

مدیریت هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده اقتصاد

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۱، ارزیابی متوازن ۲ و ارزش افزوده اقتصادی ۳ ابزارهای

مدرنی شمرده می‌شوند که به منظور اندازه‌گیری عملکرد مدیریت به کار می‌روند و

بسیاری از شرکتها در سراسر اروپا از آن استفاده می‌کنند.

آیا چارچوبهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده

اقتصادی با یکدیگر ناسازگارند یا می‌توان آنها را در یک سازمان با همدیگر به کار

برد؟

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و ارزیابی متوازن اطلاعاتی را فراهم می‌آورند که مدیران

جهت تصمیم‌گیری‌هایی که منجر به خلق ارزش می‌شود به آن نیازمندند. ارزش افزوده

اقتصادی فراهم‌آورنده چارچوب تصمیم، معیارهای عملکرد و محرکهایی است که

مدیریت را برای خلق ارزش بر می‌انگیزد.

برای درک بیشتر مفاهیم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده

اقتصادی می‌توان تجارت را به فوتبال تشبیه کرد. مربی یک تیم فوتبال به عوامل

متعددی جهت موفقیت نیاز دارد. برای مثال به دست آوردن ضربه‌های ایستگاهی،

به دست آوردن کرنر، فراهم‌سازی یک دفاع محکم و داشتن یک دروازه‌بان مناسب. اما

در پایان مسابقه تنها چیزی که اهمیت دارد این است که مسابقه را برده‌ایم یا

باخته‌ایم نه اینکه در طول بازی چند کرنر یا چند ضربه ایستگاهی به دست آورده‌ایم.

در تجارت نیز مدیر معیارهای زیادی را برای کسب موفقیت لازم دارد. هزینه‌یابی

بر مبنای فعالیت و ارزیابی متوازن معیارهایی هستند که مدیر را در تصمیم‌گیری و

دستیابی به موفقیت یاری می‌رسانند، اما آیا صرفاً استفاده از این معیارها دلیل بر

موفقیت است؟

این موضوع که مدیریت برای دستیابی به موفقیت به این معیارها نیاز دارد امری

بدیهی است اما تعیین‌کننده برد یا باخت شرکت ارزش افزوده اقتصادی است؛ با

به‌کارگیری ارزش افزوده اقتصادی مدیران در استفاده از اطلاعات به‌منظور خلق

ارزش و خواسته مالکان برانگیخته می‌شوند. نیاز سازمانها به سازگاری با محیط

تجاری پویا و پیچیده امروزی برای ادامه بقا که ناشی از توسعه بازارهای رقابتی

است از یک سو و از سوی دیگر فشار مجامع سرمایه‌گذار به مدیران جهت تعیین

ارزش و تبیین معیارهای اندازه‌گیری دقیق و شفاف، باعث شد سازمانها سیستمهای

سنتی پاداش و اندازه‌گیری عملکرد را که در دهه قبل به‌وجود آورده بودند مورد

بازنگری قرار دهند و دوباره آنها را بیازمایند که آیا مبنای صحیح و قابل اتکایی

برای تصمیم‌گیری بوده‌اند یا خیر؟ در حال حاضر تکنیکهای اندازه‌گیری بیشتر از

اینکه بر چارچوبهای حسابداری استوار باشند براساس تئوریهای اقتصادی بنا

شده‌اند.

اما برآستی شرکت باید از چه چارچوبی استفاده کند؟ و زمانی که چارچوب جدیدی

در حال اجراست آیا این بدان معنی است که شرکت باید دیگر چارچوبها را نادیده

بگیرد؟

این مقاله سه چارچوب هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده

اقتصادی را که استفاده از آنها در صنایع به‌طور گسترده در حال افزایش است مورد

بحث قرار می‌دهد. اگر چه در این مقاله به‌طور خلاصه این سه چارچوب توصیف

می‌شود اما بیشتر با جواب این سؤال سروکار داریم که آیا می‌توان این چارچوب‌ها

را به‌طور همزمان به‌کاربرد یا آنها با هم ناسازگارند؟

این مقاله بیان می‌کند که این چارچوبها در واقع مکمل همدیگرند و زمانی که با هم

به‌کاربرده شوند می‌توانند بسیار موثر باشند.

