

عنوان مقاله: سازمانها و ناکامی سیستم‌های هزینه یابی

مؤلف/مترجم: علی خوزین

موضوع: هزینه یابی

سال انتشار(میلادی): 2006

وضعیت: تمام متن

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره 178

چکیده: مدیریت هزینه ها در کنار افزایش کیفیت و نیز قیمت گذاری صحیح محصولات در بازارها از چالشهای اساسی و لحظه‌ای پیش روی مدیران و فعالان محیط کسب و کار است. در این راستا سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی زیادی پا به دنیای تجاری نهاده و به سرنوشت‌های متفاوتی دچار شده اند. سیستم ABC/ABM (ACTIVITY BASED MANAGEMENT/ACTIVITY BASED COSTING) یکی از راهکارهایی بود که پیاده سازی و اجرای صحیح آن در عمل مزایای زیادی برای استفاده‌کنندگان به همراه داشت. در این مقاله ضمن اشاره به مزایای بی‌شمار استفاده از سیستم هزینه یابی و مدیریت بر مبنای فعالیت، دلایل مختلف شکست استفاده از چنین سیستم‌هایی و راههای جلوگیری از آن ذکر شده است. دانستن موارد ایجاد اشکال و دوری جستن از آنها منشا پیاده سازی و اجرای موفق سیستم‌ها می شود. مباحث و دلایل شکست و راهکارهای مطرح شده در پیاده سازی و اجرای سیستم‌های تجاری و مدیریتی نیز قابل بسط است و آگاهی از آنها دیدگاه مناسبی برای مدیران ایجاد و بر هوشیاری آنان در مراحل فوق می افزاید.

مقدمه

در بازارهای رقابتی توسعه یافته جهانی، تلاش سازمانها به منظور سازگاری با محیط رقابتی، پویا و پیچیده امروزی به منظور بقا امری بدیهی است. در این راستا سیستم‌های زیادی جهت هزینه‌یابی خدمات و محصولات، کاهش هزینه ها، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد و... و در نهایت افزایش ارزش ارائه شده است. سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی با استفاده از چند محرک هزینه گزارشهای مالی را به طور گمراهانه پشتیبانی می‌کردند و اطلاعات تحریف شده ارائه می دادند. در چنین فضایی سازمانها به‌طور فزاینده‌ای در پی اصلاح سیستم‌های هزینه‌یابی خود شدند. مقصود از یک سیستم هزینه‌یابی اصلاح شده، سیستمی است که ناهمگونی مصرف منابع به وسیله خدمات،

محصولات یا مشتریان را به گونه‌ای بهتر اندازه‌گیری کند و همچنان افزایش رقابت و پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات عاملی تعیین کننده در طراحی چنین سیستمی بود.

یکی از روشهای جدید، سیستم هزینه یابی. مدیریت بر مبنای فعالیت بود که مزایای چشمگیری نسبت به روشهای سنتی هزینه یابی بر مبنای حجم داشت. بنابراین شرکتها تصمیم به پیاده سازی و استقرار سیستمهای ABM/ABC گرفتند تا از مزایای فراوان آن بهره‌مند شوند. ولی واقعیت آن است که در پیاده سازی و اجرای سیستمهای هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت باید محافظه کارانه و هوشمندانه عمل کرد، زیرا میزان موفقیت چنین سیستمهایی کمتر از حد قابل تصور است. البته چنین کاستی‌هایی کمتر از آن چیزی است که بیشتر کارکنان و مدیران از داده‌های ورودی به سیستمهای هزینه‌یابی سنتی به دست می‌آورند. شکل 1، سه مسیری که ممکن است طرحهای ABM/ABC بپیمایند را نشان می‌دهد.

همانطور که در شکل پیداست تنها یک مسیر از سطح مطلوب بالاتر رفته و قابل حفظ است. در ابتدا هر سه مسیر از نقطه آغاز به سرعت به سمت بالا می‌روند و به نقطه اوج می‌رسند، ولی ناگهان مسیر آنها از هم جدا می‌شود و دو مسیر به سمت ناکامی و یک مسیر به سوی موفقیت می‌رود. اکنون ما نیز این مسیرها را می‌پیماییم تا تجربه آنها را فراگیریم.

مسیر زیرین که به سمت قهقرا می‌رود توسط افرادی دنبال می‌شود که با به کارگیری ABM/ABC از غفلت رها می‌شوند ولی با این وجود به موفقیت دست نمی‌یابند.

