مجله اقتصادی - ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی
شماره‌های ٤ و ٥، تیر و مرداد ١٣٩١، صفحات ١٤٤- ١٢٥

امکان‌سنجی پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در مؤسسات مالی: شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو

علی حسن‌زاده[1]
بهزاد زارع‌زاده مهریزی[2]
رسول صریحی‌اسفستانی[3]

امروزه حسابداری بهای تمام شده نقش بسزایی در عملکرد سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی در بازارهای رقابتی دارد. هزینه‌های سربار در سازمان‌های خدماتی حجم نسبتاً بالایی از هزینه‌ها را تشکیل می‌دهند و تخصیص دادن صحیح این هزینه‌ها به خدمات ارائه شده توسط این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. تخصیص هزینه‌های سربار به روش‌های سنتی به ویژه در مواردی که حجم هزینه‌های سربار بالا باشد می‌تواند باعث گمراهی مدیران و تصمیم‌گیران گردد. سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت از جمله روش‌های نسبتاً جدیدی می‌باشد که از دهه ١٩٨٠ در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفت و با استفاده از تخصیص هزینه‌ها در دو مرحله توانست میزان بهای تمام شده کالاها و خدمات سازمان‌ها را بصورت دقیق محاسبه نماید. این پژوهش با مطالعه عوامل مختلف به بررسی امکان پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو می‌پردازد. مجموعه کارشناسان مالی و بانکی سطوح مختلف سازمانی به تعداد ٣٤ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که بررسی‌ها نشان می‌دهند امکان پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو وجود دارد و امکان شناسایی اجزای سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت یعنی خدمات، محرک‌های منابع، مخازن فعالیت و محرک‌های فعالیت جهت پیاده‌سازی این سیستم در سازمان مورد نظر وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: هزینه‌یابی برمبنای فعالیت، مؤسسات مالی، بهایابی.

١. دانشیار و عضو هیأت علمی پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی.
٢. کارشناس‌ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
٣. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز. rasoolsarihi@gmail.com

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۱. مقدمه

در بازارهای رقابتی توسعه‌یافته جهانی تلاش سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط رقابتی، پویا و پیچیده امروزی به منظور بقا امری بدیهی است. یکی از مهم‌ترین ابزارهای رقابتی در این زمینه، عامل قیمت و بهای تمام شده خدمات و محصولات است. تعیین قیمت تمام شده صحیح و واقعی از جهات متعددی دارای اهمیت است. بهای تمام شده در تصمیمات قیمت‌گذاری فروش، تعیین سود و زیان، کنترل و کاهش هزینه‌ها در تصمیمات تولید یا حذف یک محصول یا ارائه یک خدمت و بسیاری موارد دیگر مؤثر می‌باشد، لذا شناخت و استفاده از مبانی مناسب جهت قیمت‌گذاری محصولات و خدمات بصورت صحیح و دقیق ضروری به نظر می‌رسد (عرب‌مازار و ناصری، ۱۳۸۴).

در این راستا، سیستم‌های بسیاری جهت هزینه‌یابی خدمات و محصولات، کاهش هزینه‌ها، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد و درنهایت افزایش ارزش ارائه شده است. سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی با استفاده از چند محرک هزینه گزارش‌های مالی را بطور گمراهانه پشتیبانی می‌کردند و اطلاعات تحریف شده ارائه می‌دادند. یکی از روش‌های جدید، سیستم هزینه‌یابی مدیریت برمبنای فعالیت بود که مزایای چشمگیری نسبت به روش‌های سنتی هزینه‌یابی برمبنای حجم داشت.

بنابراین، شرکت‌ها تصمیم به پیاده‌سازی و استقرار سیستم‌هایABM/ABC گرفتند تا از مزایای فراوان آن بهره‌مند شوند. هزینه‌یابی برمبنای فعالیت را می‌توان بسط تکامل‌یافته‌ای از روش تخصیص دو مرحله‌ای هزینه تلقی کرد که شالوده سیستم‌های نوین هزینه‌یابی صنعتی و محاسبه بهای تمام شده محصولات و به تبع آن قیمت‌گذاری فروش محصولات است. در ABM/ABC بر فعالیت به عنوان موضوع هزینه‌یابی تأکید می‌شود، زیرا فعالیت عامل اصلی ایجاد هزینه است. در این سیستم ابتدا هزینه‌ها به فعالیت‌ها و سپس از طریق فعالیت‌ها به موضوعات دیگر (مانند محصولات، خدمات، دوایر) تخصیص می‌یابد. پس از مشخص‌شدن هزینه‌ها، مدیران به فعالیت‌ها بیشتر توجه می‌کنند و حساسیت بیشتری نسبت به فعالیت‌ها نشان می‌دهند. از این نظر هزینه‌یابی مدیریت برمبنای فعالیت، سیستم تسهیم هزینه برمبنای 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 می‌شوند محاسبه صحیح بهای تمام شده محصول و قیمت فروش محصولات، بهبود فرایند تولید، حذف فعالیت‌های زاید، شناخت محرک‌های هزینه، شناخت فعالیت‌های دارای ارزش‌افزوده و به تبع آن حذف فعالیت‌های بی‌ارزش، برنامه‌ریزی عملیات تعیین راهبرد تجاری واحد اقتصادی و سنجش صحیح عملکرد نیازمند اطلاعاتی است که ABM/ABC به مراتب بهتر از سیستم‌های سنتی حسابداری مدیریت فراهم می‌آورد (خوزین، ۱۳۸۶). برای اینکه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

بانک‌ها و مؤسسات مالی بتوانند در محیط رقابتی امروز پابرجا بمانند باید اطلاعات خود را از سپرده‌ها، تسهیلات و سود آنها افزایش دهند. در واقع، مدیران آنها در صورت داشتن اطلاعات صحیح از بهای تمام شده و منافع خدمات ارائه شده می‌توانند مدیریت و تصمیم‌گیری صحیح داشته باشند. امروزه در مؤسسات مالی به دلایل زیر نیاز به اطلاعات کافی و مناسب بهای تمام شده افزایش یافته است:

- مقررات‌زدایی از مؤسسات مالی
- افزایش منابع بهره‌دار
- گسترش خدمات غیر از سپرده‌گذاری و اعطاء تسهیلات
- تفکیک محصولات و خدمات
- اتوماسیون تعداد زیادی از معاملات
- فشارهای عمومی برای کاهش نرخ سود تسهیلات (رحمانی و مهتدی، ۱۳۸۶)

۲. تاریخچه سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

سیستم‌های هزینه‌یابی ابتدا در دهه ۱۹۲۰ توسط گروهی از حسابداران و مهندسان طراحی گردید. هدف تولیدکنندگان در سال‌های پس از جنگ جهانی اول، تولید انبوه بود و آنان برای نیل به این منظور نیاز به کنترل‌های مؤثر داشتند. ایجاد سیستم‌های هزینه‌یابی نیز جهت رفع این نیاز بود.

