Σχολής του Χάρβαρντ και τον Ντέιβιντ Νόρτον της εταιρίας Nolan, Norton & Co. πρότεινε ότι ο συνολικός στόχος μίας επιχείρησης είναι να παράγει μακροπρόθεσμη οικονομική αξία. Ανακάλυψαν ότι πολλές επιχειρήσεις αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι ο παραδοσιακός χρηματοοικονομικός προσανατολισμός των συστημάτων μέτρησης απόδοσης που χρησιμοποιούν δεν είναι πλέον ικανοποιητικός και ότι μία ευρύτερη ποικιλία μετρήσεων μπορεί να αποτελέσει καλύτερο μέσο διοίκησης της επιχείρησης. Ο πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης, ανεπτυγμένος ως το αποτέλεσμα της έρευνάς τους, ενσωματώνει αυτές τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις με μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις σχετικές με τους πελάτες, τις λειτουργίες και το προσωπικό, οι οποίες είναι ζωτικές για την ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα (δες Σχήμα 2.4)

Ένας πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πρέπει να διευκολύνει τη στρατηγική παρακολούθηση και έλεγχο, καθώς και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και την απόδοση κινήτρων των μάνατζερς σε σχέση με τους εταιρικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Παρέχει πληροφορίες για να συμβάλει στη συνολική διοίκηση της επιχείρησης, συνδέοντας όλες τις διαδικασίες μέσα στην αλυσίδα αξίας για να παρέχει μία συνολική εικόνα της απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με το όραμά της.

Συμπληρώνει τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις με λειτουργικά μέτρα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις καινοτόμες και βελτιωτικές δραστηριότητες που προηγούνται των βελτιώσεων της απόδοσης. Δεν μπορούν να παραχθούν όλες οι απαραίτητες για την παρακολούθηση της απόδοσης πληροφορίες εσωτερικά.

Τα σχετικά με τους πελάτες μέτρα, για παράδειγμα, μπορεί να απαιτούν έρευνες που θα καταδεικνύουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά την ποικιλία των προϊόντων, την ποιότητα των υπηρεσιών και την αίσθηση των πελατών ότι τα χρήματά τους έπιασαν τόπο. Επίσης, μπορούν να πραγματοποιηθούν μετρήσεις της απόδοσης των διαδικασιών και να συγκριθούν με ανεξάρτητους εξωτερικούς στόχους, αν και σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να προέχει η αναγνώριση της βέλτιστης πρακτικής εσωτερικά.

Σχήμα 2.4 Πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης



Τα μέτρα σε μία κάρτα βαθμολόγησης περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά στοιχεία και απαιτούν τη συλλογή στατιστικών που θα καλύπτουν ολόκληρη την ακτίνα δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης. Αυτά τα στοιχεία δεδομένων πιθανότατα θα περιλαμβάνουν:

Οικονομικά στοιχεία

- έσοδα ανά πελάτη
- κέρδος ανά προϊόν
- κόστος ανά κέντρο κόστους
- ισοζύγια ανά προϊόν
- ισοζύγια ανά πελάτη
- πληροφορίες κινδύνου
- χρήση κεφαλαίου

Μη οικονομικά στοιχεία

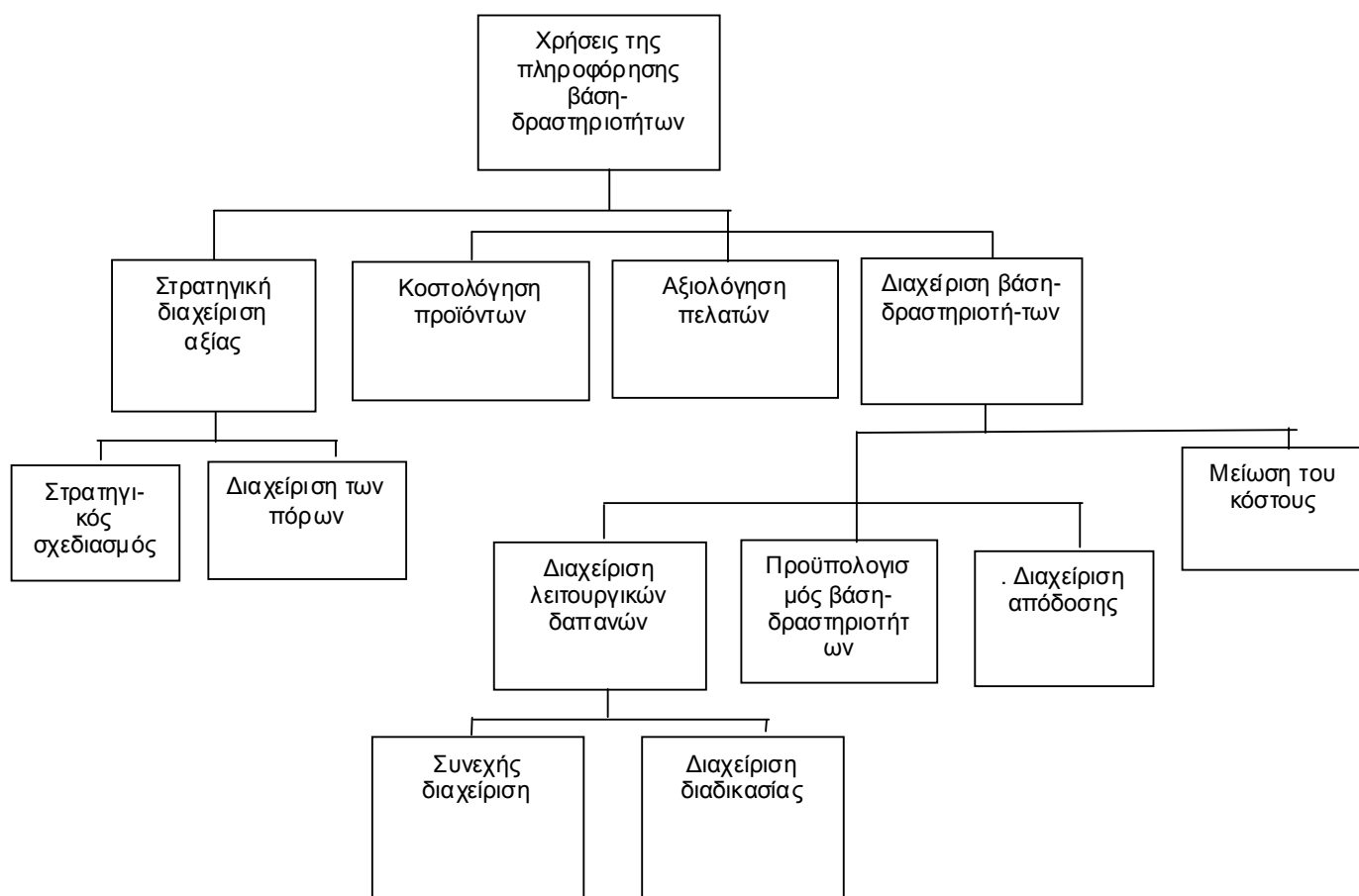
- όγκοι δραστηριοτήτων
- μονάδες μέτρων
- όγκοι συναλλαγών
- όγκοι προϊόντων
- δραστηριότητα πελατών ανά προϊόν
- τιμές λάθους
- τζίρος προσωπικού
- αξιολόγηση πελατών (ικανοποίηση πελατών, ανάγκες αυτών κλπ)

Πολλά από αυτά τα δεδομένα συλλέγονται ως κομμάτι ενός συστήματος Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων και είναι διαθέσιμα σε συνεχή βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση, αν η ανάλυση βάση Διαδικασιών είναι ενσωματωμένη μέσα στα συστήματα πληροφοριών της διοίκησης.

2.13. Χρήσεις της πληροφορικής βάση Δραστηριοτήτων

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μία ποικιλία σκοπών, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.5 Μπορεί να σχηματίσει τη βάση ενός συστήματος διοίκησης βάση Αξίας, το οποίο ίσως να ενσωματώνει προϋπολογισμό βάση Δραστηριοτήτων και να χρησιμοποιεί την ανάλυση δραστηριοτήτων σαν τρόπο μέτρησης και παρακολούθησης του κόστους, του όγκου, της αξίας και της ποιότητας των εργασιακών διαδικασιών. Οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης κόστους / πόρων, δίνοντας έμφαση στο χρόνο ανάμεσα στη δαπάνη και την κατανάλωση, αναλύοντας τους παράγοντες που προκαλούν την αρχική δαπάνη και παρακολουθώντας την κατανάλωση πόρων και την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων. Δεν ελέγχει την επιχείρηση, απλά παρέχει πληροφορίες που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων στη διαδικασία διοίκησης, παρέχοντας δείκτες, οι οποίοι βοηθούν να φανεί τη χρήση του κόστους εντός της επιχείρησης.

Σχήμα 2.5 Χρήσεις της πληροφορικής βάση Δραστηριοτήτων



Η συμβολή της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων στην κατανόηση της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση από τη διοίκηση μπορεί να είναι σημαντική. Η κατηγοριοποίηση δραστηριοτήτων σε αυτές που έχουν να κάνουν με το προϊόν και τον πελάτη και αυτές που συντηρούν την εταιρική υποδομή παρέχει στη διοίκηση τη δυνατότητα να εκτιμά το ποσό της προσπάθειας που έχει επενδυθεί στις διάφορες εργασιακές διαδικασίες εντός της επιχείρησης και να χρησιμοποιεί την ανάλυση βάσης Αξίας για να στοχεύσει χώρους προς βελτίωση. Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη μέτρηση απόδοσης και για την ποσοτικοποίηση οποιασδήποτε βελτίωσης σε χρόνο ή κόστος που σχετίζεται με τις δεδομένες δραστηριότητες.

Εναλλακτικά, το κόστος του προϊόντος και του πελάτη και η ανάλυση απόδοσης κέρδους βασίζεται σε υπάρχουσα γνώση κόστους και συμπεριφοράς και είναι πιθανό να σχηματίσει τη βάση για τακτικές εκθέσεις. Κάποια μοντελοποίηση μπορεί να είναι απαραίτητη, ωστόσο, στην ανάπτυξη νέου προϊόντος ώστε να εκτιμηθεί το κατά προσέγγιση κόστος της διανομής του προϊόντος πριν από την εισαγωγή του στην αγορά.

Η κοστολόγηση του προϊόντος, η ανάλυση αξιολόγησης των πελατών και η διοίκηση βάσης Δραστηριοτήτων πραγματοποιούνται γενικά σε πιο τακτά χρονικά διαστήματα και σε σταθερή βάση. Εντός της διοίκησης βάσης Δραστηριοτήτων, ωστόσο, η μείωση του κόστους μπορεί να αποτελεί εξαίρεση στην απαίτηση για τακτικές εκθέσεις, μιας που η πληροφόρηση βάσης Δραστηριοτήτων μπορεί να σχηματίσει τη βάση μίας άσκησης ανάλυσης κόστους / οφέλους σχετικά με τις διακριτικές δαπάνες και την αποτελεσματικότητα των θεμελιωδών δραστηριοτήτων.

2.14. Διοίκηση Στρατηγικής Αξίας

Η πληροφόρηση βάσης Δραστηριοτήτων έχει προταθεί σαν ένα από τα πιο δυνατά εργαλεία που έχουν επινοηθεί για τη βελτίωση της λήψης τακτικών και στρατηγικών αποφάσεων και την αύξηση του εταιρικού ελέγχου κόστους. Καθιστά τους διευθυντές οποιασδήποτε επιχείρησης ικανούς να αναγνωρίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική του κόστους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Γενικά, όταν η πληροφόρηση βάσης Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται για τη διαχείριση στρατηγικού κόστους, η άσκηση περιλαμβάνει κάποια μορφή υποθετικής «τι θα γινόταν αν» ανάλυσης. Αυτό ισχύει οποιοδήποτε μελετούμε τον αντίκτυπο των επενδύσεων σε νέα ή διαφορετικά προϊόντα, αγορές ή τεχνικά περιβάλλοντα. Η διαχείριση στρατηγικού κόστους είναι γενικά περισσότερο μελλοντοστραφής και είναι πιθανό να ασκείται σε λιγότερο συχνή βάση από άλλους τύπους Κοστολόγησης βάσης Δραστηριοτήτων. Οι λόγοι για την πραγματοποίηση Κοστολόγησης βάσης Δραστηριοτήτων για τη διαχείριση του στρατηγικού κόστους μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη αναθεώρησης της συνολικής κατεύθυνσης της επιχείρησης σαν αποτέλεσμα μίας συγχώνευσης, απόκτησης ή εξαγοράς. Μπορεί να αποτελεί μέρος μίας άσκησης στρατηγικού σχεδιασμού ή μπορεί απλά να είναι απαραίτητη μπροστά σε μία σημαντική απόφαση επένδυσης ή επενδυτικής απόσυρσης. Είναι σχετικά απίθανο να πραγματοποιείται συχνότερα από μία φορά το χρόνο.

Η Κοστολόγηση βάσης Δραστηριοτήτων παρέχει πληροφορίες που δίνουν έμφαση στις περιοχές υψηλού κόστους όπου πρέπει να επικεντρώνεται η προσοχή. Παρέχει ένα εργαλείο με το οποίο μπορεί να μετρηθεί το κόστος / όφελος που σχετίζεται με την επένδυση σε νέα προϊόντα, αγορές, τεχνολογία κλπ., καθώς και να αποδοθούν προτεραιότητες σε εναλλακτικές επενδύσεις ως προς το αν αξίζουν τα χρήματά τους και ως προς τον αντίκτυπό τους στην εταιρική απόδοση. Επίσης, δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να επισημάνει

περιοχές μέσα στο ίδρυμα, όπου χρησιμοποιούνται υπερβολικές ποσότητες πόρων. Παρέχει πληροφορίες για τους παράγοντες που προκαλούν το κόστος και μπορούν, ως εκ τούτου, να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο εξαγορών, συγχωνεύσεων ή της ανάπτυξης νέων εργασιών. (Το κεφάλαιο 8 καταδεικνύει το πως η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί πρακτικά με αυτόν τον τρόπο)

Επίσης υποστηρίζει τη διοίκηση βάση Αξίας μέσω της κατανόησης των δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης και συμβάλλει στην αναγνώριση αυτών των δραστηριοτήτων και διαδικασιών, προϊόντων, πελατών και μονάδων εργασίας που προσθέτουν αξία και αυτών που καταναλώνουν αξία.

Οι χρήσεις της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων στην αύξηση της στρατηγικής αξίας μπορεί να επιμερισθεί κάτω από δύο τίτλους :

- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Διαχείριση πόρων

2.15. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η Πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό εστιάζοντας την προσοχή σε αυτούς τους παράγοντες που καθορίζουν τις δαπάνες σε εργασιακές δραστηριότητες, όπως οι τύποι προϊόντων ή των αγορών. Αποτελεί τη βάση των υπολογισμών της μετοχικής αξίας και μπορεί να συμβάλλει στη θέσπιση προτεραιοτήτων στις εργασιακές δραστηριότητες, επειδή μπορεί να παρέχει πληροφόρηση σχετική με το κόστος / όφελος που πρόκειται να παραχθεί από συγκεκριμένες εργασίες, γεωγραφικές αγορές, ομάδες προϊόντων ή πελατών και το εν δυνάμει όφελος που μπορεί να παραχθεί από μελλοντική επένδυση σε μία συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση.

Η βασική στρατηγική εστίαση της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων είναι η επιρροή της επιχειρησιακής στρατηγικής με την παροχή πληροφοριών που αναγνωρίζουν την ελαστικότητα μέσα στη βάση κόστους. Αυτή η ελαστικότητα σχετίζεται με την ικανότητα χρήσης ήδη πραγματοποιημένων εξόδων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με τη γνώση του είδους δαπανών που απαιτείται για την επιχείρηση αλλαγής κατευθύνσεως.

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μίας ανάλυσης αλυσίδας αξίας ως τρόπο επιμερισμού των στρατηγικά σχετικών δραστηριοτήτων ώστε να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά του κόστους. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει μία θεώρηση της σχέσης κόστους / τιμής και τρόπους με τους οποίους μπορεί να προστεθεί αξία, ώστε να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα ή να μεγιστοποιηθεί η τιμή που μπορεί να επιτευχθεί.

2.16. Διαχείριση πόρων

Οι πόροι μέσα σε ένα πιστωτικό ίδρυμα περιλαμβάνουν το κεφάλαιο, τα κόστη και τους ανθρώπους. Η διαχείριση του κεφαλαίου είναι πέραν του σκοπού αυτού του κειμένου. Η διαχείριση του κόστους εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τη διαχείριση του κόστους προσωπικού (ακόμη και τώρα, περισσότερο από το μισό του παραγόμενου κόστους οποιουδήποτε πιστωτικού ιδρύματος) και η διαχείριση ανθρώπων εξαρτάται από την παροχή κινήτρων, τα οποία, με τη σειρά της, εξαρτάται από την επικοινωνία. Η επικοινωνία

υποβοηθάται από τη γνώση των υποκείμενων δραστηριοτήτων και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εστιάσει την προσοχή στους παράγοντες που καθορίζουν τις δαπάνες σε σημαντικά σχέδια ή δραστηριότητες και μπορεί να συμβάλλει στην ανάλυση κόστους / οφέλους ανεξάρτητων πρωτοβουλιών και, ως εκ τούτου, να βοηθήσει στη θέσπιση προτεραιοτήτων εναλλακτικών λύσεων για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των επενδύσεων σύμφωνα με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρίας.

Παρομοίως, επειδή αναγνωρίζει γιατί προκαλείται το κόστος και το συσχετίζει με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει πότε πρέπει να προκαλείται κόστος, όπως, για παράδειγμα, πότε / αν πρέπει να πραγματοποιηθεί μία μεταφορά σε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις ή να αντικατασταθούν κάποια βασικά συστήματα. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειριστεί το κόστος με βάση τη δαπάνη (την απόφαση να αγοραστεί / μισθωθεί ένα νέο κτίριο) παρά την κατανάλωση (την κατοχή αυτού).

2.17. Κοστολόγηση Προϊόντος

Η κοστολόγηση του προϊόντος αποτελεί τη συνηθέστερη χρήση της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων και συχνά σχηματίζει τη βάση της τιμολόγησης των προϊόντων και της ανάλυσης απόδοσης κέρδους αυτών. Η ανάλυση Κόστους βάση Δραστηριοτήτων ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν την υπάρχουσα ανάλυση κόστους για να μελετήσουν τους υποκείμενους οδηγούς κόστους σε σχέση με τις βασικές εργασιακές διαδικασίες και, ως εκ τούτου, να αποκτηθεί μεγαλύτερη κατανόηση της δυναμικής του κόστους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο χρηματοοικονομικό τομέα, όπου το συνεχώς ανταγωνιστικότερο περιβάλλον και ο βαθμός της διαφοροποίησης των προϊόντων που απαιτείται για τη συντήρηση ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς απαιτεί την αποτελεσματική πληροφόρηση σχετικά με το κόστος της ανάπτυξης και της παροχής τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κόστος προϊόντος βάση Δραστηριοτήτων γενικά περιλαμβάνει όλα τα κόστη που επηρεάζονται από τους οδηγούς κόστους και τα μέτρα δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Συνήθως εξαιρείται το βασικό κόστος υποστήριξης της συντήρησης της όλης επιχείρησης, αν και αυτό μπορεί να επιμερισθεί πίσω σε ανεξάρτητα προϊόντα, σε αυθαίρετη βάση, ώστε να υπολογιστεί το κόστος ενός πλήρως απορροφημένου προϊόντος, αν αυτό θεωρείται χρήσιμο.

Η χρήση της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων σε βάση της κοστολόγησης προϊόντων είναι εφαρμόσιμη σε κάθε τύπο πιστωτικού ιδρύματος, αν και η σημασία της λεπτομερούς ανάλυσης του λειτουργικού κόστους ανά προϊόν μπορεί να είναι λιγότερο σχετικό σε αυτές τις επιχειρήσεις όπου ένα υψηλό ποσοστό του κόστους δε σχετίζεται με δραστηριότητες αλλά με τα κόστη επιτοκίου ή επανασφάλισης.

Η πληροφόρηση βάση δραστηριοτήτων σε βάση κοστολόγησης προϊόντων δεν είναι μόνο εφαρμόσιμη σε αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στην εξωτερική αγορά, αλλά και σε αυτές τις εσωτερικές υπηρεσίες για τις οποίες απαιτείται κάποια μορφή κόστους μεταφοράς. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε βάση για την τιμολόγηση της εσωτερικής μεταφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται σε άλλα μέρη της επιχείρησης και ίσως να εστιάσουν την προσοχή της διοίκησης στην ευκαιρία είτε να

παρέχουν την υπηρεσία αυτή σε άλλες εξωτερικές επιχειρήσεις είτε να αγοράσουν την υπηρεσία αυτή από κάποιον εξωτερικό πάροχο σε χαμηλότερο κόστος. Η πιο συνήθης μορφή τιμολόγησης εσωτερικής μεταφοράς στο χρηματοοικονομικό τομέα είναι η εσωτερική χρέωση για κεφάλαια που μεταφέρονται προς και από τη λειτουργία του θησαυροφυλακίου και για υπηρεσίες IT (τεχνολογίας της πληροφορικής) που παρέχονται από μία κεντρική λειτουργία υποστήριξης.

2.18. Αξιολόγηση Πελατών

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάλυση της αξιολόγησης των πελατών. Το κόστος της παροχής του μείγματος προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν πελάτη ή τύπο πελάτη βασίζεται συνήθως στις πληροφορίες κόστους του προϊόντος, αλλά μπορεί να διαμορφωθεί ώστε να περιλαμβάνει και αυτά τα κόστη (όπως η διαχείριση σχέσεων) που μπορούν να αποδοθούν άμεσα στον κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών. Τα έσοδα που σχετίζονται με τον πελάτη είναι συνήθως διαθέσιμα, αν και είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος τύπος αμοιβής ή προμήθειας που μπορεί να αναγνωριστεί μόνο κατά προϊόν ή υπηρεσία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα έσοδα ανά πελάτη μπορούν να εκτιμηθούν μόνο βασισμένα στο επίπεδο της δραστηριότητας.

Πολλά πιστωτικά ιδρύματα βρίσκουν δυσκολία στο να δικαιολογήσουν το κόστος της ανάπτυξης και συντήρησης πληροφοριών αξιολόγησης πελατών για ξεχωριστούς πελάτες, μιας που αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή και αποθήκευση της ατομικής ανάλυσης συναλλαγών από όλα τα αυτόματα και χειροκίνητα συστήματα μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τη διατήρηση ενημερωμένων προφίλ πελατών. Η αξία που δίνεται σε αυτήν την πληροφορία εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από το πώς χρησιμοποιείται και αυτό γενικά αντικατοπτρίζει τη σημασία που δίνει μία επιχείρηση στις σχέσεις με τον κάθε πελάτη σαν άτομο. Κάποια μορφή ανάλυσης αξιολόγησης πελατών είναι απαραίτητη για κάθε πιστωτικό ίδρυμα, όμως το επίπεδο της εφαρμοζόμενης λεπτομέρειας διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Η κατηγοριοποίηση των πελατών κατά εισόδημα, απόδοση συναλλαγών με την επιχείρηση ή κατά χρήση προϊόντος γίνεται όλο και πιο σημαντική στα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα, όσο οι αγορές γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές και οι ίδιοι οι πελάτες όλο και πιο ενημερωμένοι.

2.19. Διοίκηση βάση Δραστηριοτήτων

Στη Διοίκηση βάση Δραστηριοτήτων, η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως βάση της συνήθους ανάλυσης κόστους μέσω της διαχείρισης του λειτουργικού κόστους, του προϋπολογισμού βάση Δραστηριοτήτων ή της διαχείρισης απόδοσης είτε ως βάση μίας «μία κι έξω» άσκησης μείωσης κόστους. Μία τέτοια μείωση κόστους μπορεί να καταλήξει στην ανάγκη τακτικής παρακολούθησης κόστους ανά δραστηριότητα ώστε να εξασφαλιστεί ότι η υπολογισμένη οικονομία πραγματοποιείται. Αυτά τα εργαλεία διαχείρισης σκιαγραφούνται εδώ και αναλύονται με πιο μεγάλη λεπτομέρεια στο κεφάλαιο 11.

Οι τρόποι διαχείρισης της βάσης κόστους εξαρτώνται από το σχεδιασμό και έλεγχο όλων των όψεων της επιχείρησης. Κάθε απόφαση που λαμβάνεται από τη διοίκηση, αναπόφευκτα θα συμπεριλάβει μακροπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες δαπάνες. Ο αντικειμενικός σκοπός της Διοίκησης βάση Δραστηριοτήτων είναι ο καθορισμός της σημασίας και του κόστους των δραστηριοτήτων μέσα στην αλυσίδα αξίας, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στη διοίκηση να εστιάσει τους πόρους στην πρόσθεση αξίας και στη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας χρήσης των πόρων. Η Διοίκηση βάση Δραστηριοτήτων χρησιμοποιεί την πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων σαν το βασικό στοιχείο της πληροφόρησης χρηματοοικονομικής διαχείρισης, η οποία συμβάλλει στο λειτουργικό έλεγχο

της εργασίας εστιάζοντας την προσοχή στους βασικούς οδηγούς κόστους και τους παράγοντες που επηρεάζουν την καθημερινή δυναμική της βάσης κόστους. Μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση προϊόντων και πελατών όπως αυτή περιγράφηκε αντίστοιχα στα κεφάλαια 9 και 10 και μπορεί να σχηματίζει τη βάση της διαχείρισης απόδοσης, όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 11

2.20. Διαχείριση λειτουργικού κόστους

Η διαχείριση του λειτουργικού κόστους περιλαμβάνει τεχνικές όπως η Κάιζεν, η μέθοδος επιχειρηματικής ανασχεδίασης, η διαχείριση πλήρους ποιότητας, η “Just in Time” και η μέθοδος της Συνεχούς Βελτίωσης και βασίζεται σε μία καλή κατανόηση των δραστηριοτήτων και διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση.

Η ποιότητα μπορεί να βελτιωθεί μέσα από μία καλύτερη κατανόηση των πελατειακών αναγκών και τις δραστηριότητες που προσθέτουν ή δεν προσθέτουν αξία μέσα σε κάθε διαδικασία. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εξάλειψη παρόμοιων και άσκοπων δραστηριοτήτων, τη βελτίωση της ροής εργασίας και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την αποτελεσματική πραγματοποίηση των σωστών δραστηριοτήτων. Με την απόδοση του κόστους στις δραστηριότητες, η διοίκηση μπορεί να θέσει σε προτεραιότητα περιοχές όπου πρέπει να εστιαστεί η προσπάθεια ώστε να γίνει δυνατόν οι εργασιακές πρακτικές να γίνουν πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές και όπου μπορεί να μειωθεί το κόστος ή να βελτιωθεί η αποδοτικότητα.

