

I ΕΙΣΑΓΩΓΗ

II Βασικές Αρχές της μεθοδολογίας ACTIVITY BASED MANAGEMENT

III Μεθοδολογία υλοποίησης ενός συστήματος ABM

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Συνεντευξη

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΕΠΤΟΜΕΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

(MANAGEMENT REPORTS) ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ABC ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΣΤΑΔΙΟ

ΣΚΟΠΟΣ

-ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (ΦΟΝΤΟ)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΦΑΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΘΕΜΑΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

ΠΛΗΡΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

I ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μεθοδολογία **ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)** θεωρείται σήμερα παγκοσμίως σαν η πλέον αξιόπιστη και αποτελεσματική για την διοίκηση και διαχείριση των εργασιών κάθε επιχείρησης υποστηρίζοντας την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων με αιχμή του δόρατος την έννοια του κόστους των δραστηριοτήτων. Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ABM με την σειρά της μπορεί να υποστηρίξει την διοίκηση και τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ένα πλήρες σύστημα ABM περιλαμβάνει υποσυστήματα **Activity Based Costing (ABC)**, **Activity Based Budgeting (ABB)** και **Reporting – Management Information System (MIS)**. Με την πλήρη σχεδίαση του υποσυστήματος ABC παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση στην Διοίκηση σχετικά με την κερδοφορία (Profit & Loss) τόσο των προϊόντων και των πελατών, όσο και των επιμέρους διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα. Με την εφαρμογή της μεθοδολογίας ABM στην επιχείρηση παρέχεται πολύτιμη πληροφόρηση που τα κλασικά συστήματα κοστολόγησης αδυνατούν να δώσουν. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση έχει τις ακόλουθες δυνατότητες :

- Κοστολόγηση δραστηριοτήτων (activities) με ταυτόχρονο υπολογισμό δεικτών απόδοσης αυτών και σύγκριση με τους αντίστοιχους βέλτιστους του κλάδου δραστηριοποίησης (benchmarking).
- Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων παρεμβάσεων στον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέσω άμεσου προϋπολογισμού του αντίστοιχου κόστους – οφέλους (what-if-analysis).
- Ορθολογικότερη απόδοση κόστους (κοστολόγηση) στα προϊόντα και στους πελάτες, άμεσα σχετιζόμενα με ότι δημιουργεί το κόστος και όχι αυθαίρετα ή έστω με μικρή προσέγγιση (π.χ. με βάση τις πωλήσεις).
- Υποστήριξη λήψης αποφάσεων αποπροιοντοποίησης, αποπελατοποίησης, τιμολογιακής πολιτικής και εμπορικής πολιτικής.
- Ολοκληρωμένο σύστημα Budgeting και ελέγχου αποκλίσεων (budgetary control), (εσόδων, εξόδων, κερδοφορίας, κλπ) , βασισμένο σε αιτιολογημένες και συνδεδεμένες προβλέψεις σχετικά με τα επίπεδα δραστηριότητας.

Στους στόχους ενός συστήματος ABM ανήκει ουσιαστικά η συστηματική και ορθολογικότερη παρακολούθηση και ο έλεγχος των διαφόρων στοιχείων κόστους που απορροφά η επιχείρηση κατά την δραστηριοποίησή της. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή της απαιτούμενης πληροφόρησης στην διοίκηση για την λήψη αποφάσεων αναδιοργάνωσης προς την κατεύθυνση αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης (μέσω της μείωσης του κόστους) και αποδοτικότερης λειτουργίας.

Η όλη προσέγγιση υλοποίησης ενός συστήματος ABM κατευθύνεται από την έννοια και τις αρχές του Management Accounting, δηλαδή αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους με στόχο την διοίκηση και βέλτιστη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, σε αντίθεση με το Book-keeping που απλώς καλύπτει τις ανάγκες και απαιτήσεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων. Η ανωτέρω πρακτική είναι ευρέως υιοθετημένη σε πλήθος επιχειρήσεων του εξωτερικού κυρίως αλλά και σε θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Οι υποχρεώσεις του ΚΒΣ εξαντλούνται στον υπολογισμό του κόστους παραγωγής των προϊόντων, ενώ για τα κόστη εκτός παραγωγής, που είναι κυρίως έμμεσα, δεν απαιτείται ανάλυση και φυσικά ούτε λόγος για τον επιμερισμό αυτών ανά προϊόν και / ή πελάτη. Πολλές εταιρείες θέλοντας να υπολογίσουν ένα συνολικό πίνακα κερδοφορίας / ζημίας (P&L) προϊόντων επιμερίζουν τα κόστη εκτός παραγωγής με βάση τις πωλήσεις (τρόπος που αδικεί ορισμένα κερδοφόρα προϊόντα που πωλούνται σε μεγάλες ποσότητες). Το κενό αυτό καλείται να καλύψει κατά τον καλύτερο τρόπο η εφαρμογή συστημάτων ABC.

Για την ακριβέστερη και συστηματικότερη παρακολούθηση, ανάλυση και έλεγχο του συνολικού κόστους της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει μια αναγνώριση-οριοθέτηση των διαδικασιών (Processes) καλύπτοντας το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις και πρακτικές οργάνωσης. Πρόκειται για διαδικασίες που διασχίζουν κάθετα τις λειτουργίες (functions) μιας παραδοσιακής δομής και είναι ουσιαστικά σύνολα δραστηριοτήτων (activities) που έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και κάνουν χρήση κοινών πόρων (resources) προκειμένου για την εκτέλεσή τους.

Τα ανωτέρω δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν χωρίς την υποστήριξη και εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας της Πληροφορικής. Οι δομές των δεδομένων που απαιτούνται και οι μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα την κατά τον δυνατόν μικρότερη εξάρτηση από τον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της αυτοματοποιημένης καταγραφής, συλλογής και επεξεργασίας των διαφόρων δεδομένων χωρίς την ανάγκη εισαγωγής μεγάλου όγκου δεδομένων από το προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται όσο είναι δυνατόν η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών και του αντίστοιχου κόστους επένδυσης, τόσο σε εξοπλισμό όσο και σε ανθρώπινη εργασία στελεχών (εσωτερικών και εξωτερικών). Άλλωστε ένα από τα βασικά βήματα για την υλοποίηση ενός συστήματος ABC είναι και η καταγραφή των απαιτούμενων μηχανογραφικών προδιαγραφών δομών δεδομένων και διαδικασιών για το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα.

II Βασικές Αρχές της μεθοδολογίας ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Η μεθοδολογία **ACTIVITY BASED MANAGEMENT** ακολουθεί ορισμένες βασικές αρχές και κατευθύνσεις τόσο κατά την σχεδίαση του μοντέλου όσο και κατά την υλοποίηση και εφαρμογή του συστήματος στην πράξη. Με βάση τα ανωτέρω διαμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης που αποφασίζει την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος.

Τα συστήματα ABC-ABM υποθέτουν αρχικά ότι οι υποστηρικτικοί και έμμεσοι πόροι (overheads) παρέχουν τις δυνατότητες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων

(activities) αντί να δημιουργούν κόστη τα οποία πρέπει να κατανοηθούν. Έτσι ένα σύστημα ABM προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη.

Η δεύτερη αρχή αφορά στο ότι τα προϊόντα ή οι πελάτες (ή γενικότερα τα cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις ανωτέρω δραστηριότητες. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρει το τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες το οποίο καταναλώνει κάθε cost object π.χ. προϊόν ή πελάτης.

Για παράδειγμα, οι πελάτες οι οποίοι παραγγέλνουν τα προϊόντα σε μικρές ποσότητες (και επομένως με περισσότερες παραγγελίες) θα απορροφήσουν πολύ μεγάλο μέρος της δραστηριότητας που ονομάζεται «συλλογή παραγγελιών», απ' ό,τι οι πελάτες οι οποίοι παραγγέλνουν σε μεγάλες ποσότητες και επομένως με λίγες παραγγελίες. Αυτό σημαίνει ότι το πλήθος των γραμμών των παραγγελιών είναι μέσο μέτρησης της ζήτησης του συγκεκριμένου activity. Οι τιμές αυτές μέτρησης ονομάζονται activity cost drivers ή απλά cost drivers και ουσιαστικά αποτελούν τις κλειδές επιμερισμού του κόστους του συγκεκριμένου activity στα cost objects (που εδώ είναι οι πελάτες).

Με βάση τις ανωτέρω αρχές είναι σαφές ότι πρόκειται ουσιαστικά για μία μεθοδολογία δύο φάσεων (two stage allocation). Η πρώτη φάση (resource allocation) αφορά στον επιμερισμό του κόστους κάθε overheads resource στις σχετιζόμενες δραστηριότητες (activities) με βάση ποσοστά απασχόλησης – συμμετοχής (resource drivers).

Στην δεύτερη φάση (cost allocation) και εφόσον έχουν συγκεντρωθεί τα κόστη κάθε δραστηριότητας, αυτά επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (activity cost drivers).

Ο διαχωρισμός των activities σε σχετιζόμενα με προϊόντα (product driven) και σχετιζόμενα με πελάτες (customer driven) είναι ένα χαρακτηριστικό που συναντάμε στα συστήματα ABM δεύτερης γενιάς.

Η ανωτέρω ανάλυση γίνεται για κάθε διαδικασία της επιχείρησης (φάση λειτουργίας) έτσι ώστε να υπάρχει η ανάλυση του κόστους, εκτός των άλλων και κατά φάση λειτουργίας.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των ABC – ABM είναι ότι είναι δυνατή η άμεση συσχέτιση με τα διάφορα επίπεδα προϊόντων και πελατών και τις τυχόν δένδρικές δομές αυτών. Κάθε activity δηλαδή σχετίζεται με προϊόντα ή πελάτες αναλόγως της φύσεώς του και μάλιστα σε διαφορετικά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα ο επιμερισμός του συνολικού κόστους κάποιου activity που σχετίζεται με πελάτες μπορεί να γίνει σε επίπεδο σημείου πώλησης-υποκαταστήματος, ενώ κάποιο άλλο activity (πχ επίτευξη συμφωνιών με πελάτες) μπορεί να επιμεριστεί σε ανώτερο επίπεδο από το σημείο πώλησης που είναι οι πελάτες σαν νομική μορφή πχ ΑΦΜ, ή αλυσίδα. Ακολούθως το κόστος που αναλογεί σε κάθε πελάτη θα επιμεριστεί ανεξάρτητα στα υποκαταστήματα κάθε πελάτη. Φυσικά στο ανωτέρω κόστος κάθε υποκαταστήματος θα προστεθεί και όποιο κόστος επιμεριστεί από κάθε άλλο activity που σχετίζεται με υποκαταστήματα. Τα ανωτέρω φυσικά, ισχύουν και για τα προϊόντα, όπου κάποιο activity μπορεί να επιμερίζεται το κόστος του σε επίπεδο ομάδας προϊόντων, ενώ κάποιο άλλο σε επίπεδο κωδικού. Έτσι παρέχεται ένας χαρακτηρισμός κάθε activity ως προς το αν αφορά σε προϊόντα ή πελάτες, στο επίπεδο επιμερισμού και φυσικά με βάση τους cost drivers ως προς τον τρόπο επιμερισμού.

Επίσης είναι πολλές φορές επιθυμητό και εφικτό ο επιμερισμός του κόστους κάποιου activity να μην γίνεται στο σύνολο των cost objects του αντίστοιχου επιπέδου, αλλά σε ένα μέρος αυτών δεδομένου ότι το συγκεκριμένο activity δεν αφορά σε όλα τα cost objects. Για παράδειγμα το κόστος που θα συσσωρευτεί στην δραστηριότητα «λήψη παραγγελιών με επίσκεψη πωλητών» θα επιμεριστεί μόνο σε όσους πελάτες πραγματοποιείται επίσκεψη πωλητή για παραγγελιοληψία.

Με βάση τα αποτελέσματα του μοντέλου είναι δυνατή η εξαγωγή δεικτών με βάση το κόστος που υποστηρίζουν την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Κάθε κόστος χαρακτηρίζεται σαν σταθερό ή μεταβλητό έχοντας έτσι την δυνατότητα υπολογισμού νεκρών σημείων (break even) με βάση τα επίπεδα κάθε δραστηριότητας και όχι αυθαίρετα με βάση το ύψος των πωλήσεων. Παράλληλα με την μέθοδο του ανάστροφου υπολογισμού (back calculation) είναι δυνατή η εξαγωγή πραγματικών προϋπολογιστικών στοιχείων (budget) τα οποία εκτός του ότι είναι πολύ ακριβή παρέχουν και μεγάλες δυνατότητες ελέγχου αποκλίσεων (budgetary control). Το ανωτέρω σύστημα προϋπολογισμού γνωστό και σαν Activity Based Budgeting σε συνδυασμό με το Activity Based Costing και το υποσύστημα Reporting συνθέτουν ένα πλήρες σύστημα Activity Based Management (ABM).

III Μεθοδολογία υλοποίησης ενός συστήματος ABM

Με μια προσέγγιση το A.B.M. είναι πιο πολύ ένα σύστημα διαχείρισης παρά ένα σύστημα οικονομικό. Πρέπει να καταλάβουμε την εφαρμογή του με σκοπό την ολοκλήρωση του σημερινού περιβάλλοντος εργασίας το οποίο είναι αυστηρά συγκεντρωμένο στους πελάτες.

Ο τρόπος λειτουργίας επικεντρώνεται στην εκτέλεση (end to end) από άκρη σε άκρη, αγνοώντας τα παραδοσιακά συστήματα ιεραρχίας και τμημάτων τα οποία στην πραγματικότητα εμποδίζουν στο να πραγματοποιείται η δουλειά αποτελεσματικά και παραγωγικά.

Το πρωταρχικό βήμα σε ένα A.B.M. πρόγραμμα είναι η επιλογή των μελών της ομάδας A.B.M. Η ομάδα θα πρέπει να ενημερώνει τον υπεύθυνο ο οποίος πήρε την απόφαση της χρησιμοποίησης του προγράμματος.

Θα πρέπει να είναι άνθρωποι που επιμένουν στην λεπτομέρεια, κρίνουν αμερόληπτα και αντιλαμβάνονται την αλυσίδα εργασίας, έτσι ώστε όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται να μην φιλτράρονται αλλά να πηγαινούν αυτούσιες στον επικεφαλής της ομάδας.

Είναι επιστήμη η ικανότητα διάσπασης μιας εργασίας στα κυρίως μέρη και στα στοιχεία που την αποτελούν.

Σαν κανόνα οι πιο πολλοί εργαζόμενοι έχουν μια καλή συμπεριφορά απέναντι στη δουλειά τους και απέναντι στην εταιρεία. Θέλουν να βάζουν τα δυνατά τους έτσι ώστε η δουλειά τους να γίνεται καλύτερη όταν βέβαια έχουν και τα

απαραίτητα εργαλεία για αυτό. Έχουν καλές εργασιακές συνθήκες και σχεδόν πάντα ακολουθούν τους προκαθορισμένους κανόνες εκτελεσής τους.

Η συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, στην οργάνωση του προγράμματος.

Πριν αρχίσει το πρόγραμμα, ένα σχέδιο πρέπει να αναπτυχθεί με σκοπό την ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων σε αυτό, για τον σκοπό, το στόχο και το αναμενόμενο αποτέλεσμα του προγράμματος.

Αυτό είναι σημαντικό στο να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και η συνεργασία των εργαζομένων. Η όλη προσπάθεια θα πρέπει να είναι ένας συνδυασμός μεταξύ διαδικασιών και υπολογισμών.

Στην οργάνωση ενός A.B.M. προγράμματος θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες συνέπειες ιδιαίτερα στη δημιουργία στρατηγικής παραγωγικότητας.

Αυτό το σκεπτικό μπορεί να δράσει ως καταλύτης ώστε η διεύθυνση να δώσει σημασία στο πως πρέπει μια δουλειά να γίνεται και σε ένα τρόπο μέτρησης της αποδοτικότητας αυτής της δουλειάς (λειτουργίας).

Υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που κάθε ομάδα A.B.M. πρέπει να αναρωτηθεί με σκοπό την καθιέρωση αντικειμένων και καλά αναλυμένων κριτηρίων μέτρησης:

- τί είναι αυτό που το A.B.M. πρόγραμμα μας θέλει να πετύχει!
- Ποιες είναι οι προτιμήσεις μας στην καταμέτρηση της παραγωγικότητας
- Ποιες είναι οι ακριβείς ενέργειες που θα χρειαστούν ώστε να πραγματοποιηθεί το πρόγραμμα
- Ποια είναι η σωστή σειρά και ο σωστός χρόνος για κάθε ενέργεια που συγκροτεί το πρόγραμμα.
- Πόσο μεγάλο είναι το εύρος του A.B.M. προγράμματος
- Σε πιο βαθμό λεπτομέρειας θέλουμε να συλλέξουμε πληροφορίες
- Ποια είναι τα αποτελέσματα που θέλουμε
- Ποιες είναι οι βασικές «ενώσεις» μεταξύ των οικονομικών και των λειτουργιών που απαιτούνται στη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Ποια είναι τα μέτρα που έχουμε παρθεί ώστε να σιγουρευτεί η χρησιμότητα των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν.

Όταν τα συστήματα μέτρησης έχουν αναπτυχθεί κανονικά, χρησιμοποιώντας μια ολική προσέγγιση για τη συλλογή πληροφοριών, τείνουν να γίνουν πιο δραστικά στην ενοποίηση της βελτιωμένης παραγωγικότητας και τα συστήματα μέτρησης μέσα από μια συνεργασία στο πεδίο εργασίας.

Η οργάνωση του προγράμματος είναι ένα τελείως διαφορετικό πράγμα από την εφαρμογή αυτού. Η εφαρμογή συνεπάγεται στο να θέτεις τα πράγματα σε κίνηση, δράση και συσχέτιση μεταξύ τους.

Στην περίπτωση του A.B.M. ένα βασικό στοιχείο είναι η οργάνωση, έτσι ώστε να αποφευχθεί το ξόδεμα χρόνου για επαναπροσδιορισμό αν αυτό το πλάνο αποδειχθεί λανθασμένο ή τη δημιουργία του από την αρχή σε περίπτωση αποτυχίας το οποίο θα ήταν από άποψη κόστους υψηλό.

Μέτρα εκτέλεσης

1. Μέτρα ικανοποίησης του πελάτη
2. Κύριος χρόνος παράδοσης
3. Αναθεσιμότητα σε προϊόντα
4. Παράδοση βάσει του προσυμφωνημένου
5. Ακρίβεια
6. Αριθμός προϊόντων που απορρίπτεται
7. Αριθμός παραπόνων πελάτη

Μέτρηση ελαστικότητας

1. Κύριος χρόνος
2. Καθορισμός χρόνου
3. Χρόνος κύκλου εργασίας
4. Εκτέλεση στον προγραμματισμό
5. Η ικανότητα των πωλητών
6. Ωφέλιμη χωρητικότητα

Η Μεθοδολογία υλοποίησης ενός συστήματος ABM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή και αποτύπωση στοιχείων με το σύνολο σχεδόν των στελεχών της επιχείρησης. Δεδομένου ότι ένα έργο υλοποίησης ενός συστήματος ABM αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, θα χρειαστεί η συμμετοχή πλήθους στελεχών, κυρίως για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, την αναγνώριση των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα, των πόρων που κάνουν χρήση οι ανωτέρω δραστηριότητες κτλ. Η ποιότητα και η ακεραιότητα των στοιχείων τα οποία συλλέγονται επηρεάζουν άμεσα τα αποτελέσματα και τις εκτιμήσεις πάνω στις οποίες θα βασιστεί η δημιουργία του συστήματος. Δημιουργώντας ένα σύστημα βασισμένο σε σωστά στοιχεία το κάνει χρήσιμο και επιτυχημένο. Οτιδήποτε βασίζεται σε λάθος ή ημιτελή στοιχεία έχει ως αποτέλεσμα μόνο την αβασισιμότητα του προγράμματος άρα και την αποτυχία λειτουργίας και εγκατάστασης του.

Υπάρχουν πολλοί και διάφοροι τρόποι για να συλλέγουμε αλλά και να χρησιμοποιούμε τα στοιχεία αυτά. Παρά το γεγονός ότι η διαδικασία της συνέντευξης είναι και ο πιο επιτυχημένος τρόπος υπάρχει και ένας αριθμός άλλων τρόπων που έχουν ο καθείς πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σύμφωνα με τα οποία ο κάθε οργανισμός κρίνει ποια μέθοδος είναι και η πιο κατάλληλη.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Ερωτηματολόγια

Τα ερωτηματολόγια είναι η πιο φθηνή μέθοδος για την συλλογή πληροφοριών που αφορούν τις λειτουργίες. χρησιμοποιούμενα σε συγκεκριμένες περιοχές και με ανάλογες ερωτήσεις μπορεί η μέθοδος αυτή να αποδειχθεί γρήγορη και αποτελεσματική. Ο τρόπος αυτός έχει καλλίτερα αποτελέσματα στους υπάλληλους που δουλεύουν σε γραφεία και το διοικητικό προσωπικό. Αυτό ίσως γιατί οι άνθρωποι αυτοί είναι πιο συνηθισμένοι να συμπληρώνουν χαρτική δουλειά. Εξ' άλλου έχουν και τον απαραίτητο χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μια και ο χρόνος τους είναι λιγότερο πιεσμένος ενώ υλικά όπως γραφείο η στυλό είναι μόνιμα μπροστά τους. Τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά μόνο όταν είναι σωστά σχεδιασμένα και όταν οι άνθρωποι (υπάλληλοι) είναι προετοιμασμένοι και ενημερωμένοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους δίνονται. Για παράδειγμα μπορεί η ερώτηση να ζητά να καταγραφεί ένας κατάλογος λειτουργιών και ο χρόνος που ξοδεύετε για αυτές. Αν ο υπάλληλος δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένος μπορεί να δώσει και 25 διαφορετικές λειτουργίες αλλά χρήσιμες για την πληροφόρηση που ζητάμε να είναι 5 ή 7.ετσι παρόλο που σαν απρόσωπα τα ερωτηματολόγια μπορούν να δώσουν ειλικρινή πληροφόρηση για τον ίδιο ακριβώς λόγο μπορεί να μην ληφθούν σοβαρά υπόψη και να πετύχουμε λάθος συμπεράσματα.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Φθηνή μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών.
- Μικρός χρόνος συγκέντρωσης
- Ποιο χρήσιμος τρόπος όταν συλλέγουμε πληροφορίες από διευθυντικό προσωπικό.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Καμία προσωπική επαφή
- Πολιτικά και προσωπικά ζητήματα μπορεί να μην αναγνωριστούν
- Προσωπικό για την σωστή ανάλυση των πληροφοριών
- Όχι αξιόπιστα αποτελέσματα σε προσωπικά θέματα

Ανάλυση αρχείων, εκθέσεων και ντοκουμέντων

Η ανάλυση αρχείων, εκθέσεων και ντοκουμέντων είναι η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος και σε πιο πολλές περιπτώσεις και η πιο χρήσιμη. Χρησιμοποιείτε ακόμη και σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλο ιστορικό υπάρχουν πληροφορίες που περιέχονται σε μελέτες , φυλλάδια, άρθρα που έχουν δημοσιευτεί μεχρι και σε έγγραφα σε συρτάρια διευθυντών. Το στοιχείο που πρέπει να προσέξουμε στην μέθοδο αυτή είναι η ομάδα που ελέγχει τα στοιχεία να γνωρίζει ακριβώς τι ψάχνει χωρίς να γεμίζει κόλλες με πληροφορίες οι οποίες και άχρηστες να είναι και να αποπροσανατολίσουν τις έρευνες.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Μικρή ποσότητα ανθρώπων που θα εμπλακούν
- Προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες
- Μικρό κόστος

- Βοηθά στο ξεκίνημα με μια σταθερή και πάνω σε πραγματικά γεγονότα βάση

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Όχι πάντα χρήσιμες πληροφορίες
- Όχι προσωπική επαφή
- Βασικά προβλήματα μπορεί να παραμείνουν κρυμμένα.

