

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

علی ایرانمنش

پژوهشگر و مشاور کسب و کار

iranmanesh.business@gmail.com

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

## بخش اول

### کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات آموزش عالی

#### مقدمه

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

با استفاده از این فرصت پیشروی، دانشگاه ها باید از یک سو پاسخگوی نیازهای اجتماعی باشند، امری که خود مستلزم بازنگری در رشته های تحصیلی بر اساس بازار کار است و از سوی دیگر، باید یک نظام اداری مبتنی بر مدیریت علمی، پرتحرک، کم هزینه و کارا در آنها شکل گیرد. به وجود آوردن چنین نظامی، بدون شک تنها با ایجاد یک سیستم اطلاعاتی حسابداری کامل و اثربخش میسر خواهد شد. در این صورت، می توان به پرسشهای متعددی از جمله اینکه هزینه و منافع اجتماعی هر رشته، هر استاد، هر دانشجو و هر واحد درسی چه مبلغی را تشکیل می دهد؟ آیا دوره های شبانه صرفه اقتصادی دارد؟ آیا حق التدریس استادان باید یکسان باشد؟ آیا سرمایه گذاری در فناوری آموزشی به صرفه است؟ پاسخ داد.

### ضرورت استفاده از روش های جدید در محاسبه بهای تمام شده

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

در این شرکت، مدیران اطلاعی در مورد بهای تمام شده و هزینه های مربوط به محصولات تولیدی ندارند.

آنان فرض می کنند که هزینه تولید کلیه محصولات یکسان است و به همین دلیل، محصولات را به قیمت های مشابهی برای فروش عرضه می کنند. از سوی دیگر، بودجه بخشهای مختلف شرکت براساس تعداد واحدهای تولید شده مشخص می شود و به رغم اهمیت کیفیت خدمات ارائه شده، مدیران بیشتر نگران کمیت محصولات تولید شده می باشند تا کیفیت آن. بدین ترتیب، بخش هایی که نمی توانند به بودجه تعیین شده تولید دست یابند، به اجبار بخشی از بودجه تخصیص یافته خود را به شرکت باز می گردانند. در شرکت مذکور، نرخ سالانه افزایش بهای تمام شده محصولات، بیش از نرخ تورم است و هزینه های اضافی، به مشتریان تحمیل می شود. همچنین، در حالی که مشتریان همواره نارضایتی خود را از افزایش قیمت ها و کاهش کیفیت خدمات ارائه شده ابراز می دارند، هیچ کس کوچکترین توجهی به خواسته های آنان نشان نمی دهد. البته، این همه در حالی است که به رغم کلیه مسایل عنوان شده، شرکت هنوز به حیات خویش ادامه می دهد. آیا چنین شرکتی که قادر باشد تحت شرایط مذکور به فعالیت خود ادامه دهد، واقعاً می تواند وجود داشته باشد؟ پاسخ مثبت است، شرکت مزبور یک موسسه آموزش عالی می باشد. می توان ادعا کرد که موسسات آموزش عالی هم اکنون از لحاظ مالی در شرایط آشفته و نامطلوبی قرار دارند. به عنوان شاهد مثال، به ذکر نمونه هایی از این آشفستگی در دانشگاه های مستقر در تهران اکتفا می شود.

کمبود رایانه، برنامه های نرم افزاری، خطوط مخابراتی، فقدان وسایل کمک آموزشی، کمبود و نبود دفاتر مناسب برای استادان و دانشجویان دکتری، حق التدریس های معوق به خصوص برای راهنمایی رساله های دوره دکتری، کمبود منابع مالی برای فعالیتهای تشکلهای دانشجویی (علمی و فرهنگی)، حقوق کم

کارکنان اداری و... تنها بخشی از مسایل و مشکلات موجود به شمار می آید. از سوی دیگر، عواملی مانند افزایش هزینه‌ها، کاهش منابع، نارضایتی دانشجویان و مطرح شدن مباحثی مانند ایفای مسئولیت پاسخگویی، موسسات آموزش عالی را وادار می‌سازد تا برای مدیریت هزینه‌های خود، از روشهای مطلوبتری استفاده کنند.

