



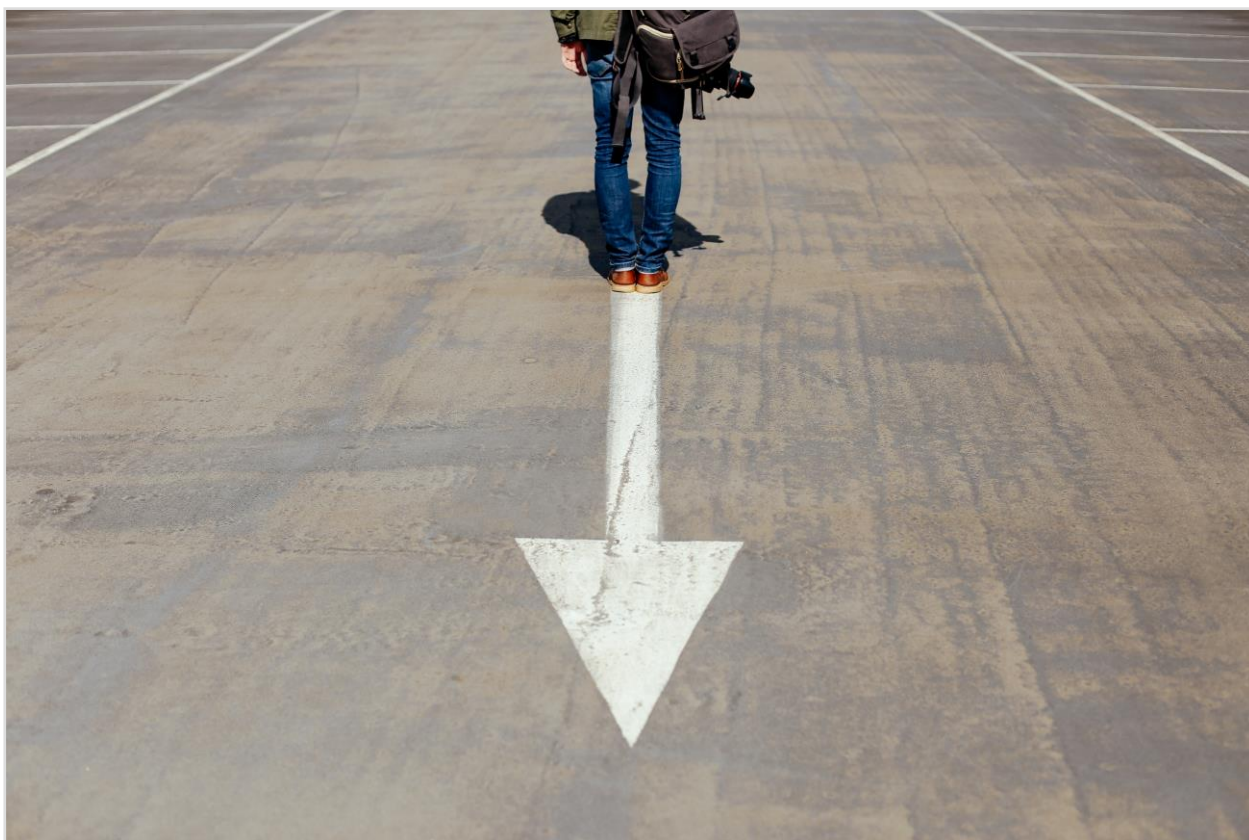
Εισαγωγή στο
Activity Based Costing



Σκοπός

Να γνωρίσετε τις γενικές αρχές του Activity Based Costing (ABC) ώστε να μπορείτε να ξέρετε:

- Που μπορεί να χρησιμοποιηθεί;
- Πως μπορεί να σας βοηθήσει;
- Με ποιες προϋποθέσεις ή περιορισμούς.





Ας υποθέσουμε ότι,

Μία λιανική επιχείρηση εμπορεύεται τρία προϊόντα με το μικτό κέρδος:

- 6% για το προϊόν Α,
- 12% για το προϊόν Β και
- 20% για το προϊόν Γ

Επιπλέον, έχει γενικά έξοδα καταστήματος 12% επί των πωλήσεων.