Ανάλυση ημερολογίων, καρτών εργασίας, λογιστικών στοιχείων για μισθούς

Οι οργανισμοί κρατούν τις περισσότερες φορές με ακρίβεια στοιχεία όπως μισθούς, άδειες, μισθώματα, υπερωρίες κ.α. αυτά είναι μια χρήσιμη πηγή πληροφόρησης ιδιαίτερα για την μελέτη της σχέσης χρόνου εργασίας και ωρών εργασίας. Αυτό βέβαια πρέπει να γίνει με αντικειμενικότητα και καλή διάθεση απέναντι στους υπαλλήλους. Αυτό γιατί κανένας υπάλληλος δεν θέλει ο χρόνος του να καταγράφεται και πολύ περισσότερο να εξετάζεται. Με αυτό τον τρόπο συγκεκριμενοποιούμε τις εργασίες και από ποιους αυτές εκτελούνται.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Βοηθά στην αναγνώριση λειτουργιών
- Το ποσοστό του χρόνου που ξοδεύετε πάνω στην κάθε διαδικασία
- Ακρίβεια στο κόστος των υπαλλήλων

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Μεγάλος χρόνος ανάλυσης

Επιτήρηση

Ο τρόπος αυτός είναι και ο λιγότερο χρήσιμος για την συλλογή πληροφοριών. Πολλά όμως μπορούν να γίνουν αντιληπτά με τον τρόπο αυτό. Μια λειτουργία που ως τώρα καταγραφόταν ως 1 να έχει την συμμετοχή 2 ανθρώπων ή την εκτέλεση ενδιάμεσων λειτουργιών. Κάποιες από αυτές μπορεί να προσθέτουν αξία και κάποιες από αυτές όχι. στην περίπτωση αυτή όμως και κατά την επιτήρηση πολλά πράγματα λόγω παρακολούθησης γίνονται με άλλους τρόπους από αυτούς που συνηθίζονται και πολλά πράγματα συνήθως οι οργανισμοί τα κρατούν κρυφά.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Κατάλληλη για μικρές και εύκολες σε παρακολούθηση εργασίες
- έχει νήμα μόνο σε περιπτώσεις όπου το υλικό της πληροφορίας είναι ορατό
- Ακριβείς πληροφορίες

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Μικρή ικανότητα εφαρμογής

Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι ένας μόνιμος τρόπος και από τους πιο αποτελεσματικούς συλλογής πληροφοριών. Οποία από τις παραπάνω μεθόδους και αν χρησιμοποιηθεί η συνέντευξη αποτελεί την συνέχεια.

Η ομάδα A.B.M. πρέπει να αρχίσει να παίρνει συνεντεύξεις από το προσωπικό. Τα στοιχεία της συνέντευξης θα βοηθήσουν στο επόμενο στάδιο,

το στάδιο της λεπτομεριοποίησης. Στο στάδιο της συνέντευξης οι ερωτήσεις πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να εξετάζεται σε βάθος ο τρόπος διεκπεραίωσης της κάθε εργασίας.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι λειτουργίες κατανέμονται σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες σαν ένα προπαρασκευαστικό σκαλοπάτι πριν τη διαδικασία της λεπτομεριοποίησης. Οι πρωτεύουσες λειτουργίες είναι εκείνες στις οποίες η ομάδα της A.B.M. θα λεπτομεριοποιήσει με τη συνάντηση με την συνάντηση τους με τα μέλη τα οποία παραστούν στις συγκεκριμένες λειτουργίες.

Η διαδικασία της λεπτομεριοποίησης περιλαμβάνει συζητήσεις και καταγραφή των βασικών τμημάτων που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η εργασία, ο χρόνος που απαιτείται για την εργασία, πόσο συχνά η εργασία πραγματοποιείται, οποιοδήποτε εποχιακοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακόμη και ήδη αποθηκευμένες πληροφορίες ημερήσιες, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες.

Όλα αυτά τα στοιχεία μπορούμε να τα πάρουμε από αρχεία γραπτά ή σε μορφή data υπολογιστών.

Ίσως υπάρξει εύλογη απορία γιατί να χρησιμοποιήσουμε τη διαδικασία αυτή εφόσον έχει προηγηθεί η συνέντευξη, και να μην χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που προσκομίσθηκαν από αυτή.

Η διαδικασία της λεπτομεριοποίησης εξυπηρετεί 2 βασικούς στόχους:

Πρώτον αναγνωρίζει ευκαιρίες αυτοματοποίησης και εκμηδενισμό γραφειοκρατίας.

Δεύτερον παρέχει την ύλη (στοιχεία) για την ανάπτυξη διαδικασιών για ένα λειτουργικό εργασιακό περιβάλλον

Η διαδικασία συνέντευξης είναι ένα σημαντικό κλειδί για τη συλλογή πληροφοριών κατά τη διάρκεια ενός A.B.M. προγράμματος

Ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να έχει ετοιμάσει μια λίστα η οποία θα γίνει και το σχέδιο πάνω στο οποίο θα κινηθεί κατά τη συνέντευξη.

Με αυτόν τον τρόπο τίποτα δεν θα παραβλέπουμε.

Έκτος από τη συλλογή πληροφοριών η συνέντευξη σαν σκοπό έχει να δώσει τη δυνατότητα σε κάθε έναν στην επιχείρηση ανεξαρτήτως βαθμίδας να συμμετάσχει ενεργά και ισότιμα στην όλη διαδικασία.

Οι συνεντεύξεις θα πρέπει να γίνονται με δυο κυρίως τρόπους:

I. Ένα group ανθρώπων από το ίδιο τμήμα της επιχείρησης

II. Ένας-ένας ξεχωριστά όλοι οι υπάλληλοι

Στην πρώτη περίπτωση η συζήτηση μεταξύ των μελών μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όντας γνώστες των καταστάσεων αλλά από την άλλη το γεγονός της επιφυλακτικότητας κάνει το .

δεύτερο τρόπο πιο αποτελεσματικό.

Όταν οι άνθρωποι νιώσουν ελεύθεροι μπορούν να δώσουν εκτός από πληροφορίες, λύσεις, βελτιώσεις και προτάσεις που μπορεί να βελτιώσουν την επιχείρηση οικονομικά, λειτουργικά και κοινωνικά.

Με λίγα λόγια η συνέντευξη έχει τρεις βασικούς σκοπούς:

I. Συλλογή πληροφοριών από αξιόπιστες πηγές

II Να εκπαιδεύσουν τους χρήστες. Είναι μια ευκαιρία να πληροφορήσεις τους πιθανούς χρήστες του A.B.M. προγράμματος

III. Απόκτηση κυριότητας και συνεργασίας με το προσωπικό. Απαντώντας σε ερωτήσεις και ανησυχίες των υπαλλήλων.

Η συνέντευξη όμως είναι ο πιο χρονοβόρος τρόπος συλλογής πληροφοριών τουλάχιστον την πρώτη φορά.

Για αυτό το λόγο αξίζει να ξοδευτεί λίγος παραπάνω χρόνος για να μάθουμε πως γίνεται σωστά.

Έξι είναι οι φάσεις στη διαδικασία της συνέντευξης:

1. **Σχεδιασμός συνέντευξης**
2. **Πραγματοποίηση της**
3. **Δημιουργία μιας λίστας φανταστικής**
4. **Δημιουργία λεξικού δραστηριοτήτων**
5. **Δημιουργία ενός καταστατικού χάρτη εργασιών**
6. **Προετοιμασία των δραστηριοτήτων αυτών για την επόμενη διαδικασία της λεπτομεριοποίησης.**

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Όταν η ομάδα A.B.M. πάρει τη λίστα των εργαζομένων και των τμημάτων τους ετοιμάζει τη λίστα την οποία θα ακολουθήσει.

Οι συνεντεύξεις θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε ένα ήσυχο και ιδιαίτερο μέρος και δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα 30' σε διάρκεια.

Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να έχουμε συγκεκριμενοποιήσει όλες τις εργασίες είτε αυτές είναι πρωτεύουσες είτε δευτερεύουσες. Πρωτεύουσες εργασίες είναι εκείνες στις οποίες ο εργαζόμενος αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο του από το ωράριο του, ενώ δευτερεύουσες είναι εργασίες και λειτουργίες οι οποίες είναι αναγκαίες μεν να γίνουν, αλλά συμβαίνουν σποραδικά (π.χ. μια φορά στις τρεις βδομάδες).

Ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να έχει προετοιμάσει τις ερωτήσεις με σκοπό να συλλέξει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σε όσο λιγότερο χρόνο γίνεται. Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι οι άνθρωποι εκτελούν κάποια εργασία που πρέπει να διεκπεραιωθεί, μπορεί να μην έχουμε δεύτερη ευκαιρία. Η συνέντευξη μπορεί να κρατήσει και εβδομάδες εξαρτώμενοι από το μέγεθος του οργανισμού.

Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να γίνεται σε όλες τις βάρδιες ακόμη και όταν αυτές είναι βραδινές ενώ στα άτομα που έχουν δουλέψει στον οργανισμό κάτω από οχτώ μήνες δεν υπάρχει λόγος συγκέντρωσης στοιχείων μια και οι πληροφορίες δεν θα είναι ουσιώδεις μια και δεν γνωρίζουν πολλά.

Φυσικά συνέντευξη θα πάρουμε και από τα ανώτερα στελέχη και μάλιστα πρώτα από όλους έτσι ώστε να τους ενημερώσουμε για το πρόγραμμα μας και να ζητήσουμε και την υποστήριξη τους.

Πριν την έναρξη των συνεντεύξεων καλό είναι να κάνουμε μια παρουσίαση στους υπαλλήλους που πρόκειται να συνεντευξιάσουμε. Αυτό γίνεται καλώντας τους όλους και εξηγώντας τους το σκοπό της συνέντευξης και τι προσπαθούμε να μάθουμε από αυτή. Με αυτόν τον τρόπο αφ' ενός τους προετοιμάζουμε και από την άλλη γλιτώνουμε χρόνο στις μεμονωμένες συνεντεύξεις αφού δεν χρειάζεται να τα εξηγήσουμε αυτά στον καθένα χωριστά.

Βέβαια το να τα εξηγήσουμε σε κάθε έναν ξεχωριστά έχουμε χάσιμο χρόνου αλλά δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να εκφραστούν πιο εύκολα, ειδικότερα για αμφιβολίες και ανησυχίες για το πρόγραμμα.

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να είναι χαλαρωτική. Ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να ανταλλάξει συστάσεις με τον υπάλληλο και να εξηγήσει επ' ακριβώς το λόγο ύπαρξης ενός A.B.M. προγράμματος αλλά και το πως η συνέντευξη θα βοηθήσει στην πραγματοποίηση αυτού.

Περιγράψτε το πρόγραμμα και τα οφέλη που θα έχει η χρήση του για την εταιρεία. Ποιος είναι ο στόχος αυτού του προγράμματος και ποιος ο σκοπός της συνέντευξης, ποιους αφορά, από ποιον υποστηρίζεται και ποια πρόοδος έχει επιτευχθεί.

-εξηγήστε τη διαδικασία. Ενημερώστε τον γύρω από τα στοιχεία που πρέπει να συλλέξουμε και ποιες πληροφορίες είναι πιο χρήσιμες για το πρόγραμμα.

Εξηγήστε τις εργασίες, πως θα γίνονται μετά την εφαρμογή του προγράμματος, από ποιον θα γίνονται, ποιες είναι οι πηγές που χρειάζονται καθώς και πως αυτές θα μετριοούνται, γιατί γίνεται το καθετί, πόσο καλά γίνεται.

Ο εξεταστής θα πρέπει να έχει συγκεκριμενοποιήσει τις ερωτήσεις του αλλά και τον τρόπο που θα συλλέγει τις πληροφορίες καθοδηγώντας τον υπάλληλο. Έτσι οι απαιτήσεις θα είναι στοιχεία κοινά για όλους έτσι ώστε να μπορούν να συγκεντρωθούν όλα μαζί αλλά και να συγκριθούν μεταξύ τους.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΜΙΑΣ ΦΑΝΤΑΣΤΙΚΗΣ ΛΙΣΤΑΣ

Προετοιμασία μιας φανταστικής λίστας είναι η δημιουργία κατά τη συνέντευξη ερωτήσεων φανταστικών. Δηλαδή ερωτήσεων που σκοπό έχουν να βάλουν τον εξεταζόμενο να απαντήσει σε ερωτήσεις ή το πως θα χωριζόταν καταστάσεις σε διαφορετική θέση από αυτόν που έχει μέσα στην εταιρεία π.χ. δ/ντης σε ένα τμήμα (κυρίως στο δικό του) και γενικά σε περιπτώσεις διαχείρισης οικονομικών. Σε αυτές τις ερωτήσεις καλύτερο αποτέλεσμα πετυχαίνουμε όταν αναφερθούμε στην εχεμύθεια που έχει η διαδικασία της συνέντευξης αλλά και πως κάθε αρμοδιότητα θα δοθεί μετά το πέρας της διαδικασίας της συνέντευξης.

Ακόμη μπορούμε να κάνουμε τη θέση του συνεντευξιαζομένου πιο άνετη λέγοντας να προσποιηθεί ότι οι ερωτήσεις γίνονται από κάποιο φιλικό πρόσωπο ή μέλος της οικογένειας (σύζυγος), π.χ. σε περίπτωση που η σύζυγός σας σας ρωτούσε πως θα μπορούσε η δουλειά να έχει μεγαλύτερη απόδοση.

ΛΕΞΙΚΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

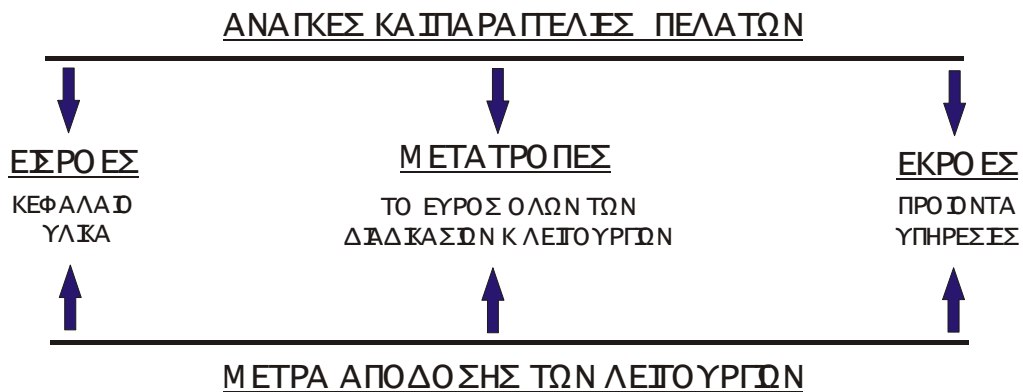
Στην ουσία η συνέντευξη εκτός από την γνώμη και τις ικανότητες που γνωστοποιούνται για τους εργαζομένους αποτελεί και το βασικό εργαλείο για να πληροφορηθούμε τις λειτουργίες του οργανισμού.

Έτσι με το τέλος της διαδικασίας της συνέντευξης γνωρίζουμε όλα τα τμήματα του οργανισμού και ποιες λειτουργίες λαμβάνουν χώρα σε αυτά.

Έτσι στο σύνολο αυτών δημιουργούμε το λεξικό δραστηριοτήτων.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΥΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (λεπτομεριοποίηση)

Οι λειτουργίες είναι ο κοινός παρανομαστής σε έναν οριζόντιο οργανισμό. Αυτό μπορεί να αναπαρασταθεί με ένα απλό μοντέλο που αντιπροσωπεύει το οριζόντιο, η βασισμένο στη λειτουργία οργανισμό.



Τοποθετημένα στην κορυφή ενός οργανισμού βασισμένου στις λειτουργίες είναι οι ανάγκες των πελατών σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι ανάγκες είναι αυτές που δημιουργούν τις αναγκαίες εισροές για τη δημιουργία των αναγκών των πελατών. Για να δημιουργηθούν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες, για να πραγματοποιηθούν θα χρειαστούν κάποιες λειτουργίες. Οι λειτουργίες αυτές αντιπροσωπεύουν την προστιθέμενη αξία από τον οργανισμό. Τέλος είναι η αξιολόγηση αυτών των λειτουργιών και τα μέτρα με τα οποία τα συγκρίνουμε βάσει των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Τα μέτρα αυτά είναι για πωλητές, προμηθευτές, υπηρεσίες πελατών, διαδικαστικά προϊόντα, υπηρεσίες και κάθε είδους διαδικασία που είναι αναγκαίο να κριθούν για να δούμε πως ο οργανισμός αυτός δουλεύει.

Τα οικονομικά μέτρα σύγκρισης είναι εκείνα που ενδιαφέρουν συνήθως το μέτοχο και που δείχνουν την κερδοφόρα ζωή του οργανισμού.

Εδώ πρέπει να κατανοήσουμε το πόσο σημαντική είναι η λειτουργία των διαδικασιών.

Οι ανταγωνιστές συγκρινόμενοι συνήθως συγκρίνουν τα προϊόντα. Τα προϊόντα συνήθως δεν έχουν μεγάλη διαφορά στις πρώτες ύλες αλλά οι διαδικασίες παραγωγής είναι εκείνες που τα διαφοροποιούν κάθε φορά συγκρινόμενα μεταξύ τους ή με τις ανάγκες των πελατών. Έτσι ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο τρόπος που ο οργανισμός παράγει. Ακόμη και εταιρείες που κατά κάποιο τρόπο μονοπωλούν αγορές για να συνεχίσουν αυτή την πορεία συνεχώς βελτιώνουν τις διαδικασίες παραγωγής.

Εκροές του A.B.M. information system

Οι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει το A.B.M. έχουν 5 βασικές εκροές πληροφοριών.

- κόστος διαδικασιών και την πορεία των εργασιών
- το κόστος των διαδικασιών που δεν προσδίδουν αξία
- βασισμένα στη διαδικασία ορίζει σταθμά μέτρησης

- προσδιορισμός του προϊόντος/υπηρεσίας σε κόστος
- λόγοι δημιουργίας κόστους.

I. Κάθε διαδικασία από την πιο ασήμαντη μέχρι την πιο σημαντική έχει ένα κόστος. Το ABM καθορίζει το κόστος των διαδικασιών που στο σύνολό τους είναι η λειτουργία παραγωγής κάποιου προϊόντος. Έτσι είναι άλλη η προοπτική του κόστους από την άποψη του αποτελέσματος και άλλη αυτή της διαδικασίας. Παραδοσιακά οι οργανισμοί αναφέρουν το κόστος σε λειτουργική βάση (τμήματος ή τομέα) και σε τύπο εξόδων (μισθοί, προμήθειες). Τα συνήθη συστήματα αναφέρουν το που τα χρήματα ξοδεύουν αλλά αποτυγχάνουν να προσδώσουν τα κόστη αυτά σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Στο παρακάτω παράδειγμα δείχνουμε την διαφορά αυτών των δύο συστημάτων. Στην πρώτη αναφέρεται το κόστος σε έξοδα τμημάτων ενώ στην δεύτερη σε κόστος διαδικασιών. Και στα δύο το κόστος παραμένει το ίδιο με την μόνη διαφορά ότι στη 2^η συγκεκριμενοποιείται.

II. Μερικές από τις διαδικασίες προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία ενώ μερικές όχι. Μια διαδικασία - μη - αξίας είναι η διαδικασία εκείνη που δεν συνεισφέρει στις ανάγκες του οργανισμού ή του πελάτη. Ο χαρακτηρισμός ως διαδικασία - μη - αξίας, σημαίνει πως η διαδικασία αυτή μπορεί να ελαχιστοποιηθεί ή να εξαλειφθεί χωρίς να έχει επιπτώσεις στο επιθυμητό αποτέλεσμα του οργανισμού ή του πελάτη.

Ο προϋπολογισμός των διαδικασιών αυτών έχει μεγάλη αξία για τον οργανισμό. Αυτή η σημαντική πληροφορία βοηθά στο σχεδιασμό της παραγωγής ώστε να μειώσει τις διαδικασίες αυτές όσο πιο πολύ γίνεται. Φυσικά κάθε σημαντική λειτουργία περιέχει διαδικασίες - μη - αξίας. Η εξάλειψη αυτών βελτιώνοντας τις σημαντικές διαδικασίες/ λειτουργίες.

III. Εκτός από το κόστος στο ABM σύστημα ορίζονται και μέτρα σύγκρισης. Είναι λογικό γνωρίζοντας το κόστος κάθε λειτουργίας να την μετρούμε κιόλας. Έτσι η ποιότητα, ο χρόνος κύκλου εργασίας, παραγωγικότητα, υπηρεσίες στους πελάτες είναι σταθμά σύγκρισης των διαδικασιών. Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων με τα προκαθορισμένα στάνταρ δείχνουν την πορεία των εργασιών σε κάθε τμήμα.

Ένα παράδειγμα μέτρων στην διαδικασία είναι τα ελαττωματικά προϊόντα ανά εκατομμύριο. Ένα παράδειγμα μέτρων στον οργανισμό είναι οι επιστροφές προϊόντων. Η αξία και η σύγκριση στην περίπτωση κάθε διαδικασίας δεν δείχνει το συνολικό αποτέλεσμα παρά μόνο όταν η σύγκριση αυτή γίνεται σε συνδυασμό όλων των διαδικασιών. Το πλεονέκτημα είναι πως όταν σ στόχος δεν επιτυγχάνεται κοιτώντας τις διαδικασίες χωριστά μπορούμε να εντοπίσουμε την ελαττωματική.