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

با متنوع شدن تولیدات و مشتریان یک سازمان، تخصیص هزینه‌های سربار نیز امری

گمراه‌کننده و تحریف‌کننده بهای تمام‌شده تولیدات یا خدمات خاص می‌گردد.

همان‌طور که می‌دانیم سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و سیستم هزینه‌یابی سنتی

از لحاظ نحوه تخصیص هزینه‌های سربار با یکدیگر متفاوتند. این تفاوت در شکل ۱

نشان داده شده است. بدین معنی که در سیستم هزینه‌یابی سنتی، هزینه‌های سربار

تنها بر اساس یک محرک هزینه که می‌تواند حجم تولید، ساعات کار مستقیم، ساعات

کار ماشین یا میزان دستمزد مستقیم باشد تسهیم می‌گردد و این نمی‌تواند مبنای

صحیحی برای تسهیم هزینه‌های سربار پدید آورد، زیرا برای مثال، محصولی که

چرخه عملیات تولیدی آن کوتاه است ممکن است به میزان غیرمتناسبی از هزینه‌های

انبار یا بارگیری بهره ببرد. لذا حسابداری صنعتی به شکل سنتی پیام نادرست به

مدیران می‌دهد. اما در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، تسهیم هزینه‌های سربار

شامل دو مرحله است که در مرحله اول فعالیت‌های عمده شناسایی می‌شوند و هزینه

سربار به تناسب منابعی که در هر فعالیت مصرف می‌شود به آن فعالیتها تخصیص

می‌یابد. سربار تخصیص یافته به هر فعالیت هزینه انباشته فعالیت نامیده می‌شود.

پس از تخصیص سربار ساخت به فعالیتها در مرحله اول، محرکهای هزینه مناسب

و مربوط به هر یک از فعالیتها شناسایی می‌شوند. سپس در مرحله دوم هزینه

انباشته هر فعالیت به نسبت مقدار مصرف محرکهای هزینه در هر یک از خطوط تولید

محصول به این خطوط تخصیص داده می‌شود. این سیستم هزینه‌یابی می‌تواند

اطلاعات بهتری را برای تصمیم‌گیریهای استراتژیک مدیریت فراهم آورد و به

تشخیص هزینه‌های بدون ارزش افزوده کمک کند. بنابراین هزینه‌یابی بر مبنای

فعالیت، کیفیت تولید و هزینه‌یابی را بهبود می‌بخشد.

مدیران برای آنکه بتوانند عملکرد شرکتشان را بهبود بخشند نیازمند شناخت

چگونگی اثر متقابل بهای تمام شده با دیگر معیارهای عملکرد هستند. این موضوع به

کمک تکنیک ارزیابی متوازن حل می شود.

متوازن

ارزیابی

با توسعه شرکتها بتدریج مدیریت از مالکیت جدا می شود و بحث مسئولیت

پاسخگویی به وجود می آید، بدین معنی که مدیران در برابر مالکان باید پاسخگو

باشند. با تمایز مالکان از مدیران و توجه به اینکه مالکان آگاهی کمی از مسائل مالی

دارند و به اطلاعات گزارش شده از سوی مدیریت متکی هستند آنان به ارزیابی

عملکرد مدیریت نیاز دارند و در این ارزیابی ناچار به استفاده از اندازه گیری

می باشند (مثالی در ادبیات مدیریت وجود دارد که اگر کسی نتواند چیزی را اندازه

بگیرد نمی تواند آن را اداره کند)، اما اگر این اندازه گیری تنها متکی بر ارقام و

اطلاعات مالی باشد نمی تواند مبنای صحیحی برای قضاوت و تصمیم گیری پدید

آورد. یک دلیل این امر این است که مدیران مسئول گزارش ارقام و اطلاعات مالی

هستند و ممکن است اطلاعات گزارش شده انعکاسی از عملکرد واقعی شرکت نباشد.

