



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΣΔΟ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

AMIs Bank Cost Analysis Model (BCAM) Implementing  
Activity-Based Cost Management in a Financial Institution

AMIs πρότυπο ανάλυσης δαπανών τράπεζας (BCAM)  
για την εφαρμογή της κοστολόγησης/ διοίκησης με  
βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ένα  
οικονομικό όργανο

ΦΟΙΤΗΤΕΣ:  
ΠΑΝΤΟΥΛΑΣ ΒΑΓΓΕΛΗΣ  
ΣΑΜΑΡΑ ΜΑΡΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
κ.ΧΑΤΖΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

# **AMIfs πρότυπο ανάλυσης δαπανών τράπεζας (BCAM) για την εφαρμογή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ένα οικονομικό όργανο**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων αρκετών ετών, πολλά έχουν γραφτεί για την εφαρμογή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (ABC/M) και στους επιχειρησιακούς τομείς κατασκευής και υπηρεσιών. Αυτό το έγγραφο προορίζεται να εξετάσει συγκεκριμένα την εφαρμογή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στα οικονομικά όργανα, πρώτιστα τράπεζες. Αυτό το έγγραφο παρέχει τις οδηγίες για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας λύσης κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε αυτά τα περιβάλλοντα.

Επιπλέον, το AMIfs ενδιαφέρεται για την παροχή των πληροφοριών αξιολόγησης στα μέλη εάν υπάρχει ένα ενδιαφέρον και εάν τα μέλη μπορούν να επιτύχουν μια συναίνεση σε μια μέθοδο ανάπτυξης δαπανών.

**Ένας από τους στόχους αυτού του άρθρου, εκτός από την παροχή των πληροφοριών για την κοστολόγηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι για τα μέλη να αναθεωρηθούν οι λεπτομέρειες λειτουργιών, οι δραστηριότητες, οι οδηγοί, κλπ., για να καθορίσει εάν παρέχουν το σωστό επίπεδο συναίνεσης μεταξύ των τραπεζών μελών και τη βάση για την κατανόηση των δαπανών μέσω της αξιολόγησης.**

**Από τις απαντήσεις στην ανωτέρω ερώτηση, το AMIfs θα καθορίσει εάν είναι εφικτό να αρχίσει μια άσκηση αξιολόγησης δαπανών.**

Αυτό το σύνολο οδηγιών διαιρείται σε εξής τμήματα:

1. **Εισαγωγή** - βασικές πληροφορίες για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και τις χρήσεις κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες για να λύσει τα επιχειρησιακά προβλήματα.
2. **Η περίπτωση για κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις τράπεζες** - τι δημιούργησε το ενδιαφέρον για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και γιατί θα έπρεπε να εφαρμοστεί στις τράπεζες;
3. **Το πρότυπο ανάλυσης δαπανών τράπεζας AMIfs (BCAM)** - καθορισμός των τραπεζικών δραστηριοτήτων, των οδηγών δαπανών, και των αντικειμένων δαπανών με σκοπό να καλύψουν τις παραδοσιακές τραπεζικές δαπάνες μιας κοινοτικής ή περιφερειακής τράπεζας.
4. **Εφαρμογή του προτύπου ανάλυσης δαπανών τράπεζας** - βασική διαδικασία για την εφαρμογή του προτύπου ανάλυσης δαπανών τράπεζας σε μια τράπεζα.

**5. Η εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πιο εφικτή μόλις διαψευστούν οι παρερμηνείες - συμβουλές για την επιτυχία για την εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.**

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι συχνά μια πρόταση εκφοβισμού, ενδεχομένως σε σύγκρουση με τις τρέχουσες πρακτικές διοικητικής λογιστικής μιας οργάνωσης. Η προσπάθεια εφαρμογής μπορεί να είναι διεξοδικός πόρος, γεμάτος με τις προκλήσεις στοιχείων, και στη ματαίωση των καθυστερήσεων. Μια κακώς ή αργά εκτελεσμένη μελέτη κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια αξιοπιστίας, παράγοντες δαπανών που γίνονται ξεπερασμένοι προτού να οριστικοποιηθούν, και καμία καλύτερη δυνατότητα διοικητικής λήψης αποφάσεων. Έτσι γιατί η δυσκολία να παίρνει σε ότι εμφανίζεται να είναι ένας τρομερός στόχος με υψηλούς κινδύνους και πιθανή αποτυχία;

Απλά δηλωμένες, οι ανταμοιβές είναι μεγάλες. Τα κατάλληλα εφαρμοσμένα συστήματα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις τράπεζες παρέχουν τον ακρογωνιαίο λίθο για την τιμολόγηση προϊόντων, προϊόν/ πελάτης/ μέτρηση αποδοτικότητας οργάνωσης, πρότυπα επάνδρωσης, που ευθυγραμμίζουν το φόρτο εργασίας με τις στρατηγικές της οργάνωσης, και τη μείωση δαπανών.

Επειδή οι διοικητικές πληροφορίες που προκύπτουν από τα συστήματα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να είναι τόσο πλούσιες, που είναι επιτακτικό στην έναρξη να καθοριστεί η αρχική επιχειρησιακή χρήση (εις) για τα στοιχεία πρώτα στην έναρξη οποιασδήποτε μελέτης κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Δηλαδή αρχίστε δουλεύοντας αργά με το τέλος στο μυαλό. Η ισχυρή εκτελεστική επιχορήγηση είναι επίσης ουσιαστική, συνοδευόμενη από έναν σαφή καθορισμό του επιχειρησιακού προβλήματος που εξετάζεται μέσω μιας εφαρμογής κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το επίπεδο λεπτομέρειας που χρησιμοποιείται σε μια εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επηρεαστεί άμεσα από την τελευταία χρήση των στοιχείων. Ίδανικά, είναι ενδεδειγμένο να αρχίσει με μια συνοψισμένη δομή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και αργότερα επιλεκτικά να χτιστούν λεπτομερέστερα σε θέσεις που χρειάζονται τη μεγαλύτερη διαφάνεια. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι εξελικτική. Δείτε το τμήμα ισοπέδωσης και σωστής-ταξινόμησης ενός συστήματος κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην εισαγωγή του BCAM (πρότυπο ανάλυσης δαπανών τράπεζας).

## *Πώς η παραδοσιακή λογιστική διαστρεβλώνει την πραγματικότητα;*

Η λογική ανάθεση κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των δαπανών εξαλείφει τη χρήση των απλών μέσων όρων ως βάση για τις δαπάνες. Το σχήμα 1 επεξηγεί τον αντίκτυπο της εφαρμογής κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εναντίον των παραδοσιακών κατανομών δαπανών πόρου στις δαπάνες. Το διάγραμμα αποκαλύπτει την καμπύλη σε σχήμα "S" της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η οριζόντια γραμμή αντιπροσωπεύει τις ελαττωματικές δαπάνες που υπολογίζονται από ένα παραδοσιακό τυποποιημένο σύστημα κοστολόγησης που διαμορφώνει το σύστημα πεποίθησης της οργάνωσης.

Στην πράξη, το ένα ανακαλύπτει ότι τα υπο-κοστολογημένα προϊόντα είναι ουσιαστικά υπο-κοστολογημένα επειδή αυτά τα προϊόντα μπορούν να είναι χαμηλής έντασης με μικρά μεγέθη παρτίδων, να απαιτήσουν πιο τεχνική προσοχή, καταναλώστε περισσότερα ή τον ειδικό χειρισμό, ή χρειάζεται την πρόσθετη επιθεώρηση. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αφαιρεί τις διαστρεβλώσεις από τις απλοϊκές κατανομές δαπανών.

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες διορθώνει για αυτά τα ελαττωματικά με τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων εργασίας που είναι αρμόδιες για τις δαπάνες. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παρέχει ένα δίκτυο ανάθεσης ροής δαπανών, που επιτρέπει στις δαπάνες δραστηριότητας εργασίας και τις δαπάνες παραγωγής τους να επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, ή να επιτραπεί η είσοδος μόνο εάν τα προϊόντα, υπηρεσίες, ή πελάτες, (ή σε μερικές περιπτώσεις, άλλες δραστηριότητες εργασίας) πραγματικά χρησιμοποιούν την δραστηριότητα. Αυτός ο όρος κατανάλωσης και χρησιμοποίησης είναι αυτό που θέτει η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εκτός από τα παραδοσιακά σχέδια κατανομής δαπανών. Δείτε επίσης την παράγραφο 2 του προτύπου ανάλυσης κόστους τραπεζών σχετικά με την περίπτωση για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις τράπεζες.

### *Από το γενικό καθολικό στη βάση δεδομένων κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες*

Πώς μπορεί η παραδοσιακή λογιστική που υπήρχε για τόσα πολλά έτη ξαφνικά να θεωρείται τόσο κακή; Η απάντηση είναι ότι το υπάρχον στοιχείο δεν είναι απαραίτητως κακό τόσο πολύ όπως είναι κάπως διαστρεβλωμένο, ελλιπές και μη επεξεργασμένο. Η αριστερή πλευρά του σχήματος 2 παρουσιάζει τη κλασική δήλωση κεντρικής ευθύνης ότι οι διευθυντές λαμβάνουν κάθε μήνα. Όταν μεταφράζετε εκείνες τις δαπάνες στο "διάγραμμα των λογαριασμών" στο αριστερό στο "διάγραμμα των δραστηριοτήτων" στο δικαίωμα που καταναλώνουν τις δαπάνες του οικονομικού γενικού καθολικού, οι ιδέες ενός διευθυντή από την εξέταση των δαπανών δραστηριότητας αρχίζουν να αυξάνονται. Η δεξιά πλευρά του σχήματος 2 είναι η άποψη κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και ως αφετηρία για τον υπολογισμό των δαπανών και για τις διαδικασίες και για τα διαφορετικά αποτελέσματα όπως τα προϊόντα και οι

πελάτες. Στην πραγματικότητα, η άποψη της δεξιάς πλευράς της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες επιλύει τις ανεπάρκειες της παραδοσιακής οικονομικής λογιστικής με την εστίαση στις δραστηριότητες εργασίας. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πολύ κεντρική εργασία, ενώ το γενικό καθολικό είναι κεντρικό στη συναλλαγή.

Οι πολύ περισσότερες πρόσθετες πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν από την άποψη της δεξιάς πλευράς της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Εξετάστε τη δεύτερη δραστηριότητα, "επεξεργαστείτε τις συναλλαγές κλάδων" για 121.000\$ και ρωτήστε τι θα έκανε αυτές τις δαπάνες σημαντικά να αυξηθούν ή να μειωθούν. Η απάντηση είναι ο "αριθμός κλάδων επεξεργασμένων συναλλαγών". Αυτή η απάντηση αντιπροσωπεύει τον οδηγό δραστηριότητας εκείνης της εργασίας. Το σχήμα 2 διευκρινίζει ότι κάθε δραστηριότητα σε αυτόνομη βάση έχει το μοναδικό οδηγό δραστηριότητάς της. Σε αυτή τη φάση, η κοστολόγηση δεν αναγνωρίζει πλέον το διάγραμμα οργάνωσης και τα τεχνητά όριά της. Η εστίαση είναι τώρα στην εργασία που η οργάνωση εκτελεί και στις επιδράσεις του επιπέδου εκείνου του φόρτου εργασίας.

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν είναι μια αντικατάσταση για την παραδοσιακή γενική λογιστική καθολικών. Είναι μεταφραστής ή μια επικάλυψη που βρίσκεται μεταξύ των λογιστικών βιβλίων και των κεντρικών συσσωρευτών δαπανών στο γενικό καθολικό και τους τελικούς χρήστες, όπως τους διευθυντές και τους αναλυτές, οι οποίοι εφαρμόζουν τα στοιχεία δαπανών στη λήψη απόφασης. Ακόμα μεταφράζει τις δαπάνες σε γλώσσα που οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν. Επιπλέον μεταφράζει τις δαπάνες στα στοιχεία των δαπανών, δηλαδή στις δραστηριότητες εργασίας, οι οποίες μπορούν να συνδεθούν πιο ευπροσάρμοστα ή να οριστούν στις επιχειρησιακές διαδικασίες ή τα αντικείμενα δαπανών βασισμένα στα πρότυπα ζήτησης-σχέδια κατανάλωσης, μη απλοϊκές κατανομές δαπανών.

### *Καθορισμός των δαπανών, των οδηγών, και των αντικειμένων*

Μέρος του προβλήματος που καθορίζει και που σχεδιάζει τα συστήματα κοστολόγησης περιλαμβάνει την κατανόηση ακριβώς που οι δαπάνες είναι. Οι δαπάνες δεν είναι δαπάνες σε χρήμα που χρησιμοποιούνται υπό την έννοια που τις βλέπετε που ταξινομούνται στο γενικό καθολικό. Οι δαπάνες οι ίδιες είναι θεωρητικές και ασαφείς. Κάποιος δεν μπορεί να δει τις δαπάνες ή να κρατήσει μερικές από αυτές στο ένα χέρι. Ακόμα όλοι ξέρουμε ότι είναι εκεί. Ξέρουμε ότι υπάρχουν εάν τους μετράμε ή όχι.

Ξέρουμε ότι οι δαπάνες αυξάνονται ή μειώνονται δεδομένου ότι υπάρχουν αλλαγές στο φόρτο εργασίας που έχουν επιπτώσεις στις δαπάνες δραστηριότητας μέσω των οδηγών δαπανών τους. Οι δραστηριότητες εργασίας προκαλούνται από τα γεγονότα, και οι δαπάνες αντιδρούν ως συνέπεια. Το μέτρο δαπανών επηρεάζει πιο πολύ έτσι απ' ότι αποσαφηνίζουν τις πρωταρχικές αιτίες. Οι δαπάνες είναι τα συλλογικά αποτελέσματα της δραστηριότητας εργασίας που προκαλούνται από τις διάφορες απαιτήσεις στην εργασία. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες συνδέει αυτά τα αποτελέσματα με τη χρήση τους με την ποικιλία των τύπων πελατών, των προϊόντων, της υπηρεσίας-γραμμών, των καναλιών, ή οποιωνδήποτε άλλων αντικειμένων χρηστών. Στην κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τα συστήματα παρέχουν μια

γενική εικόνα όλων των συλλογικών αποτελεσμάτων συν τις αιτιώδεις σχέσεις που οδηγούν στις δαπάνες μιας οργάνωσης. Έτσι οι δαπάνες δίνουν τις ιδέες στις πρωταρχικές αιτίες, αλλά κυρίως μέσω των συμπερασμάτων τους. Αυτό μπορεί να ηγήσει ειρωνικό, αλλά η "διαχείριση του κόστους" είναι μια αντιφατική φράση. Δεν διαχειρίζεστε πραγματικά τις δαπάνες και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Καταλαβαίνετε τις αιτίες (ή τους οδηγούς) των δαπανών. Κατόπιν διαχειρίζεστε τις αιτίες. Στη κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η διαχείριση οδηγών ολοκληρώνει τη διαχείριση δαπανών.

Ένας οδηγός δαπανών είναι κάτι που μπορεί να περιγραφεί με λέξεις αλλά όχι απαραίτητα με αριθμούς. Παραδείγματος χάριν, μια αναταραχή θα ήταν οδηγός δαπανών που οδηγεί σε πολλή εργασία καθαρισμού και τις προκύπτουσες δαπάνες. Αντίθετα, οι οδηγοί δραστηριότητας αναθέσεις δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να είναι ποσοτικοί, χρησιμοποιώντας τα μέτρα που κατανέμουν τις δαπάνες μεταξύ των διάφορων προϊόντων και των πελατών. Κατά την κάθετη άποψη ανάθεσης δαπανών στην κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, υπάρχουν δύο τύποι οδηγών, και οι δύο πρέπει να είναι ποσοτικοί:

- Οδηγοί των πόρων - επισημαίνονται οι δαπάνες (ποσό εκταμίευσης) στις δραστηριότητες εργασίας
- Οδηγοί δραστηριότητας - - επισημαίνονται οι δαπάνες δραστηριότητας εργασίας στα αντικείμενα δαπανών

Οι οδηγοί δραστηριότητας θα έχουν τους υψηλότερους οδηγούς δαπανών διαταγής τους. Γεγονότα ή άλλες επιρροές που καλούνται τυπικά οδηγοί δαπανών, γρήγορες δραστηριότητες εργασίας. Ένας οδηγός δαπανών, όπως η επεξεργασία ενός νέου πελάτη τραπεζών, είναι η ώθηση που αναγκάζει τη δραστηριότητα εργασίας να χρησιμοποιήσει τους πόρους στα προϊόντα παραγωγής ή στα αποτελέσματα.

Οι οδηγοί δαπανών και οι οδηγοί δραστηριότητας εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Οι οδηγοί δραστηριότητας είναι μέτρα παραγωγής που απεικονίζουν τη χρήση κάθε δραστηριότητας εργασίας, και πρέπει να είναι ποσοτικά μετρήσιμα. Ένας οδηγός δραστηριότητας, που συσχετίζει μια δραστηριότητα εργασίας στα αντικείμενα δαπανών του, "μετρά απ' έξω" τη δραστηριότητα εργασίας βασισμένη στη μοναδική ποικιλομορφία και την παραλλαγή των αντικειμένων δαπανών που καταναλώνουν τη δραστηριότητα.

Τα αντικείμενα δαπανών είναι τα πρόσωπα ή τα πράγματα που ωφελούνται από την ανάληψη των δαπανών δραστηριότητας, τα παραδείγματα είναι προϊόντα, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες, συμμετοχοί και αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών. Τα αντικείμενα δαπανών μπορούν να θεωρηθούν όπως: τι και για ποιους γίνεται η εργασία.

Επειδή οι διοικητικές πληροφορίες που προκύπτουν από τα συστήματα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να είναι τόσο πλούσιες, που είναι επιτακτικό στην έναρξη να καθοριστεί η αρχική επιχειρησιακή χρήση (εις) για τα στοιχεία πρώτα στην έναρξη οποιασδήποτε μελέτης κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Δηλαδή αρχίστε δουλεύοντας προς τα πίσω με το τέλος στο μυαλό. Η ισχυρή εκτελεστική εγγυοδοσία είναι επίσης ουσιαστική, συνοδευόμενη από έναν σαφή καθορισμό του επιχειρησιακού προβλήματος που εξετάζεται μέσω μιας εφαρμογής κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Το επίπεδο λεπτομέρειας που

χρησιμοποιείται σε μια εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επηρεαστεί άμεσα από την τελευταία χρήση των στοιχείων. Ιδανικά, είναι ενδεδειγμένο να αρχίσει με μια συνοψισμένη δομή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και έπειτα αργότερα επιλεκτικά να χιτιστούν λεπτομερέστερα μέσα οι θέσεις που χρειάζονται τη μεγαλύτερη διαφάνεια κάτι το οποίο είναι εξελικτικό.

### *Ταξινόμηση και σωστή-διάσταση ενός συστήματος κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες*

Παραδείγματος χάριν, η τράπεζα X μπορεί να διακρίνει μέσω της διοικητικής λογιστικής ότι το χαρτοφυλάκιο καταναλωτικού δανείου τους δεν συναντά ένα εταιρικό ποσοστό εμποδίων ROE 18%. Η τιμολόγηση προϊόντων είναι ανταγωνιστική και κατά ένα μεγάλο μέρος προσανατολισμένη στην αγορά. Οι δαπάνες εμφανίζονται να είναι το ζήτημα, αλλά δεν υπάρχει καμία κατανόηση της δυναμικής που οδηγεί τις δαπάνες.

Δεδομένου ότι η τράπεζα X έχει διάφορους τύπους καταναλωτικού δανείου (π.χ., αυτοκίνητο, στεγαστικό, πιστωτικές γραμμές), η πρώτη ερώτηση είναι "ποια είναι η αποδοτικότητα κάθε προϊόντος;". Εάν κάποιος ενδιαφέρεται απλά για το συνολικό κόστος από το προϊόν, ως πρώτη περικοπή στην ανάλυση, κατόπιν η διαδικασία-βασισμένη στην κοστολόγηση μπορεί να είναι κατάλληλη. Με άλλα λόγια, καθορίστε και μετρήστε τις διαδικασίες σε υψηλό επίπεδο (όπως χορηγήστε το δάνειο για αυτοκίνητο) παρά τις χαμηλότερες δραστηριότητες εργασίας επιπέδων(π.χ., παίρνοντας συνέντευξη από τους πελάτες, που παίρνουν την αίτηση, εξετάζοντας την αίτηση, εγκρίνοντας την αίτηση, προετοιμάζοντας τα έγγραφα δανείου, που χρηματοδοτούν το δάνειο, κλπ...). Σε αυτήν την περίπτωση, όλη η ισχύς της διαδικασίας θα συνδεθεί με ένα ενιαίο αντικείμενο δαπανών: ένα δάνειο που χορηγείται αυτόματα.

Μόλις καθοριστεί το κόστος διαδικασίας, η διαχείριση μπορεί να είχε προσδιορίσει ένα νέο πρόβλημα: Το κόστος πρέπει να μειωθεί προκειμένου να διατιμηθεί αυτό το προϊόν ανταγωνιστικά και να βγει ακόμα κέρδος. Προκειμένου να αναλυθεί περαιτέρω το προϊόν, οι δραστηριότητες εργασίας που συμβάλλουν σε κάθε τύπο προϊόντος θα χρειαστούν τον καθορισμό και την ανάλυση. Οι οδηγοί δαπανών για κάθε δραστηριότητα θα απαιτήσουν τον καθορισμό και τη συλλογή δεδομένων. Πόσες εφαρμογές περιορίζονται πριν από ένα δάνειο που γίνεται για έναν πελάτη; Πόσες φορές μια εφαρμογή πηγαίνει πέρα δώθε για τις εγκρίσεις; Πόσες φορές είναι ο πελάτης που έρχεται σε επαφή με για τις πρόσθετες πληροφορίες; Αυτοί είναι όλοι πιθανοί οδηγοί που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στο γενικό κόστος προϊόντων συν ότι αποκαλύπτουν πραγματικές αποκλίσεις δαπανών μεταξύ των προϊόντων που οι άνθρωποι θεωρούν ότι είναι πάντα συγκρίσιμα στο κόστος και στο κέρδος. Εντούτοις, για να ακολουθήσει αρχικά αυτό το επίπεδο πληροφοριών για όλα τα προϊόντα και τις γραμμές-υπηρεσιών χωρίς πρώτα να καταλάβει τις δαπάνες προϊόντων υψηλού επιπέδου μπορεί να είναι υπερβολικό. Η αρχικά δομή και το σύστημα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα είναι κατάλληλος τρόπος που σχεδιάζεται εκ νέου και κατασκευάζεται ξέχωρα από τις ελαττωματικές επιστροφές για τα πρόσθετα επίπεδα διοικητικής προσπάθειας. Αυτές οι καθυστερήσεις μπορούν να διακινδυνεύσουν χάνοντας το πολύ σημαντικό ποσό εξαγοράς από τους διευθυντές και τους υπαλλήλους.

Σε ένα άλλο παράδειγμα που καταδεικνύει την εξέλιξη των στοιχείων δαπανών, στις πρώτες μελέτες δαπανών, η τράπεζα Υ ήταν ικανοποιημένη γνωρίζοντας το μέσο κόστος των πέντε τύπων τρεχούμενων λογαριασμών καταναλωτών. Δεδομένου ότι πραγματοποίησαν το ευρύ φάσμα της δραστηριότητας συναλλαγής μεταξύ των πελατών, το θεώρησαν σωστό να υπολογίσουν το κόστος στις καταθέσεις και στις αναλήψεις. Καθώς τα ΑΤΜ και τα κανάλια τηλεφωνικών παραδόσεων έγιναν δημοφιλέστερα, αυτή η τράπεζα θέλησε να καταλάβει τις σχετικές δαπάνες των συναλλαγών μέσω των διαφορετικών καναλιών παράδοσης και να είναι σε θέση να συγκρίνει το κόστος μιας ανάληψης ενός ταμιά τράπεζας με μια ανάληψη από ΑΤΜ. Αυτό οδήγησε στη δυνατότητα να υπολογιστεί η ωφέλεια από τους πελάτες που ενσωματώνει τη χρήση των καναλιών παράδοσης. Τα αποτελέσματα ήταν πράγματι διαφορετικά από τι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι πίστευαν. Το μήνυμα εδώ είναι ότι η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν καθορίζει αυτόματα το πρόβλημα, αλλά υποκινεί την ανακάλυψη και τη συζήτηση με τα γεγονότα-βασισμένα στα στοιχεία.

Εν περιλήψει, είναι σοφό να προγραμματιστεί προσεκτικά μια εφαρμογή κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες για να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες πληροφοριών της διαχείρισης τραπεζών, εξετάζοντας όπου η οργάνωση είναι στην εξέλιξή της κοστολόγησης των στοιχείων. Δεν είναι μια πρόταση "όλα ή τίποτα". Το σχέδιο πρέπει να ενσωματώσει ένα "κατώτατο σημείο" που πλησιάζει για να ενισχύσει αρχικά την κατανόηση της γενικής δομής δαπανών της οργάνωσης και να στρέψει έπειτα τις προσπάθειες στις μέγιστες ανάγκες της διαχείρισης. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικίλα επίπεδα λεπτομέρειας καθ' όλη την διάρκεια μιας οργάνωσης. Είναι μια επαναληπτική διαδικασία, με τις επακόλουθες μελέτες δαπανών "ξεφλουδίσματος των πρόσθετων στρωμάτων του κρεμμυδιού" προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το κόστος των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών και των προϊόντων. Αυτό το έγγραφο παρέχει στις τράπεζες τις οδηγίες και τις πληροφορίες για να εφαρμόσει την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε οποιοδήποτε επίπεδο είναι κατάλληλο για την οργάνωση. Το πιο σημαντικό, είναι ότι παρέχει επίσης ένα πρότυπο που περιλαμβάνει "κατώτατο σημείο" που πλησιάζει και παρέχει τη βάση στην οποία επεκτείνει και χτίζει όχι μόνο τα μεγαλύτερα επίπεδα λεπτομερούς ανάλυσης αλλά και ενδεχομένως μια συνέπεια στη λειτουργική αξιολόγηση που ποτέ δεν επιτυγχάνεται στη βιομηχανία μας.