Ποια προϊόντική στρατηγική προτείνετε;

Ας υποθέσουμε τώρα,

- Το προϊόν Α είναι whisky των €75 το κιβώτιο.
- Το προϊόν Β είναι κρασί των € 25 το κιβώτιο και
- Το προϊόν Γ είναι νερό των € 2 το κιβώτιο.

Αλλάζει η πρότασή σας;





Θεωρήστε τώρα ότι:

Τα έξοδα Logistics στην αποθήκη, δηλαδή το κόστος:

- Παραλαβής
- Ντανιάρισμα
- Picking
- Παλετάρισμα και
- Φόρτωμα φορτηγών

Είναι € 0,3 για κάθε κιβώτιο.



Αλλάζει η πρότασή σας;



Ξέρουμε *κάτι*
παραπάνω,

Και?

Ο στόχος του εμπορίου (λιανικού και χονδρικού) είναι να «ξεζουμίσει» όσον το δυνατόν καλλίτερη έκπτωση από την βιομηχανία.

Σε τι μας βοηθάει το επιπλέον κόστος συλλογής των παραπάνω στοιχείων κόστους;

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το «απόλυτο» είναι ένδειξη εσωστρέφειας και είναι καταστροφικό

Όλες μας οι ενέργειες έχουν σαν γνώμονα τον ανταγωνισμό και την «σχετική» μας τοποθέτηση.

“Η γνώση του κόστους είναι επιβίωση.”

Κόστος

Η γνώση του κόστους είναι το πιο σημαντικό εργαλείο διότι μας εμποδίζει να χάσουμε:

- Λεφτά / κέρδη υπο-τιμολογώντας ακριβά προϊόντα που κοστολογούμε φθηνά ή
- Μερίδιο αγοράς υπερ-τιμολογώντας προϊόντα που κοστολογούμε ακριβά.

Εξέλιξη

Ο υπολογισμός του κόστους για λόγους φορολογικούς ή δημοσιευμένων στοιχείων δεν χρειάζεται να είναι αναγκαστικά “Sophisticated”. Ο υπολογισμός του κόστους γίνεται με διάφορα εργαλεία τα οποία είναι διοικητικά.

Η εξέλιξη στην Διοίκηση - Management οδηγεί αναγκαστικά και στην εξέλιξη των εργαλείων της διοίκησης, άρα και στα εργαλεία υπολογισμού του κόστους.



ABC

Το εργαλείο που ανταποκρίνεται στην σημερινή εξέλιξη της διαχείρισης της Αλυσίδας Τροφοδοσίας – Supply Chain Management είναι το Activity Based Costing (ABC).



Απαντά στα ερωτήματα:

- Ποιες δραστηριότητες εκτελούνται από την οργάνωση;
- Πόσο κοστίζει να εκτελέσουμε τις δραστηριότητες και ολόκληρες ροές - processes;
- Πώς και Πόσο αναλώνονται οι δραστηριότητες από τα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες της εταιρείας;
- Γιατί χρειάζεται η οργάνωση να εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες (Πελατοκεντρισμός);



Πρώτο Βήμα

Δημιουργούμε τον κατάλογο των δραστηριοτήτων (Activities).

Στον κατάλογο αυτό δεν συμπεριλαμβάνουμε μόνο δραστηριότητες της παραγωγικής φάσης αλλά όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.



Δεύτερο Βήμα

Καθορίζουμε τους Πόρους – Resources και το κόστος κάθε ενός από αυτούς.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να πούμε ότι κάθε εταιρεία θα χρειαστεί να κάνει έναν συμβιβασμό μεταξύ της λεπτομερούς πληροφορίας που υπάρχει ή απαιτείται και της ανάγκης πληροφόρησης.



Τρίτο Βήμα

Καθορίζουμε το κόστος των δραστηριοτήτων χρησιμοποιώντας resource cost drivers, δηλαδή, καθορίζοντας ποιοι πόροι και σε ποια ποσότητα καταναλώνονται από τις δραστηριότητες.