Η μέτρηση των διαδικασιών απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση της δραστηριότητας μπορεί επίσης να αναγνωρίσει περιοχές όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Η αναθεώρηση των εργασιακών πρακτικών μπορεί να καταλήξει σε αλλαγές σε διαδικασίες και στη διαχείριση διαδικασιών σχετικά με την αυτοματοποίηση υφιστάμενων δραστηριοτήτων ή σε μία δραματικότερη ανασχεδίαση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Μπορεί να συμπεριλαμβάνει την ανάγκη να τεθούν στόχοι σε δραστηριότητες ή κόστη αλλά τείνει να εστιάζει σε μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στην πραγματοποίηση δραστηριοτήτων μέσω παρακολούθησης της παραγωγικότητας, της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

2.21. Προϋπολογισμός βάση Δραστηριοτήτων

Ο προϋπολογισμός βάση δραστηριοτήτων διαφέρει από τον παραδοσιακό προϋπολογισμό στο ότι επικεντρώνεται στους παράγοντες που καθορίζουν το κόστος και όχι μόνο σε μία ιστορική παράθεση δαπανών. Ο προϋπολογισμός βάση δραστηριοτήτων συχνά συγκρίνεται με τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης και, πραγματικά, μοιράζονται παρόμοιες αρχές. Ο προϋπολογισμός μηδενικής βάσης απαιτεί τη δικαιολόγηση των δαπανών από μηδενική βάση και απαιτεί την εκτίμηση του κόστους για διαφορετικά επίπεδα παραγωγής και υπηρεσιών. Ο προϋπολογισμός βάση Δραστηριοτήτων, ωστόσο, προϋποθέτει μία υπάρχουσα λειτουργία, δικαιολογώντας τις δαπάνες στη βάση των πραγματοποιημένων δραστηριοτήτων σε σχέση με τους προκαθορισμένους παράγοντες και τοποθετεί την ευθύνη ελέγχου του κόστους στο μάνατζερ που έχει την ευθύνη του συγκεκριμένου παράγοντα. Ο προϋπολογισμός βάση Δραστηριοτήτων διαφέρει από τον προϋπολογισμό μηδενικής βάσης στο ότι θεωρεί ότι οι δραστηριότητες υπάρχουν και είναι σχετικές με τους υποκείμενους οδηγούς κόστους. Αν ο οδηγός κόστους μπορεί να απαλειφθεί, μόνο τότε μπορεί το κόστος της δραστηριότητας να μηδενισθεί. Ο

προϋπολογισμός βάση Δραστηριοτήτων διαχωρίζει την ανάλυση του κόστους / οφέλους και την αξία των δραστηριοτήτων από την πιο μηχανιστική άσκηση προϋπολογισμού, μειώνοντας την περιπλοκότητα της προϋπολογιστικής διαδικασίας και εστιάζοντας στη διαχείριση της εργασίας και όχι απλά στο προκληθέν κόστος. Επιτρέπει στις δραστηριότητες να κατηγοριοποιηθούν κάτω από δύο βασικές επικεφαλίδες: τα κόστη που προκαλούνται για να συντηρήσουν την ίδια τη δομή της επιχείρησης και αυτά που με κάποιον τρόπο προκαλούνται από τα επίπεδα των υποκείμενων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Το κόστος υποστήριξης μπορεί να αναλυθεί καθαρά για να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές. Το σχετικό με τις εργασίες κόστος, ωστόσο, πρέπει να θεωρηθεί σε σχέση με τους παράγοντες που προκαλούν το κόστος και να διαχειριστεί έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δαπάνες παραμένουν σε συμφωνία με την κατανάλωση, ως προς τον όγκο δραστηριότητας και ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτή η πληροφόρηση μπορεί μετά να χρησιμοποιηθεί ως βάση ενός τακτικού συστήματος αναφορών, χρησιμοποιώντας τον προϋπολογισμό βάση Δραστηριοτήτων για την παρακολούθηση και έλεγχο των δαπανών, της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης.

2.22. Διαχείριση Απόδοσης

Η λειτουργική και οικονομική απόδοση μπορεί να διαχειριστεί μέσω μετρήσεων, παρακολούθησης και ελέγχου του κόστους, της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να σχηματίσει μέρος του πίνακα ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης που περιγράψαμε πρωτύτερα. Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να σχηματίσει ένα βασικό στοιχείο αυτού του τύπου αναφοράς, επειδή διευκολύνει την κατηγοριοποίηση των δραστηριοτήτων και την κατανόηση της καθημερινής σχέσης μεταξύ κόστους και δραστηριότητας εργασιών.

Η διαχείριση απόδοσης συνδυάζει τη θέση αντικειμενικών στόχων, τον έλεγχο του κόστους και την ευθύνη αυτού με το να τίθενται στόχοι ανθρώπων ή βασικοί δείκτες απόδοσης και να παρακολουθείται η δραστηριότητα ως προς αυτούς σε συχνή βάση. Η απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από τη χρήση αυτών των βασικών δεικτών απόδοσης ως βάση συχνών αναφορών, αναγνωρίζοντας τους χώρους, όπου οι μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν ή να επηρεάσουν τη συμπεριφορά προς την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Ο έλεγχος του κόστους είναι ένα στοιχείο κλειδί κάθε συστήματος μέτρησης της απόδοσης και η ανάλυση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εστιαστεί το ενδιαφέρον σε χώρους κόστους τον οποίων την ευθύνη έχει κάποιος συγκεκριμένος μάνατζερ.

2.23. Πρωτοβουλίες μείωσης κόστους

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μία ποικιλία τρόπων ώστε να συμβάλλει σε πρωτοβουλίες μείωσης κόστους. Μπορεί να αποτελέσει τη βάση μίας ανεξάρτητης, «μια κι έξω» αναθεώρησης της βάσης κόστους. Αυτός ο τύπος αναθεώρησης επιτρέπει στην επιχείρηση να διερευνήσει τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός της, να αναλάβει αναλύσεις αξίας και να εξερευνήσει ευκαιρίες βελτίωσης των εργασιακών μεθόδων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση παρόμοιων ή ξένων δραστηριοτήτων ανάμεσα στις διάφορες λειτουργικές περιοχές και συνήθως βρίσκει τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η αποδοτικότητα μέσα από αναδιοργάνωση και ορθολογικοποίηση συγκεκριμένων κοινών δραστηριοτήτων.

Οι πρωτοβουλίες μείωσης κόστους περιλαμβάνουν την υιοθέτηση της προσέγγισης της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων για να αναλυθούν οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης και τη χρήση της ανάλυσης ως βάση για την εκτίμηση του κόστους / οφέλους των υπό εξέταση λειτουργιών. Τα αποτελέσματα αυτής της άσκησης μπορούν έπειτα να χρησιμοποιηθούν για την αναγνώριση περιοχών όπου τα παραγόμενα οφέλη δε δικαιολογούν το κόστος που προκαλείται και ως εκ τούτου, περιοχών όπου οι δραστηριότητες μπορούν να περικοπούν ή να εξαλειφθούν.

Το βασικό όφελος της χρήσης της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων αντί οποιασδήποτε άλλης μεθόδου κοστολόγησης βρίσκεται στην ίδια την ουσία της τεχνικής. Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων εστιάζει σε δραστηριότητες, όχι σε ευθύνες και έτσι μπορεί να είναι λιγότερο απειλητική προς τους μάνατζερς των διαφόρων προς εξέταση λειτουργιών. Αποπροσωποποιεί τη μελέτη του κόστους και επιτρέπει στους μάνατζερς να αξιολογήσουν τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε σχέση με το επίπεδο και / ή την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τους παράγοντες που προκαλούν το κόστος.

Η πληροφόρηση βάση δραστηριοτήτων δεν περιορίζεται μόνο σε ανάλυση του άμεσου κόστους που σχετίζεται με την παροχή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, αλλά επίσης αναλύει το κόστος υποστήριξης που προκαλείται. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον οικονομικό τομέα, μιας που αυτά τα κόστη μπορεί να αποτελούν ακόμη και το μισό της βάσης κόστους.

Η πληροφόρηση βάση κόστους δε διαχειρίζεται κόστος από μόνη της, αλλά παρέχει την ανάλυση που επιτρέπει στη διοίκηση να εστιάσει σε περιοχές όπου το κόστος παράγεται και στις οποίες θα πρέπει να εστιαστεί η προσοχή της διοίκησης. Έτσι είναι σημαντικό, η διοίκηση να υποστηρίξει την πρωτοβουλία της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων και να εφαρμόσει τις συστάσεις που θα συμφωνηθούν σαν αποτέλεσμα της ανάλυσης.

Περίληψη

Η μετοχική αξία κερδίζει αναγνώριση στα πιστωτικά ιδρύματα, ως ένας μηχανισμός σύγκρισης του κέρδους που επιτεύχθηκε για τους επενδυτές σε σχέση με αυτό ανταγωνιστών. Για εσωτερικούς σκοπούς, η τεχνική επεκτείνεται ώστε να περιλαμβάνει το πραγματοποιούμενο εντός της επιχείρησης. Το κόστος δραστηριοτήτων μπορεί να συγκεντρωθεί με μία ποικιλία τρόπων, η οποία εξαρτάται από τη χρήση της πληροφόρησης. Η οριζόντια άποψη παρέχει δεδομένα για τους παράγοντες που προκαλούν την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων και επιτρέπει τη μέτρηση της απόδοσης.

Οι ορισμοί των δραστηριοτήτων ποικίλλουν ανάλογα με το πως χρησιμοποιείται η πληροφορία. Σε γενικές γραμμές, οι αναλυτικές δραστηριότητες πρέπει να ορίζονται σε ένα επίπεδο τόσο χαμηλό ώστε να επιτρέπουν τις λειτουργίες μέσα σε ένα τμήμα να σχετίζονται με το επίπεδο της λήψης αποφάσεων στις οποίες είναι εστιασμένη η ανάλυση.

Για τη διαχείριση του στρατηγικού κόστους, οι οριζόμενες δραστηριότητες είναι πιθανό να είναι σε υψηλό επίπεδο και μπορεί να σχετίζονται με τη λειτουργία ενός πλήρους τμήματος ή ομάδος τμημάτων, όπως αυτών της αγοράς συναλλάγματος, της χορήγησης ασφαλειών κλπ.

Για την κοστολόγηση προϊόντος και την αξιολόγηση πελατών, οι οριζόμενες δραστηριότητες είναι κανονικά αυτές στις οποίες μπορούν να αποδοθούν κόστη ή όγκοι και, ως εκ τούτου, σε αυτές θα αποδοθούν διάφορα μέτρα δραστηριότητας. Επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες συμφωνούνται σε χαμηλότερο επίπεδο, οι ορισμοί των δραστηριοτήτων θα

είναι και αυτοί πιο λεπτομερείς. Οι ορισμένες δραστηριότητες πρέπει, για αυτόν το λόγο, να επιτρέπουν τον υπολογισμό του κόστους της κάθε ανεξάρτητης λειτουργίας και την ανάλυση των διαφορών κοστών προϊόντων.

Για να επιτευχθεί η μείωση του κόστους, ο ορισμός των δραστηριοτήτων είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανάλυση. Η έμφαση της ανάλυσης βάσει Δραστηριοτήτων σε αυτήν την περίπτωση είναι κανονικά εστιασμένη στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην αναγνώριση των διακριτικών δραστηριοτήτων, όπως αυτές αναλύονται στο κεφάλαιο 11. Οι ορισμοί δραστηριοτήτων για τη βελτίωση των διαδικασιών πρέπει να είναι σε ένα επίπεδο που θα επιτρέψει την αναγνώριση των βελτιώσεων. Αυτό είναι πιθανό να απαιτεί ένα χαμηλότερο επίπεδο λεπτομέρειας από αυτό που απαιτείται για οποιαδήποτε άλλη χρήση της πληροφόρησης βάσει Δραστηριοτήτων.

Το επίπεδο του ορισμού της δραστηριότητας μπορεί να ποικίλλει σε διαφορετικά μέρη της επιχείρησης για να ανταποκριθεί σε διαφορετικές εργασιακές ανάγκες. Συνήθως, τα τμήματα που έχουν να κάνουν με σημαντικούς πελάτες ή με περίπλοκες πελατειακές διαπραγματεύσεις έχουν λιγότερες καθιερωμένες δραστηριότητες από αυτές τις διοικητικές και λειτουργικές μονάδες με τακτικές ή επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Οι χρηματοοικονομικές εταιρικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, είναι πιθανό να ορίζονται σε υψηλότερο επίπεδο από αυτές που έχουν να κάνουν με μία λειτουργία υποστήριξης. Οι δραστηριότητες μέσα σε μια οικονομική εταιρική λειτουργία είναι πιθανό να ποικίλουν ανά πελάτη και, ως εκ τούτου, αντιμετωπίζονται γενικά με τον ίδιο τρόπο όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση επαγγελματικών υπηρεσιών, μέσω της καταγραφής του χρόνου ανά πελάτη ώστε να καθοριστεί ο χρόνος και το κόστος που σχετίζονται με κάθε πιθανό ή υπαρκτό πελάτη. Σε αυτές τις καταστάσεις, τα μέτρα αποδοτικότητας είναι πιο πιθανό να σχετίζονται με τα έσοδα ανά εργαζόμενο, την πελατειακή ικανοποίηση και αξιοποίηση και το μερίδιο αγοράς, παρά με το χαμηλό κόστος ή την παραγωγικότητα.

Είναι σημαντικό οι ορισμοί των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται να είναι καθαροί και σαφείς. Για παράδειγμα, η «διαχείριση ακίνητης περιουσίας» μπορεί να είναι ο τίτλος μίας δραστηριότητας. Μπορεί να σχετίζεται με οποιαδήποτε από δύο πολύ διαφορετικές δραστηριότητες και πρέπει να οριστεί προσεκτικά. Αν σχετίζεται με τη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου ακίνητης περιουσίας για λόγους επένδυσης, ο ορισμός θα περιλαμβάνει :

- την αγορά, μίσθωση, ανάπτυξη και πώληση ακινήτων
- τη συντήρηση των υπαρχόντων ακινήτων μέσα στο χαρτοφυλάκιο
- την επιλογή των μισθωτών
- τη συλλογή των ενοικίων

Εναλλακτικά, η διαχείριση των ακινήτων που κατέχονται από την εταιρία μπορεί να περιλαμβάνουν :

- την απόκτηση και διάθεση κατάλληλης στέγασης
- τη συντήρηση και ανακαίνιση της υπάρχουσας στέγασης της εταιρίας
- τη διαχείριση της αναγκαίας υποδομής ώστε να μετατίθενται τμήματα και υποκείμενοι οδηγοί αξίας και η χρήση αυτής ως βασικό στοιχείο των εργαλείων διαχείρισης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται για να εστιαστεί η προσοχή σε στρατηγικούς στόχους.

Η Διοίκηση βάσει αξίας μπορεί να συμπεριλάβει τη χρήση των οδηγών αξίας μέσα στα στοιχεία της αλυσίδας αξίας, τα οποία αναπαρίστανται ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας σε έναν πίνακα ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης. Αυτός μπορεί να παρέχει στη

διοίκηση ένα στιβαρό πλαίσιο μέτρησης απόδοσης εντός του οποίου εστιάζεται η λήψη αποφάσεων, όχι μέσω μίας καθαρά οικονομικής αναφοράς με ποσά κερδών, ζημιών και ισολογισμούς, αλλά διευρύνει τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση συμπεριλαμβάνοντας τους παράγοντες που προκαλούν δαπάνες και αυξάνουν ή μειώνουν την αξία. Αυτό απαιτεί χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις, πολλές από τις οποίες μπορούν να ληφθούν σαν μέρος της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων.

Κόστη βάση Δραστηριοτήτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μία ποικιλία τρόπων, περιλαμβανομένων και των παρακάτω:

- διαχείριση στρατηγικού κόστους
- κοστολόγηση προϊόντων
- αξιολόγηση πελατών
- διοίκηση βάση δραστηριοτήτων

Παρόλο που πολλές από τις χρήσεις είναι εξίσου εφαρμόσιμες σε όλους τους τύπους οικονομικών υπηρεσιών, η κοστολόγηση του προϊόντος και η αξιολόγηση πελατών μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο σχετικές, ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την πελατειακή βάση.

Η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να σχηματίσει τη βάση ενός συνεχούς συστήματος διοίκησης και μπορεί να ενσωματώνει προϋπολογισμό βάση Δραστηριοτήτων. Οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης κόστους / πόρων, δίνοντας έμφαση στο διάστημα μεταξύ της δαπάνης και της κατανάλωσης, αναλύοντας τους παράγοντες που προκαλούν την αρχική δαπάνη, και την παρακολούθηση της κατανάλωσης των πόρων και της εκμετάλλευσης δυνατοτήτων. Δεν ελέγχει την επιχείρηση αλλά απλά παρέχει πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τους λήπτες των αποφάσεων που βρίσκονται στη διαδικασία διοίκησης, παρέχοντάς τους δείκτες που καταδεικνύουν την εκμετάλλευση των σπάνιων πόρων μέσα στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Εισαγωγή

Ορίζοντας ένα λεξικό δραστηριοτήτων

Καταλογίζοντας κόστη σε δραστηριότητες

Συνδέοντας δραστηριότητες με τα αντικείμενα κόστους

Υπολογίζοντας τη συνεισφορά

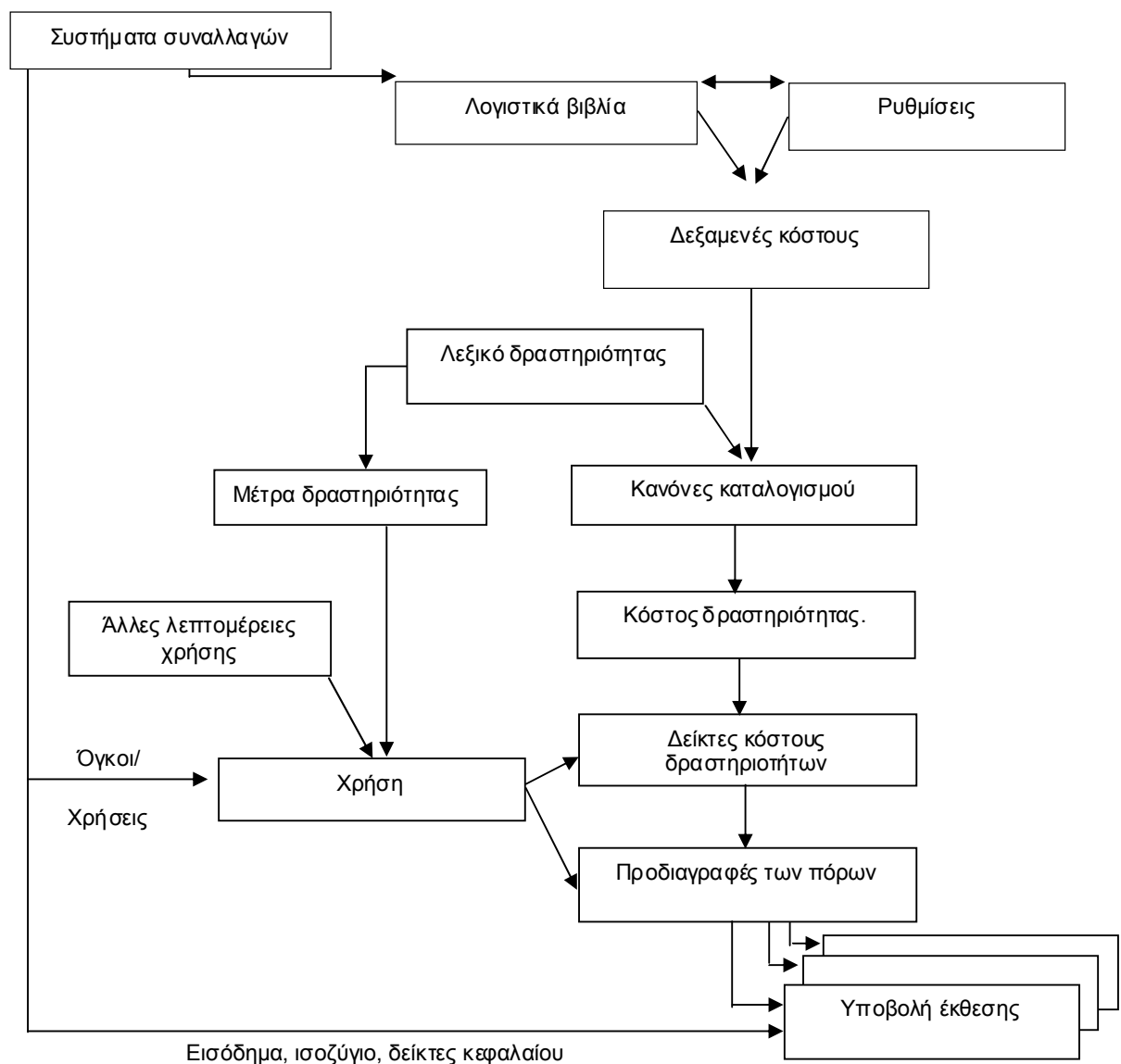
Αναφορές Αξίας

Περίληψη

3.1. Εισαγωγή

Για να εξασφαλίσουμε ότι η πληροφόρηση βάση δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται εντός της επιχείρησης, είναι σημαντικό να κατανοήσουν οι χρήστες το πώς προέκυψαν αυτές οι πληροφορίες. Ένα από τα κλειδιά κατανόησης της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων αποτελεί η εκτίμηση του μηχανισμού που χρησιμοποιείται για να υπολογιστούν οι τιμές κόστους δραστηριότητας και οι αξίες βάση Δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται στην έκθεση. Αυτό το κεφάλαιο είναι, ως εκ τούτου, αφιερωμένο στην επεξήγηση των μηχανισμών που δίνονται στο Σχήμα 3.1 Τα επόμενα κεφάλαια μελετούν μία προσέγγιση της εφαρμογής της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων, κάποια από τα πρακτικά ζητήματα που σχετίζονται με τον ορισμό των στοιχείων δεδομένων και επεκτείνονται στην ανάπτυξη των πρακτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζονται κατά την εφαρμογή της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων με τη χρήση παραδειγματικών λύσεων με τη μορφή ανάλυσης υπόθεσης.

Σχήμα 3.1 Μηχανικές υπολογισμού κόστους βάσει δραστηριοτήτων



Οι εργαζόμενοι αποτελούν έναν από τους βασικούς πόρους μέσα σε κάθε πιστωτικό ίδρυμα και, ως εκ τούτου, πρέπει η διαχείρισή τους να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι ικανότητες και οι ειδικότητές τους πρέπει να χρησιμοποιούνται με το βέλτιστο τρόπο και αυτό μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα με τη χρήση της ανάλυσης δραστηριοτήτων. Ο υπολογισμός του κόστους βάση Δραστηριοτήτων απαιτεί δεδομένα όχι μόνο σχετικά με το κόστος της επιχείρησης, αλλά και με τους παράγοντες που προκαλούν αυτό το κόστος (οδηγοί κόστους) και τους παράγοντες που μετρούν τη χρήση των δραστηριοτήτων (μέτρα δραστηριοτήτων). Αν και η διαδικασία υπολογισμού του Κόστους βάση Δραστηριοτήτων διάφορων αντικειμένων κόστους (όπως τα προϊόντα, οι πελατειακές σχέσεις, οι διαδικασίες) είναι σημαντική και παρουσιάζεται περιληπτικά στο Σχήμα 3.1, η βάση δεδομένων των δραστηριοτήτων, των μέτρων δραστηριοτήτων και των οδηγών κόστους μπορεί να είναι εξίσου χρήσιμη. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή μέτρων απόδοσης και για την παρακολούθηση των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση με τρόπους που δεν είναι συνήθως διαθέσιμοι σε συνεπείς και πλήρεις μορφές με τη χρήση άλλων πληροφοριακών συστημάτων.

