



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد بین الملل کیش

موضوع:

حسابداری مدیریت

هزینه یابی بر مبنای فعالیت

استاد مربوطه:

سرکار خانم زینلی

نام رشته : مدیریت مالی

گردآورنده:

سید معصوم میر غنوی

سال ۱۳۹۲

هزینه یابی بر مبنای فعالیت با اطلاعات AGE

I. هزینه یابی امروزی سنتی:

علی رغم این حقیقت که بیشتر ۷۵ سال است که اکثر شرکت ها هنوز سیستم های هزینه یابی استاندارد را هم برای ارزش موجودی برای اهداف صورت های مالی و هم برای بسیاری اهداف دیگر مدیریت همان قدر استفاده می کنند. در حالی که سیستم هزینه یابی استاندارد برای اهداف صورت های مالی مزایایی دارد (سادگی ، سازگاری ، درک بهتر به وسیله حسابرسان). اما به عنوان یک ابزاری برای کمک در ایجاد تصمیمات مؤثر مدیریت بی معنی ، بدتر و گمراه کننده است.

چرا این صحت دارد؟ زیرا در حرفه ای که آن امروزه استفاده می شود حرفه ای نیست که برای آن حرفه طراحی شده باشد (غیر از آن است که طراحی شده است) . حسابداری بهای تمام شده استاندارد برای یک شرکت طراحی شده بود که:

۱- محصولات متشابه داشت

۲- هزینه های مستقیم با هزینه های غیر مستقیم مقایسه می شد

۳- توانایی محدود برای جمع آوری داده ها

۴- هزینه های پایین «خط پایین».

شرکت های امروزی اساساً دارند:

۱- محصولات و خدمات متنوع و پیچیده

۲- هزینه های سربار بالا در مقایسه با دستمزد مستقیم

۳- فراوانی بیشتر داده ها

۴- هزینه های غیر تولید اساسی که می تواند به طور قابل ملاحظه ای محصول اصلی ، کانال توزیع و سود دهی مشتری را تحت تأثیر قرار دهد.

در شرکت تولیدی به طور دلخواه سربار به محصولات با استفاده از دستمزد مستقیم به عنوان محرک جذب می شود. آن ها غالباً بزرگ ترین هزینه (سربار) را براساس کوچک ترین (دستمزد مستقیم) تخصیص می دهند. به خاطر تنوع محصول و پیچیدگی خط تولید ، یک نرخ سربار یکسان یک میانگین مناسبی نیست. بالاخره امروز ما تکنیک بالا ، سرعت بالای جمع آوری داده و ابزار های گزارشگری داریم. با سیستم مناسب ، جمع آوری و دست کاری داده در روش های پیچیده یک مسئله نیست.

با این ابزار ها در واگذاری یک سازمان تجاری چرا هنوز یک سیستم حسابداری بهای تمام شده استفاده می شود که در طول ۷۰ سال پیش تدوین و توسعه یافته است. با ظاهر صورت های مالی تصدیق شده ، سیستم های حسابداری برای انجام دادن تقاضاهای افراد ذی نفع خارجی ساخته شدند (سهامداران ، دولت ها ، قرض دهندگان و غیره) و هدف از سیستم های حسابداری بهای تمام شده تغییر همراه با باقی ماندن حسابداری است هدف اصلی حسابداری بهای تمام شده در سیستم حسابداری مالی امروز ارزش دادن موجودی برای اهداف صورت های مالی است نه به عنوان آن که در سال ۱۹۲۴ یک ابزاری به منظور معتبر ساختن تصمیمات مالی استفاده می شد.

قصورات حسابداری بهای تمام شده سنتی در اثر بخشی کار سازمان ارزیابی می شود که عبارتند از:

◀ به خاطر «اثر دهی» کاربرد دستمزد مستقیم سربار(سه دلار کاهش سربار برای هر یک دلار کاهش دستمزد مستقیم) و یک تأکید مداوم بر کاهش دستمزد مستقیم وجود دارد.

◀ کاربرد به دلخواه سربار بزرگترین عنصر بهای تمام شده (بعضی مواقع بیشتر از ۵۰٪) به این معنی که صحت کمی از شناخت بهای تمام شده محصول وجود دارد بنابراین اکثریت شرکت ها بهای تمام شده را برای محاسبه قیمت گذاری استفاده می کنند و نیازمند بر آورده کردن اهداف حاشیه سود که اطلاعات کم از سود دهی واقعی محصول وجود دارد.

◀ هزینه های دلخواه منجر به تصمیمات نادرست خرید یا ساخت می شود پیش بینی نادرست از هزینه ها باقی خواهد ماند وقتی تغییر از ایجاد به ساخت می تواند سبب شود مجموع بهای تمام شده تولید واقعاً افزایش یابد وقتی که سیستم بهای تمام شده پیش بینی کند که بهای تمام شده کاهش خواهد یافت. سیستم های بهای تمام شده سنتی هیچ سرباری را برای مواد خریداری شده به کار نمی گیرند بخش ها و مجموعه هایی که تجزیه و تحلیل کاهش بهای تمام شده پیش بینی شده را بد جلوه می دهند.

◀ بنابراین منابع سربار به وسیله محصولات مختلف و خطوط تولیدی با نرخ های متفاوت استفاده می شود یک تغییر در ترکیب تولید می تواند منجر به تغییرات قابل ملاحظه بهای

تمام شده شود که به وسیله سیستم های سنتی بهای تمام شده به درستی پیش بینی نخواهد شد.

