



فصلنامه علمی پژوهشی
دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت
سال پنجم / شماره ۱۷ / بهار ۱۳۹۵

کاربرد هزینه یابی آبخاری در مدیریت هزینه

زهرا امیرحسینی

گروه مدیریت، واحد شهرقدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
z.amirhosseini@godsiau.ac.ir

معصومه قبادی

دانشجوی D.B.A انجمن مهندسی مالی ایران

تاریخ دریافت: ۹۴/۷/۸ تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۲۳

چکیده

در سال های اخیر، هزینه های فعالیتهای فن آوری اطلاعات در نتیجه پیچیده سازی تکنولوژیکی و استراتژی های بازارمحورتر به سرعت در حال افزایش است که زنجیره های ارزش شرکت ها را پیچیده تر می سازد. بسیاری از این هزینه ها به کالاها مربوط نبوده بلکه به مشتریان، بخشهای بازار و کانال های توزیع مرتبط می باشند. این مقاله نشان می دهد که شرکتها به دنبال تعیین قیمت تمام شده کالاها و خدمات خود هستند. به همین دلیل روش های مدیریت هزینه بازارمحور و مشتری محور محبوبیت فزاینده ای یافته اند. این تحقیق از جمله تحقیقات کاربردی است و هدف مقاله حاضر تشریح روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت به عنوان یک فرآیند و ابزار حسابداری مدیریت راهبردی است. بدین منظور مدل جدیدی از هزینه یابی با عنوان هزینه یابی آبخاری معرفی می گردد که از طریق آن مشتری محوری براساس روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت به فرآیندهای مدیریت هزینه اضافه می کنیم. در تحقیق حاضر مطالعه موردی در بخش فن آوری اطلاعات یکی از بانکهای کشور امارات متحده عربی که از مدل توسعه یافته هزینه یابی بر مبنای فعالیت استفاده می نماید، انجام می پذیرد. نحوه پیشرفت مدل هزینه یابی بر مبنای فعالیت به سمت فرآیندی که عملکردهای مشتریان مختلف را با یکدیگر مقایسه میکند، به عبارتی "هزینه یابی بر مبنای فعالیت مبتنی بر مشتری" را تشریح خواهیم کرد. نهایتاً به این نتیجه دست رسیدیم که به منظور محاسبات دقیقتر سود بهتر است از روشهای توسعه یافته هزینه یابی بر مبنای فعالیت نسبت به روشهای سنتی استفاده نمود. همچنین برای سهولت انجام کار میتوان استفاده از روش هزینه یابی آبخاری را مدنظر قرار داد.

واژه های کلیدی: مدیریت راهبردی هزینه، عملیات فن آوری اطلاعات، هزینه یابی بر مبنای فعالیت مبتنی بر مشتری، هزینه آبخاری.

۱- مقدمه

گیری تهیه اطلاعات مالی و عملیاتی است به نحوی که فعالیت مدیران را هدایت نموده، رفتارهای مناسب را برانگیخته و ارزشهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را خلق و پشتیبانی کند (رهنمای رودپشتی، ۱۳۹۲)

حسابداری مدیریت به عنوان نظام اطلاعاتی، فرآیند طراحی و استفاده از اطلاعات را در یک سازمان در بر می گیرد. در گذشته حسابداری مدیریت سنتی، حسابداری مدیریت روی اطلاعات مالی چون بهای تمام شده محصولات یا درآمد ایجاد شده توسط یک واحد سازمان متمرکز می شد. (همان منبع)

از اوایل دهه ۱۹۸۰ شاهد تغییراتی در حسابداری مدیریت بوده ایم به گونه ای که تمایل فزاینده ای نسبت به حسابداری مدیریت راهبردی (SMA)^۲، شکل گرفت که نخستین بار توسط سایموندز در سال ۱۹۸۱ بیان گردید. جریان حسابداری مدیریت راهبردی SMA، اصولاً یک مفهوم است. در یک شرکت، یک دستورالعمل در صورتی می تواند به عنوان یک دستورالعمل SMA شناخته شود که بتواند تصمیمات راهبردی و بازاریابی را با تصمیمات عملیاتی پیوند زده و یک روش چند بعدی اجرایی را ایجاد نماید مایک و همکاران، (۲۰۰۹). معنای SMA، کار بر روی ابعاد بازاریابی روزلندر و هارت، (۲۰۰۳) و ابعاد راهبردی شانک و گووین داراجان، (۱۹۸۹) را بطورهمزمان ایجاد می کند. وگمان، (۲۰۰۹) سه نوع حسابداری مدیریت راهبردی را تعریف کرد:

- روش محدودکننده SMA: در این روش، حسابداری مدیریت عبارت است از ابزاری که با آن می توان دامنه گزینه های راهبرد را بررسی و آن را کنترل کرد. این، یک روش قدیمی برای کنترل راهبرد است که تحلیل عمیقتر از محرک های هزینه راهبردی را تایید و تضمین نمی کند. این نوع از SMA نیازی به افزایش دانش ندارد.
- روش معتدل یا میانی SMA: در این روش، حسابداری مدیریت عبارت است از ابزاری برای اعتباربخشی به فرضیات راهبردی. این بار، این روش، چشم انداز هدایتگری از کنترل راهبردی را بدست داده که مستلزم نزدیک تر بودن تحلیل به فرضیات راهبردی می باشد. در واقع، فرضیات عبارتند از محرک های اصلی موفقیت که حسابداری مدیریت آنها را وارد چرخه ارزش شرکت می کند. بدین ترتیب، شانک و گووین داراجان (۱۹۸۹) توضیح میدهند که محرک های کلیدی ارزش در واقع عبارتند از محرک های هزینه که روش ABC قادر است آنها را نشان دهد.
- روش توسعه یافته SMA: در این روش، حسابداری مدیریت عبارت است از بخشی اساسی از طراحی و هدایت

مدیریت و فرآیندهای مرتبط با آن، نقش تعیین کننده ای در تداوم فعالیت و بقا شرکتها در محیط رقابتی و شتاب آمیز کسب و کار دارند. با توجه به تغییر پارادایم های حاکم بر محیط اقتصادی رویکردهای سنتی مدیریت به ویژه در حوزه مدیریت استراتژیک و حسابداری مدیریت جوابگوی شرایط جدید نیستند و استفاده از مدل ها و رویکردهای مدیریتی نوین برای مواجهه با این چالش ها ضرورتی انکارناپذیر است. در یک محیط پویا، سازمانها باید با جزئیات و فشارهای بزرگی همگام شوند، از جمله تغییرات فن آوری، جهانی شدن و تقاضای مشتریان که موجب گردید، بقاء و ادامه فعالیت در چنین محیطی، به اطلاعات با ویژگیهای موثر و نوین نیازمند باشد. امروزه برای مواجهه با محیط رقابتی جدید، بنگاهها رویکردهای مدیریتی خود را تغییر داده و بر پایه پارادایم ارزش آفرینی استوار نمودند و تکنیکهای حسابداری مدیریت از جمله حسابداری مدیریت به عنوان دانش جدید کسب و کار، با تهیه اطلاعات می تواند به مدیران در تعامل موفق با یک محیط متغیر کمک نمایند. مدیران در تمام سازمانها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی، ارتباط متقابلی با سیستم حسابداری مدیریت خود دارند. روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت^۱ ABC از روشهای نوین هزینه یابی است که با ارائه اطلاعات بهای تمام شده دقیق از یک طرف و شناسایی فعالیتهای فاقد ارزش در فرآیند مدیریت هزینه کاربرد دارد. از این رو در این مقاله به دنبال تشریح روش ABC به عنوان یک فرآیند و ابزار حسابداری مدیریت راهبردی هستیم و در نهایت می خواهیم بدانیم که آیا روش هزینه یابی بر مبنای فعالیت می تواند مانند یک ابزار مدیریت، حسابداری مبتنی بر سودآوری مشتری (CPA)^۲ را محاسبه نماید. آیا هزینه یابی بر مبنای فعالیت قادر است هر مرحله از فرآیند راهبرد را پیش رانده و نیل به اهداف راهبردی را تحت کنترل خود در بیاورد؟ آیا این روش قادر به تایید و فرضیات راهبردی و ایجاد راهبردهای نوین می باشد؟

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

روش مرسوم حسابداری مدیریت، تناقضی را بین فرآیندهای مدیریت راهبردی، کنترل مدیریتی و کنترل عملیاتی نشان می دهد آنتونی (۱۹۹۳). جانسون و کاپلان (۱۹۸۷) توضیح می دهند که ایجاد هماهنگی بین این فرآیندها، کاری است دشوار.