3.2. Ορίζοντας ένα λεξικό δραστηριοτήτων

Η Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων είναι μία τεχνική που παρέχει λεπτομερέστερες αναλύσεις χρήσης πόρων σε επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο ποσοστό λειτουργικού κόστους σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν. Η ανάλυση δραστηριοτήτων αποτελεί μία τεχνική που μπορεί να παρέχει στη διοίκηση μία καλύτερη κατανόηση του πώς χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι το χρόνο τους και των παραγόντων που προκαλούν την αύξηση (ή μείωση) του αντίστοιχου κόστους

Οι δραστηριότητες αποτελούν τον πυρήνα οποιουδήποτε πληροφοριακού συστήματος βάση Δραστηριοτήτων. Μία δραστηριότητα μπορεί να οριστεί, πολύ απλά, σα μία εργασία ή ομάδα εργασιών που διενεργούνται για να παράγουν αποτελέσματα τα οποία μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν μέρος ενός αντικειμένου κόστους, όπως για παράδειγμα το σύνολο των εργασιακών βημάτων που πραγματοποιούνται μέσα σε ένα τμήμα. Τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν :

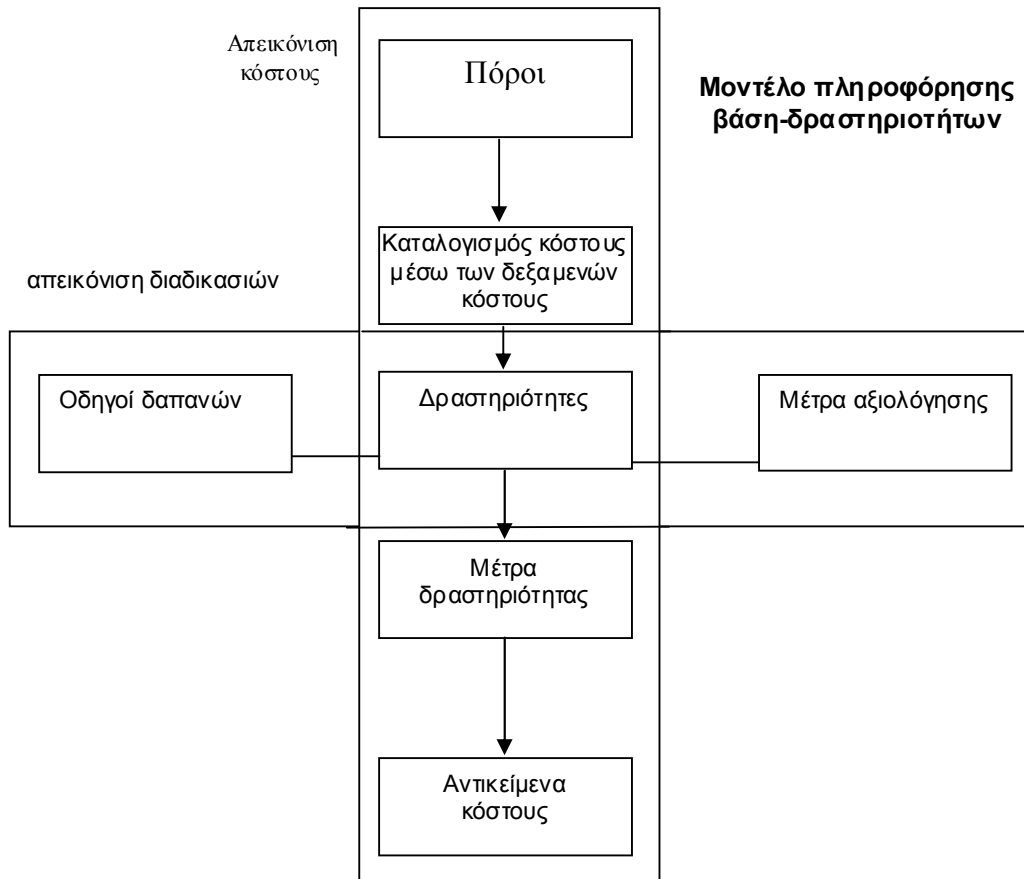
- η ίδια δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιείται σε πολλές λειτουργικές περιοχές
- όλη η εργασία μέσα στην επιχείρηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δραστηριότητες
- οι δραστηριότητες συνήθως έχουν ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα
- οι δραστηριότητες μπορούν να χρησιμοποιούν ανθρώπινους και μη ανθρώπινους πόρους

Η ανάλυση δραστηριοτήτων παρέχει δεδομένα που μας επιτρέπουν να έχουμε μία εικόνα της επιχείρησης με έναν αριθμό τρόπων όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.2 Αυτό το διάγραμμα αναπτύχθηκε πρώτα από την εταιρεία ICMS Inc., αλλά από τότε έχει χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με μία ποικιλία ορολογίας, Η ορολογία που χρησιμοποιείται στο Σχήμα 3.2 είναι αυτή που χρησιμοποιείται σε ολόκληρο αυτό το βιβλίο.

Η κάθετη άποψη παρέχει δεδομένα πάνω στην εκμετάλλευση πόρων (προσωπικό, συστήματα και άλλες λειτουργικές δαπάνες) ανά αντικείμενο κόστους, όπως οι επιχειρηματικές μονάδες, προϊόντων ή πελατών. Το κόστος των πόρων ανατίθεται σε τομείς

δραστηριοτήτων εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης για να βελτιστοποιηθεί η χρήση του χώρου μέσα σε αυτήν.

Σχήμα 3.2 Μοντέλο πληροφόρησης βάσει δραστηριοτήτων



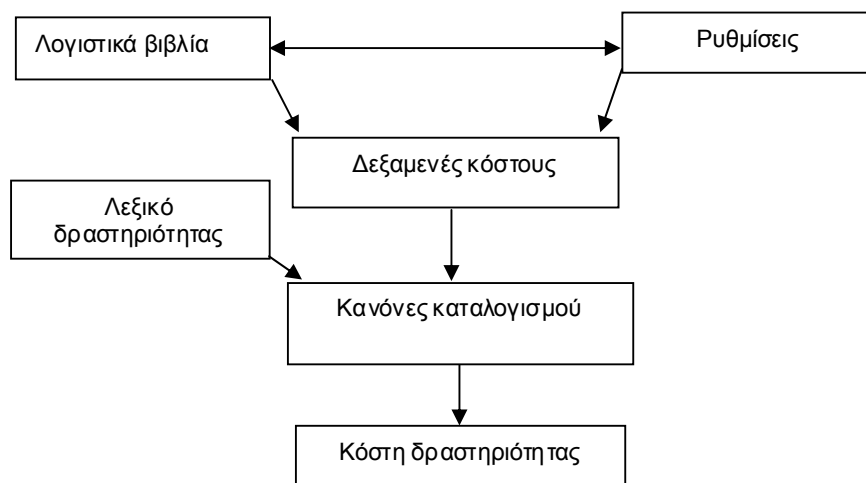
Ο πρώτος ορισμός καταδεικνύει μία δραστηριότητα που πρέπει να θεωρηθεί μέσα σε μία έκθεση στρατηγικού κόστους σαν ένα προσφερόμενο προϊόν μέσα στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου επενδύσεων και για το οποίο μπορεί να απαιτείται να παραχθεί κόστος προϊόντος. Ο δεύτερος μπορεί να ορισθεί σα μία δραστηριότητα υποστήριξης, η οποία αποτελεί κομμάτι της βασικής υποδομής της επιχείρησης. Αν η πληροφόρηση χρησιμοποιείται σα μέρος μίας έκθεσης αποτελεσματικότητας, τότε η απόκτηση, η συντήρηση και η διάθεση ακίνητης περιουσίας μπορούν να θεωρηθούν κοινές δραστηριότητες για τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με το συνδυασμό του επενδυτικού μανάτζμεντ με τη διαχείριση της ίδιας ακίνητης περιουσίας ή τουλάχιστο με την εξασφάλιση ότι και οι δύο δραστηριότητες θα αντιμετωπισθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

3.3. Καταλογίζοντας κόστος σε δραστηριότητες

Όλα τα δεδομένα κόστους μπορούν να καταλογισθούν σε δραστηριότητες. Αυτή η πληροφόρηση μπορεί κανονικά να ληφθεί από το κέντρο ευθύνης μέσα από τα λογιστικά βιβλία. Το Σχήμα 3.3 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο το κόστος μπορεί να συσχετιστεί με τις δραστηριότητες στο λεξικό δραστηριοτήτων.

Συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να ορίζονται για να εξασφαλιστεί ότι όλα τα κόστη και έσοδα, αν είναι κατάλληλα, μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Αυτό θα συμπεριλάβει δραστηριότητες σχετικές με τον υπολογισμό του κόστους τόκων, των αξιώσεων και των πληρωθέντων ή εισπραχθέντων προμηθειών, καθώς και των εξωτερικών αμοιβών που πληρώθηκαν σε συμβούλους ή άλλα εξωτερικά σώματα.

Σχήμα 3.3 Συνδέοντας το κόστος με το λεξικό δραστηριοτήτων



3.4. Κατανοώντας το μηχανισμό της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων

3.4.1. Λογιστικά Βιβλία

Τα λογιστικά βιβλία αποτελούν κανονικά το βασικό λογιστικό αρχείο της επιχείρησης. Το γενικό καθολικό αποτελεί συνήθως το βασικό σύστημα καταχώρησης κάθε κόστους, εισοδήματος και ισολογισμών σε μία περιληπτική μορφή. Αυτό το βιβλίο λαμβάνει ισολογισμούς και δεδομένα εσόδων μέσω συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών και δεδομένα εξόδων μέσω άλλων λογιστικών βιβλίων όπως πληρωτέων και εισπρακτέων λογαριασμών, μισθοδοσιών και πάγιου ενεργητικού. Στο βιβλίο αποθηκεύονται δεδομένα ανά λογαριασμό (ο οποίος ορίζεται ως μία λίστα καταχώρησης χρηματοοικονομικών συναλλαγών όμοιων στη φύση, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσα σε μία περίοδο οικονομικής έκθεσης).

Τα λογιστικά βιβλία αποτελούν συνήθως την πηγή θεσπισμένων οικονομικών εκθέσεων και περιέχουν, κατ' ελάχιστο, δεδομένα σε λογιστικό επίπεδο, ανά νομική οντότητα. Τα περισσότερα βιβλία επίσης περιέχουν δεδομένα σε χαμηλότερο επίπεδο για

διαχειριστικό έλεγχο, και γενικά επιμερίζουν τα δεδομένα σε ανεξάρτητα κέντρα ευθύνης. Το γενικό καθολικό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει προϋπολογιστικά και προηγούμενα δεδομένα για συγκριτικούς σκοπούς.

Τα συστήματα πληροφοριών βάση Δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιούν μία ποικιλία βάσεων κόστους, όπως για παράδειγμα πραγματικού, προϋπολογισμένου, προγραμματισμένου και προβλεπόμενου. Είναι φανερό ότι ο τύπος του αναφερόμενου κόστους στα υπάρχοντα συστήματα, επηρεάζει την επιλογή των βάσεων κόστους, αλλά αυτό δεν πρέπει να αποτελεί το μόνο παράγοντα που λαμβάνεται υπόψη. Η επιλογή και εφαρμογή συγκεκριμένων βάσεων κόστους καθορίζεται από τη χρήση της πληροφόρησης. Οι βάσεις κόστους που εφαρμόζονται περιλαμβάνουν:

- πραγματικά κόστη, εφαρμοσμένα σε περιοδική βάση για να καθοριστεί η εγκυρότητα των εφαρμοζόμενων τιμών δραστηριότητας και να επιβεβαιωθεί το προγραμματισμένο, προβλεπόμενο ή προϋπολογισμένο κόστος
- Πραγματικά κόστη προηγούμενων περιόδων, αναλυμένα έτσι ώστε να καθορίζονται τάσεις, σχέσεις και μοντέλα συμπεριφοράς.
- Τυπικά κόστη εφαρμοσμένα σε προϋπολογισμένους όγκους ώστε να καθοριστούν οι τιμές κόστους τυπικών δραστηριοτήτων
- Τρέχοντα προγραμματισμένα, προβλεπόμενα ή προϋπολογισμένα κόστη εφαρμοσμένα ώστε να καθοριστούν οι τιμές κόστους προγραμματισμένων δραστηριοτήτων

Η σταθερότητα των δεδομένων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην επιλογή της χρονικής περιόδου για τα δεδομένα κόστους. Τα μηνιαία δεδομένα είναι πολύ ευάλωτα σε βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις και παρόλο που τα ετήσια δεδομένα είναι σταθερά, δεν ενσωματώνουν τις δυναμικές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Τα προϋπολογισμένα ή τα προβλεπόμενα δεδομένα μπορεί να είναι πιο κατάλληλα. Γενικά, αν χρησιμοποιούνται τα μηνιαία πραγματικά κόστη, η παρακολούθηση των μηνιαίων διαφορών μεταξύ σχεδιασμένων και πραγματικών κοστών πραγματοποιείται σε ένα συνολικό επίπεδο τμήματος / κέντρου κόστους (όχι σε επίπεδο δραστηριότητας) έτσι ώστε να διευκολυνθεί ο συνεχής έλεγχος. Η καταγραφή των μηνιαίων πραγματικών κοστών σε επίπεδο δραστηριότητας είναι κουραστική και ακριβή. Οι μηνιαίες διακυμάνσεις που φαίνονται συνεχώς στρεβλές τείνουν να καταδεικνύουν ότι τα σχεδιασμένα κόστη είναι λανθασμένα και πρέπει να αναθεωρηθούν.

3.4.2. Ρυθμίσεις

Τα περισσότερα λογιστικά βιβλία επίσης παρέχουν εκθέσεις προς τη διοίκηση και έτσι περιλαμβάνουν κάποιον καταλογισμό κόστους ανάμεσα σε κέντρα υπηρεσιών και κέντρα κόστους και κερδών. Κόστη όπως το κόστος κτιριακών εγκαταστάσεων, το κόστος πληροφορικών συστημάτων (IT), το κόστος χαρτικών και εφοδίων, τηλεπικοινωνιών, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και αυτά άλλων κεντρικών υπηρεσιών μπορεί ήδη να έχουν καταλογιστεί, σε κάποια βάση, από τα κέντρα προέλευσης στους χρήστες

Για την πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων, είναι αναγκαίο να αμφισβητηθούν αυτοί οι καταλογισμοί και να εξασφαλισθεί ότι είναι κατάλληλοι σε μέρος της ανάθεσης κόστους σε δραστηριότητες. Όπου οι αντικειμενικοί σκοποί της πληροφόρησης βάση

Δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν την ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών υποστήριξης, μπορεί να είναι καταλληλότερη η αντιστροφή αυτών των αναθέσεων και η αντιμετώπιση των κέντρων προέλευσης σαν οποιοδήποτε άλλο κέντρο δραστηριότητας ώστε να βοηθηθεί η ανάλυση των δραστηριοτήτων υποστήριξης.

Κάποιες από αυτές τις αναθέσεις μπορεί να αποτελούν ένα λογικό τρόπο συνυπολογισμού του άμεσου κόστους της παροχής μίας υπηρεσίας. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, οι τηλεπικοινωνίες και η τεχνολογία είναι γενικά ένα απαραίτητο τμήμα του περιβάλλοντος που απαιτείται για ένα άτομο, ώστε αυτό να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και, ως εκ τούτου, υπάρχει μία διχογνωμία όσον αφορά την εύρεση μίας λογικής μεθόδου καταλογισμού αυτών των κοστών στους χρήστες. Ωστόσο, αν οι προκύπτουσες πληροφορίες πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να υποστηριχθούν αποφάσεις σχετικές με τη συστολή ή την αύξηση της μονάδος, ο συνυπολογισμός ενός καταλογισμένου κόστους κτιριακών εγκαταστάσεων μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα.

Ένα τμήμα Τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT) στεγάζονταν σε ένα κτίριο στη Νέα Υόρκη και επειδή το τμήμα χρησιμοποιούσε χώρο που ανήκε στην εταιρία, η διατήρησή του εκεί ήταν οικονομικά αποδοτικότερη από τη μίσθωση άλλων εγκαταστάσεων

Για αυτόν το λόγο, τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατός ο διαχωρισμός των επιμέρους στοιχείων αν αυτό απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων. Μπορεί λοιπόν να είναι λογικό να διατηρούνται μερικά κόστη ξεχωριστά, αν η πληροφόρηση απαιτείται σε τακτική χρονική βάση. Δεν υπάρχει σωστός τρόπος αντιμετώπισης αυτών των τύπων κόστους και δραστηριοτήτων. Κάθε πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να τα αντιμετωπίζει διαφορετικά.

3.4.3. Δεξαμενές Κόστους

Επειδή δε θα ήταν πρακτικό να αντιστοιχίσουμε κόστη σε δραστηριότητες ανά ξεχωριστό λογαριασμό, η τακτική της ομαδοποίησης των λογαριασμών κόστους σε δεξαμενές κόστους ή περιληπτικούς τύπους δαπανών αποτελεί σύνηθες φαινόμενο. Οι λογαριασμοί που ομαδοποιούνται σε κάθε δεξαμενή πρέπει να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά και να καταναλώνονται με παρόμοιο τρόπο από δραστηριότητες.

Ο βασικός στόχος της δημιουργίας δεξαμενών κόστους είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και του χρόνου που δαπανείται στη συλλογή, την επεξεργασία και την κατανόηση των πληροφοριών. Αν τα κόστη συμπεριφέρονται παρομοίως ή αν σχετίζονται με κάποιο τρόπο, πρέπει να καταλογιστούν στην ίδια δεξαμενή κόστους. Ο καταλογισμός δεξαμενών κόστους σε δραστηριότητες επιταχύνει τη διαδικασία της ανάλυσης, κάνοντάς τη λιγότερο περίπλοκη και μειώνοντας τον αριθμό των αναγκαίων κανόνων καταλογισμού.

3.4.4. Παραδείγματα πιθανών δεξαμενών κόστους

- Κόστος Προσωπικού

Περιλαμβάνει τους μισθούς, τα όποια συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα ασφάλισης, κρατήσεις και εισφορές κλπ.

- Κόστος Εργασιακού Χώρου

Περιλαμβάνει τα έπιπλα γραφείου, υπολογιστές, χαρτικά κλπ.

- Κόστος Κτιριακών Εγκαταστάσεων

Περιλαμβάνει τα μίσθια γραφείων, τη θέρμανση, το ρεύμα και άλλες παροχές, την ασφάλεια, την καθαριότητα κλπ

- Κόστος Λειτουργιών Τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT)

Χρήση των υπολογιστών, κόστος συντήρησης, τεχνική βοήθεια κλπ

Παραδείγματα πιθανών δεξαμενών κόστους

Κόστος υπαλλήλων:	περιλαμβάνοντας τους μισθούς, τις συνταξιοδοτικές συνεισφορές, το κόστος κοινωνικής ασφάλισης, τις συνεισφορές εργοδοτών κ.λπ....
Κόστος εργασιακού χώρου:	Περιλαμβάνοντας τον εφοδιασμό γραφείων, τους προσωπικούς υπολογιστές, τα χαρτικά, κ.λπ..
Κόστος εγκαταστάσεων:	Περιλαμβάνοντας το κόστος ενοικίου γραφείων, της θέρμανσης, των ενεργειακών και άλλων δραστηριοτήτων, της ασφάλειας, της καθαριότητας κ.λπ...
Λειτουργικά κόστη (IT):	Χρήση του χρόνου CPU, κόστη συντήρησης, χρήσης helpdesk κ.λπ...

Ο ορισμός των δεξαμενών κόστους μπορεί επίσης να εξαρτάται από το μέγεθος της παρουσίας ενός κόστους. Αν, για παράδειγμα, οι δεξαμενές κόστους του εργασιακού χώρου και του προσωπικού μπορούν να αντιστοιχηθούν σε δραστηριότητες με τον ίδιο κανόνα καταλογισμού και στην ίδια βάση, αλλά η δεξαμενή κόστους του εργασιακού χώρου είναι τόσο μικρή σε σχέση με το κόστος προσωπικού, ώστε να μην υπάρχει κανένα πλεονέκτημα σε μία ξεχωριστή κατηγοριοποίηση, τότε μπορεί να είναι καλό να συμπεριληφθεί το κόστος του εργασιακού χώρου μέσα στην ομάδα κόστους προσωπικού.

3.4.5. Κανόνες Καταλογισμού

Οι κανόνες καταλογισμού αποτελούν τις βάσεις του καταλογισμού του κόστους από το λογαριασμό στη δραστηριότητα. Ο καταλογισμός κόστους σε δραστηριότητες απαιτεί πληροφόρηση για:

- δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα κέντρα ευθύνης

- δεξαμενές κόστους εφαρμόσιμες στο κέντρο ευθύνης

- βάσεις ανίχνευσης αιτίας

Το πιθανότερο είναι πως η μεγαλύτερη δεξαμενή κόστους στα περισσότερα κέντρα ευθύνης θα είναι το κόστος προσωπικού. Αυτό συνήθως αναφέρεται σε δραστηριότητες με βάση το χρόνο ή το φυσικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας. Η χρήση φυσικών αποτελεσμάτων ως βάση αναφοράς του κόστους προσωπικού είναι βέσιμο μόνο αν η προσπάθεια ολοκλήρωσης κάθε αποτελέσματος είναι ομογενής. Για παράδειγμα, το κόστος μίας ομάδας προσωπικού γραφείου που καταχωρούν αιτήσεις ασφαλίσεων μπορεί να αναφερθεί σε δραστηριότητες βασισμένες στον αριθμό των καταχωρημένων αιτήσεων, αλλά το κόστος ενός οικονομικού τμήματος δεν μπορεί να αναφερθεί σε δραστηριότητες βασισμένες στον αριθμό των παραγόμενων εκθέσεων, επειδή μπορεί να υπάρχουν πολλοί τύποι αναφορών με διαφορετικά επίπεδα περιπλοκότητας.

Με το δεδομένο ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργάζονται σε πολλές δραστηριότητες για να παράγουν πολλά αποτελέσματα, απαιτώντας διαφορετικά ποσά προσπάθειας, ο χρόνος που δαπανάται από τους εργαζόμενους σε δραστηριότητες αποτελεί γενικά την προτιμώμενη βάση.

Η ανάλυση δραστηριοτήτων ή οι τεχνικές μέτρησης εργασίας έχουν σχηματίσει τη βάση της τυπικής μέτρησης κοστολόγησης και παραγωγικότητας στην κατασκευαστική βιομηχανία εδώ και πολλά χρόνια και έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί σε βάση των μετρήσεων εργασιών γραφείου σε μερικά πιστωτικά ιδρύματα. Υπάρχουν πολλές ανεξάρτητες τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην εκτίμηση του χρόνου ως προς τις δραστηριότητες, ξεκινώντας από απλές συνεντεύξεις και τους υπολογισμούς των μέσων όρων σε ιστορική βάση και φθάνοντας σε πιο περίπλοκες μεθόδους όπως τα προκαθορισμένα κριτήρια χρόνου.

Δεξαμενές κόστους που δεν έχουν σχέση με το προσωπικό μπορούν να ανατεθούν σε δραστηριότητες με διαφορετικούς τρόπους, αναλόγως της εκμετάλλευσης του κόστους. Το κόστος των υπηρεσιών πληροφόρησης, για παράδειγμα, πρέπει να ανατεθεί μόνο σε αυτές τις δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τη χρήση αυτών των παροχών, όπως η «Συντήρηση της ενημερότητας των αγορών» ή οι «Συναλλαγές». Η βασική υπόθεση στην ανάπτυξη οποιουδήποτε κανόνα πρέπει να είναι το μέγεθος της παρουσίας ενός κόστους. Τυπικά, αν η δεξαμενή κόστους είναι μικρότερη από το 10% των άμεσων εξόδων οποιουδήποτε κέντρου ευθύνης, τότε η αξία της ανάπτυξης ενός ξεχωριστού κανόνα καταλογισμού για αυτήν την ομάδα, ίσως να μη δικαιολογείται.

Υπάρχει μία απόκλιση απόψεων ανάμεσα στα πιστωτικά ιδρύματα ως προς το πόση ακριβώς λεπτομέρεια απαιτείται. Το κόστος της εφαρμογής μετρήσεων εργασίας μπορεί να είναι υψηλό. Ο αυτοματισμός και η χρήση σχετικών τιμών επιτρέπουν στα πιστωτικά ιδρύματα να προσεγγίσουν τα κριτήρια χωρίς να προκαλείται μεγάλο κόστος. Αντιστρόφως, η αυξανόμενη πίεση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στην αίσθηση ότι χρειάζονται έναν ιδιαίτερα λεπτομερή επιμερισμό κάθε στοιχείου κόστους.

Η αναμενόμενη χρήση των δεδομένων προσφέρει καθοδήγηση ως προς το επίπεδο της απαιτούμενης λεπτομέρειας και ακρίβειας. Μία «μία κι έξω» άσκηση ανάλυσης της αποδοτικότητας κέρδους ανά τύπο εργασίας μπορεί να απαιτεί μικρότερη λεπτομέρεια από ένα συνηθισμένο σύστημα αναφορών που χρησιμοποιείται για να διαχειρίζεται την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων. Ωστόσο, κάθε κατάσταση είναι μοναδική και πρέπει να προσεγγίζεται ως τέτοια, επειδή ο βαθμός της λεπτομέρειας που χρησιμοποιείται στη φάση ανάλυσης δραστηριοτήτων καθορίζει τον τύπο και τη φύση της διαθέσιμης πληροφόρησης που θα υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων.

Η πιο πραγματιστική μέθοδος καθορισμού του τρόπου που ένα τμήμα χρησιμοποιεί τους πόρους του είναι να κληθεί σε συνέντευξη ο υπεύθυνος διαχείρισης της οργανωτικής αυτής μονάδας ή κέντρου ευθύνης (σε καθημερινή βάση). Οποιαδήποτε τεχνική και να επιλεγεί, μία ανάλυση του χρόνου που δαπανάται μέσα στο τμήμα θα επιτρέψει στο σχετικό με το προσωπικό κόστος να συσχετιστεί με τις πραγματοποιούμενες δραστηριότητες. Υπάρχουν τρεις μέθοδοι ανάθεσης δεξαμενών κόστους προσωπικού σε δραστηριότητες:

- Η ανάθεση του συνολικού κόστους προσωπικού του τμήματος σε δραστηριότητες με τη χρήση του ποσοστού χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα που πραγματοποιείται μέσα στη μονάδα

- Η ανάθεση του κόστους προσωπικού σε δραστηριότητες με τη χρήση του ποσοστού χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα από εργαζομένους που ανήκουν στην ίδια μισθολογική κλίμακα (αυτό προϋποθέτει ότι η δραστηριότητα πραγματοποιείται πάντα από εργαζομένους της ίδιας μισθολογικής κλίμακας).

- Η ανάθεση του κόστους προσωπικού με τη χρήση του ποσοστού (του πραγματικού) χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Όπου πολλά τμήματα, υποκαταστήματα ή γραφεία έχουν τις ίδιες δραστηριότητες, ένα μικρό δείγμα αυτών των μονάδων μπορεί να παρέχει δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσος κατανεμημένος χρόνος για όλα τα τμήματα. Το Σχήμα 3.4 παραθέτει ένα παράδειγμα της βάσης καταλογισμού κόστους για ένα τμήμα συναλλαγών.

Σχήμα 3.4 Βάση καταλογισμού δραστηριοτήτων

Δραστηριότητες	Χρόνος δραστηριότητας	χώρος κτήσης	Χρήση των συστημάτων	Εκτιμημένη χρήση : επικοινωνίες	Εκτιμημένη χρήση : πληροφοριακά συστήματα
Διατήρηση της αντίληψης για την αγορά	28.2	26.6	0.0	37.5	60.0
Συναλλαγές	37.7	35.6	40.1	37.5	40.0
Διαχείριση θέσης της επιχείρησης	10.8	10.1	27.0	8.3	0.0
Εκθέσεις προς τη διοίκηση	7.7	7.1	8.5	5.9	0.0
...	15.7	20.6	24.4	10.8	0.0
Σύνολα	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

3.4.6. Κόστος Δραστηριοτήτων

Όταν οι κανόνες καταλογισμού έχουν ορισθεί και συμφωνηθεί, μπορεί να υπολογισθεί το κόστος δραστηριοτήτων. Αυτό αποτελείται από το συνολικό κόστος κάθε

δραστηριότητας μέσα σε ένα κέντρο ευθύνης, υπολογισμένο με τη χρήση κανόνων καταλογισμού ώστε να ανατεθούν ομάδες κόστους σε δραστηριότητες, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.5

Όπου ο κανόνας καταλογισμού είναι ο συλλεχθείς χρόνος δραστηριότητας υπολογισμένος όπως έχει ήδη αναλυθεί, αυτός θα σχηματίσει τη βάση του υπολογισμού. Η «Διατήρηση της ενημερότητας της αγοράς», για παράδειγμα, λαμβάνει το 28.1% του συνολικού χρόνου που δαπανάται μέσα σε αυτό το τμήμα και, ως εκ τούτου, λαμβάνει το ίδιο ποσοστό κόστους προσωπικού (αυτό προϋποθέτει ότι το κόστος του κάθε εργαζομένου σε αυτό το τμήμα είναι παρόμοιο και ότι δεν απαιτείται ανάλυση ανά τάξη ή ειδικότητα). Η χρήση των επικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων για αυτή τη δραστηριότητα εκτιμάται από το τμήμα σε 37.5% και 60% αντίστοιχα.