◀ حسابداری سنتی بهای تمام شده اطلاعات کمی سوای مواد و دستمزد مستقیم برای کمک به مدیریت برای کنترل هزینه ها در سطح تولید یا پایین تر ارائه می دهد. اطلاعات اصلی مدیریت ، انحراف ها آسان تر دست کاری می شود و احتمالاً ارزش مشکوکی ارائه دهد حتی اگر دست کاری نشده باشد. انحراف ها می تواند به دلایل زیر باشد.

□ انحراف قیمت خرید می تواند سبب شود که خریدار بر قیمت غیر از کیفیت یا خدمت تمرکز کند این هزینه های اضافی از کیفیت ضعیف ، هزینه های تأخیر و هزینه های موجودی مازاد ایجاد می شود.

□ نرخ های سربار بر اساس حجم های پیش بینی شده تعیین می شوند و می تواند با افزایش تولید انحراف های مطلوب نادرست ارائه دهد.

◀ حسابداری سنتی بهای تمام شده هیچ رهنمودی برای مدیر در تأثیر فروش ها ، بازاریابی ، هزینه های توزیع و مشتری در سود دهی محصول یا خط تولید ارائه نمی دهد سیستم های بهای تمام شده سنتی می تواند دو مشتری را که سود ناخالص یکسان دارند یکسان فرض نماید وقتی که روشن است که هزینه های پشتیبانی این دو مشتری به طور گسترده ای متفاوت هستند.

◀ اگر حسابداری سنتی بهای تمام شده یک ابزار غیر مؤثر مدیریت برای شرکت های تولیدی است مشکل برای سازمان های خدماتی اساسی تر است.

□ سازمان های توزیع اساساً اقلامی را حل می کنند که آن ها توزیع می کنند و هیچ سربار متفاوتی از هزینه ها به وسیله محصول ، مشتری یا کانال توزیع نیست. بنابراین اطلاعات محصول ، ترکیب محصول ، کانال توزیع یا سود دهی مشتری که به دست می آید صحیح نیست. تنها سود دهی یا زیان کلی مشخص می شود.

□ سازمان های خدماتی بدون تولید تنها به مجموع درآمد ، یک خلاصه ای از هزینه ها و در نتیجه سود یا زیان دسترسی دارند. خدمات مشخص شناسایی نمی شوند بنابراین مدیریت هیچ ابزاری ندارد که ترکیب مناسب خدمات و تصمیمات سود دهی خدماتی ایجاد کند.

اگر چه طرفداری از یک سیستم خیلی پیچیده برای حسابداری مالی که هم صورت مالی (حسابداری خارجی) و هم حسابداری مدیریت (داخلی) برآورده می کند این یک پیچیدگی غیر ضروری است. چیزی که در دو سیستم لازم است ، در تداوم موجودیت سیستم بهای تمام شده برای ارزیابی موجودی برای حسابداری مالی و پیشرفت سیستم حسابداری مدیریت که مزایایی بر وصول اطلاعات و ابزار های فریب کارانه که در دسترس هستند و برای انعکاس پیچیدگی تجاری که امروزه وجود دارد طراحی شده اند. زیرا این سیستم ها اهداف متفاوتی دارند سیستم حسابداری مالی و سیستم حسابداری مدیریت ساختار یکسانی ندارد آن ها نیاز دارند تنها مرتبط شوند به وسیله اطلاعات مشترک بر اساس اطمینان از این که همه هزینه ها که به وسیله سیستم حسابداری مالی جمع آوری شده اند در سیستم حسابداری مدیریت استفاده می شوند. حسابداری مالی تداوم پیدا می کند برای هدف اصلی که همان

سهامداران هستند در حالی که حسابداری مدیریت اطلاعات را برای بهره برداری کردن و بهبود تجارت ارائه می کند. حسابداری مالی تاریخی است در حالی که حسابداری مدیریت پیش بینی می کند.

دلیل برای یک سیستم حسابداری مدیریت مجزا ، ساده است. برای ارائه اطلاعات مدیریت که خیلی مفید است یک سیستم باید طراحی شود که به طور خاص فرآیند تجاری را انعکاس دهد محدود نشده باشد با چیزی که هستند ، برای اهداف داخلی ، قوانین ساختگی از GAAP. این قوانین یقیناً ارزشی برای ارائه شفاف از صورت های مالی برای اهداف خارجی دارند اما آن ها در توانایی تطابق سیستم بهای تمام شده مدیریت در فرایند تجارت محدودیت دارند. بعضی ویژگی ها هستند که در یک سیستم بهای تمام شده مدیریت مطلوب هستند. عناصر خدماتی بسیاری از شرکت های تولیدی ذاتی هستند. بعلاوه بسیاری از سازمان ها به مفهوم متداول محصول تولیدی ندارند اما هنوز پردازش ها و محصولات دارند که نیاز به بهای تمام شده هستند یک سیستم مدیریت مؤثر بهای تمام شده باید این ها را دستاویز قرار دهد. بالاخره بسیاری از هزینه ها وجود دارد که در یک سیستم بهای تمام شده سنتی «کمتر از خط» هستند و با محصول متفاوت نیستند این ها شامل هزینه های فروش ، بازاریابی ، تبلیغات و اداری هستند. در بسیاری از شرکت های تولیدی و شرکت های غیر تولیدی این هزینه ها بیانگر یک بخش غیر اساسی از مجموع زنجیره ارزش می باشند. در سیستم بهای تمام شده مدیریت باید این موضوع ها به خوبی خطاب قرار گیرند.

II. هزینه یابی بر مبنای فعالیت:

A. تعریف

یک روش از ارزیابی بهای تمام شده و عملکرد فعالیت ها و موضوع بهای تمام شده است. تخصیص هزینه به فعالیت ها بر اساس استفاده آن ها از منابع و تخصیص بهای تمام شده به موضوعات بهای تمام شده بر اساس استفاده آن از فعالیت ها است.