این در حالی است که پیش از این، صنایع تولیدی تحت چنین فشارهایی قرار داشتند. البته، آنها توانستند با استفاده از ابزار و روشهایی از قبیل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مهندسی مجدد فرایند، مهندسی همزمان و مدیریت جامع کیفیت، در مواردی مانند محاسبه بهای تمام شده، ساده‌سازی محصولات و فرایندها، حذف ضایعات، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کاهش زمان تاخیر در تولید، بهبود کیفیت، ایجاد ارزش افزوده و جلب رضایت و وفاداری مشتریان، به پیشرفتهای خوبی دست یابند. بدین ترتیب، می‌توان ادعا کرد که در سالیان آتی، موسسات آموزش عالی نیز به منظور حل مشکلات گریبانگیر خود، به استفاده از راه‌حل‌های مذکور یا مشابه آن، روی خواهند آورد.

از میان ابزار و روشهای مطرح شده، نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت معمولترین روشی بوده که در صنایع گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است. از سوی دیگر، باید توجه داشت که به‌رغم استفاده موفقیت‌آمیز از نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در برخی از صنایع تولیدی و خدماتی کشورهایمانند ایالات متحد و انگلستان، موسسات آموزش عالی در به کارگیری نظام مذکور تعلل ورزیده‌اند. برای مثال، مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بیش از ۵۲ سال طول کشیده است تا حداقل نیمی از موسسات آموزش عالی ایالات متحد، پس از اولین مورد استفاده قرار دهند. در بریتانیا نیز تعدادی از دانشگاهها برای اولین بار طی دهه ۱۹۹۰ از نظام هزینه‌یابی مذکور استفاده کرده اند که این امر، موجب مطلوبتر شدن مدیریت مالی منابع و تخصیص بهتر آنها شده است. اولین قدم در راه کاهش هزینه‌ها، اقدام به شناسایی فعالیتها می‌باشد. بهای تمام شده فعالیتها لازم برای ارائه دروس گوناگون در یک کلاس و حتی بهای تمام شده ارائه یک درس در کلاسهای مختلف، در مقایسه با یکدیگر تفاوت‌های عمده‌ای دارند. همچنین، روسا و مسئولین به دلیل نداشتن اطلاعات کافی از فعالیتها و هزینه‌های مربوط، قادر به مدیریت مطلوب بهای تمام شده و تصمیمگیری‌های مرتبط با هزینه‌ها نمی‌باشند. علاوه بر این، افزایش حجم و پیچیدگی عملیات، موجب افزایش بهای تمام شده دروس و دوره‌های تحصیلی می‌شود. برای نمونه، پژوهش دی‌هیز و لوورنیک نشان می‌دهد که پس از استقرار نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ممکن است معلوم شود که هزینه‌های برگزاری یک دوره تحصیلی، بیش از سه برابر شهریه دریافتی از دانشجویان بوده است. کسب موفقیت در حوزه آموزش عالی، مستلزم ارزیابی موشکافانه فعالیتهای آموزشی و فعالیتهای پشتیبانی مربوط است. در این راستا، موسسات آموزش عالی باید به دنبال روشهایی باشند که ضمن جلوگیری از افت کیفیت خدمات ارائه شده، موجب افزایش اثربخشی و کارایی فعالیتها می‌شود.

## روش شناسی نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت

نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، یک روش شناسی حسابداری است که موجب برقراری ارتباط میان عوامل ذیل می شود.

### هزینه ها

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

### فعالیتها

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

### منابع

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

### موضوع هزینه

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

عوامل گوناگونی که نحوه تخصیص منابع را مشخص می‌سازند، مانند مساحت محوطه دانشکده یا تعداد دانشجویان.

در مرحله دوم تخصیص نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌های انباشت شده در مخازن هزینه فعالیت بر اساس عوامل هزینه فعالیت ۵۲ به موضوعات هزینه تخصیص داده می‌شود. عامل هزینه فعالیت عبارت است از واحد اندازه‌گیری میزان نیاز هر یک از موضوعات هزینه به هر یک از فعالیتها؛ مانند تعداد مواد جابجاشده یا تعداد اوراق امتحانی تصحیح شده.

### برخی تعاریف مرتبط

- مدیریت هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت:

نمونه مدیریت هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مجموعه دانستنی‌هایی است که مدیریت فعالیت‌ها را کانون توجه قرار می‌دهد تا مسیر بهبود ارزش دریافت شده توسط مشتریان و هم‌چنین منافع حاصل از ارایه محصولات یا خدمات را پیدا و ارائه کند.