## **2) Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ABC/M) ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 πολλές οργανώσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι τα παραδοσιακά συστήματα λογιστικής τους παρήγαν τις ανακριβείς πληροφορίες κοστολόγησης. Η δομή δαπανών της τυπικής οργάνωσης ουσιαστικά άλλαξε. Για τους περισσότερους από αυτούς, οι γενικές και έμμεσες δαπάνες αύξαναν και μετατόπιζαν κυρίως τις άμεσες δαπάνες εργασίας - οι δαπάνες των εργαζομένων πρώτης γραμμής. Για τις τράπεζες, τα πιο υψηλά και υψηλότερα επίπεδα κόστους μοιράζονται στα προϊόντα, τους πελάτες, τα κανάλια, κλπ.... Οι τρεις αρχικές αιτίες για αυτήν την μετατόπιση ήταν: (1) η αυξανόμενη οργανωτική πολυπλοκότητα ως αποτέλεσμα του πολλαπλασιασμού στην ποικιλία των προσφορών



προϊόντων και υπηρεσιών, (2) μια πιο ποικίλων ομάδα καναλιών και πελατών, και (3) αυξανόμενη αυτοματοποίηση, νέες τεχνολογίες, και νέες μεθοδολογίες.

Σαφώς, αυτή η κατάσταση υπάρχει στις τράπεζες. Σήμερα το περιθώριο για το λάθος είναι ακόμα πιο μικρό. Οι τράπεζες δεν μπορούν να κάνουν τόσα λάθη όσα θα μπορούσαν στο παρελθόν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές ή αποτελεσματικές. Οι αποφάσεις επένδυσης κεφαλαίων, επιλογή μιγμάτων προϊόντων, επιλογές τεχνολογίας, μεταφέροντας, και δημιουργούν εναντίον αγοράζουν τις αποφάσεις σήμερα που όλοι απαιτούν ένα πιο μυτερό μολύβι. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές καταλαβαίνουν καλύτερα τις συνδέσεις αιτίας και αποτελέσματος που οδηγούν τις δαπάνες τους, και καθορίζουν με ακρίβεια τις επιχειρησιακές διαδικασίες τους και ρυθμίζουν τις τιμές τους αναλόγως. Η προκύπτουσα συμπίεση τιμών από τον εντονότερο ανταγωνισμό κάνει τη ζωή για τις τράπεζες δυσκολότερη συγκριτικά με το παρελθόν. Ξέροντας ποιες είναι οι πραγματικές δαπάνες σας για τα αποτελέσματα, οι δαπάνες προϊόντων, και το κόστος για να εξυπηρετήσουν τους διαφορετικούς τύπους καναλιών και πελατών γίνονται βασικά στην επιβίωση.

Με τη διαφάνεια της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οργανώσεις μπορούν να προσδιορίσουν πού να αφαιρεθούν τα απόβλητα, χαμηλής αξίας δαπάνες προσθήκης, και η αχρησιμοποίητη ικανότητα συν να καταλαβαίνει τι οδηγεί τις δαπάνες τους. Μπορούν επίσης να δουν το βαθμό ευθυγράμμισης (ίσως καλύτερα σκεπτόμενος ως μη ευθυγράμμιση) της δομής δαπανών τους με την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσής τους.

### *Δυνάμεις που προκάλεσαν την ανάγκη για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες*

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αναπτύχθηκε σαν μια πρακτική λύση για τα προβλήματα που συνδέονται με τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης δαπανών που συνειδητοποιούμε τώρα ότι είναι διαστρεβλωτικές και ελλιπής. Οι πρακτικές κατανομής δαπάνης μη ωφέλιμων και γενικών δαπανών των παραδοσιακών συστημάτων μπορούν να φέρουν περισσότερη ζημία από ότι κέρδος στις οργανώσεις. Το πρόβλημα με τις κατανομές γενικών δαπανών είναι όπου τα υπερβολικά ξεκάθαρα μέσα ποσοστά δαπανών εφαρμόζονται για να υπολογίσουν τις δαπάνες. Οι κατανομές δαπανών στηρίζονται συχνά στους παράγοντες όπως οι ανά κεφαλή ή τμημάτων δαπάνες. Μερικοί παράγοντες είναι βασισμένοι στην ποσότητα ή τις ισορροπίες, εντούτοις, αυτές οι μετρικές μπορούν να είναι εξ ολοκλήρου ανεξάρτητες από το επίπεδο επίδοσης ή χρονικής διάρκειας. Η διόρθωση ενός λάθους μπορεί να πάρει το ίδιο χρονικό διάστημα για έναν λογαριασμό 300\$ όπως και για έναν λογαριασμό 50.000\$.

Η χρήση των ποσοτήτων βασισμένων στις κατανομές θα παράσχει τις λογικά ακριβείς υπολογισμένες δαπάνες όταν υπάρχουν οι ακόλουθοι όροι:

- Λίγα και πανομοιότυπα προϊόντα και γραμμές εξυπηρέτησης
- Ανεπαρκής γενικές δαπάνες
- Ομοιογενείς διαδικασίες μετατροπής
- Ομοιογενή κανάλια, απαιτήσεις πελατών, και πελάτες
- Χαμηλό επίπεδο δαπανών κοινών στις γραμμές προϊόντων ή πελατών
- Πολύ υψηλά περιθώρια

Πόσες τράπεζες κατέχουν εκείνα τα χαρακτηριστικά σήμερα; Μετά βίας κάποια.

Το αποτέλεσμα των ανακριβών κατανομών δαπανών, επειδή η διάθεση είναι ένα μηδενικό παιχνίδι λάθους, είναι ότι μερικά αντικείμενα δαπανών λαμβάνονται σοβαρά στα υπερ-κοστολογημένα ενώ τα υπόλοιπα στα υπο-κοστολογημένα. Με άλλα λόγια, ως συνεπεία των αδιαμφισβήτητων τύπων κατανομών δαπανών, η παραδοσιακή οικονομική λογιστική μπορεί παραδόξως να διαστρεβλώσει το αληθινό κόστος των προϊόντων και των γραμμών εξυπηρέτησης, το οποίο μπορεί στη συνέχεια να διαστρεβλώσει παράλογα τα ατομικά περιθώρια κέρδους τους. Πολλοί διευθυντές κατάλαβαν διαισθητικά ότι το ξεπερασμένο σύστημα λογιστικής τους διαστρέβλωνε τις δαπάνες προϊόντων και γραμμών εξυπηρέτησης, έτσι έκαναν κάποια στιγμή τις άτυπες ρυθμίσεις που το αναπληρώνουν. Εντούτοις, με τόσο πολλή πολυπλοκότητα και την ευρεία ποικιλομορφία προϊόντων και καναλιών, ήταν σχεδόν αδύνατο για τους διευθυντές να προβλέψουν το μέγεθος και τον αντίκτυπο των παράλογων ρυθμίσεών τους που απαιτήθηκαν να επιτευχθεί η ακρίβεια.

Ένας διευθυντής τράπεζας έχει πει, "ξέρετε τι σκεφτόμαστε για το σύστημα λογιστικής δαπανών μας εδώ; Είναι μια δέσμη φανταστικών ψεμάτων - αλλά όλοι συμφωνούμε γι' αυτό." Αυτό είναι μια δυστυχώς απαθής αποδοχή από τους ανθρώπους για να δεχτούν τις ανακριβείς πληροφορίες σε μία εποχή που χρειάζονται τα αξιόπιστα και αληθινά διευθυντικά λογιστικά στοιχεία για να λάβουν τις καλύτερες αποφάσεις.

Μερικοί λογιστές εκφοβίζονται από αυτό που αντιλαμβάνονται να είναι λασπολόγοι των στοιχείων και ενός δυσβάσταχτου έργου για να χτιστεί ένα καλύτερο σύστημα ανάθεσης δαπανών. Αλλά σε κάποιο σημείο, οι λογιστές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο ρόλος τους είναι να συλλέγουν, να τεκμηριώνουν, και να εκθέτουν τα στοιχεία. Δεν είναι οι χρήστες. Ναι, μπορεί να συντάξουν τις διάφορες αναλογίες και τις εκθέσεις για τα ανώτερα στελέχη, αλλά οι κύριοι χρήστες είναι διευθυντές και υπάλληλοι που είναι όλοι που προσπαθούν να λάβουν τις αποφάσεις για να βελτιώσουν την απόδοση της οργάνωσης.

Συζητήσαμε πώς η παραδοσιακή λογιστική μπορεί να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα στην εισαγωγή. Μια βασική διαφορά μεταξύ της κοστολόγησης/διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σχετικά με το γενικό καθολικό και μιας παραδοσιακής τεχνικής κατανομής δαπανών (δηλ., κοστολόγηση απορρόφησης) είναι ότι περιγράφει τις δραστηριότητες χρησιμοποιώντας μια συνθήκη γραμματικής "πράξη - ρήμα- επίθετο- ουσιαστικό, όπως "ερμηνεύει τις δηλώσεις" ή τους "ανοικτούς λογαριασμούς συναλλαγής" ή "τις διαδικασίες συναλλαγής κλάδων." Αυτό δίνει στην κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρησιακές δραστηριότητες την ευελιξία. Τέτοια διατύπωση είναι ισχυρή επειδή οι διευθυντές και οι ομάδες υπαλλήλων μπορούν καλύτερα να κατανοήσουν αυτές τις φράσεις, και η διατύπωση υπονοεί ότι οι δραστηριότητες εργασίας μπορούν να εύκολα να εντυπωσιάσουν, να αλλάξουν, να βελτιωθούν, ή να εξαλειφθούν. Το γενικό καθολικό χρησιμοποιεί ένα διάγραμμα λογαριασμών ενώ η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες χρησιμοποιεί ένα διάγραμμα δραστηριοτήτων ως το λεξιλόγιο τους. Στη μετάφραση των στοιχείων του γενικού καθολικού στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες, η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες διατηρεί τα συνολικά αναφερόμενα έσοδα και τις δαπάνες, αλλά επιτρέπει στα έσοδα, την προϋπολογισμένη χρηματοδότηση και στις δαπάνες να αντιμετωπισθούν διαφορετικά.

## *Συνδέοντας τους πελάτες τράπεζας στους πόρους*

Το σχήμα 2 (εισαγωγή) διευκρινίζει ότι κάθε δραστηριότητα σε αυτόνομη βάση έχει το μοναδικό οδηγό δραστηριότητάς της. Σε αυτή τη φάση η κοστολόγηση δεν αναγνωρίζει πλέον το διάγραμμα οργάνωσης και τα τεχνητά όριά της. Η εστίαση είναι τώρα στην εργασία που η οργάνωση εκτελεί και πως επιδρά το επίπεδο εκείνου του φόρτου εργασίας.

Τώρα υποθέστε ότι υπήρξαν 100.000 επεξεργασμένες συναλλαγές κλάδων κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου για το τμήμα στο σχήμα 2. Κατόπιν το κόστος μονάδας για κάθε " επεξεργασμένη συναλλαγή κλάδων " είναι 1,21\$ ανά συναλλαγή. Εάν μια συγκεκριμένη ομάδα συνταξιούχων μετά την ηλικία των εξήντα ήταν αρμόδια για τις μισές από εκείνες τις συναλλαγές κλάδων, τότε θα ξέραμε περισσότερα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή έναν δικαιούχο εκείνης της εργασίας. Οι συνταξιούχοι θα είχαν επιδιώξει 60.500\$ από εκείνη την εργασία (δηλ., 50.000 συναλλαγές κλάδων με 1,21\$ ανά συναλλαγή). Εάν τα παντρεμένα ζευγάρια με μικρά παιδιά απαιτούσαν ένα άλλο μικρό κομμάτι, τα παντρεμένα ζευγάρια με μεγάλα παιδιά ένα άλλο κομμάτι, και τα λοιπά, τότε η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα είχε επισημάνει όλα τα 121.000\$. Εάν κάθε μια από τις άλλες δραστηριότητες εργασίας επισημάνθηκε ομοίως χρησιμοποιώντας το μοναδικό οδηγό δραστηριότητας για κάθε δραστηριότητα, τότε η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα έχει συσσωρεύσει όλα τα 914.500\$ σε κάθε τμήμα των πελατών. Αυτή η επανατοποθέτηση των δαπανών των πόρων θα είναι ακριβέστερη από οποιοδήποτε ξεκάθαρη και βασισμένη στην ποσότητα κατανομή δαπανών που εφαρμόζεται παραδοσιακά με τις παραδοσιακές διαδικασίες κοστολόγησης και τους γενικούς μέσους όρους τους. Εν περιλήψει, η άποψη του γενικού καθολικού στ αριστερό μέρος περιγράφει "το τι ξοδεύτηκε" ενώ η άποψη βασισμένη στο δεξί μέρος περιγράφει "τι ξοδεύτηκε για τι."

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι ένας μεταφραστής, όχι ένας αντικαταστάτης για το γενικό καθολικό. Επίσης μεταφράζει τις δαπάνες σε γλώσσα που οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν. Ακόμα μεταφράζει τις δαπάνες στα στοιχεία των δαπανών, δηλαδή, οι δραστηριότητες εργασίας, οι οποίες μπορούν να συνδεθούν πιο ευπροσάρμοστα ή να οριστούν στις επιχειρησιακές διαδικασίες ή στα αντικείμενα δαπανών βασισμένα στο πρότυπο της ζήτησης-κατανάλωσης, μη απλοϊκές κατανομές δαπανών.

Το σχήμα 3 χρησιμοποιεί την αναλογία ενός οπτικού φακού για να δείξει πώς η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εξυπηρετεί σαν μεταφραστής των στοιχείων του γενικού καθολικού που παρέχει πιο συγκεντρωμένα στοιχεία για την βελτιωμένη απόφαση υποστήριξης. Ο φακός όχι μόνο μεταφράζει τις δαπάνες του καθολικού σε ένα πιο χρήσιμο και ευέλικτο σχήμα, αλλά ο φακός της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παρέχει περισσότερες αισθητήριες πληροφορίες. Ο λόγος που η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνεται δημοφιλής είναι επειδή το γενικό καθολικό αναγνωρίζεται τώρα ως δομικά ανεπαρκές για την παράδοση των καλών επιχειρησιακών πληροφοριών για την απόφαση υποστήριξης - το γενικό καθολικό είναι ένας σωστός μηχανισμός για να συλλεχθούν και να συγκεντρωθούν οι μεγάλες δαπάνες συναλλαγής, αλλά όχι για τη μετατροπή εκείνων των δαπανών στις χρήσιμες διευθυντικές πληροφορίες.

## *Δαπάνες, οδηγοί, και αντικείμενα*

Για να επαναλάβουμε την εξήγηση και τους ορισμούς από την εισαγωγή, ένας οδηγός δαπανών είναι κάτι που μπορεί να περιγραφεί με λέξεις αλλά όχι απαραίτητως με αριθμούς. Αντίθετα, οι οδηγοί δραστηριότητας ανάθεσης δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να είναι ποσοτικοί, χρησιμοποιώντας τα μέτρα που κατανέμουν τις δαπάνες μεταξύ των διάφορων προϊόντων και των πελατών. Κατά την κάθετη άποψη ανάθεσης δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, υπάρχουν δύο τύποι οδηγών, και οι δύο πρέπει να είναι ποσοτικοί:

- Οδηγοί των πόρων - επισημαίνονται οι δαπάνες (ποσό εκταμίευσης) στις δραστηριότητες εργασίας
- Οδηγοί δραστηριότητας - επισημαίνονται οι δαπάνες δραστηριότητας εργασίας στα αντικείμενα δαπανών
- Οι οδηγοί δραστηριότητας θα έχουν την υψηλότερη κατάταξη στους οδηγούς δαπανών τους.
- Ένας οδηγός δαπανών είναι η ώθηση που αναγκάζει τη δραστηριότητα εργασίας για να χρησιμοποιήσει τους πόρους για να παραγάγει απόδοση ή αποτελέσματα.
- Τα αντικείμενα δαπανών είναι τα πρόσωπα ή τα πράγματα που ωφελούνται από την επιβάρυνση των δαπανών δραστηριότητας.

## *Η δομή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες : Δύο απόψεις*

Με την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τα υπόλοιπα των λογαριασμών του Γενικού Καθολικού μετατρέπονται αρχικά στις δαπάνες δραστηριότητας χρησιμοποιώντας τους οδηγούς των πόρων. Κατόπιν η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες: (1) ορίζει τις δαπάνες δραστηριότητας στα αντικείμενα δαπανών, ή (2) συγκεντρώνει εκ νέου τις δαπάνες δραστηριότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Αυτό το νέο και μετασχηματισμένο στοιχείο δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαπιστώσει τις λειτουργούσες σχέσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στην παραγωγή του προϊόντος, το κανάλι, την αγορά, και τις προσανατολισμένες αποφάσεις στους πελάτες. Αυτές οι πληροφορίες της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν επίσης να είναι χρήσιμες στη διαχείριση των διαδικασιών και οποιασδήποτε ποιότητας-σχετικών με των ζητημάτων μέσα στις διαδικασίες. Σε όλες τις περιπτώσεις, το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες μετασχηματίζει τα στοιχεία των Γενικών Καθολικών σε έναν διαφορετικό τύπο στοιχείου δαπανών που είναι πιο χρήσιμος για τη λήψη αποφάσεων. Το σχήμα 4 επεξηγεί τη δομή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο σταυρός της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αποκαλύπτει ότι οι δραστηριότητες εργασίας, που βρίσκονται στην κεντρική διατομή του σταυρού, είναι ακέραιες στην υποβολή εκθέσεων τόσο των δαπανών των διαδικασιών όσο των δαπανών των αντικειμένων δαπανών.

Το σχήμα 5 αποκαλύπτει τους τύπους ερωτήσεων όπου η δομή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες απαντά.

Η κάθετη κατεύθυνση άποψης ανάθεσης δαπανών (δηλ., η παραδοσιακή κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες) εξηγεί ποιο συγκεκριμένο κόστος πραγμάτων, ενώ η οριζόντια άποψη διαδικασίας, στην οποία μερικοί αναφέρονται ως δραστηριότητα-βασισμένη στη διαχείριση (ή διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αντί της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες χωρίς την κοστολόγηση), εξηγεί σε ποιες δαπάνες αιτιών για να υπάρξει και για να κυμανθεί. Να είστε σαφείς για το πώς αυτές οι δύο απόψεις εφαρμόζουν τα ίδια στοιχεία δαπανών δραστηριότητας, αλλά προσανατολίζουν τις δαπάνες δραστηριότητας διαφορετικά.

### **Η άποψη ανάθεσης δαπανών**

Ο κάθετος άξονας απεικονίζει τις δαπάνες δεδομένου ότι είναι ευαίσθητες στις απαιτήσεις από όλες τις μορφές προϊόντος, καναλιού, και ποικιλομορφίας πελατών και ποικιλίας. Οι δραστηριότητες εργασίας καταναλώνουν τους πόρους, και τα προϊόντα και οι εξυπηρετήσεις πελατών καταναλώνουν τις δραστηριότητες εργασίας. Το σχήμα 6 επεξηγεί αυτήν την άποψη νέας ανάθεσης δαπανών.

Η άποψη ανάθεσης δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι μια αλυσίδα κατανάλωσης δαπανών. Όταν κάθε κόστος δραστηριότητας επισημαίνεται βασισμένο στη μοναδική ποσότητα ή το ποσοστό οδηγού του, όλες οι δαπάνες των πόρων τελικά επανασυγκεντρώνονται στα τελικά αντικείμενα δαπανών. Οι οδηγοί δραστηριότητας είναι κρίσιμοι για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες επειδή όχι μόνο τέμνουν και ρέουν οι δαπάνες για να απεικονίσουν την ποικιλομορφία των προϊόντων και των πελατών, αλλά διευθύνουν τις ακρίβειες επίσης.

### **Η άποψη ανάθεσης διαδικασίας**

Η οριζόντια άποψη του σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αντιπροσωπεύει την άποψη επιχειρησιακής διαδικασίας. Μια επιχειρησιακή διαδικασία μπορεί να οριστεί ως δύο ή περισσότερες δραστηριότητες ή ένα δίκτυο των δραστηριοτήτων εργασίας με έναν κοινό σκοπό συνήθως στην εστίαση του πελάτη. Οι δραστηριότητες ανήκουν στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Επομένως, οι δαπάνες δραστηριότητας περιλαμβάνουν τις δαπάνες των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το σχήμα 7 επεξηγεί την άποψη διαδικασίας.

Πέρα από κάθε διαδικασία, οι δαπάνες δραστηριότητας είναι διαδοχικές και πρόσθετες. Σε αυτόν τον προσανατολισμό, οι δαπάνες δραστηριότητας ικανοποιούν τις απαιτήσεις για το δημοφιλές διάγραμμα ροής και επεξεργάζονται τις τεχνικές και το λογισμικό διαμόρφωσης. Η επιχειρησιακή διαδικασία βασισμένη στη σκέψη, που μπορεί να απεικονιστεί όπως τοποθετώντας μια άκρη στο διάγραμμα οργάνωσης 90

βαθμών, εξουσιάζει τώρα τη διευθυντική σκέψη. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παρέχει τα στοιχεία δαπανών για την διαδικασία κοστολόγησης που δεν είναι διαθέσιμα από το γενικό καθολικό. Ένα μελλοντικό πρόγραμμα AMIFs θα εστιάσει στην άποψη επιχειρησιακής διαδικασίας της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο σταυρός της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες παρουσιάζει σε μια απλή μορφή ότι οι δραστηριότητες εργασίας στη διασταύρωση των κάθετων και οριζόντιων αξόνων είναι ακέραιες στον καθορισμό του κόστους των διαδικασιών μιας οργάνωσης καθώς επίσης και του κόστους των αντικειμένων δαπανών. Η δραστηριότητα εργασίας στη διασταύρωση αντιπροσωπεύει σχηματικά μια μεμονωμένη δραστηριότητα εργασίας - μια πολύ τοπική άποψη. Αλλά, από μια σφαιρική προοπτική, οι κάθετες (ανάθεση δαπανών) και οριζόντιες απόψεις (διαδικασία) μπορούν να αποτελεστούν από πολλές δραστηριότητες που είναι κάθε μια δικτυωμένες μαζί βασισμένες στις σχέσεις τους στους πόρους, τα αντικείμενα δαπανών, και άλλες δραστηριότητες.

Για να είναι σαφής, και των δυο απόψεων έχει αυξανόμενη σημασία για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους επειδή το διάγραμμα-λογαριασμών του γενικού καθολικού είναι δομικά ανεπαρκείς. Είναι ένα άριστο όργανο για τη συσσώρευση των συναλλαγών στους κάδους, αλλά αποτυγχάνει στην υποστήριξη της λήψης απόφασης.

### *Επέκταση των δύο σταδίων του προτύπου του σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες*

Η θεμελιώδης δομή του προτύπου του σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εμφανίζεται να έχει αντέξει στη δοκιμή του χρόνου. Εντούτοις, η εμφάνιση των δύο σταδίων επιμερισμού μπορούν να αφήσουν μια εντύπωση ότι η παρακολούθηση των δαπανών είναι μια υπερβολικά απλοϊκή διαδικασία.

Τα δύο αρχικά στοιχεία μιας εφαρμογής κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα είναι πάντα:

1. οι τρεις δαπάνες των τμημάτων και δύο δαπάνες τις ανατιθέμενες εργασίες της άποψης ανάθεσης αντικειμένου δαπανών, και
2. η σύνδεση των διαδοχικών δραστηριοτήτων κατά την άποψη διαδικασίας ως διαδικασίες και υπο-διαδικασίες.

Η αρχική εστίαση των πρόωρων εφαρμογών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ήταν ο προσδιορισμός των δαπανών προϊόντων μέσω της καλύτερης κατάτμησης της κατανάλωσης των πόρων. Οι επόμενες εφαρμογές στις μεγαλύτερες και πιο σύνθετες οργανώσεις αποκάλυψαν ότι τα στοιχεία της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έλυσαν τα ευρύτερα προβλήματα. Για αυτές τις λύσεις, ο υπολογισμός δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες απαιτούσε συνήθως μια περισσότερο από απλή αποκαλούμενη "δύο σταδίων" επανατοποθέτηση δαπανών, όπως υποδεικνύεται από την άποψη ανάθεσης δαπανών του σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές

δραστηριότητες. Το σχήμα 6 επεξηγεί την επέκταση του δικτύου ανάθεσης δαπανών από ένα δύο σταδίων σε ένα πολυβάθμιο δίκτυο.

Το αναπτυγμένο πρότυπο της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες περιλαμβάνει τα ενδιάμεσα στάδια των δραστηριοτήτων δηλ., αποτελέσματα δραστηριότητας που εισάγονται στις διαδοχικές δραστηριότητες εργασίας. Η συγκεκριμένη χρήση, το αποτέλεσμα μη βασισμένο στον χρόνο, είναι ο κυρίαρχος παράγοντας για τον καθορισμό αυτής της δομής ανάθεσης δαπανών. Αυτές οι ενδιάμεσες εισαγωγές/ αποτελέσματα δεν μπορούν εύκολα να επισημανθούν άμεσα στα τελικά αντικείμενα δαπανών (δηλ., προϊόντα, γραμμές υπηρεσιών, τύποι καναλιών, ή πελάτες) δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία τυχαία σχέση. Κατά συνέπεια, οι ενδιάμεσες δραστηριότητες είναι δύο ή περισσότερα στάδια που αφαιρούνται από ένα τελικό αντικείμενο δαπανών.