ABC رابطه علی محرک های هزینه با فعالیت ها را مشخص می کند (Peterb.B.Turney)

B. تفاوت بین هزینه یابی سنتی و هزینه یابی بر مبنای فعالیت

مدل های هزینه یابی سنتی در دو روش منابع را به محصولات به کار می بندند مواد و دستمزد مستقیم هزینه های مستقیم نامیده می شوند که به طور مستقیم به محصول تخصیص داده می شوند و سایر منابع که به طور دلخواه به محصول تخصیص داده می شوند اساساً از طریق مکانیسم ساعات دستمزد مستقیم ، مبلغ دستمزد مستقیم یا ساعات ماشین است. هزینه های فروش ، بازاریابی و اداری هزینه های تولید (محصول) را شامل نمی شوند.

در هزینه یابی بر مبنای فعالیت روش تخصیص مواد و دستمزد مستقیم به محصولات تولیدی تغییر نمی کند به جز تلفات کار مستقیم که یک روش جایگزین کاربردی برای منابع سربار است. وظیفه اصلی هزینه یابی بر مبنای فعالیت مستقیم فعالیت های غیر مستقیم به مخازن به صورت هدفمند که می توان هزینه ها را در یک روش بهتر به مراحل تخصیص داد به طوری که واقعاً متحمل شده اند سیستم باید منابعی که به وسیله مراحل یا محصولات

مصرف شده اند شناسایی کند و بر اساس نسبت های متفاوت برای هر فعالیت تخصیص دهد. با ABC همه هزینه ها در منابع قرار می گیرند که چنین هزینه ها عبارتند از مواد ، دستمزد ، فضا ، تجهیزات و خدمات. منابع به وسیله فعالیت هایی مصرف شده اند که هزینه لاینفک ندارند. هزینه تخصیص داده به فعالیت ها بیانگر مقدار منابعی است که آن ها برای هر بخش فعالیت مصرف کرده اند. سپس منابع و فعالیت ها به موضوع بهای تمام شده تخصیص می یابد یعنی به منظور این که منابع مصرف شده و فعالیت انجام شده است.

هر منبع و فعالیت یک واحد ارزیابی دارد که مقدار منابع مصرف شده یا فعالیت لازم برای یک واحد مورد نیاز برای آن را مشخص می کند. منابع می تواند به وسیله منابع ، فعالیت ها یا به وسیله موضوعات بهای تمام شده مصرف شود.

فعالیت ها می تواند در پشتیبانی از فعالیت دیگر (یعنی فعالیت صدور صورت حساب در فعالیت صورت حساب) یا در پاسخ به موضوع هزینه (یعنی سفارش های خرید در پشتیبانی از فرآیند تحصیل مواد صادر می شود) انجام شود. یک موضوع بهای تمام شده می تواند یک مرحله یا تولید و یا یک موضوع بهای تمام شده ضمنی یا یک موضوع بهای تمام شده یک استفاده کننده نهایی یا مشتری باشد. برای مثال اجاره کارکنان ممکن است یک موضوع بهای تمام شده از بخش منابع انسانی ، فایده ، تلفن ، عرضه و منابع دستمزد و انجام تبلیغات ، احضار ، مصاحبه و فعالیت های تعیین وضعیت باشد موضوع بهای تمام شده ممکن است یک منبع استفاده شده به وسیله سایر بخش ها برای تضمین منابع دستمزد برای بخش های آن ها باشد. ساخت یک شبکه از منابع ، فعالیت ها و موضوعات بهای تمام شده در جریان

عملیاتی مرحله یا مراحل بهای تمام شده مشخص می شود هر منبع و فعالیت یک واحد ارزیابی (معیاری) دارد که آن ها را به یک واحد از نرخ مورد نیاز تبدیل می کند. اگر یک مدل بهای تمام شده در تعیین هزینه های مرحله و تولید مفید و مؤثر باشد ، آن ضروری است که: نخست فرآیند تجاری شناسایی و درک شود تنها از این طریق است که می توان هزینه های جذب شده را برای مرحله مشخص و تعیین کرد.

C. مدل های ساده هزینه یابی بر مبنای فعالیت:

هیچ روشی برای بهبود سیستم بهای تمام شده وجود ندارد این مدل باید رویکردی باشد به عنوان یک طرح اصلاح مداوم برای این که مدل پیشرفته بشود تا این که منتج به اصلاحات تفاضلی گردد تا این که توسعه اضافی یا هزینه وصول اطلاعات توجیه پذیر نباشد. در ساده ترین شکل آن هزینه یابی بر مبنای فعالیت چیزی غیر از جدا کردن یک جزء هزینه عهده از مخزن سربار و تخصیص آن به موضوعات بهای تمام شده با اختیار کمتر نسبت به دستمزد مستقیم نیست ، اصلاحات بعدی می تواند سایر مخازن بهای تمام شده را استخراج کند و به تدریج به مخازن سربار فرعی ۴ ، ۵ یا بیشتر مخازن تقسیم شود و هزینه ها را با استفاده از یک معیار منحصر یا محرکه برای هر مخزن بهای تمام شده تخصیص دهد.

مدل ها در این پنج سطح مدل های تجزیه هزینه نام دارند آن ها مقدماً نمودار حساب سربار مخازن بهای تمام شده را برای بهبود مدل بهای تمام شده محصول ایجاد می کنند. آن ها می توانند در موضوعات زیر کمک کنند.

بهبود هزینه های اختصاصی محصول یا هزینه های گروه های تولید این منجر می شود:

□ استراتژی های قیمت گذاری بهبود می یابد.

□ تصمیمات ترکیبی بهتر و آگاه تر برای محصول.