سیستم‌های ابتدایی هزینه‌یابی محصول در ابتدای قرن ۱۹ ایجاد شد و در عین سادگی نیاز صاحبان و مدیران شرکت‌ها را تأمین می‌نمود. هدف این سیستم‌ها تعیین هزینه‌های مختلف کالای تولیدی و ارائه یک قاعده کلی برای اندازه‌گیری کارایی فرایند تولید بوده است. در اواخر قرن ۱۹ با اختراع راه‌آهن و تلگراف و به وجودآمدن فرصت‌های جدید، سیستم‌های هزینه‌یابی متحول گردید و محاسبات جدیدی نظیر بهای تمام شده هر تن در مایل و نسبت‌هایی نظیر درآمد به هزینه‌های عملیاتی را ایجاد کردند. در ربع آخر قرن ۱۹ مهندس فردریک تیلور[1] (۱۸۹۰) استانداردهای مقداری مواد و کار را پیشنهاد کرد که بعدها توسط پرسی لانگ مویر[2] (۱۹۰۲) به عنوان معیار مقایسه هزینه‌های واقعی با استانداردها گرفتند. هرینگتون امرسون[3] (۱۹۱۸) و جی چارتر هریسون[4] (۱۹۱۸) نخستین کسانی بودند که تجزیه و تحلیل انحراف‌ها را مکتوب کردند و مجموعه فرمول‌هایی را برای محاسبه انحراف‌ها پیشنهاد دادند.

1. Fredrick Taylor
2. Percy Longmuir
3. Harigton Emerson
4. G.Charter Hanson

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

همیلتون چرچ[1] (۱۸۹۰) که با فردریک تیلور (۱۸۹۰) معاصر بود نخستین کسی است که اعتقاد داشت سربار را نیز باید به محصولات اختصاص داد. به علاوه، ایشان مخالف تخصیص یک نرخ سربار برای محصولات متنوع که با نسبت‌های مختلف از منابع شرکت جهت تولید استفاده می‌کنند، بوده است. وی اعتقاد داشت که اطلاعات بهای تمام‌شده باید منابع واقعی را که برای ساخت محصول مصرف می‌شود،آشکار کند. این نکته همان اندیشه‌ای است که بعدها توسط رابرت کپلان (۱۹۸۷،۱۹۸۲) توسعه داده شد و تحت عنوان "هزینه‌یابی برمبنای فعالیت" که مقبولیت نسبی بین حسابداران و دانشگاهیان پیدا کرده معرفی گردیده است (اعتمادی و شمس‌زاده، ۱۳۸۳).

در بازار رقابت دنیای آینده سازمان‌هایی قادر به رقابت و دوام و بقای فعالیت خود هستند که بتوانند کالاهایی با مزیت رقابتی به بازار عرضه نمایند. عرضه‌کنندگانی که بتوانند تولیدات خود را با کیفیت و کارکرد مشابه اما با قیمت پایین‌تر به بازار ارائه دهند از سایر رقبا پیشی گرفته و سهم خود را در بازار افزایش می‌دهند.

در سیستم‌های رایج یک محصول پس از طراحی و تولید هزینه‌یابی شده و پس از تعیین بهای تمام شده آن سود موردنظر به آن افزوده و با قیمت تعیین شده به بازار عرضه می‌شود؛ اما در دنیای پر رقابت آینده تولیدکننده نمی‌تواند بدون لحاظ نمودن بهایی که مشتری حاضر به پرداخت است به تولید و عرضه محصول بپردازد (دستگیر و عرب‌یارمحمدی،۱۳۸۴).

ABC یک روش تخصیص به این شرح می‌باشد که یک روش قراردادی برای تخصیص هزینه‌ها- قراردادی مانند سایر روش‌های تخصیص اما در رابطه با اینکه فرایند (تولید) چگونه کار می‌کند، کمک می‌نماید و بنابراین سعی می‌کند تا ارزش حسابداری در فرایند تصمیم‌گیری افزایش یابد (ورگاون، ۲۰۰۵). تغییرات و شرایطی که استفاده از سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت را سودمند می‌سازند عبارتند از:

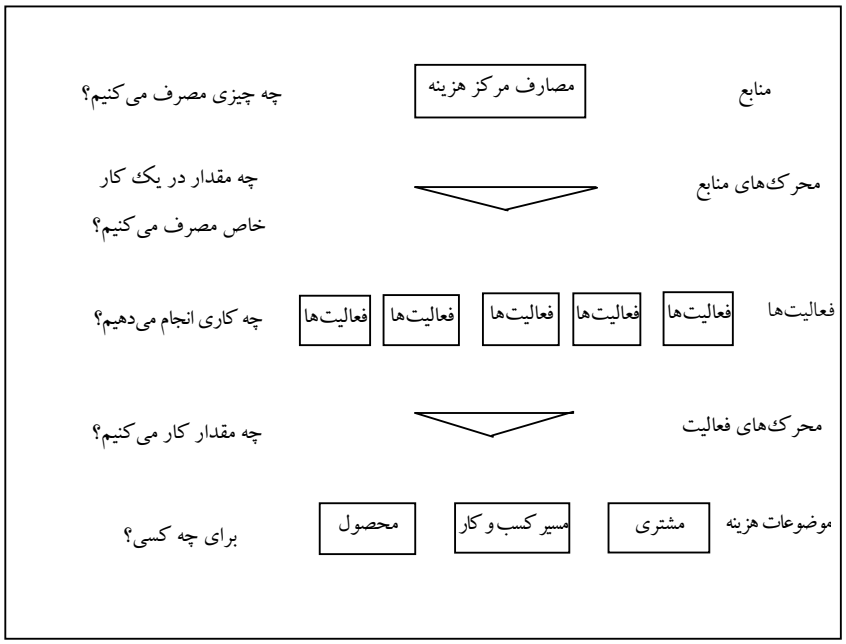
- هزینه‌های پایین اندازه‌گیری به ازای داده‌های اضافی مورد نیاز سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت
- سطوح بالای رقابت
- ترکیب متنوع محصول (کوپر و همکاران،۱۳۸۷)

در سیستم‌های سنتی هزینه‌یابی عموماً بهای تمام شده محصول از طریق ایجاد مراکز هزینه و تقسیم کلیه هزینه‌های دوایر بر تعداد محصول تولید شده بدست می‌آید. در واقع، در این سیستم‌ها هیچ‌گونه ارتباط مستقیمی میان فعالیت‌هایی که منجر به تولید محصولات و خدمات می‌گردند و

1. Hamilton Church

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

منابع مالی شرکت که صرف این فعالیت‌ها می‌گردند وجود ندارد. در نتیجه، بهای تمام شده محصول در این سیستم‌ها نمی‌تواند مستقیماً بیانگر فعالیت‌ها و ارزش منابع بکار رفته در این فعالیت‌ها باشد. سیستم ABC این مشکل را از طریق برقراری ارتباط مستقیم میان هزینه‌های سازمانی و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی مرتفع می‌نماید. این سیستم برخلاف سیستم‌های سنتی که یک عامل مانند هزینه کار مستقیم را در نظر می‌گرفتند عوامل اصلی و مؤثر فعالیت‌ها را مشخص می‌نماید. ABC مراکز هزینه مربوط به هر عامل فعالیت را تعیین نموده و نرخ‌های مرتبط با هزینه‌ها را مشخص می‌نماید. سپس، نرخ‌های بدست آمده را برمبنای منابعی که جهت تولید محصولات و خدمات مورد استفاده قرار گرفته‌اند جذب آنها می‌نماید. سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت را می‌توان بصورت زیر نمایش داد:



مأخذ: بهنود، ۲۰۱۰.