مسیر میانی، بازتاب وجود افراد با نفوذی است که همچنان به پشتیبانی خود از مزیت‌های تفکر ABM/ABC ادامه می‌دهند و قدرت شخصیت سازمانی آنها به گونه‌ای است که به ادامه جریان پیاده‌سازی و استفاده از ABM/ABC منجر می‌شود. متأسفانه اطلاعات هزینه‌یابی که چنین سیستم‌هایی به کارکنان ارائه می‌کنند، به اندازه کافی مفید نیست تا از سطح قابل قبول عبور کند به طوری که شایستگی سیستم نمایان شود. اصطلاحاً گفته می‌شود چنین سیستم‌هایی از لحاظ هزینه و منفعت، اقتصادی نیستند. مسیر فوقانی طرحهای موفق ABM/ABC را نشان می‌دهد که مزیت‌های زیادی برای استفاده کنندگان به همراه داشته‌اند و باعث انجام بهتر امور و تصمیم‌گیریهای صحیح شده‌اند.

### سیستم ABM/ABC چیست؟

هزینه یابی بر مبنای فعالیت را می‌توان بسط تکامل یافته‌ای از روش تخصیص دو مرحله‌ای هزینه تلقی کرد که شالوده سیستم‌های نوین هزینه یابی صنعتی و محاسبه بهای تمام شده محصولات و به تبع آن قیمت‌گذاری فروش محصولات است. در هزینه یابی سنتی، هزینه‌ها عموماً بر مبنای حجم به محصولات تخصیص می‌یابند، در حالی

که هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت، محصولات و خدمات تولید شده، مستقیماً مصرف کننده منابع نیستند، بلکه مصرف کننده فعالیتها هستند. بنابراین در ABM/ABC بر فعالیت به عنوان موضوع هزینه یابی تاکید می شود، زیرا فعالیت عامل اصلی ایجاد هزینه است. در این سیستم ابتدا هزینه ها به فعالیتها و سپس از طریق فعالیتها به موضوعات دیگر (مانند محصولات، خدمات، دواير و...) تخصیص می یابد. پس از مشخص شدن هزینه ها، مدیران به فعالیتها بیشتر توجه می کنند و حساسیت بیشتری نسبت به فعالیتها نشان می دهند. از این نظر هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت، سیستم تسهیم هزینه بر مبنای رسیدگی و تحقیق است، به نحوی که از طریق تجزیه و تحلیل واحد اقتصادی و فرایندهای مورد عمل، محرکهای هزینه یعنی همان فعالیتهای اصلی شناسایی می شوند. محاسبه صحیح بهای تمام شده محصول و قیمت فروش محصولات، بهبود فرایند تولید، حذف فعالیتها، زاید، شناخت محرکهای هزینه، شناخت فعالیتهای دارای ارزش افزوده و به تبع آن حذف فعالیتها، بی ارزش، برنامه ریزی عملیات و تعیین راهبرد تجاری واحد اقتصادی و سنجش صحیح عملکرد نیازمند اطلاعاتی است که ABM/ABC به مراتب بهتر از سیستمهای سنتی حسابداری مدیریت فراهم می آورد. هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت می تواند محوری باشد که اجزای پیچیده سیستم پیشرفته مدیریت هزینه پیرامون آن نگهداری می شود و اگر با دوراندیشی و دقت پیاده نشود، می تواند تلاش مدیریت جامع هزینه را خنثی کند. به هر حال استفاده مفید از سیستمهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت در نهایت منجر به افزایش ارزش شرکت می شود. زیرا با استفاده از تکنولوژی ABM/ABC، بهای تمام شده روشهای ناکارآمد صنایع را می توان شناسایی کرد و میزان صرفه جویی ناشی از بهبود آن روشها را نیز شناسایی و اندازه گیری کرد. همچنین طراحی مجدد برنامهها توسط یک تحلیل گر ABC با استفاده از فرایندهای کارا، کاهش بهای تمام شده و بالابردن کیفیت را در بر دارد و چه نتیجه ای بهتر از این، می توان از یک فرایند، در شرایط رقابتی کنونی انتظار داشت.

حال باید دید که چه چیز باعث می شود تا بسیاری از طرحهای ABM/ABC به مسیر فوقانی دست پیدا نکنند؟ یادگیری از ناکامیها در پیاده سازی طرحهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت قبلی باعث افزایش شانس موفقیت طرحهای آتی می شود.

