


Session

ABC원가시스템을 적용한 물류프로세스 개선

신승명 책임컨설턴트 (KMT)



	<p align="center"><b>ABC 원가시스템을 적용한 물류 프로세스 개선</b></p>
	

**Planning**

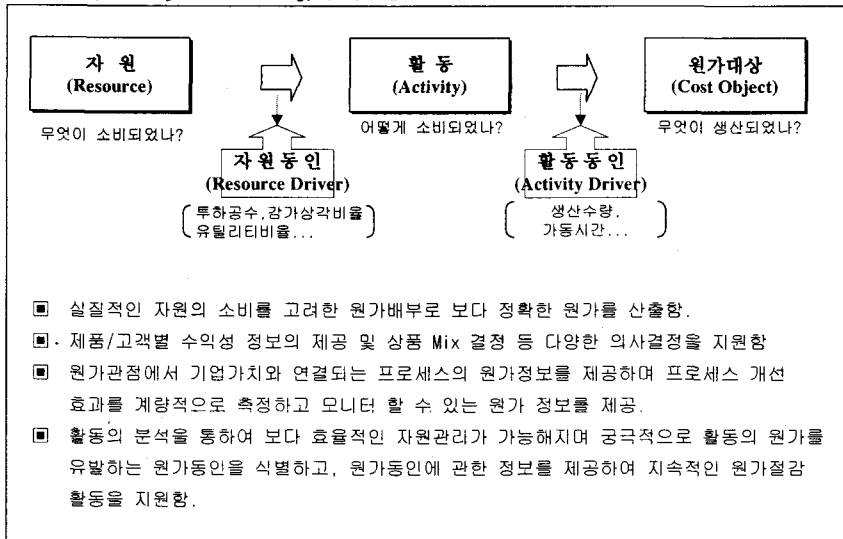
**목 차**

<p><b>I. ABC의 개념이해</b></p> <p>1-1. ABC의 기본개념  1-2. 자원(Resource)  1-3. 자원동인(Resource Driver)  1-4. 활동(Activity)  1-5. 활동동인(Activity Driver)  1-6. 원가대상(Cost Object)</p> <p><b>II. ABC 구축방법</b></p> <p>2-1. ABC 시스템 구축 방향성  2-2. 제조부문 ABC 모델링 접근방법  2-3. 비제조부문ABC모델링 접근방법  2-4. ABC 시스템 구축 단계 및 절차</p> <p><b>III. ABC 시스템 모델링</b></p> <p>3-1. 기업의 포괄적 Process  3-2. 전사 프로세스 및 활동체계  3-3. 핵심 프로세스 및 활동체계</p>	<p>3-4. 활동기준원가 Framework  3-5. C/C별 자원 체계 분류  3-6. C/C별 자원동인 분류  3-7. C/C활동동인 분류  3-8. C/C 공종비 배부  3-9. 본사 및 공장 내 C/C간 Roll-up 배부  3-10. C/C별 자원Pool의 집계  3-11. 운영프로세스 체계 설계  3-12. 핵심프로세스의 활동원가 배부 로직설계  3-13. 활동별 활동동인 분류  3-14. 고객별 활동원가계산 결과  3-15. 고객별 활동원가계산 결과(핵심원가제외)  3-16. 유통경로별 활동원가 계산 및 수익성 분석</p> <p><b>IV. ABC 시스템의 구축목적 및 기대효과</b></p> <p>4-1. ABC 시스템의 구축목적  4-2. ABC 시스템의 기대효과</p>
---	--

I ABC의 개념이해

- 1-1. ABC의 기본개념
- 1-2. 자원(Resource)
- 1-3. 자원동인(Resource Driver)
- 1-4. 활동(Activity)
- 1-5. 활동동인(Activity Driver)
- 1-6. 원가대상(Cost Object)

1-1. ABC(Activity Based Costing)의 기본개념



1-2. 자원(Resource)