IV. Προσδιορισμός κόστους προϊόντων / υπηρεσιών

Τα προϊόντα διοχετεύτηκαν στην αγορά και στους καταναλωτές μέσα από πολλά και διαφορετικά κανάλια ή συμφωνίες. Κάθε ένα από αυτά απαιτούν πηγές σε διάφορα μεγέθη και με διάφορα επίπεδα υποστήριξης. Τα κόστη πρέπει να είναι επακριβώς ορισμένα. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός μπορεί να γίνει ανταγωνιστικός και ταυτόχρονα κερδοφόρος γνωρίζοντας το ακριβές κόστος των προϊόντων. Εκτός αυτού θα γνωρίζει και το παραδοσιακό

κόστος σε περίπτωση που έστω μια διαδικασία αλλάζει. Εδώ είναι και πιο κατανοητό όταν αναφερόμαστε σε πιο ανταγωνιστικό προϊόν όταν η διαδικασία παραγωγής του είναι πιο σχεδιασμένη.

V. Λόγοι δημιουργίας κόστους

Η τελική εκροή ενός ABM συστήματος είναι οι πληροφορίες για τους λόγους δημιουργίας κόστους. Λόγος δημιουργίας κόστους είναι κάθε παράγοντας που προκαλεί μετατροπή στο κόστος μιας λειτουργίας.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΕΠΤΟΜΕΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

7 είναι τα στάδια της διαδικασίας της λεπτομεριοποίησης και είναι τα εξής:

- 1) Πλάνο λεπτομερειών
- 2) Λεπτομεριοποίηση
- 3) Δραστηριότητες της ροής εργασίας
- 4) Ανάλυση δραστηριοτήτων
- 5) Επαναπροσδιορισμός οδηγών εργασίας
- 6) Επαναπροσδιορισμός μέτρων απόδοσης της εργασίας
- 7) Επαναπροσδιορισμός (cost object) αντικειμένων κόστους

(I) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (ΠΛΑΝΟ) ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΩΝ

Μετά τη διαδικασία της συνέντευξης και εφόσον η αναγνώριση και ταξινόμηση των λειτουργιών έχει τελειώσει, η ομάδα ABM θα πρέπει να ξεχωρίσει το άτομο που γνωρίζει καλύτερα τη λειτουργία και το άτομο που συνήθως την κάνει

Έτσι :

A) Ετοιμάζουμε μια λίστα από λειτουργίες οι οποίες πρέπει να λεπτομεριοποιηθούν

B) Προγραμματίζουμε συνεδρίες για την κάθε λειτουργία που θέλουμε να εξετάσουμε. Σε αντίθεση με τη συνέντευξη η συνεδρία αυτή δεν έχει προγραμματισμένο χρόνο διεξαγωγής. Δηλώνουμε εξ' αρχής στους εργαζόμενους τι περιμένουμε και καταγράφουμε τις λειτουργίες από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την ολοκλήρωση. Εδώ χρειάζεται προσοχή ώστε τα αποτελέσματα να είναι αντιπροσωπευτικά.

Γ) Θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό το αποτέλεσμα το οποίο θέλουμε να επιτύχουμε.

Οδηγός για μια σωστή συνεδρία.

Η παρακάτω λίστα ερωτήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κανόνας για μια συνεδρία

- 1) Ποια γεγονότα προκαλούν την εργασία σας.
- 2) Για κάθε ένα από τα παραπάνω γεγονότα μέσω ποιου καναλιού σας επηρεάζει.
- 3) Για κάθε ένα από τα παραπάνω γεγονότα ποιες είναι οι λειτουργίες που κάνεις και σε ποιον παραδίδεις το αποτέλεσμα.
- 4) Κατά τη διάρκεια της εργασίας ποιες είναι οι δραστηριότητες σου και ποιες από αυτές θέλουν αρκετό χρόνο.
- 5) Τι συστήματα χρησιμοποιείς για την αποπεράτωση της εργασίας σου.
- 6) Τι εξαιρέσεις συμβαίνουν στην διάρκεια της εργασίας σου, πόσο συχνά και πως επηρεάζεται η εργασία σου από αυτές.
- 7) Χρειάζονται ιδιαίτερα εφόδια για την αποπεράτωση της εργασίας (εργαλεία, φόρμες, μηχανήματα).
- 8) Εάν καταγράφει τη συχνότητα με την οποία κάνει κάθε εργασία, σε μια συγκεκριμένη περίοδο (εβδομάδα ή μήνα)
Εάν υπάρχουν εποχιακοί λόγοι που επηρεάζουν τη συχνότητα.
- 9) Εάν η συχνότητα μεταβάλλεται σημαντικά από μήνα σε μήνα ή από εποχή σε εποχή.
- 10) Τι αλλαγές θα έκαναν τη διαδικασία της εργασίας πιο εύκολη.
- 11) Πόση ώρα χρειάζεται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας
- 12) Πόσο συχνά η εργασία γίνεται.

(II) ΛΕΠΤΟΜΕΡΙΟΠΟΙΗΣΗ

Το επόμενο βήμα είναι η συνάντηση με τον εργαζόμενο του τμήματος που μας ενδιαφέρει και να του εξηγήσουμε τη διαδικασία.

1. Να παρακολουθήσουμε την κάθε μια ξεχωριστή λειτουργία
2. Καταγραφή των καθηκόντων που εμπλέκονται στην άσκηση της λειτουργίας από την αρχή ως το τέλος
3. Συγκεντρώστε όλα τα στοιχεία από κάθε λεπτομεριοποιημένη εργασία που συσχετίζεται με την εργασία που λαμβάνει χώρα.
4. Ξανακοιτάξτε την όλη καταγραμμένη διαδικασία με τον υπάλληλο και διορθώστε τα τυχόν λάθη ή παραλήψεις.
5. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να υπογραφούν από τον υπάλληλο με τον οποίο συζητήθηκαν καθώς και η ημερομηνία αυτών.

Οι λειτουργίες της λεπτομεριοποίησης θα είναι βοηθητικές στη διάρκεια της επόμενης φάσης του προγράμματος της ομάδας ABM, τη διαδικασία παρατήρησης ώστε να σιγουρευτούμε ότι όλες οι περιπτώσεις μέσα σε μια λειτουργία έχουν εξεταστεί

Οι δευτερεύουσες λειτουργίες δεν χρειάζεται να λεπτομεριοποιηθούν, αλλά θα πρέπει να καταγραφεί η ύπαρξη τους και να σημειωθεί η συχνότητά τους. Οι δευτερεύουσες λειτουργίες μπορούν να εκτιμηθούν. Η ευθύνη για την εκτίμηση είναι καθήκον του προϊστάμενου της μονάδας (τμήματος) και όχι του υπαλλήλου που την εκτελεί. Η εκτίμηση αυτή θα πρέπει να γίνεται βάσει μιας φόρμας αναπτυγμένης από την ομάδα ABM και αυτό για να αποφεύγονται τυχόν υποκείμενες απόψεις από προϊστάμενο σε προϊστάμενο.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΘΕΝΤΟΣ ΧΡΟΝΟΥ

Ο εκτιμηθείς χρόνος αντιπροσωπεύει την ποσότητα χρόνου που θα χρειαστεί ένα προσοντούχο πρόσωπο (που να ανήκει στο προσωπικό), δουλεύοντας ουσιαστικά και με συνοχή με ένα λογικό «βηματισμό» με διαθέσιμα όλα τα εργαλεία και τα υλικά που χρειάζεται για να ολοκληρώσει μια λειτουργία που του έχει ανατεθεί.

Οι λέξεις κλειδιά της πιο πάνω δήλωσης αναλύονται πιο κάτω.

- Προσοντούχος υπάλληλος (πρόσωπο) είναι το πρόσωπο που διαθέτει γνώση και έναν ικανοποιητικό βαθμό δυνατοτήτων. Όπως είναι φυσικό κάθε υπάλληλος να εκτελεί την κάθε εργασία διαφορετικά και σε διαφορετικό χρόνο. Έτσι η εργασία είναι το στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να δώσουμε σημασία και όχι στο άτομο. Έτσι ο προϊστάμενος της μονάδας θα πρέπει να διαμοιράσει το προσωπικό έτσι ώστε οι υπάλληλοι να παίρνουν τις λειτουργίες στις οποίες είναι καλύτεροι.
- Λογικός βηματισμός. Να γίνεται μέσα σε ένα χρονικό διάστημα το οποίο να μην είναι ούτε πολύ μικρό ούτε πολύ μεγάλο, αλλά το λογικό χρονικό περιθώριο που χρειάζεται η λειτουργία ώστε να κληρωθεί σωστά. Το λογικό χρονικό περιθώριο είναι ένα θέμα που πρέπει να εκτιμηθεί από τον ίδιο τον προϊστάμενο βάσει της πείρας του και της γνώσης του.
- Αναλύοντας την εργασία

Η εργασία πρέπει να εξεταστεί καθορίζοντας τη φύση και την προτεραιότητα της σε σχέση με τις επερχόμενες (ακολουθούμενες) ή τις προγραμματισμένες ανάγκες. Αναλύοντας την εργασία 3 βασικές ερωτήσεις πρέπει να απαιτηθούν:

1. Είναι η συγκεκριμένη λειτουργία μέσα στο εύρος και στην ειδικότητα του προϊστάμενου του τμήματος;
 2. Χρειάζεται ο προϊστάμενος του τμήματος να συμφωνήσει ή να συμβουλευτεί έναν άλλο προϊστάμενο για βοήθεια ή τεχνική συμβουλή;
 3. Έχει ο προϊστάμενος την ακριβή κατανόηση των προβλημάτων και τους διορθωτικούς ελιγμούς που χρειάζονται;
- Σπάζοντας τη λειτουργία σε τμήματα και σε διαδοχή (σειρά).

Υπάρχουν τρεις όψεις για κάθε λειτουργία, και το υλικό και ο χρόνος που χρειάζονται είναι καθορισμένος για την κάθε μια:

1. Σχεδιασμός
2. Εφαρμογή
3. Παρακολούθηση

(III) ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ένα αναπόσπαστο κομμάτι από τη διαδικασία λεπτομεριοποίησης είναι η ετοιμασία ενός «διαγράμματος ροής εργασίας» για την κάθε μια από τις πρωτεύουσες λειτουργίες. Το διάγραμμα είναι εικονικό και μεταφράζεται σε μια διαδικασία δημιουργημένη κατά τη συνέντευξη και τα στοιχεία αναπαράγονται στην διαδικασία λεπτομεριοποίησης σε ένα ρεύμα από λειτουργίες.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Κάθε λειτουργία στο διάγραμμα ροής εργασίας θα πρέπει να τεκμηριώνονται σαν μια διαδικασία. Η τεκμηρίωση θα πρέπει να περιέχει:

- Πως εκτελείται η λειτουργία και από ποιόν
- Τι δέχεται ως εισροή η λειτουργία
- Ποια άλλη λειτουργία ή προμηθευτές παρέχουν εισροές στην λειτουργία
- Ποιες οι εκροές της λειτουργίας
- Ποια η λειτουργία ή προμηθευτής δέχεται τις εκροές της λειτουργίας
- Τι συστήματα υποστήριξης ή πηγές πρώτων υλών χρησιμοποιούνται στη διάρκεια της εργασίας.

Η διαδικασία ροής εργασίας συμβάλλει στη σύλληψη μοντέλων της εργασίας και αρχίζοντας τη διαδικασία για το πώς μια εργασία εκτελείται σε ένα τμήμα, πως επιδρά με άλλα τμήματα και ποιες είναι οι αποφάσεις οι οποίες παίρνονται στη διαδικασία ολοκλήρωσής της.

Η προλεπτομεριοποίηση της ροής εργασίας τείνει να γίνει υψηλού επιπέδου και συχνά ετοιμάζεται από τους προϊστάμενους των τμημάτων και όχι από τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για την εργασία. Το προσωπικό είναι εκείνο που γνωρίζει την εργασία και τους τρόπους με τους οποίους εκτελείται και ολοκληρώνεται.

Το προσωπικό μπορεί να συνδράμει με τις γνώσεις του.

(IV) ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η ανάλυση δραστηριοτήτων είναι μια μέθοδος για να αναγνωρίζει στο τι κάνει ένας οργανισμός με το να συγκεκριμενοποιεί όλες τις διαδικασίες και πως αυτές οι διαδικασίες ταιριάζουν μέσα στα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας.

Η ανάλυση διασπά έναν μεγάλο πολύπλοκο οργανισμό σε διαδικασίες και λειτουργίες που συσχετίζονται και κάνοντας αυτές είναι κατανοητές και ξεχωρίζοντας κατά πόσο είναι χρήσιμες.

Εδώ κάποιος μπορεί να πει πως δεν μπορεί κάποιος να θεωρήσει τη δουλειά κάποιων ανθρώπων ελάχιστης σημασίας. Όμως το ίδιο προσωπικό γνωρίζει ποιες λειτουργίες χρειάζονται και ποιες όχι.

Πρέπει εθελοντικά να βοηθήσουν ώστε να παραληφθούν μερικές μη χρήσιμες λειτουργίες ή ακόμη να προσθέσουν ζητήματα που μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους πιο εύκολη ή πιο αποδοτική. Η ανάλυση πραγματοποιείται από την ομάδα των ABC/CU και υποστηρίζεται από τον υπάλληλο της κάθε εργασίας σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Αρκετοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση και την αποτίμηση των ενεργειών.

- Πρόσθετη αξία ανάλυσης
- Μη πρόσθετη αξία ανάλυσης
- Σταθερή αποτίμηση δραστηριοτήτων
- Μεταβλητή αποτίμηση δραστηριοτήτων.

(V) ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΔΗΓΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (REFINEMENT OF WORK DRIVERS)

Στην διαδικασία της συνέντευξης οι οδηγοί εργασίας αναγνωρίζονταν επιφανειακά για κάθε δραστηριότητα. Η διαδικασία της λεπτομεριοποίησης

δίνει στην ομάδα ABM την ευκαιρία να αναγνωρίσει με περισσότερη ακρίβεια τους οδηγούς εργασίας για κάθε δραστηριότητα στο λεξικό των δραστηριοτήτων.

Οι οδηγοί εργασίας προκαλούν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων και μετρούν τη συχνότητά τους, π.χ. –αποδείξεις–.

Είναι κρίσιμο ότι ένα set δραστηριοτήτων και οδηγών εργασίας πετυχαίνουν τη φυσική δραστηριότητα ή εργασία που λαμβάνει χώρα σε μια λειτουργική περιοχή εργασίας και μπορεί εύκολα να αναγνωρισθεί απ' τους άλλους.

Στη μεθοδολογία ABM χρειάζεται ο αριθμός των οδηγών εργασίας να ταιριάζει στην επιθυμητή ακρίβεια ή πολυπλοκότητα του προϊόντος ή του μίγματος εξυπηρέτησης. Όσο αυξάνει ο αριθμός των οδηγών εργασίας αυξάνει και η ακρίβεια των δεδομένων του προϊόντος ή της εξυπηρέτησης.

Η χρησιμοποίηση της επιθεώρησης της αξίας των δολαρίων χρειάζεται για τον καθορισμό του αν μικρότερες αξίες μπορούν να συνδυαστούν με μεγαλύτερες αξίες και να μην καθορίζονται ξεχωριστά.

Πρακτικά αναγνωρίζοντας πόσοι οδηγοί εργασίας πρέπει να χρησιμοποιηθούν απαιτεί και κρίση και ανάλυση. Τα ABC συστήματα αξιοποιούν πιο παλιούς τύπους οδηγών εργασίας από τα παραδοσιακά ABC. IDENTIFYING INDICATORS OF WASTE.

Όσο λιγότερο χρειάζεται για να ολοκληρωθεί μια δραστηριότητα, τόσο μεγαλύτερη η ευκαμψία, τόσο υψηλότερη η ποιότητα και τόσο χαμηλότερο το κόστος (αφού έχει μειωθεί ο χρόνος που έχει διανυθεί). Ένας οργανισμός μπορεί να βελτιώσει τους τομείς, που ενδιαφέρει είτε τους εσωτερικούς είτε τους εξωτερικούς καταναλωτές/πελάτες ρωτώντας:

- Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες προκαλούν υψηλή κατανάλωση των πηγών στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας;
- Τι μπορεί να γίνει διαφορετικά;
- Τι προκαλεί τη σπατάλη των υλικών, του χρόνου ή του εμπορίου;
- Μπορούν τα μέτρα της εκτέλεσης για κάθε δραστηριότητα να αναπτυχθούν έτσι ώστε να αναγνωρίζουν πώς κάθε δραστηριότητα συμβάλλει στην γενική αποστολή της εταιρείας;

(VI) ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΡΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ REFINEMENT OF PERFORMANCE MEASUREMENTS

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης η επιπόλαιη εκτέλεση αναγνωρίζεται

Η λεπτομεριοποίηση προσφέρει στην ομάδα του ABM την ευκαιρία να ξανακάνει έγκυρα τα μέτρα της απόδοσης που σχετίζονται με την κάθε δραστηριότητα.

Τα μέτρα της απόδοσης ορίζονται σαν ένα ποσοτικό μέτρο για την απόδοση της δραστηριότητας. Περιγράφει πόσες φορές μια δραστηριότητα έχει γίνει. Πρακτικά, τα μέτρα της απόδοσης «μετράνε» την απόδοση μιας δραστηριότητας και κατά πόσο καλά έχει εκτελεστεί. Μια αναγκαία προϋπόθεση για να εδραιωθεί ένα σωστό μέτρο απόδοσης είναι η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν μια δραστηριότητα. Τα μέτρα της απόδοσης πρέπει να είναι δυνατόν να εκφράζονται ή να μετατρέπονται σε κατανάλωση πηγών που σχετίζονται με το προϊόν, την εξυπηρέτηση και / ή του πελάτη.

Τα μέτρα της απόδοσης παίζουν μόνιμο ρόλο στη δημιουργία σχέσεων work to time.

(VII) ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ REFINEMENT OF COST OBJECTS

Η διαδικασία της συνέντευξης αναγνωρίζει ενδεχόμενα αντικείμενα κόστους. Ένα αντικείμενο κόστους ορίζεται σαν την αιτία για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας και είναι το τελικό σημείο στο οποίο ανιχνεύεται το κόστος π.χ. ολοκληρωμένα projects, ολοκληρωμένες αιτήσεις, παραγγελίες κ.λ.π.

Τα αντικείμενα κόστους μπορούν μερικές φορές να εξισωθούν με την απόδοση μιας δραστηριότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν η βάση για διευρυμένες μονάδες κόστους. Η λεπτομεριοποίηση παρουσιάζει την ομάδα ABM με τη δυνατότητα να επιβεβαιώσει τα αντικείμενα κόστους προκαταρκτικά αναγνωρίζοντας τα κατά τη διάρκεια της αρχικής συνέντευξης του κάθε εργαζομένου.

SUMMARY

Η λεπτομεριοποίηση παρέχει στην ομάδα του ABM όλα τα μέσα για την προσεκτική τεκμηρίωση όλων των αρχικών δραστηριοτήτων.

Η τεκμηρίωση γίνεται ένα εγχειρίδιο διαδικασιών που οι προϊστάμενοι των τμημάτων μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην εκπαίδευση νέων υπαλλήλων και στην ανανέωση των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων.

Η λεπτομεριοποίηση παρέχει σ' όλο το προσωπικό συγκεκριμένους οδηγούς για βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν φόρμες κ.λ.π. Η ροή της δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν η βάση για την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης ροής εργασίας για ένα λειτουργικό τομέα εργασίας αναπαριστώντας τους πλεονασμούς, αναθεωρήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού και άλλων λειτουργικών τμημάτων.

Όλο το προσωπικό θα κατανοήσει από πού προέρχεται η δουλειά της, τι την προκαλεί και που καταλήγει όταν η δραστηριότητα ολοκληρωθεί. Η λεπτομεριοποίηση αναγνωρίζει σε ξεκάθαρους και ακριβείς όρους ευκαιρίες για επανασχεδιασμό μιας δραστηριότητας και /ή μια διαδικασία όπως και για την επιβεβαίωση αρχικών εντυπώσεων που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης.

(2) ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Είναι σχεδιασμένη ώστε να δίνει στον προϊστάμενο έναν οδηγό μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

Τα πιο πολλά στοιχεία από αυτά προέρχονται από το λεξικό δραστηριοτήτων και έχουν καθοριστεί σύμφωνα με τον υπάλληλο μέσω της διαδικασίας της λεπτομεριοποίησης.

Συμπληρώνεται καθημερινά από τον υπάλληλο αλλά συλλέγεται, αρχειοθετείται από τον προϊστάμενο στο τέλος της εβδομάδας. Ο προϊστάμενος του τμήματος κρατάει το αντίγραφο και το πρωτότυπο δίνεται στον ανώτερό του.

Η χρήση της έκθεσης έχει σαν σκοπό την παρατήρηση των αυξομειώσεων της απόδοσης του τμήματος. Ο προϊστάμενος μπορεί να έρχεται σε επαφή με τους υπαλλήλους του και να συζητά και να διερευνά τρόπους βελτίωσης.

Week ending date _____ (1)														Functional work area _____ (2)									
														Functional work area manager _____ (3)									
Day/date (4)	People on payroll		Hours worked			KVI volumes			Backlog hours		Service Indicators (15)												
	(5) Plan	(6) Act.	(7) Plan	(8) Act.	(9) Memo OT	(10) Plan	(11) Act.	(12) % att.	(13) Plan	(14) Act.	(16) Plan	(17) Act.											
Monday																							
Tuesday																							
Wednesday																							
Thursday																							
Friday																							
Total (18)																							

Figure 8-2a. Daily-weekly operating report.

(3) ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

Αυτή έχει σχεδιαστεί ώστε ο προϊστάμενος να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή το απόθεμα του τμήματος στο τέλος της κάθε ημέρας έτσι ανάλογα με τις ζητούμενες ποσότητες από την εταιρεία να μπορεί να καθορίσει τον ρυθμό εργασίας σύμφωνα με τις δεσμεύσεις.

Για τη συμπλήρωση της έκθεσης αυτής υπεύθυνος είναι ο προϊστάμενος του τμήματος και η συμπλήρωση της γίνεται στο τέλος της κάθε εργάσιμης ημέρας.

Συζητούνται τα αποτελέσματα κάθε μέρα με μέρος του προσωπικού, η έκθεση παραδίδεται στον ανώτερο του ενώ ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος κρατά ένα αντίγραφο.

(4) ΕΚΘΕΣΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Ο λόγος ύπαρξης αυτής της έκθεσης είναι να αναγνωρίζει και να διορθώνει τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο κάθε τμήμα.

Αυτό γίνεται με τη συμπλήρωση της έκθεσης από το προσωπικό καταγράφοντας το πρόβλημα και τις διορθωτικές κινήσεις που κάναμε για την επίλυση του.

Αυτά τα στοιχεία δίνουν σ' έναν προϊστάμενο τη δυνατότητα είτε να αποφεύγει τα προβλήματα είτε να κάνει της διορθωτικές κινήσεις πιο αποτελεσματικές.

Η έκθεση αυτή συμπληρώνεται κάθε μέρα έστω και αν δεν έχει εμφανιστεί κανένα πρόβλημα

Η έκθεση θα πρέπει να συμπληρώνεται με πραγματικά στοιχεία ούτως ώστε να είναι δυνατή η αντιμετώπιση ενός παρόμοιου προβλήματος μελλοντικά.