دلایل ناکامی برخی از سیستمهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت

یکی از راههای رسیدن به موفقیت این است که اشتباهات دیگران را تکرار نکنیم و به اصلاح آن چیزهایی بپردازیم که باعث شکست طرحهای ABM/ABC شده است. دانستن دلایل ناکامیها به پیاده سازی آگاهانه سیستم کمک می کند و می توان با دوری جستن از آنها با موفقیت بالایی نسبت به اجرای سیستم ها اقدام کرد. به طور کلی علل زیادی برای مشکلات به وجود آمده بر سر پیاده سازی طرحهای هزینه یابی / مدیریت بر مبنای فعالیت وجود دارد که معمولاً آنها را در چهار طبقه به شرح زیر طبقه بندی می کنند:

\_موارد اصلی بازدارنده

\_عدم پذیرش توسط استفاده کنندگان

\_موانع سازمانی

\_سایر موارد ایجاد مشکل

موارد اصلی بازدارنده

موارد اصلی بازدارنده ها زمانی اتفاق می افتد که:

- طرحهای ABM/ABC تنها به وسیله قسمتهای مالی و حسابداری راه اندازی می شود (یا حسابداران از آن استفاده بیش از اندازه کنند) و از مشارکت و همفکری سایر قسمتهای تاثیرگذار و ذی نفع در پیاده سازی سیستم بهره ای گرفته نشود، همچنین استفاده از آن به طور هوشمندانه صورت نگیرد و تبدیل به یک مورد روزمره مانند بسیاری از فعالیتهای مالی و مدیریتی شود. بنابراین قبل از پیاده سازی سیستمهای ABM/ABC ، می بایست از نیازهای اطلاعاتی و نیز امکانات اطلاع رسانی قسمتهای عملیاتی و بخشهای زنجیره ارزش نیز آگاهی حاصل کرد و بر حسب آن اقدام به طراحی و ادامه مراحل پیاده سازی و اجرا کرد.

-فهم اطلاعات و مسائل مالی معمولاً برای بسیاری از افراد عادی مشکل است و اطلاعات جدید حسابداری را نمی توان از روی اجبار به افراد منتقل کرد. بلکه می بایست مزایای سیستمهای ABM/ABC و معایب سیستمهای سنتی هزینه یابی را به افراد شناساند و اجازه داد تا کارکنان خود به مزیت سیستم جدید آگاه شوند. هر چند هزینه یابی بر مبنای فعالیت عمدتاً به عنوان سیستمی برای هزینه یابی شهرت یافته اما این وظیفه تنها از کاربردهای اولیه آن است. در ابتدای فراگیری هزینه یابی بر مبنای فعالیت، دیدگاه وسیع تری مورد نیاز است.

-ابتکارات جدید ABM/ABC یک روش عادی و بدون اهداف محسوس و از پیش تعیین شده باشد به طوری که سیستمها یا مدلهای ABM/ABC به شکل خیالپردازانه ایجاد شوند. در طی مراحل اجرا همواره می بایست با

استفاده کنندگان در ارتباط بود، مشکلات آنها را شناسایی و از طریق دریافت بازخوردهای دائمی و بموقع از استفاده کنندگان از حل مشکلات آنها و بهبود وضعیت اطمینان حاصل کرد.

-چنین عقیده‌ای وجود دارد که محاسبه ساده داده‌های سیستم ABM/ABC برای استفاده کنندگان بسیار دلپذیر است. در واقع بدون وجود یک برنامه ریزی مناسب، مزیتی نصیب استفاده کنندگان نمی‌شود، حتی اگر آنان به اطلاعات جدید را به دست آورند، و چیزهایی نیز از آن بیاموزند. بهتر است استفاده کنندگان بدانند که چگونه هزینه یابی بر مبنای فعالیت، سیستم‌های موجود گزارشگری مالی را بهبود بخشیده است و از مراحل مختلف ردیابی هزینه ها به فعالیتها و موضوعات هزینه یابی آگاه شوند.

-اطلاعات سیستم ABM/ABC با سیستم‌های اداری-حسابداری رسمی رقابت کند. ارزیابی عملکرد کارکنان اغلب با سیستم‌های رسمی در ارتباط است و استفاده مناسب نکردن از سیستم‌های ABM/ABC در چنین سیستم‌هایی ممکن است همچنان منجر به تشویق تلویحی کارکنان به رفتارهای نامناسب شود.