البته اگر مدیران اطلاعات مالی را به طور واقعی و صحیح هم گزارش کرده باشند تنها

اتکا به این اطلاعات در ارزیابی عملکرد مدیران کافی نیست. برای درک بیشتر

موضوع فرض کنید شرکتی در دو سال متوالی دارای سود یکسانی باشد، اما در

سال دوم اقداماتی در جهت جلب بیشتر رضایت مشتریان انجام داده یا اقدام به

برگزاری دوره‌های آموزشی جهت افزایش مهارت و تخصص کارکنان کرده است.

افزایش رضایت مشتریان نشانه فروش بیشتر و به دنبال آن کسب سود بیشتر

در آینده است و از طرف دیگر افزایش مهارت و تخصص کارکنان موجب افزایش

کارایی و بهره‌وری خواهد شد. اما اگر بخواهیم تنها از بُعد مالی عملکرد شرکت را

اندازه بگیریم شرکت در هر دو دوره عملکرد یکسانی داشته ولی واقعیت این است که

شرکت در سال دوم عملکرد بهتری داشته است. ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را

از چهار دیدگاه کلیدی (شکل ۲) اندازه‌گیری می‌کند:

* مالی،

مشتری،

*

شرکت،

داخلی

رویه‌های

*

رشد.

و

آموزش

*

هر دیدگاه دو تا پنج معیار خواهد داشت که این معیارها باید بعد از استقرار

شوند.

تنظیم

استراتژی

بنابراین ارزیابی متوازن، عملکرد سازمان را هم از بعد مالی و هم از بعد غیرمالی

می‌کند.

اندازه‌گیری

ارزیابی متوازن به وسیله کاپلان و نورتون (David & Robert Kaplan)

(Norton) به منظور تبدیل چشم‌انداز ۶ و استراتژی ۷ به هدفها ۸ ارائه شد. استراتژی،

چگونگی انطباق ظرفیتهای یک سازمان با فرصتهای موجود در بازار به منظور تحقق

بخشیدن به هدفهای کل سازمان را تبیین می‌کند. بنابراین مقصود از اجرای

استراتژی، دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده است. ارزیابی متوازن با تمرکز بر

روی اندازه‌گیری عملکرد و تطابق آن با استراتژی، نقش مهمی را در پیشرفت

سازمان ارائه می‌دهد. این نوآوری تفکر بسیاری از مدیران را نسبت به نحوه مدیریت

سازمانها تغییر داد. اکنون آنها استراتژی را با دقت بیشتر و با صراحت ارائه می‌کنند

و سازمان را به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه و متناسب از فعالیتها می‌دانند و استراتژی

را با دستگاه اندازه‌گیری عملکرد مرتبط می‌شناسند.

ارزیابی متوازن رویکردی است که با اندازه‌گیری واقعی عملکرد (هم از بعد مالی و

هم از بعد غیرمالی) و مقایسه آن با هدفهای از پیش تعیین شده به ما نشان می‌دهد تا

چه حد استراتژیهای برگزیده شده ما را به سمت هدفهای شرکت گرایش داده است و

استراتژیهای مقدم و در اولویت را برای رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به ما

معرفی می‌کند و حتی چارچوبی را جهت اجرای استراتژیهای سازمان فراهم می‌آورد.

در واقع ارزیابی متوازن ابزار مدیریت جهت دستیابی به هدفهاست. تحقیقات نشان

داده است که سازمانهایی که از سیستمهای طراحی شده مناسبی در زمینه

اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌کنند بهتر می‌توانند آن را مدیریت کنند لذا احتمال

موفقیت بیشتری دارند. اگر ارزیابی متوازن به درستی اجرا شود چارچوب مدیریتی

دقیقی ارائه می‌دهد که مدیران را در ردیابی عوامل متعددی که بر عملکرد تاثیر

می‌گذارند یاری می‌رساند. برگ نمره ۹ مجموعه‌ای از اطلاعات خام ۱۰ است که در آن

اهداف درازمدت، معیارها، اهداف کوتاهمدت و ابداعات هر یک از دیدگاهها درج شده

است و به مدیر در فهم عملکرد کمک می‌کند. معیارها مدیران را در متوازن ساختن

عملکرد حال و آینده یاری می‌دهند. اندازه‌گیریهای مالی نوعاً متغیرهای گذشته‌نگر

هستند که عملکرد گذشته مدیر را منعکس می‌کنند. از سوی دیگر هزینه‌های آموزش

نمونه‌ای از شاخصهای آینده‌نگر است که بر رضایت مشتری و بقای شرکت تاثیر

می‌گذارد. لذا ارزیابی متوازن با اندازه‌گیری عملکرد غیرمالی (رضایت مشتریان)

باعث تغییر و بهبود در مدیریت شده و مبنایی برای تصمیم‌گیری به‌وجود می‌آورد.