نمودار ۱. سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت نسبت به سایر سیستم‌های هزینه‌یابی دارای توانایی بیشتری در شناسایی دقیق هزینه‌ها و ارائه اطلاعات غیرمالی مفیدتر می‌باشد. در این زمینه دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است که یکی از این دیدگاه‌ها، مدل اولیه سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌باشد. این مدل به منظور تهیه اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مطرح گردید. از این سیستم جهت تهیه اطلاعات بهای

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

تمام شده خدمات استفاده می‌شد، اما با توجه به دارابودن قابلیت‌های مفید در زمینه‌های دیگر از جمله تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مانند تجزیه و تحلیل هزینه‌ها، مدیریت و اداره فعالیت‌ها، تعیین اولویت جهت کاهش هزینه‌ها و غیره از آن استفاده گردید. علیرغم داشتن مزایای مختلف این سیستم برای سازمان‌ها و مدیران محدودیت‌هایی نیز داشت. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این سیستم، تک‌کاربردی بودن آن بود یعنی اگر این سیستم جهت هدف خاصی طراحی می‌شد برای سایر اهداف امکان استفاده از آن وجود نداشت.

مشکل دیگر این سیستم، تسهیم هزینه‌ها براساس حوزه‌های کلی هزینه بود. این شکل تسهیم هزینه‌ها باعث عدم شناسایی این هزینه‌ها براساس هر فعالیت و عدم تأثیر مستقیم آنها بر فعالیت‌ها می‌گردید. در نتیجه، اطلاعات مستقیم در مورد فعالیت‌ها و هزینه‌ها به ویژه هزینه‌های سربار و چگونگی تسهیم آنها بدست نمی‌آمد و امکان کسب اطلاعات در زمینه بهبود عملکردها و نتایج وجود نداشت. ضعف‌ها و محدودیت‌هایی که در مدل اولیه سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت وجود داشت سبب گردید تا دیدگاه دیگری به نام مدل دو بعدی هزینه‌یابی برمبنای فعالیت مطرح گردد.

این سیستم جهت فراهم‌کردن اطلاعات با هدف ایجاد یک فرایند بهبود دائمی فعالیت‌های داخل و خارج از سازمان طراحی گردید (رهنمای‌رودپشتی، ۱۳۸۸) و این سیستم‌ها دو بعد دارند. بخش عمودی مدل دیدگاه تخصیص هزینه را بیان می‌نماید. این دیدگاه نیازهای سازمان را به منظور تخصیص منابع به فعالیت‌ها یا موضوعات هزینه مانند محصولات را جهت تجزیه و تحلیل تصمیمات با اهمیت در مواردی مانند قیمت‌گذاری، ترکیب محصولات و طراحی آنان و مواردی از این قبیل بیان می‌کند.

بخش افقی مدل بیانگر دیدگاه فرایندی می‌باشد. این دیدگاه عوامل مؤثر در انجام کار و نتایج آن را بیان می‌نماید. در واقع، این دیدگاه نیاز سازمان را به اطلاعات در مورد عوامل مؤثر بر عملکرد فعالیت‌ها بیان می‌کند. سازمان‌ها از این اطلاعات در جهت بهبود عملکرد و افزایش دریافتی از مشتریان استفاده می‌نمایند.

۳. پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

در اجرای سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌بایست به این موضوع توجه نمود که این سیستم برای تمام سازمان‌ها مناسب و قابل اجرا نمی‌باشد. وجود عواملی مانند عدم وجود تضمین جهت محاسبه صحیح بهای تمام شده، هزینه بالای پیاده‌سازی، دشواری در یافتن محرک هزینه مناسب، نیاز به حجم کار بالا و صرف زمان زیاد می‌توانند اجرای این سیستم را با مشکلات جدی مواجه سازند.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

نتایج حاصل از اجرای ABC در برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط[1] از ۸ منظر همچون تعهد مدیریت ارشد، برنامه سازمانی برای ABC، بحث و تحقیق در مورد ABC، انگیزه جهت انجام تمرین، آموزش و تمرین در ABC، تحلیل فعالیت‌های چالش‌زا، شناخت فعالیت‌های دارای ارزش‌افزوده یا فاقد ارزش‌افزوده و نظارت بر اجرا مطرح می‌گردند (تاری و گریو، ۱۹۹۹).

اینز و میشل[2] در ابتدا سعی نمودند تا عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق ABC را به وسیله عوامل مطالعه شده در نوشته‌های محققان قبلی ABC مشخص نمایند. به عنوان مثال، در تحقیقات وسیعی که درخصوص فرایند پیاده‌سازی ABC در جنرال موتور در فاصله سال‌های (۱۹۹۳ - ۱۹۸۶) صورت گرفت، اندرسون و زمود[3] مدل عامل- مرحله را جهت پیاده‌سازی ABC در بخش‌های مختلف جنرال موتور بدین صورت بیان نمودند: شروع‌کردن، اقدام‌نمودن، انطباق و پذیرش و مدارک عوامل ویژه مرتبط با مراحل مختلف پیاده‌سازی. عوامل سازمانی از قبیل حمایت مدیریت ارشد و آموزش کافی که تأثیر مهم آنان بر مراحل گوناگون و از طرق مختلف مشخص گردید. سایر عوامل مشابه مانند رقابت مرتبط با تصمیمات مدیران در درجات مختلف تأثیر بر مراحل گوناگون مطالعه شدند (لیو و پاون، ۲۰۰۷).

٤. مدل‌های پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

شناسایی هزینه‌های محصول در هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در حقیقت شروع کار می‌باشد و اطلاعات بدست آمده تنها فرصت‌های واقعی بهبود را مشخص می‌سازند. پس از تبیین مبانی نظری، ساختار و طراحی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌بایست آن را پیاده‌سازی نمود. جهت پیاده‌سازی این سیستم دو مدل اصلی وجود دارد: مدل ادغامی و مدل اختصاصی (تک‌کاره) (رهنمای‌رودپشتی،۱۳۸۸).

٤-١. مدل ادغامی

این مدل جهت انواع اهداف کاربردی مانند قیمت‌گذاری، برتری عملیاتی، بهبود عملیات تجاری و بودجه کاربرد دارد. اهدافی که در این مدل‌ها تعیین می‌گردند یکساله یا بیشتر از یکسال بوده و عمومی‌تر و بلندمدت‌تر می‌باشند. این مدل‌ها به پشتیبانی مدیران ارشد نیاز دارند و می‌توان با روش‌هایی مانند تفکیک وظایف، کم‌کردن تعارضات، مشارکت تیمی و غیره به اجرای آنها کمک نمود.

1. SMEs
2. Innes & Mitchell
3. Anderson & Zmud

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

٤-۲. مدل اختصاصی

این مدل نیاز به صرف زمان، کارمندان و مفاهیم راهبردی کمتری دارد و برای کاربردهای خاص هزینه‌یابی برمبنای فعالیت از آن استفاده می‌گردد. این مدل نیازمند برخی حمایت‌های مدیریت ارشد سازمان مانند پاداش نمی‌باشد و تصمیم‌گیری‌ها در آن در سطوح میانی و پایینی سازمان صورت می‌پذیرد.

۵. طراحی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

در طراحی سیستم ABC دو مرحله زیر از اهمیت بسیاری برخوردار است:

– تجزیه و تحلیل‌های مربوط به ارزش فرایند: در این مرحله کلیه فعالیت‌ها شناسایی و براساس با ارزش‌یابی ارزش‌بودن طبقه‌بندی می‌شوند.