ABC هزینه فعالیت‌های مربوط به خدمات و محصولات را اندازه‌گیری می‌کند و یک روش حسابداری صنعتی برای تعیین بهای تمام شده دقیق محصولات یا خدمات است، مدیریت بر مبنای فعالیت رابطه بین هزینه‌های انجام شده با اهداف شرکت را مشخص می‌کند و یکی از فنون مدیریت هزینه است که انتظار می‌رود باعث افزایش سودآوری شرکت شود. با استفاده از نرم افزار ERP می‌توان شبکه ABC و ABM را به آسانی تلفیق کرد به طوری که مقایسه ABC و ABM نشان می‌دهد که ABC جزئی از ABM است و مدیریت بر مبنای فعالیت بر مدیریت فعالیت‌ها برای کاهش بهای تمام شده تمرکز دارد. و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بر ایجاد ارتباط بین هزینه‌های سربار و فعالیت‌ها تاکید می‌کند.

- بودجه بندی بر مبنای فعالیت:

بودجه بندی بر مبنای فعالیت، فرایند تهیه بودجه است که بر هزینه فعالیت‌ها یا محرک‌های هزینه مرتبط با عملیات، تاکید و تمرکز دارد. بودجه بندی بر مبنای فعالیت، هزینه‌ها را با توجه به محرک‌های هزینه که منتج از هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت است، بر حسب مخزن هزینه‌ها تفکیک می‌کند. بنابراین، بودجه بندی بر مبنای فعالیت با تفکیک بودجه هزینه‌ها به مخازن مشابه هزینه‌ها، نظیر فعالیت‌های سطح واحد محصول، دسته محصول، سطح پشتیبانی محصول و سطح کارخانه، شروع می‌شود. معیار لازم برای منظور کردن هزینه در یک مخزن هزینه آن است که هزینه‌های آن مخزن متناسب با تغییرات در سطح فعالیت مربوط، تغییر می‌کند. در واقع بودجه بندی بر مبنای فعالیت، حسابداری بر مبنای فعالیت معکوس است و آن را می‌توان در انتهای

حسابداری بر مبنای فعالیت، شروع کرد. این نوع بودجه بندی نوین بر مبنای رابطه علیت بین رفتار هزینه ها و مصرف منابع است.

#### - زنجیره ارزش:

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

#### - هزینه یابی هدف:

هدف اصلی هزینه یابی هدف، تعیین بهای تمام شده محصول جدید قبل از عرضه به بازار است. هزینه یابی هدف به طراحی محصول و فرایندهای تولید محصولات اشاره دارد. طبق این رویکرد، طراحی محصول و فرایند های تولید آن باید به گونه ای باشد که در نهایت محصول با هزینه ای تولید شود که در صورت فروش آن با قیمت برآوردی بازار، سود موردنظر مدیریت عاید شرکت شود. این قیمت برآوردی را، قیمت هدف، حاشیه سود موردنظر، حاشیه سود هدف و هزینه ای که در آن حد باید تولید محصول صورت گیرد، هزینه هدف گویند.

#### - هزینه یابی کیفیت:

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

#### - فعالیت Activity:

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

## - فعالیتهای ارزش زا Value Added Activites:

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

## - فعالیتهای غیر ارزش زا Non Value Added Activites

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

## - فعالیتهای مستقیم Direct Activities:

فعالیهایی هستند که مستقیماً با تولید محصولات / خدمات درارتباط می باشند. فعالیتهای سربار Overhead Activities: فعالیتهایی هستند که ممکن است به محصول، مشتری یا نگهداری بخشی از بازار مربوط گردند.

- محرکهای هزینه: رویدادهایی هستند که موجب تغییر در هزینه کلی یک فعالیت می گردند و در واقع عواملی هستند که مقدار کاروتلاش مورد نیاز برای انجام یک فعالیت رامشخص می کنند.

- منابع:

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

- محرک منابع:

عواملی هستند که برای تخصیص هزینه منابع به فعالیتها از آنها استفاده می شود. این عوامل طوری انتخاب می شوند که منعکس کننده مصرف منابع توسط فعالیتها باشند.