حسابداری مدیریت از طریق بهبود در فرآیند تصمیم گیری و مدیریت اعضا یک سازمان به خلق ارزش سازمانی کمک می کند. حسابداری مدیریت نظامی است که وظیفه آن، اندازه

یک محیط به شدت پیچیده ایجاد شد که به هزینه‌های سربار بیشتری منتهی می‌گردد. این، یک سیستم هزینه‌تصفیه شده است که شخص را قادر می‌سازد تا بخش عمده‌ای از هزینه‌ها را بطور مستقیم طبقه‌بندی کرده، تعداد مراکز هزینه غیرمستقیم را افزایش داده و محرک‌های هزینه را تعیین نماید. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با استفاده از منابع کوچکتر هزینه که فعالیت‌ها نامیده می‌شود، تمایل بیشتری به سرشکن کردن هزینه دارد (گری گوری و گومان، ۲۰۱۳).

الگوی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بر اساس یک رویه پیچیده تخصیص هزینه شکل گرفته که منابع را به فعالیت‌ها و سپس به هزینه‌ها اختصاص می‌دهد. هزینه‌های این فعالیت‌ها با استفاده از محرک‌های هزینه، اساس تخصیص هزینه‌ها به سایر اهداف بهای تمام شده نظیر کالاها یا خدمات را شکل می‌دهند. به عبارتی روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، فعالیتها به عنوان منابع هزینه شناسایی می‌شوند و هزینه‌های سربار بر اساس مبانی منطقی تعیین شده یا به عبارتی همان محرکهای هزینه و هزینه‌های تخصیص یافته به آنها بر اساس مبانی منطقی به محصولات، به عنوان موضوعات نهایی هزینه تخصیص داده می‌شود. (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۶).

گرگوری و گومان (۲۰۱۳)، ابعاد مدل‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را با تمرکز بر مدیریت هزینه مبتنی بر مشتری را بصورت زیر ارائه می‌دهند.

در این جدول، چهار بعد را ملاحظه می‌کنید. یک روش شاید یک یا چند بعد از این ابعاد را منعکس سازد.

- اولین بُعد، یک روش سهامداری را پوشش می‌دهد. این بُعد به تئوری سهامدار^۵ (فریمن، ۱۹۸۴) مربوط می‌شود. سهامداران در یک شرکت دارای تاثیر مثبتی بر عملکرد آن شرکت می‌باشند. (گری گوری و گومان ۲۰۱۳)، با تحلیل سودآوری مشتری بیشتر سعی دارند تا فرآیندهای روابط مشتری را بهینه‌سازی نمایند.
- دومین بُعد به رویکرد آینده مرتبط می‌باشد. روش‌های ارائه شده در جدول ۱، مقدمات بروز یک تحلیل در رابطه با هزینه‌های آتی را فراهم می‌کند.
- سومین بُعد به سیستم‌های پیچیده تر ABC مربوط می‌شود که سعی در لحاظ کردن انتقاداتی چند را دارد. می‌توان این انتقادات اصلی را به شکل زیر فهرست کرد: اجرای سیستم‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت گران تمام شده، زمانبر بوده، به سختی تعدیل و تنظیم شده و نقص‌های متعددی را در بر گرفته است.
- برعکس، بُعد چهارم به سیستم‌های ساده شده ABC، مثل روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت مبتنی بر زمان^۶ (کاپلان

استراتژی. این روش دارای سه شرط است: اولاً طراحی و هدایت راهبرد باید پیوند نزدیکی با هم داشته باشند. ثانیاً سامانه کنترل مدیریت باید تعاملی باشد و ثالثاً راهبردهای جدید باید گام به گام ایجاد شوند.

به طور کل ابزار حسابداری مدیریت مانند ABC باید جوانب سازمانی و راهبردی را لحاظ کرده و آنها را در عواملی که باعث پیشبرد شرکت می‌گردند جمع نماید. برای اینکه حسابداری مدیریت راهبردی ابزار تصمیم‌گیری موثری باشد، باید هر مرحله در اجرای راهبرد و دستیابی به اهداف از قبل تعریف شده را پیگیری و تعقیب نماید.