Σχήμα 3.5 Κατανομή των δεξαμενών κόστους στις δραστηριότητες

Δραστηριότητες	Κόστος υπαλλήλων	Δαπάνες χώρου εργασίας	Λειτουργικά κόστη (IT)	Κόστος επικοινωνιών	Κόστος πληροφοριακών συστημάτων	Κόστος δραστηριοτήτων
Κανόνες καταλογισμού	Χρόνος δραστηριότητας	Χώρος κτήσης	Χρήση των συστημάτων	Εκτιμημένη χρήση	Εκτιμημένη χρήση	
Διατήρηση της αντίληψης για την αγορά Συναλλαγές	6.303	1.650	0	960	3.156	12.069
Διαχείριση θέσης της επιχείρησης	8.453	2.211	3.198	960	2.106	16.926
Εκθέσεις προς τη διοίκηση	2.434	630	2.152	213	0	5.429
...	1.675	444	682	150	0	2.951
...	3.566	1.278	1.949	277	0	7.070
Σύνολα	22.431	6.213	7.981	2.560	5.260	44.445

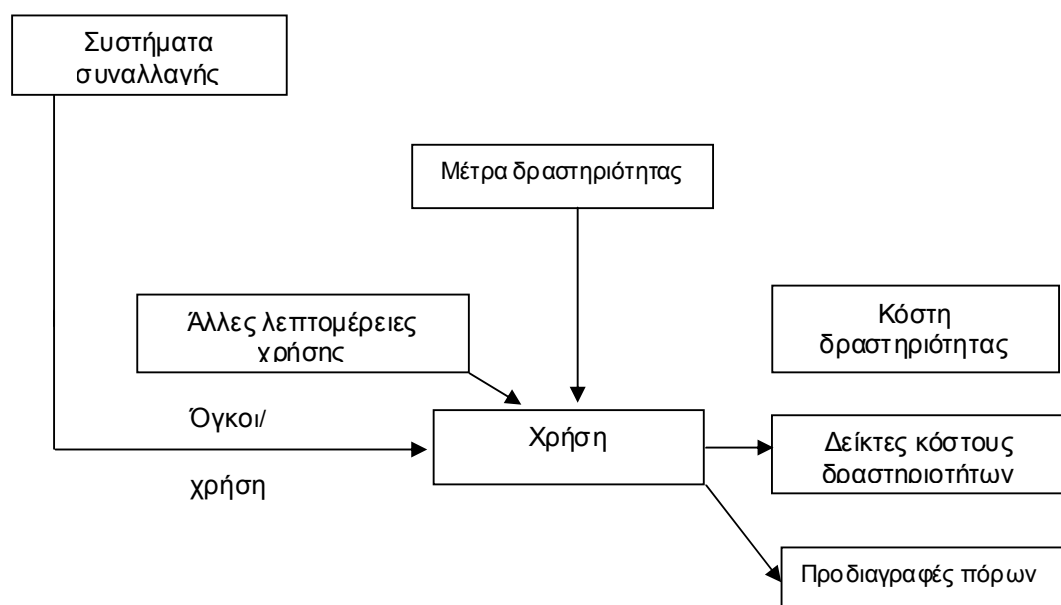
3.4.7. Συνδέοντας δραστηριότητες με τα αντικείμενα κόστους

Πολλές από τις χρήσεις της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων, όπως η κοστολόγηση προϊόντων, η αξιολόγηση πελατών και ο προϋπολογισμός βάση Δραστηριοτήτων, απαιτούν τη σύνδεση των κοστών με αντικείμενα κόστους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.6 με τη χρήση του κόστους δραστηριότητας ανά τμήμα και των μέτρων δραστηριοτήτων για τον υπολογισμό των συντελεστών κόστους δραστηριότητας. Οι τιμές κόστους δραστηριότητας, έπειτα θα αποτελέσουν τη βάση των προδιαγραφών πόρων για κάθε αντικείμενο κόστους.

3.4.8. Μέτρα Δραστηριοτήτων

Το μέτρο δραστηριοτήτων αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκτιμηθεί το μοναδιαίο κόστος μίας δραστηριότητας, το οποίο μπορεί, με τη σειρά του, να χρησιμοποιηθεί για να υπολογιστεί η συνεισφορά αυτής της δραστηριότητας στο κόστος ενός αντικειμένου κόστους. Αντιπροσωπεύει τις εισροές και τις εκροές της δραστηριότητας. Κατά την επιλογή ενός μέτρου δραστηριοτήτων, είναι σημαντικό να καταδεικνύεται ότι υπάρχει μία καλή σχέση μεταξύ αυτού και του όποιου αντικειμένου καθορίζει το ποσό των απαιτούμενων για την πραγματοποίηση της δραστηριότητας πόρων. Μερικές επιχειρήσεις ονομάζουν το μέτρο δραστηριοτήτων «οδηγό δραστηριοτήτων», αλλά πολλοί βρίσκουν τον όρο αυτόν παραπλανητικό και προτιμούν να διαφοροποιούν εμφανέστερα έναν οδηγό κόστους, όπως αυτός θα ορισθεί παρακάτω, από ένα μέτρο δραστηριοτήτων.

Σχήμα 3.6 Υπολογισμός δεικτών κόστους δραστηριοτήτων



Τα μέτρα δραστηριοτήτων πρέπει να ορίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να συνδέουν τις δραστηριότητες με τα αντικείμενα κόστους, με όσο το δυνατόν περισσότερη λογική. Για αυτόν το λόγο, οι εργατοώρες πρέπει να αποφεύγονται κατά το δυνατό. Το μέτρο για τη δραστηριότητα της «διαχείρισης πελατειακών ερωτηματολογίων», για παράδειγμα, μπορεί να είναι είτε «ο αριθμός των ερωτηματολογίων που ελήφθησαν» είτε «οι εργατοώρες που δαπανήθηκαν για τη διαχείριση των ερωτηματολογίων». Γνωρίζουμε ότι οι πόροι που δαπανήθηκαν σε κάθε ερωτηματολόγιο μπορεί να ποικίλλουν, αλλά μία γενική τιμή κόστους ανά ερωτηματολόγιο αποτελεί μία χρησιμότερη πληροφορία από μία τιμή κόστους ανά ώρα διαχείρισης ερωτηματολογίων. Θα υπάρξουν περιπτώσεις, όπου οι εργατοώρες θα αποτελούν το μόνο κατάλληλο μέτρο, όπως στην ανάπτυξη συστημάτων ή στη

Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Σε αυτές τις περιοχές, η τιμή κόστους δραστηριότητας είναι σχετικά απίθανο να συμβάλει στη διαδικασία διοίκησης αλλά θα παρέχει πληροφορίες για την κοστολόγηση προϊόντων ή την ανάλυση κόστους / οφέλους. Η διαχείριση αυτών των πόρων μπορεί να απαιτεί τη χρήση καταστάσεων χρήσης εργασίας ή άλλων διαχειριστικών εργαλείων.

Όπου αυτό είναι δυνατόν, τα μέτρα δραστηριοτήτων πρέπει να αποτελούν στατιστικές αξίες, οι οποίες είτε έχουν ήδη συλλεχθεί από συστήματα εντός της επιχείρησης, είτε μπορούν εύκολα να συλλεχθούν. Μοναδικά μέτρα που απαιτούν επιπρόσθετες πληροφορίες μπορεί να αυξήσουν την ακρίβεια του συστήματος αλλά επίσης θα αυξήσουν και το κόστος διατήρησης. Η ποθητή ακρίβεια παίζει ένα σημαντικό ρόλο – όσο ο αριθμός των μέτρων δραστηριοτήτων αυξάνεται, η ακρίβεια των παραγόμενων πληροφοριών πρέπει και αυτή να αυξάνεται. Σε γενικές γραμμές, όσο υψηλότερο είναι το σχετικό κόστος μίας δραστηριότητας, τόσο μεγαλύτερη είναι και η στρέβλωση που προκαλείται από τη χρήση ενός ατελώς συσχετισμένου μέτρου δραστηριοτήτων για την ανάθεση του κόστους της δραστηριότητας σε αντικείμενα κόστους. Αυτό πρέπει, ωστόσο, να εξισορροπηθεί από τη διαθεσιμότητα πληροφορίας και του κόστους λήψης και επεξεργασίας αυτής.

Μπορεί να είναι απαραίτητο, όταν ορίζονται τα μέτρα δραστηριοτήτων, να επανελέγχονται οι προσυμφωνημένοι ορισμοί δραστηριοτήτων. Θα υπάρξουν περιπτώσεις, όπου μία δραστηριότητα θα έχει ορισθεί σε υπερβολικά υψηλό επίπεδο, για την οποία θα υπάρχουν δύο ή και περισσότερα μέτρα που φαίνονται κατάλληλα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ίσως να είναι καλύτερα να επιμερίσουμε τη δραστηριότητα σε χαμηλότερο επίπεδο και να επαναυπολογίσουμε το κόστος της δραστηριότητας, αντί να χρησιμοποιήσουμε μέτρα δραστηριοτήτων που δε σχετίζονται με τη δραστηριότητα. Εναλλακτικά, μπορεί να υπάρξουν περιπτώσεις, όπου οι δραστηριότητες έχουν ορισθεί σε υπερβολικά χαμηλό επίπεδο, όπου δύο δραστηριότητες σε ένα τμήμα έχουν το ίδιο μέτρο δραστηριοτήτων. Σε αυτήν την περίπτωση, ίσως να είναι πιθανό να συνδυάσουμε τις δραστηριότητες.

3.4.9. Χρήση Δραστηριοτήτων

Η χρήση Δραστηριοτήτων είναι η αξία του μέτρου δραστηριοτήτων για κάθε δραστηριότητα ενός κέντρου ευθύνης. Το μέτρο που χρησιμοποιείται, για παράδειγμα, στη δραστηριότητα «Συναλλαγές», μπορεί να είναι «ο αριθμός των πραγματοποιηθέντων συναλλαγών». Η χρήση για το προαναφερθέν παράδειγμα θα ήταν 403 συναλλαγές. Είναι σημαντικό να θυμούμαστε, ότι η περίοδος του χρόνου που χρησιμοποιείται για τα στατιστικά χρήσης δραστηριοτήτων πρέπει να αντιστοιχεί στην ίδια περίοδο που χρησιμοποιείται για να καθοριστεί η βάση κόστους.

Τα κόστη δραστηριοτήτων μπορούν, έπειτα, να συνδεθούν με τη χρήση δραστηριοτήτων, ώστε να καθοριστούν οι τιμές των κοστών δραστηριοτήτων.

3.4.10. Δείκτες Κόστους Δραστηριοτήτων

Ο δείκτης κόστους δραστηριοτήτων αποτελεί την τιμή μονάδος που εκτιμάται μέσω του, με τη χρήση των κανόνων καταλογισμού, υπολογισθέντος κόστους δραστηριοτήτων προς την αξία χρήσης του μέτρου δραστηριοτήτων για την αντίστοιχη χρονική περίοδο, ώστε να υπολογισθεί ένας δείκτης κόστους δραστηριοτήτων για κάθε δραστηριότητα, για κάθε τμήμα. Χρησιμοποιώντας το προηγούμενο παράδειγμα: Το κόστος δραστηριοτήτων

των «Συναλλαγών» είναι 16.926 και η χρήση για την ίδια περίοδο 403 συναλλαγές, καταλήγοντας έτσι σε ένα δείκτη κόστους δραστηριοτήτων 42.

Ένας σύνθετος δείκτης μπορεί επίσης να υπολογισθεί συγκεντρώνοντας όλα τα κόστη δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης και χρησιμοποιώντας τη συνολική αξία χρήσης για το μέτρο δραστηριοτήτων. Ο σύνθετος δείκτης θα αποτελεί έτσι ένα μέσο δείκτη κόστους δραστηριοτήτων για τη δραστηριότητα εντός ολόκληρου του φάσματος της επιχείρησης, με το οποίο μπορεί να συγκριθεί οποιαδήποτε οργανωτική μονάδα.

Διαφορετικοί δείκτες εφαρμόζονται σε διαφορετικούς τύπους λήψης αποφάσεων. Οι προγραμματισμένοι ή προϋπολογισμένοι δείκτες είναι χρήσιμοι για την ανάλυση προϊόντων προς υποστήριξη των αποφάσεων για το μάρκετινγκ ή την τιμολόγηση, αν και πρέπει να υποστηρίζονται με πληροφορίες δυναμικότητας, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να υποστηριχτεί μέσα στο τρέχον προφίλ κόστους βήματος. Τα πραγματικά κόστη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακολουθείται η μηνιαία δραστηριότητα και για να παραχθεί μία λεπτομερής ανάλυση για τις διακυμάνσεις δεικτών και όγκου (αν και τα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα δεν πραγματοποιούν αυτήν την ανάλυση σε μηνιαία βάση). Οι σύνθετοι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων για την επέκταση ή τη μείωση του αριθμού μονάδων που πραγματοποιούν τη δραστηριότητα, μιας που παρέχουν ένα μέσο δείκτη κόστους δραστηριοτήτων για ολόκληρο το εύρος της επιχείρησης.

3.4.11. Προδιαγραφές Πόρων

Οι προδιαγραφές πόρων είναι παρόμοιες με τις προδιαγραφές υλικών που συναντούμε σε κάθε κατασκευαστική εταιρεία. Αποτελούν μία λίστα δραστηριοτήτων και των σχετικών με αυτές μέτρων που καταναλώνονται από ένα αντικείμενο κόστους. Καταδεικνύουν τους παράγοντες υπολογισμού που απαιτούνται για να υπολογιστεί το κόστος μονάδος των αντικειμένων κόστους και καθορίζει τις δραστηριότητες και την ποσότητα κάθε δραστηριότητας που καταναλώνεται για να επιτευχθεί το αντικείμενο κόστους

Το παράδειγμα στον πίνακα 3.1 δείχνει τις δραστηριότητες για ένα γενικό επενδυτικό κεφάλαιο. Οι δραστηριότητες μπορεί να είναι οι ίδιες για οποιοδήποτε προϊόν διαχείρισης χαρτοφυλακίου αλλά η χρήση της κάθε δραστηριότητας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το κεφάλαιο. Τα μέτρα δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται προϋποθέτουν ότι το κεφάλαιο είναι ομογενές, με έναν αριθμό όμοιων πελατών που απαιτούν τυποποιημένες παρουσιάσεις και ένα παρόμοιο επίπεδο υπηρεσιών.

3.4.12. Υπολογισμός συνεισφοράς

Οι προδιαγραφές πόρων σχηματίζουν τη βάση του υπολογισμού του κόστους και της αποδοτικότητας που σχετίζονται με ανεξάρτητα αντικείμενα κόστους. Τα λειτουργικά κόστη υπολογίζονται με τη χρήση των προδιαγραφών πόρων όπως περιγράφηκε. Τα έσοδα και τα άλλα κόστη είναι κανονικά διαθέσιμα ανά προϊόν και πελάτη. Τα προβλήματα που σχετίζονται με την αποτύπωση των εσόδων από τόκους, από ασφάλιστρα, αμοιβές και προμήθειες, από συναλλαγές, αξιώσεις και λειτουργικά έξοδα, από ισοζύγια ενεργητικού και παθητικού ανά προϊόν και πελάτη αναλύονται στο Κεφάλαιο 7.

Πίνακας 3.1 Προδιαγραφές πόρων

Προδιαγραφές πόρων: επενδυτικό κεφάλαιο				Το χρόνο
Δραστηριότητες	Δείκτες κόστους δραστηριοτήτων	μέτρα δραστηριοτήτων	Χρήση	Κόστος
Επικοινωνήστε με τους πελάτες	2321	Αριθμός πελατών	15	34.815
Προετοιμάστε την έκθεση απόδοσης	1188	Αριθμός εκθέσεων που συντάσσονται	4	4.752
Ενημερώστε τους πελάτες	1085	Αριθμός παρουσιάσεων	15	16.275
Διαχείριση πελατειακών ερωτηματολογίων	365	Αριθμός ερωτήσεων	10	3.650
Εκθέστε το χαρτοφυλάκιο στρατηγικής	2253	Αριθμός χαρτοφυλακίων	1	2.253
Εκτελέστε την έρευνα για την βιομηχανία	4764	Αριθμός βιομηχανιών που ερευνώνται	12	57.168
Εκτελέστε την έρευνα της επιχείρησης	2113	Αριθμός επιχειρήσεων που ερευνώνται	42	88746
Απολογισμός της έρευνας αγοράς	866	Αριθμός ερευνητικών εκθέσεων	54	46.764
Επικοινωνήστε με τους χρηματιστές	1362	Αριθμός χρηματιστών	6	8.172
Διανείμετε οδηγίες στο εμπόριο	11	Αριθμός συναλλαγών	100	1.100
Εμπορευτείτε διαθέσιμα ίδια κεφάλαια	42	Αριθμός συναλλαγών ιδίων κεφαλαίων	20	840
Εμπορευτείτε τα παράγωγα	56	Αριθμός παράγωγων συναλλαγών	35	1.960
Εμπορευτείτε τα ομόλογα	36	Αριθμός συναλλαγών ομολόγων	25	900
Εμπορευτείτε το συνάλλαγμα	25	Αριθμός νομισματικών συναλλαγών	20	500
επιβεβαιώστε τις συναλλαγές	63	Αριθμός συναλλαγών	100	6.300
Ρυθμίστε τις συναλλαγές	41	Αριθμός συναλλαγών	100	4.100
Δεσμεύστε το ενεργητικό	39	Αριθμός συναλλαγών	100	3.900
Απόδοση τη λογιστική χαρτοφυλακίων	58	Αριθμός συναλλαγών	100	5.800
Καθορίστε την αξία χαρτοφυλακίου	516	Αριθμός χαρτοφυλακίων	1	516
Επικοινωνήστε με τους αναλυτές	627	Αριθμός αναλυτών	24	15.048
Κάντε απολογισμό της εταιρικής απόδοσης	1240	Αριθμός σημαντικών ιδίων κεφαλαίων	4	4.960
Συμμετέχετε στις συνεδριάσεις του συμβουλίου	1240	Αριθμός συνεδριάσεων που παρακολούθησαν	8	9.920
Συνολικό κόστος				

Η αποδοτικότητα ανά ξεχωριστό αντικείμενο κόστους, επιχειρηματική μονάδα, προϊόν ή πελάτη είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί εντός οποιουδήποτε πιστωτικού ιδρύματος, λόγω της ποικιλίας των παραγόμενων κοστών και τη δυναμική της βάσης κόστους. Ένα πλήρες πελατειακό κόστος, για παράδειγμα, αναπόφευκτα περιλαμβάνει όχι μόνο τα άμεσα κόστη της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά επίσης τα κόστη ενός αριθμού δραστηριοτήτων που λίγα έχουν να κάνουν με την παροχή του προϊόντος. Αυτές οι δραστηριότητες σχηματίζουν τα κόστη υποστήριξης της εργασίας και της ικανοποίησης των διοικητικών και κανονιστικών απαιτήσεων που αυτή περιλαμβάνει. Τα άμεσα έσοδα από τόκους, αμοιβές ή προμήθειες,

από επενδύσεις, τα κεφαλαιακά κόστη ή οι αξιώσεις και τα λειτουργικά ή διοικητικά κόστη, έπειτα, σχηματίζουν τη βάση μίας καθαρής συνεισφοράς του κάθε πελάτη προς τα κόστη υποστήριξης της εργασίας και παρέχουν πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν τις πολιτικές τιμολόγησης και μάρκετινγκ.

Η έκθεση αποδοτικότητας πλήρους κόστους που βασίζεται σε παραδοσιακές τεχνικές καταλογισμού κόστους μπορεί να είναι παραπλανητική, αλλά η κατηγοριοποίηση οποιωνδήποτε δραστηριοτήτων για εκθέσεις προϊόντων σε μία βιομηχανία όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι πάντα πολύπλοκη και, ως ένα σημείο, υποκειμενική.

3.4.13. Αναφέροντας την αξία

Αυξήσεις της αξίας μπορούν να συμπεριληφθούν σε έκθεση μόνο αν η αξία της δραστηριότητας ή της διαδικασίας είναι μετρήσιμη. Είναι λοιπόν σημαντικό, το λεξικό δραστηριοτήτων που ορίζεται στο μηχανισμό, να περιλαμβάνει την κατάσταση της δραστηριότητας, αν για παράδειγμα παράγει αξία. Σε γενικές γραμμές, οποιαδήποτε δραστηριότητα είναι κατηγοριοποιημένη ως θεμελιώδης για την παροχή των προϊόντων ή υπηρεσιών παράγει αξία, αλλά και οι προαιρετικές δραστηριότητες πρέπει να αξιολογούνται για να εξασφαλιστεί ότι είναι ορατή ή αξία που προσθέτουν στην επιχείρηση.

Η αξία μπορεί να αυξηθεί είτε μέσω της αύξησης της αξίας που παράγεται από μία δραστηριότητα ή διαδικασία, είτε μέσω της μείωσης του κόστους της πραγματοποίησης της δραστηριότητας ή της διαδικασίας. Η αξία που ορίζεται με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μην είναι πάντα μετρήσιμη όπως η ελεύθερη ταμειακή ροή, αν και η βελτίωση της ελεύθερης ταμειακής ροής πρέπει να αποτελεί τον ύστατο αντικειμενικό σκοπό. Η βελτίωση της διοικητική πληροφόρησης, για παράδειγμα, δε θα βελτιώσει την αποδοτικότητα, αλλά κατά πάσα πιθανότητα θα επιτρέψει στη διοίκηση να προβεί σε αποφάσεις που θα στηρίζονται σε καλύτερη πληροφόρηση, γεγονός που εν τέλει θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η ανάλυση βάση Δραστηριοτήτων παρέχει μία ευρεία κλίμακα χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του πίνακα ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης, όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 2. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά έχουν εστιαστεί σωστά, ώστε οι μάνατζερς να έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα για να βελτιώσουν τη μετοχική αξία σύμφωνα με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Περίληψη

Η κατανόηση και χρήση της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων απαιτεί τη γνώση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για να υπολογιστούν τα Κόστη βάση Δραστηριοτήτων και του πως οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν τη διοίκηση ενός πιστωτικού ιδρύματος. Αυτό το κεφάλαιο εισάγει το μηχανισμό της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων (όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.1) και περιγράφει τα βασικά στοιχεία της ανάλυσης. Αυτά τα στοιχεία είναι:

- ένα λεξικό δραστηριοτήτων
- τα λογιστικά βιβλία
- οι ρυθμίσεις

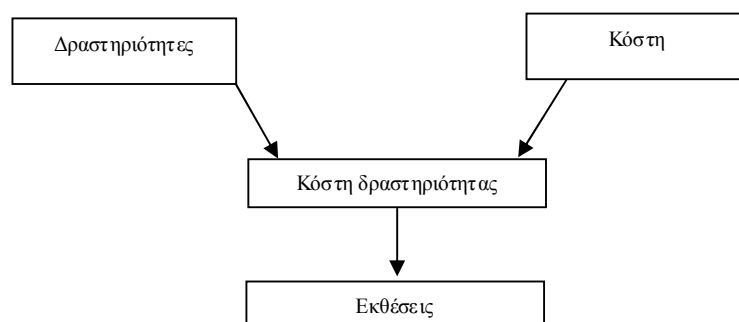
- οι δεξαμενές κόστους
- οι κανόνες καταλογισμού
- τα κόστη δραστηριοτήτων
- τα μέτρα δραστηριοτήτων
- η χρήση δραστηριοτήτων
- οι δείκτες κόστους δραστηριοτήτων
- οι προδιαγραφές πόρων
- τα αντικείμενα κόστους

Αυτά τα στοιχεία μπορούν να συνδυαστούν πολύ απλά, ώστε να παρέχουν βασικές πληροφορίες βάσει Δραστηριοτήτων, όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.7.

Τα επόμενα κεφάλαια μελετούν λεπτομερέστερα αυτά τα στοιχεία δεδομένων προτού αναλυθεί η εφαρμογή ενός συστήματος Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων και παρουσιαστούν πρακτικά παραδείγματα της χρήσης της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων.

- μονάδες οργάνωσης ή κέντρα ευθύνης
- προϊόντα και υπηρεσίες (εσωτερικές και εξωτερικές) ξεχωριστά και αθροιστικά σε γραμμές προϊόντος ή ομάδες
- πελάτες και ομάδες πελατών (εσωτερικές και εξωτερικές)

Σχήμα 3.7 Βασικό μοντέλο κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων



3.4.14. Μονάδες Οργάνωσης ή κέντρα ευθύνης

Ο ορισμός των κέντρων ευθύνης για τα οποία απαιτούνται εκθέσεις και οι τύποι πληροφοριών που απαιτούνται από κάθε κατηγορία μονάδων, πρέπει να είναι σχετικά ευθύς και ακριβής, όμως δυστυχώς, τα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα έχουν πολύπλοκη δομή που χαρακτηρίζεται από μία σειρά διαφορετικών επιπέδων ευθύνης για διαδικασίες, προϊόντα, πελάτες, υπηρεσίες υποστήριξης, χώρους, ροές εσόδων ή εξόδων. Μπορεί να υπάρχει ένας αριθμός διαφορετικών τύπων κέντρων ευθύνης και, σε γενικές γραμμές, οι απαιτήσεις σε πληροφορίες μπορεί να ποικίλλουν, ανάλογα με τον τύπο του κέντρου.

Τα περισσότερα ιδρύματα έχουν ιεραρχήσει τα κέντρα ευθύνης, τα οποία μπορεί να οργανώνονται βάσει γεωγραφικής τοποθεσίας, επιχειρηματικής δραστηριότητας, νομικής

οντότητας ή τύπου προϊόντος. Αν αυτό δεν ισχύει, ή αν η υπάρχουσα δομή της επιχείρησης δεν αντανακλά τις πραγματικές απαιτήσεις σε εκθέσεις, τότε μία εναλλακτική δομή μπορεί να απαιτείται σαν ξεχωριστή διάσταση αναφοράς. Η υπάρχουσα δομή, ωστόσο, παράγει ανάγκες σε εκθέσεις ακόμη και όταν δεν αντανακλά την πραγματική δομή ευθύνης της επιχείρησης. Δεν μπορεί να αγνοηθεί και σχηματίζει μία εναλλακτική δομή εκθέσεων.