– شناسایی مراکز فعالیت را می‌توان به عنوان بخشی از کل فرایند تولید تعریف کرد که مدیریت در ارتباط با هزینه‌های آن نیاز به گزارش‌های مستقل دارد. بیشترین دقت و صحت در هزینه‌یابی می‌تواند از طریق شناسایی گروه اصلی فعالیت‌های زیر به‌دست آید:

– فعالیت‌های مربوط به هریک از واحدهای تولید: این فعالیت‌ها هربار که یک واحد محصول تولید می‌شود، صورت می‌گیرد.

– فعالیت‌های مربوط به گروهی از محصولات: این فعالیت‌ها شامل مواردی از قبیل در خواست مواد اولیه، سفارش خرید، تنظیم و آماده‌سازی تجهیزات، ارسال محصولات به مشتریان و دریافت مواد اولیه است.

– فعالیت‌های مربوط به محصولات خاص: این فعالیت‌ها مربوط به تولیدات خاص یک شرکت است و برحسب نیاز به انجام آنها در جهت حمایت از عملیات تولید محصولات متفاوت صورت می‌گیرد.

– فعالیت‌های مربوط به تسهیلات: این فعالیت‌ها به کل فرایند تولید مر بوط می‌شود و به گروه یا دسته‌ای خاص از محصولات مانند هزینه مدیریت کارخانه، بیمه مالیات اموال و هزینه‌های رفاهی کارکنان ارتباطی ندارد (گودرزی، ۱۳۸۶).

جهت پیاده‌کردن سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌بایست تمام فعالیت‌های لازم جهت تولید و عرضه محصولات سازمان شناسایی گردند. طراحان سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت به منظور دستیابی به بیشترین فایده با کمترین هزینه پنج گام زیر را در طراحی سیستم باید دنبال کنند:

– تلفیق فعالیت‌ها

– گزارش هزینه فعالیت‌ها

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

– شناسایی مرکز فعالیت
– انتخاب محرک‌های منابع
– انتخاب محرک‌های فعالیت (کوپر و همکاران، ۱۳۸۷)

در ادامه، این مراحل تشریح خواهند گردید.

۵-۱. تلفیق فعالیت‌ها

فعالیت‌ها عبارتند از یک کار یا مجموعه‌ای از کارها که برای انجام خروجی صورت می‌گیرند و هر مجموعه از فعالیت‌ها در نهایت بخشی از یک موضوع هزینه را تشکیل می‌دهند. برخی از ویژگی‌های فعالیت‌ها عبارتند از:

– فعالیت‌های مشابهی که ممکن است در حوزه‌های کاری متعدد انجام گیرند.
– کلیه کارهای نیروی انسانی در سازمان را می‌توان در قالب فعالیت‌ها طبقه‌بندی نمود.
– فعالیت‌ها معمولاً خروجی‌های قابل اندازه‌گیری دارند.
– فعالیت‌ها می‌توانند منابع انسانی و غیرانسانی را بکار گیرند (مابرلی، ۱۳۸۸)

در تولید و تجارت هر عملی که به منظور تولید، توزیع و ارائه خدمات انجام شود و ماهیت تکراری در انجام وظایف فوق داشته باشد فعالیت یا کار نامیده می‌شود (رهنمای‌رودپشتی، ۱۳۸۸). در یک کارخانه تولیدی یا یک سازمان تعداد فعالیت‌ها به قدری زیاد می‌باشد که استفاده از یک محرک فعالیت جداگانه برای هر فعالیت از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نمی‌باشد. برای رفع این مشکل می‌بایست در هر مخزن هزینه فعالیت، تعدادی از فعالیت‌ها را تلفیق نمود. البته باید به این نکته نیز توجه نمود که با افزایش تعداد فعالیت‌های تلفیق شده توانایی محرک فعالیت در تخصیص صحیح هزینه منابع مصرف شده به فعالیت‌ها کاهش خواهد یافت.

تعریف فعالیت‌ها با توجه به نحوه استفاده از آنها متفاوت می‌باشد. به عبارتی، جزئیات فعالیت‌ها می‌بایست در سطحی تعریف شوند که تصمیم‌گیرندگان بتوانند با استفاده از آنها نیازهای خود را جهت تجزیه و تحلیل مرتفع نمایند. در مدیریت استراتژیک، هزینه‌ها در سطوح بالاتری تعریف می‌گردند بطوری که عملیات یک یا چندین بخش را در بر می‌گیرند. از سوی دیگر، اگر محققان بخواهند کالاها و خدمات عرضه شده را در سطح تفضیلی‌تری مورد بررسی قرار دهند می‌بایست فعالیت‌ها را بصورت جزئی‌تر تعریف نمایند.

در رویکرد کاهش هزینه‌ها نیز تعریف فعالیت‌ها اهمیت بسیاری در تحلیل‌ها خواهند داشت. در این حالت، تأکید تحلیل‌های مبتنی بر فعالیت بر بهبود کارایی فرایندهای تجاری و تعریف مجموعه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

فعالیت‌ها تأکید خواهند داشت. برای این منظور، تعریف فعالیت‌ها می‌بایست در سطحی صورت پذیرند که درک و شناخت کمبودها و همچنین دستیابی به روش‌های مورد نیاز جهت ایجاد بهبودهای لازم را ممکن گردانند. در این سطح از فعالیت‌ها می‌بایست در سطوح جزئی‌تری نسبت به سایر سطوح کاربرد تحلیل برمبنای فعالیت استفاده نمود.

از دیگر عوامل مؤثر بر سطح تعریف فعالیت‌ها نیازهای متفاوت بخش‌های گوناگون سازمان می‌باشد. فعالیت بخش‌هایی از سازمان که با مشتریان دارای حجم معاملاتی بالا سروکار دارند و یا بصورت دائم درگیر مذاکرات پیچیده با مشتریان خود هستند، قابلیت استانداردپذیری کمتری نسبت به واحدهای سازمانی دارای وظایف و فعالیت‌های مشخص روزانه دارند و می‌بایست در سطوح بالاتری تعریف شوند، همچنین باید توجه نمود که تعریف ارائه شده از فعالیت‌ها باید شفاف و خالی از ابهام باشد.

۵-۲. گزارش هزینه فعالیت‌ها

این مرحله مشخص می‌نماید که تلفیق استفاده شده در گزارشگری منابع استفاده شده توسط هر فعالیت در چه سطحی صورت گرفته است. به عنوان مثال، می‌توان هزینه مربوط به منابع مصرف شده توسط دو فعالیت تلفیق شده را بصورت جداگانه یا انباشته گزارش نمود. انتخاب نوع گزارش منابع مصرف‌شده از طریق هر فعالیت در هزینه‌های گزارش شده برای محصول تأثیری ندارد و تنها جزئیات گزارش تحت‌تأثیر قرار خواهد گرفت.

۵-۳. شناسایی مراکز فعالیت

مرکز فعالیت بخشی از فرایند تولید جداگانه (یا یک قسمت پشتیبانی) است که مدیریت مایل است هزینه فعالیت‌های انجام شده در آن را بصورت جداگانه گزارش کند. هزینه‌های محصول که از طریق سیستم گزارش می‌شوند تحت‌تأثیر تعیین و انتخاب مرز فعالیت دریافت کالا قرار نمی‌گیرند و تنها تأثیر آن بر نحوه گزارشگری هزینه‌های محصول است. توانایی در گزارش هزینه‌ها برحسب مرکز فعالیت، امکان کنترل بهتر فعالیت‌ها توسط مدیران را فراهم می‌آورد (کوپر و همکاران،۱۳۸۷).