تامکینز و کار (۱۹۹۶)، نشان می‌دهند که "هنوز هیچ چارچوب مفهومی جامع و توافق شده‌ای در رابطه با اینکه SMA چیست، وجود ندارد" و شا و همکاران (۲۰۱۱)، بیان می‌دارند که "شواهد تجربی‌ای که تاکنون بدست آمده آنقدر محکم نیستند که ما را به یک باور متقاعدکننده راجع به اینکه SMA حامل تمامی آن چیزی است که تا به امروز وعده داده، هدایت کند." اما هافجان و وومپنر (۲۰۰۶)، بر این باورند که ابزارهای متعدد حسابداری مدیریت راهبردی به خوبی در شرکتها ایجاد می‌شوند مانند تحلیل سودآوری مشتریان، هزینه‌یابی هدف، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، هزینه‌های آتی و غیره.

چینکوئینی و تنوچی (۲۰۰۶) نتایج یک بررسی تجربی راجع به شرکت‌های ایتالیایی را ارائه می‌دهند. آنها از چهارده ابزار حسابداری مدیریت راهبردی نام می‌برند که بیشترین کاربرد را داشته و توضیح می‌دهند که اکثر این ابزارها به یکپارچه‌سازی بازاریابی و معیارهای بازرگانی کمک می‌کنند. نیومان (۲۰۰۴) در مقاله‌ای که بخش فن‌آوری اطلاعات (IT)^۴ یک شرکت بین‌المللی موفق مدل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را برای ارزیابی و تخصیص هزینه خدمات اولیه‌ای که فن‌آوری اطلاعات را ارائه داده و کارآیی و ارزیابی بهره‌وری صحیحتر و بهتری را ممکن می‌سازد ایجاد کرده است. گرگوری و گومان، (۲۰۱۳) بیان می‌دارند که پیشرفت‌های هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت بر اساس جریان حسابداری مدیریت راهبردی صورت می‌گیرد.

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، از جمله روش‌های نوین هزینه‌یابی است که با ارائه اطلاعات بهای تمام شده دقیق از یک طرف و شناسایی فعالیت دارای ارزش از فعالیت فاقد ارزش از طرف دیگر در فرآیند مدیریت هزینه کارآمدی دارد. (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷)

روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در طول دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده مطرح شد کوپر و کاپلان (۱۹۸۸). این روش در

و اندرسون، ۲۰۰۷) مربوط می شود. اما باید پیوستاری را بین ابعاد سوم و چهارم در نظر بگیریم، یک سیستم حسابداری مدیریت شاید بخش های ساده و پیچیده تر را با هم ترکیب نماید.

جدول ۱: ابعاد مدل های ABC

روش ها	ابعاد ABC
ABC مشتری محور ABC الگو محور مدیریت هزینه درون سازمانی هزینه یابی هدف بر مبنای فعالیت	اولین بُعد: سهامداران بزرگنمایی پیرامون هزینه: برای مشتریان، تامین کنندگان، شرکاء و سایر سهامداران
برنامه ریزی و بودجه بندی بر مبنای فعالیت بودجه بندی بی نهایت حسابداری مدیریت پروژه هزینه یابی هدف بر مبنای فعالیت	دومین بُعد: زودگذر بودن بزرگنمایی موقتی پیرامون هزینه: تحلیل هزینه های آتی بر مبنای یک چرخه عمر، بر مبنای یک پروژه...
هزینه یابی کیفیت حسابداری مصرف منابع روش های آماری برای همبستگی هزینه ها تحلیل وظایف	سومین بُعد: منابع پیچیدگی مدل: مرحله تخصیص منابع محرك های متنوع هزینه
ABC مبتنی بر زمان و سایر روش های معادل حسابداری شرکت های ضعیف ABC ساده شده و هزینه یابی فرآیند	چهارمین بُعد: فرآیندها ساده سازی مدل: مرحله تخصیص منابع ساده شده، تعداد کاهش یافته محرك ها هزینه و فعالیتها، تحلیل فرآیند