3.4.15. Κέντρα Κόστους

Κέντρο κόστους ονομάζεται μία οργανωτική μονάδα, μέσα στην οποία ο μάνατζερ έχει την ευθύνη του κόστους της. Η μονάδα δε λαμβάνει και δεν της καταλογίζεται οποιοδήποτε έσοδο. Μπορεί να είναι μία επεξεργαστική ή λειτουργική μονάδα ή μπορεί να παίζει ρόλο υποστήριξης ή διοίκησης. Τα κέντρα κόστους συνήθως απαιτούν πληροφόρηση δραστηριοτήτων και κόστους. Σε μερικές περιπτώσεις, τα κέντρα κόστους μπορεί να ανακτήσουν μέρος ή ολόκληρο το κόστος τους.

3.4.16. Μονάδες εγγραφής

Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργήσουν τεχνικά κέντρα ή μονάδες εγγραφής, ως λογιστικές μονάδες εντός του γενικού καθολικού, μέσα στις οποίες εγγράφονται τα εξωτερικά κόστη που πραγματοποιούνται για υπηρεσίες όπως τηλεπικοινωνίες, ενοικιάσεις ή εισπραχθέντα εξωτερικά έσοδα, όπως έσοδα από θυγατρικές ή άλλα έκτακτα αντικείμενα, πριν να καταλογισθούν στα κατάλληλα κέντρα, ευθύνης. Μία μονάδα εγγραφής γενικά, δεν πραγματοποιεί δραστηριότητες στο κέντρο, επειδή δεν έχει προσωπικό και αποτελεί καθαρή λογιστική μονάδα από την οποία κόστη μπορούν να καταλογιστούν σε χρήστες βάσει της χρήσης των υπηρεσιών.

3.4.17. Κέντρα Κέρδους

Τα κέντρα κέρδους αποτελούν οργανωτικές μονάδες υπεύθυνες για τα κόστη και τα έσοδα. Επίσης ονομάζονται επιχειρηματικά κέντρα, επενδυτικά κέντρα, επιχειρηματικές μονάδες ή μονάδες στρατηγικών εργασιών. Αποτελούν οργανωτικές μονάδες στις οποίες οι μάνατζερς συνήθως είναι υπεύθυνοι για τα κόστη, τα έσοδα και το χρησιμοποιούμενο ενεργητικό. Μπορεί να περιλαμβάνει έναν αριθμό από μικρότερα κέντρα κόστους και κέρδους. Η μονάδα μπορεί να λειτουργεί ως μία ξεχωριστή εργασία. Μπορεί να είναι μία εργασία υποστήριξης, όπως η διαχείριση των κτιριακών εγκαταστάσεων, η τροφοδοσία ή οι εκτυπώσεις ή μία μονάδα υπεύθυνη για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών, μίας ομάδας προϊόντων ή μίας τοποθεσίας. Ο ισολογισμός της μονάδος είναι πιθανό να περιλαμβάνει τόσο κυκλοφορούν όσο και πάγιο ενεργητικό.

Αυτός ο τύπος μονάδος απαιτεί πληροφορίες για τις δραστηριότητες που τελούνται εντός του και τις διαδικασίες με τις οποίες σχετίζεται. Επίσης απαιτεί ανάλυση συνεισφοράς ανά προϊόν καθώς και μελέτες για τους πελάτες και την απόδοση, ως προς την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα κέντρα κέρδους μπορεί να απαιτούν πληροφορίες για τα κόστη των δραστηριοτήτων υποστήριξης, έτσι ώστε να επιδειχθεί μία λεπτομερής και πλήρους κόστους ανάλυση αποδοτικότητας ανά προϊόν και πελάτη για να υποστηριχθεί η διαδικασία πώλησης.

3.4.18. Κέντρα Πώλησης

Ένα κέντρο πώλησης ή εισοδήματος είναι μία οργανωτική μονάδα στην οποία ο μάνατζερ έχει γενικά την ευθύνη της δημιουργίας κέρδους, αλλά δεν είναι υπεύθυνος για το κόστος των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα, μία μονάδα πώλησης. Μπορεί επίσης να ονομάζεται και κέντρο εισοδήματος. Εμφανίζει μερικά κόστη, σχετικά καθαρά με το κόστος της διαδικασίας πώλησης και έτσι θα περιλαμβάνει διαδικασίες. Απαιτεί πληροφορίες σχετικές με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πώλησης και η συνεισφορά που τελείται από τους πελάτες που εξυπηρετεί και από τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει.

3.5. Ορισμός των προϊόντων και των υπηρεσιών

Οι αρχικές εργασίες σε οποιαδήποτε άσκηση Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν την επίτευξη συμφωνίας ως προς τους ορισμούς των προϊόντων, των δραστηριοτήτων και των οδηγών κόστους που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση. Αυτοί οι ορισμοί πρέπει να είναι προσεκτικά διατυπωμένοι και τεκμηριωμένοι για να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα σύγχυσης εντός της επιχείρησης και για να διασφαλιστεί μία κοινή κατανόηση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

Η σημασία αυτών των εργασιών πρέπει να τονιστεί. Αν δεν χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλοι ορισμοί, η ανάλυση μπορεί να μην παρέχει ικανοποιητικές πληροφορίες ώστε να αναγνωρισθεί τα πραγματικά ζητήματα κόστους ή, εναλλακτικά, μπορεί να παρέχει υπερβολικά πολλές πληροφορίες και έτσι να επισκιάζονται τα πραγματικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Οι πρώτοι ορισμοί που πρέπει να συμφωνηθούν είναι, ωστόσο, αυτοί που έχουν να κάνουν με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες για τα οποία απαιτούνται Κόστη βάση Δραστηριοτήτων. Ένα ατυχές γνώρισμα του χρηματοοικονομικού τομέα είναι ότι, ως βιομηχανία υπηρεσιών, πολλά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, μπορούν να ορισθούν δύσκολα. Μία υπηρεσία μπορεί να ορισθεί ως οποιαδήποτε δραστηριότητα μπορεί να προσφερθεί, αν αυτή είναι ουσιαστικά άυλη και δεν καταλήγει στην απόκτηση οποιασδήποτε ιδιοκτησίας. Οι ορισμοί προϊόντων και υπηρεσιών εξαρτώνται από τη βοήθεια που παρέχεται σε διάφορους τύπους πελατών και, επίσης, μπορεί να εξαρτώνται από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι ορισμοί προϊόντων και / ή υπηρεσιών μπορεί να ποικίλλουν, ανάλογα με το πως χρησιμοποιείται η πληροφόρηση. Για παράδειγμα, αν οι προκύπτουσες αναφορές πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για στρατηγικούς σκοπούς, τα ορισμένα προϊόντα, γενικά, θα είναι σε υψηλότερο επίπεδο από αυτά που ορίζονται για μία ανάλυση αξιολόγησης πελατών.

Στη διαχείριση στρατηγικού κόστους, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι πιθανό να αποτελούν γενικές ομάδες προϊόντων, όπως δάνεια, καταθέσεις, υπηρεσίες μεταβίβασης, εμπορικές χρηματοδοτήσεις, εμπορία συναλλάγματος, επιχειρηματικές χρηματοδοτήσεις, ασφάλισεις ζωής και υγείας, αυτοκινήτων και πλοίων. Μπορεί να διαφοροποιούνται ανά τύπο πελάτη (εταιρικό, λιανικής, κλπ) ή ανά γεωγραφική τοποθεσία (χώρα, περιοχή, κλπ).

Για την κοστολόγηση προϊόντων και την αξιολόγηση πελατών, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που ορίζονται είναι κανονικά αυτά στα οποία μπορεί να καταλογισθεί κέρδος ή αυτά που οι πελάτες αναγνωρίζουν ως διαφορετικά (για αναλυτικά παραδείγματα, δες Κεφάλαια 9 και 10).

Όσον αφορά τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι λιγότερο σημαντικά. Η έμφαση της Κοστολόγησης βάσει Δραστηριοτήτων συνήθως μετατοπίζεται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων και ευκαιριών για να μειωθούν, να εξαλειφθούν ή να βελτιωθούν οι ξεχωριστές δραστηριότητες που τελούνται. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι αναγκαία μόνον ως ένα μέσο διαφοροποίησης μεταξύ παρόμοιων δραστηριοτήτων, από τις οποίες παράγονται ξεχωριστά οφέλη.

3.5.1. Πελάτες και ομάδες πελατών

Ως πελάτες ορίζονται οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίοι δημιουργούν έσοδα. Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ποικιλοτρόπως για να συμβάλλουν στο στοχευμένο μάρκετινγκ και να παρέχουν μία εστία διαφοροποίησης των προϊόντων. Ο ορισμός των πελατών μπορεί να συμπεριλαμβάνει ξεχωριστά άτομα και λειτουργίες εντός άλλων τμημάτων της επιχείρησης, καθώς και εξωτερικά άτομα και επιχειρήσεις. Οι τύποι των πελατών μπορεί να περιλαμβάνουν ξεχωριστούς ανθρώπους, εμπορικές επιχειρήσεις, άλλα πιστωτικά ιδρύματα, την κυβέρνηση, άλλα κανονιστικά σώματα και άλλα εσωτερικά κέντρα ευθύνης.

Οι πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ή να ομαδοποιηθούν σε τμήματα ποικιλοτρόπως για να συμβάλλουν στο στοχευμένο μάρκετινγκ και να δημιουργήσουν ευκαιρίες για διαφοροποιήσεις προϊόντων, ποιότητας / επιπέδου υπηρεσιών και τιμής. Τα τμήματα μπορεί να είναι βασισμένα σε οποιονδήποτε συνδυασμό κοινωνικοοικονομικής ομαδοποίησης, ενασχόλησης, γεωγραφικής τοποθεσίας ή άλλης συνηθισμένης κατηγοριοποίησης. Μπορεί να διαφέρουν ανά επιχείρηση.

Διαφορετικοί τρόποι τμηματοποίησης πελατών δε χρειάζεται να αναιρούν ο ένας τον άλλο. Μία επιχείρηση μπορεί να ορίζει τμήματα που αλληλοκαλύπτονται και που χρησιμοποιούνται για διαφορετικούς σκοπούς. Τα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα τείνουν, είτε από το σχεδιασμό τους είτε λόγω εξέλιξης, να ειδικεύονται σε συγκεκριμένους τύπους πελατών ή συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων, και συχνά εισάγουν νέους συνδυασμούς προϊόντων / πελατών χωρίς λεπτομερή γνώση του κόστους ή της κερδοφορίας που θα παραχθεί.

3.5.2. Συμφωνία στο λεξικό δραστηριοτήτων

Όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 5, ένα λεξικό δραστηριοτήτων είναι μία λίστα δραστηριοτήτων, στην οποία περιλαμβάνονται το όνομα της δραστηριότητας, η περιγραφή της, το αποτέλεσμα της και οποιαδήποτε κατάλληλη κατηγοριοποίηση. Το λεξικό δραστηριοτήτων σχηματίζει ένα βασικό στοιχείο της πληροφόρησης μέσω Δραστηριοτήτων, ορίζοντας, λεπτομερώς, κάθε δραστηριότητα που χρησιμοποιείται από το σύστημα με έναν τρόπο που να μπορεί να χρησιμοποιείται εντός ολόκληρης της επιχείρησης.

Ένα πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να θεωρηθεί ως μία συλλογή δραστηριοτήτων, οι οποίες τελούνται για να υποστηριχθεί η παραγωγή και η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών του. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται με την τέλεση δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία σε χαμηλότερο κόστος από αυτό του ανταγωνισμού ή με την παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών για τα οποία ο πελάτης είναι έτοιμος να πληρώσει υψηλότερη τιμή.

Γενικά, μία δραστηριότητα μπορεί να ορισθεί ως μία συλλογή εργασιακών βημάτων, τα οποία τελούνται εντός ενός τμήματος. Εξαιρέση σε αυτόν τον κανόνα αποτελεί η ανάλυση που αναπτύσσεται καθαρά για στρατηγικό σχεδιασμό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μία δραστηριότητα μπορεί να ορισθεί σε υψηλότερο επίπεδο και μπορεί να περιλαμβάνει εργασία σε πολλούς τομείς.

Είναι σημαντικό, οι ορισμοί των δραστηριοτήτων να είναι καθαροί και δίχως ασάφειες. Οι ορισμοί πρέπει, ως εκ τούτου, να είναι αρκετά γενικοί, ώστε να εφαρμόζονται, όταν αυτό απαιτείται, σε διαφορετικούς τομείς μίας επιχείρησης, αλλά και αρκετά ορισμένοι, ώστε να εξασφαλίζουν ότι οι μανάτζερς θα μπορέσουν να αναγνωρίσουν τη δραστηριότητα εντός της δικής τους λειτουργίας. Είναι σημαντικό οι κοινές δραστηριότητες να ορίζονται και να συμφωνούνται πριν κάθε ανάλυση, αλλιώς θα χρησιμοποιούνται διαφορετικοί ορισμοί σε κάθε τμήμα, κάνοντας τις συγκρίσεις δυσχερέστερες.

Όταν οι κοινοί ορισμοί έχουν συμφωνηθεί, τότε είναι αναγκαίο να αναγνωρισθούν και να συμφωνηθούν ποιες δραστηριότητες τελούνται σε κάθε τομέα. Κάποιες απαντώνται μόνο σε συγκεκριμένους τομείς (για παράδειγμα ο έλεγχος αιτήσεων δανείων, ο ολοκληρωμένος πιστωτικός έλεγχος, η έγκριση ορίου δανειοδότησης, η εξουσιοδότηση πληρωμών, οι πάγιες εντολές πληρωμών κλπ). Άλλες είναι κοινές και μπορούν να απαντηθούν σε έναν αριθμό τομέων (όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι διοικητικές εκθέσεις, η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, οι αξιολογήσεις προσωπικού, η γραμματειακή υποστήριξη, η εξυπηρέτηση πελατών κλπ.).

3.5.3. Καθορισμός των οδηγών κόστους και των επιχειρηματικών διαδικασιών

Οι οδηγοί κόστους και των επιχειρηματικών διαδικασιών λογικά ανήκουν λογικά μαζί. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που προκαλούν την τέλεση της δραστηριότητας και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι οι ομάδες των στοιχείων που σχηματίζουν τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2.

Η βασική ιδέα της ανάθεσης οδηγών κόστους σε δραστηριότητες παρέχει ένα μέσο σύνδεσης της συμπεριφοράς κόστους με τη λήψη αποφάσεων. Δυστυχώς, τα κόστη σπάνια προκαλούνται από ένα μόνο παράγοντα και, ως εκ τούτου, η αναγνώριση των κατάλληλων οδηγών κόστους δεν είναι πάντα εύκολη. Είναι, λοιπόν, σημαντικό, να συμπεριλάβουμε τους διευθυντές πρώτης γραμμής στη διαδικασία αναγνώρισης, έτσι ώστε να κατανοήσουμε τους πιο σημαντικούς οδηγούς σε κάθε μία δραστηριότητα.

Μία διαδικασία μπορεί να οριστεί ως μία μετρήσιμη, αλληλένδετη ομάδα δραστηριοτήτων, η οποία μπορεί να διαχέεται ανάμεσα στα τμηματικά όρια. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες σχηματίζουν ένα μοντέλο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που στοχεύουν στην αποδοτική ανταπόκριση της επιχείρησης όσον αφορά στις προσδοκίες των πελατών. Οι υπεύθυνοι για αυτές μανάτζερς, επιτρέπουν στην επιχείρηση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της μέσω :

- της αναγνώρισης και της εξάλειψης δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία.
- της κατανόησης και της βελτίωσης της ροής εργασίας
- της σύγκρισης των εσωτερικών πρακτικών ανάμεσα σε επιχειρηματικές μονάδες.
- της σύγκρισης των εσωτερικών πρακτικών με εξωτερικά συστήματα μετρήσεως απόδοσης

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες σπανίως ευθυγραμμίζονται με τα κέντρα ευθύνης και, ως εκ τούτου, σπανίως είναι διαθέσιμες πληροφορίες περί της διαχείρισης διαδικασιών χωρίς συγκεκριμένες αναλύσεις.

3.5.5. Αναγνώριση μέτρων δραστηριοτήτων

Σε πολλές περιπτώσεις, το σύστημα κοστολόγησης δραστηριοτήτων πρέπει να ανταλλάξει τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης ακρίβειας με το κόστος της αυξημένης συλλογής στοιχείων. Μπορεί να επιλεγθεί ένα μέτρο δραστηριοτήτων το οποίο δεν αποτελεί την πλέον μαθηματικά ακριβή βάση ανάθεσης κόστων σε δραστηριότητες, όταν η χρήση καταλληλότερων μέτρων έχει απαγορευτικό κόστος ή είναι μη πρακτική.

Στην πράξη, η αναγνώριση μέτρων δραστηριοτήτων για ένα πληροφοριακό σύστημα βάση Δραστηριοτήτων απαιτεί κριτικές και αναλυτικές ικανότητες. Πρώτη αρχή είναι η αναγνώριση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν μεγάλες αξίες κόστους ή χρόνου και η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των εναλλακτικών μέτρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και η διαθεσιμότητα δεδομένων χαμηλού κόστους. Αυτά θα καθορίσουν το επίπεδο της ακρίβειας που απαιτείται για να μεγιστοποιηθεί η αξία της άσκησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η δραστηριότητα έχει ορισθεί σε λάθος επίπεδο, οπότε διορθώνοντας τον ορισμό της δραστηριότητας, η αναγνώριση και η ανάθεση του μέτρου δραστηριοτήτων γίνονται ευκολότερα.

3.5.6. Συλλογή Δεδομένων

Είναι σημαντικό να ξεκινά η συλλογή δεδομένων, μόλις οι απαιτήσεις σε δεδομένα έχουν ορισθεί. Όταν τα μέσα συλλογής δεδομένων έχουν αναγνωρισθεί και συμφωνηθεί, τα δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν και να αποθηκευτούν μέχρι να απαιτηθούν για να χρησιμοποιηθούν σε αναλύσεις και εκθέσεις. Επίσης, οποιοδήποτε δεδομένο που δεν είναι άμεσα διαθέσιμο μπορεί να αναγνωρισθεί και μπορεί να καθοριστεί ένα μέσο συλλογής. Έλλιπή δεδομένα μπορούν να προκαλέσουν σοβαρές καθυστερήσεις στα επόμενα στάδια της εργασίας, οδηγώντας ακόμη και σε στάση συγκεκριμένων εργασιών μέχρι να συλλεχθούν.

3.5.7. Ορισμός λεπτομερών προδιαγραφών δεδομένων

Οι απαιτήσεις δεδομένων παράγονται από τον ορισμό των, νωρίτερα συμφωνηθέντων, στοιχείων δεδομένων και πρέπει να μετασχηματιστούν σε λεπτομερείς προδιαγραφές, από τις οποίες μπορούν να αναγνωρισθούν οι πηγές τους. Οι προδιαγραφές πρέπει να περιλαμβάνουν τον ορισμό της περιόδου στις οποίες αναφέρονται τα δεδομένα που συλλέγονται (ημερολογιακοί μήνες, περίοδοι τεσσάρων εβδομάδων, ημερολογιακά τέταρτα κλπ), το απαιτούμενο επίπεδο λεπτομέρειας (όγκοι ανά προϊόν και πελάτη ή μόνο προϊόν) και οποιαδήποτε υπόθεση πρέπει να γίνει σχετικά με τις όποιες αυξήσεις κόστους και εσόδων.

Η απαίτηση κλειδί όλων των δεδομένων στην πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων είναι η διαθεσιμότητά τους στο χαμηλότερο επίπεδο τέλεσης της έκθεσης. Ανεξαρτήτως του αν η πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση στρατηγικού κόστους, τη διαχείριση διαδικασιών, για ανάλυση κόστους, προϊόντων ή αξιολόγηση πελατών, για μείωση κόστους, προϋπολογισμό ή συνεχή βελτίωση, τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται ή να ανατίθενται στη χαμηλότερου επιπέδου απαιτούμενη ανάλυση (δηλαδή δραστηριότητα). Αυτές οι απαιτήσεις ικανοποιούνται συχνότερα όταν η

Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται σαν εργαλείο ελέγχου του κόστους από ότι όταν χρησιμοποιείται σε εκθέσεις προϊόντων ή πελατών. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία μορφή εκθέσεων ευθύνης, οι οποίες την υποδιαιρούν σε μονάδες, συχνά καλούμενες κέντρα κόστους ή κέρδους.

Τα δεδομένα μπορεί να είναι χρηματοοικονομικά ή στατιστικά. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα περιλαμβάνουν έσοδα από τόκους, από ασφάλιστρα, αμοιβές και προμήθειες, έσοδα εμπορίας, επενδύσεων, αξιώσεις και λειτουργικά έξοδα, καθώς και ισοζύγια ενεργητικού και παθητικού. Τα στατιστικά δεδομένα μπορεί να περιλαμβάνουν ογκομετρικά και ποιοτικά δεδομένα ανά οδηγό κόστους και δεδομένα χρήσης ανά προϊόν και πελάτη. Επίσης μπορεί να συμπεριλαμβάνουν νούμερα για το προσωπικό, λεπτομέρειες κτήσης και άλλα λειτουργικά στατιστικά ώστε να συμβάλλουν στους βασικούς υπολογισμούς της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων. Ανεξαρτήτως του αν τα δεδομένα είναι χρηματοοικονομικά ή στατιστικά, μπορεί να αναφέρονται ως πραγματικά ιστορικά δεδομένα ή ως προβλεπόμενα. Τα προβλεπόμενα δεδομένα μερικές φορές κατηγοριοποιούνται ως προϋπολογισμένα, προβλεπόμενα, προσδοκώμενα ή προγραμματισμένα. Τα προϋπολογισμένα δεδομένα αναφέρονται γενικά σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο και για μία σταθερή, μελλοντική χρονική περίοδο. Τα προβλεπόμενα ή προσδοκώμενα δεδομένα τείνουν να είναι δυναμικά και μπορεί συνεχώς να αναθεωρούνται, ώστε να αντανακλούν το τι συμβαίνει, καθώς και τις τελευταίες βεβαιώσεις για το μέλλον. Τα προγραμματισμένα δεδομένα πρέπει να παραμένουν σταθερά κατά τη διάρκεια του χρόνου.

3.5.8. Χρηματοοικονομικά δεδομένα

Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα περιλαμβάνουν τα έσοδα από τόκους, από ασφάλιστρα, αμοιβές και προμήθειες, έσοδα εμπορίας, επενδύσεων, αξιώσεις και λειτουργικά έξοδα, καθώς και ισοζύγια ενεργητικού και παθητικού και αποτελούν τον πυρήνα των περισσότερων εκθέσεων. Αυτά τα θέματα αναλύονται σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 7.

Τα έσοδα από τόκους παράγονται κυρίως από δάνεια και καταθέσεις προς και από πελάτες. Τα έσοδα από ασφάλιστρα παράγονται από τα χρήματα που λαμβάνονται για τις ασφάλειες που εγγράφονται από την εταιρία. Οι αμοιβές και προμήθειες παράγονται από μία ποικιλία πηγών, περιλαμβανομένων των διευθετήσεων δανείων, των χρεώσεων υπηρεσιών, των υπηρεσιών τεκμηριώσεως, της αγοράς ξένου συναλλάγματος και των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Τα έσοδα εμπορίας και επενδύσεων παράγονται από επενδύσεις και εμπορία ασφαλειών.

Οι δαπάνες εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έναν αριθμό βασικών ομάδων: κόστη τόκων, αξιώσεις, πληρωθείσες προμήθειες, λειτουργικά έξοδα, γενικά έξοδα και έξοδα υποστήριξης. Για παράδειγμα, τα κόστη τόκων αποτελούν συνήθως κόστη εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος που μπορούν να καταλογισθούν άμεσα σε ένα προϊόν. Τα κόστη αξιώσεων είναι επίσης κόστη που μπορούν να αποδοθούν σε ένα συγκεκριμένο τύπο ασφαλιστρού. Οι προμήθειες μπορούν να περιλαμβάνουν της πληρωθείσες προμήθειες προς πράκτορες και μεσίτες, προμήθειες εμπορίας, οι οποίες είναι πληρωθείσες σε εμπόρους ή μεσίτες ασφαλειών ή ξένου συναλλάγματος, προμήθειες πληρωμών προς μέλη εκτελωνιστικών επιχειρήσεων, προμήθειες προς πιστωτικά πρακτορεία και προμήθειες ή αμοιβές προς επιχειρήσεις έρευνας

που ειδικεύονται σε έρευνες οικονομικού ή βιομηχανικού ενδιαφέροντος.. Γενικά, όλες οι πληρωθείσες προμήθειες μπορούν να καταλογιστούν σε προϊόντα ή ομάδες προϊόντων.

Τα λειτουργικά κόστη εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος συνήθως περιλαμβάνουν όλα τα άμεσα κόστη που σχετίζονται με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες ή άλλα μέρη της επιχείρησης. Αυτά τα κόστη μπορούν να αναγνωρισθούν ανά επιχειρησιακή μονάδα και μπορεί να καταλογιστούν σε δραστηριότητες που τελούνται εντός του χώρου της επιχείρησης. Γενικά κόστη ή κόστη υποστήριξης μπορεί να συμπεριλαμβάνουν όλα τα κόστη που δεν είναι άμεσα καταλογιζόμενα σε προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία όμως η παραδοσιακή λογιστική κόστους θα καταλόγιζε σε προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με κάποια τυποποιημένη βάση καταλογισμού. Η χρήση ανάλυσης βάσης δραστηριοτήτων και οδηγών κόστους αναγνωρίζει τους παράγοντες που προκαλούν τις δαπάνες και, ως εκ τούτου, παρέχει την ανάθεση των κοστών για τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Ενεργητικά και παθητικά αναφέρονται είτε ως μέσοι ισολογισμοί μίας χρονικής περιόδου είτε ως ισολογισμοί μίας συγκεκριμένης χρονικής στιγμής. Λόγω του υπολογισμού των δεικτών επιτοκίων και της απόδοσης αυτών, οι μέσοι ισολογισμοί γενικά προτιμώνται. Οι ισολογισμοί ενεργητικού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως παράγοντες κέρδους (δάνεια και άλλες επενδύσεις, όπως τα έσοδα από τόκους) ή μη παράγοντες κέρδους (πάγιο ενεργητικό, κλπ) Περαιτέρω διαφοροποιήσεις πραγματοποιούνται συχνά αναλόγως του τύπου του προϊόντος (δάνεια, επενδύσεις) και άλλων υποκατηγοριών.