정 의

- 기업의 활동을 수행하기 위하여 사용되거나 소비되는 경제적 투입요소
- 기업에서 운영하고 있는 자원에 대하여 소비되거나 사용된 것을 화폐단위로 표시한 것
- 기업의 총계정원장(G/L) 모든 항목이 자원으로 포함될 수 있으나 ABC시스템하에서 실무적으로 활동의 수행과 직접적으로 관계가 없는 이자비용과 법인세등은 제외(통례)

1-2. 자원(Resource)-계속

자 원 구 조

- 회사의 활동이 수행될 때 소비되는 자원을 정의.
- 활동에 어떤 자원이 소비하는지에 초점을 맞추어야 한다.
- 자원의 구조를 계층적으로 작성
- 인건비성 경비, 설비관련비용, 운영성경비, 고정성경비 및 특성에 맞는 자원 Grouping
- 공통비의 구조 정의 및 부문별 배부 Logic정의

1-3. 자원동인(Resource Driver)

자원 배부기준

- 자원을 소비하는 대상계정의 배부기준을 정의
- 자원에서 자원으로, 자원에서 활동으로, 자원에서 원가대상으로 배부 될 때 사용되는 배부기준 (Driver)을 정의
- 계정의 배부기준(원가유발요인)은 여러 가지를 가질 수 있지만 그 중에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 정의
- 배부기준 측정치의 유/무와 현실가능성을 고려하여 배부기준을 정의함.

1-4. 활동(Activity)

정의

□ 조직 내에서 특정 목적을 달성하기 위하여 자원과 정보를 소비하는 일체의 행위

속성

개별활동의 특성을 알 수 있도록 활동에 부여할 꼬리표라 할 수 있음

- 원가동인
- 성과측정치
- 부가가치/비부가가치
- 활동특성별 계층구조
- 소속프로세스

·  
·  
·

1-4. 활동(Activity)-계속

활동 구조

- 회사내에서 행하는 활동이나 작업을 포함.
- 분석목적 및 자료수집의 범위에 따라 활동의 상세성을 결정
- 활동을 행하는 모든 자원은 부서에 상관없이 활동에 배부
- 활동분석 방법의 선택(부서중심 활동, 프로세스중심 활동)
- 활동 목록으로 정의된 내용을 계층적 구조로 변환하여 작성
- 총원가의 5%이상의 활동 위주로 정의
- 직접활동, 간접활동, 지원활동을 구분하고 연관성 및 배분관계를 정의

1-5. 활동동인(Activity Driver)

활동 배부기준

- 활동을 소비하는 대상의 배부기준을 정의
- 활동에서 활동으로, 활동에서 원가대상으로 배부 될 때 사용되는 배부기준 (Driver)을 정의.
- 배부기준 측정치의 유/무와 현실가능성을 고려하여 배부기준을 정의함
- 계정의 배부기준(원가유발요인)은 여러 가지를 가질 수 있지만 그 중에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 정의
- 활동의 성과측정 지표자료로 활용가능한지 여부를 검사

1-6. 원가대상(Cost Object)

정 의

□ 원가정보이용자가 최종적으로 원가측정을 하기위한 대상

- 제품 / 제품군
- 공장 / 공정 / 라인
- 사업부 / 부서
- 영업소 / 유통경로 / 고객
- 원가대상의 고유 속성

❖ 원가시스템 설계시 우선적으로 결정되어야 하며 원가정보 이용자의 요구에 따라 원가대상은 결정되므로 기업이 지향하는 전략과 경영방침등과 연계하여 정보이용자의 요구파악이 선행되어야 함

1-6. 원가대상(Cost Object)-계속

원가대상구조

- 원가를 구하고자 하는 대상 정의
- 제품, 상품, 고객, 유통채널, 서비스, 공정별의 목적에 따라 원가대상 정의
- 원가정보의 상세성에 따라 원가대상의 단계 정의
- 원가대상간의 배부Logic 정의
- 원가대상별 원가결합 및 수익성분석 방법 정의



II ABC 시스템구축의 접근방법

- 2-1. ABC 시스템 구축 방향성
- 2-2. 제조부문 ABC 모델링 접근방법
- 2-3. 비제조부문 ABC 모델링 접근방법
- 2-4. ABC 시스템 구축 단계 및 절차