Week ending date _____ (1)		Functional work area _____ (2)									
		Functional work area manager _____ (3)									
Lost time-categories (hours lost) (5)											
Day/date											Totals
Monday (4)	(6)										
Tuesday											
Wednesday											
Thursday											
Friday											
Totals	(7)										

Figure 5-5a. Problem action report summary.

(8) ΕΚΘΕΣΗ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Δίνει τη δυνατότητα στον senior manager να έχει μια γρήγορη και εύκολη γνώση του κόστους για την κάθε λειτουργία. Τα στοιχεία αρχειοθετούνται και ανά 4 εβδομάδες το αποτέλεσμα αναλύεται.

Αυτά αναλύονται από τον υπεύθυνο οικονομικού τμήματος και τον υπεύθυνο προσωπικού.

Prepared by: Edward Forrest

W/E date	Functional work area name	Unit of measure	Base ratio	Current ratio	Dollars + (-)		4 Wk averages Current week	Rolling dollars Annual
					This week	Cumulative		
9/9/94	A/C payable	Invoices	9.62	11.16	\$432	(\$3,032)	(170)	(8,840)
	A/C receivable	Items appld.	29.79	46.31	\$1,691	\$4,804	1,092	58,784
	Collections	F/U calls	5.40	8.71	\$866	\$6,573	631	32,812
	Credit	Reviews	7.39	15.08	\$2,537	\$10,881	1,283	66,716
	Customer service	New prospects	3.28	8.45	\$756	(\$132)	224	11,648
Weekly totals					\$6,282	\$19,094	3,060	159,120
9/16/94	A/C payable	Invoices	9.62	9.80	\$578	(\$2,974)	82	4,264
	A/C receivable	Items appld.	29.79	37.95	\$719	\$5,523	1,054	54,808
	Collections	F/U calls	5.40	6.91	\$420	\$6,983	680	35,360
	Credit	Reviews	7.39	13.93	\$2,619	\$13,500	1,884	97,968
	Customer service	New prospects	3.28	8.91	\$834	(\$702)	529	27,508
Weekly totals					\$4,650	\$22,340	4,229	219,908
Weekly totals								
Weekly totals								
Weekly totals								

Figure 8-8a. (Continued) Weekly functional work area comparison evaluation summary.

Έτσι ώστε μια ευκαιρία να συναγωνιστεί στη σημερινή αγορά με ποιότητα και ευκαμψία, χρειάζεται να εκμεταλλευτεί το activity based information για να εστιάσει στην βασική προσοχή ή να υποστηρίξει τις αιτίες της εργασίας, που αποκαλούνται work drivers.

Ο πελάτης είναι ο «βασιλιάς» και απαιτεί λιγότερο χρόνο διευθετημένος ενώ πρέπει να δίνεται έμφαση στην ποιότητα, το service και τη διανομή.

Η μεθοδολογία του ABC σε σύγκριση με άλλα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης κόστους, είναι βασισμένη σε μια βασική διαφορά.

Σύμφωνα με το ABC το κόστος υπηρεσίας/προϊόντος, βασίζεται στην αρχή ότι οι διαδικασίες καταναλώνουν πόρους (κοστίζουν). Το ίδιο το προϊόν/υπηρεσία από την άλλη καταναλώνει διαδικασία.

Αυτή η αρχή ανατίθεται στις παραδοσιακές μεθόδους όπου τα προϊόντα/υπηρεσίες καταναλώνουν απ' ευθείας τις πρώτες ύλες.

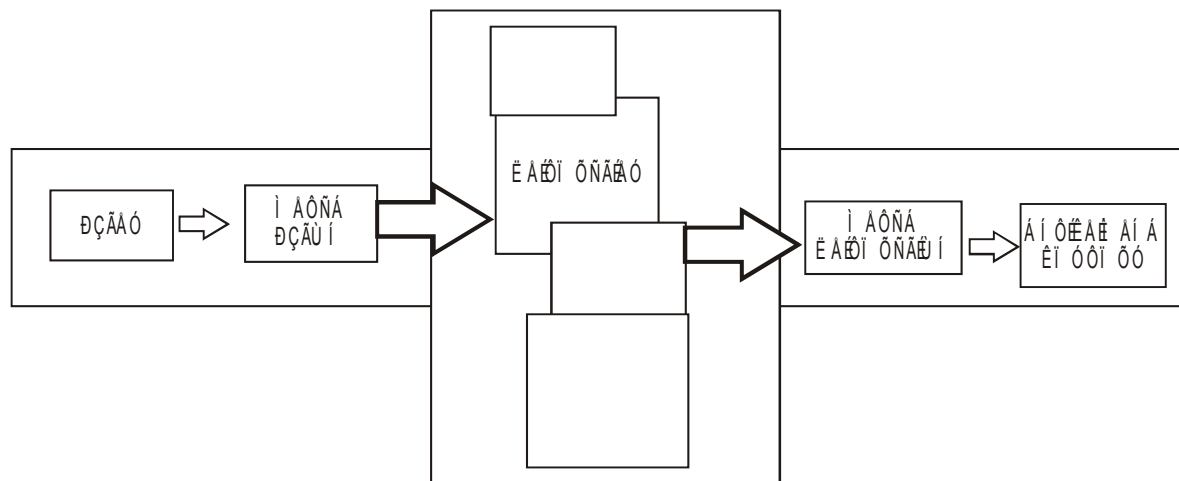
Το ABC είναι μια μεθοδολογία βασισμένη σε δυο επίπεδα:

- i. οι πρώτες ύλες -κεφάλαια καταναλώνονται από τις λειτουργίες
- ii. το κόστος των προϊόντων /υπηρεσιών καθορίζεται από το μερίδιο που είχαν στην δημιουργία των διαδικασιών αυτών.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα φαίνεται η λειτουργία του ABC και η ροή του οριζόντια. Οι πηγές πρώτες ύλες καθορίζουν τις λειτουργίες.. Ενώ αυτές με τη σειρά τους καθορίζουν τα αντικείμενα δημιουργίας κόστους (cost objects).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα είναι τα βασικά στοιχεία του διαγράμματος.

Αί Ά Ε ΑΟϚ Εϊ Οοϊ Οο ΈΑ ΟΑ Οϊ ABC



I. Πηγές είναι ο,τιδήποτε ξοδεύεται από έναν οργανισμό. Γενικά καθορίζεται ως ένα οικονομικό στοιχείο που εφαρμόζεται ή χρησιμοποιείται ως παραστατικό μιας λειτουργίας. Μισθοί και πρώτες ύλες για παράδειγμα αποτελούν πηγές.

Πηγές μπορούν να χαρακτηριστούν και τα έξοδα ταξιδιού, ενοικίου, εγκαταστάσεων, ασφάλειες, προμήθειες. Τα πιο πολλά ABCσυστήματα αποκλείουν κόστη όπως φόρο εισοδήματος και τόκοι εξόδων εφόσον δεν χρησιμοποιούνται από λειτουργίες.

II. Μέτρα πηγών

Τα μέτρα πηγών είναι η βάση για τη μετάβαση από τις πηγές στις λειτουργίες. Τα μέτρα πηγών καθορίζονται ως το μέτρο ποσότητας της πηγής που καταναλώνονται από μια λειτουργία π.χ. ενός μέτρου πηγών είναι το ποσοστό του συνολικού τμ² χώρου που χρησιμοποιείται από μια λειτουργία.

Με αυτό τον τρόπο βρίσκουμε έναν τρόπο κατανομής του κόστους του ενοικίου π.χ. ως προς την λειτουργία/ες που χρειάζονται τον χώρο αυτό.

Παραδείγματα μέτρων πηγής

ΠΗΓΗ	ΜΕΤΡΑ ΠΗΓΗΣ
ΜΙΣΘΟΙ σε κάθε λειτουργία από τους λειτουργία	I. Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται υπαλλήλους II. Η ώρα που ξοδεύεται σε κάθε
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ από την κάθε λειτουργία (ρεύμα)	I. Οι κιλοβατόρες που χρησιμοποιούνται II. Τα τμ ² της εγκατάστασης

III. Λειτουργίες

Οι λειτουργίες αντιπροσωπεύουν όλη την εργασία που λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό. Το κόστος των λειτουργιών ανιχνεύεται από τα μέτρα πηγών ως το ποσοστό των πηγών που χρησιμοποιείται

IV. Μέτρα λειτουργιών

Τα μέτρα λειτουργιών είναι το αντίστοιχο του μέτρου πηγών. Όπως τα μέτρα πηγών καθορίζουν το ποσοστό των πηγών που χρησιμοποιούνται από τις λειτουργίες τα μέτρα λειτουργιών δείχνουν το πόση χρήση της κάθε λειτουργίας γίνεται για το κάθε αντικείμενο κόστους (cost object).

Η χρήση μιας ή περισσοτέρων λειτουργιών για ένα αντικείμενο κόστους αλλά και η συχνότητα τους καθορίζουν και το τελικό κόστος του αντικειμένου αυτού.

Η επιτυχία ενός A.B.M. συστήματος κατά την εφαρμογή του όπως και σε κάθε έργο προδιαγράφεται ήδη από τη φάση του σχεδιασμού. Τα μη ακριβή σχέδια οδηγούν και σε μη ακριβή αποτελέσματα. Οι λόγοι που συχνά οδηγούν σε μη επιτυχή εφαρμογή του συστήματος περιλαμβάνουν μείωση ενδιαφέροντος, ειδικά σε περιπτώσεις μακροπρόθεσμων στόχων και με αργό πρόγραμμα υλοποίησης, προσδοκίες όχι επακριβώς καθορισμένες, μη ακριβείς πηγές, ή συνεχείς αλλαγές στις προτεραιότητες.

Κάθε εφαρμογή ενός συστήματος A.B.M. το οποίο δεν έχει ξεκάθαρα καθορίσει τους στόχους ή χρονικό ορίζοντα βραχυπρόθεσμο είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Οι πιο πολλοί λόγοι αποτυχίας είναι σε θέση να αποφευχθούν με σωστά προγράμματα τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους και τις δυσκολίες που έρχονται.

Ένα A.B.M. σύστημα πετυχαίνει στην εφαρμογή όταν πετυχαίνει συλλογή πληροφοριών η οποία είναι συμβατή με τις ανάγκες του οργανισμού.

Κάθε πληροφορία είναι πολύτιμη όταν συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων και βοηθά στις στρατηγικές του οργανισμού. Σε αντίθεση με τα άλλα συστήματα το A.B.M. δημιουργείται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, γι' αυτό το σχέδιο πρέπει να γίνεται πλήρως κατανοητό.

Το βάθος και ο βαθμός ενός σχεδίου εξαρτάται κάθε φορά από τη φάση της εφαρμογής. Στις πρώτες φάσεις η εφαρμογή απαιτεί πιο λεπτομερή μεταφορά του σχεδίου, από ότι στις μετέπειτα.

Οι παραδοσιακές λογιστικές προσεγγίσεις οι οποίες ταξινομούν την μέτρηση του κόστους ως μεταβλητή, πάγια και ημιμετάβλητη δεν έχουν αποδειχθεί ως πηγή ανταγωνισμού. Μόνο οι δραστηριότητες ή η εργασία έχουν τη δύναμη να προσθέσουν ή να αφαιρέσουν αξία σε μια επιχείρηση με την προειδοποίηση ότι καμιά ενέργεια δεν προσθέτει στον πελάτη αξία 100% του χρόνου. Συνεπώς για να επιτευχθεί ανταγωνισμός οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν και να μεταφέρουν άδικα χαμένη προσπάθεια ή non value activities. Το ABC επιτρέπει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, shareowner value και ανταγωνιστική θέση από αποκλεισμένα waste – αιτίες καθυστέρησης (αναθεώρηση) υπερβολική απογραφή (scrap) και ακανόνιστη εργασία (υπερωρίες) στην εκτέλεση πράξεων. Οι εταιρείες πρέπει να συγκεντρωθούν στη βελτίωση και της ταμειακής ροής και των κερδών. Μια πειθαρχημένη προσέγγιση για τον cost management χρειάζεται για να παραμείνει ανταγωνιστική και πρέπει να είναι μια οικονομική διαδικασία και όχι ένα one shot project .

Το ABC εξασφαλίζει τη λειτουργία του υπερβαίνοντας τα εμπόδια για το 1990. Το ABC ενδυναμώνει τα άτομα με πληροφορίες και εργαλεία για την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Τα δεδομένα του ABC αποκαλύπτουν τα προβλήματα που ένας οργανισμός χρειάζεται για διορθώσεις και επικερδείς ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες. Η ικανότητα του να ρυθμίζει το πραγματικό κόστος της λειτουργίας των εργασιών της επιχείρησης επιβεβαιώνεται ότι ένας οργανισμός μπορεί να βελτιωθεί εκεί που είναι πιο σημαντικό στο κατώτερο σημείο.

Είναι ευδιάκριτο ότι τα χθεσινά συστήματα κόστους δεν δουλεύουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό γίνεται γιατί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές αλλαγές και το εξελισσόμενο σύστημα πληροφόρησης έχουν αλλάξει ριζοσπαστικά τους κανόνες της αγοράς. Έχουν επέλθει δραματικές αλλαγές στον τρόπο που οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την ανταγωνιστική πρόκληση.

Ο όρος world class ορίζει έναν νέο τρόπο για το πώς πρέπει να γίνονται οι επιχειρήσεις, αυτός ο οποίος αγκαλιάζει την απόλυτη ποιότητα του management και τη συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ο κύριος στόχος όλων των επιχειρήσεων σήμερα, περιλαμβάνοντας world class οργανισμούς, είναι να μάθουν κερδοφόρα τις ανάγκες των πελατών τους με το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο ποιότητας.

Νέοι τρόποι για τη διεύθυνση των επιχειρήσεων απαιτούν νέους δρόμους μέτρησης της λειτουργίας. Η εταιρεία χρειάζεται πληροφορίες που:

- Αποκαλύπτει το πραγματικό κόστος των προϊόντων /υπηρεσιών της
- Αναγνωρίζει ευκαιρίες βελτίωσης
- Ενθαρρύνει ενέργειες που προάγουν και διευκολύνουν την αναγνώριση των αναγκών του πελάτη και την κερδοφορία της εταιρείας.

Τα συμβατικά συστήματα κόστους απέτυχαν να κάνουν κάποιο από τα παραπάνω σωστά και αν και τέτοια συστήματα είχαν δουλέψει καλά σε προηγούμενη εποχή, η world class εταιρεία του 1990 χρειάζεται μια διαφορετική προσέγγιση.

Το management χρειάζεται πληροφορίες για τις επιχειρησιακές πηγές της ανεπάρκειας που προκαλούν σπατάλη, όχι μόνο της ιστορικές after the fact bookkeeping cost data of non value added activities. Όταν οι λειτουργικές ανεπάρκειες αποσύρονται θα ακολουθήσει αυτόματα αποδοτικότητα. Το management πρέπει να είναι proactive παρά αντιδραστικό ενόσω μαθαίνοντας πως συμπεριφέρονται τα κόστη και κατά πόσο η δομή κόστους του οργανισμού υποστηρίζει ή αναστέλλει την επιτυχία του. Το παρασύνθημα η επαγρύπνηση.

Οι ενέργειες καταναλώνουν πηγές και ορίζονται σαν διαδικασίες ή επεξεργασίες που καθιστούν την ενέργεια ικανή να πραγματοποιηθεί. Είναι σημαντικό να επιβεβαιωθεί ότι το κόστος της αξιοποίησης ενός ABC System δεν υπερβαίνει τα πλεονεκτήματα που προσφέρει.

ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ ΣΤΑΔΙΟ

Υπάρχουν δυο βασικά κριτήρια για μια ισορροπημένη εφαρμογή ενός A.B.M. συστήματος. Πρώτο και σπουδαιότερο η αντικειμενικότητα και τα παραδοτέα της προσπάθειας πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με τους καθορισμένους στόχους του οργανισμού.

Σαν βασικό σημείο εκκίνησης κάθε μεγάλη πρωτοβουλία όπως ένα σύστημα A.B.M. θα πρέπει να συμβάλλει και να οραματίζεται την πρόσθεση αξίας στον οργανισμό.

Το δεύτερο είναι πως τα έργα που αναλαμβάνονται, οι πηγές και τα χρονοδιαγράμματα να είναι κατορθωτά. Ένας μόνο που του έχει ανατεθεί σε περίοδο ενός μήνα να καθορίσει τις δραστηριότητες της GENERAL MOTORS παγκοσμίως δεν είναι κατορθωτό. Η αποτυχία στο πρώτο κριτήριο διατρέχει τον κίνδυνο πως οι προσπάθειες που θα γίνουν δεν θα έχουν οφέλη στον οργανισμό ενώ η αποτυχία στο δεύτερο κριτήριο θα δημιουργήσει αναστάτωση και αναξιοπιστία.

Το να δημιουργηθεί μια ισορροπία στην εφαρμογή του συστήματος A.B.M. οδηγούμενο και ευθυγραμμισμένο στους στόχους της επιχείρησης δεν είναι τόσο δύσκολο στην πράξη.

Το μόνο που χρειάζεται να γίνει κατανοητό είναι οι ανάγκες, οι δυνατότητες και οι στόχοι του οργανισμού.

Για παράδειγμα ένας οργανισμός υπηρεσιών λειτουργεί σε πλήρη χωρητικότητα και αναγκάζεται να απορρίπτει προτάσεις εργασίας.

Η ανάγκη του οργανισμού ίσως είναι να εξετάσει την απόδοση των λειτουργιών έτσι ώστε να εντοπίσει κενά σ' αυτή. Ο οργανισμός μπορεί ακόμη

να χρειάζεται να ξέρει το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών έτσι ώστε να λειτουργούν πιο οικονομικά στις υπηρεσίες.

Σε αυτό το παράδειγμα κατά την εφαρμογή του A.B.M. συστήματος θα μπορούσαν να αναγνωριστούν οι λειτουργίες άνευ αξίας και να εξαλειφθούν. Στην περίπτωση αυτή όμως θα μπορούσε το αποτέλεσμα να παραμείνει το ίδιο. Πλήρης χωρητικότητα. Αντίθετα θα μπορούσαν να μελετηθούν παράγοντες όπως εξαρτήματα που θα μπορούσαν να κάνουν τις δουλειές πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά και να είχαμε αύξηση της χωρητικότητας. Με αυτό το παράδειγμα δείχνουμε ότι πριν την εφαρμογή του A.B.M. θα πρέπει να έχουμε καθορίσει και εξετάσει όλες τις πιθανές αιτίες και μεταβλητές .το δυσκολότερο μέρος για την δημιουργία ενός ισορροπημένου A.B.M. συστήματος είναι να ισοροπιστούν ο σκοπός του έργου, οι πηγές και τα χρονοδιαγράμματα με τις προσδοκίες και τα παραδοτέα του έργου(project). Ο πιο απλός λόγος της δυσκολίας αυτής είναι ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν ενταχθεί ξανά σε ένα τέτοιο πρόγραμμα έτσι ώστε να μπορούν να αναγνωρίσουν αν ένα πλάνο εφαρμογής ή ένα χρονοδιάγραμμα είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν. Η έλλειψη πείρας κάνει πολλή δύσκολη τη σωστή λήψη αποφάσεων και το αποτέλεσμα κατά την εφαρμογή αποτυγχάνει στην επίτευξη των στόχων. Για αυτό το λόγο ο καλλίτερος τρόπος αντιμετώπισης είναι το A.B.M. να ξεκινά με διάφορες φάσεις και με συγκεκριμένους σκοπούς ενώ η κάθε φάση να εξαρτάτε άμεσα από τις προηγούμενες. Έτσι εφόσον έχει γίνει ένα συνολικό πλάνο εφαρμογής κατά τα πρώτα στάδια της εγκατάστασης , ελέγχουμε τα παραδοτέα ως προς τους απαιτούμενους στόχους της κάθε φάσης και να ανατροφοδοτούμε το σύστημα. Έτσι στα μετέπειτα στάδια να αποφεύγονται ή να αντιμετωπίζονται εγκαίρως τυχόν λάθη. Όσο πιο μεγάλος ο οργανισμός ή οι απαιτήσεις από το σύστημα τόσο πιο πολλές πρέπει να είναι και οι φάσεις αυτές αλλά και σε διαφορετικά τμήματα .κατά την δημιουργία του συστήματος A.B.M. ακόμη, ο οργανισμός τμηματοποιήτε σε τομείς. Οι υπεύθυνοι της A.B.M. ομάδας καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος στον δικό τους τομέα (πάντα όμως σε μια κοινή λογική) και στην συνέχεια ενσωματώνονται σε ένα γενικό σχέδιο. Στην κάθε φάση προσαρμογής, όμως, του συστήματος ο κάθε τομέας έχει τα δικά του παραδοτέα και στόχους. Έτσι κάθε φορά βλέπουμε με πιο λεπτομερή τρόπο την πρόοδο της εφαρμογής, αλλά και σε ποια σημεία (τομείς) υστερεί η εφαρμογή. Ο χρόνος δημιουργίας και εφαρμογής ενός συστήματος A.B.M. εξαρτάτε πάντα από το ζητούμενο αποτέλεσμα .για το λόγο αυτό κανένα σύστημα A.B.M. δεν είναι το ίδιο με το άλλο και για τον ίδιο λόγο δεν μπορούμε να δώσουμε ένα γενικό πλάνο πάνω στο οποίο πρέπει να κινούνται τα συστήματα A.B.M. .το κάθε σύστημα αντιπροσωπεύει τις επιθυμίες της διοίκησης του οργανισμού στον οποίο το σύστημα τίθεται σε εφαρμογή.

Το 2^ο σημαντικό μέρος στον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός A.B.M. συστήματος είναι ο ορισμός της ομάδας που θα είναι ικανή για την σωστή δημιουργία και εφαρμογή του συστήματος.