۵-٤. انتخاب محرک‌های منابع

سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت، هزینه‌های منابع را به مخزن هزینه در هر مرکز فعالیت تخصیص می‌دهد. هر مخزن هزینه بیانگر یک فعالیت (یا تلفیقی از فعالیت‌های) انجام شده در مرکز مذکور است. محرک‌های منابع که برای تخصیص هزینه‌ها به مخزن هزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد،

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

تعیین‌کننده مبالغ تخصیص داده شده در هر مخزن هزینه و همچنین صحت هزینه‌های گزارش شده است (کوپر و دیگران، ۱۳۸۷). انتخاب محرک به دو عمل بستگی دارد. نخست اینکه بتواند مصرف منابع در محصول را در قبال تعدادی فعالیت اندازه بگیرد و دیگر اینکه به تغییرات در مرکز فعالیت ارتباط داشته باشد (رابطه علت و معلولی) (استفانی‌گواردی، ۱۳۸۹).

۵-۵. انتخاب محرک‌های فعالیت

محرک‌های هزینه مشخصه یک رویداد یا فعالیت است که منجر به وقوع هزینه می‌شود (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۸). این مرحله، آخرین مرحله طراحی می‌باشد و پس از تخصیص هزینه منابع مصرف شده توسط فعالیت‌های صورت گرفته در هر مرکز به مخزن هزینه فعالیت‌ها می‌توان محرک‌های فعالیت را تعیین نمود. در سیستم‌های سنتی، محرک‌های هزینه را مرتبط با حجم مانند مقدار تولید و ساعت کار مستقیم در نظر می‌گرفتند و آنها را تنها عوامل رخداد هزینه می‌دانستند اما در روش هزینه‌یابی برمبنای فعالیت، محرک‌های هزینه مرتبط با فعالیت‌ها نیز دارای اهمیت می‌باشند. انتخاب محرک‌های فعالیت مهم‌ترین بخش طراحی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌باشد و برای این منظور می‌بایست تعداد و نوع محرک‌های مورد استفاده را تعیین نمود.

تعاریف عوامل فعالیت به وسیله این واقعیت پیچیده می‌شود که بسیاری از فعالیت‌ها می‌توانند به بیش از یک عامل فعالیت دست یابند. این موضوع ناشی از نگاه به یک عامل بالقوه از چشم‌انداز زمان، تنوع، صرفه‌های حاصل از مقیاس، دسته‌ها، وزن، ظرفیت و فاصله می‌باشد. به عنوان مثال، تعریف عامل فعالیت برای موجودی تحویل داده شده مستلزم در نظر گرفتن موارد ذیل است:

- زمانی که صرف تحویل محصول به مشتری می‌شود.
- ضروریات تحویل مخصوص برای هر نوع محصول
- آیا تحویل بخشی از مرحله تحویل یا تحویل ویژه برای یک مشتری می‌باشد؟
- مقدار محصول تحویل شد
- تعداد تحویلات صورت گرفته
- وزن محصول تحویل شده
- ظرفیت بار کامیون
- فاصله تا مشتری

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

این فعالیت ممکن است دارای چند عامل باشد که هر یک بازتابی از یک یا چند عامل فوق است هیچ عامل مخصوصی بهتر از دیگری ظاهر نمی‌شود. رث و برثیک[1] (۱۹۹۱) بیان می‌کنند که روش‌های رگرسیون مورد استفاده برای تعیین عامل هزینه مناسب است اما در بیشتر بنگاه‌ها مشاهدات قبلی پیرامون عوامل نمی‌تواند برای تمام عوامل فعالیت بالقوه استخراج شود و رگرسیون را تنها شرایط محدودی مفید می‌سازد (دیکولی و اسمیت، ۱۹۹۶).

۵-۵-۱. تعداد محرک‌های فعالیت موردنیاز

حداقل تعداد محرک‌های فعالیت مورد استفاده سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت به میزان صحت موردنظر برای هزینه‌های محصول و پیچیدگی ترکیب محصول بستگی دارد.

صحت موردنظر نقشی بدیهی دارد: هر قدر تعداد محرک‌های فعالیت افزایش یابد میزان صحت هزینه‌های محصول نیز افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، هر قدر شرکت بخواهد هزینه‌های گزارش شده صحیح‌تر باشد برای دستیابی به این صحت به تعداد بیشتری محرک‌های فعالیت نیاز دارد.

پیچیدگی ترکیب محصول در امر تصمیم‌گیری برای تلفیق هزینه‌های دو فعالیت بدون اینکه به سطوح غیرقابل قبول تحریف هزینه‌ها منجر شود نقش دقیق‌تری را ایفا می‌کند. عوامل مؤثر بر قابل‌قبول بودن یک محرک فعالیت به شرح زیر است:

- تنوع محصول
- هزینه‌های نسبی فعالیت‌های تلفیق شونده
- تنوع حجم تولید (کوپر و همکاران، ۱۳۸۷)

شناخت منابعی که دارای ارزش پولی زیاد می‌باشند و همچنین توجه به تنوع و دسته‌های محصولات جهت تعیین تعداد محرک‌ها ضروری می‌باشد. تفکیک محصولاتی که دارای تفاوت زیادی با یکدیگر می‌باشند زمینه را جهت تلفیق منابع عمده‌ای که قابلیت تلفیق با یکدیگر را دارند فراهم می‌نماید. سپس، با تجزیه و تحلیل منابعی که ارزش ریالی کمتری دارند می‌توان منابعی را که باید تلفیق شده یا مستقل در نظر گرفته شوند، تعیین نمود.

۵-۵-۲. عوامل مؤثر در انتخاب محرک‌های مناسب فعالیت

پس از تعیین حداقل تعداد محرک‌های فعالیت مورد نیاز می‌توان محرک‌های مناسب فعالیت را با توجه به عوامل زیر تعیین نمود:

1. Roth & Borthick

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۵-۵-۲-۱. میزان همبستگی

همبستگی مقادیر مصرف منابع که به محصولات تخصیص داده شده است با مقادیر واقعی مصرف نشان‌دهنده درجه تناسب محرک فعالیت مربوط برای انعکاس مصرف واقعی آن فعالیت توسط محصول معینی است (کوپر و همکاران، ۱۳۸۷). سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت بر آن است تا هزینه‌های هر فعالیت براساس محرک‌های هزینه مصرف شده جهت هر محصول به آن محصولات تخصیص داده شود. به عبارت دیگر، هزینه‌ها براساس چگونگی مصرف محرک‌های هزینه مصرف‌شده در هر محصول به آن محصولات تخصیص داده شود. بنابراین، بکارگیری محرک‌های هزینه‌ای که مصرف واقعی آنها بصورت غیرمستقیم از فعالیت‌ها تبعیت می‌نماید خطر تحریف در هزینه‌های محصول را ایجاد می‌نماید.