Τέλος,

Κάθε προϊόν ανάλογα με την ποσότητα των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί επιμερίζεται και το αναλογούν κόστος.

Ο επιμερισμός αυτός βασίζεται στους λεγομένους «Οδηγούς Κόστους» ή "Cost drivers".

Τέτοιοι είναι:

- Μηχανώρα
- Εργατοώρα
- Όγκος - Βάρος
- Αριθμός Επισκέψεων Πωλητή κ.α.

Προσοχή

Πάντα είναι προτιμότερο να είμαστε περίπου σωστοί παρά με ακρίβεια λάθος.

Άρα, δεν χρειάζεται μεγάλη ανάλυση και πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στην ουσία.



Στρατηγικό

Το ABC είναι στρατηγικό εργαλείο. Δεν είναι κάτι το οποίο χρησιμοποιείται για να βγάλουμε συμπεράσματα σε μικρές περιόδους.

Περιορισμοί

Το ABC είναι ένα «ακριβό» διοικητικό εργαλείο. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις με:

1. Υψηλό ποσοστό κόστους σε έμμεσες δραστηριότητες.
2. Υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας παραγομένων / εμπορευόμενων προϊόντων.
3. Παροχή Υπηρεσιών.



ABM

Η εξέλιξη του ABC είναι το ABM - Activity Based Management.

Αυτό σημαίνει αλλαγή κουλτούρας στην επιχείρηση.

Επειδή η αρχή της διοίκησης είναι ο προϋπολογισμός θα πρέπει να αρχίσουμε με προϋπολογισμό σε ABC.



Activity-Based Costing

Συνοπτικά

Το ABC είναι ένα εργαλείο και όπως κάθε εργαλείο έχει τον σκοπό και τους περιορισμούς του.

Όπως δεν βιδώνουμε με ένα σφυρί ή όπως δεν χρησιμοποιούμε μία βarioπούλα για να καρφώσουμε ένα καρφί στον τοίχο έτσι και το ABC έχει συγκεκριμένες εφαρμογές.

Θα εφαρμόσουμε ABC για να κοστολογήσουμε με ακρίβεια το κόστος διανομής που είναι το 1% του κόστους της εταιρείας σε σχέση με τον τζίρο;

Αν όμως αυτό το κόστος είναι € 3εκ.;

Ίσως ναι και εφ' όσον είναι προτεραιότητα, δηλαδή, ελέγχουμε ήδη με ακρίβεια το υπόλοιπο 99% του κόστους.



Συμπέρασμα

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει την γνώση της κερδοφορίας του πελάτη, προμηθευτή (Value Chain) και κατηγορίας προϊόντων και υπηρεσιών όχι απλά σε επίπεδο κόστους παραγωγής αλλά λαμβάνοντας υπ' όψη συντελεστές όπως:



- Τρόπος διακίνησης (κιβώτια, παλέτες, φορτηγά κ.α.)
- Όγκους Πωλήσεων
- Τρόπος πώλησης
- κ.α.

Το ABC είναι μονόδρομος για εταιρείες με πολύπλοκες δραστηριότητες και πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Επειδή όμως η εφαρμογή του συνεπάγεται και αλλαγή κουλτούρας, ένα έργο υλοποίησης ABC είναι έργο Change Management.

Είναι άσκοπο να εφαρμόσουμε σύστημα ABC αν δεν το αξιοποιήσουμε ως διοικητικό εργαλείο.

Όπως ακριβώς είναι χάσιμο χρόνου να καταρτίζουμε προϋπολογισμούς αν αυτοί δεν χρησιμοποιούνται ως διοικητικά εργαλεία με μηνιαίες συναντήσεις και αποφάσεις για διορθωτικές ενέργειες.



A GNOMON INFORMATICS GROUP COMPANY

Ακαδημίας 5, Αθήνα 10671

Τηλ: +302109416622 / Fax: +302109416029

info@vellum.gr