Ομάδες που επιτυγχάνουν το τελικό αποτέλεσμα:

Η ομάδα εφαρμογής είναι βασική για την επιτυχία του έργου. Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από ανθρώπους υψηλής απόδοσης που έχουν άριστη συνεργασία μεταξύ τους, τα προσόντα τους είναι αλληλοσυμπληρούμενα και γνωρίζουν καλά την εργασία ,για την σίγουρη επιτυχία του A.B.M. ομάδας χρειάζεται και η ύπαρξη μιας βοηθητικής ομάδας. Αυτή η ομάδα θα

προέρχεται από το εσωτερικό της επιχειρήσεις στην ποια θέλουμε να θέσουμε σε εφαρμογή το πρόγραμμα. Η βοηθητική αυτή ομάδα αποτελείται από άτομα που έχουν ενδιαφέρον για το σύστημα και τους επηρεάζει πιο άμεσα και πιο πολύ. Συνήθως προϊστάμενοι τμημάτων. Τα άτομα αυτά της τελικής ομάδας θα πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό για την καλλίτερη συνεργασία με το προσωπικό του οργανισμού. Αυτό πρέπει να συμβαίνει κυρίως με την βοηθητική ομάδα επειδή είναι άτομα του οργανισμού. Αν και συνήθως για την επιλογή της βοηθητικής ομάδας βασικό κριτήριο είναι ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη του προσωπικού. Στην ομάδα συμπεριλαμβάνονται ακόμη άτομα του προσωπικού με υψηλές αποδόσεις ή καλή απήχηση στο σύνολο. Αυτό γιατί έτσι θα υπάρχει πρόσβαση και στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού και θα περνά πιο εύκολα τα μηνύματα και τις αποφάσεις .ειδικότερα στα πρώτα στάδια εφαρμογής του συστήματος που είναι και πιο ασταθή η κατάσταση .στην εύρεση πύρων για τις ομάδες τα παρακάτω στοιχεία δείχνουν τι πρέπει να εξασφαλίσουμε και τι να αποφύγουμε:

ΨΑΧΝΟΥΜΕ	ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΜΕ
ΚΑΤΑΤΟΠΙΣΤΙΚΟΥΣ	ΑΡΝΗΤΙΚΟΥΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥΣ	ΜΗ ΕΜΠΙΣΤΟΥΣ
ΠΡΟΘΥΜΟΥΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΜΕ ΚΑΚΗ ΦΗΜΗ

Ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να έχει αρκετά προσόντα να χειρίζεται σωστά τις διάφορες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν απρόβλεπτα και να επικοινωνεί εύκολα με όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό. Πρόθυμος στη δουλειά με όραμα και πρωτοβουλίες.

Μόνο όταν οι άνθρωποι αναλαμβάνουν δράση και παίρνουν αποφάσεις βασισμένες στη γνώση όπου αποκομίζεται από την εγκατάσταση του προγράμματος Α.Β.Μ. οι προσπάθειες χαρακτηρίζονται επιτυχείς. Απουσία δράσης ή η δυνατότητα να αποφασίζεις αλλαγές, τα σχέδια, η λεπτομεριοποίηση και η συλλογή πληροφοριών γίνεται χωρίς αξία. Η τεκμηρίωση όλων των πληροφοριών και των συμπερασμάτων που απορρέουν από αυτές είναι ο ζωτικός σύνδεσμος μεταξύ της ανάλυσης και της δράσης.

Όταν γίνεται σωστά η αξιολόγηση του αποτελέσματος δημιουργείται γεφύρωμα μεταξύ κοστολόγησης και διορθωτικών κινήσεων που θα προκαλέσουν βελτιώσεις.

Παρ' όλο που η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική η όλη διαδικασία αξιολόγησης δεν χρησιμοποιεί σημαντικό αριθμό πηγών της εγκατάστασης ενός συστήματος Α.Β.Μ.

Ο λόγος εγκατάστασης ενός συστήματος A.B.M. είναι να λειτουργήσει σαν ένα σύστημα πληροφόρησης της διοίκησης το οποίο αντικατοπτρίζει οριζόντια τις λειτουργίες του οργανισμού, τροφοδοτώντας τη διοίκηση με πληροφορίες και δεδομένα για συγκεκριμένες λειτουργίες, αντικείμενα κόστους και διαδικασίες. Είναι ένα ζωντανό και συνεχές εργαλείο και δεν έχει ως αυτοσκοπό τη συλλογή πληροφοριών αλλά την άμεση χρήση τους για ανάληψη έργων και πράξεων.

Η συχνότητα της αξιολόγησης και της ενημέρωσης των στοιχείων είναι ένας παράγοντας που εξαρτάται από το μέγεθος της εγκατάστασης, τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (κουλτούρα) το πόσο σημαντική είναι η προσπάθεια που γίνεται και τι προσδοκούμε από όλη αυτή τη διαδικασία.

Άλλοι οργανισμοί θέλουν να καταγράφονται τα πάντα σε καθημερινή βάση ενώ άλλοι θέλουν ενημέρωση σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. μήνας).

Ο λόγος και η αξία της αξιολόγησης των πληροφοριών

ΣΚΟΠΟΣ

Γενικά υπάρχουν τρεις λόγοι για την αξιολόγηση μιας αναφοράς. Ο 1ος είναι για την επικοινωνία με τη γνώση (κατανόηση) της πληροφορίας που κερδίσθηκε.

Ο 2ος είναι η αξιολόγηση του τι έχει αποκομισθεί από την πρώτη αξιολόγηση έτσι ώστε να μεταφερθεί ως πείρα.

3ος και πιο σημαντικός λόγος είναι για να προταθούν ενέργειες που σαν σκοπό θα έχουν τη βελτίωση του οργανισμού. Πολλές από τις γνώσεις και τις πληροφορίες γύρω από τις λειτουργίες και τα προϊόντα/υπηρεσίες καταγράφονται στο λεξικό δραστηριοτήτων και στα οικονομικά μοντέλα σαν μέρος της όλης εγκατάστασης του συστήματος A.B.M. Είναι ακόμη σημαντικό να διασταυρώνεται η γνώση που αποκομίζεται ιδιαίτερα σε εγκαταστάσεις συστημάτων μεγάλης κλίμακας.

Να παρακολουθείτε τι δουλεύει σωστά και τι όχι και τι αποδίδει. Οι άνθρωποι εργαζόμενοι και διοικητικοί στον οργανισμό είναι σε θέση να δουν τα κέρδη που αποκομίζονται από τις πληροφορίες και αν ο τρόπος συλλογής τους είναι ιδανικός, εύκολος και με την καλύτερη δυνατή πληρότητα στοιχείων. Ο τελικός και πιο ζωτικός λόγος της αξιολόγησης αφορά τις προτάσεις και τις υποδείξεις οι οποίες δίνουν αξία στον οργανισμό. Η αξιολόγηση αυτή είναι σημαντική και η καρδιά της έκθεσης. Θα πρέπει να είναι έτσι γραμμένη και κατά τέτοιο τρόπο σαν παρουσίαση ώστε να γίνει όχι μόνο κατανοητή αλλά και πιστευτή. Μόνο τότε μπορεί να δημιουργήσει τα σωστά κίνητρα στους ανθρώπους ώστε να πραγματοποιηθεί σωστά.

-ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

Κοιτώντας τον πίνακα περιεχομένων εκθέσεων για την εφαρμογή A.B.M. συστημάτων τα πιο κοινά θέματα είναι: σύνοψη, το φόντο της εφαρμογής του συστήματος, επανεξέταση του συνολικού σχεδίου έργου, παραδοτέα συμπεράσματα τα επόμενα βήματα. Αυτά τα θέματα είναι και τα στοιχεία

κλειδιά τα οποία και αξιολογούνται σε κάθε φάση εγκατάστασης του A.B.M. συστήματος.

Τα στοιχεία κλειδιά μιας έκθεσης μπορούν γενικά να κατηγοριοποιηθούν σε δυο τμήματα: το πρώτο σε αυτά που έχουν να κάνουν με την υποστήριξη (φόντο) της όλης διαδικασίας, και το δεύτερο τμήμα που έχει να κάνει με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί. Ποιο μέρος θα αναφερθεί πρώτο και ποιο δεύτερο δεν έχει τόση σημασία σε μια έκθεση εφόσον και τα δυο είναι απαραίτητα για την πλήρη κατανόηση και ανάπτυξη. Σε μια έκθεση συνήθως περιλαμβάνεται και μια συνοπτική έκθεση αυτής κυρίως ως βοηθητικό ή κατατοπιστικό μέσο ή απλά για να γνωστοποιήσει κάποια πράγματα εξ' αρχής γι' αυτούς που δεν πρόκειται να εμβαθύνουν.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (ΦΟΝΤΟ)

Το περιβάλλον αυτό στην ουσία δρα ως εισαγωγή ή απαραίτητη γνώση για τον μελετητή της έκθεσης ώστε να οικειοποιηθεί στο περιβάλλον του A.B.M. συστήματος. Αναφέροντας μερικά βασικά πράγματα γύρω από το σύστημα αλλά και γύρω από την εγκατάστασή του σε συγκεκριμένο οργανισμό.

Ένα παράδειγμα από τελική έκθεση θα ήταν οι ορισμοί A.B.M. και ABC π.χ A.B.M. είναι το σύστημα το οποίο δεν εστιάζεται μόνο στο κόστος λειτουργιών και προϊόντων αλλά στο πως μπορούν να βελτιωθούν οι λειτουργίες αυτές.

Απατούνται ερωτήματα για τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από ένα σύστημα A.B.M. για τη συγκέντρωση πληροφοριών/δεδομένων, π.χ. από ποιους πάρθηκαν οι πληροφορίες ή πως έγινε η συλλογή αυτών των πληροφοριών. Αξιολογώντας τις μεθόδους αλλά και τις πηγές των δεδομένων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση δυο καλά πράγματα συμβαίνουν.

1. Παραθέτοντας τις μεθόδους αλλά και τις πηγές γινόμαστε αξιόπιστοι, κατάλληλοι και οι δ/ντές των τμημάτων έχουν πεποίθηση για τα τελικά αποτελέσματα.

2. Κάνει γνωστό το ρόλο των ανθρώπων στην όλη διαδικασία εφαρμογής, διευκολύνοντας το τελικό αποτέλεσμα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ

Τα κλειδιά, τα συμπεράσματα, οι αποδείξεις και τα επόμενα βήματα (τι ακολουθεί) είναι η ουσία μιας έκθεσης A.B.M. Αυτά τα στοιχεία της έκθεσης του έργου αξιολογούν το αποτέλεσμα που έχουμε επιτύχει. Τα κλειδιά και τα συμπεράσματα καλύπτουν σημαντικά το τι αποκομίζεται από μια ανάλυση A.B.M. και τις προσπάθειες κοστολόγησης. Τα κλειδιά αυτά καλύπτουν τα κύρια σημεία της ανάλυσης αυτής και είναι τα εξής:

1. Ο αριθμός των λειτουργιών που έχουν αναγνωριστεί (καθοριστεί) σαν μέρος του συνολικού έργου

2. Συνολικά κόστη (μηνιαία, εποχιακά, ετήσια) από τις πηγές που καταναλώνονται για να εκτελεστούν οι λειτουργίες αυτές, (ανθρώπων, εγκαταστάσεων, μηχανημάτων) χρησιμοποιούμενα από τις λειτουργίες.

3. Ειδική κατηγοριοποίηση λειτουργιών με τα πιο υψηλά κόστη. Αυτές που μετρούν από 35% έως 50% του συνολικού κόστους ανά μονάδα της εκροής της λειτουργίας.

4. Ποσοστά κόστους μεταξύ λειτουργιών που η μια είναι η κυρίως εργασία τους ενώ οι άλλες να είναι υποστήριξης. Για παράδειγμα ποσοστό σχέσης μπορεί να είναι 60/40 όπου το 60% του κόστους να είναι από την κύρια λειτουργία ενώ το 40% να είναι κόστη από λειτουργίες υποστήριξης της κύριας.
5. Ποσοστά σχέσεων κόστους μεταξύ λειτουργιών που προσθέτουν αξία και λειτουργιών που δεν προσθέτουν αξία (added value-non added value)
6. Ο,τιδήποτε δημιουργεί αλλαγές στο κόστος μιας λειτουργίας θα πρέπει να καταγράφεται (cost drivers)
7. Καινούργια μέτρα για τη μέτρηση απόδοσης των λειτουργιών πρέπει να καταγράφονται
8. Λειτουργίες που έχουν χαρακτηριστεί ως στόχοι για βελτιώσεις πρέπει να συζητούνται
9. Κλειδί μπορεί να χαρακτηριστεί και η διαφορά της κοστολόγησης με τη μέθοδο A.B.M. /ABC και με τις παραδοσιακές μεθόδους κοστολόγησης.

Οι υποδείξεις και τα επόμενα βήματα κινούνται συνήθως σε τρεις περιοχές:
Η πρώτη να δραστηριοποιηθεί ότι έχει κερδισθεί ως πληροφορία και γνώση. Να γίνουν δηλαδή πράξη. Η δεύτερη είναι να γίνουν οι υποδείξεις και τα επόμενα βήματα σε σύστημα συνεχούς ροής ώστε να γίνει εγκατάσταση αυτών. Τέλος θα πρέπει να γίνουν υποδείξεις ώστε το σύστημα A.B.M. να λειτουργήσει πάνω σε ήδη υπάρχοντα συστήματα και μεθόδους.

Το βασικό στα συστήματα A.B.M. είναι η βελτίωση. Με την ποσότητα πληροφοριών που συγκεντρώνονται δεν παρακολουθείται μόνο ο οργανισμός αλλά και το ίδιο το σύστημα.

Οπότε πάντα πρέπει να γίνεται διόρθωση ή βελτίωση σ' αυτό προκειμένου να έχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις (υποδείξεις για το ίδιο το σύστημα) οι υποδείξεις θα πρέπει να είναι πιο εκτενείς και λεπτομερείς. Θα πρέπει να αναφέρουν διαδικασίες και μεθόδους για τη συλλογή στοιχείων που χρειάζονται. Αποφάσεις όπως η συχνότητα των εκθέσεων, το επίπεδο των εκθέσεων και την υπευθυνότητα του συστήματος, θα πρέπει να παίρνονται.

Τα πλήρη οφέλη ενός συστήματος για να γίνουν αντιληπτά θα πρέπει να περάσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Και αυτό ώστε όλες οι πληροφορίες να μπουν στο σύστημα σύμφωνα με το σύστημα.

Έτσι αυτές οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για αποφάσεις λειτουργικές, για θέματα στρατηγικής ανάπτυξης και γενικότερα βελτίωσης ανάλογα με το τι επιτάσσει το περιβάλλον κάθε φορά. Φυσικά στα τμήματα του A.B.M. μπορεί να φανεί χρήσιμο από τα πρώτα στάδια της εγκατάστασης για θέματα όμως που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να περάσει αρκετός χρόνος.

Γενικότερα πρέπει να αναφερθεί ότι οι υποδείξεις και οι εκθέσεις δεν υπόκεινται σε καλούπια.

Κάθε σύστημα A.B.M. είναι τελείως διαφορετικό με κάποιο άλλο και τα ζητούμενα είναι διαφορετικά. Έτσι η κάθε έκθεση και το περιεχόμενό της εξαρτώνται αποφασιστικά από το κάθε A.B.M. και τι θεωρείται από αυτό κλειδί, υπόδειξη ή συμπέρασμα.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η όλη προσέγγιση του έργου κατευθύνεται από την έννοια και τις αρχές του Management Accounting, δηλαδή αφορά στον υπολογισμό και έλεγχο του κόστους με στόχο την διοίκηση και βέλτιστη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, σε αντίθεση με το Book-Keeping που απλώς καλύπτει τις ανάγκες και απαιτήσεις του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων. Η ανωτέρω πρακτική είναι ευρέως υιοθετημένη σε πλήθος επιχειρήσεων του εξωτερικού κυρίως αλλά και σε θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης οδήγησε πολλές εταιρείες στην λήψη λανθασμένων αποφάσεων με αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση στην κερδοφορία τους.

Μέσω των συστημάτων αυτών εκχωρούνται τα άμεσα κόστη στα προϊόντα και στη συνέχεια τα γενικά και έμμεσα κόστη (overheads) εκχωρούνται άμεσα ή έμμεσα σε κάποιο κέντρο κόστους. Τα παραδοσιακά συστήματα κοστολόγησης όμως αναπτύχθηκαν στο παρελθόν όπου τα άμεσα κόστη αφορούσαν το μέγιστο ποσοστό του συνολικού κόστους κάθε επιχείρησης και επομένως, ή έστω και αυθαίρετη ή μη ορθολογική κατανομή των περιορισμένων overheads στα προϊόντα ελάχιστα επηρέαζε το συνολικό αποτέλεσμα. Σήμερα όμως πλήθος δραστηριοτήτων που δεν έχουν σχέση με τα άμεσα εργατικά έχουν αρχίσει πλέον να απορροφούν σημαντικά κόστη overheads και απαιτείται ο πιο ορθολογικός υπολογισμός και έλεγχός τους.

Για τον λόγο αυτό δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα νέο σύστημα κοστολόγησης που θα παρακάμπτει αυτή την ανεπάρκεια των παραδοσιακών συστημάτων. Έτσι αναπτύχθηκε η μέθοδος ABC, με στόχο την ορθολογική κοστολόγηση των προϊόντων και πελατών και γενικότερα την υποστήριξη στην λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Η διαφορά των παραδοσιακών συστημάτων κοστολόγησης σε σχέση με τα συστήματα ABC έγκειται στον υπολογισμό και έλεγχο των overheads. Η μεθοδολογία Activity-Based-Costing ακολουθεί ορισμένες βασικές αρχές και κατευθύνσεις, τόσο κατά την σχεδίαση του μοντέλου, όσο και κατά την υλοποίηση και εφαρμογή του συστήματος στην πράξη. Τα συστήματα ABC θεωρούν ότι οι υποστηρικτικοί και έμμεσοι πόροι (overheads) παρέχουν τις δυνατότητες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων (activities), αντί να δημιουργούν κόστη τα οποία πρέπει να κατανεμηθούν. Έτσι ένα σύστημα ABC προσπαθεί να αποτυπώσει επακριβώς τις δραστηριότητες που δημιουργούν τα κόστη. Για παράδειγμα, η τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η καταχώρηση των παραγγελιών στο μηχανογραφικό σύστημα, είναι μια δραστηριότητα που δημιουργεί κόστος.

Η δεύτερη αρχή αφορά στο ότι τα προϊόντα ή οι πελάτες (ή γενικότερα τα cost objects) δημιουργούν ζήτηση από τις ανωτέρω δραστηριότητες. Ένα σύστημα ABC προσπαθεί να βρει το τμήμα του κόστους που δημιουργείται από τις δραστηριότητες το οποίο καταναλώνει κάθε cost object π.χ. προϊόν ή πελάτης.

Με βάση τις ανωτέρω αρχές είναι σαφές ότι πρόκειται ουσιαστικά για μια μεθοδολογία δύο φάσεων (two stage allocation). Η πρώτη φάση (Resource Allocation) αφορά στον επιμερισμό του κόστους κάθε overheads resource στις σχετιζόμενες δραστηριότητες (activities) με βάση ποσοστά απασχόλησης - συμμετοχής (resource drivers). Στην δεύτερη φάση (Cost Allocation) και εφόσον έχουν συγκεντρωθεί τα κόστη κάθε δραστηριότητας αυτά επιμερίζονται στα cost objects (προϊόντα ή πελάτες) με βάση τους οδηγούς κόστους (Activity Cost Drivers).

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων ABC είναι ο διαχωρισμός των activities σε σχετιζόμενα με προϊόντα (product driven) και σχετιζόμενα με πελάτες (customer driven). Επίσης είναι δυνατή η άμεση συσχέτιση με τα διάφορα επίπεδα προϊόντων και πελατών και τις τυχόν δενδρικές δομές αυτών. Έτσι, είναι δυνατός ο υπολογισμός του κόστους των προϊόντων και πελατών σε οποιαδήποτε ανάλυση με στόχο την εξαγωγή στοιχείων Profit / Loss κάθε επιπέδου.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η μεθοδολογία θα ακολουθήσει σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα στάδια:

1. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (PROCESSES) ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ACTIVITIES)

Γίνεται αναγνώριση και οριοθέτηση των Processes της επιχείρησης και καθορίζονται οι δραστηριότητες (Activities) που λαμβάνουν χώρα στο κάθε Process. Καθορίζονται ποια Processes θα θεωρηθούν "διαδικασίες κορμού", με την έννοια ότι "βλέπουν" πελάτες ή προϊόντα (cost objects) προς επιμερισμό του κόστους που συσσωρεύεται στις διαδικασίες αυτές. Οι υπόλοιπες υποστηρικτικές διαδικασίες θα επιβαρύνουν με τα κόστη τους τις διαδικασίες κορμού, και στην συνέχεια μέσα σε κάθε process θα επιβαρύνουν τα κόστη των επιμέρους activities.

2. ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (RESOURCE ALLOCATION)

Σε κάθε Process γίνεται καταγραφή και τυποποίηση των στοιχείων κόστους (πόρων) που απορροφούν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Κάθε δραστηριότητα απορροφά, προκειμένου για την εκτέλεσή της, κάποιο κόστος που είναι το άθροισμα κάποιων ποσοστών των διατιθέμενων πόρων (στοιχείων κόστους). Ο επιμερισμός των στοιχείων κόστους στις δραστηριότητες θα γίνει με την χρήση των Resource Drivers, οι οποίοι θα προκύψουν μετά από εκτενείς αναλύσεις και συνεντεύξεις.

3. ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (COST ALLOCATION)

Με δεδομένη την αναγνώριση και επιλογή των δραστηριοτήτων σε κάθε Process καθώς και την συσσώρευση του κόστους αυτών, το επόμενο βήμα αφορά στον καθορισμό του στόχου επιμερισμού κάθε δραστηριότητας, δηλαδή στην ομάδα των προϊόντων ή πελατών (cost objects) όπου θα επιμεριστεί το συνολικό κόστος της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Επίσης καθορίζεται και ο τρόπος - τύπος επιμερισμού (activity cost driver) του κόστους κάθε δραστηριότητας στα προϊόντα ή στους πελάτες

4. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ DIRECT COSTS. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΗΤΡΑΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (P/L).

Με την ολοκλήρωση του αρχικού αλλά συνολικού σχεδιασμού του μοντέλου και του τρόπου λειτουργίας του, γίνονται μικρές αλλαγές και τελικές διορθώσεις για να προκύψει το τελικό σύστημα ABC. Στην συνέχεια ενσωματώνονται και τα όποια direct costs με στόχο τον υπολογισμό του πλήρους κόστους των προϊόντων και πελατών σε μορφή matrix. Με δεδομένη πλέον την μήτρα κόστους προϊόντων και πελατών, και με την βοήθεια της αντίστοιχης μήτρας εσόδων, διαμορφώνεται η μήτρα κερδοφορίας/ζημίας P/L προϊόντων και πελατών. Μέσω της ανωτέρω δομής θα παρέχεται η πληροφορία σχετικά με το κέρδος ή ζημία ανά προϊόν και πελάτη και επιπλέον του ποσοστού που αυτό οφείλεται στο προϊόν και του ποσοστού που αυτό οφείλεται στον πελάτη.

5. ΣΥΝΤΑΞΗ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Μετά την διαμόρφωση του συστήματος κοστολόγησης μέσω της μεθοδολογίας Activity-Based-Costing συντάσσονται οι μηχανογραφικές προδιαγραφές του απαιτούμενου λογισμικού υποστήριξης, δεδομένου ότι αναγκαία προϋπόθεση για την πλήρη αξιοποίηση του προτεινόμενου συστήματος ελέγχου του κόστους είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή του απαραίτητου λογισμικού με στόχο την αυτόματη τροφοδοσία του συστήματος με όλα τα απαραίτητα στοιχεία και η εύκολη συντήρηση και παρακολούθησή του.

Ένα ABC System αναγνωρίζει ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό, προσδιορίζει τι προξενεί την εργασία να εκτελεστεί και αναγνωρίζει που σε έναν οργανισμό οι εργασίες πρέπει να εκτελεστούν.