۵-۵-۲-۲. هزینه تعیین محرک‌های فعالیت (اندازه‌گیری)

در طراحی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت می‌بایست به هزینه و فایده طراحی سیستم توجه نمود. اگرچه در این سیستم با افزایش تعداد محرک‌ها و ضریب همبستگی دقت تخصیص هزینه‌های سربار افزایش خواهد یافت، اما ممکن است هزینه اندازه‌گیری محرک هزینه نیز افزایش یابد. یکی از راه‌های کاهش هزینه اندازه‌گیری، جایگزینی محرک‌ها با محرک‌های فعالیتی می‌باشد که مقدار مصرف فعالیت از طریق محصولات بصورت تابعی غیرمستقیم از آنها می‌باشد. محرک‌های فعالیتی که مبتنی بر (تعداد دفعات انجام فعالیت) می‌باشند از این گروه محرک‌ها می‌باشند و می‌توانند جایگزین محرک فعالیتی مانند طول زمان واقعی انجام فعالیت گردند. البته باید به این نکته نیز توجه نمود که این محرک‌ها همبستگی کمتری دارند و ممکن است باعث تعریف در هزینه محصول گردند.

۵-۵-۲-۳. آثار رفتاری

انتخاب برخی از محرک‌های فعالیت می‌توانند در رفتار افراد و کارکنان تأثیرگذار باشد؛ به ویژه در مواردی که افراد احساس نمایند که محرک فعالیت در نظر گرفته شده عملکردشان را به نحوی ارزیابی می‌نماید. همچنین تخصیص چندین نوع هزینه با یک محرک نیز می‌تواند تأثیر نامطلوبی بر کارکردهای نیاز بازار کالا مانند درخواست مشتریان داشته باشد. بنابراین، آثار رفتاری که می‌توانند مثبت یا منفی باشند می‌توانند در عملکرد محرک‌های فعالیت و سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت تأثیر زیادی داشته باشند و می‌بایست به آنها توجه ویژه‌ای نمود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

٦. پیشینه تحقیق

سیستم ABC در صنعت بانکداری بطور موفقیت‌آمیزی بکار گرفته شده است از جمله فرست‌تنسی بانک[1] با بکارگیری سیستم ABC و استفاده از اطلاعات مدیریت برمبنای فعالیت موفق به اصلاح سودآوری محصولات و مشتریان گردید. آلفا بانک (یکی از بانک‌های بزرگ پرتغال) از سیستم ABC به عنوان ابزاری جهت افزایش سودآوری و اصلاح اثربخشی و کارایی فعالیت کارکنان خود استفاده نمود. در کشور ما بانک‌های تجاری با استفاده از دستورالعمل بانک مرکزی جهت محاسبه هزینه پول اقدام به محاسبه بهای تمام شده سپرده‌های خود می‌نمایند. مطابق این دستورالعمل، بانک‌ها تنها قادر به تعیین هزینه عملیاتی (هزینه مستقیم) هر یک از سپرده‌های خود بصورت جداگانه می‌باشند، اما مبنایی جهت تخصیص هزینه‌های غیرعملیاتی به هر یک از انواع آنها وجود ندارد. این دسته از هزینه‌ها بصورت کلی در بهای تمام شده پولی منظور می‌گردند، لذا بهای تمام شده هر یک از سپرده‌های بانکی به صورت مجزا محاسبه نمی‌گردد (عرب‌مازار و ناصری،۱۳۸۲).

تحقیقات گوناگونی در خصوص اجرای بهایابی برمبنای فعالیت در صنعت بانکداری در کشورهای مختلف صورت گرفته است. الکساندر مرسرو (۱۹۹۹) استادیار دانشگاه مونترال کانادا، ویراستار مجله مدیریت CMA، پروژه تحقیقاتی را در اداره خدمات کارت بانک ملی کانادا انجام داد و نشان داد که در بخش خدمات کارت اعتباری، سیستم بهایابی برمبنای فعالیت بهترین ابزار استراتژیک بهای تمام شده خدمات می‌باشد. در سال ۲۰۰۴ نیز الگالوستیک در دانشگاه تارتو بهای تمام شده ارائه خدمات از کانال بانکداری الکترونیک را با استفاده از شیوه ABC اندازه‌گیری نمود و نشان داد که بانکداری الکترونیک نسبت به بانکداری سنتی از سودآوری بالاتری برخوردار می‌باشد. در سال ۲۰۰۱ ، پرفسور کوکاکولا در دانشگاه ایندیانای آمریکای جنوبی سودآوری وام‌های تجاری بانکی در ایندیانا را با روش بهایابی برمبنای فعالیت نسبت به شیوه بهایابی سنتی مورد مقایسه قرار داد و نشان داد که طبق سیستم بهایابی برمبنای فعالیت می‌توان به بهای تمام شده دقیق‌تری نسبت به سیستم سنتی دست یافت و استفاده فراوانی از آن در تصمیمات مدیریتی به عمل آورد. کمیته تحقیقاتی انجمن اطلاعات مدیریتی در خدمات مالی نیز (AMIfs) در همان سال یک مدل بهایابی برمبنای فعالیت را در سیستم بانکی پیشنهاد داد (انواری و رضایت، ۱۳۸۶).

در ایران نیز تحقیقات گوناگونی در خصوص سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت صورت پذیرفته است؛ به عنوان مثال عرب‌مازار و ناصری به بررسی امکان‌سنجی طراحی مدل محاسبه بهای تمام‌شده

1. First Tennessee Bank

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

سپرده‌های بانکی به روش ABC در بانک رفاه پرداخته‌اند. انواری رستمی و رضایت نیز به ارزیابی مقایسه‌ای سودآوری اعتبارات بانکی عقود اسلامی به روش بهایابی برمبنای فعالیت و روش‌های سنتی در بانک توسعه صادرات پرداخته‌اند. رازقی نیز به بررسی امکان‌سنجی استقرار هزینه‌یابی برمبنای فعالیت درشعب بانک رفاه پرداخته است.

۷. فرضیه‌ها و اهداف تحقیق

فرضیه اصلی این تحقیق عبارت است از:

– در شرایط فعلی، امکان استقرار سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران‌خودرو وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی نیز عبارتند از:

– خدمات ارائه شده در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو جهت پیاده‌سازی ABC قابل شناسایی و تفکیک می‌باشند.

– مخازن فعالیت‌های انجام شده در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو جهت پیاده‌سازی ABC قابل تفکیک و شناسایی می‌باشند.

– مبنای تخصیص هزینه‌ها به مخازن فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران‌خودرو جهت پیاده‌سازی ABC قابل شناسایی می‌باشند.

محرک‌های فعالیت هر مخزن فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو جهت پیاده‌سازی ABC قابل شناسایی و تفکیک می‌باشند.

هدف اصلی این تحقیق، بررسی امکان استقرار سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو برمبنای شاخص‌های تعیین شده است. سنجش هر یک از این شاخص‌ها براساس نظر کارشناسان این شرکت صورت خواهد گرفت.