Η ανάγκη για τις πολυβάθμιες αναθέσεις δαπανών, σε αντίθεση με την προηγούμενη χρήση μιας απλοϊκής δύο σταδίων ανάθεσης, είναι αναμενόμενο εν μέρει να βεβαιώσει την ορθή κοστολόγηση. Ένα σημαντικό και υλικό σύνολο οργανωτικών δραστηριοτήτων εργασίας υποστηρίζει τις αρχικές δραστηριότητες που είναι πιο άμεσες στα προϊόντα και τις εξυπηρετήσεις πελατών. Οι οργανώσεις αναφέρονται συχνά σε αυτήν την υποστήριξη-σχετική με την εργασία ως έμμεση. Αυτή η υποστήριξη-σχετική με τις δαπάνες δραστηριότητας γεννούν το ερώτημα, "πόσο αυτής της δραστηριότητας καταναλώνεται από τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τις γραμμές υπηρεσιών;" Αλλά είναι ουσιαστικά αδύνατο να απαντηθεί αυτή η ερώτηση επειδή η εργασία είναι απλά πάρα πολύ έμμεση και μακρινή από τα προϊόντα για να ανιχνεύσει ή να αισθανθεί οποιεσδήποτε διαφορές. Εντούτοις, αυτές οι δραστηριότητες υποστήριξης μπορούν να επισημανθούν στα κατάλληλα τμήματα σε άλλες δραστηριότητες που απαιτούν την εργασία τους. Τέτοια υποστήριξη-σχετική με τις δαπάνες δραστηριότητας φορτώνονται τελικά στις αρχικές δαπάνες δραστηριότητας. Αυτές οι ενδιάμεσες δραστηριότητες υποστηρίζουν τις δραστηριότητες εργασίας που ανιχνεύουν τις διακυμάνσεις και την ποικιλομορφία των προϊόντων ή της γραμμής υπηρεσιών. Στο σύνολο, τα πολυ-στάδια χρήσεων της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες για να επισημάνουν όλες τις δαπάνες μέσω ενός δικτύου αναθέσεων δαπανών στο τελικό κόστος αντιτίθενται.

Εν περιλήψει, πολλές σχέσεις δαπανών δραστηριότητας είναι στην πραγματικότητα έμμεσες όσον αφορά τους πόρους της οργάνωσης και τα τελικά αντικείμενα δαπανών. Κατά συνέπεια, είναι το δίκτυο όπως η δομή του επεκταθέντος προτύπου της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

### *Στάδια της εξέλιξης της ανάθεσης των δαπανών*

Όπως περιγράφεται ακριβώς, οι δομές ανάθεσης δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αναγνωρίζονται τώρα για να έχουν τις πολυβάθμιες νέες αναθέσεις, και όχι μόνο δύο βήματα. Υπάρχουν δραστηριότητες και δραστηριότητες ανάθεσης εργασίας για τις έμμεσες και υποστηρίξιμες δαπάνες, οι οποίες δεν μπορούν άμεσα να απεικονίσουν την διακύμανση με τα τελικά αντικείμενα δαπανών, και υπάρχουν επίσης δαπάνες αντικειμένων και ανατεθειμένες δαπάνες αντικειμένων.

Ένα παράδειγμα του τελευταίου τύπου ανάθεσης είναι οι δαπάνες για να επεξεργαστεί μια ειδική συναλλαγή (εναντίον μιας τυποποιημένης συναλλαγής) που επισημαίνεται σε έναν συγκεκριμένο πελάτη ή μια ομάδα πελατών που

καταναλώνουν μια μοναδική ποσότητα και ένα μίγμα των προϊόντων, των υπηρεσιών, ή των αποτελεσμάτων.

Το σχήμα 9 είναι ανάλογο με το μοντέλο του Charles Darwin's για την εξέλιξη των ειδών. Το αριστερό γράφημα αντιπροσωπεύει ένα απλό-κυτταρώδες paramecium. Το μεσαίο γράφημα αντιπροσωπεύει τα ερπετά, τα αμφίβια, και τα φίδια. Το δεξί γράφημα αντιπροσωπεύει τους ανθρώπους στο ξεκίνημα τους να περπατήσουν όρθιοι.

Η εξέλιξη των κάθετων δικτύων νέας ανάθεσης δαπανών της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ξεκινάει με τις απλοϊκές κατανομές του παραδοσιακού συστήματος λογιστικής, και τελειώνει με ένα πολυβάθμιο δίκτυο δαπανών που περνούν μέσα από τις τρεις αυτοτελείς μονάδες κόστους της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτό το πολυβάθμιο αρτηριακό δίκτυο κοστολόγησης είναι ικανό να ανακαλύψει τη μεγαλύτερη ποικιλία και διακύμανση όχι μόνο στις δαπάνες προϊόντων, αλλά και όλα τα τελικά αντικείμενα δαπανών, συμπεριλαμβανομένων των διαφορετικών τύπων πελατών.

Στο σχήμα 9 το αριστερό γράφημα είναι πρωτόγονο. Αντιπροσωπεύει τη μέθοδο "κατανομής δαπανών" της παραδοσιακής λογιστικής που ανακατανέμει απλά τις δαπάνες πηγής στους προορισμούς, όπως οι δαπάνες προϊόντων, αδιαφορώντας για τη λογική αιτιότητα. Με λύπη, πολλοί οικονομικοί ελεγκτές κατανέμουν ακόμα τις δαπάνες της οργάνωσής τους κατ' αυτόν τον τρόπο. Αυτή η μέθοδος κατανομής δαπανών δεν εξετάζει εάν υπάρχει οποιοσδήποτε συσχετισμός αιτίας και αποτελέσματος - χρησιμοποιεί έναν παράγοντα ή μια βάση κατανομής που είναι συχνά κατάλληλος, όπως το ποσό δολαρίων, ανεξάρτητα από τη φυσική προσπάθεια. Αλλά χωρίς οποιαδήποτε αιτιώδη σχέση, υπάρχει ένα αναμενόμενο, ανεπιθύμητο λάθος στον υπολογισμό των δαπανών των αντικειμένων δαπανών. Τα αποτελέσματα είναι ανακριβείς δαπάνες. Δυστυχώς, οι οικονομικοί ελεγκτές που συνεχίζουν να κατανέμουν τις δαπάνες κατ' αυτόν τον τρόπο παραπλανά τους τελικούς χρήστες τους με ατελή στοιχεία. Μερικοί άνθρωποι το βλέπουν αυτό ως μια ανεύθυνη πράξη από τη μεριά τους.

Το μεσαίο γράφημα στο σχήμα 9 αντιπροσωπεύει το πρότυπο σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπου οι δαπάνες για τους πόρους ορίζονται σε επίπεδο δραστηριότητας εργασίας, και όχι σε επίπεδο τμημάτων (δηλ., χρησιμοποιώντας τη γραμματική ρήμα-επίθετο-ουσιαστικό για να καθορίσει τις δραστηριότητες). Στο επίπεδο δραστηριότητας εργασίας, το ποσό δαπανών δραστηριότητας ποικίλλει γραμμικά με τις αλλαγές στην ποσότητα του οδηγού δραστηριότητάς τους. Στο πρότυπο του σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η χρήση του πολλαπλάσιου πόρου και οι οδηγοί δραστηριότητας απεικονίζουν τη μοναδική σχέση κατανάλωσης μεταξύ των πόρων, των δραστηριοτήτων, και των αντικειμένων δαπανών. Κατά συνέπεια, με τη κοστολόγηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες οι υπολογισμένες δαπάνες των αντικειμένων δαπανών είναι ακριβέστερες. Αυτή είναι η κατώτατη είσοδος μέσα στην κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά είναι πάρα πολύ απλοϊκό για να είναι ικανό.

Η δεξιά πλευρά του σχήματος 9 συμβολικά παρουσιάζει την κάθετη ανάθεση δαπανών της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ως πολυβάθμιο δίκτυο ανάθεσης δαπανών με μια αναπτυσσόμενη δομή που επιτρέπει: (1) ενδιάμεσες δραστηριότητες και οδηγοί δραστηριοτήτων, και (2) δαπάνες αντικειμένων που επισημαίνονται σε άλλες δαπάνες αντικειμένων. Αυτό το γράφημα χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενο πρότυπο της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση



τις επιχειρηματικές δραστηριότητες προκειμένου να το διακρίνει από το ξεπερασμένο δύο σταδίων πρότυπο σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Έτσι, τα τρία αυτοτελή τμήματα του προτύπου σταυρού της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν ωριμάσει τώρα για να γίνουν ένα πολυβάθμιο δίκτυο δραστηριοτήτων και αντικειμένων. Αυτό το δίκτυο ανάθεσης δαπανών έχει την ευελιξία να συνδέσει τους πόρους με τα αντικείμενα δαπανών τους - και η επισήμανση στηρίζεται στις σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Ως εκ τούτου, το πλήρες δίκτυο ανάθεσης δαπανών οδηγεί στην πολύ μεγαλύτερη ακρίβεια κόστους των αντικειμένων δαπανών.

Το μοντέλο ανάλυσης του κόστους τραπεζών παρέχει μια παρά πολύ πλούσια πηγή δραστηριότητας αποσαφήνισης και της θέσης τους όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Χρησιμοποιώντας αυτές τις δραστηριότητες εργασίας, η πολυβάθμια δομή της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να σχεδιαστεί και να εποικηθεί με τα στοιχεία για τον υπολογισμό των δαπανών.

### **3) Το πρότυπο ανάλυσης δαπανών τράπεζας AMIfs (BCAM)**

Το AMIfs έχει διάφορους στόχους στη δημιουργία αυτού του προτύπου.

- 1) Για να παρέχει ένα παράδειγμα για τα μέλη του για να εξαπολύσει τη δύναμη της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην οργάνωσή τους με έναν τρόπο που είναι ξεκάθαρος και αντιγράψιμος
- 2) Για να παρέχει μια βάση στην οποία θα χτίσει τις πρόσθετες οδηγίες για μερικά από τα πιο σύνθετα ζητήματα και τις δύσκολες αποφάσεις που συνδέονται με την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες
- 3) Για να παρέχει μια βάση για την ανάπτυξη των σημαντικών και συγκρίσιμων λειτουργικών πληροφοριών μέτρησης επιδόσεων για τα μέλη του και τη βιομηχανία.

Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους, η προσέγγισή μας είναι να αρχίσουμε με τα απλά και να κινηθούμε βαθμιαία προς τα πολυσύνθετα. Αυτή η από επάνω προς τα κάτω προσέγγιση προορίζεται να επικεντρώσει εκ νέου συνεχώς την εργασία σε ένα πρακτικό κόστος εναντίον της βάσης οφελών. Μια καλή οδηγία για να αποτρέψει την σύνθεση ενός υπερβολικά περίπλοκου συστήματος κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι να ρωτάει συνεχώς, "είναι η άποψη αξία της ανόδου;" Δηλαδή χτίζουμε με υπερβολική λεπτομέρεια και ακρίβεια το σύστημα της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ίσως πέρα από αυτά που είναι απαραίτητα;

#### *Οφέλη από τα συγκρίσιμα αξιολογήσιμα στοιχεία*

Εάν τα επιτυχή μέλη AMIfs θα έχουν επιτύχει μια συναίνεση σε ένα επίπεδο λειτουργικών δραστηριοτήτων (επίπεδο 2 και 3) που επιτρέπει όχι μόνο ένα ισχυρό πρότυπο λήψης αποφάσεων αλλά και έναν τεράστιο πόρο για τις διαδικασίες αξιολόγησης για όλα τα μέλη του. Μια ανεπάρκεια της σημερινής αξιολόγησης είναι το πρόβλημα "μήλο του Ορεός" ως αποτέλεσμα της αστάθειας. Οι οργανώσεις που μετρούν τα στοιχεία αξιολόγησης συχνά χωρίς να το ξέρουν δεν περιλαμβάνουν ή δεν αποκλείουν τα ίδια μέρη της οργάνωσής τους. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις

επιχειρηματικές δραστηριότητες φέρνει την αυστηρότητα της αποσαφήνισης χωρίς μια μεγάλη προσπάθεια της εργασίας.

Το αρχικό πρότυπο ανάλυσης του κόστους των τραπεζών προορίζεται να καλύψει όλες τις διαδικασίες των παραδοσιακών τραπεζικών εργασιών. Θα επεκταθεί στο μέλλον για να συμπεριλάβει τα στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη, η μεσιτεία, η ασφάλεια, και άλλες αμοιβές εργασιών.

### *Λάθος-μείωση: Το κλειδί για την σωστή-διάσταση του μοντέλου ανάλυσης κόστους τραπεζών για τα γρήγορα αποτελέσματα*

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει μια εξαιρετικά χρήσιμη ιδιότητα της λάθος-μείωσης που σημαίνει ότι το πρότυπο ανάλυσης κόστους των τραπεζών δεν πρέπει να είναι πολύ κοκκώδες και συνεπώς πολύ μεγάλο στο μέγεθος. Δυστυχώς, επειδή αυτό είναι αντιαισθητικό, πολλά συστήματα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν υπερκατασκευαστεί και επομένως έχουν βαρύνει με την υπερβολική πολυπλοκότητα. Πολλά μοντέλα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ξεπερνούν τις ελαττωματικές επιστροφές στην πρόσθετη ακρίβεια για τα πρόσθετα επίπεδα προσπάθειας της εργασίας. Αναφερόμαστε σε αυτό ως "πρόβλημα επιπέδων." Κανένας δεν ξέρει εκ των προτέρων πώς λεπτομερώς θα χτίσει το πρώτο πρότυπο. Αυτή η ιδιότητα της λάθος-μείωσης της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες επιτρέπει στην ομάδα προγράμματος AMIFs για να επιλέξει να μην παρεκκλίνει στην πλευρά της υπερβολικής λεπτομέρειας. Στο τέλος, το επίπεδο ακρίβειας και λεπτομέρειας εξαρτώνται από ποιες αποφάσεις λαμβάνονται με τα στοιχεία. Και συνήθως οι απαιτήσεις ακρίβειας δεν είναι αδικαιολόγητα σκληρές.

Η ιδιότητα λάθος-μείωσης είναι το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων εργασίας που καταναλώνονται από την εργασία αντίθετα από τα τελικά προϊόντα και τις υπηρεσίες πελατών, τα οποία προκαλούν αρχικά τις απαιτήσεις στην εργασία. Η επανατοποθέτηση του κόστους βασισμένου στην δραστηριότητας της κατανάλωσης είναι υπεύθυνο για την πλειοψηφία της εξαιρετικής ακρίβειας κοστολόγησης της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επομένως, ένα πρότυπο κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να ανεχτεί τις λογικές εκτιμήσεις οδηγών πόρων ως πληρεξούσια για τους συγκεκριμένους οδηγούς λεπτομέρειας επειδή το λάθος από τις εκτιμήσεις δεν συνθέτετε – μειώνεται εκτός της διαδρομής του στα τελικά αντικείμενα δαπανών. Δηλαδή οι υπερ-και οι υποτιμημένες δαπάνες δραστηριότητας αντισταθμίζονται όταν συσσωρεύονται στο κόστος αντικειμένου προϊόντων ή πελατών. Κατά γενική ομολογία, αυτό είναι κάπως αντιαισθητικό, αλλά με την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συγκεκριμένες εισαγωγές δεν είναι συνώνυμες με τα ακριβή αποτελέσματα. Η κατανάλωση δραστηριοτήτων είναι ένας πολύ πιο καθοριστικός παράγοντας της ακρίβειας. Αυτή η ιδιότητα φωτίζει σημαντικά το φορτίο για τη συλλογή δεδομένων ή, τουλάχιστον, επιτρέπει την πολύ μεγαλύτερη δυνατότητα να καθορίσει το κόστος και το πιθανό κέρδος της πρόσθετης λεπτομέρειας στη συλλογή δεδομένων.

## *Βασική δομή του προτύπου ανάλυσης δαπανών τράπεζας*

Παραδοσιακά, οι τράπεζες θεωρούσαν τους τόκους να είναι το μόνο άμεσο κόστος της τράπεζας, αφήνοντας όλες τις δαπάνες εκτός του κόστους των τόκων ταξινομημένες ως έμμεσες ή γενικά έξοδα. Βεβαίως ο τόκος αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη δαπάνη των περισσότερων τραπεζών. Τι και εάν η τράπεζά σας χρηματοδοτήθηκε μόνο από τις άτοκες καταθέσεις όψεως; Θα διατιμούσατε τα δάνεια το ίδιο πράγμα; Τι γίνεται με τις καταθέσεις; Η δαπάνη τόκων δεν θα ήταν πλέον η μεγαλύτερη δαπάνη της τράπεζας, και θα κερδίσαμε πιθανώς κατά πολύ λιγότερα από το δανεισμό μας επειδή η έλλειψη μιας δαπάνης των τόκων θα επέτρεπε τη χαμηλότερη τιμολόγηση στα δάνεια και ίσως ακόμα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Αλλά η τράπεζα θα ήταν πιο κερδοφόρα; Η δομή δαπανών και τα οικονομικά σε αυτήν την κατάσταση θα ήταν πολύ διαφορετικά από μια τράπεζα που ήταν καθαρώς χρηματοδοτημένη από τις μαζικές πηγές χρηματοδότησης. Και οι δύο τράπεζες θα μπορούσαν να είναι πολύ κερδοφόρες αλλά για εντελώς διαφορετικούς λόγους.

Το γεγονός είναι ότι κάθε τράπεζα αποτελείται και από τα δύο άκρα και κάθε νοητό συνδυασμό αναμεταξύ τους, και γίνεται πιο σύνθετο κάθε ημέρα. Με το να σπάσουμε τη δομή δαπανών στους απλούστερους όρους της και έπειτα να την επιδιορθώσουμε, μπορούμε να καταλάβουμε καλύτερα τα αληθινά οικονομικά των επιχειρησιακών γραμμών, των προϊόντων, των πελατών, των καναλιών μας, κλπ... Επί πλέον, μπορούμε να σχεδιάσουμε προϊόντα και υπηρεσίες για να μεγιστοποιήσουμε την αποδοτικότητα και να βελτιώσουμε τις προτάσεις αξίας με τους συμμετόχους μας. Αυτή είναι όλη περίπου η δραστηριότητα-βασισμένη διαχείριση δαπανών στις τράπεζες.

Στους απλούστερους όρους της, μια τράπεζα ως οικονομικός μεσάζων αγοράζει τα χρήματα από τους προμηθευτές μέσω διαφόρων τρόπων και πουλάει εκείνα τα ίδια χρήματα στους πελάτες της. Τα αληθινά οικονομικά είναι πολύ διαφορετικά σε κάθε μια από αυτές τις πηγές χρηματοδότησης. Τα κεφάλαια είναι οι πρώτες ύλες της τράπεζας που ξαναπακετάρονται στα προϊόντα που πωλούνται από την τράπεζα. Αυτές οι ξαναπακεταρισμένες πρώτες ύλες που πωλούνται στους διάφορους πελάτες παρέχουν επίσης πολύ διαφορετικά επίπεδα εισοδήματος, τους κινδύνους, και τις δομές δαπανών. Αυτή η λειτουργία μεσολάβησης των τραπεζικών εργασιών μπορεί απλούστερα να εκφραστεί ως αγορά και πώληση των χρημάτων μέσω της ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες. Οι σχέσεις πελατών διατηρούνται και εμβαθύνονται από το επίπεδο υπηρεσίας που παρέχεται σε αυτούς.

Το επίπεδο και η πολυπλοκότητα της εξυπηρέτησης πελατών που παρέχεται οδηγούν τα οικονομικά πίσω από όλα τα εισοδήματα και τις δαπάνες της τράπεζας. Στο επίπεδο εξυπηρέτησης, εννοούμε τα προσφερθέντα προϊόντα, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, τους ανθρώπους και την τεχνολογία που παρέχουν αυτές τις υπηρεσίες, κ.λ.π. Γιατί μπορούν μερικές τράπεζες να πληρώσουν χαμηλότερα ποσοστά στις καταθέσεις και να χρεώσουν υψηλότερα ποσοστά στα δάνεια; Η απάντηση βρίσκεται στο επίπεδο υπηρεσίας. Τα στοιχεία μιας υπηρεσίας της τράπεζας και οι σχετικές δαπάνες τους καθορίζουν το χαρακτήρα της τράπεζας και της αποδοτικότητάς της. Ακόμα οι τράπεζες ξέρουν απείρως περισσότερα για το κόστος τόκων παρά ότι κάνουν για το κόστος της υπηρεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτήν την άποψη των τραπεζικών εργασιών, μια εύρωστη μεθοδολογία για την κατανόηση της μεταβαλλόμενης δομής δαπανών της τράπεζας και των αληθινών υποκείμενων οικονομικών της γίνεται επιτακτική. Γι'

αυτό μια προηγμένη μεθοδολογία κοστολόγησης είναι απαραίτητη στις τράπεζες. Ομολογουμένως, η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν εφευρέθηκε πρόσφατα. Είναι απλά μια καλλιεργημένη μορφή λογιστικής αφοσίωσης. Οι αυξήσεις στους διαφορετικούς τύπους προϊόντων, καναλιών, και πελατών που έχουν αναγκάσει την πολυπλοκότητα, και έτσι τις μεγαλύτερες έμμεσες δαπάνες να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα, να απαιτήσει αυτήν την καλλιεργημένη εφαρμογή της ανάθεσης των δαπανών στις δαπάνες.

Οι επιχειρήσεις υπηρεσιών αντιμετωπίζοντας την διαρκή εμπορικότητα των προϊόντων αυξάνουν τα επίπεδα ανταγωνισμού στην αγορά και την πώληση των χρημάτων, η βιομηχανία μας πρέπει να αντιμετωπίσει αυτήν την σκληρή πραγματικότητα. Αν και η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν αναπτύχθηκε στην τραπεζική βιομηχανία, είναι το πρώτο μέρος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί εάν θεωρείτε ότι η υπηρεσία και το σχετικό κόστος της καθορίζουν την αποδοτικότητα στη βιομηχανία.

#### **4) ΕΦΑΡΜΟΓΗ BCAM**

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία εφαρμογής είναι να ταξινομηθούν οι δαπάνες στα επίπεδα του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες ένα, δύο, και τρία. Λόγω της δομής του γενικού καθολικού, θα υπάρξουν αρχικά πολλές κατηγορίες δαπανών που θα περιληφθούν σε περισσότερα από ένα επίπεδα δαπανών του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες. Σε μερικές περιπτώσεις θα πρέπει να πάτε σε μια πρόσθετη πηγή στοιχείων για να αναλύσετε τους λογαριασμούς του γενικού καθολικού μέχρι του επιπέδου που απαιτείται για την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παραδείγματος χάριν, το καθολικό μισθοδοσίας για τις δαπάνες προσωπικού, οι συμβάσεις ή τα τιμολόγια για τις δαπάνες τεχνολογίας, τα σχέδια χρησιμοποίησης χώρων ή τις συμφωνίες μισθώσεων για το κόστος εγκαταστάσεων, κλπ... Σε άλλες περιπτώσεις, οι λογαριασμοί γενικών καθολικών μπορούν να εκτεθούν λεπτομερώς, και τα υπόλοιπα λογαριασμών μπορούν να ζητηθούν συγκεντρωτικά σε μια περίληψη.

Ανεξάρτητα από το επίπεδο λεπτομέρειας στο γενικό καθολικό, η κύρια ιδέα σε αυτή τη φάση είναι να προσδιοριστούν όλες οι δαπάνες που μπορούν άμεσα ή έμμεσα να επισημανθούν σε ένα προϊόν, έναν πελάτη, στα κανάλια, κλπ... Από την προοπτική του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες, το γενικό καθολικό είναι μια εξωτερική πηγή στοιχείων που θα εισαχθεί στο μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες όπως επίσης και στοιχεία ποσότητας οδηγών που χρησιμοποιούνται για την επισημάνση και τη συγκέντρωση των δαπανών. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνει στο περιθώριο, και η φύση της απόφασης πρέπει να κυριαρχήσει όσο λεπτομερείς και ακριβείς οι πληροφορίες πρέπει να είναι. Το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες παρέχει την ευελιξία να χρησιμοποιηθούν οι συνοψισμένες πληροφορίες και επιλεκτικές καθιερωμένες διαδικασίες με περισσότερη λεπτομέρεια μόνο εάν είναι απαραίτητο.

Μόλις ταξινομηθούν οι δαπάνες, οι οδηγοί των πόρων μπορούν να εφαρμοστούν για να παρέχουν το κόστος στο επίπεδο τρία δραστηριότητας, το επίπεδο δύο διαδικασίας και το επίπεδο ένα λειτουργίας. Κάθε τράπεζα είναι διαφορετική. Οι τράπεζες έχουν τις διαφορετικές δομές δαπανών, τα προϊόντα, τις γραμμές εξυπηρέτησης, τις στρατηγικές, τις πολιτικές, και τις διαδικασίες. Εντούτοις, οι γενικές διαδικασίες και οι δραστηριότητες για όλες τις τράπεζες πρέπει να είναι οι ίδιες, και οι διαφορετικές τράπεζες κάνουν απλά πολύ ή λίγο ή καμία από τις

διάφορες δραστηριότητες. Η διαμόρφωση των δραστηριοτήτων εργασίας μιας τράπεζας επιτρέπει σε όλες τις τράπεζες να χρησιμοποιήσουν το πρότυπο μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες και τελικά να ωφεληθούν από μια σειρά αξιολόγησης στοιχείων που είναι αμετάβλητα και συγκρίσιμα. Όπως σχολιάσαμε νωρίτερα, κάθε θεσμός μπορεί να θελήσει ή να πρέπει επιπλέον να διακόψει και να αναλύσει οποιεσδήποτε από αυτές τις δραστηριότητες σε ένα χαμηλότερο επίπεδο. Κάνοντας έτσι, είναι σημαντικό να είναι προσεκτικό για να αποτιμήσει το κόστος και το κέρδος της πρόσθετης λεπτομέρειας και να διατηρήσει την ιεραρχία του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες έτσι τα στοιχεία θα είναι συγκρίσιμα σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

Ένα σημαντικό μέρος της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και της χρήσης του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες είναι στην ανάπτυξη των οδηγών δραστηριότητας και της σχέσης τους στα αντικείμενα δαπανών. Για να καταλάβουμε την αξία της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις τραπεζικές εργασίες μέσω της χρήσης του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες, λογικά οι σωστοί οδηγοί δραστηριότητας πρέπει να συλλεχθούν και να εφαρμοστούν στις δαπάνες κάθε δραστηριότητας και διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία διαμόρφωσης παρέχει πλούσιες πληροφορίες για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των αντικειμένων δαπανών όπως ο πελάτης, τα προϊόντα, τα κανάλια, κλπ.... Όταν οι δαπάνες κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες χρησιμοποιούνται με ένα γερό εργαλείο μεταφοράς τιμολόγησης, η πλήρης εικόνα των στρωμάτων περιθωρίου κέρδους και των οικονομικών των διάφορων αντικειμένων γίνεται πολύ σαφής.