- مرکز فعالیت:

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



- مخزن هزینه فعالیت :

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

- محرک فعالیت :

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

- معیارهای عملکرد :

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

### مراحل اجرایی استقرار نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت

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

۱- شناسایی موضوعات هزینه: به بیانی ساده، موضوع هزینه عبارت است از آنچه که نظام هزینه یابی

بر مبنای فعالیت در پی اندازه گیری آن می باشد؛ برای مثال، بهای تمام شده دروس ارائه شده. از سوی

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

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

دانشجو خواهد بود.

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

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

کرد.

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

۴- تخصیص منابع و ایجاد مخازن هزینه: منابع باید براساس هزینه‌های مستقیم یا هزینه‌های غیرمستقیم به مخازن هزینه اختصاص یابد.

۵- تخصیص هزینه فعالیتها به خروجیها: پس از ایجاد مخازن هزینه و تعیین عوامل هزینه، هزینه‌های انباشت شده در مخازن مذکور بر مبنای میزان استفاده آنها از هر فعالیت، به موضوعات هزینه تخصیص داده می‌شود.

۶- تحلیل و گزارشگری بهای تمام شده: مرحله نهایی، شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به بهای تمام شده حاصل از به کارگیری نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و نتیجه‌گیری‌های مربوط می‌باشد که برای مثال، ممکن است موجب حفظ، تجدید نظر یا حذف یک درس خاص گردد.

### شناسایی و طبقه بندی فعالیتها

مرحله شناسایی فعالیتها نسبت به دو مرحله اول از مراحل ششگانه معرفی شده در بخش قبل از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. در نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، فعالیتها در چهار سطح مورد شناسایی و طبقه‌بندی قرار می‌گیرند. سطوح مذکور عبارتند از فعالیتهای مربوط به آحاد تولید، گروه محصولات، محصولات خاص و تسهیلات.

### فعالیت‌های مربوط به آحاد تولید

فعالیت‌هایی است که برای تولید یک واحد محصول، هربار انجام می‌شود. در این فعالیتها، فرض بر آن است که میزان مصرف منابع، با تعداد واحدهای تولید شده نسبت مستقیم دارد. نمونه‌هایی از این فعالیتها عبارتند از عملیات ماشین کاری یا حضور اساتید در دفتر کار.

### فعالیت‌های مربوط به گروه محصولات

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

### فعالیت‌های مربوط به محصولات خاص

فعالیت‌هایی است که برای پشتیبانی از عملیات تولید محصولات مختلف، هربار انجام می‌شود. در این فعالیتها، فرض بر آن است که مصرف منابع به منظور توسعه عملیات یا دستیابی به امکان تولید محصولاتی خاص صورت می‌گیرد. به عنوان نمونه، می‌توان به مواردی از قبیل بازاریابی برای یک محصول خاص، آماده‌سازی برای ارائه یک درس و یا طراحی محتوای آموزشی یک درس اشاره کرد.

### فعالیت‌های مربوط به تسهیلات

فعالیت‌هایی است که انجام آنها برای حفظ سطح کارایی کل فرایند تولید لازم است و به گروه خاصی از محصولات مربوط نمی‌شود. از سوی دیگر، این هزینه‌ها را می‌توان براساس یک مبنای اختیاری تسهیم کرد یا این که به طور کلی، از تخصیص آنها صرفنظر نمود. نمونه‌هایی از فعالیت‌های مذکور عبارتند از هزینه‌های دفتر مرکزی شرکت یا حقوق رئیس دانشگاه.

### کاربردهای نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در موسسات آموزش عالی

مهمترین محصولات موسسات آموزش عالی، یعنی دوره‌های تحصیلی که به منظور اعطای مدارکی مانند کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری برگزار می‌گردد، از مجموعه دروس جداگانه‌ای تشکیل شده است.

فعالیت‌های اصلی موسسات آموزش عالی شامل آموزش، پژوهش، ارائه خدمات مرتبط و توسعه عملیات است که توسط فعالیت‌های دیگری مانند مدیریت، تعمیر و نگهداری تاسیسات، نگهداری، کتابخانه و منابع آموزشی و آزمایشگاهها، پشتیبانی می‌شود. از سوی دیگر، بودجه دانشکده‌های مختلف نیز براساس عوامل متعددی

از قبیل تعداد واحدهای درسی ارائه شده، تعداد دانشجویان و شمار اعضای هیئت علمی تعیین می‌گردد. این در حالی است که در نظام هزینه‌یابی سنتی مورد استفاده موسسات آموزش عالی، هزینه ارائه کلیه دروس یکسان در نظر گرفته می‌شود و فرض بر آن است که هدف از به کارگیری حسابداری مدیریت، تنها اطمیناندهی نسبت به رعایت شدن بودجه می‌باشد.