-ایستادگیهای قوی که در مقابل تغییرات وجود دارند دست کم گرفته شود. مدیران و تاجران بی‌اطلاع از مسائل مالی فکر می‌کنند سیستم مالی موفق، سیستمی است که به‌طور ماهانه گزارشهای مالی تهیه کند و به تراز نمودن دفاتر حسابداری و مالی بپردازد. سوال آنها این است که «چه اشکالی در سیستمی که همه ماهه به نتایجش دست پیدا می‌کند وجود دارد؟». باید به این گروه نیز با دقت و حوصله معایب سیستم سنتی برای مبنای حجم و مزایا و بهبودهای بالقوه سیستم جدید و تاثیر آن را بر تصحیح تصمیم‌گیریهای نادرست گذشته نشان داد. در چنین مواقعی استفاده از فنون شبیه‌سازی بسیار مفید است.

-درجه بی‌اعتمادی گروههای مختلف استفاده کنندگان، نسبت به اعداد و ارقام جدید محاسبه شده توسط سیستم هزینه‌یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت از سوی تیم طراحی دست کم گرفته بشود. با ردیابی صحیح و دقیق بهای تمام شده توسط سیستم ABM/ABC، نتایج بهای تمام شده تولیدات، خدمات یا خروجیهای فرایند، اختلاف قابل توجهی با آنچه که توسط سیستم‌های سنتی به دست می‌آید، خواهد داشت. این اختلاف یک شک و حتی شوک سازمانی قوی به وجود می‌آورد. بنابراین بایستی نتایج حاصله و مستندات محاسبه شده را به تدریج به ارکان مختلف سازمان مخابره کرد.

-بعضی از قسمتهای سازمان به شدت تحت تاثیر هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت قرار می‌گیرند. به‌عنوان نمونه مدیران تولید که مسئول تولید محصولات با حاشیه سود مشخص هستند، زمانی که ببینند حاشیه سود محاسبه شده در سیستم سنتی، توسط سیستم ABM/ABC رد شده یا بسیار کمتر از قبل و یا حتی تبدیل به زیان شده است، به شدت با حضور سیستم‌های هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت در سازمان مخالفت می‌کنند.

-ممکن است مهندسی طراحی سیستم‌های ABM/ABC بسیار سختگیرانه باشد، به جزئیات به‌طور زیاده روی پرداخته شود و به تمامی روشهایی که داده‌هایشان مفید به‌نظر نمی‌رسید ایراد وارد شده باشد. این که سیستمی معتبر است یا خیر ، اغلب مسئله‌ای توافقی است. اگر دقت سیستمی بارها مورد امتحان قرار گیرد، عاقبت آن سیستم مورد شکست یا ایراد قرار می‌گیرد. عیب دیگر چنین سیستم‌هایی عدم تعریف دقیق یا تعریف ضعیف فعالیتها ، وجود تعداد زیاد فعالیت‌های محرک هزینه و وجود نداشتن موضوعات هزینه مشخص که مصرف کننده فعالیتها باشند، است. در طراحی سیستم‌های ABM/ABC می‌بایستی در شناسایی فعالیتها و طبقه بندی فعالیت‌های مشابه دقت و از تعدد زیاد مراکز هزینه و سطوح فعالیتها پرهیز کرد.

موارد عدم پذیرش توسط استفاده کنندگان

ممکن است، استفاده کنندگان به علت مواردی که در زیر آمده است، سیستم هزینه یابی/ مدیریت را برمبنای فعالیت رد کنند. زمانی که:

-کارکنان قسمت فروش و بازاریابی نمی‌دانند که چگونه در مقابل نتایج جدید حاشیه فروش محصولات، واکنش نشان داده و عمل مناسب انجام دهند. آیا آنان همچنان باید به تولید، بازاریابی، فروش و خدمات خود ادامه دهند یا خیر. مدل هزینه یابی برمبنای فعالیت مشکل کم نمایی بهای تمام شده محصول در حجم تولید کم و بیش نمایی بهای تمام شده محصول در حجم تولید بالا را حل می‌کند و بدین‌وسیله اطلاعات جدید در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می‌دهد.

-سیستم‌های ABM/ABC تمام اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری تولید و برنامه‌ریزی را فراهم نکند و مصارف گوناگون و نامناسب منابع و هزینه های آنها را منعکس نکند. با استفاده از ABM/ABC ممکن است به نتایج جدیدی در مورد استراتژی‌های بازار، تولید و موقعیت کالاها در چرخه تجاری دست پیدا کنیم و در نتیجه اطلاعات بیشتری توسط مدیران در تصمیم‌گیریهای راجع به مشتریان، بازار و عملکردهای مربوط به کار گرفته می‌شود.