Αλλά αυτό είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου για την αξία της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες επειδή οι πραγματικά δύσκολες αποφάσεις για τις προσφορές νέων προϊόντων, τις εγκαταστάσεις, και τις τεχνολογικές επεκτάσεις/ βελτιώσεις μπορούν τώρα να διαμορφωθούν για να παρέχουν μια καλύτερη βάση για τη λήψη αποφάσεων.

### *Αρχικός στόχος στις τράπεζες*

Ο αρχικός στόχος των στοιχείων του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες είναι απλά να κατασταθούν ορατά τα οικονομικά της οργάνωσης και της κατανάλωσής των δαπανών των πόρων. Θέλετε να καταλάβετε τη σύνδεση μεταξύ των τύπων πελατών και των δαπανών των πόρων που καταναλώνουν μεμονωμένα. Μια τράπεζα καίει συνεχώς τελείως τους πόρους της μέσω των δραστηριοτήτων εργασίας της και στα αποτελέσματά των προϊόντων της και των γραμμών εξυπηρέτησης της εάν το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες ελέγχει αυτά τα γεγονότα ή όχι. Όταν κάποιος συνειδητοποιεί ότι το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες είναι ουσιαστικά καλό στοιχείο που χρησιμοποιείται για την κατανόηση, την ανακάλυψη, και την λήψη αποφάσεων, τότε το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες είναι καλύτερα να τοποθετηθεί για πιο μακροπρόθεσμη χρήση και την ευρύτερη αποδοχή.

## **5) Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΕΦΙΚΤΗ ΜΟΛΙΣ ΔΙΑΨΕΥΣΤΟΥΝ ΟΙ ΠΑΡΕΡΜΗΝΕΙΕΣ**

Για χρόνια, η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (ABC/M) θεωρούνταν ακριβό πρόγραμμα που μόνο οι μεγάλες οργανώσεις με τους μεγάλους πόρους θα μπορούσαν να αναλάβουν. Αλλά σήμερα, με την διάδοση των υπολογιστών για τη συλλογή και τον υπολογισμό, το κόστος της συλλογής και της μέτρησης δεδομένων έχει μειωθεί την ίδια στιγμή που η επεξεργασία πληροφοριών έχει βελτιωθεί. Όχι πάρα πολύ καιρό πριν, το κόστος ήταν απλησίαστο για να συγκεντρώσει, να επεξεργαστεί και να αναλύσει τα απαραίτητα στοιχεία για να τρέξουν ένα σύστημα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο υπολογισμός δαπανών περιορίστηκε σε μια μεγάλη κεντρική μονάδα υπολογιστή και τα στοιχεία αποθηκεύονται σαν επίπεδα-αρχεία.

Σήμερα, τέτοια συστήματα μέτρησης δραστηριότητας είναι όχι μόνο προσιτά, αλλά ένα μεγάλο μέρος των στοιχείων υπάρχουν ήδη με κάποια μορφή μέσα στην οργάνωση. Παραδείγματος χάριν, τα συστήματα ποιοτικής διαχείρισης των εγγραμμένων οργανώσεων του ISO 9000 έχουν μια αφθονία στοιχείων - που αποσυνδέονται συνήθως από το σύστημα λογιστικής. Επίσης, μερικοί πεπειραμένοι υπάλληλοι μπορούν συνήθως να υπολογίσουν μια μεγάλη μερίδα οποιωνδήποτε υπόλοιπων στοιχείων που δεν μπορούν να είναι διαθέσιμα. Εκτιμήσεις όπως αυτές θα ασκήσουν ελάχιστη δυσμενή επίπτωση στην ακρίβεια. Ως εκ τούτου, όλες οι οργανώσεις μπορούν εύκολα να παραγάγουν τα στοιχεία της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Καλύτερα ακόμα, η τεχνολογία πληροφοριών έχει βελτιώσει εντυπωσιακά την επέκταση των στοιχείων της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες για την εξέταση, τον προγραμματισμό, και τη λήψη αποφάσεων. Τα ισχυρά συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων και οι μηχανές υπολογιστών εννοούν ότι η επεξεργασία δεδομένων δεν είναι πλέον το εμπόδιο στην κατανόηση των δαπανών.

Το σχήμα 32 διευκρινίζει ότι το σύστημα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν είναι ένα σύστημα βασισμένο στη συναλλαγή, αλλά μάλλον εξετάζετε πρώτα το σύστημα βασισμένο στη συναλλαγή ως ένα αναλυτικό εργαλείο. Δηλαδή η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θεωρείται τώρα μια αναλυτική εφαρμογή από τους τεχνικούς πληροφοριών. Εξ ορισμού, οι αναλυτικές εφαρμογές μετασχηματίζουν ή επισύρουν την προσοχή στα συνοπτικά στοιχεία από τις συναλλαγές διεξοδικών λειτουργικών συστημάτων. Οι αναλυτικές εφαρμογές, όπως της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι ιδιαίτερες και ξέχωρες από τα συστήματα συναλλαγών.

Επίσης σημειώνεται από το σχήμα 32 ότι η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενσωματώνει με ποικίλες άλλες αναλυτικές εφαρμογές όπως τις κάρτες με σκορ μέτρησης απόδοσης και η προσομοίωση διαδικασίας. Αυτή η αλληλουχία των αναλυτικών εργαλείων θα γίνει όλο και περισσότερο σημαντική ως ακόμα μία επιπρόσθετη δύναμη τραπεζών των πληροφοριών τεχνολογίας τους.

Αυτό που καθιστά την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ακόμα πιο εφικτή είναι τα μαθήματα που πληροφορούν ότι τα περισσότερα στοιχεία για τη λήψη αποφάσεων δεν χρειάζονται να είναι ακριβή σε επί μέρους θέσεις υποδιαστολής. Επίσης, μια τεχνική για την κοστολόγηση/ διοίκηση με

βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που βασίζεται στα γρήγορα πρότυπα πρωτότυπης κλίμακας εξασφαλίζει την επιτυχία εφαρμογής. Σε αντίθεση με το μακρύ πολύμηνο, μιας πιθανότητας, προσέγγιση απλού σχεδίου, η γρήγορη πρωτότυπη τεχνική της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ακολουθεί τη γρήγορη κατασκευή του αρχικού προτύπου, που χτίζεται περίπου σε δύο ημέρες, με την επαναληπτική αναδιαμόρφωση της αυξανόμενης ευρείας κλίμακας προτύπου κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τελικά, η αυξανόμενη ευρεία κλίμακας προτύπου κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνεται το επαναλαμβανόμενο και αξιόπιστο σύστημα παραγωγής της οργάνωσης.

### *ABC/M, BCAM, και το μέλλον*

Ένα overarching ζήτημα με την κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες προϋποθέτει την αίσθηση του ως ακριβώς έναν άλλο τρόπο να περιστραφούν τα οικονομικά στοιχεία παρά τη χρήση τους ως αποστολή-αυστηρής διευθυντικής πληροφορίας. Στην εποχή της πληροφορίας που μπαίνουμε μπορεί να είναι απίστευτη. Στο μέλλον μας, ως τεχνολογική πρόοδος, θα είναι η απαίτηση πρόσβασης στα μεγάλα ποσά σχετικών πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις που επιζούν θα είναι εκείνες που μπορούν να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις:

- "Πώς έχουμε πρόσβαση σε όλα αυτά τα στοιχεία;"
- "Εμείς τι κάνουμε με αυτό;"
- "Πώς διαμορφώνουμε τα στοιχεία και τα βάζουμε σε μια μορφή με την οποία μπορούμε να εργαστούμε;"
- "Τι θα συμβεί όταν εφαρμόζουμε τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται κατά την διάρκεια της εποχής της πληροφορίας για την εποχή της πληροφορίας;"

Σαφώς, καθώς η τεχνολογία πληροφοριών εξελίσσεται, οι οργανώσεις θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Περαιτέρω, καθώς αλλάζουν οι αγορές, οι τράπεζες θα τρέξουν στους παγκόσμιους ανταγωνιστές που κοιτάζουν όλο και περισσότερο στις πληροφορίες και στις πληροφορίες τεχνολογίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες περιλαμβάνεται σε αυτόν τον ευρύ χώρο του "outsmartmanship."

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τοποθετεί τη "διαχείριση" πίσω στην διοικητική υποβολή έκθεσης. Για εκείνους τους ανθρώπους που εμπλέκονται με τα προγράμματα κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, το κλειδί είναι να δημιουργηθεί και να ενορχηστρωθεί η αλλαγή παρά να αντιδράσει μόνο σε αυτό και να προσπαθήσει να κάνει το καλύτερο σε μια κακή κατάσταση.

Θα είναι αστείο να παρακολουθούμε τράπεζες και άλλα οικονομικά όργανα να κινούνται από τα στάδια εκμάθησής τους στην υπεροχή της οικοδόμησης και της χρησιμοποίησης των συστημάτων κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναμένεται ότι το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες θα γίνει αποδεκτό ως θεμελιώδης δομή από την οποία οι διευθυντές και οι υπάλληλοι στα οικονομικά όργανα μπορούν να βελτιώσουν καλύτερα τη λειτουργική

απόδοσή τους και να ευθυγραμμίσουν τη δομή δαπανών τους με τα επόμενα βήματα στρατηγικής της οργάνωσής τους.

Τα επόμενα βήματα:

- Δώστε την ανατροφοδότηση AMIFs στο μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες - δεν μπορούμε να έχουμε τη συναίνεση χωρίς την συμμετοχή.
- Αναμιχθείτε στα πειραματικά έργα ή ευθυγραμμίστε εκ νέου τα υπάρχοντα πρότυπα για να εγκαταστήσετε το μοντέλο ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες.
- Δώστε μας τις ιδέες σας για την επέκταση του μοντέλου ανάλυσης δαπανών στις τράπεζες.
- Εθελοντής για τη φάση προγράμματος.



ΣΧΗΜΑ 2-Το Γενικό Καθολικό στη βάση δεδομένων της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

Από το Γενικό Καθολικό στη βάση δεδομένων της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

Εκτός από το να δει το "περιεχόμενο της εργασίας," η άποψη της κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δίνει ιδέες σε αυτό που οδηγεί κάθε μέγεθος δαπανών δραστηριότητας για να μεταβληθεί.

Από: Το Γενικό Καθολικό

Στη: Βάση δεδομένων ABC

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ			
ΛΙΑΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΜΗΜΑ			
	<u>πραγματικό</u>	<u>σχεδιασμένο</u>	<u>ευνοϊκό/ (δυσμενής)</u>
Μισθοί	621.400	600.000	-21.400
Συστήματα και Τεχνολογία Μκί/Πρώωσηση	161.200	150.000	-11.200
Δαπάνη	58.000	60.000	2.000
Προμήθειες	43.900	40.000	-3.900
Χρήση και κατοχή	30.000	30.000	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>914.500</b>	<b>880.000</b>	<b>-34.500</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΨΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	
ΛΙΑΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ 2	
Ανοικτή συναλλαγή Accts	31.500
Διαδικασία συναλλαγών κλάδων	121.000
Ανοικτή εκτός συναλλαγής Accts	32.500
Υπηρεσία κλάδων πελατών	101.500
Δημιουργία καταναλωτικών δανείων	83.400
Υπηρεσία εκτός κλάδων πελατών	45.000
Διαδικασία εκτός συναλλαγών κλάδων	119.000
Δημιουργία ενυπόθηκων δανείων	145.500
Γράψτε την αλληλογραφία	77.100
Δώστε τις δηλώσεις	158.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>914.500</b>

ΟΔΗΓΟΙ  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Όταν οι διευθυντές παίρνουν αυτό το είδος της έκθεσης, είναι είτε ευτυχή είτε θλιβερά, αλλά σπάνια είναι πιο εξυπνότερα!

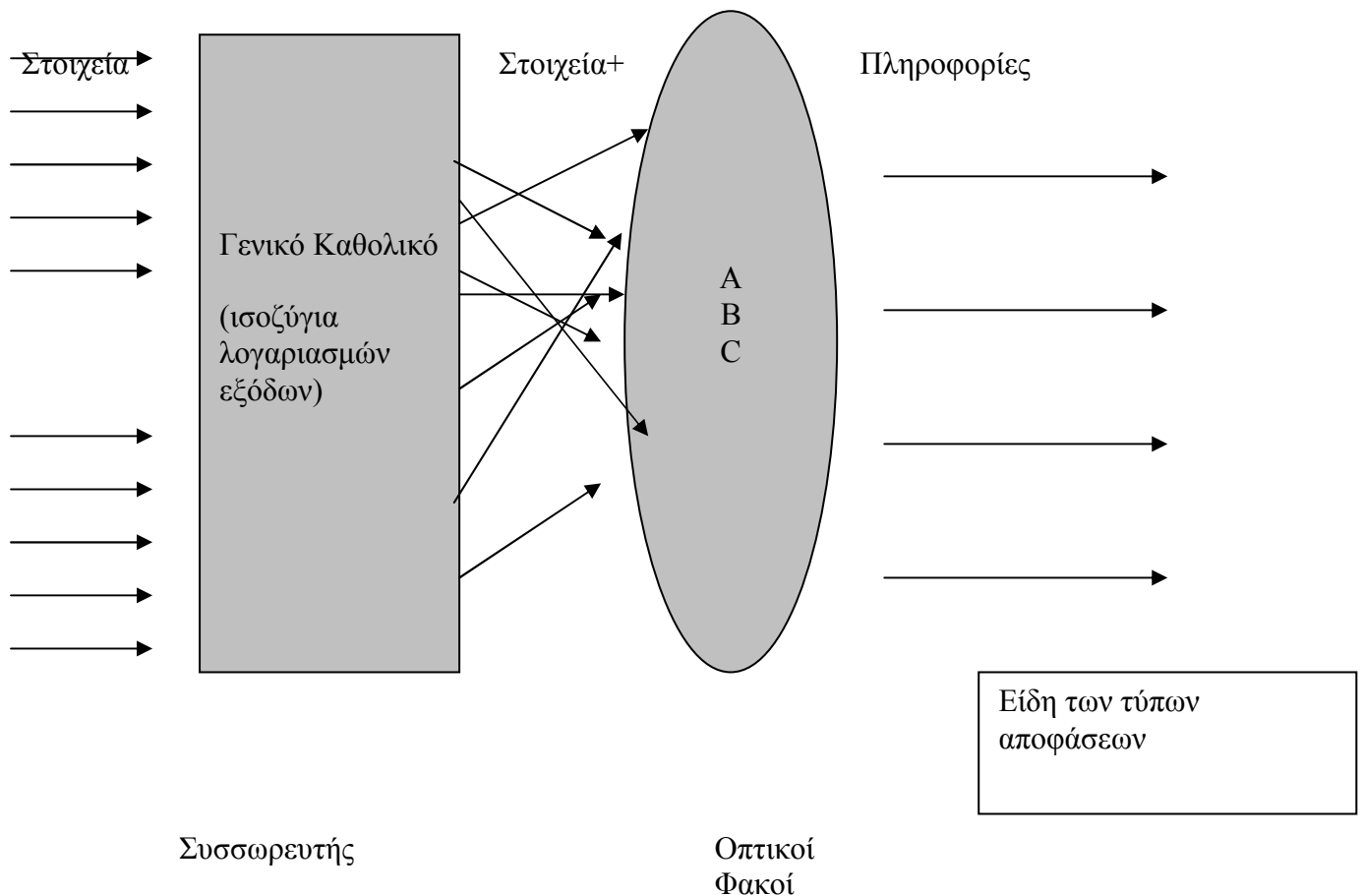
Σταθερές εναντίον μεταβλητές ταξινομήσεις επαναπροσδιορίζονται με το ABC.

ΣΧΗΜΑ 3-Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν αντικαθιστά το σύστημα λογιστικής

Η κοστολόγηση/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν αντικαθιστά το σύστημα λογιστικής

Ένα σύστημα κοστολόγησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν αντικαθιστά το σύστημα λογιστικής.

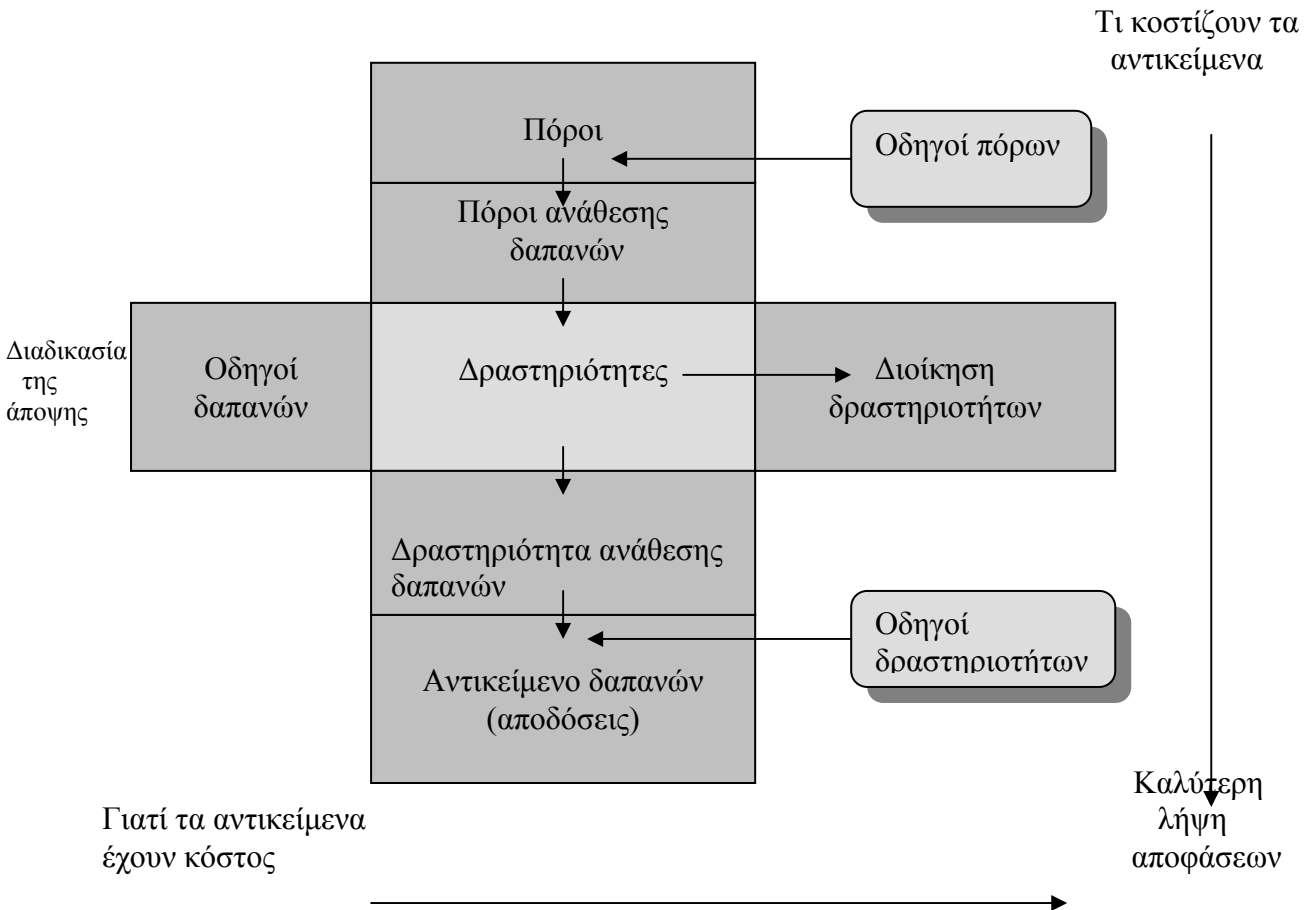
Επαναδιατυπώνει τα ίδια στοιχεία και προσθέτει λειτουργούσες σχέσεις για να υποστηρίξει αποτελεσματικότερα την λήψη απόφασης.



ΣΧΗΜΑ 4-Ο σταυρός της κοστολόγησης/ διοίκηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

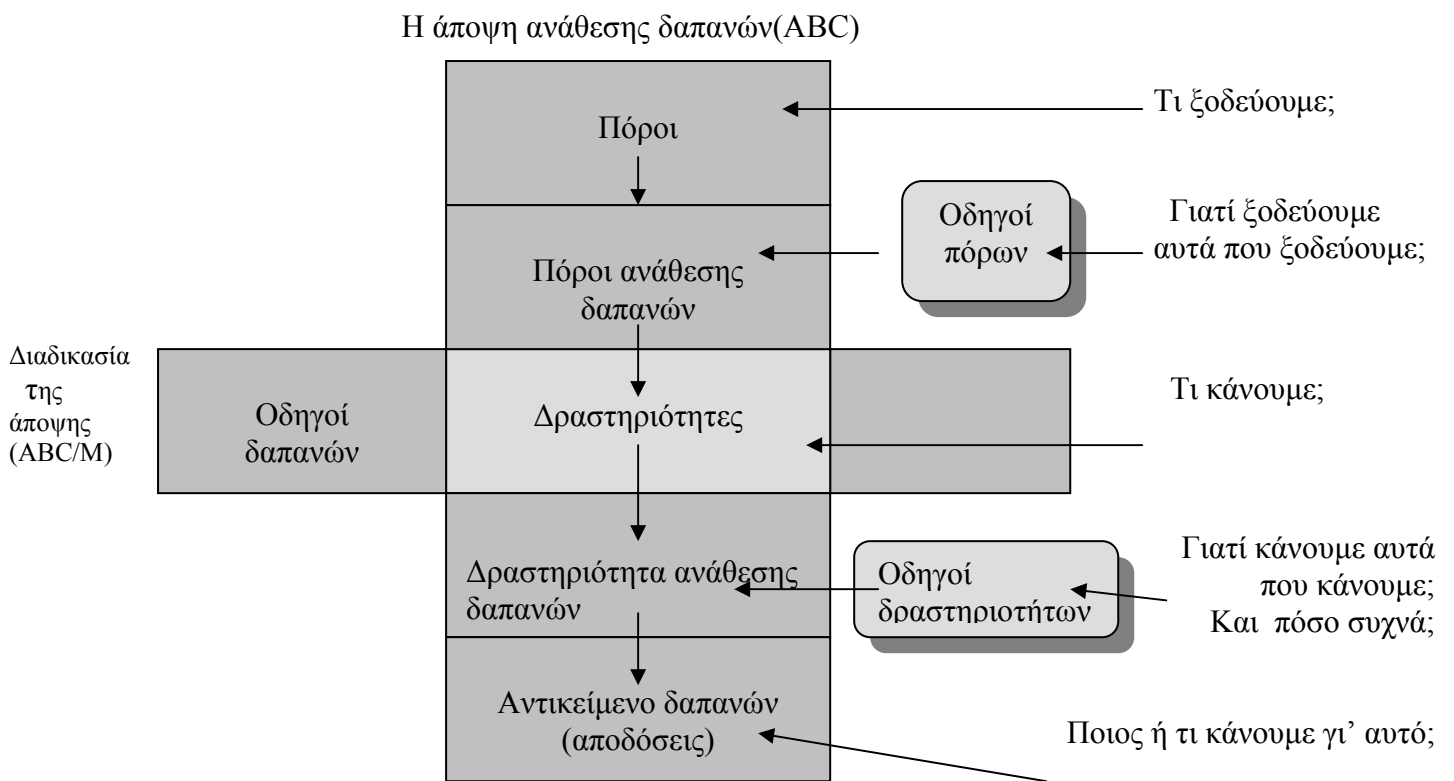
Το πλαίσιο της κοστολόγησης/ διοίκησης με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες

Η άποψη ανάθεσης δαπανών(κοστολόγηση με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες)



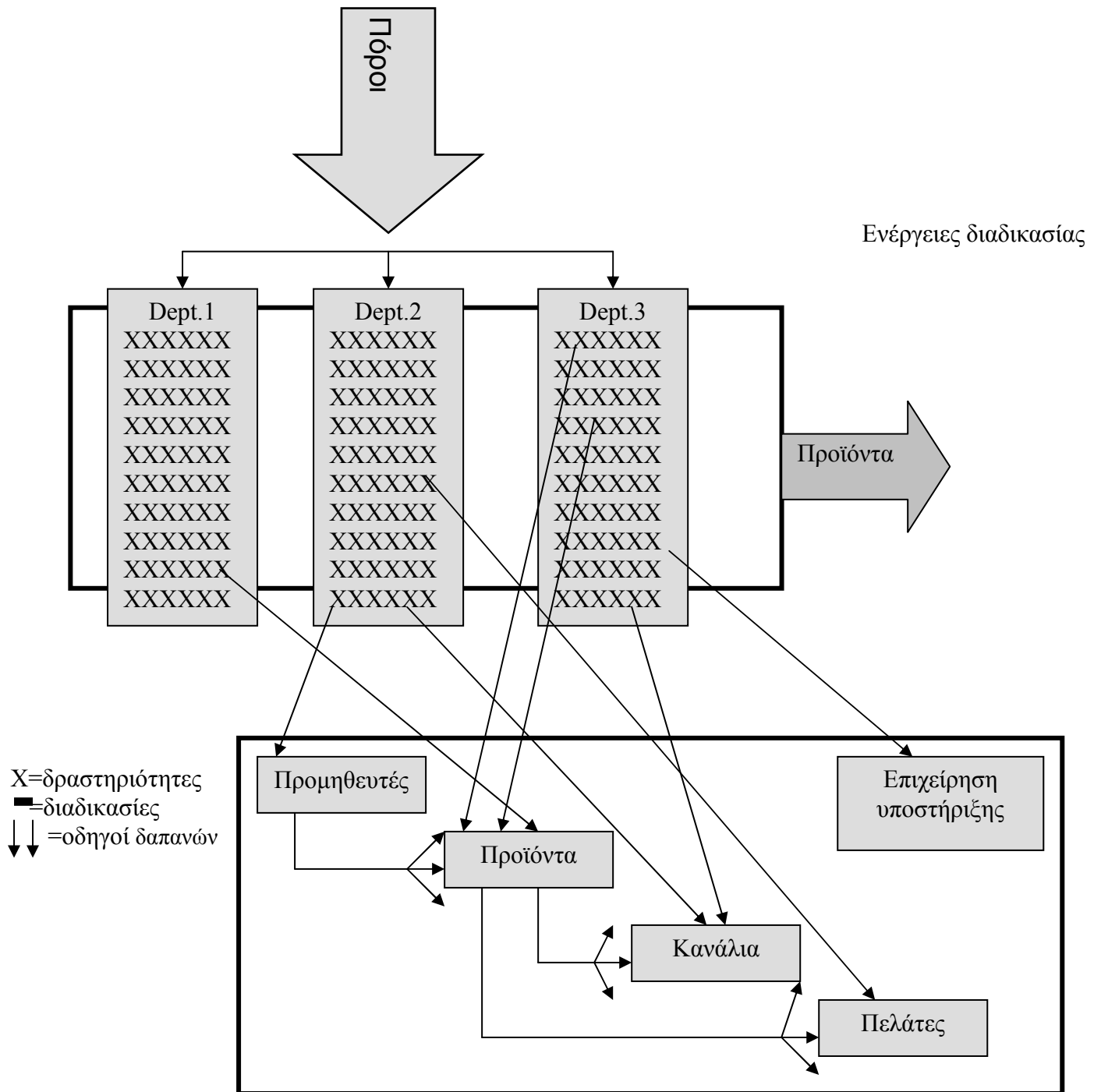
ΣΧΗΜΑ 5-Σε ποιες ερωτήσεις απαντάει το ABC/M?