در واقع ارزیابی متوازن چراغ روشنی در هدایت شرکت به‌سوی سودآوری بیشتر با

همان راه و امکانات قبلی ولی براساس هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و ارائه صحیح

هزینه‌های شرکت است.

مالکان، مدیران و وظیفه اجرای استراتژی را به مدیران می‌سپرنند، اما توجه اصلی آنها

به دست آوردن سود کافی از سرمایه گذاری شان است. ارزش افزوده اقتصادی،

همان طور که در ادامه بحث خواهد شد بیان می کند که آیا مدیران معیارهای برگ

نمره را بدرستی موازنه کرده اند؟ به گفته کاپلان ایجاد ارزش افزوده اقتصادی نتیجه

ایده آل استراتژی موفق است و عبارت است از تلاش برای انجام.

ارزش افزوده اقتصادی

آیا یک معیار مناسب از ارزیابی عملکرد شرکتها وجود دارد که سرمایه گذاران را در

شناسایی فرصتهای مطلوب سرمایه گذاری یاری کند و مدیران را به تصمیم گیریهایی

علاقه مند سازد که برای واحد تجاری ایجاد ارزش نماید؟

ارزش افزوده اقتصادی معیاری است که جهت نظارت کلی، در زمینه خلق ارزش، در

شرکت به کار برده می شود. ارزش افزوده اقتصادی استراتژی نیست، راهی است که

نتایج را اندازه گیری می کند.

با توجه به اینکه معیار ارزش افزوده اقتصادی به توانایی بنگاه اقتصادی در خلق

بازده مازاد بر بازده مورد انتظار سرمایه گذاران براساس ریسک معین اشاره دارد

می تواند میزان اثربخشی عملیات شرکت را اندازه گیری کند. اگر نتیجه این اندازه گیری

مثبت باشد می توان چنین قضاوت کرد که مدیریت طی عملیات جاری، ارزش شرکت

را افزایش داده و چنانچه منفی باشد عملکرد مدیریت باعث کاهش ارزش واحد

تجاری شده است. این معیار که با هدف سازمان در زمینه افزایش ثروت سهامداران

همبستگی دارد توسط استوارت (Stern Stewart) ارائه شده و برابر سودهای

عملیاتی منهای هزینه سرمایه هایی است که برای ایجاد آن به کار گرفته شده است و

در واقع به عنوان یکی از شاخصهای سودآوری در نظر گرفته می شود.

$$EVA = (r - c) \times \text{Capital}$$

$$EVA = (r - c) \times \text{Capital} - \text{Capital}$$

$$EVA = \text{NOPAT} - (c \times \text{Capital})$$

$$\text{سرمایه}^2 = \text{بازده} \times \text{نرخ} =$$

$$\text{سرمایه}^C = \text{هزینه} \times \text{نرخ} =$$

$$\text{سرمایه} = \text{Capital}$$

= سود خالص عملیاتی پس از مالیات NOPAT

= ارزش افزوده اقتصادی EVA

بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی ایجاد ارزش در یک شرکت به دو عامل بستگی دارد:

* شرکت از سرمایه به کار گرفته شده چه بازدهی کسب می کند؟

* برای این سرمایه به کار گرفته شده چه هزینه ای می پردازد؟

بنابراین آنچه در این معیار اهمیت دارد این است که شرکت بتواند بازدهی بیش از

هزینه سرمایه منابع مالی خود به دست آورد.