اکثر بخش های IT، مقادیر زیادی از پول خود را به ارائه خدمات بی آنکه دقیقاً تشخیص داده شود که هزینه ها کجا و چطور ایجاد می شوند، اختصاص می دهند. این بخش ها از طریق یک سیستم حسابداری سنتی نمی توانستند تشخیص دهند که هزینه کل چیست. به همین دلیل است که اهمیت و سودمند بودن ABC مشخص می گردد. اچانگ، (۲۰۱۱) در تحقیقی که در اروپا انجام داده است نشان می دهد که کاربردهای هزینه یابی بر مبنای فعالیت در بخش خدمات نسبت به سایر بخش ها از اهمیت بیشتری برخوردارند. چه آ (۲۰۱۱) به بررسی کاربرد ABC در بخش خدمات پرداخته و در آن چندین شرکت خدمت محور را مورد تحقیق قرار می دهد که بطور موفقیت آمیزی ABC را در ایالات متحده به کار گرفته اند مثل موسسات مالی، شرکت های بیمه و شرکت های حمل و نقل. اما اجرای یک سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت برای عملیات و خدمات IT بسیار خاص است. اکثر خدمات فن آوری اطلاعات دارای درجات مختلفی از نامشهود بودن هستند؛ بنابراین، چالشی برای ارزیابی صحیح هزینه خدمات ارائه شده وجود دارد. این واقعیت که خدمات فن آوری اطلاعات دارای درجات مختلف لمس ناپذیری می باشند، آن را تبدیل به یک چالش می کند. نشریات معدودی هستند که هزینه یابی بر مبنای فعالیت را با فن آوری اطلاعات مرتبط می دانند.

۳- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف از جمله تحقیقات کاربردی است. همچنین از نظر جمع آوری داده ها از جمله تحقیقات توصیفی محسوب می شود. این پژوهش به صورت مطالعه موردی در بخش فن آوری اطلاعات یکی از بانک های کشور امارات متحده عربی بوده که به دلیل محرمانه بودن از ذکر نام آن خودداری می نمایم.

۴- مطالعه موردی و یافته های پژوهش

مدیریت هزینه در عملیات IT با استفاده از هزینه یابی آبخاری و هزینه یابی بر مبنای فعالیت مبتنی بر مشتری
تغییرات فناوری اطلاعات اساسی ترین و سریعترین عرصه طی دو دهه گذشته بوده است. گسترش و رواج روز افزون شبکه های اطلاع رسانی، باعث دگرگونیهای عظیمی در فناوری اطلاعات گردیده است، که بی تردید یکی از علل شدید رقابت و ترغیب سازمانها به طرف سازمانهای در سطح جهانی خواهد شد. این مسئله باعث تسهیل در اطلاع رسانی به ارتباط هر چه بیشتر سازمانها با یکدیگر خواهد شد که بر روابط تجاری تاثیر داشته و به شکل گیری شیوه های عبارت و مبادله نظیر تجارت الکترونیک منتهی گردید. (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۶)

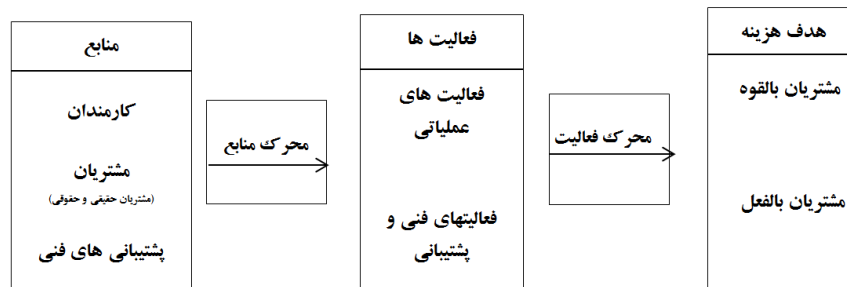
این هزینه‌ها عبارتند از هزینه‌های راهبردی. به همین علت است که بانک مورد مطالعه باید روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را برای تشریح مدیریت هزینه مبتنی بر مشتری بکار گیرد. شکل ۱، مدل ABC ایجاد شده در بانک مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