Σε ποιες ερωτήσεις απαντάει το ABC/M?



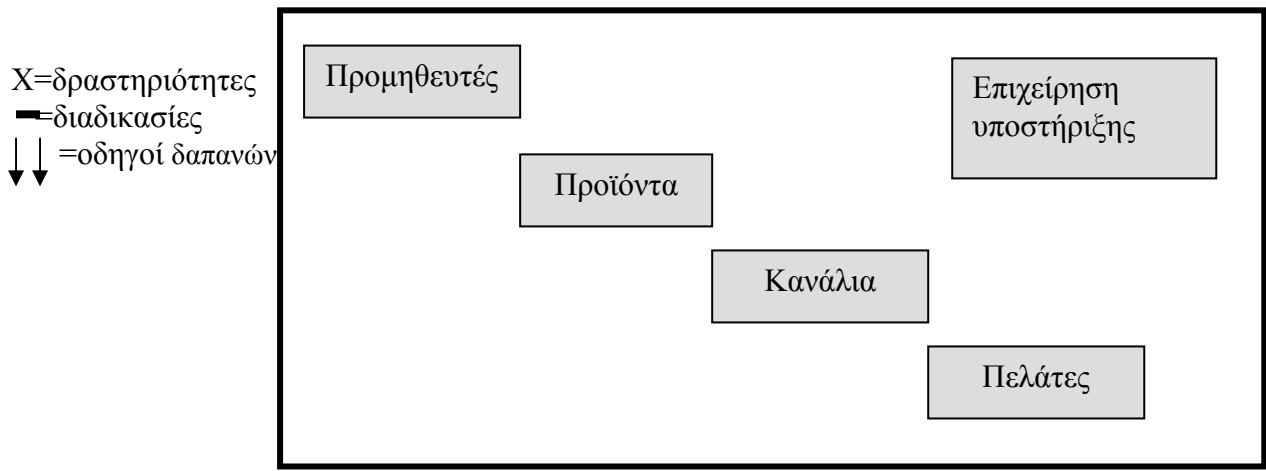
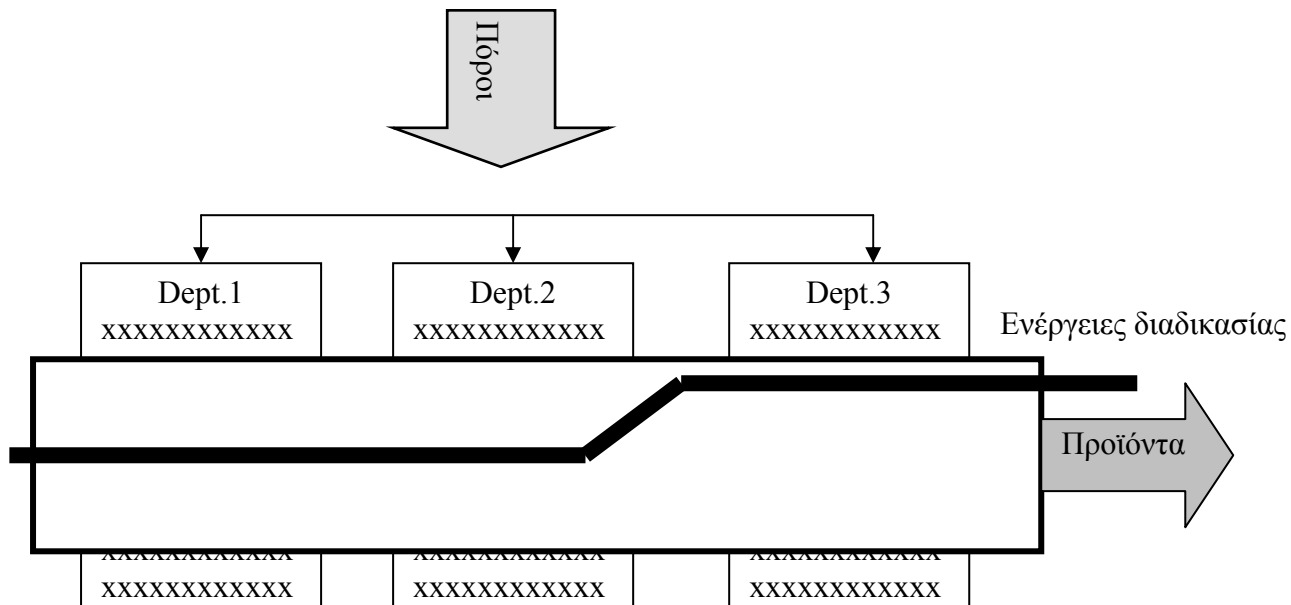
ΣΧΗΜΑ 6-Δύο απόψεις δαπανών-Η άποψη αντικειμένων δαπανών

Δύο απόψεις δαπανών-Η άποψη αντικειμένων δαπανών



ΣΧΗΜΑ 7-Δύο απόψεις δαπανών-Η άποψη της επιχειρησιακής διαδικασίας

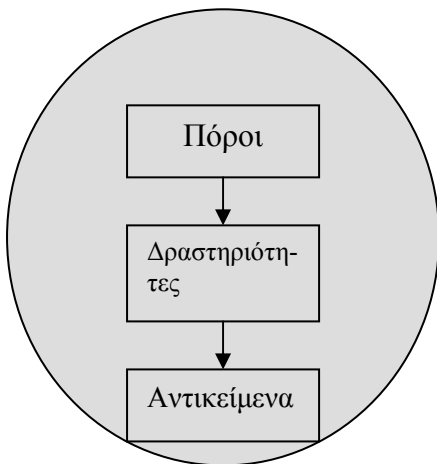
Δύο απόψεις δαπανών-Η άποψη της διαδικασίας



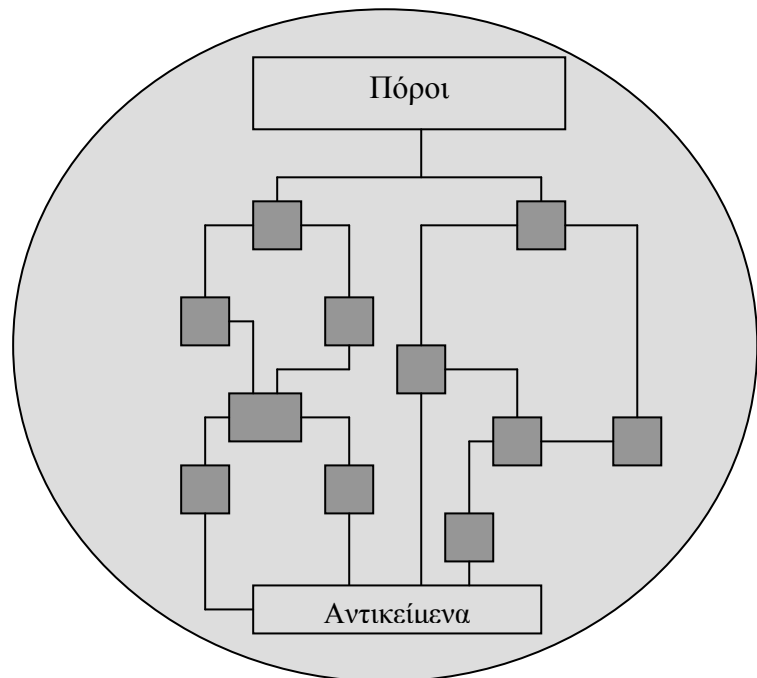
## ΣΧΗΜΑ 8-Το απλό εναντίον του αναπτυγμένου ABC

### Πολύ-επίπεδο ρεόντων δαπανών

Το ABC/M είναι λίγο περισσότερο πολύπλοκο απ' ότι έχουμε περιγράψει σ' αυτό το σημείο. Στο τμήμα κατανάλωσης πόρων μελετάται η ποικιλία και η ανομοιότητα, το μοντέλο ABC/M κάπως αναπτύσσεται.



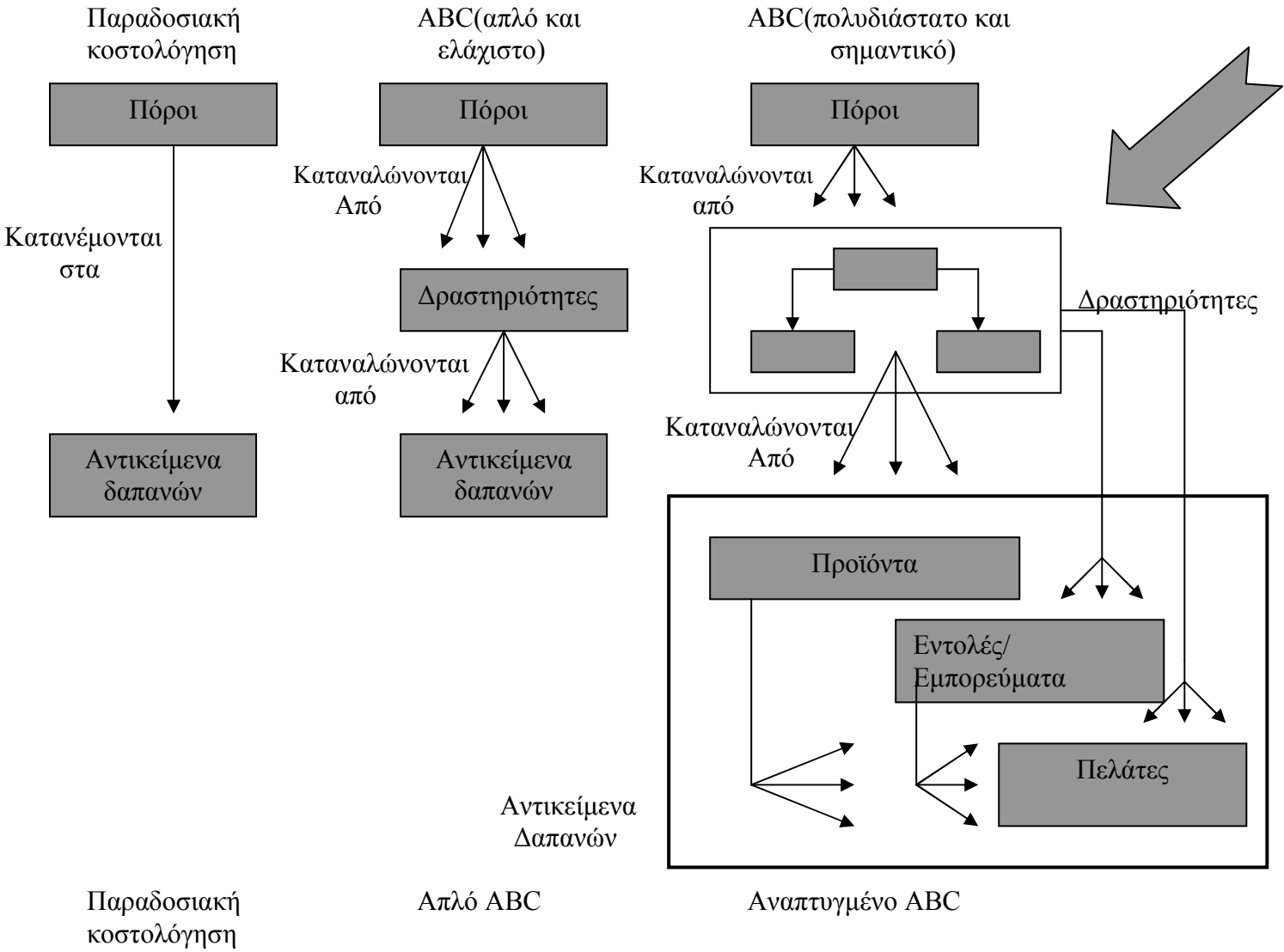
Απλό ABC



Αναπτυγμένο ABC

ΣΧΗΜΑ 9-Η εξέλιξη της μεθόδου ανάθεσης δαπανών

Η εξέλιξη της μεθόδου ανάθεσης δαπανών του Δαρβίνου





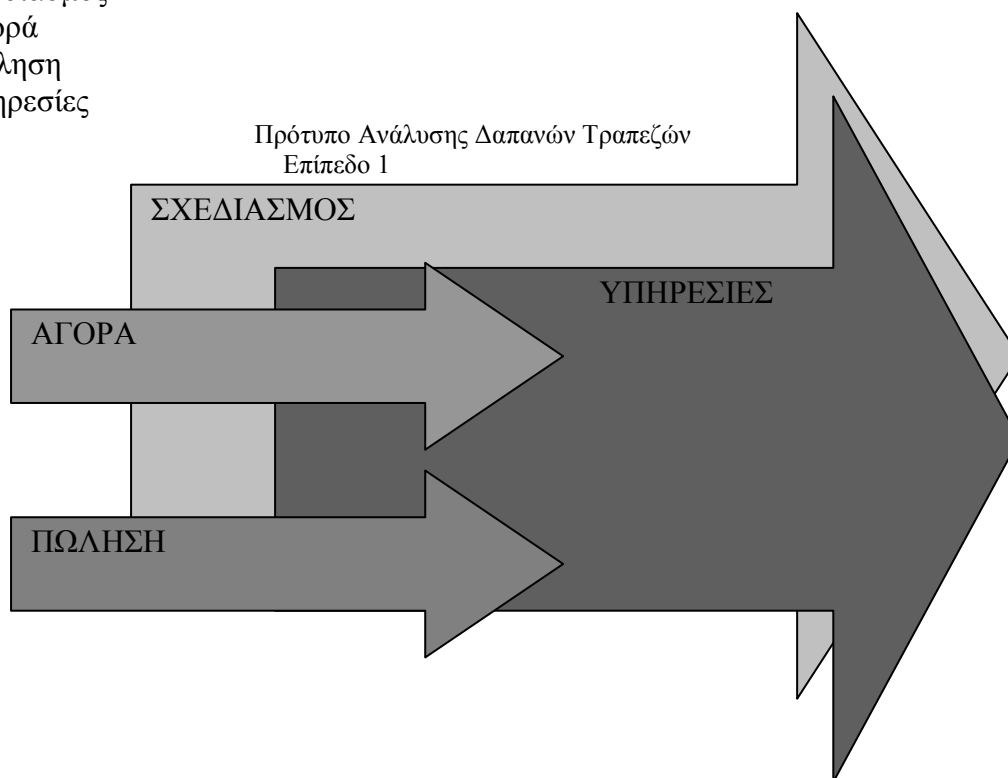
## ΣΧΗΜΑ 10

Τα επίπεδα beam ένα έως τρία

beam επίπεδο ένα

Η πολυεθνική συμφωνία για τις επενδύσεις fs beam παρουσίασε όπως τα πρότυπα τους για τις τράπεζες αρχίζουν με την προϋπόθεση ότι όλες οι δαπάνες δεν είναι δημιουργημένος ίσος. οι δαπάνες τραπεζών απεικονίζουν τις αποφάσεις σε διάφορα επίπεδα. στο πιο υψηλό επίπεδο οι στρατηγικές αποφάσεις γίνονται για τις θέσεις και το μέγεθος, τα προϊόντα που προσφέρονται, τους πελάτες γίνεται για τις ανάγκες που η τράπεζα προσπαθεί να ικανοποιηθεί μέσα στην επιλεγμένη περιοχή αγοράς της. αυτοί είναι διαχείριση κεφαλαίου στρατηγικού προγραμματισμού, εταιρική δομή/ οργάνωση, και οικονομική υποβολή έκθεσης στους επενδυτές. για να είναι συγκεκριμένο, το επίπεδο ένα αντιπροσωπεύει το κόστος κύριου και των γενικών εξόδων (εκτελεστικός, διοικητικός, οικονομικός και νομικός). beam το επίπεδο ένα παρουσιάζεται στο σχήμα 10. Στο πιο υψηλό επίπεδο, υπάρχουν ουσιαστικά τέσσερις λειτουργίες σε μια τράπεζα.

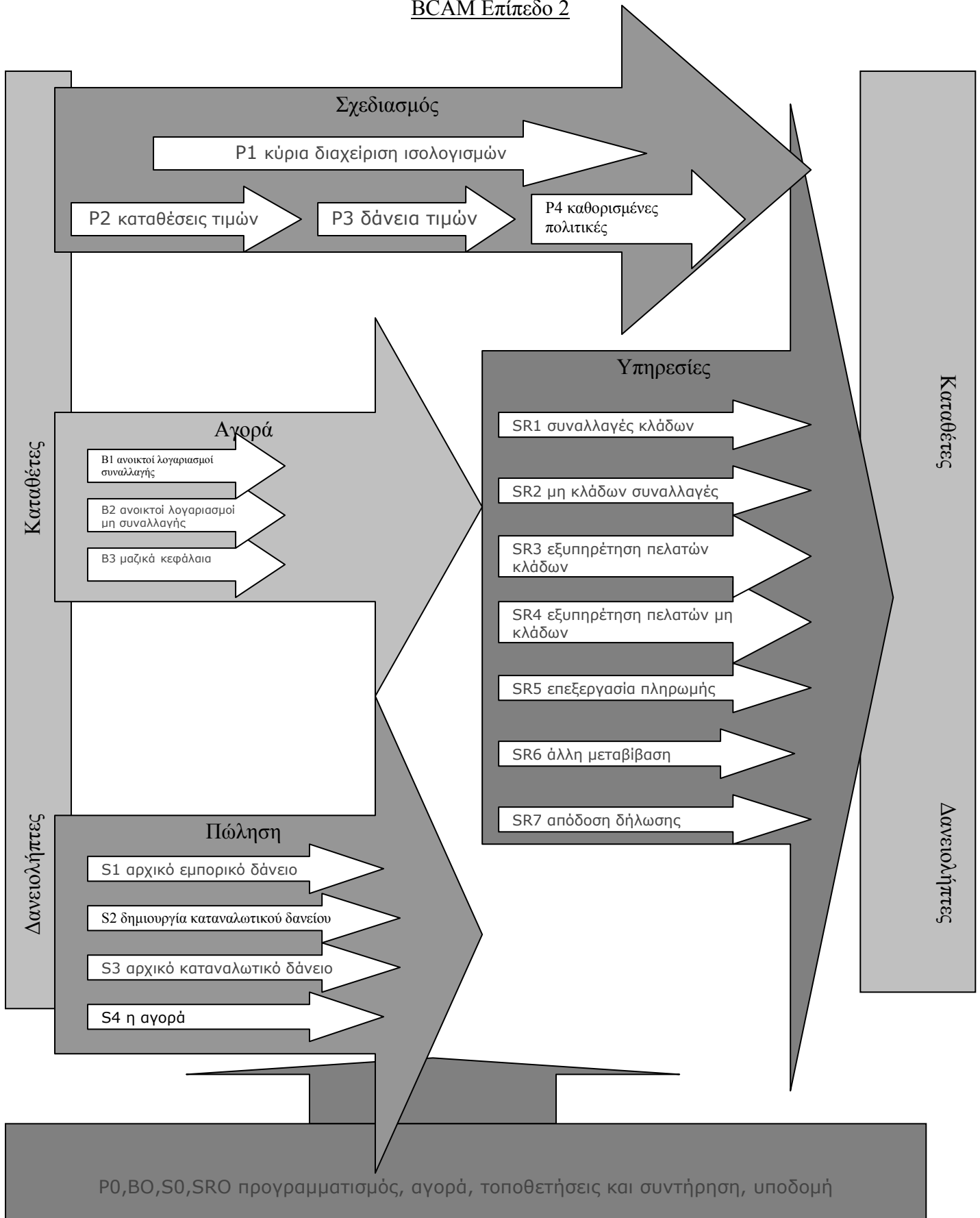
- 1) σχεδιασμός
- 2) αγορά
- 3) πώληση
- 4) υπηρεσίες



Όλες οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες της τράπεζας μπορούν να τοποθετηθούν σε αυτά τις λειτουργίες. Αν και οι δαπάνες όρισαν στο επίπεδο που κάποιο δεν καθορίζεται εντελώς, για την απόφαση - που κάνει τους σκοπούς πέρα από οποιαδήποτε σχετική σειρά, πρέπει να θεωρηθούν για να καθοριστούν. Δεν υπάρχουν κανένας σημαντικός οδηγός οι πόροι ή δραστηριότητα σε επίπεδο ένα από το πρότυπο δεδομένου ότι των δαπανών που υφίστανται σε αυτό το επίπεδο μπορεί άμεσα ή έμμεσα να αποδοθεί σε ένα προϊόν, έναν πελάτη, ένα κανάλι κλπ. Επομένως, το επίπεδο ένα είναι για προφανείς λόγους της περιορισμένης χρησιμότητας στην απόφαση - κάνοντας και πιθανώς μόνο θα χρησιμοποιούταν στην αξιολόγηση μιας επιχειρησιακής γραμμής σε πλήρως κοστολογημένη βάση.