Οι ισολογισμοί παθητικού συνήθως αναφέρονται ανά τύπο και / η ευαισθησία. Πολλοί λογαριασμοί ισολογισμού συχνά δεν πραγματοποιούνται στο χαμηλότερο επιχειρησιακό επίπεδο προϊόντος ή πελάτη και μπορεί να έχουν ή να μην έχουν καταλογιστεί. Αυτά περιλαμβάνουν νόμιμα έκτακτα αποθέματα καθώς και αποθέματα ιδίων κεφαλαίων και εκτάκτων αναγκών.

3.5.9. Στατιστικά Δεδομένα

Τα στατιστικά δεδομένα αποτελούν ένα στοιχείο κλειδί των περισσότερων αναφορών Κοστολόγησης βάσης Δραστηριοτήτων. Οι στατιστικές πληροφορίες μπορεί να εκπροσωπούν δεδομένα σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο (αριθμός λογαριασμών στο τέλος του μήνα), σωρευμένα δεδομένα (αριθμός ασφαλίσεων που εγράφησαν κατά τη διάρκεια του μήνα) ή πληροφόρηση μέσου όρου (αριθμός δραστηριοτήτων που τελέστηκαν ανά ημέρα). Κάποιες αναφορές απαιτούν τη διατύπωση των στατιστικών πληροφοριών με χρηματοοικονομικούς όρους, αλλά αυτές να μην αποτελούν μέρος των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, όπως όποιες αποποιημένες αμοιβές και τα μη εισπραχθέντα ασφάλιστρα.

3.5.10. Αναγνώριση πηγών δεδομένων

Οι βασικές πηγές δεδομένων που απαιτούνται για την πληροφόρηση βάσης Δραστηριοτήτων είναι πιθανό να περιλαμβάνουν το σύστημα γενικού καθολικού, το σύστημα λογισμού κόστους, τα συστήματα προϋπολογισμού και πρόβλεψης. Είναι, ωστόσο, απίθανο ότι όλες οι απαιτήσεις δεδομένων θα μπορούν να καλυφθούν από αυτά τα συστήματα. Τα συστήματα διαχείρισης συναλλαγών, οι λογιστικές εφαρμογές (μισθοδοσίες, πάγιο ενεργητικό, κλπ), το αρχείο πελατών και σε μικρότερο βαθμό τα συστήματα διοίκησης, τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου και τα συστήματα εμπορίας μπορούν,

επίσης, να παρέχουν πληροφορίες σχετικές με μία αναλυτικότερη ανάλυση χρήσης και άμεσων λειτουργικών εσόδων και (λείπει κείμενο) ισολογισμοί ανά προϊόν ή πελάτη.

Επιπροσθέτως, τα λογιστικά συστήματα σε διαφορετικές επιχειρήσεις φέρουν διαφορετικούς βαθμούς πληροφοριών. Έτσι, τα δεδομένα που λαμβάνει ένα ίδρυμα από το γενικό του καθολικό, ένα άλλο ίδρυμα μπορεί να τα λαμβάνει από συστήματα εφαρμογών.

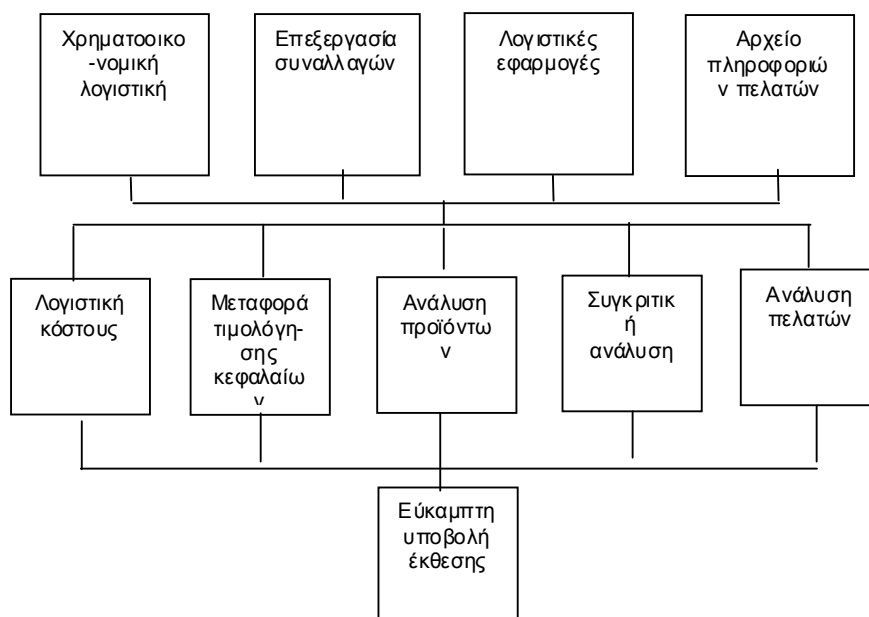
3.5.11. Συστήματα στα οποία πρέπει να υπάρχει πρόσβαση

Υπάρχουν πολλοί βασικοί τύποι συστημάτων, στα οποία πρέπει να υπάρχει πρόσβαση, ώστε να συγκεντρωθούν τα βασικά στοιχεία δεδομένων για οποιοδήποτε σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων (δες Σχήμα 3.8)

3.5.12. Χρηματοοικονομική Λογιστική

Η αποτύπωση των δεδομένων εσόδων, δαπανών και ισολογισμών αποτελεί τη βασική λειτουργία κάθε Γενικού Καθολικού. Τα ίδια αυτά δεδομένα αποτελούν το πρωταρχικό στοιχείο κάθε μέτρησης και έκθεσης κόστους και αποδοτικότητας, αλλά πρόσθετα στοιχεία απαιτούνται για να επιτρέψουμε την τέλεση μίας ανάλυσης.

Σχήμα 3.8 Λειτουργικές μονάδες βελτίωσης γενικού καθολικού



3.5.13. Επεξεργασία Συναλλαγών

Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν τη διαχείριση καταθέσεων, δανείων, συναλλαγών, επενδύσεων, αξιώσεων (ασφάλισης ζωής, ανικανότητας, υγείας, κινητής και ακίνητης περιουσίας), πληρωμών πρόνοιας (πρόσοδοι, συντάξεις), εισπράξεων, εμπορικών συναλλαγών επένδυσης και ασφαλιστικών συμβολαίων, καθώς και πολλά συστήματα συναλλαγών. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα του συστήματος γενικά αλληλεπιδρούν με το Γενικό Καθολικό και, ως εκ τούτου, όταν το επίπεδο των δεδομένων που λαμβάνονται από το Γενικό Καθολικό δεν είναι αρκετό για να παραχθούν εκθέσεις κόστους και αποδοτικότητας, τότε πρέπει να χρησιμοποιούνται συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών.

Οι τύποι δεδομένων που κανονικά προκύπτουν από αυτά τα συστήματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν συντελεστές, μέσους ισολογισμούς, έσοδα, αποποιημένες και προεξοφλημένες αμοιβές και προμήθειες, όγκους προϊόντων και επίπεδα πελατειακής δραστηριότητας.

Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιούν τεχνικές μετρήσεως της εργασίας για να επιτύχουν λεπτομερή κοστολόγηση, η οποία, έπειτα, μπορεί να επεκταθεί για να παράγει Κόστη βάση Δραστηριότητας για κάθε προϊόν. Ωστόσο, αυτός ο βαθμός λεπτομέρειας είναι άχρηστος, αν τα έσοδα δεν μπορούν να καταλογιστούν με ακρίβεια και τα δεδομένα εσόδων είναι συνήθως διαθέσιμα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια μέσα από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών. Οι όποιες εκθέσεις είναι τόσο ακριβείς, όσο τα λιγότερο ακριβή στοιχεία που περιλαμβάνουν.

Οι όγκοι προϊόντων δεν περιλαμβάνονται συνήθως στη χρηματοοικονομική βάση δεδομένων, εκτός αν αυτή παράγει, επίσης, δεδομένα πωλήσεων και παραγωγικότητας. Αυτή η πληροφόρηση μπορεί να συλλεχθεί με τη χρήση συστημάτων επεξεργασίας συναλλαγών ή με δειγματοληψία.

3.5.14. Λογιστικές εφαρμογές

Αυτά τα συστήματα περιλαμβάνουν συστήματα μισθοδοσιών και πάγιου ενεργητικού, πληρωτέων και εισπρακτέων λογαριασμών, καθώς και διαχείρισης κινδύνου. Εκπροσωπούν το αρχικό σημείο απεικόνισης και επεξεργασίας για διάφορες εσωτερικές συναλλαγές, οι οποίες κανονικά δε σχετίζονται με δραστηριότητες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα αυτών των συστημάτων γενικά αλληλεπιδρούν με το Γενικό Καθολικό και, ως εκ τούτου, όταν το επίπεδο των δεδομένων που λαμβάνονται από το Γενικό Καθολικό δεν είναι αρκετό για να παραχθούν εκθέσεις κόστους και αποδοτικότητας, τότε πρέπει να χρησιμοποιούνται συστήματα λογιστικών εφαρμογών. Οι τύποι δεδομένων που κανονικά προκύπτουν από αυτά τα συστήματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν δαπάνες μισθοδοσίας ανά κέντρο ευθύνης, τον αριθμό του προσωπικού και τη διαθεσιμότητα, τον καταλογισμό του πάγιου ενεργητικού και των άμεσων δαπανών που σχετίζονται με τα προϊόντα και τους πελάτες.

Αν και τα θεμελιώδη δεδομένα που αναφέρονται σε μία Κοστολόγηση βάση Δραστηριότητας ανά προϊόν είναι τα ίδια με αυτά που απαιτούνται για ολόκληρη την επιχείρηση, γενικά, το επίπεδο της λεπτομέρειας που απαιτείται για να παραχθεί μία έκθεση προϊόντος και αποδοτικότητας αποκλείει τη χρήση του Γενικού Καθολικού, καθώς και συστημάτων λογιστικής κόστους, προϋπολογισμού και πρόβλεψης από τη χρησιμοποίησή τους ως βασικές πηγές δεδομένων. Πολλές από τις πληροφορίες που απαιτούνται στις εκθέσεις κόστους προϊόντων και αποδοτικότητας μπορούν να ληφθούν από μία περιεκτική χρηματοοικονομική βάση δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει αντικείμενα με κάποια μορφή δεικτών προϊόντων. Αυτός ο τύπος συστήματος γίνεται ολοένα και πιο συνηθισμένος. Όπου, ωστόσο, η περίπτωση είναι διαφορετική, τα δεδομένα πρέπει να αναλύονται εκτός του κανονικού λογιστικού πλαισίου, είτε χειρονακτικά, είτε με τη χρήση άλλων συστημάτων. Γενικά, τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών αποτελούν τη βασική πηγή στατιστικών πληροφοριών και οι πηγές δεδομένων εσόδων, ισολογισμών, και κοστών για χρήση σε εκθέσεις προϊόντων μπορούν να περιλαμβάνουν τη χρήση του Γενικού Καθολικού, της λογιστικής κόστους και συστημάτων προϋπολογισμού και πρόβλεψης. Απαιτούν, όμως, τα στατιστικά και ισολογιστικά δεδομένα να επιτρέπουν τον υπολογισμό των Κοστών βάση Δραστηριότητας. Πρέπει να λαμβάνεται πρόληψη, ώστε να διασφαλίζεται πως όλες οι χρησιμοποιούμενες πηγές δεδομένων είναι συμβατές και ότι τα δεδομένα εν τέλει θα εναρμονιστούν με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Το βασικό λογιστικό σύστημα πρέπει να περιλαμβάνει αρχείο συναλλαγών, το οποίο θα επιτρέπει στα έσοδα να απεικονίζονται ή να αναλύονται ανά προϊόν. Δίχως ένα τέτοιο σύστημα, η αναγνώριση των εσόδων ανά προϊόν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την απεικόνιση των εσόδων μέσα από τα λειτουργικά συστήματα και την άμεση προώθηση αυτών τα δεδομένα στο σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων. Όταν αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί, τα δεδομένα μπορούν να λαμβάνονται μέσω τεχνικών στατιστικών δειγματοληψιών. Αυτές συνήθως πραγματοποιούνται σε λιγότερο τακτική βάση. Οι πληροφορίες που παράγονται με αυτές τις τεχνικές είναι πιθανό να επικεντρώνονται στα βασικά προϊόντα και υπηρεσίες.

3.5.15. Αρχεία πληροφοριών πελατών

Αν και η αναγνώριση των πελατών είναι γενικά διαθέσιμη στα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών, σπανίως μεταφέρονται στα Γενικά Καθολικά. Επιπροσθέτως, επειδή τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών σπανίως καλούνται να αλληλεπιδράσουν, τα δεδομένα πελατών δε συσχετίζονται με τα διάφορα συστήματα αν δε χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα αρχειοθέτησης πληροφοριών πελατών. Η ύπαρξη ενός αρχείου πληροφοριών πελατών αποτελεί στοιχείο κλειδί των τακτικών εκθέσεων αξιολόγησης πελατών οποιασδήποτε ουσιαστικής κλίμακας. Κάποια συστήματα αρχειοθέτησης πληροφοριών πελατών περιλαμβάνουν και στοιχεία εκθέσεων αξιολόγησης.

Επειδή τα δεδομένα που απαιτούνται για τις εκθέσεις πελατών είναι τα πλέον δύσκολα στη συλλογή, κυρίως λόγω του επιπέδου της λεπτομέρειας, οι βασικές πηγές δεδομένων που απαιτούνται για την έκθεση πελατών τείνουν να είναι τα συστήματα πληροφοριών πελατών ή αυτά των λειτουργικών εφαρμογών. Λίγα συστήματα λογιστικής κόστους, προϋπολογισμού και πρόβλεψης ή Γενικού Καθολικού διατηρούν πληροφορίες σε επίπεδο πελάτη. Μερικά υποσυστήματα (συστήματα άμεσης χρέωσης) μπορεί να περιλαμβάνουν πληροφορίες σε επίπεδο πελάτη, αλλά τα δεδομένα αυτά θα περιορίζονται σε αυτά τα προϊόντα και αυτές τις υπηρεσίες για τα οποία χρησιμοποιείται η άμεση χρέωση. Αν και είναι πάντα προτιμότερο να αποφεύγεται η χειρονακτική αποτύπωση δεδομένων, κάποιες ανάγκες δεδομένων θα αποκλείουν άλλα μέσα.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης πελατών κανονικά εξαρτώνται από ακριβείς πληροφορίες προϊόντων και από τη διαθεσιμότητα επιπρόσθετων πληροφοριών ανά πελάτη. Αυτές οι πληροφορίες είναι σπανίως διαθέσιμες σε οποιοδήποτε λογιστικό σύστημα. Η πλέον ακριβής προσέγγιση είναι κανονικά η χρήση κόστων προϊόντων που έχουν τροποποιηθεί με την πρόσθεση σε αυτά τα στοιχεία κόστους που μπορούν άμεσα να καταλογιστούν σε ανεξάρτητους πελάτες. Έτσι, αξιόπιστες εκθέσεις πελατών μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν τα κόστη των προϊόντων έχουν υπολογισθεί και είναι δυνατό να ενσωματωθούν τα σχετικά με τους πελάτες έσοδα και οι πληροφορίες κόστους στα πρότυπα κόστη προϊόντων που βασίζονται σε στατιστικές χρήσης.

3.5.16. Διαθεσιμότητα Δεδομένων

Σε ένα σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων, σπανίως θα είναι διαθέσιμα όλα τα απαιτούμενα δεδομένα, ακριβώς όπως θα ήθελε ο χρήστης. Ως εκ τούτου, συμβιβασμοί, υποθέσεις και καταλογισμοί μπορεί να πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να επιτευχθεί η ποθητή μορφή έκθεσης. Μερικές φορές αυτά θα είναι μόνιμα, αν κρίνεται ότι το κόστος επίτευξης του απαιτούμενου επιπέδου ακρίβειας είναι υπερβολικά υψηλό. Συχνά, ακόμη και αν ο προϋπολογισμός επιτρέπει μακροπρόθεσμα τις απαιτούμενες αλλαγές,

πρέπει να βρεθούν προσωρινές λύσεις, ενώ αλλαγές συστήματος ή άλλες διαδικασίες τίθενται σε εφαρμογή, ώστε να αποτυπωθούν τα αναγκαία δεδομένα.

Ένα συχνό ζήτημα διαθεσιμότητας δεδομένων που προκύπτει σε σχέση με ένα σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων είναι ότι τα δεδομένα εντός του Γενικού καθολικού δεν περιέχουν ικανοποιητική λεπτομέρεια. Για παράδειγμα, οι λογαριασμοί του Γενικού Καθολικού γενικά στοχεύουν στην προβολή κάποιας ταξινόμησης του ενεργητικού και του παθητικού της επιχείρησης. Έτσι, οι λογαριασμοί έχουν μικρή πιθανότητα να αντανακλούν κάθε τρόπο συγγραφής της έκθεσης που θα θεωρούταν σημαντικός. Συχνότερα, θα είναι απαραίτητο να ερωτάται ένα συγκεκριμένο σύστημα εφαρμογής για πληροφορίες σε πιο λεπτομερές επίπεδο.

Ακόμη ένα συχνό πρόβλημα διάθεσης δεδομένων συμβαίνει όταν, εντός του συστήματος εφαρμογής, τα δεδομένα δε συγκεντρώνονται σε μία εύκολα ανακαλούμενη μορφή. Για παράδειγμα, αν και οι πληροφορίες μπορεί να είναι διαθέσιμες μέσα στο συγκεκριμένο σύστημα εφαρμογής με μία συγκεκριμένη τιμή, γενικά δεν περνώνται στο Γενικό Καθολικό με την απαιτούμενη λεπτομέρεια. Τα δεδομένα μπορεί, ακόμη, να μη συγκεντρωθούν με τον κατάλληλο τρόπο στο σύστημα. Για να ξεπεραστεί αυτός ο περιορισμός, απαιτούνται μόνιμες μετατροπές στο σύστημα, οι οποίες μπορεί να μην είναι αξιόζουσες το κόστος.

Αν τα δεδομένα είναι να χρησιμοποιηθούν σε εκθέσεις με πραγματικό και προϋπολογιστικό σκοπό, είναι γενικά χρήσιμο να υπάρχουν πληροφορίες ίδιου επιπέδου λεπτομέρειας. Γενικά, τα προϋπολογιστικά νούμερα καταχωρούνται σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό που απαιτείται για τις εκθέσεις πραγματικού κόστους. Ο προϋπολογισμός μπορεί να προετοιμάζεται για βασικά αντικείμενα κόστους και εσόδων εντός κάθε κέντρου κόστους και έτσι μπορεί να μην ενσωματώνει την αναγκαία λεπτομέρεια για να επιτραπεί η ανάλυση ανά δραστηριότητα ή οδηγό κόστους. Υπάρχουν δύο λύσεις που επιτρέπουν τη σύνταξη της έκθεσης στο ίδιο επίπεδο με τη λεπτομέρεια. Κατ' αρχάς, ο προϋπολογισμός μπορεί να τελειώνει στο επίπεδο της δραστηριότητας. Πολλά πιστωτικά ιδρύματα μελετούν να κινηθούν προς την υιοθέτηση του προϋπολογισμού βάση Δραστηριοτήτων. Έπειτα, τα προϋπολογισμένα κόστη και έσοδα μπορούν να ανατεθούν στο χαμηλότερο επίπεδο της απαιτούμενης λεπτομέρειας, σύμφωνα με κάποιο κριτήριο, όπως τα πραγματικά δεδομένα της προηγούμενης περιόδου.

Δύο ακόμη ουσιαστικούς περιορισμούς δεδομένων συναντούμε όταν ένα ινστιτούτο δεν έχει ένα σύστημα αναφοράς ευθύνης και όταν τα αντικείμενα του ισολογισμού εκθέτονται μόνο με ισολογισμούς ως προς ένα χρονικό σημείο αντί για μέσες τιμές μίας χρονικής περιόδου. Η έλλειψη ενός συστήματος αναφοράς ευθύνης μπορεί να ξεπεραστεί αν οι καταλογισμοί βασίζονται σε δειγματοληπτικά στοιχεία, στατιστικές κλπ. Αυτά, ωστόσο, είναι ικανοποιητικά μόνο για μία ειδική ή «μία κι έξω» ανάλυση και σπανίως για μία συνεχή ροή εκθέσεων. Πρακτικά, τα περισσότερα πιστωτικά ινστιτούτα έχουν κάποιας μορφής σύστημα χρηματοοικονομικής λογιστικής ή διοικητικής πληροφόρησης ανά ευθύνη ή κέντρο κόστους. Μερικές τράπεζες ακόμη ελέγχουν την απόδοσή τους χρησιμοποιώντας το τραπεζικό σύστημα, το οποίο παράγει δοκιμαστικές εκθέσεις ισολογισμού των λειτουργικών εσόδων, κοστών και ισοζυγίων. Τα διοικητικά κόστη, κανονικά σε αυτές τις περιπτώσεις, ελέγχονται από ένα ξεχωριστό βιβλίο αγορών, το οποίο μπορεί να χειρίζεται ένα οικονομικό ή αγοραστικό τμήμα. Η έλλειψη μέσων ισολογισμών σε ένα τέτοιο σύστημα, ουσιαστικά περιορίζει την εκλογίκευση των υπολογισμών τιμών και απόδοσης. Για τη λήψη μέσων ισολογισμών σε αυτές τις επιχειρήσεις, είναι αναγκαίες μεγάλες αλλαγές στα συστήματα, αλλά αυτές μπορεί να είναι ή να μην είναι δικαιολογημένες.

Το πιο σύνηθες πρόβλημα, όσον αφορά την ανάλυση πελατών είναι δεν αναγνωρίζονται ότι όλα τα τμήματα της σχέσης του πελάτη με το πιστωτικό ίδρυμα και έτσι δε συνδέονται μεταξύ τους με έναν τρόπο που θα διευκόλυνε τη σύνταξη μίας έκθεσης. Αυτό δεν αποτελεί απλά ένα πρόβλημα κατά τη διάρκεια της σύνταξης μίας αναφοράς, αλλά ένα συνεχές πρόβλημα συντήρησης, όσο ο πελάτης χρησιμοποιεί νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Μερικές φορές, οι επιχειρήσεις έχουν ένα πελατειακό πληροφοριακό σύστημα, αλλά αυτό μπορεί να μην περιλαμβάνει δεδομένα για όλες τις σχέσεις που διατηρεί ένας πελάτης με κάθε τμήμα της επιχείρησης.

Αν και η πελατειακή αναγνώριση υφίσταται εντός των περισσότερων συστημάτων εφαρμογών, η πληροφορία μπορεί να είναι δύσκολο να ανακληθεί. Επιπροσθέτως, συγκεκριμένοι παράγοντες αναγνώρισης, όπως το τμήμα πελατών, μπορεί να μην είναι έτοιμο προς διάθεση ή μπορεί να απαιτεί τη χρήση ρουτινών για να γίνει χρήσιμο. Επειδή συχνά απαιτούνται ουσιαστικές αλλαγές συστημάτων ώστε να συμπεριληφθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες σε μία έκθεση, η λύση συχνά περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός αρχείου πληροφοριών πελατών ή κάποια άλλη μορφή πελατειακής βάσης δεδομένων.

Σε γενικές γραμμές, τα απαιτούμενα για τις εκθέσεις προϊόντων και πελατών δεδομένα είναι δυσκολότερο να ληφθούν ανά δραστηριότητα, από ότι τα δεδομένα για τον έλεγχο του κόστους. Αν και τα βασικά δεδομένα που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις προϊόντων και πελατών είναι τα ίδια, πρέπει αυτά να είναι διαθέσιμα με την ποθούμενη αναγνώριση προϊόντος και / ή πελάτη. Τα δεδομένα κόστους πρέπει, για αυτόν το λόγο, να αναλυθούν κάτω από τα κέντρα ευθύνης, σε ξεχωριστές δραστηριότητες που τελούνται για να υποστηρίξουν καθορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα έσοδα τόκων, τα έξοδα τόκων και οι περισσότερες άλλες μορφές εσόδων μπορούν να αναγνωρισθούν ανά προϊόν μέσα στο Γενικό Καθολικό, αλλά οι όγκοι και οι πληροφορίες της χρήσης των πελατών θα προέλθουν, κατά πάσα πιθανότητα, από τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών.

Τα δεδομένα που απαιτούνται για τη σύνταξη μίας κατανοητής έκθεσης πελατών είναι τα πλέον δύσκολα να ληφθούν. Οι εκθέσεις πελατών, γενικά, εξαρτώνται από το πληροφοριακό πελατειακό σύστημα, το οποίο συνδέει όλα τα κομμάτια της σχέσης ενός πελάτη με το ίδρυμα, ή τουλάχιστον βάση ενός κοινού πελατειακού αριθμού αναγνώρισης. Το κανονικό σύστημα χρηματοοικονομικής λογιστικής δεν παίζει πρακτικά κανένα ρόλο στις εκθέσεις πελατών, αφού πρακτικά δεν περιέχει κάποια δεδομένα που μπορούν να συσχετισθούν με ανεξάρτητους πελάτες, μιας που συνήθως συγκεντρώνεται σε ένα περιληπτικό επίπεδο πριν την καταγραφή από το λογιστικό σύστημα.

Τα χαρακτηριστικά των δεδομένων που απαιτούνται εντός ενός συστήματος Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων δε σχετίζονται μόνο με τα βασικά στοιχεία του κόστους, των εσόδων, των ισολογισμών και της χρήσης, απαιτούμενα δεδομένα για να υπολογισθούν τα κόστη βάση δραστηριοτήτων, αλλά επίσης περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίον οι πληροφορίες συνοψίζονται και περιλαμβάνονται σε αναφορές. Ως εκ τούτου, αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν :

- τους χρησιμοποιούμενους ορισμούς κερδοφορίας (ελεγχόμενα, οριακά, πλήρους κόστους κέρδη).
- τα στοιχεία των περιλαμβανόμενων εσόδων.
- τα στοιχεία του κόστους και των χρησιμοποιούμενων ορισμών.
- τα συγκριτικά δεδομένα που χρησιμοποιούνται (ιστορικά δεδομένα, προϋπολογισμοί, προβλεπόμενα, άλλες μονάδες, ανταγωνιστές).
- τους ορισμούς των χρησιμοποιούμενων λόγων

- τον καθορισμό των αντικειμένων που περιλαμβάνονται σε συνολικά και μερικά αθροίσματα.