۸. روش تحقیق و ابزار گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها یک تحقیق به روش توصیفی و از نوع بررسی موردی می‌باشد. همچنین، برای گردآوری ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های موردنیاز از جامعه مورد تحقیق از پرسشنامه با سؤالات بسته استفاده شده است و تلاش گردیده است که گویه‌های آن تمام فرضیه‌های تحقیق را پوشش دهند.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

۹. الگوی کلی تحقیق

جهت انجام این تحقیق از الگوی دو بعدی هزینه‌یابی برمبنای فعالیت استفاده شده است. این الگو دارای دو دیدگاه تخصیص هزینه و دیدگاه فرایند می‌باشد که دیدگاه تخصیص هزینه به عنوان مدل این تحقیق در نظر گرفته شده است. فرض اصلی دیدگاه تخصیص هزینه این است که سازمان برای دستیابی به اهداف خود مانند ارائه خدمات و تولید محصولات نیاز به انجام یکسری فعالیت‌ها دارد که این فعالیت‌ها به مصرف منابع نیاز دارند. بنابراین، جریان هزینه‌ها در این دیدگاه از سمت منابع به فعالیت‌ها و سپس از سمت هزینه‌ها به هدف انجام هزینه مانند تولید محصول می‌باشد. این سیستم علاوه بر ارائه اطلاعات در مورد بهای تمام شده و هزینه‌ها می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری‌ها کمک زیادی کند. دیدگاه تخصیص هزینه دارای سه بنیان اصلی بدین شرح می‌باشد:

۹-۱. منابع

منابع عوامل اقتصادی است که برای انجام فعالیت‌ها بکار گرفته یا هدایت می‌شود و نیز منشاء هزینه است. منابع از طریق محرک‌های منابع به فعالیت‌ها مربوط می‌شود.

۹-۲. فعالیت‌ها

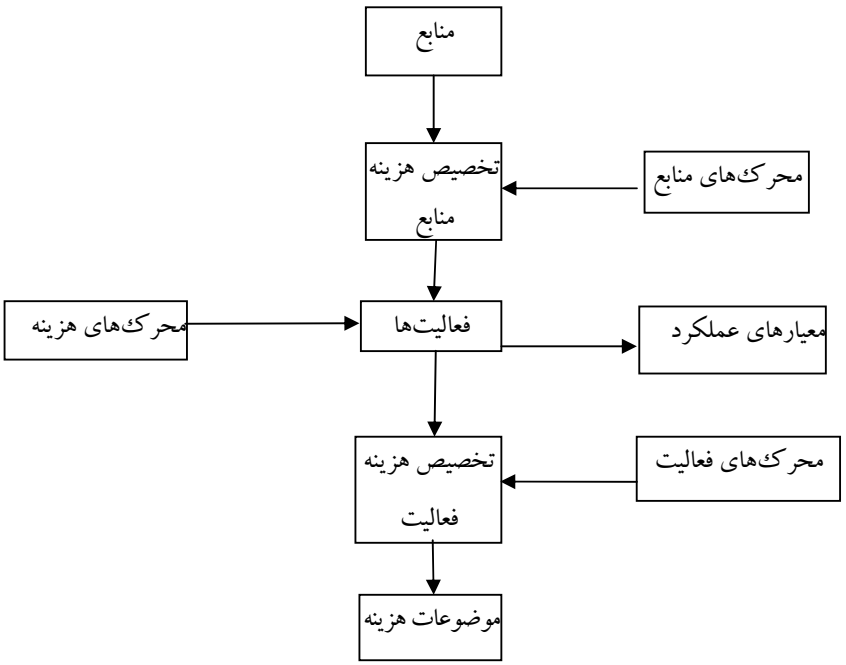
فرایندها یا روش‌هایی است که موجب انجام کار در یک سازمان می‌شود. معمولاً فعالیت‌های مرتبط که اطلاعات مربوط درخصوص فعالیت‌های یک فرایند یا وظیفه را گزارش می‌کنند در یک مرکز قرار داده می‌شود. عوامل مختلفی که به عنوان محرک‌های منابع از آنها یاد می‌شود برای تخصیص هزینه منابع به فعالیت‌ها استفاده می‌شود. عوامل مذکور به نحوی انتخاب می‌شود که منعکس‌کننده مصرف منابع توسط فعالیت‌ها باشد. هر یک از انواع منابع که به فعالیتی مرتبط می‌شود به عامل هزینه (یعنی مبالغ پرداختی برای منبعی که توسط یک فعالیت مصرف شده است) تبدیل و در یک مخزن هزینه فعالیت (یعنی مجموعه‌ای از عوامل هزینه مرتبط با فعالیتی خاص) منظور می‌شود. مخزن هزینه فعالیت مصرف جمع هزینه‌های مرتبط به یک فعالیت است.

۹-۳. موضوع (هدف) هزینه

نقطه نهایی، ردیابی هزینه است. موضوع هزینه هرگونه فعالیت، واحد سازمانی، قرارداد یا واحدهای عملیاتی دیگری است که روش اندازه‌گیری هزینه جداگانه‌ای را می‌طلبد. موضوع هزینه دلیل انجام کار در شرکت است و ممکن است یک محصول یا یک مشتری باشد. هزینه‌های تخصیص داده‌شده

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

به هر محصول یا مشتری منعکس‌کننده هزینه فعالیت‌های مصرفی از طریق موضوع هزینه است. مدل دو بعدی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در نمودار (۲) نمایش داده شده است:



مأخذ: کوپر و دیگران، ۱۳۸۷.

نمودار۲. الگوی دوبعدی هزینه‌یابی برمبنای فعالیت

۱۰. نتایج آزمون فرضیات

پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون دوجمله‌ای (بینمال) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، فرمول توزیع دو جمله‌ای به شرح زیر می‌باشد:

$$K = 0,1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots, h \quad P(X = k) = C_n^k P^k q^{n-k} \qquad (۱)$$

در این تحقیق امکان شناسایی اجزای سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو مورد بررسی قرار گرفت. اجزای سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت عبارت بودند از خدمات ارائه شده، مخازن فعالیت‌های انجام شده، مبنای تخصیص هزینه‌ها به مخازن فعالیت (محرک‌های منابع) و محرک‌های فعالیت هر مخزن فعالیت. براساس پاسخ‌های ارائه شده و

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

بررسی آنها در سطح اطمینان ۹۵ درصد مشخص گردید که در شرایط فعلی امکان استقرار سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو وجود دارد.

۱۱. نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

براساس نتایج بدست آمده از این تحقیق، خدمات در سازمان از جمله خدمات شعب مختلف به یکدیگر تا حد زیادی قابل شناسایی می‌باشند و در ارائه خدمات مختلف این شعب ثبات رویه در حد نسبتاً مطلوبی وجود دارد. این تحقیق مشخص نمود که امکان شناسایی فعالیت‌هایی که در سازمان صورت می‌پذیرند تا حد قابل قبولی وجود دارد و میزان مستندات در سازمان نسبتاً مناسب می‌باشد. همچنین، امکان شناسایی و ایجاد مخازن فعالیت در سطوح اصلی و سطوح عملیاتی تا حد زیادی وجود دارد. در عین حال میزان فعالیت‌های سلیقه‌ای در سازمان که یک عامل منفی در شناسایی فعالیت‌ها به شمار می‌رود بالا می‌باشد. براساس این تحقیق مشخص گردید که هزینه‌ها در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو تا حد زیادی دارای ویژگی‌های مشابه می‌باشند که این مسئله باعث تسهیل تشکیل مخازن هزینه می‌گردد، اما این هزینه‌ها در حد کم بصورت یکسان در فعالیت‌های سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، میزان دقیق این هزینه‌ها نیز به میزان زیادی قابل شناسایی می‌باشد.