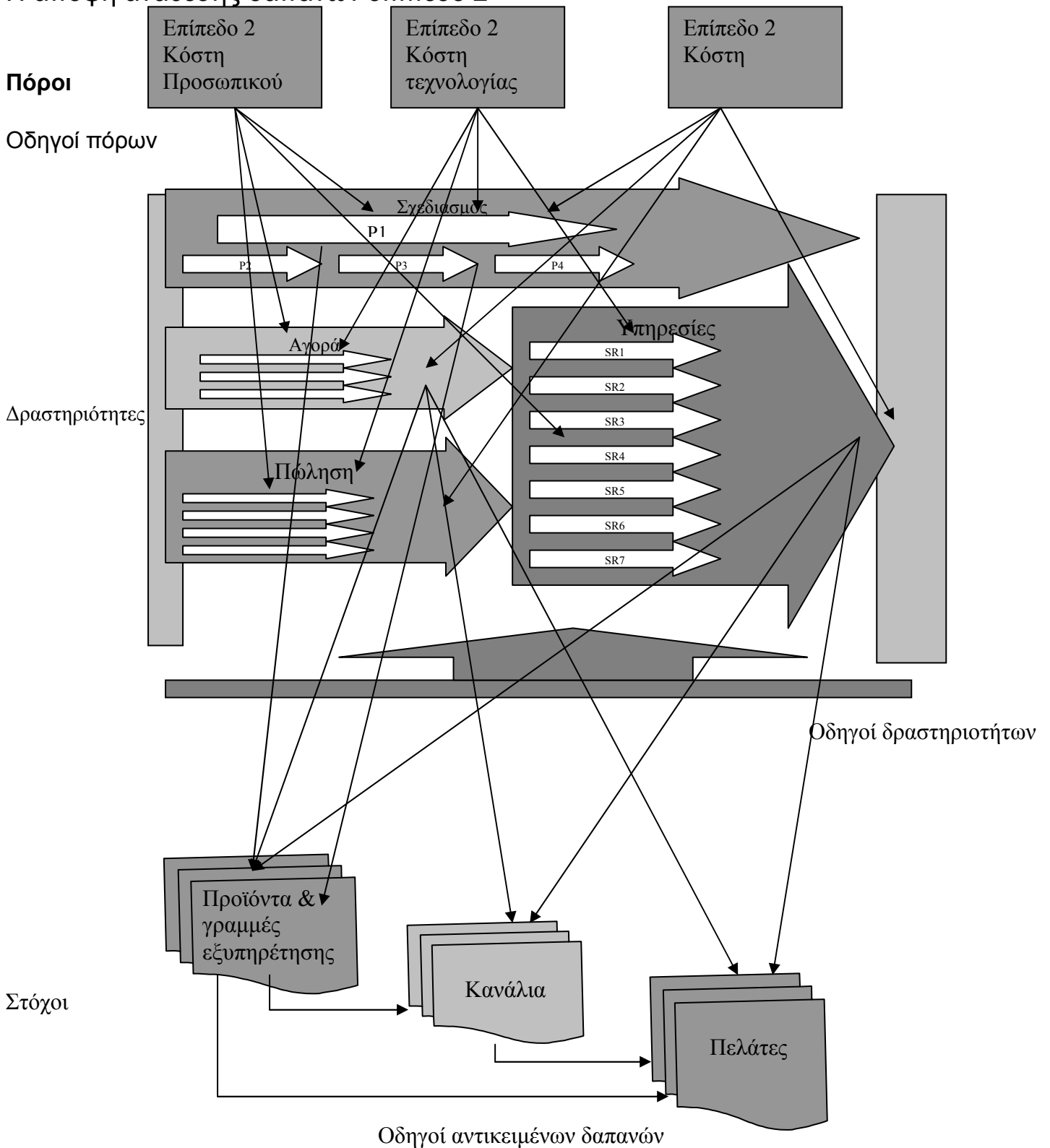
ΣΧΗΜΑ 11

BCAM Επίπεδο 2

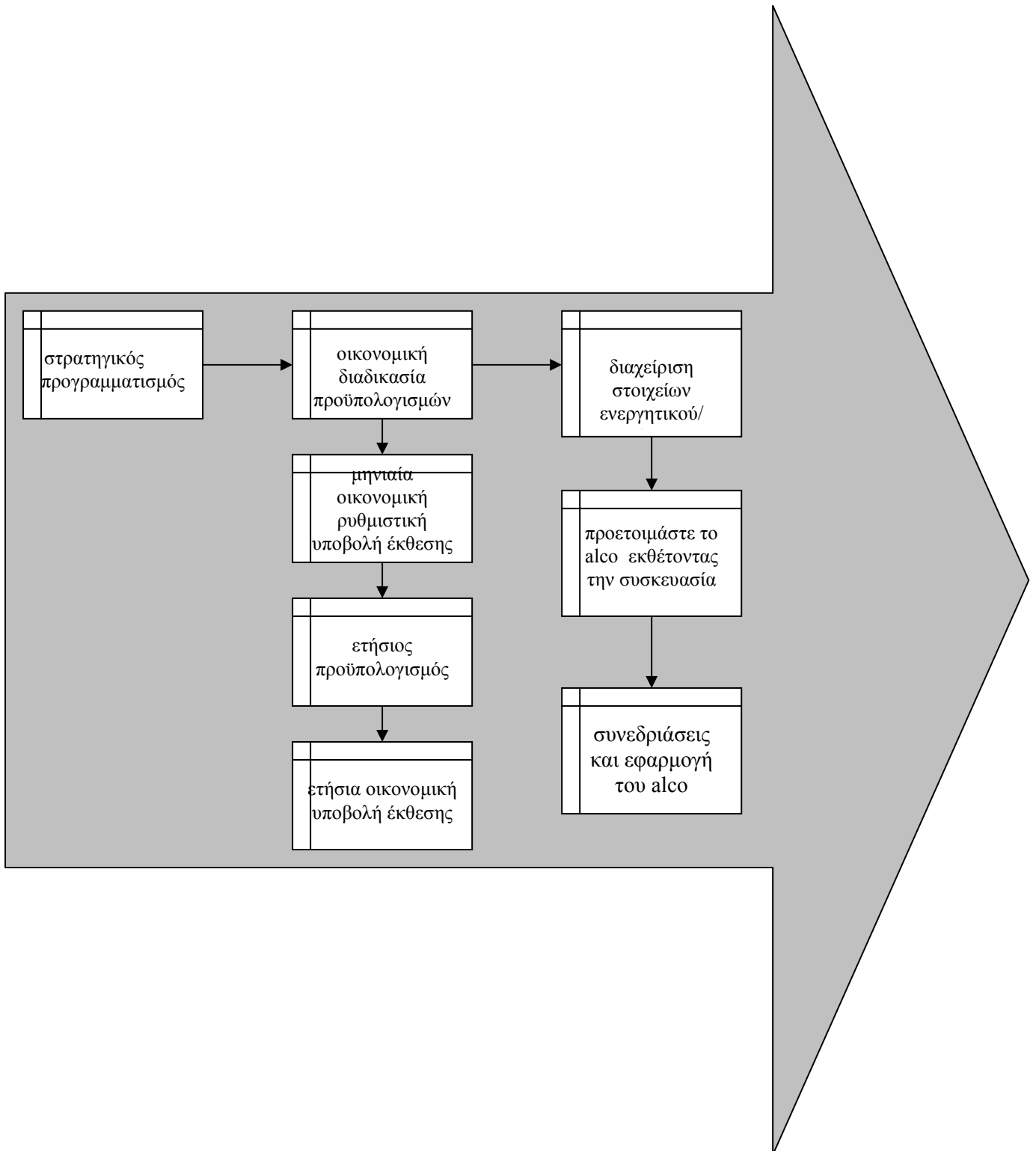


ΣΧΗΜΑ 12-Η άποψη ανάθεσης δαπανών επίπεδο 2

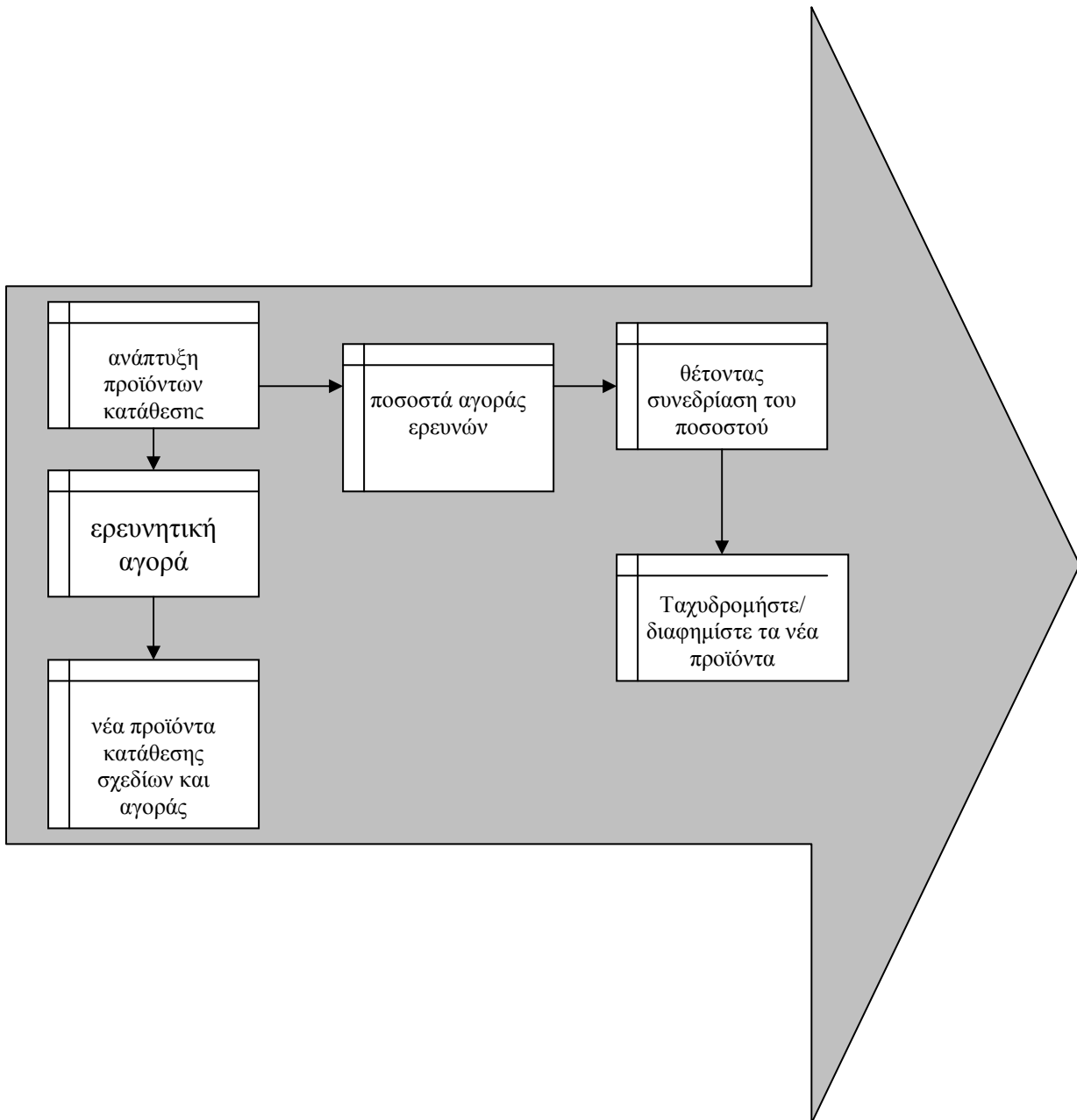
### Η άποψη ανάθεσης δαπανών επίπεδο 2



BCAM ΕΠΙΠΕΔΟ 3 P1

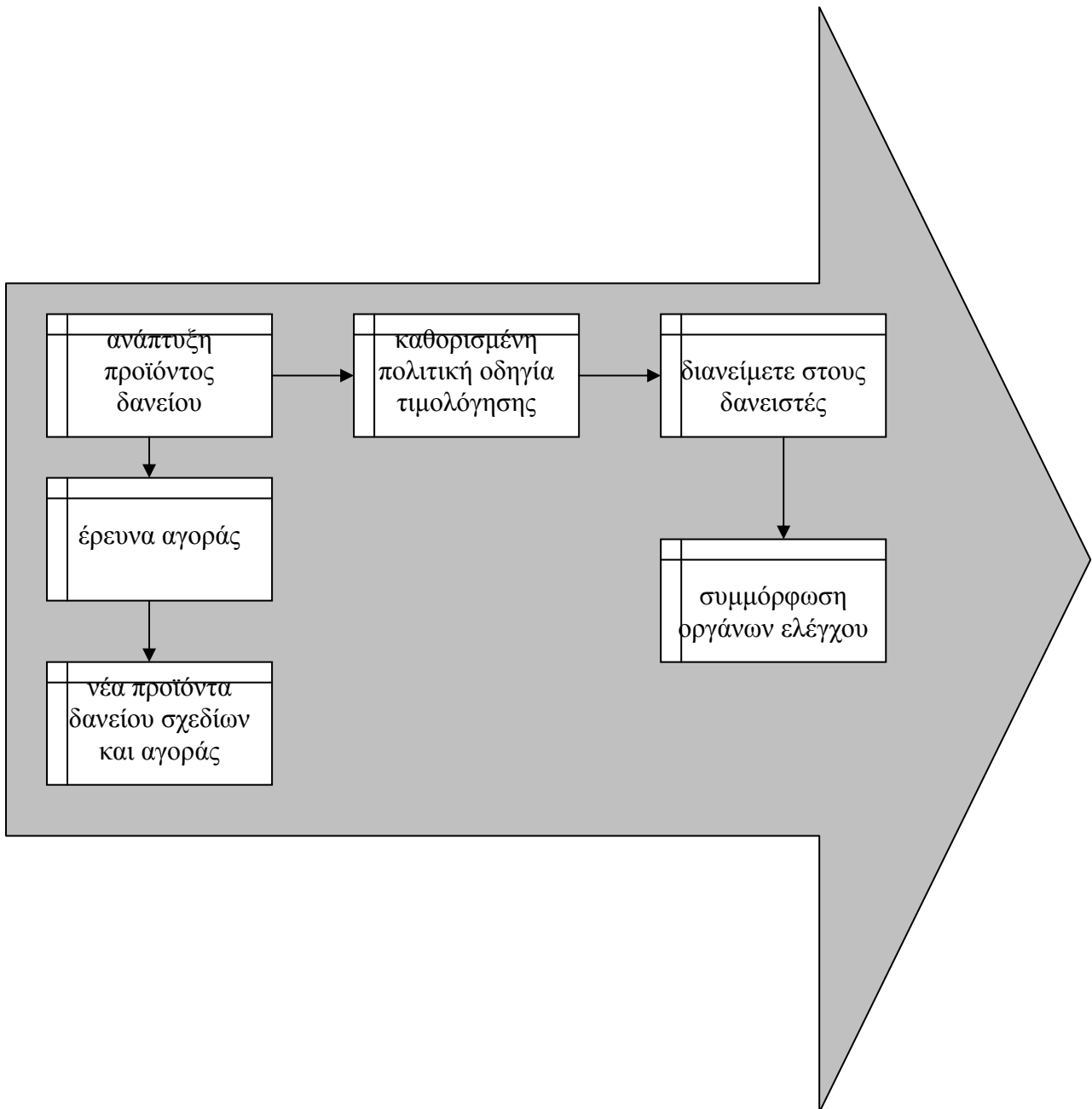


**BCAM Επίπεδο 3 P2**

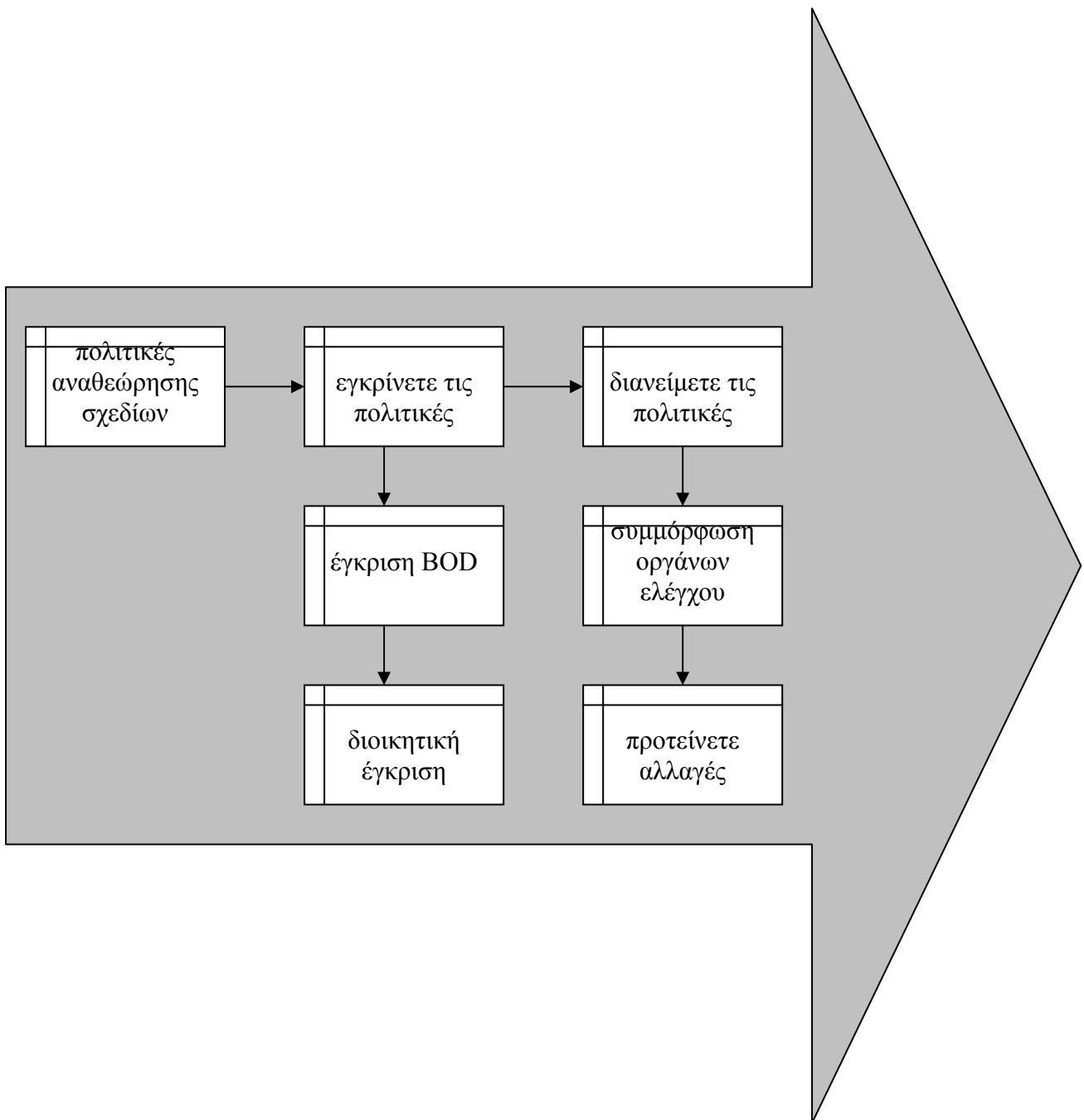


ΣΧΗΜΑ 15

**BCAM Επίπεδο 3 P3**



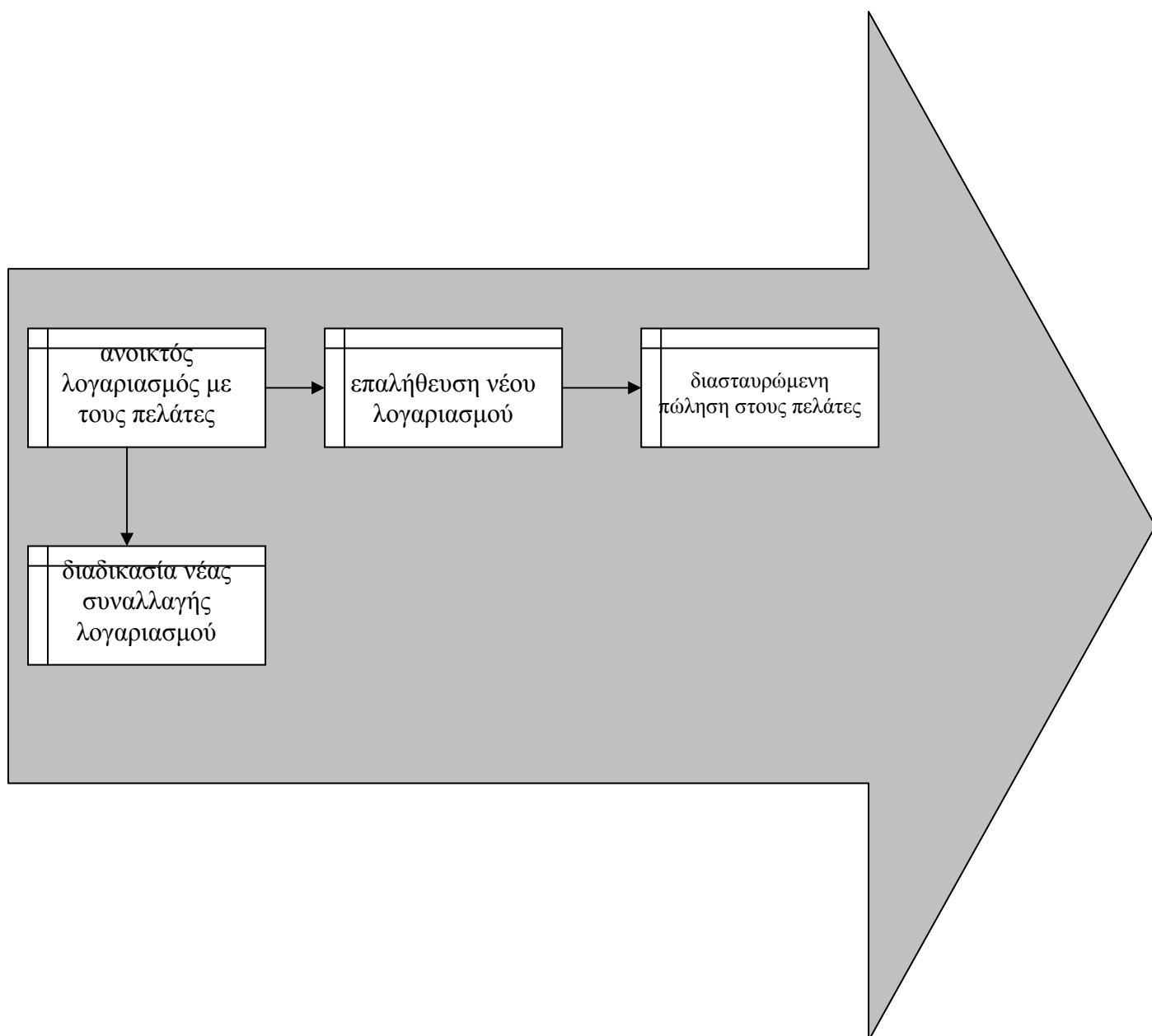
**BCAM Επίπεδο 3 P4**



ΣΧΗΜΑ 17

**BCAM Επίπεδο 3 Β1**

Ανοιχτοί λογαριασμοί συναλλαγής

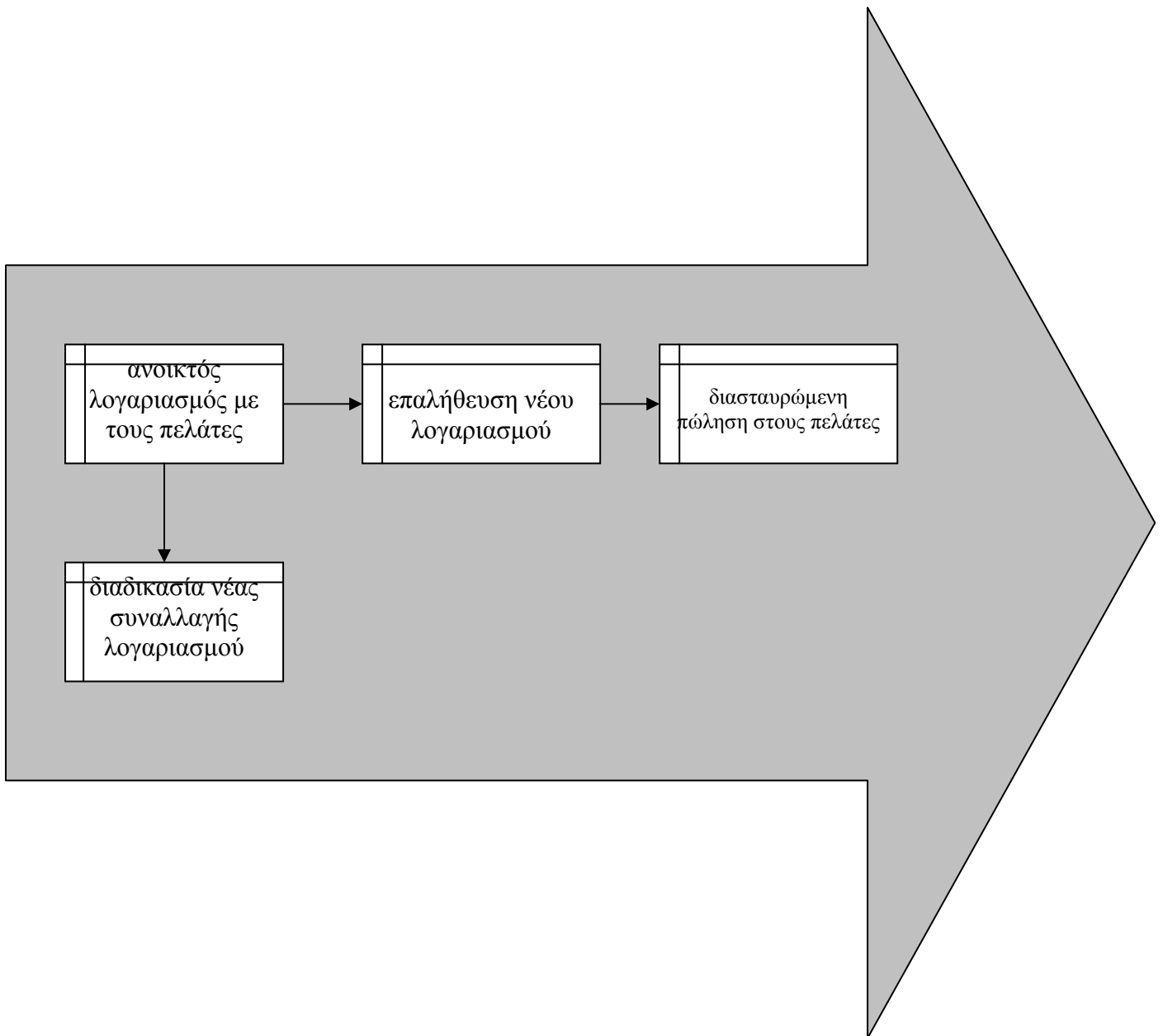




ΣΧΗΜΑ 18

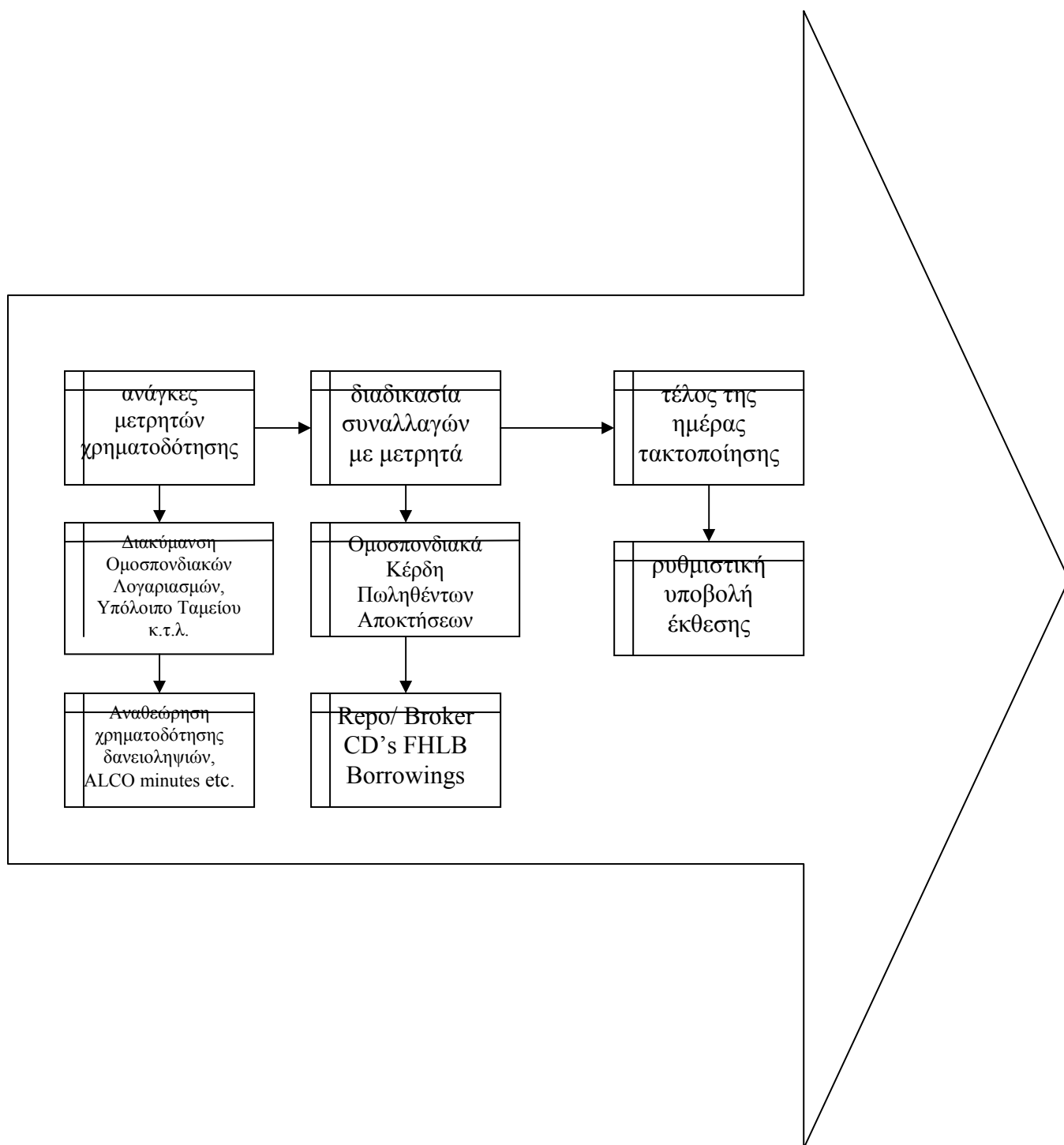
**BCAM Επίπεδο 3 Β2**

Ανοιχτοί λογαριασμοί μη συναλλαγής

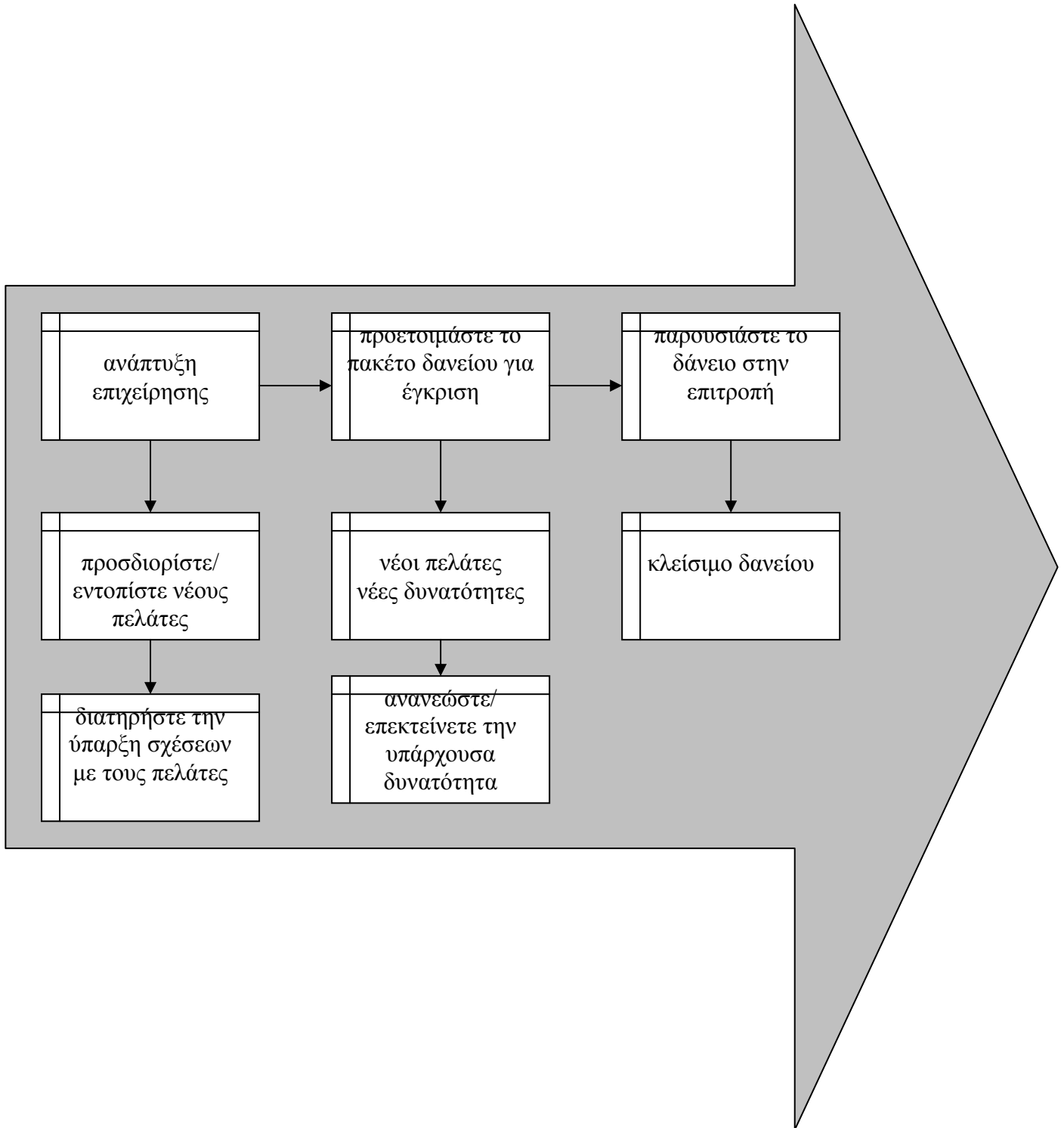


ΣΧΗΜΑ 19

**BCAM Επίπεδο 3 Β3**

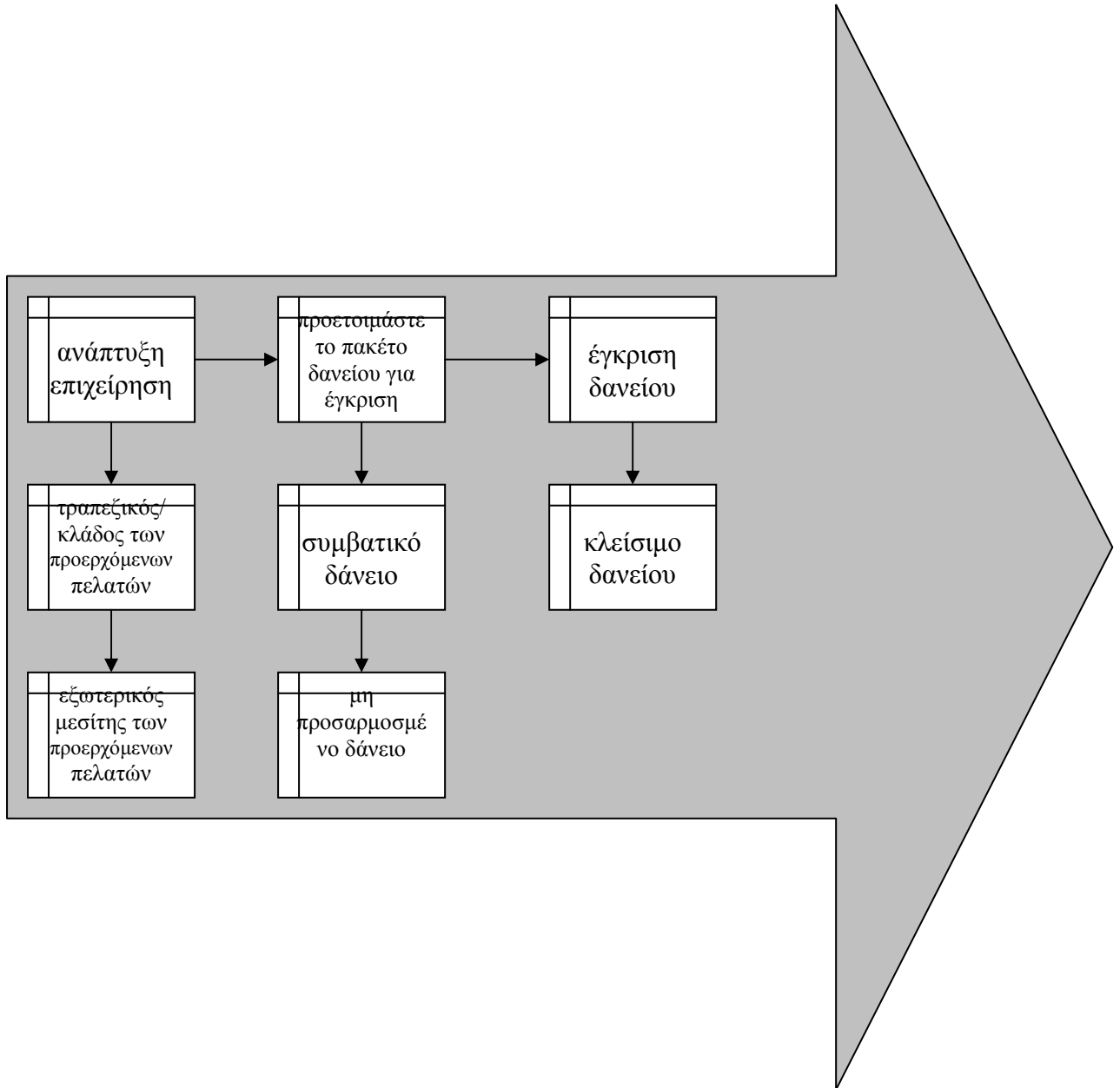