Τα δεδομένα μπορούν επίσης να είναι διαθέσιμα μέσω συστημάτων ελέγχου εργασίας και αρχείων πελατειακών πληροφοριών. Είναι πιθανό ότι κάποια δεδομένα οδηγών ή μέτρων δραστηριοτήτων θα σχετίζονται με αντικείμενα, τα οποία δεν είναι καταγεγραμμένα στα αυτοματοποιημένα συστήματα, όπως, για παράδειγμα, οι συμβουλευτικές ή οι ad hoc δραστηριότητες, για τις οποίες δεν είναι διαθέσιμο κάποιο σύστημα υποστήριξης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα δεδομένα πρέπει να συλλεχθούν χειρονακτικά ή να αναγνωρισθεί κάποιο υποκατάστατο μέτρο, το οποίο να μπορεί να αποτυπωθεί αυτόματα.

3.5.17. Καθορισμός μέσων συλλογής δεδομένων

Αν και τα περισσότερα δεδομένα πρέπει να είναι διαθέσιμα μέσω αυτοματοποιημένων αρχείων, η διαθεσιμότητα των δεδομένων αυτών μπορεί να μην ταιριάζει με τις απαιτήσεις του έργου. Για παράδειγμα, τα δεδομένα μπορεί να αποθηκεύονται μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα και μετά να σβήνονται ή να συναθροίζονται. Η αποτύπωση των δεδομένων στο απαιτούμενο επίπεδο λεπτομέρειας μπορεί να απαιτεί την εξαγωγή και αποθήκευσή τους σε προσωρινά αρχεία μέχρι να απαιτηθούν από το σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων.

Αν και είναι προτιμότερο, κατά το δυνατόν, να αποφεύγονται η χειρονακτική αποτύπωση και εισαγωγή δεδομένων σε ένα σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων, κάποιες απαιτήσεις σε δεδομένα μπορεί να μην είναι δυνατό να καλύπτονται με άλλον τρόπο. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι όλες οι πηγές δεδομένων που χρησιμοποιούνται είναι συμβατές και ότι τα δεδομένα θα μπορέσουν, εν τέλει, να προσαρμοστούν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Είναι πιθανό να υπάρξουν δεδομένα, τα οποία δε θα είναι διαθέσιμα από αυτοματοποιημένες πηγές και θα πρέπει να συλλέγονται με χειρονακτικές καταμετρήσεις. Ως εκ τούτου, θα απαιτηθούν φόρμες διαδικασιών και συλλογής δεδομένων.

3.5.18. Έναρξη συλλογής δεδομένων

Όταν τα μέσα συλλογής δεδομένων έχουν αναγνωρισθεί και συμφωνηθεί, τα δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν και να αποθηκευτούν μέχρι να απαιτηθούν για να χρησιμοποιηθούν σε αναλύσεις και εκθέσεις. Επίσης, οποιοδήποτε δεδομένο που δεν είναι άμεσα διαθέσιμο μπορεί να αναγνωρισθεί και έπειτα να καθοριστεί ένα μέσο συλλογής. Ελλιπή δεδομένα μπορούν να προκαλέσουν σοβαρές καθυστερήσεις στα επόμενα στάδια της εργασίας, οδηγώντας ακόμη και σε στάση συγκεκριμένων εργασιών μέχρι να συλλεχθούν.

Η συλλογή δεδομένων πρέπει να ξεκινήσει όσο το δυνατόν συντομότερα, επειδή η ομάδα εργασίας δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την ακρίβεια και τη συνάφειά τους μέχρι κάποια να είναι διαθέσιμα. Αν η συλλογή δεδομένων έχει ξεκινήσει νωρίς μπορεί να υπάρχει χρόνος να διορθωθούν λάθη ή να εντοπιστούν νέες πηγές, όπου εμφανίζονται προβλήματα. Επίσης, θα απαιτούνται και δεδομένα εντός του συστήματος για έλεγχο ακεραιότητας και για δειγματοληπτική έκθεση. Για αυτούς τους σκοπούς, τα ρεαλιστικά δεδομένα είναι, κατά κανόνα, καλύτερα από τα πιο απλοϊκά, δοκιμαστικά δεδομένα.

3.5.19. Ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφόρησης βάση δραστηριοτήτων

Υπάρχουν πολλά πολύπλοκα θέματα που σχετίζονται με τον ορισμό και τον υπολογισμό των πληροφοριών βάση Δραστηριοτήτων στα πιστωτικά ιδρύματα. Όπως δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη σωστή προσέγγιση στη χρήση της πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων, δεν υπάρχει και κανένα μοναδικό σύστημα που να είναι κατάλληλο για κάθε πιστωτικό ίδρυμα, το οποίο και θα παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη. Αυτή η κατάσταση υφίσταται, όχι μόνο επειδή οι πωλητές προγραμμάτων υπολογιστών δεν ενδιαφέρονται να αναπτύξουν τέτοια πακέτα, αλλά και λόγω της πολυπλοκότητας και της εξατομίκευσης των αναγκών που πρέπει να καλύψει ένα καλό σύστημα πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων και της ανάγκης λήψης δεδομένων από εφαρμογές επεξεργασίας συναλλαγών, πελατειακές βάσεις δεδομένων και χρηματοοικονομικών συστημάτων.

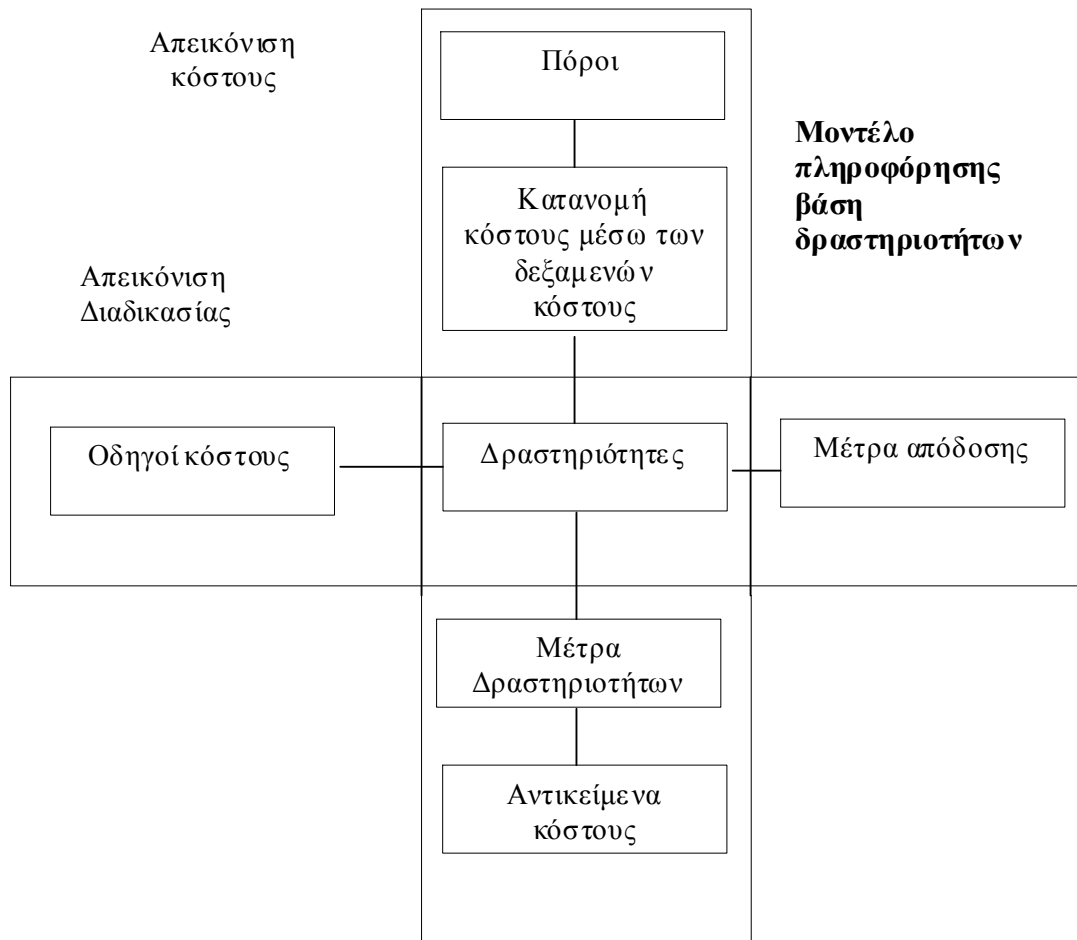
Ακόμη και όταν η ανάλυση Κόστους βάση Δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται ως μία επιτόπια άσκηση, απαιτείται κάποια μορφή συστήματος αξιολόγησης των δεδομένων. Το σύστημα μπορεί να περιορισθεί σε ένα απλό λογιστικό φύλλο, αλλά προβλέψεις όπως η αναγνώριση των αναγκών της έκθεσης, η αναγνώριση των σταθερών και των μεταβλητών δεδομένων και ο έλεγχος του συστήματος και της έκθεσης πρέπει να επιδιώκονται.

Οποιοδήποτε πακέτο ή κατά παραγγελία κατασκευασμένο σύστημα Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων πρέπει να περιλαμβάνει πολλά στοιχεία, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε δύο ουσιαστικές κατηγορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

4.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο 3 εισήγαγε ένα μοντέλο πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων, το οποίο πρότεινε ότι οι δραστηριότητες σχηματίζουν το κέντρο ενός δυσδιάστατου μοντέλου. Το μεγαλύτερο μέρος της ανάλυσης στα προηγούμενα κεφάλαια εστιάστηκε στη δραστηριότητα. Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στους οδηγούς κόστους και τα μέτρα δραστηριοτήτων, όπως αυτά δίνονται στο σχήμα 4.1



Σχήμα 4.1 καθορισμός οδηγών κόστους μέτρα δραστηριοτήτων

Η μετοχική αξία εστιάζει την προσοχή των μετόχων στην ελεύθερη ταμειακή ροή που παράγεται από την επιχείρηση και την ικανότητά της να τη συντηρεί και να τη βελτιώνει μακροπρόθεσμα. Στο κεφάλαιο 2, τεχνικές μετοχικής αξίας συσχετίστηκαν με τη Διοίκηση βάση Αξίας, δίνοντας έτσι στους μάνατζερς τη δυνατότητα να μελετήσουν την εισαγωγή μίας παρόμοιας εστίασης στους κόλπους της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο 2 επίσης εισήγαγε την αλυσίδα αξίας. Αυτή αποτελεί μία τεχνική, η οποία επιτρέπει σε μία επιχείρηση να αναλυθεί με έναν τρόπο που εστιάζει την προσοχή στους χώρους όπου παράγεται αξία μέσω της διανομής του προϊόντος και της εξυπηρέτησης πελατών και απομονώνει τους χώρους οι οποίοι υπάρχουν για να συντηρούν την εταιρεία. Ενθαρρύνει τη διοίκηση να βλέπει την επιχείρηση σα μία ομάδα επιχειρηματικών διαδικασιών, κάθε μία από τις οποίες μπορεί να αναλυθεί και να θεωρηθεί από μία οπτική αύξησης της αξίας. Αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να μελετήσει την επιχείρηση έξω από την υπάρχουσα δομή, βλέποντας τις διεργασίες που ξεπερνούν τα επιχειρησιακά όρια και να τα δει σαν οντότητες, όπου μπορεί να υπάρξει βελτίωση.

Όλες οι δραστηριότητες αποτελούν στοιχεία των επιχειρηματικών διαδικασιών και ο συσχετισμός αυτών με τους παράγοντες κόστους, κάνει τις διαδικασίες πιο φανερές. Οι ορισμοί των οδηγών κόστους, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των μέτρων δραστηριοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση πρέπει να συμφωνηθούν

προσεχτικά και να τεκμηριωθούν ώστε να ελαχιστοποιηθεί η όποια σύγκυση μέσα στην επιχείρηση και να εξασφαλισθεί μία κοινή αντίληψη των αποτελεσμάτων της ανάλυσης.

Η χρήση οδηγών κόστους και μέτρων δραστηριοτήτων αποτελεί τον πυρήνα της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων. Είναι η βασική διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης της τυπικής ή της μέσης κοστολόγησης και της Κοστολόγησης βάση Δραστηριοτήτων. Και οι τρεις αυτές προσεγγίσεις αναλύουν δραστηριότητες και υπολογίζουν κόστος ανά δραστηριότητα και προϊόν. Οι παραδοσιακές μέθοδοι κοστολόγησης είναι βασισμένες στις μονάδες και χρησιμοποιούν κριτήρια καταλογισμού που βασίζονται σε χαρακτηριστικά του προϊόντος σε επίπεδο μονάδος, όπως ο όγκος του προϊόντος, ο χρόνος παραγωγής, το εμβαδόν και ο αριθμός των προϊόντων. Ένα σύστημα πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων, ωστόσο, χρησιμοποιεί οδηγούς κόστους, εστιάζοντας έτσι την προσοχή στους παράγοντες που αυξάνουν το κόστος αλλά και μέτρα δραστηριοτήτων, επιτρέποντας έτσι στις μονάδες δραστηριοτήτων να αναλυθούν και να κοστολογηθούν, συμβάλλοντας έτσι στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων εστιάζοντας σε αυτούς τους δύο παράγοντες δίχως να θολώνει το ζήτημα με άσχετους ή αυθαίρετους καταλογισμούς.

4.2. Ορίζοντας τους οδηγούς κόστους

Δραστηριότητες παράγονται ως απάντηση σε εσωτερικές ή εξωτερικές, όσον αφορά την επιχείρηση δράσεις. Για παράδειγμα, μονάδες που έχουν να κάνουν απ' ευθείας με πελάτες και αγορές, τείνουν να έχουν δραστηριότητες, οι οποίες μπορεί να καθορίζονται από παράγοντες εξωτερικούς ως προς την επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται οδηγοί κόστους, επειδή αποτελούν τις δυνάμεις που καθορίζουν το κόστος που προκαλείται όταν τελούνται συγκεκριμένες δραστηριότητες και διαδικασίες.

Το κόστος μπορεί να ελεγχθεί με ποικίλους τρόπους, σε πολλά επίπεδα και σε διαφορετικά χρονικά πλαίσια, αλλά, εν τέλει, μπορεί να ελεγχθεί μόνο από τη διοίκηση, η οποία είναι υπεύθυνη για την αρχική επενδυτική απόφαση. Οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που προκαλούν τις δαπάνες και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν συμφωνείται το αντικείμενο και η έκταση της επένδυσης. Η έμφαση που δίνεται στον τύπο του οδηγού κόστους εξαρτάται από τους αντικειμενικούς σκοπούς της ανάλυσης. Τα συστήματα πληροφόρησης βάση Δραστηριοτήτων τείνουν να είναι πιο πολύπλοκα από τα παραδοσιακά συστήματα λογισμού κόστους βάση μονάδων, λόγω της ανάγκης να περιληφθεί η διάσταση των οδηγών κόστους στην αναγνώριση τρόπων διαχείρισης κόστους. Δυστυχώς, το κόστος σπανίως καθορίζεται από ένα μοναδικό παράγοντα και, ως εκ τούτου, η αναγνώριση των κατάλληλων οδηγών κόστους δεν είναι πάντα εύκολη. Έτσι, είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν οι διευθυντές πρώτης γραμμής στη διαδικασία αναγνώρισης, ώστε να γίνει όσο πιο κατανοητός γίνεται ο βασικός παράγοντας, ο οποίος παίζει το μεγαλύτερο ρόλο σε κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα ή τύπο κόστους.

Ως εκ τούτου, οι παράγοντες κόστους μπορεί να περιλαμβάνουν τη μεταβλητότητα της αγοράς ή την ανταγωνιστική δραστηριότητα. Οι παράγοντες των εμπορικών δραστηριοτήτων μπορεί να είναι η μεταβλητότητα της αγοράς ή η ζήτηση. Οι εσωτερικά εστιασμένες μονάδες (αυτές που εξυπηρετούν εσωτερικούς πελάτες) είναι πιθανότερο να περιλαμβάνουν δραστηριότητες που καθορίζονται από την παραγωγή άλλων μονάδων μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες μίας μονάδος διακανονισμού χρεογράφων είναι πιθανό να καθοδηγούνται από τον αριθμό των συμφωνιών που έχουν πραγματοποιηθεί από τη διοίκηση και ως εκ τούτου, ο οδηγός κόστους της διαδικασίας

μπορεί να είναι ο αριθμός των συμφωνιών, ή συνδέοντας τις δραστηριότητες με τις επιχειρηματικές διαδικασίες, η μεταβλητότητα της αγοράς ή η ζήτηση.

Οι οδηγοί κόστους, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.1, αποτελούν μέρος της ανάλυσης διαδικασιών μέσα στην Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων. Αποτελούν τους υπεύθυνους για το κόστος παράγοντες και έτσι είναι σημαντικοί στη διαχείριση της απόδοσης. Αν, για παράδειγμα, η μεταβλητότητα της αγοράς αλλάξει δραματικά, το γεγονός αυτό θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός πιστωτικού ιδρύματος και αυτό μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δυναμική κόστους.

Έτσι, η αναγνώριση των βασικών οδηγών κόστους είναι ζωτικής σημασίας και παρακολουθούνται σα μέρος της ροής πληροφοριών που σχετίζονται με την ανάλυση βάση Δραστηριοτήτων. Όποιες αλλαγές σε αυτούς τους παράγοντες, θα έχουν αντίκτυπο στην απόδοση και μπορεί να οδηγήσουν στην ανάγκη αναθεώρησης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι οδηγοί κόστους τείνουν να αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, είτε μέσω αλλαγών στην παραγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας είτε, ίσως σε πιο θεμελιώδες επίπεδο, μέσω αλλαγών στις ίδιες τις βασικές διαδικασίες για να αντικατοπτρίσουν νέα προϊόντα, κανάλια διανομής, αγορές ή κανονισμούς. Ο Πίνακας 4.1 δείχνει μερικούς από τους παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση και τους συσχετίζει με δραστηριότητες και επιχειρηματικές διαδικασίες.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4.1 υπάρχουν πολλοί οδηγοί κόστους, οι οποίοι και επηρεάζουν πολλές δραστηριότητες. Μπορεί να είναι εξωτερικοί και εσωτερικοί. Κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε εργασία περιλαμβάνουν :

Πίνακας 4.1 Παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση

Δραστηριότητες / Επιχειρήσεις Διαδικασίες	Οδηγοί κόστους
Σχέσεις Επενδυτών	Κατάσταση αγοράς και αριθμός επενδυτών
Σχεδιασμός	Μεταβλητότητα αγοράς, συμπεριφορά πελατών και ενέργειες ανταγωνιστών
Πωλήσεις/ Προώθηση	Μεταβλητότητα αγοράς, ζήτηση, στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Αναδοχή μετοχών	Μεταβλητότητα αγοράς, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Δανεισμός	Μεταβλητότητα επιτοκίων, οικονομική απόδοση, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Καταθέσεις	Μεταβλητότητα επιτοκίων, οικονομική απόδοση, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Εμπορική χρηματοδότηση	Μεταβλητότητα επιτοκίων, οικονομική απόδοση, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και

ενέργειες ανταγωνιστών

Εταιρική χρηματοδότηση	Μεταβλητότητα επιτοκίων και τιμής συναλλάγματος, οικονομική απόδοση, ζήτηση εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Διαβίβαση πληρωμών	Ζήτηση, ποιότητα υπηρεσιών, χρήση τεχνολογίας, όγκος επιχειρήσεων και ενέργειες ανταγωνιστών
Υπηρεσίες καρτών	Ζήτηση, ποιότητα υπηρεσιών, χρήση τεχνολογίας, όγκος επιχειρήσεων και ενέργειες ανταγωνιστών
Χρηματοοικονομική λογιστική	Όγκος και ποικιλομορφία επιχειρήσεων και κανονισμών
Απαιτήσεις	Όγκος επιχειρήσεων, ποιότητα υπηρεσιών και εταιρική στρατηγική
Λογιστική προμολόγηση	Ζήτηση, ποιότητα υπηρεσιών, χρήση τεχνολογίας, όγκος επιχειρήσεων και ενέργειες ανταγωνιστών
Ταμειακή διαχείριση	Μεταβλητότητα αγοράς και εταιρική στρατηγική
Δοσοληψίες	Μεταβλητότητα αγοράς, συμπεριφορά πελατών, εταιρική στρατηγική
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	Μεταβλητότητα αγοράς, συμπεριφορά πελατών εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Διαχείριση επενδύσεων	Μεταβλητότητα αγοράς, οικονομική απόδοση, συμπεριφορά πελατών εταιρική στρατηγική και ενέργειες ανταγωνιστών
Διεύθυνση πληροφόρησης	Εταιρική στρατηγική, μοντέλο διαχείρισης, μεταβλητότητα αγοράς και απόδοση εταιρίας
Προσωπικό	Εταιρική στρατηγική, μοντέλο διαχείρισης, οικονομικό περιβάλλον και κουλτούρα εταιρίας
Τεχνολογία πληροφοριών	Όγκος επιχειρήσεων, ποιότητα υπηρεσιών, εταιρική στρατηγική και επίπεδο τεχνολογίας
Συμμόρφωση	Όγκος και ποικιλομορφία επιχειρήσεων και κανονισμών
Υπηρεσίες γραφείου	Όγκος επιχειρήσεων, ποιότητα υπηρεσιών, εταιρική στρατηγική και επίπεδο τεχνολογίας

- Κατάσταση της αγοράς και αριθμός επενδυτών
- Μεταβλητότητα της αγοράς, συμπεριφορά των πελατών και δράσεις των ανταγωνιστών
- Μεταβλητότητα των επιτοκίων, οικονομική απόδοση, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και δράσεις των ανταγωνιστών
- Επιτόκια και μεταβλητότητα των ισοτιμιών, οικονομική απόδοση, ζήτηση, εταιρική στρατηγική και δράσεις των ανταγωνιστών

- Ζήτηση, ποιότητα υπηρεσιών, χρήση τεχνολογίας, όγκος εργασιών και δράσεις των ανταγωνιστών
- Όγκος και ποικιλία εργασιών και κανονισμών
- Όγκος εργασιών, ποιότητα υπηρεσιών και εταιρική στρατηγική
- Μεταβλητότητα αγοράς και εταιρική στρατηγική
- Μεταβλητότητα αγοράς, συμπεριφορά πελατών και εταιρική στρατηγική
- Μεταβλητότητα αγοράς, συμπεριφορά πελατών, εταιρική στρατηγική και δράσεις των ανταγωνιστών
- Μεταβλητότητα αγοράς, οικονομική απόδοση, συμπεριφορά πελατών, εταιρική στρατηγική και δράσεις των ανταγωνιστών
- Εταιρική στρατηγική, στυλ διοίκησης, μεταβλητότητα αγοράς και εταιρική απόδοση
- Εταιρική στρατηγική, στυλ διοίκησης, οικονομικό περιβάλλον και εταιρική κουλτούρα
- Όγκος εργασιών, ποιότητα υπηρεσιών, εταιρική στρατηγική και επίπεδο τεχνολογίας

4.3. Κόστος Τόκων

Η βασικές τραπεζικές και ασφαλιστικές εργασίες περιστρέφονται γύρω από την απόκτηση κεφαλαίων από κατόχους ασφαλιστικών συμβολαίων, καταθέσεις, αγορές χρήματος και άλλες πηγές και την επένδυση αυτών σε δάνεια, χρεόγραφα και επενδυτικά κεφάλαια. Οι πηγές των κεφαλαίων ισούνται με τις χρήσεις των κεφαλαίων για τη συνολική επιχείρηση. Ωστόσο, όταν η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιχειρησιακές μονάδες, όπως οι σχέσεις προϊόντων και πελατών, οι πηγές και οι χρήσεις συχνά δεν είναι ίσες. Κάποιες μονάδες, είτε προϊόντα είτε πελάτες, είναι καθαροί παραγωγοί κεφαλαίων (το παθητικό υπερβαίνει το ενεργητικό) και άλλες είναι καθαροί χρήστες κεφαλαίων (το ενεργητικό υπερβαίνει το παθητικό). *(Μήπως θα έπρεπε να ισχύει το αντίθετο;)*

Όταν ένα πιστωτικό ίδρυμα μετρά το κόστος και την απόδοση κέρδους των επιχειρησιακών μονάδων, προϊόντων ή σχέσεων πελατών, απαιτείται ένας μηχανισμός που θα εξασφαλίζει ότι το κόστος των τόκων που σχετίζεται με τον τελικό προμηθευτή ή χρήστη θα λαμβάνεται υπόψη. Αυτός ο μηχανισμός αναφέρεται ως τιμολόγηση μεταφοράς κεφαλαίων.

Η εφαρμογή της τιμολόγησης μεταφοράς κεφαλαίων περιλαμβάνει την τοποθέτηση μίας αξίας στα κεφάλαια της επιχείρησης πληρώνοντας ή πιστώνοντας προμηθευτές (ένα καταλογισμένο έσοδο τόκου) και χρεώνοντας τους χρήστες των κεφαλαίων (μία καταλογισμένη δαπάνη τόκου). Τα μέτρα που σχετίζονται με το καταλογισμένο έσοδο ή την καταλογισμένη δαπάνη τόκου έχουν σχέση με τον τύπο του προϊόντος (για παράδειγμα τα δάνεια κυμαινόμενου επιτοκίου, τις καταθέσεις σταθερού επιτοκίου, μία ετήσια ασφάλιση αυτοκινήτου, μία δεκαετή ασφάλεια ζωής ή πακέτου συνταξιοδότησης), το μέσο ισολογισμό ενεργητικού ή παθητικού και τον κίνδυνο που σχετίζεται με το προϊόν και τους συμβαλλομένους. Ίσως να μην απαιτούνται μέτρα για κάθε προϊόν, ισολογισμό και μείγμα κινδύνων. Τα προϊόντα μπορούν να ομαδοποιηθούν κατά προφίλ, το οποίο λαμβάνει υπόψη την αξία, την ωριμότητα και το χαρακτήρα κινδύνου του προϊόντος σε προσφορά και έτσι θα συσχετιστεί το μέτρο με την ομάδα προϊόντων. Η ανάλυση του κεφαλαιακού κόστους για προϊόντα που σχετίζονται με τόκους μπορεί να είναι περίπλοκη και, ως εκ τούτου, μία ξεχωριστή εργασία.