Επιπρόσθετα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδέουν την κατανάλωση των πηγών με τις ενέργειες και τελικά με ξεχωριστά προϊόντα ή υπηρεσίες. Το ABC είναι μια μέθοδος η οποία αναγνωρίζει ότι δεν είναι όλα τα κόστη ευαίσθητα στο πλήθος, παραγόμενα ή προσβαλλόμενα από μια μονάδα παραγωγής. Το ABC έχει γίνει ο κοινός σύνδεσμος μεταξύ κόστους παραγωγής, μέτρησης απόδοσης και επένδυσης δικαιολογίας. 9.2

Μια ABC προσέγγιση επίσης παρέχει management με τη δυνατότητα ανάθεσης υπερκείμενης υποστήριξης κόστους όπως διαχειριστικά, κόστη, κόστη πωλήσεων και κόστη marketing σε προϊόντα / υπηρεσίες σε περισσότερο σημαντικούς τρόπους από τις παραδοσιακές μεθοδολογίες κόστους. Θυμηθείτε ότι οι δαπάνες δεν σταματάνε αμέσως επειδή οι πηγές τίθενται σε διαθεσιμότητα από μια καμπάνια για να μειωθεί η σπατάλη. Οι άνθρωποι και ο εργασιακός χώρος δεν χάνονται επειδή ένας οργανισμός δεν τους χρειάζεται πλέον για να κάνει τη δουλειά του. Οι σωστοί οργανισμοί ή θα χρησιμοποιήσουν υπερβολικά τις πηγές κάπου πιο παραγωγικά ή θα τις αποκλείσουν.

Ένας οργανισμός δεν πρέπει να αγνοεί την πιθανότητα να αλλάξει το μίγμα από ενέργειες ή το μίγμα προϊόντων / υπηρεσιών το οποίο είναι απαίτηση του πελάτη. Ο στόχος της κάθε ενέργειας σε μια επιχείρηση πρέπει να είναι για να παρέχει αξία στον πελάτη σε ένα λογικό κόστος. Οι senior managers χρειάζονται επίκαιρες και ακριβείς πληροφορίες για να συγκρίνουν την ανταγωνιστικότητα και το κόστος της απόδοσης της κάθε ενέργειας με την επόμενη καλύτερη εναλλακτική (zero based budgeting) για να πάρουν μια ενημερωμένη απόφαση για αυτή την εναλλακτική είτε είναι μέσα είτε έξω από την εταιρεία. Το ABC παρέχει το όχημα για να παραχθούν τα κατάλληλα δεδομένα ώστε να παρθεί μια ενημερωμένη απόφαση. Τα οικονομικά νούμερα μόνα τους δεν μπορούν να παρέχουν τη σωστή διορατικότητα ώστε να διοικηθεί μια επιχείρηση πιο αποτελεσματικά.

Το κλειδί είναι να συλλάβεις την ένταση της κάθε ενέργειας και τις πηγές που πρέπει να συλλάβεις για να παραχθεί ένα προϊόν / υπηρεσία. Το management πρέπει να μηδενίζεται στις work activities ρωτώντας:

- Πού είναι;
- Πόσο κοστίζουν;
- Γιατί συμπεριφέρονται κατ' αυτόν τον τρόπο;
- Τι μπορεί να γίνει ώστε να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά;

Αφαιρώντας τους παράγοντες καθυστέρησης και πλεονασμού θα βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας απλά μειώνοντας τη σπατάλη στις ενέργειες για την εκτέλεση.

Οι προαναφερθέντες δείκτες είναι όλοι μη οικονομικοί. Είναι λειτουργικοί μηχανισμοί μέτρησης της απόδοσης. Αυτός ο τύπος της επιχειρησιακής ανάλυσης απαιτεί τη συνεργασία όλων μέσα στον οργανισμό, από τον πρόεδρο μέχρι τον κλητήρα. Καμιά ενέργεια δεν πρέπει να ξεφεύγει προσοχής.

Οι προτάσεις του προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και όταν οι προτάσεις ενθαρρύνονται και συνεχίζουν να συμβαίνουν σε καθημερινή βάση, η εταιρεία επέρχεται στο δρόμο της κυριότητας των μελών της, της συνεχούς βελτίωσης και στη διαχείριση ολικής ποιότητας.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Οι πιο πολλές περιπτώσεις εγκατάστασης A.B.M. συστήματος αποτυγχάνουν γιατί οι δημιουργοί του δεν δίνουν την κατάλληλη έμφαση στα συστήματα, διαδικασίες και μεθόδους που είναι αναγκαίες ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σε συνεχιζόμενη βάση. Σαν αποτέλεσμα τα συστήματα που εγκαθίστανται είναι συχνά ανίκανα να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των χρηστών τους, δύσκολο να ενημερωθούν και άρα αναξιόπιστα. Τα υλικά αλλά και το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί από ένα σύστημα A.B.M. δεν πρέπει να παραμελείται. Εκτός των άλλων αν υπάρχει λόγος να γίνει μια εγκατάσταση A.B.M. αν δεν υπάρχει τακτική ενημέρωση και ακρίβεια σε συνεχιζόμενη βάση. Το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί δίνουν μικρή έμφαση στο σύστημα που θα υποστηρίξει το A.B.M. μπορεί να αναζητηθεί στο παρελθόν. Μέχρι πρόσφατα το A.B.M. εγκαθιστόταν σε οργανισμούς πιλοτικά ή τμηματικά. Έτσι ότι είχε να κάνει με υλικό ή λογισμικό υποστήριξης αναφερόταν σε πολύ μικρό μέρος της επιχείρησης /οργανισμού.

Γι' αυτό και συνήθως προτείνεται η γενικότερη προσέγγιση όσον αφορά την εγκατάσταση, ανάπτυξη και επιλογή των συστημάτων συγκέντρωσης δεδομένων με τη συχνότητα και την ακρίβεια που χρειάζεται.

Παρακάτω θα δούμε μερικά συστήματα τα οποία έχουν σαν σκοπό να δώσουν μια γενική άποψη για λύσεις.

Παραδείγματα λογισμικού και συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί για τη συλλογή πληροφοριών κυμαίνονται από απλά φύλλα χαρτιού, συμπληρωμένα και ένας άνθρωπος να τα «περνά» σε υπολογιστή ως συστήματα πλήρως επανδρωμένα ώστε να γίνεται ενημέρωση σε θέσεις σε όλο τον κόσμο σε πραγματικό χρόνο και από διαφορετικά άτομα την ίδια στιγμή.

Άλλοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει απλά συστήματα που ήδη κυκλοφορούν στο εμπόριο όπως excel της MICROSOFT.

Συχνά τα φύλλα της εργασίας είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους ενώ η ικανότητα του συστήματος να «κατεβάζει» και να εξάγει δεδομένα από άλλα συστήματα κάνει την εφαρμογή του EXCEL μια πολύ καλή λύση κυρίως κατά την εγκατάσταση του συστήματος.

Στη μακροχρόνια χρήση όμως δεν είναι το καταλληλότερο μια και συχνά περιορίζεται στα κόστη. Στοιχεία όπως οδηγούς κόστους, μέτρα απόδοσης και εκροές τυπικά δεν μπορούν να γραφούν στις εκθέσεις αυτές. Άλλος τρόπος είναι να περνούν οι καινούργιες πληροφορίες μέσα σε ένα ήδη υπάρχον σύστημα οικονομικό ή λογιστικό. Και εδώ όλα τα στοιχεία πιο κωδικοποιημένα μπορούν να εισαχθούν και να έχουμε αποτελέσματα όπως και στην περίπτωση των φύλλων εργασίας όπως excel, πολλά βασικά δεδομένα δεν καταγράφονται.

Ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών που έχουν εγκαταστήσει συστήματα A.B.M. χρησιμοποιούν software λογισμικά ειδικά για συστήματα A.B.M.

Έτσι ο κάθε οργανισμός που έχει A.B.M. από το πιο απλό ως το πιο πολύπλοκο μπορεί να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία για το δικό του σύστημα.

Συνήθως είναι αρκετά ώστε να καλύψουν τις ανάγκες του συστήματος. Υπάρχουν και παραδείγματα οργανισμών οι οποίοι έχουν συνδέσει πλήρως τα συστήματα αυτά με τα συστήματα οικονομικών που ήδη διέθεταν ή και με άλλα λειτουργικά. Ένας από αυτούς τους οργανισμούς είναι ο EDS ο οποίος ανέπτυξε το δικό του σύστημα A.B.M. χρησιμοποιώντας σχεσιακή βάση με το

S.S.U. (strategic support unit). Το S.S.U. είναι υπεύθυνο για κόστη 1,5 δις. Δολλάρια από τα οποία τα 80% περιλαμβάνονται στο σύστημα A.B.M.

Τα συστήματα A.B.M. που συνεργάζονται με EDS εστιάζονται σε δυο πεδία.

Το πρώτο πεδίο περιλαμβάνει τις αρχικές εφαρμογές του A.B.M. όπως βελτίωση διαδικασίες, μείωση κόστους, σταθμά αξιολόγησης εργασίας δίνονται στο σύστημα πληροφορίες που βοηθούν δράσεις βελτώσεις. Το δεύτερο πεδίο εστιάζεται στο κόστος υπηρεσιών και εκτιμήσεις κόστους.

Το βασικό σύστημα είναι στην ουσία μια βάση δεδομένων που τρέχει σε μορφή πελάτη-server σε περιβάλλον πραγματικού χρόνου σε πλατφόρμα μεταβλητή ώστε να έχει πρόσβαση από Macintosh, DOS/WINDOWS και UNIX. Τα στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους ώστε να γίνεται ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο με τη βοήθεια περιβάλλοντος ώστε να είναι εύχρηστο από τους υπαλλήλους. Στα συστήματα «μπαίνουν» δεδομένα από το προσωπικό και μπορούμε να βλέπουμε καταστάσεις όπως οδηγούς κόστους, εκροές κ.α.

Φυσικά τα στοιχεία που «μπαίνουν» θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις εκροές.

Απουσία της ταύτισης σημαίνει λάθος στο σύστημα. Τα συστήματα πληροφόρησης A.B.M. είναι προσπελάσιμα σε πραγματικό χρόνο πάνω από 500 χρήστες και σε 70 EDS ανά τον κόσμο. Εκτός από αυτά τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν υπάρχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις χρήσης του συστήματος. Οι πιο πολλές λύσεις εξαρτώνται πάντα από τι πληροφορίες θέλουμε το σύστημα να συλλέγει και ποιο τρόπο να αλληλοεπιδρά στο χρήστη.

Ένα σύστημα σαν αυτό που αναπτύχθηκε από το EDS δεν θα ήταν χρήσιμο σε περιπτώσεις που ο σκοπός του θα ήταν υπολογισμός του κόστους/προϊόντος/υπηρεσίας σε ετήσια βάση. Στο σχεδιασμό ενός συστήματος πληροφόρησης και η συχνότητα είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

ΦΑΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Υπάρχουν 2 φάσεις για την εγκατάσταση ενός συστήματος πληροφόρησης A.B.M. σε συνεχιζόμενη βάση. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την καθιέρωση ενός βασικού συνόλου από διαδικασίες συστήματα και μεθόδους για τη συλλογή πληροφοριών. Και το δεύτερο στάδιο σχετίζει τα απαιτούμενα για τη συντήρηση ενός πληροφοριακού συστήματος σε συνεχιζόμενη βάση.

Κατά την πρώτη φάση, διαδικασίες, συστήματα και μέθοδοι που χρειάζονται για την πληροφόρηση σε συνεχιζόμενη βάση εγκαθίστανται. Αυτό συχνά περιλαμβάνει την δημιουργία μεθόδων για τη συλλογή των δεδομένων για πρώτη φορά καθώς και επαναπροσδιορισμός στοιχείων που προϋπάρχουν σε άλλες πηγές από άλλα συστήματα.

Η πρώτη φάση απαιτεί εκτεταμένη εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση του A.B.M.

Δια μέσου ημερομηνιών και χρονοδιαγράμματα εγκατάστασης που πρέπει να καθιερωθούν, πρέπει να καθοριστεί επίσης η αναγκαία ποιότητα των δεδομένων που θα εισέρχονται στο σύστημα.

Το πρώτο στάδιο έχει ολοκληρωθεί όταν τα παρακάτω έχουν επιτευχθεί.

I. Η συλλογή και η έκθεση πληροφοριών για την κάθε λειτουργία που περιέχεται στο λεξικό δραστηριοτήτων που έχει δημιουργηθεί στην απαιτούμενη για το χρήστη μορφή και στην απαιτούμενη συχνότητα.

II. Όταν η διοίκηση πιστεύει ότι το κόστος προϊόντος /υπηρεσίας υπολογίζεται σωστά και ότι οι πληροφορίες που δίνονται είναι σε συγκεκριμένη συχνότητα. Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τη συντήρηση και τροφοδότηση του συστήματος σε συνεχή βάση. Στην ουσία η δεύτερη φάση ποτέ δεν ολοκληρώνεται γιατί οι λειτουργίες μπορούν να αλλάξουν στο πέρασμα του χρόνου. Μια και οι λειτουργίες είναι και η βάση του συστήματος λογικό είναι να αλλάζει συνεχώς μια και σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης κάποιες από τις λειτουργίες θα πρέπει να αλλάζουν. Εξάλλου τα συστήματα αυτά αντανakλούν και περιγράφουν την ακριβή λειτουργία. Μια αλλαγή σ' αυτή είναι λογικό να την ακολουθήσει και μια αλλαγή στο σύστημα. Αν όχι δεν θα υπάρχει τρόπος μια λειτουργία να περιγραφεί επ' ακριβώς σε αυτό. Ακόμη και τα σταθμά μέτρησης μπορούν να αλλάξουν.

ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η πρώτη και πιο σημαντική σκέψη στο σχεδιασμό ενός συστήματος πληροφόρησης A.B.M. είναι ο σκοπός του και η χρήση του.

Το σύστημα πρέπει να συναντά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Αν ο οργανισμός έχει αναπτύξει ένα ολιστικό πρόγραμμα εγκατάστασης A.B.M. όπως και προτείνεται τότε το σύστημα πρέπει να είναι επαρκές. Αν όχι, τότε το σύστημα θα πρέπει να γίνει πιο απλό συμφωνήσαμε αλλά συμβατικά συστήματα. Ο λόγος και η χρήση για τα οποία έχει εγκατασταθεί το A.B.M. είναι και αυτά που θα καθορίσουν την ποσότητα των πληροφοριών αλλά και το επίπεδο λεπτομέρειας που πρέπει να έχουν. Για παράδειγμα στην πιο μικρή βάση δεδομένου που μπορεί να γίνει όταν το σύστημα ασχολείται μόνο με το κόστος του προϊόντος ή υπηρεσίας τα στοιχεία που πρέπει να συλλέγονται για μια συγκεκριμένη περίοδο χρονική (μηνιαία, εποχιακή, ετήσια) περιλαμβάνει τα παρακάτω

4 ακριβείς πηγές που ξοδεύονται

- πως ξοδεύεται ο χρόνος των υπαλλήλων στις δραστηριότητες
- πως διαιρείται ο χρόνος των μηχανημάτων στις δραστηριότητες
- πως χρησιμοποιούνται οι εγκαταστάσεις για τις δραστηριότητες
- πως άλλα κόστη δημιουργούνται από τις δραστηριότητες αυτές
- αριθμός των εκροών από τις δραστηριότητες αυτές
- πως αυτές οι εκροές των δραστηριοτήτων διαμοιράζονται από τα αντικείμενα κόστους που αναγνωρίζονται

Μαζί με τη μικρότερη αυτή βάση πληροφοριών που χρειάζεται ένα σύστημα κόστη και σταθμά μέτρησης απόδοσης και οδηγοί κόστους είναι και άλλα απαιτούμενα για τον πλήρη χαρακτηρισμό του συστήματος. Στοιχεία που είναι ακόμη αναγκαία και που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η ακρίβεια, συχνότητα της ενημέρωσης και η σχετικότητα.

ΑΚΡΙΒΕΙΑ

Η ακρίβεια που απαιτείται από το σύστημα πληροφόρησης A.B.M. είναι βασικό συστατικό στη θεώρηση του σχεδιασμού. Η ακρίβεια του συστήματος εξαρτάται άμεσα από το πόσο ακριβή είναι τα δεδομένα που εισάγονται στο σύστημα. Τα συνήθη συστήματα κοστολόγησης βασίζονται σε στοιχεία τα οποία έχουν ασάφειες, υποθέσεις ως προς τα νούμερα τα οποία εισάγονται

και με λάθος κωδικοποιήσεις πράγμα που τα κάνει αναξιόπιστα και αυτά και άλλα και οι πληροφορίες που πιθανόν να εξαγάγουμε από τις βάσεις των δεδομένων τους. Η ακρίβεια σε ένα περιβάλλον A.B.M. είναι απαραίτητη και πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Ο υψηλός βαθμός ακρίβειας απαιτεί στοιχεία βασισμένα πάνω σε πραγματικά γεγονότα. Η επιλογή του και η χρήση των μέτρων πηγών αλλά και των μέτρων λειτουργιών επηρεάζουν την ακρίβεια του συστήματος. Τα μέτρα πηγών και λειτουργιών είναι συνήθως εκτιμήσεις. Ένα μέτρο πηγών είναι συνήθως το πως καθορίζεται ο μισθός σύμφωνα με τις λειτουργίες. Οι εκτιμήσεις αυτές γίνονται από ανθρώπους που εξηγούν για το πως περνούν το χρόνο τους. Όπως είδαμε και πιο πάνω τα μεγαλύτερα ποσοστά για τα αποτελέσματα του A.B.M. συστήματος που τελικά θα χρησιμοποιηθεί προέρχεται από τις συνεντεύξεις. Το πρόβλημα της ακρίβειας έρχεται στο πως ένας άνθρωπος θα σου περιγράψει πως περνά το χρόνο του στη δουλειά. Γιατί συνήθως αλλιώς πιστεύουν πως διαθέτουν το χρόνο τους και αλλιώς είναι στην πραγματικότητα. Μα και αν το πρόγραμμα είναι ακριβές στην τελική του μορφή είναι δύσκολο να ζητήσεις (να πραγματοποιηθεί πιο πολύ) από προιστάμενους να κρατούν σημειώσεις για το ξόδεμα του χρόνου τους.

Τις διάφορες αντιστάσεις που μπορεί να υπάρξουν μπορούμε να τις αποφύγουμε αν λάβουμε υπόψη μας 3 σημεία:

1. Σε πολλές εταιρείες το συνολικό κόστος των υπαλλήλων (μισθοί, επιδόματα, προμήθειες, ταξίδια, γεύματα και τα οποία χρειάζονται για τον καθένα ξεχωριστά) μπορούν να αντιπροσωπεύουν το 60% και πάνω από το συνολικό κόστος όλης της επιχείρησης.

Πολύ λίγες είναι οι επιχειρήσεις όπου το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο του συνολικού.

Είναι φυσικό λοιπόν να είναι αναγκαία αυτή η αναλυτικότερη μορφή του πως ο χρόνος ξοδεύεται για να βρεθούν οι εργασίες που προσθέτουν αξία (κόστος στην επιχείρηση).

2. Ένας καλός τρόπος για τη χρήση του χρόνου είναι να κρατήσεις το χρήσιμο χρόνο κάθε μονάδας. Για να βελτιωθεί η χρήση του χρόνου από τον οργανισμό θα πρέπει να γίνει το αντίστοιχο με τη μέτρηση του χρήσιμου χρόνου στη μονάδα.

Έτσι καταγράφουμε αυτό το χρόνο σαν ποσότητα (πόσος ξοδεύεται) και σαν ποιότητα (που και γιατί ξοδεύεται).

Με τη σημερινή τεχνολογία η προσπάθεια να συγκεντρωθούν όλα αυτά τα στοιχεία δεν είναι και τόσο δύσκολη. Τα συστήματα σήμερα είναι σε θέση να χρειάζονται απο το χρήστη λιγότερο από 1 λεπτό εβδομαδιαίως για τη συμπλήρωσή του.

Ένα άλλο στοιχείο είναι και η χρήση των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων.

Μαζί με τα κόστη των ανθρώπων φθάνουν συνήθως στο 80% με 90% του συνολικού. Επειδή όμως η χρήση των εγκαταστάσεων και των μηχανημάτων δεν αλλάζει εύκολα τα μέτρα των πηγών παραμένουν σταθερά οπότε στον τομέα αυτό του κόστους τα πράγματα είναι πολύ πιο ακριβή.

Συχνότητα ανανέωσης (εισαγωγή στοιχείων)

Μερικοί οργανισμοί βλέπουν τη χρήση του A.B.M. ως στρατηγικό εργαλείο. Οι πληροφορίες βασισμένες στη λειτουργία ανανεώνονται και χρησιμοποιούνται ετησίως για τον καθορισμό στόχων, εξέταση πηγών για καταλληλότητα κεφαλαίου και για αποφάσεις που αφορούν τα προϊόντα όπως τιμολόγηση αλλά και το μείγμα γενικότερα όπως και η χωρητικότητα. Άλλοι οργανισμοί πάλι βλέπουν τη χρήση του A .B.M. ως μια εικόνα της επιχείρησής τους που με μια τακτική ανανέωση μπορούν και παρακολουθούν την πορεία της, την ποιότητα εργασίας και το κόστος προϊόντων/υπηρεσιών.

Η μηνιαία ανανέωση σαν μια επανάληψη από τη διοίκηση για το τι έλαβε χώρα το μήνα αυτό. Τέλος υπάρχουν και συγκεκριμένες λειτουργίες οι οποίες πρέπει να ανανεώνονται ωριαία, καθημερινά ή εβδομαδιαία ανάλογα με τη σημασία τους. Αυτές οι πληροφορίες συνήθως ανήκουν στις κρίσιμες και σε εκείνες που μπορεί ο καθένας να έχει σύνδεση σε πραγματικό χώρο.

Η συχνότητα κατά μεγάλο μέρος εξαρτάται από τι ακριβώς το σύστημα έχει δημιουργηθεί για να κάνει. Δεν θα είναι παράξενο αν σε ένα σύστημα μιας εταιρείας άλλα δεδομένα να εισέρχονται σε ωριαία βάση ενώ κάποια άλλα σε εποχιακή. Ή ακόμη κάποια στοιχεία με εισέρχονται καθημερινά αλλά η χρήση τους να είναι μηνιαία, π.χ. σε μηνιαίο έλεγχο από τη διοίκηση του τμήματος για την πορεία των εργασιών. Όλα τα στοιχεία συνοψίζονται τέλος του μήνα και εξετάζονται. Γι' αυτό και τα στοιχεία που εισέρχονται στο σύστημα εξαρτώνται και από τη χρήση του ίδιου.

Δεν θα είχαν νόημα η καταγραφή της χρήσης του χρόνου ενός υπαλλήλου όταν τα στοιχεία εξετάζονται ετησίως.

ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για ένα καινούργιο σύστημα A.B.M. η χρησιμότητα του έγκειται στη συχνότητα των κύριων στόχων στη σχετικότητα των κύριων στόχων του οργανισμού και των προσπαθειών βελτίωσης του τρόπου που παίρνουμε αποφάσεις.

Ακρογωνιαίος λίθος είναι να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα όπου αυτό είναι δυνατό. Όσο πιο απλή είναι η διαδικασία τόσο πιο εύκολα εγκαθίσταται και τόσο πιο βοηθητική είναι για τον έλεγχο και τη διοίκηση του οργανισμού. Ακολουθείται ο τρόπος των κατασκευαστών μηχανημάτων.

Όσο πιο πολύπλοκη μια μηχανή είναι τόσο πιο πολύπλοκη η κατασκευή αλλά και η διόρθωση και η κατασκευή. Βέβαια κάτι το πολύπλοκο μπορεί να είναι αναπόφευκτο αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιείται στην ελάχιστη δόση.

Εξ' άλλου η πολυπλοκότητα δημιουργεί κόστος. Έπειτα έχουμε αναιρέσει πως στο δεύτερο μέρος της εγκατάστασης, στην ουσία, δεν ολοκληρώνεται ποτέ μια και συνεχώς τα δεδομένα για βελτιώσεις έρχονται.

Σε ένα πολύπλοκο σύστημα η όποια αλλαγή εκτός από εξαιρετικά χρονοβόρα θα έχει και τρομερό κόστος αφού η πολυπλοκότητα του συστήματος θα κάνει την μια αλλαγή να επηρεάσει το σύνολο σχεδόν του εγκατεστημένου.

Το σύστημα πρέπει να λειτουργεί με στόχο τη σύγκριση, από τους χρήστες, των εξόδων και ικανοτήτων της επιχείρησης με τους στόχους τους οποίους ο οργανισμός έχει θέσει.

ΘΕΜΑΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το βασικό θέμα που απασχολεί τους υπεύθυνους για την εγκατάσταση ενός A.B.M. συστήματος είναι το αν το σύστημα δουλέψει μέσα στα όρια του οργανισμού σαν κλειστό δίκτυο ή αν δουλέψει σε συνεργασία πραγματικού χρόνου με άλλα δίκτυα του οργανισμού όπως υπάρχοντα οικονομικά συστήματα και κατ' επέκταση σε συνδέσεις εκτός οργανισμού.

Στις πιο πολλές περιπτώσεις η χρήση γίνεται αυτόνομα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορούν να χρησιμοποιηθούν λογισμικά είδη που ήδη υπάρχουν στην αγορά.

Έτσι και κερδιθούν σε βοήθεια βασιζόμενοι στο ήδη υπάρχον προγραμμα βασισμένο στην εμπειρία κάποιου άλλου το κόστος είναι πιο χαμηλό, αφού δεν έχουμε ανάπτυξη καινούργιου, και η όλη διαδικασία δεν είναι περιπλοκή αφού τα υπόλοιπα συστήματα (υπάρχον δίκτυο) δεν αναμιγνύεται στις αλλαγές. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν προγράμματα του εμπορίου για τις απαιτήσεις τέτοιων συστημάτων. Τέτοια προγράμματα είναι διαθέσιμα από ένα αριθμό οργανισμών. Όλα αυτά τα πακέτα είναι μεταξύ τους παρόμοια και δέχονται εισροές, κόστη και λειτουργικά δεδομένα και τα μετατρέπουν σε εκθέσεις και πληροφορίες κόστους. Υπάρχουν 10 βασικά λογισμικά πακέτα που υπάρχουν στην αγορά. Άλλα έχουν δημιουργηθεί από ανεξάρτητους εφευρέτες ή προωθούμενα από γνωστές οικονομικές φίρμες.

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ

Net prophet II

Easy ABC plus/oros

Dacapo Process Manager

CMS-PC

CASSO

Hyper ABC

ΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΑ

TR/ACM (DELOITTE & TOUELLE)

ACTIVA (Price water house)

Profit Manager Plus 3 (KPMG)

AB Cost Manager (Cooper & Lybrand)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ

Κριτήρια για την επιλογή του λογισμικού μπορεί να θεωρηθεί η τιμή του, γιατί υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Ο τρόπος που αλληλεπιδρά το σύστημα με τους χρήστες του. Διαθέσιμες εκδόσεις για συγκεκριμένα προϊόντα ή με ειδική υποστήριξη στο χρήστη. Ακόμη κριτήριο μπορεί να θεωρηθεί το πόσο εύκολα το λογισμικό ανανεώνεται ή μεγαλώνει ανάλογα με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης αλλά και πόσο μπορεί να συνδεθεί με άλλα λογισμικά υπάρχοντα ή άλλων εταιρειών.

Παρακάτω υπάρχει μια λίστα στοιχείων που χρειάζονται να ληφθούν υπόψη στην αγορά ενός λογισμικού

Η λίστα δεν έχει σαν σκοπό να επιδείξει αν κάποιο κριτήριο είναι πιο σημαντικό από κάποιο άλλα απλά ανάλογα με το τι ζητάμε από το Α.Β.Μ. σύστημα που εγκαθιστούμε. Έτσι το ανάλογο λογισμικό θα επιλεγεί με το ανάλογο σύστημα.

Το 1991 στο πανεπιστήμιο Carolina έθεσε τα κριτήρια για την επιλογή ενός λογισμικού σύμφωνα με την σπουδαιότητά τους. Έτσι δόθηκαν βαθμοί στα

κριτήρια εξεταζόμενα από 30 ανθρώπους. 20 ήταν τα κριτήρια που εξετάστηκαν. Το πρώτο είχε 82 βαθμούς ενώ το χαμηλότερο 18 βαθμούς.

Τα 5 πρώτα κριτήρια μαζί είναι όπως ακολουθούν:

- Τεχνική γνώση του δημιουργού με σεβασμό στο A.B.C. 82
- Ελαστικότητα στο να χειρίζονται και άλλες μεθόδους εύρεσης κόστους 66
- Εύκολο στη μάθηση 65
- Τύπο αλληλεπίδρασης με υπάρχοντα λογιστικά Συστήματα 60
- Να μπορεί να αναβαθμιστεί και από άλλα λογισμικά 60

ΠΛΗΡΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Εγκαθιστώντας το A.B.M. στη βασική μορφή των υπαρχόντων πρακτικών διαχείρισης είναι αναγκαίο να επιτύχουμε όλα τα πλεονεκτήματα. Το ABM δεν μπορούμε να το δούμε ξεχωριστά από τα υπάρχοντα είδη διαχείρισης /διοίκησης. Δεν είναι αρκετά δυνατό να επιβιώσει από μόνο του Η αληθινή αξία και δύναμη του ABM πηγάζει από τη γνώση και την πληροφόρηση που οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις και σε βελτίωση. Η πλήρη εγκατάσταση του προγράμματος έρχεται μόνο όταν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό επαινούν το A.B.M. και το βλέπουν σαν σύμμαχο σε μια προσπάθεια καλύτερευσης του τρόπου να παίρνεις αποφάσεις. Η εγκατάσταση δεν γίνεται σε μια μέρα. Μια πλήρη εγκατάσταση με τις κρατούσες φιλοσοφίες, κουλτούρες, προτεραιότητες του οργανισμού, συστήματα, πρακτικές και προτιμήσεις μπορεί να κάνει χρόνια να ολοκληρωθεί. Προσπάθειες πρέπει να γίνουν με σκοπό το A.B.M. να μπει στο σκεπτικό της επιχείρησης. Προσπάθειες πρέπει να γίνουν ώστε το A.B.M. να αφομοιώσει τα υπάρχοντα συστήματα πληροφόρησης του οργανισμού.

Ειδικές προσπάθειες απαιτούνται για τη σύνδεση του A.B.M. με υπάρχοντα συστήματα για τη μέτρηση αποδοτικότητας, σκέψεις βελτίωσης, στρατηγικά και καθοδήγησης, εκπαίδευσης, διοίκησης και ανταγωνιστικά.

• ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για τη μέτρηση αποδοτικότητας υπάρχουν πάρα πολλά μέτρα. Το θέμα μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκο γιατί υπάρχουν εκατοντάδες επιλογές στο τι μπορεί να μετρήσεις και μια ποικιλία αναγκών των ανθρώπων που χρειάζονται τις μετρήσεις αυτές. Ένα καλά ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης αποδοτικότητας είναι ισορροπημένο, σχετικό, πραγματικό και αντιπροσωπεύει τους χρήστες των πληροφοριών της αποδοτικότητας. Πάνω απ' όλα τα μέτρα θα πρέπει να οδηγούν την απόδοση στην επιθυμητή συμπεριφορά.

Οι προσπάθειες που γίνονται είναι ώστε τα μέτρα αποδοτικότητας να γίνονται σύμφωνα και με το πως βλέπουν την απόδοση πελάτες και προμηθευτές αλλά και από την οικονομική άποψη (πως πρέπει να είναι τα μέτρα αυτά για ικανοποιητικά αποτελέσματα στα οικονομικά, ακόμη και από την άποψη της δημιουργικότητας).

Από όποια άποψη και αν δεις τα μέτρα αυτά έχουν αξία για τον οργανισμό.

Στην πραγματικότητα το ένα εξαρτάται από το άλλο π.χ. η ποιότητα των προμηθευτών και ο τρόπος παράδοσης είναι μέτρα τα οποία επηρεάζουν την πώληση προϊόντων. Καλή ποιότητα και έγκαιρη παράδοση στα ράφια στοιχεία που αυξάνουν τις πωλήσεις άρα και τα κέρδη. Δεν έχει νόημα να μετρούμε δηλαδή την απόδοση ενός μόνο μέρους αλλά στο σύνολο από παραγγελία μέχρι την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Δεν έχει νόημα να γίνεται κάτι με τις καλύτερες προδιαγραφές απόδοσης και στη συνέχεια της αλυσίδας να μην υπάρχουν.

Βελτιώνοντας τις λειτουργίες που συσχετίζονται με δημιουργία, προώθηση, παράδοση και υποστήριξη του οργανισμού είναι ένας θεμελιακός οδηγός για όλα τα σημεία μέτρησης της αποδοτικότητας. Στην πραγματικότητα αυτό που γίνεται τώρα είναι πως αντί η λειτουργία να ακολουθεί την αποδοτικότητα σύμφωνα με τα μέτρα και τα σταθμά της προστίθενται λειτουργίες ώστε το αποτέλεσμα να φτάσει την απόδοση που τα μέτρα απαιτούν. Ένας καλός τρόπος μέτρησης της απόδοσης είναι να καθοριστούν 10-12 βασικοί και ουσιώδεις τρόποι μέτρησης της αποδοτικότητας και όλες οι δραστηριότητες να καθορίζονται από αυτούς με τα ίδια μέτρα όπως στον πίνακα που ακολουθεί.

	ΜΕΤΡΟ /1	ΜΕΤΡΟ /2	ΜΕΤΡΟ /3	ΜΕΤΡΟ /N
Activity1	●	●	●	◐
Activity2	◐	◐	○	○
Activity3	○	○	◐	○
ActivityN	●	●	○	●

- ΚΑΛΗ
- ◐ ΜΕΤΡΑ
- ΚΑΚΗ

Όπως βλέπουμε και στον πίνακα τα μέτρα απόδοσης βρίσκονται οριζόντια στον πίνακα, ενώ κάθετα τις λειτουργίες που θέλουμε να εκτιμηθούν. Το σημείο που είναι αξιοπρόσεχτο είναι ότι ανεξάρτητα από τις λειτουργίες και τι ακριβώς κάνουν, μετρούνται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο έτσι ώστε είναι σε θέση και να συγκριθούν.

ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

	5	4	3	2	1
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</u>	ΥΨΗΛΟ	ΜΕΤΡΑ ΥΨΗΛΟ	ΜΕΤΡΟ	ΜΕΤΡΑ ΧΑΜΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ
<u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</u>	25%	20-25%	10-19%	5-9%	ΚΑΤΩ ΑΠΟ 5%
<u>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	ΒΑΣΙΚΗ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ	ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΗ	ΔΕΝ ΣΥΝΕΣΦΕΡΗ
<u>ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</u>	ΜΕΓΑΛΗ	ΑΡΚΕΤΗ	ΜΕΤΡΑ	ΜΙΚΡΗ	ΑΣΧΕΤΗ
<u>ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	ΠΡΟΘΥΜΟΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	ΔΙΑΤΕΘΗΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΕΤΟΙΜΟΙ	ΣΚΕΠΤΙΚΟΙ	ΑΝΤΙΕΤΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ

Ένα άλλο σημείο είναι ότι πολλές από τις λειτουργίες να μην χρειάζονται κάποιο μέτρο αποδοτικότητας. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να θέλει αναπροσαρμογή και το σύστημα μετρήσεων της απόδοσης.

Ο τρόπος που δουλεύει το A.B.M. στηρίζεται στη σημασία των λειτουργιών. Ένα σωστό σύστημα μέτρησης της απόδοσης αυτών είναι φυσικό να έχει και τις καλύτερες επιπτώσεις στο ίδιο το σύστημα.

- **ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

Η αξία και τα πλεονεκτήματα ενός συστήματος A.B.M. σε έναν οργανισμό δημιουργούνται όταν τα αποτελέσματα των πληροφοριών που εισάγουμε οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις, πράξεις και βελτιώσεις. Για το λόγο αυτό η όποια αλλαγή ή βελτίωση στον οργανισμό είτε επίσημα είτε ανεπίσημα είναι ζωτική. Το σύστημα A.B.M. υποστηρίζει τις βελτιωτικές αλλαγές χορηγώντας βασικές πληροφορίες γύρω από τις δραστηριότητες και δεδομένα τα οποία οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να μετρήσουν την πρόοδο και να δουν τα αποτελέσματα της προσπάθειας. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τα δεδομένα αυτά μπορούμε να ανατροφοδοτούμε το σύστημα συνεχώς συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με τους στόχους. Έτσι θέτουμε τους σκοπούς βαδίζοντας πάνω σε συγκεκριμένο σχέδιο και όχι στην τύχη.

Το πληροφοριακό σύστημα του A.B.M. μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βάλει στη σωστή προτεραιότητα και να επιλέξει εκείνες τις ευκαιρίες βελτίωσης που θα έχουν τις πιο πολλές προοπτικές επιτυχίας. Για παράδειγμα τα κριτήρια μπορούν να περιλαμβάνουν το συνολικό κόστος λειτουργίας, πιθανότητα για βελτίωση, συνεισφορά για την επίτευξη των στόχων, το πόσο σημαντικό είναι για τον πελάτη, ικανότητα να επηρεάσει τους οδηγούς κόστους και τον συντελεστή ετοιμότητας των ανθρώπων. Κριτήρια μπορούν να προστεθούν, να αφαιρεθούν ή να επαναπροσδιοριστούν. Το σύστημα μπορεί να λειτουργήσει σε επίπεδο τμήματος πιλοτικά ή ακόμη στο σύνολο της επιχείρησης.

Με σκοπό την προσέγγιση ένας απλός πίνακας λειτουργεί άψογα. Στον κάθετο άξονα τοποθετούμε τα κριτήρια. Κάθε ενέργεια (λειτουργία) βαθμολογείται από 1 (χαμηλή) έως 5 (υψηλή). Για κάθε από τα κριτήρια έχει χαρακτηριστεί το αντίστοιχο του βαθμού όπως φαίνεται στο τμήμα.

Έτσι στην ουσία χαρακτηρίζουμε την κάθε λειτουργία ως έχει και αντίστοιχα αυτή παίρνει μια τιμή από 1 έως 5.

Έτσι προσθέτοντας το άθροισμα πο σημειώνουν οι λειτουργίες αξιολογούμε ως καλύτερη τη λειτουργία με το μεγαλύτερο σκορ. Την αντίστοιχη με το μικρότερο την επανεξετάζουμε μήπως υπάρχει τρόπος βελτίωσης.

- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Ο λόγος ύπαρξης ενός στρατηγικού σχεδιασμού είναι να ανακαλύψει απειλές και ευκαιρίες μελλοντικές και να επιλέξει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ώστε να επιτύχει τις ευκαιρίες αυτές. Ο λειτουργικός σχεδιασμός αντιπροσωπεύει ένα σύνολο πιο λεπτομερών σχεδίων από πράξεις, ευθύνες, μέτρα, πηγές και προτεραιότητες που πρέπει να εκτελεστούν σε βραχύ χρόνο. Οι λειτουργίες αντιπροσωπεύουν την απαιτούμενη εργασία για την επίτευξη του στρατηγικού αλλά και του λειτουργικού σχεδιασμού. Οι λειτουργίες γεφυρώνουν τα στρατηγικά σχέδια με τα λειτουργικά . Τα σχέδια και οι στρατηγικές γίνονται πραγματικότητα αν σωστά βρεθούν και κινηθούν αυτές οι λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων. Η βελτίωση αυτών γίνεται αν στις λειτουργίες αυτές γίνονται και οι απαραίτητες διορθώσεις ώστε να βελτιωθούν.

- **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΩΣΗ**

Όπως έχουμε αναφέρει το A.B.M. έχει σωστή θέση στην εταιρεία όταν η χρήση των πληροφοριών είναι σωστή και για το σωστό τρόπο που γίνεται η συλλογή τους. Αυτό όμως μπορεί να γίνει μπλέξιμο γιατί πολλοί από τους υπαλλήλους δεν γνωρίζουν τη χρήση του συστήματος. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνει εκπαίδευση των ανθρώπων αυτών πάνω στο σύστημα A.B.M. αλλά και στον τρόπο χρήσης της πληροφορίας που συλλέγετε. Η εκπαίδευση για το A.B.M. σύστημα μπορεί να γίνει αγοράζοντας κάποιιο οδηγό που διατίθεται στην αγορά από πολλές φέρμες. Δυστυχώς όμως σπάνια αυτός ο γενικός τρόπος εκπαίδευσης φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα . Αυτό γιατί δεν έχουν πάντα οι ίδιες πληροφορίες την ίδια σημασία για δυο διαφορετικούς οργανισμούς. Ένας πιο σωστός τρόπος είναι συγκεκριμένοι ειδικοί μέσα στην ίδια επιχείρηση να διδάξουν το A.B.M. σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές της επιχείρησης. Αυτό γεννά υποχρεώσεις και το κάνει πιο προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο η εκπαίδευση είναι πιο αποτελεσματική για τους εξής λόγους:

1. Παραδείγματα και περιπτώσεις για μελέτη μπορούν να βασιστούν στη συγκεκριμένη εργασία.
2. Το υλικό μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να χρησιμοποιούνται υπάρχοντα εργαλεία τεχνικές και μέθοδοι.
3. Το σχέδιο μπορεί να γίνει ανάλογο των ήδη υπαρχόντων εκπαιδευτικών συστημάτων.Μερικοί άνθρωποι το προτιμούν με γρήγορο ρυθμό και να δοθεί η ουσία ενώ άλλοι σε αργό ρυθμό και με λεπτομέρεια.
4. Τα εργαλεία μάθησης γίνονται σύμφωνα με τα εργαλεία της επιχείρησης και έτσι να έχουν την αίσθηση του προσωπικού
5. Οι αιτήσεις μπορούν να βοηθήσουν μια υπάρχουσα κατάσταση εργασίας . Συγκεκριμένα προϊόντα εργασίας τα οποία είναι χρήσιμα για την ευκαιρία μπορούν να δημιουργηθούν σαν μέρος της εκπαίδευσης.

Όπως και να έχει πρέπει το κόστος να ελεγχθεί. Μπορεί τελικά το υλικό από την αγορά να «κάνει» για την επιχείρηση και θα είναι πολύ οικονομικότερο και γρηγορότερο από τη χρήση μιας εκπαιδευμένης ομάδας.

ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Όλα τα συστήματα, λογιστικά, οικονομικά και διοικητικά θα πρέπει να συνδεθούν και να αφομοιωθούν στο A.B.M. σύστημα.

Μέρος της σύνδεσης αυτής γίνεται κατά τη δημιουργία του συστήματος. Από τη στιγμή που το σύστημα θα λειτουργήσει και θα παρέχει εκθέσεις και πληροφορίες κάποιες από αυτές θα πρέπει να προέρχονται από τις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες που υπάρχουν στα συστήματα.

Έτσι για σωστές εκθέσεις θα πρέπει να έχει γίνει η σύνδεση των συστημάτων αυτών με το A.B.M. Τα πιο πολλά συστήματα ακόμη και του εμπορίου γίνονται με την ικανότητα να συνδέονται με υπάρχοντα συστήματα πληροφησης

ΧΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ένας οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει το A.B.M. σύστημα είτε γιατί πιστεύει πως θα βοηθήσει στο να παίρνουν πιο σωστές αποφάσεις, να βελτιώνουν την απόδοση και να έχουν μεγαλύτερο κέρδος. Μερικοί από τους διευθυντές εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στα σταθμά μέτρησης ώστε να βελτιώνουν την απόδοση. Άλλοι πάλι στη μείωση του κόστους/αύξηση κέρδους. Πολλοί εστιάζουν την προσοχή τους στην βελτίωση των διαδικασιών

Άσχετα με τον τρόπο τον οποίο ο κάθε οργανισμός προσεγγίζει το σύστημα, τα απαιτούμενα στοιχεία για αποφάσεις, για να τεθούν προτεραιότητες ή για επαναπροσδιορισμό πηγών είναι οι πληροφορίες.

Οι πληροφορίες αυτές αλλά και οι αξία τους είναι χρήσιμα εάν και εφόσον χρησιμοποιηθούν για την καλυτέρευση της επιχείρησης.

-Να προσδιορίσει κόστη προϊόντων/υπηρεσιών

Οι περισσότερες εφαρμογές μέχρι σήμερα του A.B.M. καθοδηγούνται από το κόστος.

Οι δ/ντές χρησιμοποιούν το A.B.M. για να καθορίσουν το πραγματικό κόστος των προϊόντων /υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα συνήθως ξαφνιάζουν.

Για παράδειγμα, υπολογίζοντας τα κόστη των προϊόντων τυπικά έχουμε αποκλίσεις έως 15% παραπάνω για προϊόντα μεγάλης κατανάλωσης ενώ οι αποκλίσεις για προϊόντα χαμηλής κατανάλωσης μπορούν να φθάσουν έως 50% πιο κάτω από το πραγματικό κόστος.

Αυτό συνήθως γίνεται λόγω της αλληλοχορηγίας. Δηλαδή τα κέρδη μερικών προϊόντων να καλύπτουν τις απώλειες άλλων και έτσι στο συγκεκριμένο τμήμα η μερική απώλεια να μην γίνεται αντιληπτή. Έτσι μια απώλεια της τάξης του 60% να φαίνεται πολύ μικρότερη στο σύνολο των πωλήσεων.