□ درک این که چه طور حجم تحت تأثیر هزینه های تولید قرار می گیرد.

□ توانایی پیش بینی محدود برای هزینه استراتژی تولید آتی.

اعمالی برای این که این سطح از تجزیه و تحلیل کمتر مفید است شامل:

□ شناسایی هزینه سایر انواع موضوعات بهای تمام شده مانند مراحل ، خدمات یا

مشتریان.

□ ضمیمه کردن کمتر هزینه های صف برای مدل بهای تمام شده محصول.

□ شناسایی فرآیند نا عملکردی و فرآیند اصلاح آن.

□ معیار و مهندسی فرآیند تجاری.

از یک نقطه نظر تکمیلی ، مزایای تجزیه بهای تمام شده عبارت است از اصلاحات در هزینه تولید ، بعضی مواقع قابل ملاحظه است ، می تواند نسبتاً سریع و با تجزیه و تحلیل کم انجام گیرد همچنین اطلاعات لازم برای اعتبار دادن مدل اساساً تا به حال در دسترس بوده و در جای سازمان جمع آوری شده است. مدل هزینه یابی بر مبنای هدف می تواند غالباً با استفاده از دفتر کل موجود یا نرم افزار الکترونیکی ایجاد شود. به خاطر این عوامل هزینه یابی بر مبنای فعالیت های یک هزینه نسبتاً پایین و استراتژی ریسک پایین است. این می تواند در یک محیط قابل ارزیابی باشد جایی که ارزش هزینه یابی بر مبنای فعالیت باید

امتحان شود یا در یک طرح آزمایشی جایی که منابع کمی تخصیص داده شوند یا کمتر قابل دسترس برای طرح باشد.

D. مدل های تجزیه هزینه با پیچیدگی بیشتر:

مرحله بعدی در یک اصلاح مداوم مدل هزینه یابی بر اساس فعالیت با ارتباط هزینه با فرآیند (مرحله) شروع می شود در مدل هزینه یابی بر اساس فعالیت شرکت مدل بحث شده با ایجاد روابط آن شروع می شود ، آن مقدماتاً یک مدل تجزیه هزینه است چون آن مخازن هزینه از نمودار حساب ها می گیرد و آن ها را از روی توابع مصرف توزیع می کند. اما یک مدل اساسی ساخته شده است که ارتباط منابع - مصرف کننده را میان مخازن هزینه مشخص می کند. نقشه جریان فعالیت نشان می دهد که تسهیلات منابع به وسیله پنج بخش مصرف می شود در A و G منابع مستقیم می شوند به حساب های پرداختی که مصرف شده اند به وسیله فعالیت تحصیل مواد ، حساب های دریافتی که به وسیله فعالیت پردازش سفارش مصرف شده اند و باقی مانده مخازن هزینه A و G که مستقیماً به محصولات (تولیدات) توزیع می شود.

همچنین فعالیت انبار داری به وسیله فعالیت های تحصیل مواد و پردازش سفارش مصرف می شود بالا خره منبع خرید به وسیله فعالیت تحصیل مواد مصرف می شود. تحصیل مواد یک بخش کاری نیست که می تواند به وسیله یک جعبه مشخص از نمودار سازمان (نمودار حساب ها یا تسهیل استقرار) شناسایی شود آن یک فعالیتی است که مصرف می کند بخش

هایی از سایر منابع که می تواند در آن روش شناسایی شود. فرآیند سفارش ، اگر چه شامل بخشی از عمل ثبت سفارش است نیز شامل مصرف منابع از طریق فعالیت های جمع آوری سفارش ، ارسال و صورت حساب کردن می باشد به خاطر این که این مدل با اشاره به هزینه از نقطه نظر پردازش شروع می شود نتایج اطلاعات ان مفید تر است و منجر به تجزیه و تحلیل فراتراز تجزیه و تحلیل هزینه محصول شود. مثال هایی از تجزیه و تحلیل ممکن عبارتند از:

□ پردازش هزینه ها برای پردازش هایی مانند فرآیند تحصیل مواد و سفارش می تواند شناسایی و تجزیه و تحلیل شود و برای مشخص کردن فرآیند فرصت های بالقوه اصلاح استفاده شود.

□ تجزیه و تحلیل انواع سناریو های ممکن برای محدود کردن اندازه (وسعت) ، سناریو های قیمت گذاری ، ترکیب تولید و سود دهی می تواند تشکیل شود برای تعیین مطلوبیت ها و فرصت های بالقوه کاهش هزینه نتیجه کاهش مورد نیاز برای منابع و فعالیت های مختلف.

□ زیرا فروش ها و بازاریابی و هزینه A و G در بهای تمام شده تولید شامل شده اند ، مدل یک هزینه یابی کامل تولید از روی کل زنجیره ارزش از مواد خام برای مشتریان فراهم می کند این اصلاحاتی است که در تجزیه و تحلیل همه ویژگی های سیستم در بالا ذکر شدند.