**BCAM Επίπεδο 3 S1**

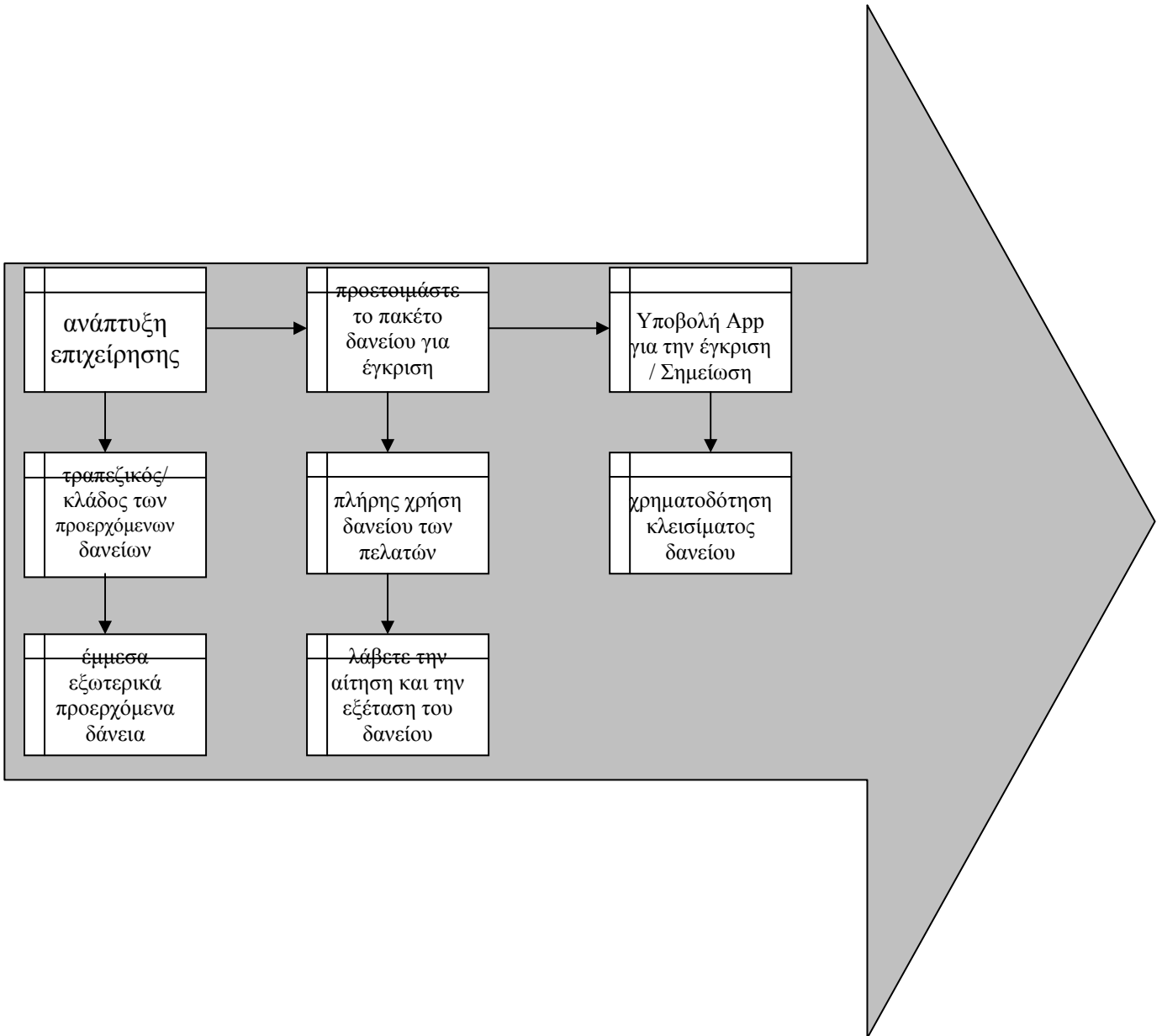


ΣΧΗΜΑ 21

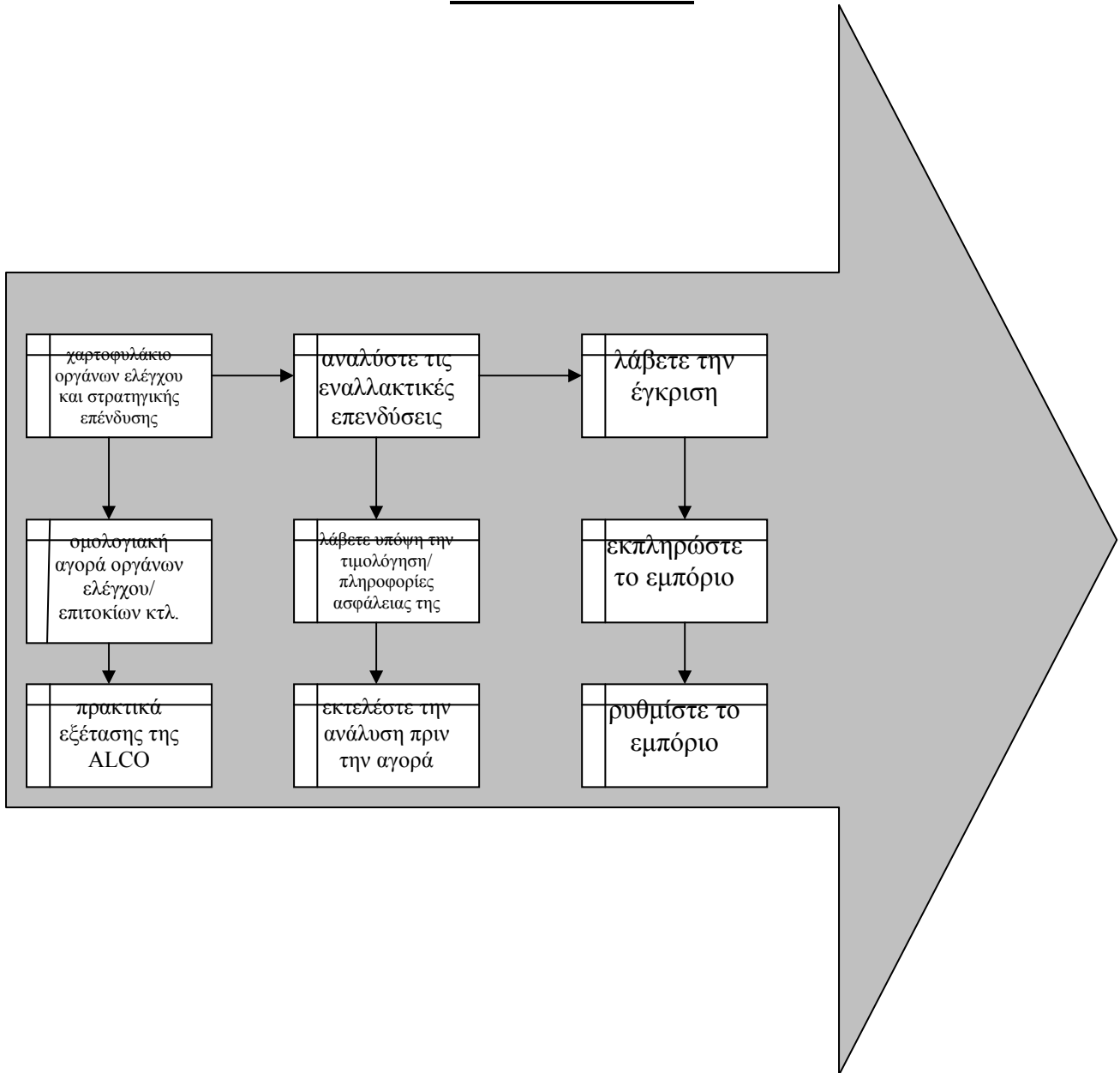
BCAM Επίπεδο 3 S2



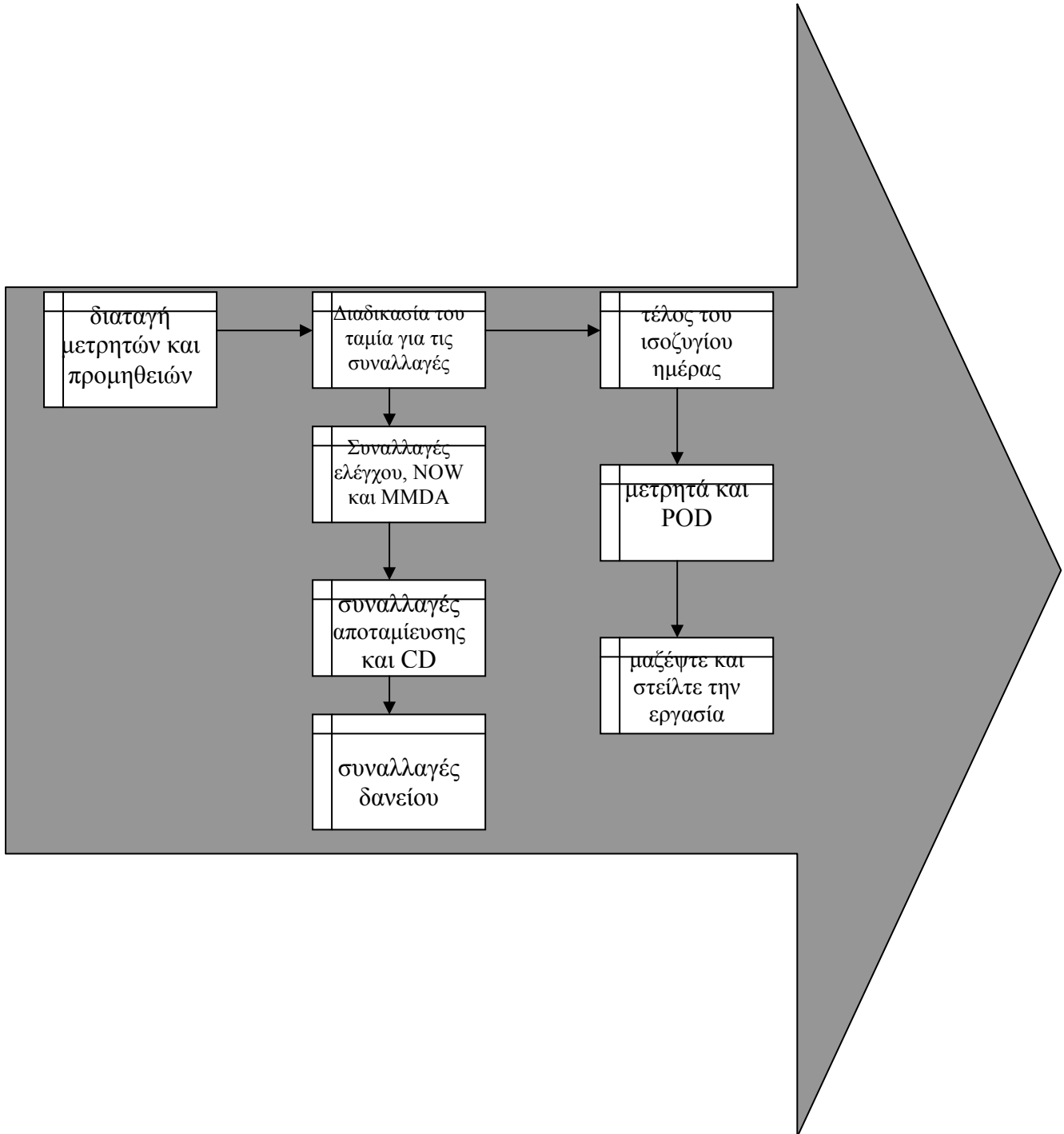
**BCAM Επίπεδο 3 S3**



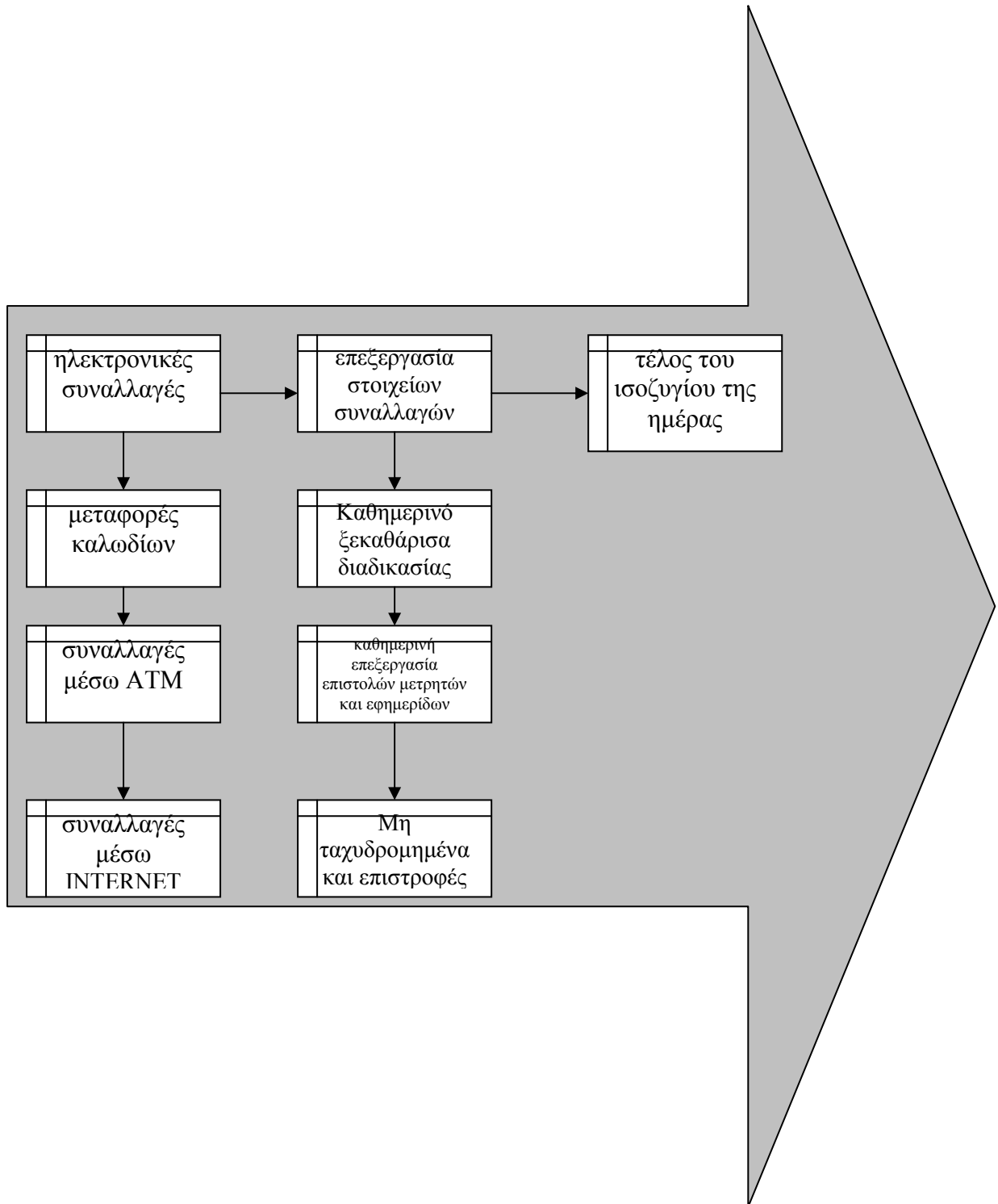
**BCAM Επίπεδο 3 S4**



**BCAM Επίπεδο 3 SR1**

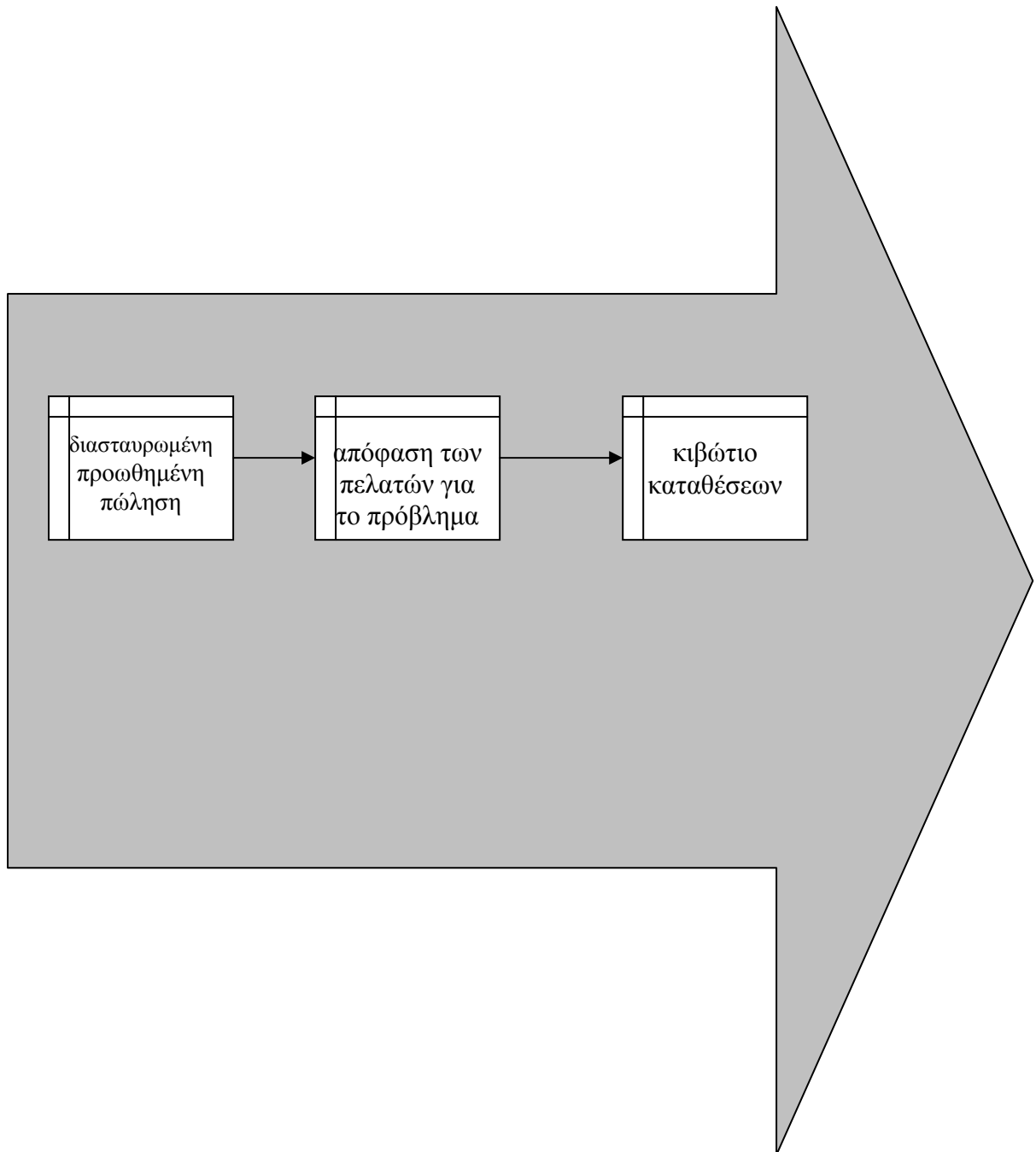


**BCAM Επίπεδο 3 SR2**



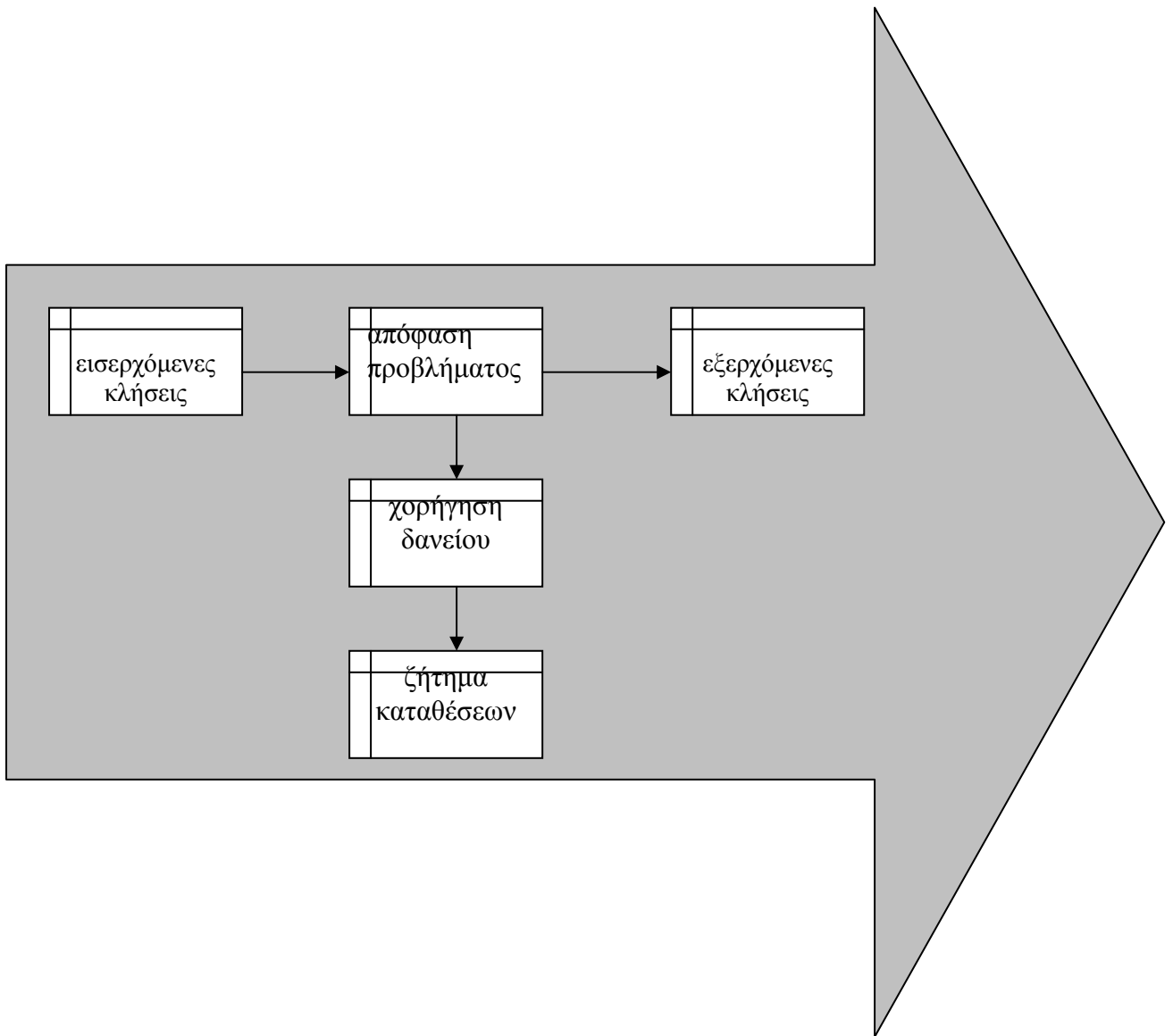


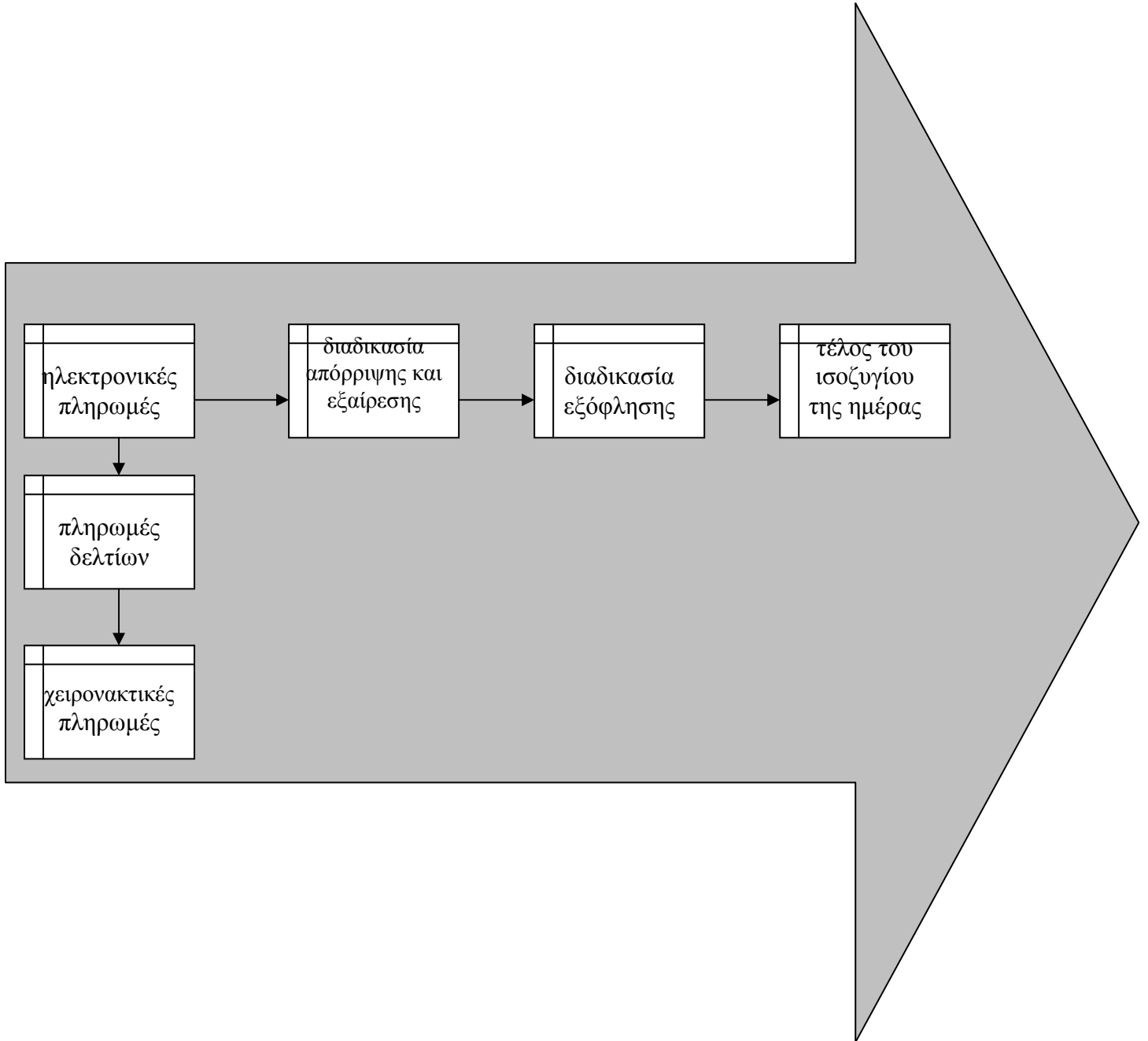
**BCAM Επίπεδο 3 SR3**



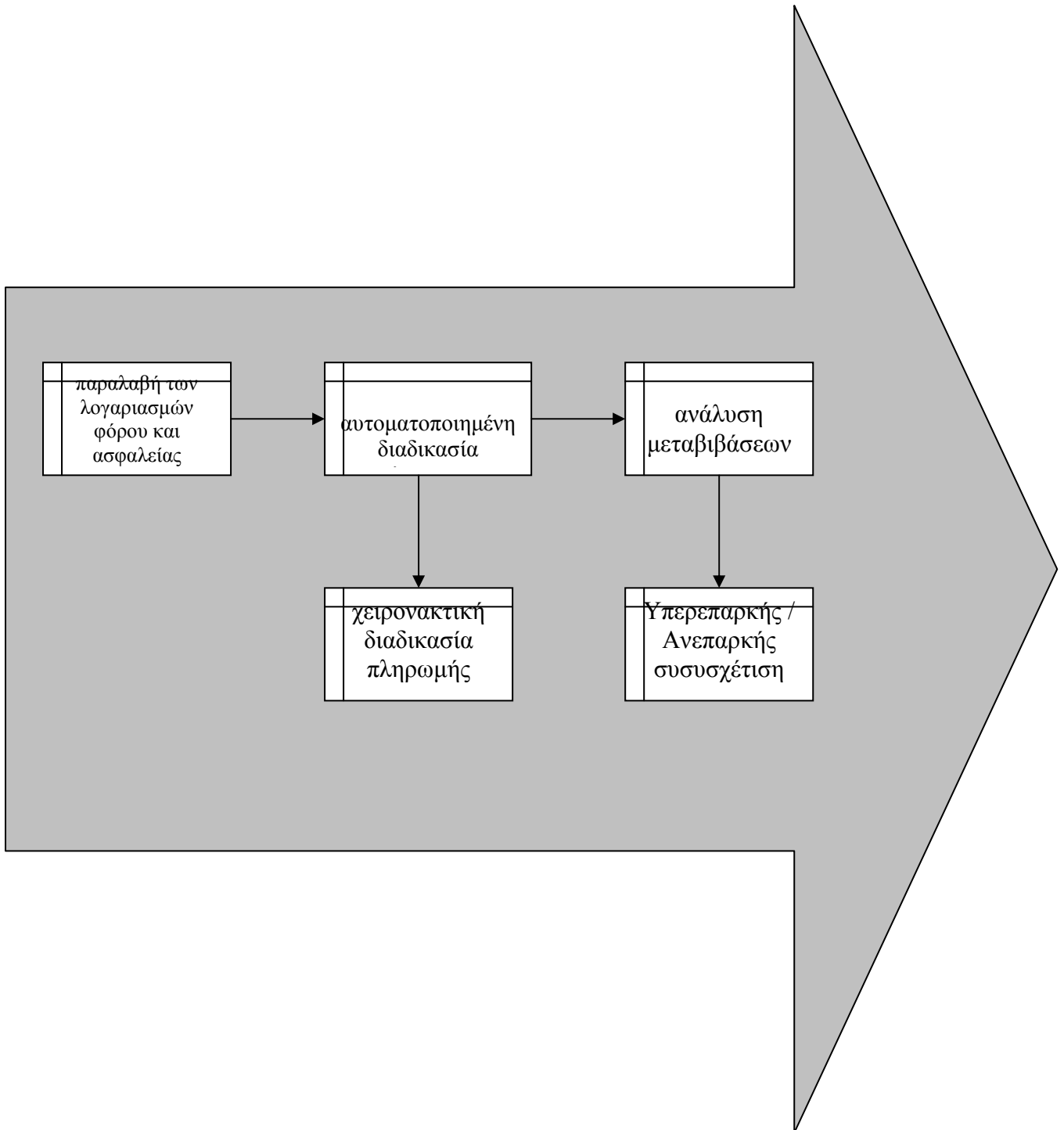
ΣΧΗΜΑ 27

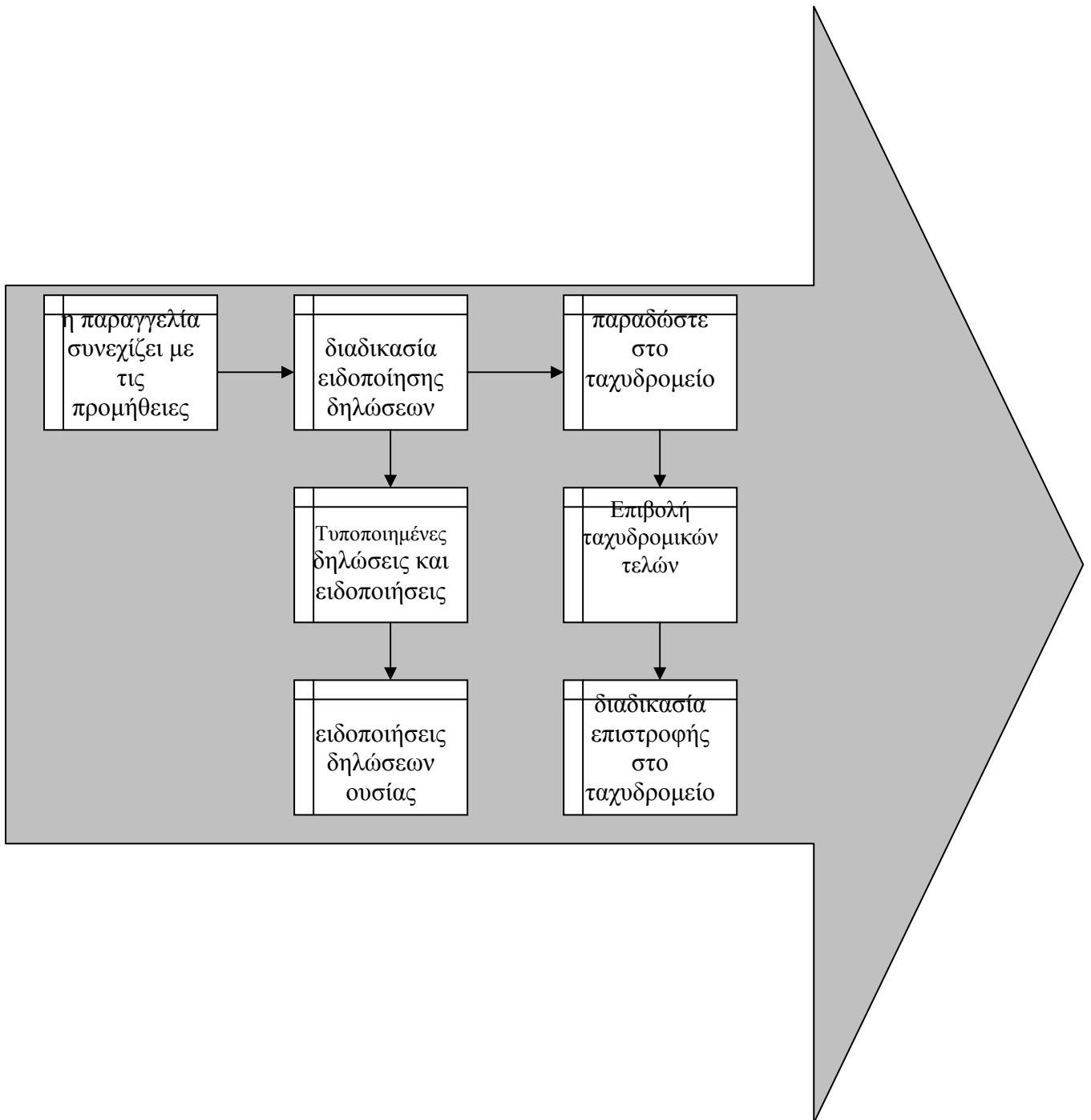
BCAM Επίπεδο 3 SR4





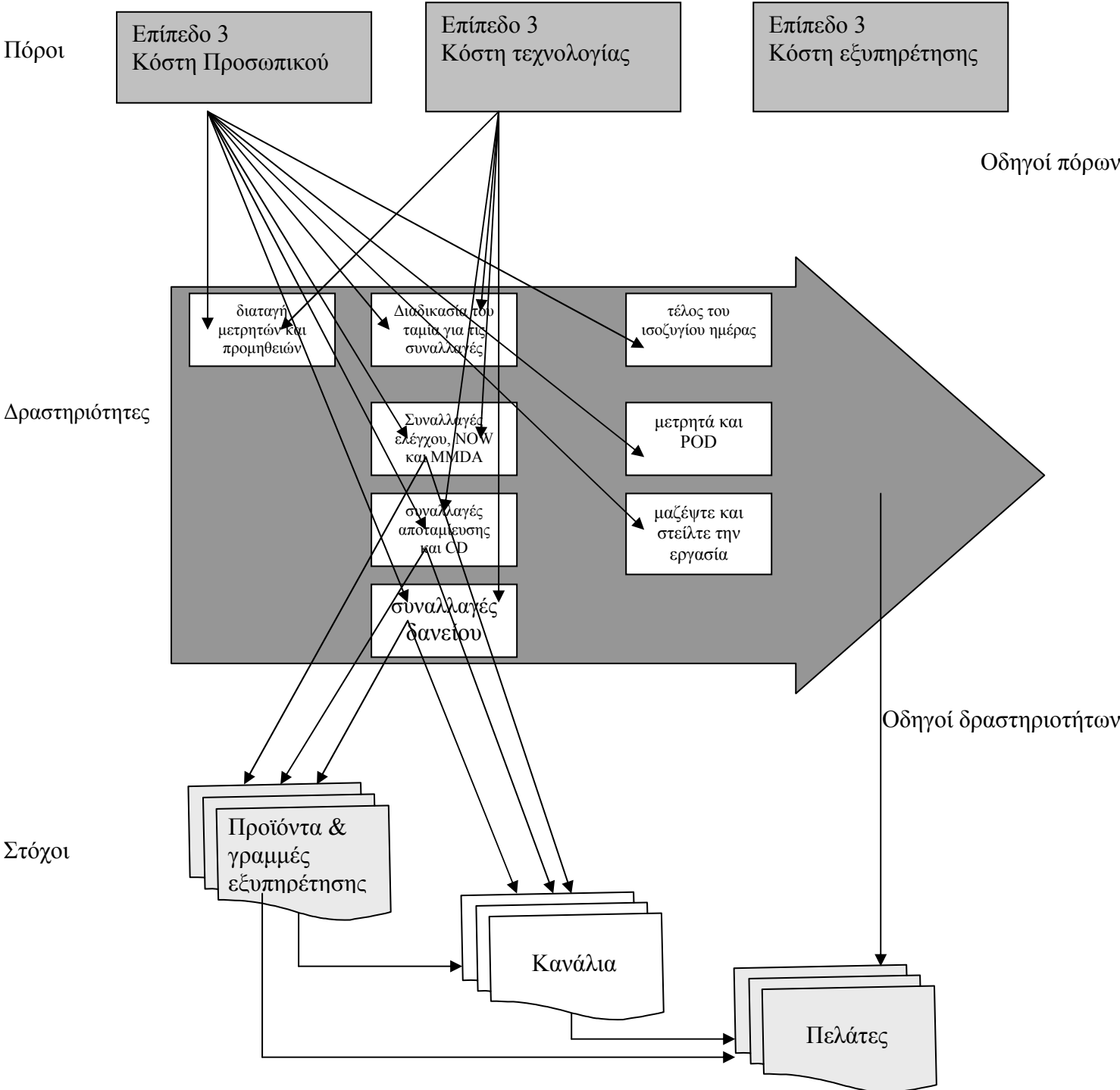
BCAM Επίπεδο 3 SR6





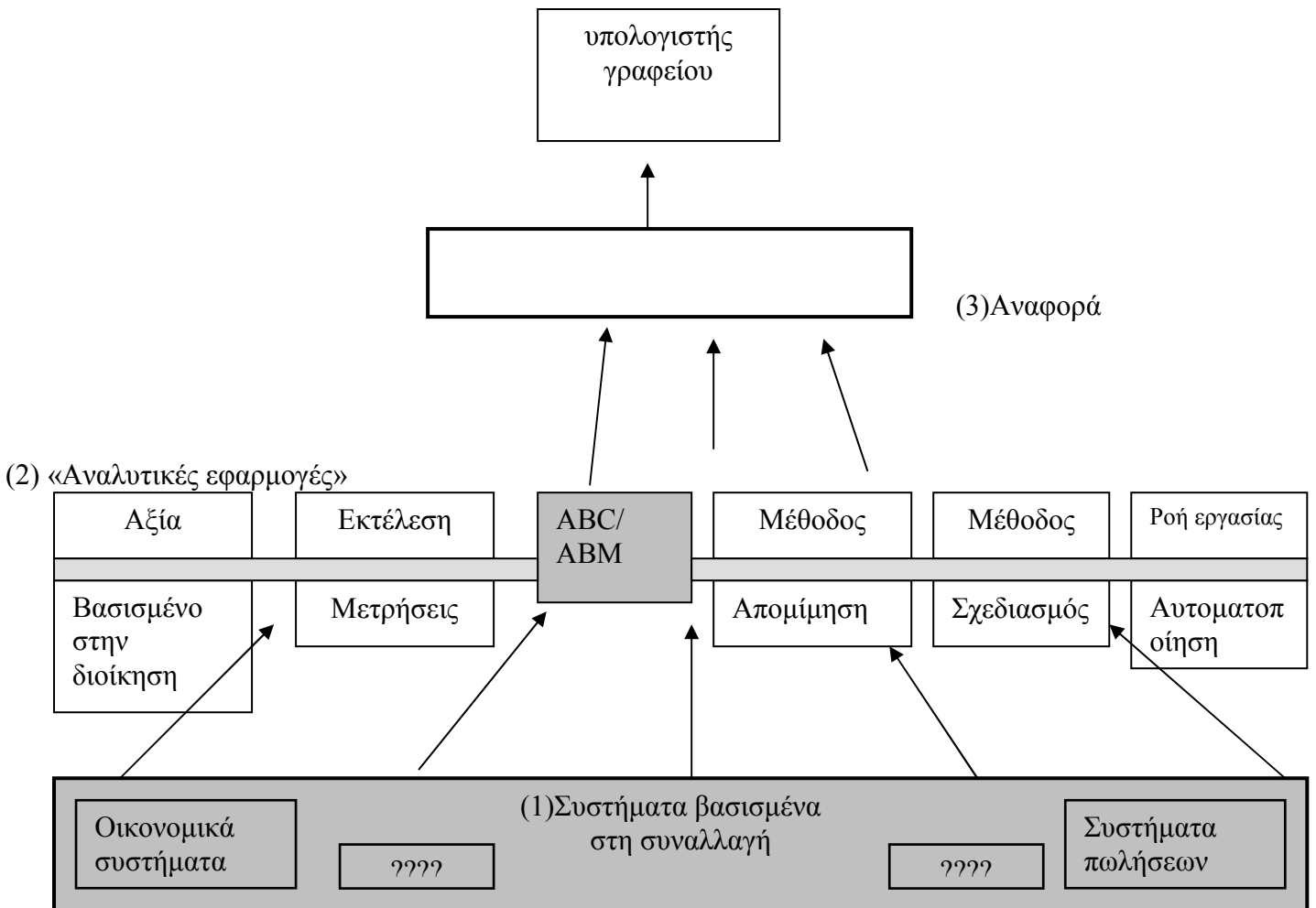
ΣΧΗΜΑ 31- Η άποψη ανάθεσης δαπανών επίπεδο 3

Η άποψη ανάθεσης δαπανών επίπεδο 3



Το τοπίο της τεχνολογίας

Τα αναλυτικά εργαλεία “εξόρυξης δεδομένων” στο διάστημα λύσης εξάγουν τα στοιχεία από τα συστήματα έντασης συναλλαγής και τα παραδίδουν στα εργαλεία έκθεσης και προβολής



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Robert S. Kaplan & W. Bruns “Accounting and Management: A Field Study Perspective”

Robert S. Kaplan & Robin Cooper “Cost & Effect: using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance”

James A. Brimson “ Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach

Jan Emblemvag “Life- Cycle Costing : Using Activity – Based Costing and Monte Carlo Methods to Manage Future Costs and Risks”

Gary Cokins “Activity-Based Cost Management Making It Work: A Manager's Guide to Implementing and Sustaining an Effective ABC System (Hardcover)”

Robert S. Kaplan & Steven R. Anderson “Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits (Hardcover)”