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

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

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

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

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

(ارقام مالی به ریال)

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

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

دانشکده (۲)		دانشکده (۱)		بهای تمام شده هر واحد فعالیت	اقدام تشکیل دهنده بهای تمام شده
بهای تمام شده	مصرف فعالیتها	بهای تمام شده	مصرف فعالیتها		
۲۴۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱٫۶۰۰ ساعت	۶۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۴۰۰ ساعت	۱۵۰٫۰۰۰ ریال / ساعت	استفاده از رایانه
۲۴۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۲٫۰۰۰ مترمربع	۳۶۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۳٫۰۰۰ مترمربع	۱۲۰٫۰۰۰ ریال / مترمربع	اجاره محوطه تحت اختیار
۴۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۱۰ نفر هیئت علمی	۸۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۲۰ نفر هیئت علمی	۴۰٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال / نفر	استفاده از خدمات آموزشی
۳۵۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۷۰۰ دانشجوی	۱٫۱۵۰٫۰۰۰٫۰۰۰	۲٫۳۰۰ دانشجوی	۵۰۰٫۰۰۰ ریال / دانشجو	استفاده از خدمات دانشجویی
۱٫۲۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰		۱٫۲۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰			حقوق اعضای هیئت علمی
۲٫۴۳۰٫۰۰۰٫۰۰۰		۳٫۵۷۰٫۰۰۰٫۰۰۰			کل بهای تمام شده
۳۵		۸۵			تعداد دروس
۶۹٫۴۲۹٫۵۷۱		۴۲٫۰۰۰٫۰۰۰			بهای تمام شده هر درس

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

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

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

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

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

- ارائه اطلاعات سودمندتری در خصوص بهای تمام شده

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

- شناسایی دقیق تر منابع مورد نیاز

تخصیص منابع بر اساس معیار حجمی تعداد دانشجویان، نیازهای واقعی دانشکده ها و دوره های تحصیلی گوناگون را نادیده می گیرد. نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، موسسات آموزش عالی را قادر می سازد تا نسبت به شناسایی دقیق تر محل هایی که به منابع بیشتر و یا کمتری نیاز دارند، اقدامات لازم را به عمل آورند.

- توزیع مناسب تر منابع کمیاب

در حال حاضر، اعتبارات هزینه ای تخصیص یافته بر اساس شمار دانشجویان، تعداد واحدهای درسی در هر نیمسال و یا بودجه های روبه رشد موسسات آموزش عالی به آنها تخصیص داده می شود. این در حالی است که شناسایی بهای تمام شده واقعی دوره های تحصیلی گوناگون، می تواند به تخصیص بهتر منابع کمیاب، کمک شایان توجهی را ارائه نماید.

- بهتر شدن ترکیب مجموعه دروس و دوره های تحصیلی

آگاهی موسسات آموزش عالی از بهای تمام شده واقعی دروس و دوره های تحصیلی، موجب مدیریت بهتر، تعیین مجموعه ای مناسب تر از دروس و دوره های تحصیلی، اجتناب از گسترش بی ضابطه آنها و حذف موارد قدیمی و منسوخ شده می گردد.

- نظارت مطلوب تر بر هزینه ها

مشخص ساختن فعالیتهای مرتبط با دروس و دوره های تحصیلی گوناگون، این امکان را برای موسسات آموزش عالی فراهم می آورد که به شناسایی فعالیتهای دارای ارزش افزوده (که به یادگیری دانشجویان کمک می کنند) و فعالیتهای بدون ارزش افزوده که می توان آنها را حذف یا ساده نمود، پردازند.