III. مدیریت بر اساس فعالیت (ABM)

A. تعریف

یک نظمی که به فعالیت های مدیریت به عنوان راهی برای بهبود مداوم در ارزش دریافت شده به وسیله مشتریان و سود به دست آمده با فراهم کردن این ارزش تمرکز دارد. این نظم شامل تجزیه و تحلیل محرک هزینه ، تجزیه و تحلیل فعالیت و تجزیه و تحلیل عملکرد می باشد. مدیریت بر مبنای فعالیت هزینه یابی بر مبنای فعالیت را به عنوان یک منبع عمده از

اطلاعات فراهم می کند. Peterb.B.Turney

B. بهبود مداوم

هزینه یابی بر مبنای فعالیت مهم ترین ارزش را برای یک شرکت می افزاید وقتی که آن به عنوان اطلاعات اساسی اداره کردن و بهبود شرکت استفاده شود. تجزیه و تحلیل فعالیت به یک مدیریت بر مبنای فعالیت منجر می شود مدل شرکت که مدیریت می تواند برای بهبود در کارایی سازمان تصمیم گیری کند. این اطلاعات (بهبود ها) می تواند در شکل فرآیند نهایی اصلاح با استفاده از مجموع کیفیت ، تولید به هنگام یا مهندسی اتخاذ گردد. همین که این تغییرات انجام گرفت مدل مدیریت بر مبنای فعالیت مکانیسم های برای ارزیابی موفقیت نسبی تغییرات انجام گرفته فراهم می کند و تصمیم گیری شرکت به تجزیه و تحلیل بیشتر و بهبود آن منجر می شود ، به منظور این که یک مدل به این اهداف بلند برسد ، حتی در یک بخش محدود شده ، بخش یا واحد استراتژیک شرکت ، باید اول یک ارائه صحیح و شفاف از فرآیند

واقعی شرکت باشد. توجه داشته باشید که باید تضمین شود که مدل یک ارائه از چیزی ما فکر می کنیم ، ما باید انجام دهیم نیست.

دوم ، هزینه ها باید به منابع از سیستم حسابداری مالی ضمیمه شود. نهایتاً مدل باید تصدیق کند هم عملیاتی و هم مالی را برای رضایت مدیریتی که آن را برای تصمیم گیری استفاده می کند. تنها از این طریق است که مدل اعتبار لازم را برای اعتماد مدیریت به آن خواهد داشت و مدیریت به آن تکیه خواهد کرد.

C. نه مرحله برای مدیریت بر مبنای فعالیت

بسیاری روش ها برای انجام و تجزیه و تحلیل مستند سیستم وجود دارد این روش برای یکی استفاده می شود ، نه به خاطر این که آن عالی تر است ، نه این که یکی می تواند قضاوت کند آن را ، اما به خاطر این که آن برای مشکلات منحصر تجزیه و تحلیل و ایجاد مدل های مدیریت بر مبنای فعالیت طراحی شده است. روش شناسی عمومی است برای استفاده با هر مدل یا ابزار هزینه یابی بر مبنای فعالیت و حتی می تواند به عنوان یک چهار چوب برای تجزیه و تحلیل سیستم های دستی و ساخت مدل مالی استفاده شود.

۱. تعریف دامنه طرح

۲. شناسایی فعالیت ها و محرکه های آن ها

۳. استقرار جریان فرآیند

۴. جمع آوری تاریخ و قوانین مرتبط

۵. شناسایی ابزار استفاده شده برای مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت

۶. ساخت مدل با استفاده از ابزار انتخاب شده

۷. آزمون و اعتبار مدل

۸. تجزیه و تحلیل نتایج مدل

۹. انجام عمل

D. مرحله ۱- تعریف دامنه طرح

تعریف دامنه طرح کلید موفقیت یا شکست است. تا وقتی که سازمان شما یک تعهد عمده برای مدیریت بر مبنای فعالیت ایجاد کرده است، در تکنیک احتمالاً مجبور شود خودش را ثابت کند. در حقیقت ممکن است ایستادگی عمده میان آن‌ها وجود داشته باشد. مدیریت و آن‌هایی که منافی در حفظ وضع موجود دارند. بودن یک زمان طولانی برای گرفتن نتایج یکی از بهترین روش‌ها برای رد یک طرح از این نوع می‌باشد. مدیریت تغییرات بر نبودن تأمین بودجه طرح و انتقاد از انباشته‌ها تمرکز دارد. اما تا وقتی که شما یک سازمان کوچک هستید یا سود از تعهد عمده شرکت مذکور دارید آن بهتر است که با یک طرح آزمایشی شروع کنید. مزایای این بی‌شمار است:

□ اندازه و زمان چهار چوب طرح می‌تواند برای ایجاد نتایج سریع و ثابت کردن ارزش

افزوده ترتیب داده شود.

□ آن یک فرصتی برای ارزیابی ریسک شناسی بدون یک تعهد گسترده سازمان و با

یک هزینه قابل معقول فراهم می‌کند.

□ آن یک آموزش برای اعضاء به صورت تیم گروهی ایجاد می‌کند.

□ نتایج سریع و قابل ملاحظه جنبشی ایجاد می کند و مدیریت طرح های بزرگتر برای خرید جایگزین می کند.

بعلاوه برای تعریف اندازه طرح ، تعریف طرح درست یک تأثیر قابل ملاحظه بر موفقیت طرح دارد. در زیر نکات کلیدی به ترتیب اهمیت آورده شده اند:

□ تمرکز بر موضوعات شرکت. چیزی که در شرکت اهمیت دارد ، چیزی که شایستگی ها هستند ، جایی که از هزینه بهتر درک خواهد شد.

□ فعالیت ها را جستجو کنید جایی که یک سطح بالا از اختلاف پردازش و تولید وجود دارد مانند حجم ، ترکیب ، استفاده از منابع و در اختلاف بیشتر ، نتایج قابل ملاحظه تر خواهد بود.

□ فعالیت های با هزینه های غیر مستقیم بالا را جستجو کنید. تغییرات اساسی در فعالیت های با هزینه پایین توجه نخواهد شد.

□ شناسایی یک ناحیه جایی که داده به طور آماده در دسترس است. جمع آوری داده می تواند با هزینه بالا انجام شود به ویژه اگر مکانیسم (ساز و کار) باید برای جمع آوری داده ایجاد شود.

بالاخره ؛ سایر چیز ها برابر باشد ، انتخاب بخش یا فعالیت که لازم است بهبود یابد و عدم همکاری می تواند تغییرات از هر طرح موفقیت آمیز را شکست دهد.