ارزش افزوده اقتصادی ارزش سهام را دقیقتر از سود هر سهم ۱۱ و بازده حقوق

صاحبان سهام ۱۲ به دست می آورد. اخیراً شرکتها قدم در راهی از مدیریت درآمدها

گذاشته اند که آنها را به سوی مدیریت ارزش سوق می دهد. ارزش افزوده اقتصادی با

ارائه مدل های کاربردی قابل اجرا به مدیران در این فرایند کمک می کند.

یکی از مزایای اصلی ارزش افزوده اقتصادی، ارائه زبان واحدی در کل سازمان

است. زمانی که ارزش افزوده اقتصادی کانون توجه فرایند مدیریت قرار می گیرد

عملکرد سازمان کارا خواهد شد چرا که ارزش افزوده اقتصادی به ما مسئولیت پاسخگویی می‌دهد و می‌تواند تنها معیاری باشد که موفقیت در آن خلاصه می‌شود.

مجله فورچون (Fortune) در اکتبر ۱۹۹۶ ارزش افزوده اقتصادی را به‌عنوان جذابترین ایده مالی معرفی نمود و اشاره کرد که یک موسسه امریکایی پیش‌بینی کرده ارزش افزوده اقتصادی جایگزین سود هر سهم خواهد شد. از جمله شرکت کوکاکولا با به‌کارگیری این معیار توانست بازده سرمایه‌اش را حدود ۲۰۰ درصد طی

سالهای ۱۹۹۳-۱۹۸۷ افزایش دهد. مدیر شرکت کوکاکولا معتقد است ارزش افزوده اقتصادی او را وادار به پیدا کردن راه‌های زیرکانه برای ادامه فعالیت با سرمایه کمتر می‌کند؛ به‌عبارت دیگر انگیزه یافتن راه‌های افزایش کارایی سرمایه را ایجاد می‌کند و در نهایت موجب می‌شود که شرکت عملکرد برتر داشته باشد. استوارت توصیه می‌کند که از ارزش افزوده اقتصادی به‌عنوان مبنایی برای تخصیص سرمایه، ارزیابی عملکرد، تعیین پاداش و ایجاد ارتباط با خبرگان در بازار سرمایه استفاده شود. به این ترتیب تصمیم‌گیریها موثرتر می‌شود، ارتباطات افزایش می‌یابد و میزان

پاداشها با افزایش در ارزش افزوده اقتصادی بالاتر می‌رود.

نتیجه‌گیری

هر سه این چارچوب‌ها با تکنیکهای اندازه‌گیری جدیدی شروع می‌شوند. حجم بالای

اطلاعات لزوماً منجر به تصمیم موثر نمی‌شود. در واقع اضافه کردن یک معیار جدید

به معیارهای موجود مسائل را پیچیده‌تر خواهد کرد.

یکی از عوامل اساسی، برخورداری از تعادل بین سادگی و دقت است. همان‌طور که

ممکن است فهم یک مدل کاملاً پیچیده برای مدیران بسیار مشکل باشد یک مدل بسیار

ساده نیز منجر به تصمیمهای نادرست می‌شود.

هزینه‌یابی برمبنای فعالیت، ارزیابی متوازن و ارزش افزوده اقتصادی ابزارهای

مناسبی هستند که می‌توانند شرکت را در دستیابی به موفقیت در محیط تجاری،

رقابتی و فعال‌امروزی کمک کنند. هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌تواند مدیران را در

فهم اثربخشی تصمیماتشان یاری رساند. ارزیابی متوازن دیدگاه عملکردی را

به‌منظور گنجاندن شاخصهای مالی و غیرمالی گسترده است. ارزش افزوده اقتصادی

ارتباط بین تصمیمها را نشان می‌دهد و بر معیارهای عملکرد سیستم پاداش به‌منظور

خلق ارزش تمرکز دارد. زمانی‌که مدیران چارچوبهای تصمیم‌گیری، معیارهای

عملکرد و پاداش داشته باشند که آنها را به داشتن حالت مالکانه برانگیزاند، بهترین

عملکرد را خواهند داشت. داشتن استراتژی مناسب مهم است ولی داشتن مدیرانی که

مجری استراتژی و نتایج حاصل از آن باشند نیز به‌همان اندازه اهمیت دارد.

منبع:

Issue 2, April, 1999, Evaluation, Vol. 1 -