محرک‌های هزینه نیز تا حد زیادی در سازمان قابل شناسایی می‌باشند که این مسئله کمک زیادی به تخصیص هزینه‌ها به فعالیت‌ها خواهد نمود به ویژه مبناهایی مانند خروجی‌های فیزیکی که تعیین آنها نیز ساده‌تر می‌باشد. زمان انجام فعالیت‌ها نیز که یکی از محرک‌های هزینه دقیق اما هزینه‌بر می‌باشد به میزان مناسبی قابل شناسایی می‌باشد که از آن در موارد لزوم می‌توان استفاده نمود. براساس این تحقیق، امکان شناسایی محرک‌های فعالیت تا حد قابل قبولی در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو وجود دارد که این محرک‌های فعالیت دارای همبستگی مناسبی نیز می‌باشند. همچنین میزان هزینه‌های نسبی بالا، تنوع در خدمات و حجم آنها در سازمان بالا می‌باشد که باعث افزایش پیچیدگی ترکیب محصول و در نتیجه تعداد محرک‌های فعالیت موردنیاز می‌گردد. در مجموع می‌توان گفت که شرایط اولیه جهت پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو مهیا می‌باشد.

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان پیشنهادهای زیر را جهت بهبود شرایط پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در شرکت تعاونی اعتبار گروه صنعتی ایران خودرو ارائه نمود:

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

– فعالیت‌های این سازمان بیشتر در قالب فرایندها و رویه‌های مشخص صورت گیرند تا از میزان فعالیت‌های سلیقه‌ای در سازمان کاسته گردد.

– مستندات و دستورالعمل‌های بیشتری در سازمان تدوین و مشخص گردد تا فعالیت‌ها در قالب منظم‌تری صورت گیرند و امکان شناسایی آنها ساده‌تر گردد.

– در ایجاد حساب‌های هزینه‌ای و ثبت هزینه‌ها به‌گونه‌ای عمل گردد تا امکان قراردادن هزینه‌ها در دسته‌های مشابه بیشتری فراهم گردد و از تعداد مخازن هزینه کاسته شود.

– با توجه به اینکه امکان شناسایی خروجی‌های فیزیکی فعالیت‌ها نسبت به زمان این فعالیت‌ها بیشتر است در ثبت و ضبط این خروجی‌ها دقت و توجه بیشتری صورت گیرد.

– جهت بهبود شرایط لازم جهت شناسایی محرک‌های فعالیت از جمله تعداد حساب‌ها و تعداد مشتریان، تشکیل پرونده مشتریان و ثبت عملیات گوناگون در نرم‌افزار مکانیزه شرکت با دقت و توجه بیشتری انجام پذیرد و در صورت لزوم فرایندهای موجود مورد بازبینی قرار گرفته و کارکنان آموزش داده شوند.

– تعداد فعالیت‌هایی که دارای اختلاف هزینه‌ای قابل‌توجه با سایر فعالیت‌ها می‌باشند نسبتاً زیاد است. این هزینه‌ها می‌توانند ریسک ناشی از تخصیص هزینه‌ها از مخازن فعالیت به خدمات را افزایش دهند و در نتیجه اعتبار نتایج حاصل از سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت را تحت‌تأثیر قرار داده و تأثیر منفی بر آن بگذارند.

– تعداد خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد نسبتاً بالا است. تعدد خدمات می‌تواند باعث افزایش هزینه پیاده‌سازی سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت گردد و پیاده‌سازی آن را با مشکل و دشواری مواجه سازد، لذا پیشنهاد می‌گردد تا حد امکان از ارائه خدمات متفرقه مانند خدمات بیمه‌ای و بورس بصورت مستقیم توسط شرکت خودداری گردد.

– تنوع در حجم خدمات ارائه شده توسط سازمان نسبتاً بالا است و این مسئله می‌تواند باعث افزایش ریسک ناشی از تخصیص هزینه‌ها از مخازن فعالیت به خدمات و شناسایی محرک‌های فعالیت گردد. جهت کاهش این ریسک شرکت می‌تواند تا حد امکان از ارائه خدمات جدید و متفرقه بصورت مستقیم خودداری نماید.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]

منابع

اعتمادی، حسین و باقر شمس‌زاده (۱۳۸۳)،"شناسایی نارسایی‌های سیستم هزینه‌یابی محصولات صنعت فولاد ایران"، *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، دوره ۸، شماره ۲.

انواری، علی‌اصغر و عصمت رضایت (۱۳۸۶)،" ارزیابی مقایسه‌ای سودآوری اعتبارات بانکی عقود اسلامی به روش بهایابی برمبنای فعالیت و روش سنتی: مورد مطالعه بانک ملت"، *ماهنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، شماره ۴۸.

خوزین، علی (۱۳۸۶) "سازمان‌ها و ناکامی سیستم‌های هزینه‌یابی"، *ماهنامه تدبیر*، اردیبهشت.

دستگیر، محسن و جواد عرب‌یار محمدی (۱۳۸۴)،" هزینه‌یابی برمبنای هدف در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران"، *فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، شماره ۳۹، بهار.

رحمانی، علی و اعظم مهتدی (۱۳۸۶)، "کاربرد بهایابی برمبنای فعالیت در مؤسسات مالی"، *ماهنامه حسابدار*، شماره۱۸۶.

رهنمای‌رودپشتی، فریدون (۱۳۸۸)، *هزینه‌یابی برمبنای فعالیت/ مدیریت برمبنای فعالیت*، تهران: انتشارات ترمه.

عرب‌مازار، محمد و مهدی ناصری (۱۳۸۴)،"امکان‌سنجی طراحی مدل محاسبه بهای تمام شده سپرده‌های بانکی به روش ABC: مورد بانک رفاه"، *ماهنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، شماره ۳۴.

کوپر، رابین،ترنی، پیتر،آیلر، رابرت،پال، کاترین،میزل، لارنس،موریسی، الین،اگوین، ربیشک،تروکسل و ریچارد (۱۳۸۷)، *هزینه‌یابی برمبنای فعالیت*، ترجمه احمد عزیزی و احمد مدرس، چاپ ششم ، انتشارات سازمان حسابرسی.

گواردی، استفانی (۱۳۸۹)، *پندهایی چند در مورد مدیریت مبتنی بر فعالیت*، ترجمه مجید میراسکندری، *ماهنامه حسابدار*، شماره‌های ۲۱۶ و ۲۱۷.

گودرزی، احمد (۱۳۸۶)، "مدیریت برمبنای فعالیت نشانه‌گیری به سمت علت‌ها"، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۸۰.

مابرلی، جولی (۱۳۸۸)، *هزینه‌یابی برمبنای فعالیت در مؤسسات مالی*، ترجمه غلامحسین اسدی، چاپ اول، پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

Bahnub, Brent (2010), "Activity Based Management for Financial Institution", John Wily & Sons, Inc.

Dikolli, Shane & Smith, Malcolm (1996), "Implementing ABC an Australian Feasibility Study", *Australian Accounting Review*, Vol. 6, No. 2.

Liu, Lana & Y.J. Pan Fei (2007),"The Implementation of Activity-Based Costing in China: An Innovation Action Research Approach", Accounting and Finance, Business School, Newcastle University, UK.

Marri, H. B. & R.J. Grieve (1999), "Activity Based Costing in Small and Medium Enterprise", Department of Management, University of Massachusetts.

Vergauwen, Philip G.M.C., Kerckhoffs & C.J.M.C Christian (2005), "Using Activity Based Costing and Theory of Constraints to Enhance Decision Making at Duo Graphics B.V. A. Case Study", University Maastricht.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-08]