اهمیت دارد که بین تیم تجزیه و تحلیل و مدیریت توافق وجود داشته باشد همان چیزی که انتظار است با بررسی انجام شود.

مرحله دامنه باید همچنین عوامل موضوعات بهای تمام شده را تعریف کند که طرح برای تعریف و بهای تمام شده مبادرت خواهد کرد. این ها نیاز هایی هستند که سبب بازده های فرآیند تجاری وجود دارند. این موضوعات می تواند محصولات ، خطوط تولید ، گروه های مشتری ، کانال های توزیع ، خدمات ، مراحل ، یا حتی ظرفیت بلا استفاده ، قراضه یا سایر باشد.

E. مرحله ۲- شناسایی فعالیت ها ، منابع و اندازه گیری های تولید (بازده)

بعد از این که موضوعات بهای تمام شده شناسایی شد ، داده های اضافی درباره فرآیند باید جمع آوری شود به منظور اطمینان دادن که فرآیند تعریف شود ، واقعاً انجام شود اهمیت دارد که استفاده کنندگان در پردازش یک نقش کلیدی در وصول اطلاعات داشته باشد.

منابع ، فعالیت ها و معیار های (اندازه گیری های) بازده باید برای فرآیند تجزیه و تحلیل شناسایی شوند منابع مانند کار ، فضا ، مصارف ، مواد ، ملزومات و خدمات که در فرآیند مصرف می شوند منابع تنها عنصر در فرآیند هستند که خودشان بهای تمام شده دارند هزینه ها در نمودار حساب ها مستقیماً به فعالیت ها مرتبط نمی شوند. هزینه ها به منابع مرتبط می شوند و ساز و کاری برای تعیین چه طور جریان هزینه ها به فعالیت ها برای موضوعات بهای تمام شده قرار می گیرد فعالیت ها اعمالی هستند که برای کامل کردن لوازم موضوعات بهای تمام شده انجام می شود ، فعالیت ها منابع را مصرف می کنند یک اندازه گیر تولید نرخ واحدی است که یک منبع یا یک فعالیت با هر منبع ، فعالیت یا موضوع

بهای تمام شده مصرف می شود یک اندازه گیر(معیار) تولید برای هر منبع یا فعالیت وجود دارد.

روش جمع آوری داده فعالیت و منع به صورت زیر است:

□ شناسایی فعالیت ها ، منابع و معیار های تولید برای هر دامنه.

□ تجزیه و تحلیل کار داخلی.

□ شناسایی فعالیت های پشتیبانی خارجی و منابع لازم.

□ شناسایی استفاده کنندگان از فعالیت ها (موضوعات بهای تمام شده) و تعیین در

صد هایی از فعالیت که آن ها استفاده می کنند.

F. مرحله ۳- استقرار جریان فرآیند.

جریان فرآیند یک ارائه نمادین از مصرف منابع در اجرای موضوع بهای تمام شده است یک روش سازمان یافته از ارائه ارتباط میان منابع ، فعالیت ها ، معیارهای تولید و موضوعات بهای تمام شده است. هر کس برای درک یا تعریف یک فرآیند ترکیبی (پیچیده) بدون ارائه نمودار تلاش کند بی درنگ سود یک جریان فرآیند را می داند. آن کمک می کند به تعریف چه طور فرآیند شرکت کار می کند. در مورد مدل هزینه آن همچنین یک مکانیسمی برای ترکیب فیزیکی و جریان مالی فراهم می کند مدل نمودار ایجاد می کند آن خیلی آسان تر تعیین شود اگر تعریف فرآیند کامل باشد. همین که مدل فرآیند کامل شود آن یک وسیله برای بحث و

توافق میان اعضاء تیم طرح ایجاد می کند. سرانجام مدل نمودار نشان می دهد چه داده هایی نیاز است جمع آوری شود.

G. مرحله ۴- جمع آوری داده و نتایج.

به محض این که مدل اصلی تعریف شود حجم داده های معاملات و عوامل کاربرد منابع و فعالیت باید جمع آوری شود حجم مورد نیاز موضوعات بهای تمام شده تعیین می کند چه مقدار فعالیت انجام گرفته و چه مقدار منابع مصرف شده است. اگر منابع در مدل ثابت باشند ظرفیت هر منبع باید تعریف شود. برای یک منبع ثابت مجموع بهای تمام شده منبع باید تعیین شود برای منابع متغیر بهای تمام شده هر واحد منبع باید تعیین شود.

همه داده لازم برای عامل و حجم تجزیه و تحلیل ممکن است به آسانی در دسترس نباشد. اگر این مورد باشد از کارشناسان در سازمان برای تخمین عوامل و حجم استفاده می شود. این کارشناسان غالباً استفاده کنندگان خواهند بود.

روش دیگر جمع آوری داده معتبر جای که وجود نداشته باشد یا ارزیابی کارشناس تأیید شود ، است استفاده از روش های نمونه برای جمع آوری داده.

مرحله ۵- شناسایی ابزاری که استفاده می شود.

اگر شما برای ساختن مدل از تکنیک های دستی استفاده کنید حجم کار در مراحل سه و چهار تکمیل خواهد شد اما اگر از یک ابزار کامپیوتری استفاده کنید مدل باید از حالت دستی به هر آن چه ابزار کامپیوتری استفاده می شود انتقال داده شود. بسیاری از ابزار های کامپیوتری به ویژه بر ساختن مدل های هزینه یابی بر مبنای فعالیت طراحی شده اند.

چندین وب سایت از این ها در آخر مقاله آورده شده است.