4.4. Κτιριακές εγκαταστάσεις

Το κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων σχετίζεται με την απόκτηση από το πιστωτικό ίδρυμα και τη συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων. Οι παράγοντες που αυξάνουν τις δαπάνες σχετίζονται με την ανάγκη αγοράς ή πώλησης κτιρίων ή τη συντήρηση των υπαρχόντων. Αυτό τείνει να καθορίζεται από επιχειρηματικές αποφάσεις σε στρατηγικό ή τακτικό επίπεδο, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, αναδομήσεις ή αναδιοργανώσεις, όπως και από την ανάγκη να επιδιορθωθεί κοινή φθορά. Ο καταλογισμός του κόστους κτιριακών εγκαταστάσεων σε προϊόντα και υπηρεσίες ως μέθοδος ελέγχου του κόστους είναι αντιπαραγωγικός, εκτός αν η ανάγκη πραγματοποίησης της δαπάνης προκύπτει ως αποτέλεσμα αλλαγής στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ως εκ τούτου, μπορούν να θεωρηθούν είτε μέρος του κανονικού κόστους εργασιακών χώρων είτε κόστος συντήρησης. Για παράδειγμα, αν το πιστωτικό ίδρυμα χρησιμοποιεί πληροφόρηση βάση Δραστηριοτήτων για να συγκρίνει προϊόντα και πελάτες, τότε το κόστος κτιριακών εγκαταστάσεων πρέπει να συμπεριληφθεί ως μέρος του κανονικού κόστους της διεξαγωγής των εργασιών. Εναλλακτικά, αν η επιχείρηση μελετά την επέκταση της γκάμας των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και απαιτεί νέες ή ανακαινισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις, όπως ένα νέο εμπορικό χώρο, αυτό πρέπει να αναγνωριστεί ως μέτρο σχετικό με τις δαπάνες κτιριακών εγκαταστάσεων και η δραστηριότητα αυτή θα σχηματίσει μέρος της επενδυτικής εκτίμησης και άρα πρέπει να αναγνωρισθεί ξεχωριστά.

4.5. Μάρκετινγκ

Το κόστος του μάρκετινγκ μπορεί να καταλογιστεί σε προϊόντα ή πελάτες, με βάση τον όγκο ή την αξία των προϊόντων, δεδομένα που γενικά φέρουν μικρή ευθύνη για τους πραγματικούς παράγοντες που καθορίζουν τη δαπάνη. Το κόστος του μάρκετινγκ τείνει να καθορίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες: πρώτον, την ανάγκη της διατήρησης της εταιρικής εικόνας, δεύτερον την ανάγκη της ενίσχυσης της αντίληψης της αγοράς ως προς τη γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από το ίδρυμα, τρίτον την ανάγκη της ενημέρωσης των πελατών για την ύπαρξη κάποιου νέου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Τα μέτρα που σχετίζονται με κάθε τύπο δαπάνης μπορεί να είναι διαφορετικά. Η ανάγκη της διατήρησης της εταιρικής εικόνας μπορεί να θεωρηθεί κόστος συντήρησης και να καθοριστεί από τη σημασία που έχει μία καθολική εταιρική εικόνα στην πολιτική μάρκετινγκ του ιδρύματος. Η ανάγκη ενίσχυσης της αντίληψης της αγοράς, περί της από το ίδρυμα προσφερόμενης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, μπορεί να καθορίζεται εν μέρει από το βαθμό του ανταγωνισμού σε αυτά στην αγορά, εν μέρει από το αγοραστικό μοντέλο των καταναλωτών και, επίσης, από το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ των ανταγωνιζόμενων προϊόντων. Τέλος, η ανάγκη ενημέρωσης των πελατών για την ύπαρξη ενός νέου προϊόντος ή μίας νέας υπηρεσίας καθορίζεται από τον αριθμό των νέων προϊόντων και των υπηρεσιών που λανσάρονται από το ίδρυμα και την ανάγκη να δημιουργηθεί ζήτηση για τα συγκεκριμένα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες του ιδρύματος απέναντι σε αυτά που προσφέρει ο ανταγωνισμός.

Η εστίαση στην πολιτική μάρκετινγκ και τη θέση της αγοράς που παράγεται από την προσέγγιση του μέτρου δραστηριοτήτων επιτρέπει στη διοίκηση να παίρνει αποφάσεις βασισμένες σε πραγματικούς παράγοντες που καθορίζουν τις δαπάνες. Η αναγνώριση του κόστους έναρξης νέου προϊόντος στο κατάλληλο προϊόν εξασφαλίζει ότι το σε στάδια κατακερματισμένο κόστος ανάπτυξης και λανσαρίσματος αναγνωρίζονται και

συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, γεγονός που αποτελεί μεγάλη βελτίωση.

4.6. Τεχνολογία της Πληροφορικής

Ο καταλογισμός κοστών συστήματος με βάση τον εργασιακό χρόνο ενθαρρύνει το προσωπικό να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο ως μέσο μείωσης του καταλογισμού του κόστους της Τεχνολογίας της Πληροφορικής. Αυτό μπορεί να αποτελεί ένα καλό κίνητρο για τη μείωση του κόστους εργασίας, αλλά είναι πιθανό να αυξήσει το κόστος των συστημάτων αυτοματοποίησης, μιας που η μείωση του χρόνου τείνει να περιλαμβάνει μεγαλύτερη αυτοματοποίηση και ως εκ τούτου, μεγαλύτερο κόστος ανάλογων συστημάτων. Πολλά κόστη σχετικά με τα συστήματα ποικίλλουν ανάλογα με τη διαφορετικότητα των προσφερόμενων προϊόντων, όχι με τον όγκο των συναλλαγών. Για παράδειγμα, όσον αφορά τα ξένα χρηματιστήρια, το σύστημα αιτήσεων πρέπει να είναι διαθέσιμο όταν ανοίγουν οι αγορές ακόμη και αν συμφωνηθεί μόνο ένα συμβόλαιο, αλλά πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στο μέγιστο αριθμό συμφωνιών που είναι πιθανό να πραγματοποιηθούν.

Οι παράγοντες που αυξάνουν τις δαπάνες της Τεχνολογίας της Πληροφορικής σχετίζονται πολύ περισσότερο με τις αρχικές αποφάσεις δαπάνης κεφαλαίου σε νέες εφαρμογές, νέες κεντρικές μονάδες επεξεργασίας (επεξεργαστές υπολογιστών), επιπρόσθετη αποθηκευτική μνήμη ή επικοινωνιακούς συνδέσμους. Οι μόνες μεταβλητές δαπάνες είναι αυτές που σχετίζονται με την παραγωγή αναλωσίμων (εκτυπώσεις, μικροφίς κλπ) και τη συντήρηση των υπαρχόντων συστημάτων. Το κόστος των συστημάτων, ως εκ τούτου, τείνει να καθορίζεται από :

- τις απαιτήσεις σε δυνατότητες (επεξεργαστική ισχύ και δυνατότητα αποθήκευσης)
- την ποικιλία των απαιτούμενων εφαρμογών
- τον όγκο της παραγωγής αναλωσίμων
- τον όγκο των συναλλαγών

4.7. Γενικές / Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Όπως και με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, οι πάγιες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες πρέπει να σχετίζονται μόνο με τα προϊόντα ή τα σχετικά με τον πελάτη μέτρα, όπου και επηρεάζουν τις επενδυτικές αποφάσεις. Ο καθορισμός της αιτίας παραγωγής πολλών τύπων παγίων ή υποστηρικτικών δραστηριοτήτων σε πιστωτικά ιδρύματα (δηλαδή τα μέτρα των δραστηριοτήτων) δεν είναι εύκολος. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων με κάθε τμήμα και την εύρεση του τι παράγει εργασία σε αυτό. Αυτή η διαδικασία είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τις λειτουργίες υποστήριξης, όπου, σε λεπτομερές επίπεδο κάθε βδομάδα είναι διαφορετική, αλλά σε υψηλότερο επίπεδο, λογικά θα είναι ικανά να αναγνωρίσουν τις δραστηριότητες (όπως αυτές περιγράφονται στο κεφάλαιο 5) και να καθορίσουν την αιτία της δραστηριότητας.

Για παράδειγμα, το οικονομικό τμήμα, σε καθημερινή βάση μπορεί να δυσκολεύεται να καθορίζει τις βασικές δραστηριότητες μέσα στο τμήμα, όμως βλέποντας το από μία λίγο διαφορετική γωνία θα φανεί ότι συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να πραγματοποιούνται κάθε μήνα, τρίμηνο ή τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Αυτές περιλαμβάνουν τις βασικές και αναλυτικές δραστηριότητες όπως αυτές δίνονται στον πίνακα 4.2

Πίνακας 4.2 Αρχές και λεπτομερείς δραστηριότητες ενός πιστωτικού Ιδρύματος

Διαχείριση Αναφορών

Τακτικός σχεδιασμός προϋπολογισμός \πρόβλεψη

Τακτική διαχείριση αναφορών

Διαχείριση αναφορών Ad hoc

Χρηματοοικονομική λογιστική

Νομοθετικές και κανονιστικές αναφορές

Χρηματοοικονομική Λογιστική

Λογιστική Πάγιου Ενεργητικού

Μισθοδοσία – Αποδοχές/ Κέρδη

Τραπεζικοί Διακανονισμοί

Διαχείριση Αναφορών

Επίβλεψη

Συνέντευξη / Αξιολόγηση / Εξέλιξη Καριέρας

Στρατολόγηση νέου Προσωπικού

Εσωτερική επικοινωνία

Εκπαίδευση

Γενική

Τεχνική

Έλεγχος

Έλεγχος συνδέσμων

Φορολογία

Διαχείριση Φορολογίας

Διοίκηση

Γραμματειακή υποστήριξη

Αρχειοθέτηση

Το μέτρο δραστηριοτήτων μπορεί να αναγνωρισθεί για κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.3. Οι δραστηριότητες που αναγνωρίζονται ως υποστηρικτικές τείνουν να συσχετίζονται δυσκολότερα με μέτρα δραστηριοτήτων. Είναι δύσκολο, για παράδειγμα, να καθορισθεί το μέτρο που σχετίζεται με τον ετήσιο έλεγχο ή έκθεση της φορολογικής θέσης. Ωστόσο, είναι δυνατό να καθορισθεί το κόστος που σχετίζεται με την τέλεση αυτών των δραστηριοτήτων στο δοσμένο επίπεδο ποιότητας ή υπηρεσίας.

Πίνακας 4.3 Δραστηριότητες και μέτρα δραστηριοτήτων σε ένα οικονομικό τμήμα

Δραστηριότητες	Μέτρα δραστηριοτήτων
Διαχείριση αναφορών Τακτικός σχεδιασμός/προυπολογισμός/πρόβλεψη Τακτική διαχείριση αναφορών Ad hoc διαχείριση αναφορών	Επίπεδο αιτούμενων πληροφοριών Επίπεδο αιτούμενων πληροφοριών Αριθμός/ είδος απαιτήσεων για τις εκθέσεις
Χρηματοοικονομική λογιστική	
Θεσμική και κανονιστική έκθεση Χρηματοοικονομική λογιστική Λογιστική πάνιου ενεργητικού Μισθοδοσία – Αποδοχές / κέρδη Τραπεζικοί διακανονισμοί	Απαιτήση κανονισμών Αριθμός υπολογισμένων τεμαχίων Αριθμός υπολογισμένων τεμαχίων Αριθμός υπαλλήλων Αριθμός συμφωνημένων συναλλαγών
Διαχείριση προσωπικού	
Επίβλεψη Συνέντευξη / Αξιολόγηση / Εξέλιξη Καριέρας Στοατολόνιση νέου προσωπικού Εσωτερική Επικοινωνία	Αριθμός οικονομικού προσωπικού Αριθμός οικονομικού προσωπικού Κύκλος ερνασιών οικονομικού προσωπικού Αριθμός οικονομικού προσωπικού
Εκπαίδευση	
Γενική Τεχνική	Αριθμός οικονομικού προσωπικού Εμπειρία οικονομικού προσωπικού
Έλεγχος	
Έλεγχος συνδέσμων	Ποιότητα ομαδικού ελέγχου
Φορολογία	
Διαχείριση φορολογίας	Περιπλοκότητα Φορολογικού περιβάλλοντος
Διοίκηση	
Γραμματειακή υποστήριξη	Πτυχίο αυτοματισμού στην παραγωγή/ γνώση Η/Υ οικονομικού προσωπικού
Αρχειοθέτηση	Αριθμός παραγόμενων αναφορών

Περίληψη

Για να διαχειριστούμε τη μετοχική αξία είναι αναγκαίο να διαχειριστούμε την αξία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η διαχείριση των πόρων μέσα σε μία επιχείρηση απαιτεί μία καλή κατανόηση του πως χρησιμοποιούνται οι πόροι. Η πληροφόρηση βάση δραστηριοτήτων και η Διοίκηση βάση Αξίας αποτελούν εργαλεία που υποστηρίζουν αυτό το στυλ διοίκησης. Οι οδηγοί κόστους και τα μέτρα δραστηριοτήτων αποτελούν βασικά στοιχεία αυτών των εργαλείων.

Δραστηριότητες παράγονται σε απάντηση εσωτερικών ή εξωτερικών προς την επιχείρηση δράσεων. Αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται μερικές φορές οδηγοί κόστους και η κατανόηση του αντίκτυπου που έχουν στη δυναμική του κόστους της επιχείρησης αποτελεί μία σημαντική συνιστώσα της Διοίκησης βάση Αξίας. Αυτοί οι παράγοντες, με τη σειρά τους, βοηθούν στον καθορισμό των μέτρων απόδοσης που χρησιμοποιούνται εντός της επιχείρησης για να δώσουν κίνητρο συμπεριφοράς που να οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

Το μέτρο δραστηριοτήτων είναι ένας παράγοντας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκτιμηθεί το κόστος μονάδος μίας δραστηριότητας. Τα μέτρα δραστηριοτήτων γενικά σχετίζονται με τον όγκο, την αξία, την ποιότητα, το χρόνο και το επίπεδο υπηρεσιών. Πρακτικά, η αναγνώριση των μέτρων δραστηριοτήτων σε ένα σύστημα βάση Δραστηριοτήτων απαιτεί κρίση και προσεκτική ανάλυση.

Η πρώτη αρχή είναι η αναγνώριση των κοστών δραστηριοτήτων μεγάλης αξίας και η μελέτη της σχέσης μεταξύ της ποικιλίας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πελατών που υποστηρίζονται από τη δραστηριότητα και την ποικιλία μέσα στη δραστηριότητα για κάθε προϊόν, υπηρεσία ή πελάτη. Αυτό θα καθορίσει το επίπεδο της ακρίβειας που απαιτείται για να μεγιστοποιηθεί η αξία της άσκησης.

Έπειτα, αναγνωρίστε το κόστος που σχετίζεται με το ισοζύγιο, εξασφαλίστε ότι τα μέτρα θα καταλογιστούν στα έσοδα από τόκους και ότι οι δαπάνες θα συνυπολογίσουν τις τιμές και τους κινδύνους που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις εμπλεκόμενες πλευρές.

Τέλος, μελετήστε το κόστος που δεν έχει σχέση με τη δραστηριότητα και τα μέτρα που απαιτούνται για την ανάλυση του πως αυτό προέκυψε.

Ο αριθμός των μέτρων δραστηριοτήτων που απαιτεί ένα πληροφοριακό σύστημα βάση Δραστηριοτήτων για να λειτουργήσει αποτελεσματικά εξαρτάται από το πόσο ακριβής πρέπει να είναι αυτή η πληροφόρηση και την πολυπλοκότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση. Αυτό πρέπει, ωστόσο, να είναι σε ισορροπία με τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών και το κόστος της λήψης και της επεξεργασίας τους. Αυτό το κόστος ανάπτυξης και λειτουργίας του πληροφοριακού συστήματος βάση Δραστηριοτήτων πρέπει να δικαιολογείται από τη χρησιμότητα των παραγόμενων πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΤΑΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠÓΡΩΝ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

5.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο 3 εισήγαγε ένα πληροφοριακό μοντέλο βάση Δραστηριοτήτων, το οποίο έδειξε τα βασικά συστατικά της ανάλυσης βάση Δραστηριοτήτων. Αυτό το κεφάλαιο μελετά δύο τομείς : τους κανόνες καταλογισμού πόρων και κόστους. Οι πόροι που μελετώνται σε κάθε ανάλυση βάση δραστηριοτήτων συμπεριλαμβάνουν τις δραστηριότητες, το κόστος και τα έσοδα. Αυτές οι οικονομικές αξίες πρέπει να συνδεθούν με δραστηριότητες για να παράγουν το κόστος δραστηριοτήτων (και τα σχετικά με αυτό έσοδα). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης κανόνων καταλογισμού όπως αυτοί περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 3.

Η πέμπτη φάση της προσέγγισης της εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος βάση Δραστηριοτήτων είναι η συλλογή των βάση Δραστηριοτήτων πληροφοριών. Παρόλο που η βασική ιδέα πίσω από την Κοστολόγηση βάση Δραστηριοτήτων σχετίζεται καθαρά με την ανάλυση κόστους, είναι σημαντικό να μη λησμονούμε τα έσοδα. Χωρίς την ικανότητα συσχετισμού του κόστους και των εσόδων για εκθέσεις, η ανάλυση μπορεί μόνο να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επενδυτικής απόδοσης και της αποδοτικότητας.

Κοστολόγηση είναι η διαδικασία της αναγνώρισης, της μέτρησης, της ανάθεσης και της ανάλυσης των δαπανών που σχετίζονται με αντικείμενα που πρέπει να κοστολογηθούν. Τα προς κοστολόγηση αντικείμενα μπορεί να ποικίλλουν από δραστηριότητες μέχρι και γραμμές εργασιών, ανεξάρτητα προϊόντα, πελάτες, οργανωτικές μονάδες ή όποια άλλη καθορίσιμη παραγωγή.

Προτάσεις λογισμού κόστους έχουν κυρίως αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σε παραγωγικές επιχειρήσεις. Πράγματι, η ανάπτυξη του κόστους των τρεχόντων εργασιών και της απογραφής των τελικών προϊόντων που απαιτούνται για τον οικονομικό λογισμό στην παραγωγή επιτυγχάνεται με τη μέθοδο του λογισμού κόστους. Η φανερή διαφορά μεταξύ της κοστολόγησης στην παραγωγή και στα πιστωτικά ιδρύματα είναι ότι μία πληθώρα πρώτων υλών απαιτείται στις παραγωγικές επιχειρήσεις για την παραγωγή απτών τελικών προϊόντων προς πώληση. Στις οικονομικές υπηρεσίες, ωστόσο, μόνη «πρώτη ύλη» αποτελεί το κεφάλαιο που προσφέρουν ή δανείζουν από και προς τους πελάτες.

Οι οικονομικές υπηρεσίες και οι παραγωγικές λειτουργίες εκμεταλλεύονται την εργασία, τον εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, αλλά τα πιστωτικά ιδρύματα δεν παράγουν ένα απτό προϊόν. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται από τα πιστωτικά ιδρύματα στους πελάτες τους μπορεί να είναι η παροχή ασφάλισης, οικονομικής διαχείρισης, δανειακές ή καταθετικές διευκολύνσεις και οικονομικές συμβουλές. Υπάρχουν, ωστόσο, στα πιστωτικά ιδρύματα άλλα χαρακτηριστικά που κάνουν την κοστολόγηση μέσα σε αυτό το περιβάλλον διαφορετική από αυτήν που πραγματοποιείται μέσα στις παραγωγικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η ταχύτητα με την οποία παρέχονται υπηρεσίες ή προϊόντα έχει αντίκτυπο στο κόστος και τη δυνατότητα κέρδους, λόγω της χρονικής αξίας του χρήματος και του στοιχείου του επιπέδου της εξυπηρέτησης πελατών μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Επειδή το κόστος των τόκων είναι ένα βασικό στοιχείο του κεφαλαιακού κόστους, μόνο ένα

ποσοστό του κόστους μίας μονάδος παροχής υπηρεσιών μπορεί να μειωθεί μέσω της αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Το κόστος τόκων δεν μπορεί να διευθυνθεί και να ελεγχθεί από παραδοσιακές τεχνικές διαχείρισης κόστους. Οι «πρώτες ύλες» που χειρίζεται ένα πιστωτικό ίδρυμα είναι τα κεφάλαια που λαμβάνονται από καταθέσεις, ασφάλιστρα και δανεισμούς. Ακόμη και αν το κόστος της απόκτησης αυτών των κεφαλαίων μπορεί να υπολογιστεί, είναι δύσκολο να αναγνωριστεί το ακριβές καταθετικό ισοζύγιο και το σχετικό ποσό τόκου που υπήρξε ο πόρος ενός συγκεκριμένου προϊόντος, όπως ένα δάνειο. Τα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα έχουν μεγάλους όγκους συναλλαγών που διακυμαίνονται έντονα, λόγω των γρήγορων ή αντίστοιχα χαλαρών χρόνων εργασιών και των οικονομικών συνθηκών. Τείνουν να έχουν υψηλό σταθερό κόστος, λόγω του μη δυνατού να αποφευχθεί αργού ή υποεκμεταλλεμένου δυναμικού, μερικώς λόγω του υψηλού και κυμαινόμενου όγκου συναλλαγών.

Ο πίνακας 5.1 συνοψίζει τα χαρακτηριστικά της διοικητικής λογιστικής, περιλαμβάνει μέτρηση και αναφορά κόστους και αποδοτικότητα, όπως αυτές εφαρμόζονται σε παραγωγικές επιχειρήσεις και πιστωτικά ιδρύματα.

5.2. Τύποι Κόστους

Το κόστος εντός ενός πιστωτικού ιδρύματος μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε πολλούς βασικούς τύπους :

- κόστος τόκων
- απαιτήσεις
- πληρωθείσες προμήθειες
- λειτουργικά κόστη
- γενικό κόστος ή κόστος συντήρησης

Για την Κοστολόγηση με Βάση τις Δραστηριότητες είναι χρήσιμο να διαχωριστούν τα σταθερά και τα μεταβλητά στοιχεία μέσα σε κάθε κατηγορία, μιας που γενικά σχετίζονται με διαφορετικά μέτρα δραστηριοτήτων.

Για παράδειγμα, το κόστος των τόκων αποτελεί συνήθως μεταβλητό κόστος μέσα σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, που μπορεί να αποδοθεί άμεσα σε ένα λογαριασμό και ως εκ τούτου σε ένα προϊόν. Το κόστος των τόκων μπορεί να αναλυθεί σε καθαρό και συνολικό. Ο καθαρός τόκος ορίζεται σαν τα έσοδα τόκων μετά το κόστος χρηματοδότησης. Αυτό απαιτεί κάποιο μέσο εκτίμησης του κόστους της χρηματοδότησης για να αποδοθεί στο προϊόν και αναλύεται λεπτομερέστερα αργότερα.

Το κόστος των απαιτήσεων αποτελεί επίσης μεταβλητό κόστος, το οποίο μπορεί να αποδοθεί σε μία συγκεκριμένη ασφάλιση ή έναν τύπο ασφάλισης.

Οι πληρωθείσες προμήθειες αποτελούν μεταβλητό κόστος που σχετίζεται με υπηρεσίες αγορασμένες από την επιχείρηση. Αυτές οι υπηρεσίες είναι γενικά συμβουλευτικές ή μεσιτικές και μπορούν να συνδεθούν αμέσως με τύπους εργασιών αν όχι με ανεξάρτητα προϊόντα.

Τα λειτουργικά, τα γενικά και τα υποστηρικτικά κόστη περιλαμβάνουν τόσο σταθερά όσο και μεταβλητά στοιχεία. Τα κόστη προσωπικού, για παράδειγμα, είναι ημιμεταβλητά και σχετίζονται άμεσα με τις αναγνωρισμένες δραστηριότητες. Έτσι μπορούν να

ταξινομηθούν ανά δραστηριότητα σε άμεσα και έμμεσα. Τα πραγματικά μεταβλητά κόστη (υπερωρίες, κλπ) σχετίζονται συνήθως με τον όγκο των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και μπορούν να καταλογισθούν με ακρίβεια. Τα κόστη των κτιριακών εγκαταστάσεων αποτελούν γενικά σταθερά έξοδα, τα οποία μπορούν να διανεμηθούν σε προϊόντα και υπηρεσίες σε βάση χρήσης

Πίνακας 5.1 Χαρακτηριστικά διοικητικής λογιστικής

Έξοδα/Έσοδα	Πιστωτικά Ιδρύματα	Παραγωγικές Επιχειρήσεις
Προϊόντα	Δάνεια Οικονομικές υπηρεσίες βάσει αμοιβής	Ενσώματα τελικά αγαθά
Πρώτες ύλες	Καταθέσεις Επιδόματα Οφειλές Εργασία	Ενσώματες πρώτες ύλες Εργασία
Συνιστώσες Εξόδων	Ταμειακά διαθέσιμα Εργασία Εξοπλισμός Εγκαταστάσεις	Πρώτες ύλες Εργασία Εξοπλισμός Εγκαταστάσεις
Συνιστώσες Εσόδων	Περιθώριο τόκου Εισόδημα βάσει αμοιβής Εισόδημα από λειτουργικές δραστηριότητες Εισόδημα από επενδυτικές δραστηριότητες	Πωλήσεις αγαθών

Προσδιορισμός Εξόδων και Εσόδων από: τις	Το κόστος των τόκων και τα έσοδα λαμβάνονται υπόψη	
επιχειρησιακές μονάδες, τα προϊόντα και τους πελάτες	κατά προϊόν και ανά μονάδα ενώ το άνευ τόκου κόστος και τα έσοδα λαμβάνονται υπόψη μόνο ανά μονάδα. Απαιτούνται περίπλοκες προσαρμογές προκειμένου να συσχετιστούν όλα τα κόστη και τα έσοδα σε αυτές τις τρεις διαστάσεις	Τα έξοδα και τα έσοδα υπολογίζονται με βάση ένα προϊόν το οποίο μπορεί να συσχετισθεί με τις μονάδες και τους πελάτες
Υπολογισμός παραδοσιακού κόστους για:		
• τις επιχειρησιακές μονάδες	Ναι, αν το κόστος μπορεί να υπολογιστεί	Ναι, συνήθως πάντα
• τα προϊόντα	Περιορισμένη ανάλυση κόστους	Ναι, πάντα
• τους πελάτες	Σπάνια κοστολογημένο	Περιορισμένα, συνήθως μέσω ανάλυσης των αγαθών
Αξιολόγηση παραδοσιακού κέρδους για:		
• όλες τις λειτουργίες	Ναι, πάντα	Ναι, πάντα
• τις επιχειρησιακές μονάδες	Ναι, αν υπάρχει εσωτερική ανάλυση	Ναι, σχεδόν πάντα
• τα προϊόντα	Ναι, πιθανότατα	Ναι, πάντα
• τους πελάτες	Απίθανο	Περιορισμένα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Mabberley Julie, *Activity-based costing in financial institutions*, 2nd Edition, Financial Times Pitman Publishing, 1998