-به طرح‌های ABM/ABC به‌عنوان یک برنامه بهبود رقیب نگریسته شود، در حالی که ABM/ABC توانایی‌های برنامه‌های بهبود موجود را افزایش می‌دهد. نکته مهم اینجاست که بهبود مستمر، رمز بقای سازمان در محیط تجاری بسیار رقابتی امروزی است. با رشد تکنولوژی و به کارگیری علوم جدید، طراحی و پیاده سازی سیستم‌های اطلاعاتی مدرن که خروجیهای واقعی‌تری به همراه داشته باشند، نیاز اساسی سازمان است.

-داده‌های سیستم ABM/ABC ممکن است موجب رنجش بعضی از کارکنان شود. ممکن است منجر به این شود که در مورد نحوه کار بعضی کارکنان تجدید نظر شود ، شیوه‌ها و عملکردها و راه‌های جدید انجام کار در نظر گرفته شود یا نسبت به حذف ، جابجایی یا جایگزینی بعضی کارکنان یا تجهیزات اقدام شود. سیستم هزینه یابی

بر مبنای فعالیت، سرپرست هر قسمت شغلی را وادار می‌کند تا کار را به شیوه ای انجام دهد که محصولات هزینه یابی، عملیات انجام و عملکردها عادلانه تر اندازه گیری شود.

موانع سازمانی

موانع سازمانی موفقیت ABM/ABC شامل شرایط و موارد زیر است:

- پس از شروع هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت، قدمهای بعدی به آهستگی برداشته شود. اگر مراحل مختلف پیاده سازی طرح‌های ABM/ABC زیاد به طول بیانجامد، انرژی زیادی به هدر رفته و منابع انسانی و سازمانی زیادی نیز زائل می‌شود. لازم است که گروه اجرایی پیاده سازی، به طور تمام وقت به کار گرفته شوند و طی مدت زمان معقولی طرح پیاده سازی را به اتمام رسانند تا بدین ترتیب علاقه مندی بیشتری را به سوی به کارگیری سیستم جدید، جلب کنند.

- اگر قسمت مورد نظر صرفاً مرکز هزینه بوده و مسئولیتی در قبال سود یا زیان نداشته باشد کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و جذابیتی برای استقرار سیستم‌های جدید به وجود نمی‌آورد. آشنایی مراکز هزینه با یکدیگر و ایجاد رقابت بین آنها از طریق تشویق کردن در کارایی بیشتر فعالیتها و حذف فعالیت‌های زائد و بدون ارزش افزوده به جدیت و جذابیت به کارگیری سیستم جدید می‌انجامد.

- پراکندگی کمی در مورد اعداد و ارقام به دست آمده تولیدات نهایی وجود داشته باشد، متعاقباً ممکن است بهای تمام شده هر یک از اجزای تولیدات یا خدمات به طور نامناسب محاسبه یا میانگین آنها در نظر گرفته شود که خود باعث می‌شود تغییرات کمی در قیمت‌های نهائی به وجود آید.

- مدیران ارشد سازمان خود مستقیماً عملیات اجرای ABM/ABC را در اختیار بگیرند و به تعریف استانداردها و تعریف فعالیتها پردازند. این امر مانع درگیر شدن و مشارکت سایر استفاده کنندگان و کارکنان می‌شود و بدین ترتیب بسیاری از مزایای سیستم جدید از بین می‌رود.

- با استفاده از تکنیکهای جدید مدیریت هزینه در بهبود بهره‌وری و پشتیبانی تصمیمات، تجربیات گذشته در سازمان بدون استفاده بماند و متخصصان قبلی نیز نیاز به آموزشهای جدید پیدا کنند و اگر چنین آموزشها و تغییر دیدگاههایی بوجود نیاید از سیستم‌های جدید به طور مناسب استفاده نخواهد شد.

- شهرت و اعتبار هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت به عنوان ابزار بهبود، به وسیله مخالفان و به بهانه پرهزینه و ناکارآمد بودن، از بین برود. ارائه تجربیات موفقیت آمیز سایر شرکتها و تاثیر به کارگیری شیوه هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت بر بهبود وضعیتها، روش مناسبی برای حل این مشکل است.