- دستیابی به یک ابزار روابط عمومی موثرتر

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

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

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

نظام هزینه یابی بر مبنای فعالیت، فقط شیوه های برای تخصیص هزینه ها به شمار نمی آید، بلکه یک فرایند برآورد بهای تمام شده، از جمله برآورد بهای تمام شده انجام یک فعالیت نیز می باشد. البته، ممکن است ادعا



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

## نتیجه گیری

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

## برای مطالعه بیشتر

## هزینه یابی بر مبنای فعالیت

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

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

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

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

سود عملیاتی هدف - قیمت فروش هدف = هزینه هدف

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

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

### هزینه یابی کایزن

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

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

۲. تشخیص و حذف هزینه فعالیتهای بدون ارزش افزوده

۳. تعیین کارایی و اثر بخشی تمامی فعالیتهای سازمان

۴. تشخیص و ارزیابی فعالیتهای جدیدی که می تواند عملکرد آتی سازمان را بهبود بخشد، می شود. در نهایت می توان گفت برای موفقیت در اقتصاد جهانی واحدهای انتفاعی باید بیش از گذشته نسبت به تقاضای مشتریان نگران باشند و با کارایی بیشتر فعالیت کنند. واحدهای انتفاعی معمولاً از طریق فراهم کردن محصولات

و خدمات بهتر و به قیمت کمتر می توانند با تولیدکنندگان دیگر رقابت کنند. ارائه محصولات بهتر به مشتریان مستلزم بذل توجه بیشتر به نیازهای مشتریان یا اتخاذ رویکرد مشتری مداری است. تولید با هزینه کمتر نیز مستلزم این است که واحدهای انتفاعی با کارایی بیشتر کار کنند.

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

## بخش دوم

### کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات مالی

#### مقدمه

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

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

#### اطلاعات راهبردی

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

## مقررات زدایی از موسسات مالی

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

## افزایش هزینه منابع بهره دار

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

## گسترش خدمات غیر از سپرده گیری و اعطای تسهیلات

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

## تفکیک محصولات و خدمات

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

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

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

## فشارهای عمومی برای کاهش نرخ سود تسهیلات

در سالهای اخیر انتقاد از موسسات مالی به دلیل بالا بودن نرخ سود تسهیلات افزایش یافته است. تشکلهای تولیدی و صنعتی از مدتها قبل درخواست کاهش نرخ سود تسهیلات به منظور کاهش بهای تمام شده و افزایش رقابت پذیری محصولات داخلی را داشته اند. این فشارها منجر به دخالت مجلس شورای اسلامی و دولت در قیمت گذاری محصولات بانکی شده است. هیچیک از بانکها سیستم بهای تمام شدهای ندارد که بتواند اطلاعات کافی در خصوص ساختار هزینه ها و محصولات بانک فراهم کند. در نتیجه دولت مدعی است با وجود کاهش نرخها، بانکها سودآور هستند و بانکها ادعا می کنند با زیان مواجه خواهند شد. این وضعیت در سالهای آتی نیز استمرار خواهد داشت و بانکها باید بتوانند اطلاعات کافی برای تصمیم گیران فراهم کنند.

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

امروزه مدیران مالی باید در زمینه هایی چون موارد زیر تصمیمگیری کنند:

- تعیین ترکیب محصولات و خدمات
- درک اینکه چه چیزی سود ایجاد می کند
- تعیین قیمت محصولات و کارمزد خدمات
- شناسایی اینکه کدام مشتریان سودآور هستند
- حذف ضایعات
- افزایش کیفیت
- کاهش بهای تمام شده
- بهبود طراحی محصول و جریان فرایند
- طراحی یک جریان مستمر از فعالیتهای دارای ارزش افزوده

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

### ابعاد هزینه ها و سود در بانکها

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

- سازمان
- مشتری
- محصول

سیستمهای حسابداری مالی و مدیریت که امروزه در اکثر بانکها وجود دارد سودآوری بانک به صورت کلی و نیز در سطح هر واحد سازمانی را می توانند تعیین کنند. چنین سیستمهایی برای ردیابی هزینه ها و درآمدهای کل واحدهای سازمانی عام مانند اعطای تسهیلات تجاری یا بین المللی مناسب هستند. این سیستمهای سنتی به هر حال در سطح خرد برای اندازه گیری سودآوری مشتری یا محصول مناسب نمی باشند. این مطلب به خصوص در مورد ردیابی صحیح هزینه های غیرمستقیم به محصولات و مشتریان صادق است.

راه حل ردیابی دقیق هزینه ها به مشتریان و یا محصولات تمرکز بر فعالیتها است. فعالیت یک مجموعه معین و مشخص از وظایف است که ارزش محصول را افزایش می دهد، موجب انجام کار می شود و از این رو موجب تحمل هزینه ها می شود. نمونه ای از فعالیتها شامل پردازش یک سپرده، صدور یک کارت اعتباری و اعطای یک خط اعتباری گردان تضمینی است. فعالیتها، در اصل، موضوع هزینه های اولیه را تشکیل می دهند که باید اندازه گیری و گزارش شوند. موسسات مالی با تمرکز بر روی فعالیتها می توانند به بهترین وجه انواع تصمیمات پیچیده مورد بحث در بخشهای قبل را حل و فصل نمایند.