Χρησιμοποιώντας το A.B.M. μπορούν να υπολογιστούν τα κόστη στο σύστημα διανομής, σε τμήματα πελατών και σε γεωγραφικές περιοχές. Εδώ το A.B.M. κάνει τη διαφορά. Με το A.B.M. στην ουσία παρεμβαίνουμε στην αγορά όταν μια εταιρεία πουλά στην καλύτερη τιμή που μπορεί και στο μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς που μπορεί δεν έχει πολλές πιθανότητες να αυξήσει τα κέρδη. Αυτά παραμένουν σταθερά για όσο καιρό το προϊόν αυτό βρίσκεται στην κορυφή των πωλήσεων. Με το A.B.M. έχουμε τη δυνατότητα να επέμβουμε σε παράγοντες και λειτουργίες για την παραγωγή του προϊόντος. Έτσι βελτιώνοντας τις άλλες και καταργώντας μερικές από αυτές καταφέρνουμε να πετυχαίνουμε το ίδιο ποιοτικά προϊόν ή ακόμη και καλύτερο μειώνοντας παράλληλα το κόστος παραγωγής. Άρα αύξηση του κέρδους.

- Βελτίωση απόδοσης των λειτουργιών και διαδικασιών

Οι διαδικασίες στην περίπτωση του A.B.M. αναλύονται και κοστολογούνται με σχετική ακρίβεια. Έτσι μπορεί ανά πάσα στιγμή να γνωρίσουμε ποιο μέρος της διαδικασίας έχει πρόβλημα ή θέλει βελτίωση. Ακόμη η ίδια διαδικασία να δουλεύει θετικά στην ολοκλήρωση μιας διαδικασίας ενώ αρνητικά για μια άλλη. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι πληροφορίες που συλλέγονται από την κάθε διαδικασία. Έτσι παρακολουθώντας αυτές και με την ανατροφοδότηση οι διαδικασίες βελτιώνονται συνήθως.

- Στη μείωση του κόστους παραγωγής

Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το A.B.M. για μείωση κόστους και στα έξοδα λειτουργίας. Αυτή είναι ίσως και η άσχημη πλευρά του A.B.M. Είναι όμως φορές που τα κόστη σε μια επιχείρηση είναι απαράδεκτα και για τους επενδυτές που η όλη υπόθεση φαίνεται καθαρά στο κέρδος η μείωση του κόστους φαντάζει πάντα η καλύτερη λύση και όχι το ζητούμενο. Ακόμη και η φθηνότερη λειτουργία είναι καλύτερο να εξλειφθεί εάν αυτό είναι δυνατό.

- Άλλες εφαρμογές

Χρησιμοποιώντας το σύστημα A.B.M. ένας οργανισμός εκτός από τους βασικούς λόγους μπορεί να χρησιμοποιήσει τα επιμέρους στοιχεία του για άλλες εφαρμογές. Το σύστημα A.B.M. είναι στην ουσία μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών, που συλλέγονται καθημερινά σχεδόν, και καλύπτουν όλο το εύρος των εργασιών σε μια επιχείρηση. Έτσι οργανισμοί χρησιμοποιούν το A.B.M. για να εκτιμήσουν αν είναι οικονομικότερη η ανάθεση υποπροϊόντων σε τρίτους, για να δώσουν προσφορές σε μεγάλους πελάτες, περιγραφή του δυναμικού της επιχείρησης και την απόκτηση δυνητικών πελατών.

- Η ανάθεση υπηρεσιών ή δημιουργίας υποπροϊόντων σε τρίτους.

Πολλές λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να λειτουργούν έξω από το περιβάλλον της (σε μια άλλη επιχείρηση ή οργανισμό). Αν αυτό είναι πιο οικονομικό ή όχι φαίνεται από την εκτίμηση μιας ομάδας A.B.M. στο συγκεκριμένο τομέα.

Έτσι εαν μετά από έρευνα και κοστολόγηση δραστηριοτήτων φανεί πως το κόστος μερικών διαδικασιών είναι μεγαλύτερο από ότι η εισαγωγή των υποπροϊόντων ή των υπηρεσιών αυτών, τότε το δεύτερο αποτελεί μείωση κόστους για την επιχείρηση.

Στον ίδιο τομέα η χρήση σταθμών μέτρησης αποτελεσματικότητας, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης ίδιων πραγμάτων μεταξύ τους (π.χ. βαθμοί αποτελεσματικότητας).

Έτσι ο δ/ντής μπορεί να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα τμημάτων αλλά και υπαλλήλων με ίδια μέτρα και σταθμά άρα λαμβάνει πιο σωστές αποφάσεις.

- Στην στρατηγική

Οι πληροφορίες μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική που ακολουθείται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι γνωρίζοντας ανα πάσα στιγμή τις δυνατότητες της επιχείρησης μπορούν να κάνουν τους απαραίτητους ελιγμούς ή τις διορθωτικές κινήσεις πιο αποτελεσματικά και με μικρότερο κόστος.

- Στη διαχείριση έργου

Ένα έργο είναι μια σειρά δραστηριοτήτων ή βημάτων σχεδιασμένα για την επίτευξη ενός στόχου.

Η χρήση του A.B.M. συστήματος σε αυτόν τον τομέα διευκολύνει αφενός την ίδια τη διαχείριση ως προς τον τρόπο, τη σειρά και την απόδοση που θα πρέπει να έχουν τα "βήματα" και αφετέρου μέσα στην ίδια την ομάδα της διαχείρισης έργου ώστε να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα μέσα και άτομα ώστε να μελετηθεί σωστά το project.

- Στον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης,

σε περιπτώσεις που πρέπει να καταθέσουν προσφορές σε πελάτες για την περιγραφή του δυναμικού της επιχείρησης, απόκτηση δυναμικών πελατών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το ABM είναι ένας μοντέρνος όρος όμως μερικές από τις αρχές του έχουν τις ρίζες τους από το τέλος του 19^{ου} αιώνα. Τότε αστραπιαία πρόοδος στην τεχνολογία άρχισε να εμφανίζεται, οι άνθρωποι άρχισαν να ενδιαφέρονται για την αποδοτικότητα. Τότε γεννήθηκε το επιστημονικό management και άρχισε η έρευνα χρησιμοποιώντας μια τεχνική που λεγόταν time and motion studies για να καταλάβουν πόσο καιρό παίρνει για να ολοκληρωθεί μια ενέργεια.

Απ' αυτό το ταπεινό ξεκίνημα, πολλοί τύποι και φόρμες τεχνικών management εξελίχθηκαν, και αυτές οι σκέψεις είχαν όλες επηρεαστεί από οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά και πολιτικά γεγονότα. Η τεχνολογική επανάσταση επηρέασε τον σχεδιασμό μας και τον έλεγχο των λειτουργιών. Η οικονομική ύφεση και ο πληθωρισμός είχαν τεράστια επίδραση στις ανθρώπινες πηγές και στα οργανωτικά σχεδιαστικά τμήματα και άλλαξαν για πάντα τον τρόπο που οι εταιρείες και οι εργαζόμενοι έβλεπαν τον χώρο εργασίας.

Οι εργαζόμενοι δεν θα νιώθουν πια ότι η εταιρεία που δουλεύουν γι' αυτήν έχει κοινωνική υποχρέωση να τους προσφέρει δουλειά και αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει τα κίνητρα, το ηθικό, τις αξίες. Υπάρχει κανένα σχέδιο μόνιμο όσο το προσωπικό υπαλλήλων ή είναι όλα προσωρινά στο νέο downsizing and/or rightsizing επιχειρηματικό κόσμο;

Το ABM επίσης φέρνει πολλές αλλαγές στους παραδοσιακούς ρόλους και τις ευθύνες που είχαν για πολλά χρόνια οι managers. Όσο περισσότερες πληροφορίες μοιράζονται με το προσωπικό τόσο λιγότερο η λειτουργική περιοχή εργασία ενός manager πρέπει να είναι το κεντρικό σώμα λήψης αποφάσεων. Ο manager πρέπει να είναι πιο πολύ ένας προπονητής, αυτός που διευκολύνει, αυτός που καθιστά ικανά τα πράγματα και αυτός που επικοινωνεί με το προσωπικό και αυτή η μορφωτική αλλαγή δεν είναι πάντα μια εύκολη μετάβαση.

Κάτω από το ABM η λήψη αποφάσεων διασκορπίζεται σε πολλά επίπεδα σε κάθε οργανισμό, δεν εξασφαλίζεται μονάχα απ' τον λειτουργικό τομέα της εργασίας και/ ή του senior manager. Η επίδραση μπορεί να είναι δραματική, με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων να γίνεται πιο γρήγορη. Γενικά, η παραγωγικότητα της εταιρείας ανεβαίνει επειδή όλο και περισσότεροι υπάλληλοι εκπαιδεύονται έτσι ώστε να δέχονται ευθύνες. Κάτω από το ABM δεν ερευνά μόνο τα κόστη αλλά περισσότερο τις ενέργειες που τα προκάλεσαν. Από τότε που οι ενέργειες καταναλώνουν πηγές και δημιουργούν κόστη, η πιο λογική προσέγγιση για να ελεγχθούν τα κόστη είναι να αποβάλλουν τα ερεθίσματα αυτών των ενεργειών.

Οι εταιρείες που μειώσανε το προσωπικό χωρίς να αποκλείσουν κάποιες εργασίες απλά γδέρνουν την επιφάνεια του προβλήματος, αφού έχοντας λιγότερες πηγές σημαίνει ότι λιγότερη δουλειά μπορεί να γίνει. Αυτή η πλάγια σκέψη επίσης σημαίνει ότι ένας οργανισμός ικανοποιεί λιγότερους πελάτες το οποίο διαδοχικά θα οδηγήσει σε λιγότερα έσοδα.

Μειώνοντας τις non-value-added activities σε συνδυασμό με τις ανάγκες του πελάτη μπορεί να μειώσει σημαντικά τα κόστη ενώ τα έσοδα παραμένουν σταθερά. Το ABM προσπαθεί να ενώσει τις ανάγκες του πελάτη με την απόδοση των ενεργειών. Παρακολουθεί όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης ως μια σειρά ενεργειών που απαιτούνται για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη. Η εταιρεία μπορεί να αποφασίσει ποιες ενέργειες επιθυμεί να εκτελέσει και ποιες να απορρίψει. Αυτή η προσέγγιση παρέχει στην εταιρεία

ένα βασικό πλάνο για να χτίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσφέρει στους πελάτες μόνο αυτές τις ενέργειες που προσθέτουν αξία στον πελάτη.

Το ABM επιτρέπει στο management να συγκρίνει τα κόστη μιας συγκεκριμένης ενέργειας με το κατά πόσο ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει. Ελέγχοντας τη συχνότητα λειτουργίας μιας ενέργειας, η εταιρεία μπορεί επίσης να ελέγξει τα κόστη της ενέργειας.

Η εταιρεία πρέπει να δομεί τις ενέργειες έτσι ώστε οι πελάτες να είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν πηγές γι' αυτήν. Την ίδια ώρα η εταιρεία χρειάζεται να αυξήσει την αξία των μετοχών της. Αξιοποιώντας τα δεδομένα που παρέχει το ABC, το reengineering και οι άλλες πηγές, το ABM μπορεί να βοηθήσει και τον senior manager και τον λειτουργικό τομέα εργασίας να επιτύχουν από το επίπεδο της αποτελεσματικής συνεργασίας.

Αναλύοντας τις ενέργειες του, ο κάθε οργανισμός μπορεί καλύτερα να αναφερθεί στον πελάτη και να κατανοήσει περισσότερο τις ενέργειες του. Τα παραγωγικά τμήματα ενός ABM επιτρέπουν στη διοίκηση σε όλα τα επίπεδα να ξοδεύει πηγές πιο αποτελεσματικά, επειδή αυτές οι πηγές μπορούν να εκχωρηθούν στις value-added-activities .

Η αντίληψη ότι οι σημερινοί manager συνέρχονται είναι ότι πρέπει να ισορροπήσουν τις συναλλαγές ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και τις μειώσεις στο κόστος. Το ABM ξεκαθαρίζει το χάος κάνοντας τα κόστη ανιχνεύσιμα στις πραγματικές ενέργειες και αναγνωρίζοντας τι προκαλεί μια ενέργεια να είναι αποδοτική. Μειώνοντας την ρίζα μιας αιτίας, η ενέργεια θα διακοπεί με αποτέλεσμα τα μειωμένα κόστη. Ακόμη και οι παραδοσιακοί managers θα αναγνωρίσουν ότι όταν αρκετές ενέργειες εξαφανίζονται οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν επειδή δεν έχουν κάτι άλλο να κάνουν.

Ο έλεγχος του κόστους γίνεται δυνατός μόνο όταν ο οργανισμός αλλάζει τον τρόπο που κάνει τις δουλειές. Το ABM συσχετίζει τους διάφορους λειτουργικούς τομείς εργασίας και την αλληλεξάρτηση στην απόδοση των ενεργειών ομαλά και αποτελεσματικά.

Οι ενέργειες είναι το καύσιμο που οδηγεί μια εταιρεία και επιφέρει κόστη και η ανάλυση των ενεργειών αναγνωρίζει τη βελτίωση των ευκαιριών. Οι managers τότε μπορούν να αρχίσουν να βρίσκουν τρόπους να αξιολογήσουν αν ο λειτουργικός τομέας εργασίας γίνεται λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματικός. Ο manager πρέπει να ξέρει τι προκαλεί μια ενέργεια να συμβεί και πώς να τη μετρήσει πριν καθορίσει πώς να τη βελτιώσει. Γνωρίζοντας ποιες συναλλαγές είναι αποδεκτές και στη διοίκηση και στον πελάτη σε θέση πλέον να διαπραγματευτεί συμβόλαια που έχουν σαν αποτέλεσμα την αυξημένη αξία των μετοχών.

Αν ένας προμηθευτής είναι αξιόπιστος και έχει αποδεκτά επίπεδα ποιότητας θα γλιτώσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων. Καθώς ο οργανισμός δεν χρειάζεται άλλο τη λήψη, την επιθεώρηση και τη διαδικασία της αποθήκευσης. Το ABM δίνει στη εταιρεία τα μέτρα της παραγωγικότητας για κάθε ενέργεια, το κόστος της εκτέλεσής της και τη δυνατότητα να την αποκλείσει αν είναι non-value-added.

Το ABM αναγνωρίζει ποιες ενέργειες, πολιτικές και συστήματα γενικότερα κοστίζουν. Μόλις το κόστος μιας ενέργειας καθοριστεί, ο manager μπορεί να αναλύσει τα συστατικά του κόστους. Όταν μερικές από τις φόρμες, τα καθήκοντα, και τις απαιτούμενες εγκρίσεις αποβληθούν η διαδικασία της προμήθειας γίνεται πιο γρήγορη και κοστίζει λιγότερο.

Μια βασική υπόσχεση όταν υιοθετείται ένα ABM είναι: «Μια δουλειά δεν αξίζει να γίνεται αν δεν γίνεται καλά και αν μια ενέργεια δεν μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν / υπηρεσία και / ή στον πελάτη δεν πρέπει να εκτελείται». Ποιο είναι το πλεονέκτημα να γνωρίζεις πολύ καλά την εκτέλεση μιας ενέργειας αν αυτό δεν απαιτείται; Οι manager πρέπει να διερωτώνται συνεχώς για το αν μια ενέργεια είναι απαραίτητη έστω και αν κοστίζει και τι προκαλεί την απόδοσή της.

Όταν η αποφασιστικότητα είναι η κύρια αιτία μιας ενέργειας, θα πρέπει να γίνεται μια έρευνα για να καταλάβουμε αν η αιτία ήταν το αποτέλεσμα μιας εσωτερικής πολιτικής ή ενέργειας του πελάτη. Αυτή η έρευνα θα φέρει στην επιφάνεια non-value-added εργασία. Η ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει δεδομένα που έχουν μαζευτεί κατά τη διάρκεια λεπτομερούς διαδικασίας. Η ομάδα του ABM με την συνεργασία του προσωπικού του λειτουργικού τομέα εργασίας μπορεί να αξιολογήσει τα καθήκοντα ψάχνοντας για πιο προχωρημένους τρόπους για την εκτέλεση της εργασίας. Λιγότερες ενέργειες και / ή καθήκοντα σημαίνουν μειωμένο κόστος επειδή κάθε φορά ένα κομμάτι χαρτιού ή τεμάχιο χειρίζεται. Και όσο μεγαλύτερο το κόστος τόσο πιο αργή η διαδικασία. Αν σαν αποτέλεσμα πρόσθετης προπρόνησης, ένα καθήκον μπορεί να ολοκληρωθεί ή μια απόφαση να ληφθεί όλα σε έναν σταθμό εργασίας αντί να χρειάζεται να μετακινηθεί ένα μέρος ή ένα έγγραφο σε άλλον σταθμό, τότε η διαδικασία γίνεται πιο αποτελεσματική και κοστίζει λιγότερο.

Υπάρχει ένα ασυνήθιστο αλλά σημαντικό βοηθητικό πλεονέκτημα που απορρέει από ένα ABM program. Η διοίκηση μπορεί να καθορίσει πόσο κοστίζει μια συγκεκριμένη απόφαση αφού οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στην απόφαση μπορούν συχνά να καταγραφούν κατευθείαν σ' αυτήν. Η ανατομία μιας ενέργειας που κοστίζει συχνά αποδεικνύεται να είναι η κορυφή του παγόβουνου. Γενικά, το αποτέλεσμα μπορεί να βρεθεί ότι δημιουργεί μια σειρά από ανεπάρκειες που δεν είναι ορατές με μια πρώτη ματιά.

Μια εταιρεία εξυπηρέτησης βρήκε ότι το κόστος για τη συστηματική έρευνα ενός πελάτη ήταν υψηλό. Μια έρευνα αποκάλυψε ότι περισσότερες απ' τις μισές συστηματικές έρευνες για τους πελάτες κόστιζαν κάτω από 250 \$.

Κάθε εξυπηρέτηση πελάτη για αναζήτηση πληροφορίας απαιτούσε τη συμπλήρωση μιας φόρμας. Η φόρμα αποστέλλοταν σε μια άλλη λειτουργική περιοχή εργασίας για έρευνα και ανάλυση και επιστρεφόταν στην εξυπηρέτηση πελατών. Ο πελάτης τότε ενημερωνόταν τηλεφωνικά για την απόφαση.

Αναγνωρίζοντας το υψηλό κόστος αυτής της ενέργειας οδήγησε την ομάδα ABM να ερευνήσει το πρόβλημα να ανιχνεύσει την πηγή και να το διορθώσει έγκαιρα. Μόνο όταν αξιοποιούσε τη μεθοδολογία του ABM μπορούσε κάποια να αρχίσει να διερωτάται τη ρίζα της αιτίας της απόδοσης της ενέργειας.

Η έρευνα για το τι ξεκίνησε την ενέργεια οδήγησε την ομάδα του ABM στην πραγματική αιτία της ενέργειας.

Στο παρελθόν κάθε λειτουργικός τομέας εργασίας θα είχε κατηγορήσει τους άλλους ότι ήταν λάθος χωρίς κανείς να παίρνει την ευθύνη για το πρόβλημα.

Η προσέγγιση ABM υιοθετεί ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας μεταξύ των manager των λειτουργικών τομέων εργασίας. Το ABM παρέχει τα μέσα για την αναβάθμιση ολόκληρης της διαδικασίας αποθήκευσης επειδή μπορεί να ολοκληρωθεί σαν κατώτερη προσέγγιση, ενέργεια-ενέργεια.

Οι απαιτήσεις του προσωπικού μπορούν να αξιολογηθούν με μεγαλύτερο βαθμό ακρίβειας επειδή οι σχέσεις συνδεδεμένες με την ένταση των

συναλλαγών παρέχουν έναν σίγουρο καθορισμό των απαιτήσεων των πηγών. Μόλις αναγνωρίσουν οι απαιτήσεις της πηγής τα κόστη μπορούν να επεκταθούν για κάθε ενέργεια, όλες οι ενέργειες συναθροίζονται στη διαδικασία της επιχείρησης και όλες οι διαδικασίες συναθροίζονται σε μια μονάδα της επιχείρησης ή σε έναν οργανισμό. Το ABM είναι ένα εργαλείο και αν χρησιμοποιηθεί εξ' ολοκλήρου αποτελεί έναν παράγοντα αλλαγής προς βελτίωση.

Οι παραδοσιακοί manager γίνονται νευρικοί επειδή έχουν συνηθίσει να βασίζονται στις αποφάσεις τους στις εμπειρίες και όχι στην ανάλυση της ενέργειας.

Αυτή η αλλαγή κουλτούρας δεν μπορεί να συμβαίνει ξαφνικά και μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εκπαίδευσης. Δεν πρέπει να έρθει κρίση ή καταστροφή για να αλλάξει ο τρόπος που δουλεύουν οι manager ακόμη κι αν υπάρχει σ' αυτό ρίσκο. Διοικητικοί εγωισμοί πρέπει να μπαίνουν στην άκρη και αντί να υπάρχει αντίδραση στις απαιτήσεις των μετόχων ή στην ομάδα των διοικούντων, οι manager πρέπει να τολμούν στις πράξεις τους.

Το ABM προσθέτει ακόμα μια διάσταση στη διοίκηση ενός οργανισμού.

Τα ανταμοιβόμενα συστήματα που είναι ένα εσωτερικό μέτρο του TQM και της διαδικασίας παρατήρησης. Αυτά εμφανίζονται σε διάφορες μορφές αλλά όλα τα παρόμοια συστήματα πρέπει να βασίζονται σε ποσοτικά μέτρα απόδοσης. Μπορούν να είναι μια θετική δύναμη υποκίνησης αλλά μόνο αν τα εδραιωμένα Standards έχουν βασιστεί σε αντικειμενικά κριτήρια που εφαρμόζουν ομοιόμορφα και σύμφωνα στον οργανισμό.

Αν το προσωπικό κάθε οργανισμό λαμβάνει παρόμοια κίνητρα πληρωμής θα ανέλθει μια κατάσταση στην οποία το προσωπικό δεν βλέπει καμιά αξιοσημείωτη σχέση ανάμεσα στην τέλεια ή / και την μεσαία απόδοση και την ανταμοιβή τους. Στις εδραιωμένες work to time σχέσεις για βασικές ενέργειες το ABM παρέχει manager σε λειτουργικούς τομείς εργασίας με τα απαραίτητα αντικειμενικά δεδομένα για τη δόμηση μιας πλατφόρμας ανταμοιβής. Επιπρόσθετα οι manager πρέπει να κατανοούν ανάγκες του προσωπικού τους ούτως ώστε να συνδέουν αυτές τις ανάγκες με τους εταιρικούς στόχους. Αν ένας υπάλληλος ή μια λειτουργική περιοχή εργασίας επιδεικνύει συνεχώς εξαιρετική απόδοση, ο manager της λειτουργικής απόδοσης πρέπει να αναγνωρίσει το κατόρθωμα. Ένα πρόγραμμα ανταμοιβής γενικότερα αναζωογονεί και προτρέπει το προσωπικό να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο απόδοσής της. Η αναγνώριση μπορεί να γίνει με τη μορφή μνείας, ένα αφιέρωμα στην εφημερίδα της εταιρείας, οικονομική ανταμοιβή, προσφορά εισιτηρίων.