مرحله ۶- ساختن مدل

این زمانی است برای تأکید کردن چندین عامل که اعتبار مدل را تحت تأثیر قرار می دهد. نخست ، مطمئن شویم که مدل منطقی است که قابل معقول بودن آن به وسیله استفاده کنندگان بررسی می شود دوم ، مطمئن شویم که مدل کامل است آیا مدل همه فعالیت ها و منابع ارائه شده اند؟ آیا هر یک از آن ها یک واحد اندازه گیری تولید ، یک عامل و یک بهای تمام شده دارند؟ آیا ظرفیت های ثابت تعریف شده اند؟

مرحله ۷- معتبر ساختن مدل و آزمون آن

به محض این که قابل معقول بودن مدل ثابت شد مدل باید در مقابل قابل اعتماد بودن داده تاریخی معتبر باشد تا مطمئن شویم آن به درستی دامنه آزمایشی را انعکاس می دهد. اگر شرکت یک الگوی تقاضای متغیر دارد مدل باید در حجم های متفاوت یا سطوح فصلی آزمون شود. قبل از آزمون مالی آن ، مدل باید از لحاظ عملیاتی آزمون شود. اگر عملیاتی مدل معتبر نباشد مالی مدل معتبر نخواهد بود. اعتبار مدل می تواند بهبود یابد اگر داده در روش های مختلف جمع آوری شود چنین مقایسه هایی ممکن است. برای مثال جمع آوری در صد های زمان صرف شده روی هر فعالیت با مجموع زمان هر فعالیت چند گانه با تعدادی از فعالیت های انجام شده در مدل افقی زمان مقایسه شود در این روش شما می توانید منابع مختلف از داده استفاده کنید برای تصدیق آن که وجود دارد درک صحیح میان استفاده کنندگان از این که چه قدر یک وظیفه واقعاً زمان می گیرد.

مرحله ۸- تجزیه تحلیل نتایج

حلقه فعالیت های مالی و عملیاتی اطلاعات است و اجازه می دهد یک دید جدید از معیار های(اندازه گیری های) عملکرد و اطلاعات بیشتر فراهم می کند که از هر سیستم بهای تمام شده سنتی یا گزارش های عملیاتی موجود در دسترس قرار نمی گیرد. در ابتدا مدل می تواند برای مقایسه اطلاعات هزینه یابی بر مبنای فعالیت با اطلاعات هزینه یابی سنتی استفاده شود. هم اطلاعات عملیاتی و هم مالی بهبود خواهد یافت منابعی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند می تواند شناسایی بشود و ممکن است غیر کارایی و هزینه های ظرفیت بلا استفاده بالا را نشان دهد. اندازه گیری های عملیاتی از مصرف منابع می تواند همراه با مقدار منابع مصرف شده برای فعالیت های بدون ارزش افزوده را شناسایی کند. از لحاظ مالی یک موضوع بهای تمام شده می تواند مانند هر تقاضا ، فعالیت ، ظرفیت بلا استفاده یا منبع متغیر تعریف شود. این اجازه می دهد که سازمان در صد بهای تمام شده ارزش افزوده را تجزیه و تحلیل نماید و آن را با هزینه های منابع مصرف شده با چنین اقلام مانند اصلاح ، گردش مواد ، تغییرات ، سفارش و مهندسی تغییر سفارش ها مقایسه نماید. هزینه های هر واحد از فعالیت ها و فرآیند ها همچنین می تواند محاسبه شود مانند بهای تمام شده هر سفارش ، بهای تمام شده هر راه اندازی (نصب) ، بهای تمام شده هر قلم یا بخش و هزینه های مهندسی هر واحد. همه این اطلاعات جدید استراتژی ، تاکتیک ، سازمان دهی فرآیند ، کیفیت و استمرار تغییرات اصلاحی را پیشنهاد خواهد کرد.

مرحله ۹- گرفتن عمل

مدیریت بر مبنای فعالیت ملزم می کند که یک مدل بهای تمام شده سازمان دهی شده ایجاد شود تا اطلاعات کافی برای اداره کردن بخش ، قسمت ، واحد استراتژیک تجاری یا شرکت فراهم نماید. در مورد یک طرح نهایی ، مدیریت بر مبنای فعالیت می تواند کار را به وسیله گروه انجام دهد. عمل بودجه بندی یک فرآیند مبنای تعیین موقعیت است. بهای تمام شده های هر واحد فعالیت می تواند ضرب شود با حجم فعالیت طرح تا یک معیار بودجه تعیین شود. اصلاحات بهای تمام شده هر واحد می تواند با تنظیم بودجه بندی جدید بر مبنای فعالیت فراهم نماید. کاهش های فعالیت های بدون ارزش افزوده هم از لحاظ بهای تمام شده واحد و هم حجم فعالیت می تواند طرح ریزی شود و مبلغ بودجه ریزی جدید می تواند برای بودجه بخش عاملی باشد.

بودجه با واقعیت می تواند رد یابی شود بر مبنای حجم واقعی فعالیت ها و هزینه های آن ها در برابر بودجه و بودجه می تواند تعدیل بشود اگر حجم ها آن را توجیه کند. کل بودجه و فرآیند ارزیابی بودجه می تواند عقلانی باشد با جانشین کردن در چیزی که «سال گذشته انجام شده است و ما چه مقدار می توانیم آن را افزایش دهیم» فرآیندی که غالباً در بسیاری از سازمان ها پیدا می شود. همچنین موضوعات استراتژیک می تواند خطاب قرار گیرد.