هزینه‌یابی آبخاری^۷ در مدل ABC تلفیق شده تا فرآیند هزینه‌یابی را تسهیل نماید. بسیاری از فرآیندهای هزینه‌یابی شامل تخصیص هزینه‌های دایره‌ای است. برای مثال، هزینه‌های بخش فن آوری اطلاعات به کل سازمان تخصیص می‌یابد که شامل تخصیص به سایر بخش‌های پشتیبانی نظیر منابع انسانی می‌باشد. پس از تخصیص هزینه‌های IT، هزینه‌های منابع انسانی به کل سازمان تخصیص می‌یابد. برخی از هزینه‌های منابع انسانی به بخش فن آوری اطلاعات تخصیص می‌یابد تا هزینه‌هایی را که IT پرداخته را منعکس سازد. سپس، این هزینه‌ها باید دوباره به کاربران فن آوری اطلاعات اختصاص یابد. این فرآیند دایره‌ای، ارزش اندکی دارد. بنابراین، الگوی ABC، تنظیمات خاصی را برای تخصیص هزینه‌های پشتیبانی ایجاد می‌کند. هزینه‌های فن آوری اطلاعات که به سازمان اختصاص خواهند یافت شامل تخصیص هزینه‌های منابع انسانی قبل از هزینه‌های منابع انسانی است. بعداً در هزینه‌یابی کاسکاد، هزینه‌های منابع انسانی به کل سازمان تخصیص خواهد یافت. وقتی هزینه‌های IT بالاتر از کاسکاد باشد، هیچ هزینه‌های منابع انسانی به فن آوری اطلاعات تخصیص نخواهد یافت. هزینه‌های IT ناشی از ارائه خدمات متعدد توسط این بانک به مشتری با دو نوع کاربرد تخصیص می‌یابد: بر خط و تلفنی. شکل ۲، یک هزینه‌یابی آبخاری را نشان می‌دهد که برای فعالیت‌های IT در این بانک بکار گرفته شده است.

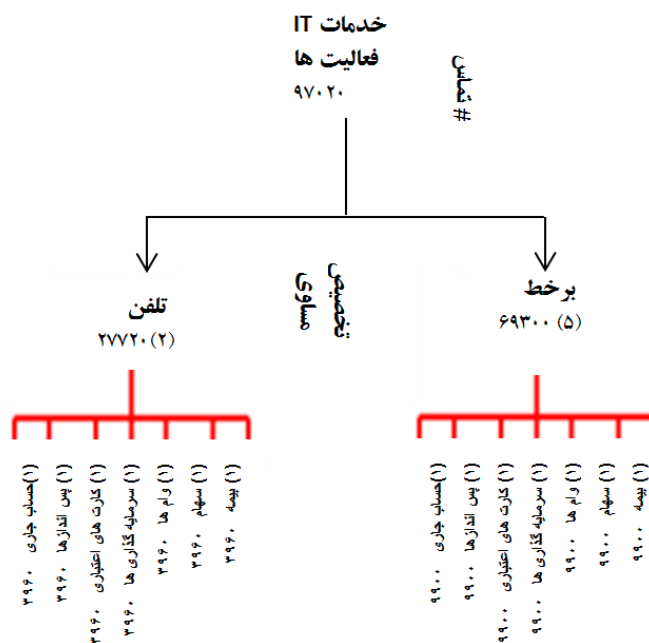
نیومان و همکاران (2004)، الگوی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت‌های را ارائه می‌دهند که بر بخش IT از یک شرکت توسعه نرم افزار تحت پوشش دولت تمرکز دارد.

برای اجرای الگوی ABC گام نخست عبارت است از کاهش هزینه‌های دفتر معین هزینه به چند مقوله اصلی، برای مثال: نیروی کار، اینترنت/ داده‌ها، تجهیزات، تلفن، نرم افزار و غیره. اغلب اوقات، هزینه‌های کارگر و تجهیزات، هزینه‌های اصلی IT را تشکیل می‌دهند. به همین طریق، تعداد فعالیت‌ها نیز تعدیل می‌شوند. برای مثال، نیومان و همکاران، در بررسی موردی خود، هشت "فرا فعالیت" را ارائه می‌دهند. تحلیل تقاضا، برنامه ریزی و طراحی؛ مدیریت و اجرای پروژه؛ پشتیبانی عملیات؛ پشتیبانی فنی، نگهداری وضع موجود، نظارت و اجرا. یکی از مهمترین گام‌ها، تعریف اهداف مرتبط با هزینه است، به عبارتی کالاها یا خدمات خاص مرتبط با IT است که توسط واحد فن آوری اطلاعات ارائه شده و هزینه آن به سایر بخش‌های سازمان محول می‌گردد. برخی از محرک‌های هزینه معمولاً زمان را تخمین زده و برخی دیگر مواردی مانند تعداد استخدام‌های قبل از پروژه، تعداد و هزینه پروژه‌ها، تعداد تماس‌هایی که با هر واحد کسب و کار برقرار می‌شود و غیره را نشان می‌دهند.