سایر موارد ایجاد اشکال

سایر موارد اشکال که بر موفقیت ABM/ABC تاثیر می گذارد به شرح زیر است:

- سر گروه تیم طراحی جسارت کافی برای ایجاد تغییرات را نداشته باشد. سرگروه یا مسئول تیم طراحی باید علاقه مندترین فرد از میان افراد صاحب صلاحیت بوده و آماده دریافت و تحلیل انبوهی از اطلاعات و عقاید و کار تحت شرایط سخت باشد.

- آموزش و آگاهی رسانی در مورد ABM/ABC به شرطی اتفاق می افتد که استفاده کنندگان داخلی از مزایای آن بهره مند شوند و به افراد متناسب با عملکردها و شرایط سازمانی آموزش داده شود، در غیر این صورت افراد ناآگاهانه به استفاده غیر مفید از سیستم می پردازند.

- محرکهای هزینه فعاليتها، نرخ یا الگوی مصرف مربوط به فعاليتهاي مختلف را به خوبی منعکس نکنند. اگر محرکهای هزینه همبستگی ضعیفی با هزینه فعاليتها داشته باشند در نهایت گزارشهای سیستم ABM/ABC نیز به دور از واقعیت و گمراه کننده خواهد شد. در انتخاب محرکهای هزینه باید به عواملی از جمله هزینه های تعیین محرک، همبستگی بین فعالیت و محرک فعالیت و آثار رفتاری ناشی از تعیین محرک به دقت توجه کرد.

- داده های قابل اندازه گیری مانند تعداد جابجایی مواد، ساعات انجام انواع مختلف فعاليتها، میزان مصرف منابع و... غیر قابل دسترس و ناآماده باشند. بنابراین در مرحله طراحی ابتدا ضروری است نسبت به شناخت کامل، مستندسازی و کمی سازی داده های مورد نیاز اقدام شود.

- دامنه مدل بهای تمام شده تنها محدود به عملیات تولید شود و بسیاری از جنبه های مهم و با اهمیت سازمانها را از قبیل تحقیق و توسعه، طراحی، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش را در بر نگیرد. هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت قسمتی از بدنه سیستم کیفیت جامع در سازمان است و تمام ارکان سازمان را تحت تاثیر منافع خود قرار می دهد.

نتیجه گیری

پیاده سازی سیستم های جدید اطلاعاتی، مدیریتی و هزینه یابی همانند ABM/ABC در سازمانها امری بدیهی و غیر قابل اجتناب است، اما گاهی پس از پیاده سازی چنین سیستم هایی میزان موفقیت کمتر از حد قابل تصور است و دلیل آن ناشی از عوامل مختلفی است. این دلایل را می توان در چهار گروه عمده، شامل موارد اصلی یا بازدارنده، موارد عدم پذیرش توسط استفاده کنندگان، موانع سازمانی و سایر موارد ایجاد اشکال طبقه بندی کرد.



آموزش صحیح کارکنان و مدیران و ایجاد شناخت کافی از سیستم‌های جدید و معرفی مزایای آنها در سازمان، راه حل بسیاری از مشکلات موجود در راه پیاده سازی و اجرای سیستم ABM/ABC است. به طور کلی دانستن دلایل شکست و ناکامی پیاده سازی و اجرای سیستم های هزینه یابی/مدیریت بر مبنای فعالیت باعث کمتر شدن و به حداقل رسانیدن احتمال شکستها می شود. با آگاهی از دلایل ایجاد ناکامی می توان به دنبال راههای رفع مشکلات و انجام پیش بینی ها و به کارگیری تدابیر لازم در پیاده سازی بود. بدین ترتیب شانس موفقیت را به حداکثر می رسانیم تا سازمان از مزایای فراوان ABM/ABC بهره برد و نهایتاً ارزش افزوده سازمان افزایش یابد. 0

منابع

- 1- عزیزی، احمد. مدرس، احمد «هزینه یابی بر مبنای فعالیت» نشریه شماره 140 سازمان حسابرسی، دی ماه 1379.
- 2- Cokins, Gary. "Activity Based Cost Management ".Mc Graw-Hill Companies, Inc., 1996.
- 3- Johnson, H. Thomas and S. Kaplan, Robert. " Relevance Cost ; the Rise and Fall of Management Activity " (Boston) MA: Harvard Business School Press, 1987.
- 4- T. Horngren, Charles. " Cost Accounting: A Managerial Emphasis" Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, 1997.