وارد بازار شدن ، افزایش یا ترک بازار می تواند بر اساس تأثیر تغییر سود دهی ارزیابی شود آیا شرکت منابع کافی برای همراهی دارد و ممکن است سرمایه اضافی و هزینه های آموزشی و طراحی متحمل شود. تصمیمات توسعه ساخت یا خرید حصول ترکیبی می تواند بر اساس تأثیر فرآیند تجاری و هزینه های همراه آن ارزیابی شود.

تیم پروژه(طرح)

ساخت مدل های هزینه یابی بر مبنای فعالیت و عمل مدیریت بر مبنای فعالیت تیم گروهی هستند برای این دلایل بسیاری وجود دارد ، پیچیدگی اکثر فرآیند های تجاری ملزم می سازد تنوعی از افراد را که:

۱- با فرآیند مطالعه شده آشنا باشند ۲- مهارت های تحلیلی برای ساختن مدل لازم است ۳- درک سیستم مالی که خوب باشد و هزینه ها را به درستی برای فرآیند مدل جذب کند. دلیل دوم برای یک تیم رویکرد خرید جایگزین است.

سوم، شخصی که درگیر است و استفاده کنندگان یک فعالیت ویژه به تعریف آن ، درک آن و توضیح آن به دیگران بهتر تجهیز شوند. چهارم ، تصمیم گیرندگان باید مدل و مزایای آن درک کنند اگر آن ها منتظر عواید حاصل از بهبود بیشتر باشند و نهایتاً مدل را در روان کردن تجارت استفاده کنند. بالاخره شخص باتجربه به اجرای توصیه ها و توسعه مدل فراتر از مرحله مقدماتی ملزم می شود. اعضای تیم گروه اصلی برای توسعه و استفاده از مدل مدیریت بر مبنای فعالیت خواهند بود. افراد خارج از گروه می توانند یک نقش در توسعه هزینه یابی بر مبنای فعالیت و اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت بازی کنند. مشاوران می توانند یک مجموعه مهارت و تجربه که سازمان فاقد آن است فراهم نمایند فقط با شروع مدیریت بر مبنای فعالیت. استفاده مناسب از مشاوران ، آموزش دادن اعضای تیم سازمان در استفاده از هزینه یابی بر مبنای فعالیت و تکنیک های مدل است. فراتر از آن مشاوران می توانند مانند تیم تسهیل کننده و کارشناسان عمل کنند. نقش آن ها انتقال دانش و کمک به

نگهداری و جمع آوری تیم است. تحت هیچ شرایطی آن ها نباید در نقش اصلی در تجزیه و تحلیل و توسعه مدل دخالت کنند این رویکرد خطر ایجاد یک مدل که هیچ کس در سازمان آن را درک نکند روان می سازد. این افزایش ها در ریسک کمبود خرید جایگزین به وسیله سازمان ، استعمال غلط مدل و اطلاعات آن ایجاد می کند که یک مدل ارائه صحیح تر فرآیند تجاری را انجام نمی دهد.

نتیجه گیری

مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت پل های برای شکاف بین سیستم مالی و سیستم عملیاتی مختلف سازمان است. به طور مناسب طراحی و تکمیل شده آن می تواند اطلاعات بهتر برای تصمیم گیری و توسعه شرکت فراهم نماید نسبت به سایر سیستم ها زیرا آن هم داده های مالی و هم داده های عملیاتی را که یک مدل را ساخته اند را در بر می گیرد و انعکاس می دهد چه طور شرکت واقعاً عمل می کند. توسعه و بهبود مدل احتمالاً به طور مداوم انجام خواهد شد. حداقل تا زمانی که مدل یک سطح از اطلاعات کامل سازمان فراهم نماید که برای ایجاد انواع تصمیمات لازم برای آن قابل قبول باشد. اگر چه راهنمای اولیه بعضی مواقع می تواند با دست ساخته شود و در یک شرکت کوچک می تواند دستی نگهداری شود ، برای اکثر سازمان ها یک ابزار کامپیوتری برای به دست آوردن مهارت لازم برای فراهم کردن کیفیت مطلوب اطلاعات لازم خواهد بود. در این مورد آن می تواند آن کمک کند اگر ابزار کامپیوتری توانایی پیاده کردن اطلاعات از سیستم ها در شرکت داشته باشد و دست کاری کند آن را تا حدی که آن مستقیماً بدون دخالت انسان ورودی مدل باشد.

مسیری برای موفقیت مدیریت بر مبنای فعالیت.

راهی برای موفقیت اجرای مدیریت بر مبنای فعالیت فراهم کردن دانش درباره آن است. یک درک واضح از اصول هزینه یابی بر مبنای فعالیت ضروری است. دانستن این که هزینه یابی بر مبنای فعالیت چیست ، آن چه طور کار می کند ، چه طور آن سیستم اطلاعاتی را بهبود می دهد و چه طور آن برای بهبود عملیات شرکت که بحرانی برای موفقیت است استفاده شده است. بنابراین راهنما های در راه موفقیت عبارتند از:

□ آموزش درک اصول هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) و مدیریت بر مبنای

فعالیت (ABM)

□ درک واضح از این که چه طور و کجا این اصول می تواند برای شرکت به کار بسته

شود

□ یک دانش کامل از فرآیند تجاری که برای استفاده کنندگان فراهم شده است چیزی که

واقعا انجام شده است.

□ شخص مالی که می تواند به فرآیند تجاری برای داده مالی سازمان مربوط شود.

□ یک ابزار نرم افزاری که شامل همه عناصر لازم برای پشتیبانی مدل ABC که داده

های مالی و عملیاتی را ترکیب کند.

□ یک تیم منضبط تعهد شده از اشخاص شرکت با آموزش ، تسهیل و نظریه های

تخصصی از طرف افراد خارج شرکت پشتیبانی شود اگر لازم باشد.

□ درک و پشتیبانی مدیریت سطوح بالا.