هدف بانک مورد مطالعه از بکارگیری ABC تقویت فرآیند تخصیص هزینه به نحوی است که بتوانیم هزینه‌های مربوط به مشتریان را تخصیص دهیم. بخش فن آوری اطلاعات، هزینه پروژه را متقبل شده و حدوداً هشت کارمند بر روی آن کار می‌کنند. بانک به ارائه خدمات نه تنها به سایر بخش‌ها بلکه به مشتریان عمده می‌پردازد، بنابراین به یک سیستم حسابداری مدیریت نیاز دارد تا سودآوری مشتری را محاسبه نماید. هزینه‌های IT بخش عمده هزینه‌های خدمات ارائه شده می‌باشند؛



شکل ۱: مدل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانک مورد مطالعه



شکل ۲: هزینه یابی آبشاری فعالیت های فن آوری اطلاعات در بانک مورد مطالعه

• تخصیص هزینه ها (بدون کارکنان ستادی)

تولید	۳۳,۳	٪۴۲
مدیریت روابط مشتری	۳,۲	٪۴
پردازنده مرکزی	۱۱	٪۱۴
کارت هوشمند	۷,۹	٪۱۰
فرآیند/ روش	۶,۱	٪۲
پردازش	۶,۳	٪۸
اینترنت	۹,۵	٪۱۲
خدمات پشتیبانی	۵,۵	٪۷
متفرقه	۰,۸	٪۱
جمع کل	۷۹,۲	٪۱۰۰

• هزینه های کارکنان ستادی

پشتیبانی فنی	٪۴,۷
نظارت	٪۴,۷
عملیاتی	٪۱۵,۷
تحقیق و توسعه	٪۳,۱
فرآیند	٪۱,۶
مدیریت پروژه	٪۷,۸
متفرقه	٪۵,۵
جمع کل	٪۴۳,۱

در مطالعه موردی تحقیق حاضر مدل چگونگی امکان رهگیری هزینه های IT را برای یکی از مشتریان اصلی بانک فراهم می سازد. این مشتری یکی از فروشگاههای زنجیره ای با تکنولوژی پیشرفته است. فرآیندهای مدیریت هزینه کارت های اعتباری و فرآیندهای مدیریت هزینه معاملات الکترونیکی مشتریان را تحلیل کرده ایم. در سال ۲۰۱۲ این فروشگاه، گردش مالی برابر با ۳۹۲ میلیون دلار و میانگین حجم معاملات بانکی به میزان ۲۳/۵ میلیون دلار داشت.

این بانک با سیستم مدیریت هزینه یابی به روش سنتی در سال ۲۰۱۲، طی عملاتی که با این فروشگاه داشته است، حاشیه سود ناخالص برابر با ۱۲۵ میلیون دلار را محاسبه کرده است. آنها تخمین می زنند که هزینه های سربرار حدوداً ۷۸ میلیون دلار است در نتیجه سودی برابر با ۴۷ میلیون دلار خواهد داشت. اما حسابدار مدیریت این بانک بر این باور است که این سودآوری براساس روش سنتی در فرآیند تخصیص هزینه ها، بزرگ نمایی می شود. بنابراین، وی تصمیم به استفاده از ABC برای یافتن سودآوری واقعی از این مشتری می گیرد.

در اینجا، روش تحلیل هزینه ها با استفاده از سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت آورده شده است.

را مدنظر قرار داد. برای محققان آتی پیشنهاد می‌نمایم که تحلیل‌های عمقی از کاربردهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت که به مشتریان تمرکز دارد را انجام دهند.

فهرست منابع

- * رهنمای رودپشتی، فریدون، (۱۳۹۲)، حسابداری مدیریت راهبردی مبتنی بر مدیریت هزینه ارزش آفرین، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- * رهنمای رودپشتی، فریدون، (۱۳۸۷)، مبانی حسابداری مدیریت رویکرد و دیدگاه نوین، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- * رهنمای رودپشتی، فریدون، (۱۳۸۶)، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مدیریت بر مبنای فعالیت، انتشارات ترمه.
- * رهنمای رودپشتی، فریدون، جلیلی، محمد (۱۳۸۶)، هزینه‌یابی هدف مبتنی بر ارزش آفرینی، انتشارات ترمه.
- * Anthony, R.N. (1993). La fonction contrôle de gestion [The Management Accounting Function], Paris: Publi-Union.
- * Cinquini, L. & Tenucci, A. (2006). Exploring the Relationship between Strategy and Strategic Management Accounting Techniques. Working Article Series, Social Science Research Network.
- * Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- * Hoffjan, A. & Wömpener, A. (2006). Comparative Analysis of Strategic Management Accounting in German—and English—Language General Management Accounting Textbooks. Schmalenbach Business Review, 58, 234-258.
- * Johnson, H. T. & Kaplan, R.S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting Systems. Boston: Harvard Business School Press.
- * Kaplan, R.S. & Anderson, S.R. (2007). Time-Driven Activity-Based Costing. Boston: Harvard Business School Press.
- * Mike, T. & Yi, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: and institutional perspective. Accounting and Business Research, September.
- * Neumann, B., Gerlach, J., Moldauer, E. (2004). Cost Management Using ABC for IT Activities and Services. Management Accounting Quarterly, 6(1), 29-40.
- * Roslender, R. & Hart, S.J. (2003). In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. Management Accounting Research, 14, 255-279.
- * Shank, J. & Govindarajan, V. (1989). Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting. Illinois: Burn Ridge Inc.
- * Wegmann, G. (2009). Investigation Author du potential Strategies du control de Destination [Research about the strategic potential of management accounting]. Dissertation for the