هنگامی که هزینه های مربوط به هر یک از فعالیتها تعیین گردید، بهای تمام شده خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان را به طور منطقی می توان تعیین کرد. یک محصول یا خدمت می تواند به عنوان مجموعه ای منحصر به فرد و خاص از فعالیتهای طراحی شده در نظر گرفته شود که بیانگر ارزش برای یک مشتری است.

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

### مسائل اساسی بهایابی در بانکها

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

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

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

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

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

### سیستمهای بهای تمام شده سنتی

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

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

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

ثانیاً، سیستمهای حسابداری مدیریت که بر درون سازمان متمرکز هستند، اغلب اوقات به عنوان شکلی از سیستمهای حسابداری سنجش مسئولیت طراحی شدهاند که هدفشان سنجش عملکرد افراد، بخشها و یا دوایر است. این سیستمهای حسابداری سنجش مسئولیت ممکن است برای ارزیابی عملکرد، کافی و مناسب باشد، اما اطلاعات مربوط اندکی درباره بهای تمام شده فعالیتها فراهم می نمایند. این سیستمها نمی توانند به طور مناسب محرکهای هزینه را (مثل انجام فعالیت) با تحویل محصول یا ارائه خدمات که نیازمند به انجام این فعالیتها هستند، ربط دهند. سیستمهای سنتی همچنین به طور کلی نمی توانند به ماهیت بلندمدت ارتباطات مشتری و محصول پردازند.

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

### اطلاعات بهایابی بر مبنای فعالیت

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

می‌دهد که چگونه هزینه‌ها واقعاً تحمل می‌شوند، بلکه برای درک و مدیریت هزینه‌ها نیز کلیدی است. هدف سیستم اطلاعات بهایابی بر مبنای فعالیت شناسایی و اندازه‌گیری دقیق ارتباط بین منابع و فعالیتها و سپس ارتباط بین موضوعات هزینه و فعالیتهاست.

بهایابی بر مبنای فعالیت در بهترین حالت می‌تواند به عنوان یک مدل دو مرحله‌ای در نظر گرفته شود. روش شناسی ABC نخست ارتباط بین منابع و فعالیتها را از طریق استفاده از مبانی تخصیص و ردیابی مستقیم برقرار می‌کند. سپس بهای تمام شده هر واحد فعالیت برای محاسبه مصرف فعالیتها توسط موضوعات هزینه خاص، معمولاً محصولات یا مشتریان، استفاده می‌شود. در مرحله اول، منابعی همچون هزینه‌های حقوق، استهلاک و پردازش اطلاعات بر مبنای معیارهای تقاضای هر فعالیت برای آن منبع خاص، مستقیماً به مخازن هزینه‌های فعالیت ردیابی یا تخصیص داده می‌شود. اندازه‌گیری مصرف منابع بوسیله فعالیتها را مبنای تخصیص می‌گویند.

مخازن هزینه سیستمهای سنتی غالباً به صورت وظیفه‌ای یا دایره‌ای تعریف می‌شوند (یعنی دایره موجود بانک، شعب، مراکز هزینه، مراکز سود یا مسئولیت). در مقابل، رویکرد مبتنی بر فعالیت مخازن هزینه را بر مبنای فعالیتها ردیابی می‌کند. این مخازن هزینه‌های فعالیت ارتباط کمی با نمودار سازمانی بانک دارد، زیرا یک فعالیت خاص ممکن است شامل چند وظیفه متفاوت یا چند دایره باشد. این حقیقت که بهایابی فعالیت بر اساس نمودار سازمانی موجود بانک نمی‌باشد، حیرت‌آور نیست. نمودار سازمانی ابزاری بسیار دقیق است که کانالهای ارتباطی را تعریف، اختیارات را تثبیت و رفتار را کنترل می‌کند، ولی چهارچوبی نیست که محصولات بانک را به درستی قیمت‌گذاری کند. بنابراین اهداف طراحی نمودار سازمانی متفاوت می‌باشد. وقتی که ردیابی منابع سربار به مخازن هزینه فعالیت انجام شد، مرحله اول مدل تکمیل شده و هزینه کل هر فعالیت مشخص می‌شود. مدیران اجرایی پی‌برده‌اند که اطلاعات مخزن هزینه فعالیت ابزاری بسیار ارزشمند برای ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد. دانستن اینکه چه مقدار فعالیت مصرف می‌شود بینشی بوجود می‌آورد که در سیستم بهای تمام شده سنتی وجود ندارد. برای مثال ارزش اطلاع هزینه کل موارد زیر را در نظر بگیرید:

- پردازش چکهای لاوصول

- بازکردن و نگهداری حسابهای جاری

- تایید و پردازش ارقام بدهکار

- پردازش برداشتهای نقدی از ماشینهای ATM

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

بهای تمام شده یک چک لاوصول یا پردازش یک برداشت نقدی از ماشین ATM چقدر است. بنابراین مرحله دوم بهای تمام شده هر واحد فعالیت را به هر محصول یا مشتری براساس میزان مصرف فعالیت توسط محصول یا مشتری ردیابی می کند. شناسایی محرک هزینه مناسب برای هر مخزن هزینه فعالیت مستلزم شناخت مبانی رفتار هزینه های مرتبط با هر مخزن است، یعنی چه چیزی موجب عملکرد آن فعالیت خاص می شود. برای مثال محرک هزینه مناسب برای مخزن هزینه فعالیت که با پردازش و رسیدگی به درخواستهای وام خودرو جدید شناسایی می شود، چیست؟ برای این منظور باید مشخص شود که چه چیزی مقدار کار یا نیاز به تخصیص منابع اضافی برای دریافت، پردازش و تنظیم وامهای ماشین جدید را افزایش خواهد داد. هر چقدر وام ماشین جدید نیاز به تشکیل پرونده بیشتری داشته باشد کار بیشتری لازم خواهد بود. به عبارت دیگر، حجم با تعداد وامهای ماشین جدید تغییر خواهد کرد. بنابراین تعداد وامهای ماشین جدید محرک هزینه مناسب مرتبط با این مخزن هزینه می باشد. هنگامی که محرک هزینه هر مخزن تعیین شد، بهای تمام شده هر واحد از محرک می تواند محاسبه شود. سپس هزینه های فعالیت به محصولات و مشتریان براساس میزان مصرف از آن محرک ردیابی می شود. با جمع زدن هزینه هر یک از فعالیتهای مربوطی که یک محصول یا مشتری را تشکیل می دهد، بهای تمام شده محصولات نهایی می تواند تعیین شود. بعد از اینکه هزینه های غیربهرهای محصولات یا مشتریان خاص تعیین گردید، به مسئله سودآوری می توان پرداخت.

### نتیجه گیری

رویکرد مبتنی بر فعالیت برای اطلاعات بهای تمام شده در موسسات مالی به طور منطقی روشن، ساده و قابل فهم است. این رویکرد یک متدولوژی موثر است، زیرا اطلاعات بهای تمام شده صحیح و مربوط را به عنوان راهنمایی برای تصمیم گیریهای سودآور فراهم می کند. رویکرد مبتنی بر فعالیت یک رویکرد کلی نگر است، از این لحاظ که نه تنها قابلیت سوددهی سازمان، بلکه همچنین قابلیت سوددهی محصول و مشتری را نیز در نظر می گیرد. ABC یک روش کارا و موثر برای سازماندهی، جمع آوری، پردازش و گزارش اطلاعات بهای تمام شده ارائه می نماید که به تصمیمگیری و تدوین استراتژی کمک می کند. این سیستم، اطلاعات مربوط و دقیق برای مدیرانی فراهم می نماید که ممکن است حسابدار بهای تمام شده نباشند، اما باید اطلاعات بهای تمام شده را برای بهبود وضعیت رقابتی موسسات مالی خود بکار گیرند. پارادایم زیربنایی ABC، شناسایی نقش مهمی است که فعالیتها در ایجاد هزینه های تحمل شده بازی می کنند. تمرکز بر فعالیتها همچنین راه حلی برای درک و مدیریت هزینه ها در یک محیط مالی فراهم می نماید. مدیریت بر فعالیتها راه موثر و صحیح تر دستیابی به سودآوری است، به جای اینکه محصولات یا مشتریان را براساس اطلاعات بهای تمام شده کل بانک مدیریت و ارزیابی کنیم.