• هزینه‌های خدمات کارت هوشمند
 کارت هوشمند و تولید: $7.9 + 6.3 + (18\% * 43.1) = 21.9$
 میلیون دلار به شکل زیر تخصیص می‌یابد.

کارکنان ستادی (دائمی و خارجی) و آموزش	۷,۷
کل کارت‌های اعتباری و کارت هوشمند	۱۴,۲
	۲۱,۹

در پایان، حسابداران مدیریت، از طریق ABC توانستند به سودی بالغ بر ۲۸,۹۶۸ میلیون دلار دست یابند که همین سود از طریق سیستم هزینه‌یابی سنتی ۴۷ میلیون دلار برآورده می‌شد. این، یعنی هزینه‌های سربرار توسط سایر مشتریان پوشش داده شده و فروشگاه زنجیره‌ای هزینه‌بر برای بانک است. مدیران (IT) توضیح می‌دهند که این نوع اطلاعات، استراتژیک بوده و برای هدایت راهبرد بانک نسبت به مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵- نتیجه‌گیری و بحث

در این مقاله، به بررسی مدیریت هزینه‌یابی مبتنی بر مشتری با تمرکز بر فعالیت‌های IT و روش ABC در حالتی می‌پردازیم که در آن، مدیریت راهبردی هزینه و تحلیل سودآوری مشتری، سرفصل‌های اصلی برای شرکت‌ها به شمار می‌روند. مدل جدیدی از هزینه‌یابی با عنوان هزینه‌یابی آبخاری معرفی گردید که به منظور تسهیل فرآیند هزینه‌یابی در مدل ABC تلفیق گردید. ابعاد ارائه شده در جدول ۱ به ما نشان می‌دهد که روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌توانست به نحوی ساخته و پرداخته شود که محرک‌ها و تمرکز بر مشتریان، زمینه تحلیل سودآوری مشتری را فراهم آورند. مطالعه موردی که در بخش IT بانک انجام گرفت، یک الگوی مشابه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت را نشان می‌دهد که مدیران را قادر به تحلیل دقیق‌تر سودآوری مشتریان می‌نماید. همانگونه که ذکر شد، نتایج محکم مدیریتی و سازمانی می‌تواند زمانی بدست آید که این نوع از حسابداری مدیریت بکار گرفته شود. در واقع، یک مدیریت هزینه‌یابی مبتنی بر مشتری به سمت به اشتراک‌گذاری اطلاعات بیشتر با مشتری سوق می‌یابد. در برخی موارد، مشتری می‌تواند تبدیل به شریک شده و سیستم مدیریت هزینه هم تبدیل به یک فرآیند مدیریت هزینه بین سازمانی گردد. در نهایت به منظور محاسبات دقیق‌تر سود بهتر است از روشهای توسعه یافته هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نسبت به روشهای سنتی استفاده نماییم. همچنین برای سهولت انجام کار می‌توان استفاده از روش هزینه‌یابی آبخاری

Accreditation to Supervise Doctoral Research (Ph.D. Supervisor), University of Nice, France.

- * Wegman, G. (2013). Cost Management for IT Activities: A Case Study in the IT Division of a French Bank using Activity-based Costing

یادداشت‌ها

- ¹ - Activity Based Costing
² - Customer Profitability Accounting
³ - Strategic Management Accounting
⁴ - Information Technology
⁵ - Stakeholder Theory
⁶ - Time-Driven ABC
⁷ - Cascade Costing