2-1. ABC 시스템 구축 방향성

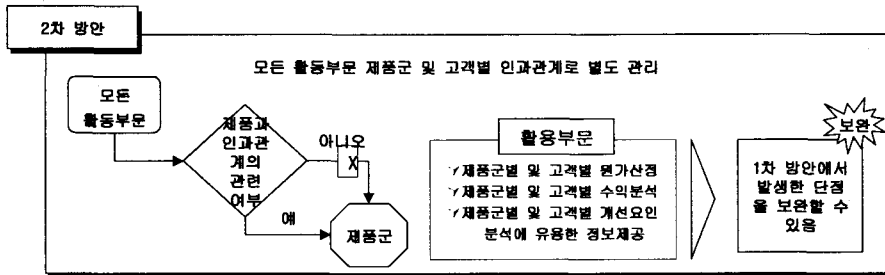
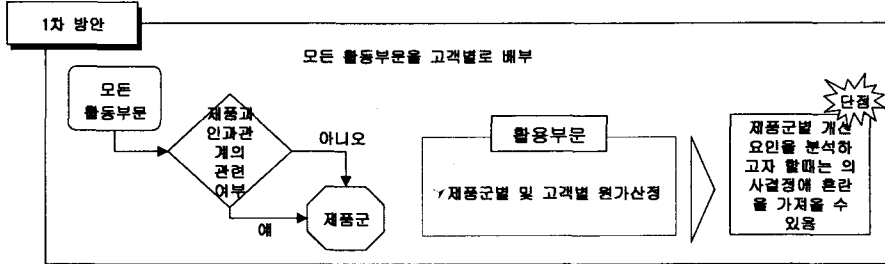
ABC 시스템구축에 대한 방향성

- ▣ 기본적으로 제조부문과 비제조부문으로 활동을 나누고 제조부문에 있어서는 제조원가를 산출 할 있도록 제품에 대해서 간접비용을 모두 배부함. 비제조부문은 고객별, 유통채널별, 시장별, 주문별로 원가대상으로 간접비를 배부함. 모든 활동부문을 고객별로 배부 시 제품군별 개선요인을 분석하고자 할 때는 의사결정에 혼란을 가져올 수 있음.
- ▣ 모든 활동원가를 제품별, 유통채널별, 고객별, 주문별 인과관계로 별도 관리하여 제품군별, 고객별 유통채널별, 주문별 수익분석과 조직의 프로세스 개선으로 유용한 정보를 제공해야 할 것임.
- ▣ 또한 ABC시스템과 예산이 연계되어 예산과 실적에 대한 차이분석을 통해 목표관리를 할 수 있도록 정보를 제공해야 할 것임.

II ABC 시스템구축의 접근방법



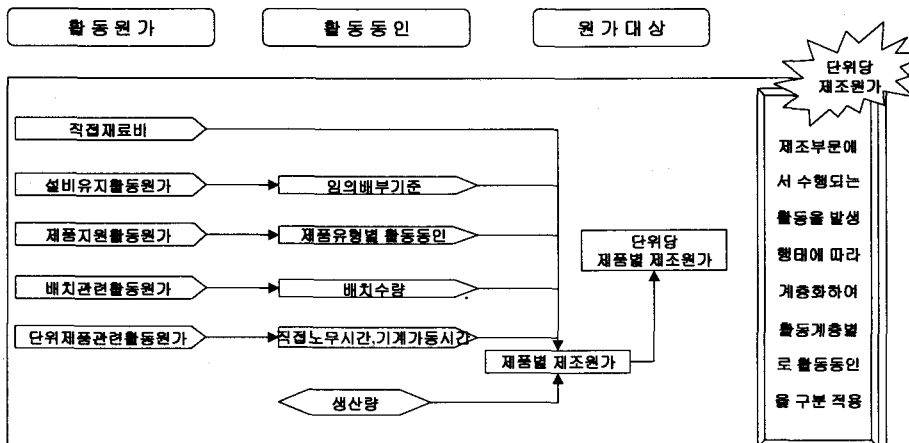
2-1. 프로젝트 방향성(계속)

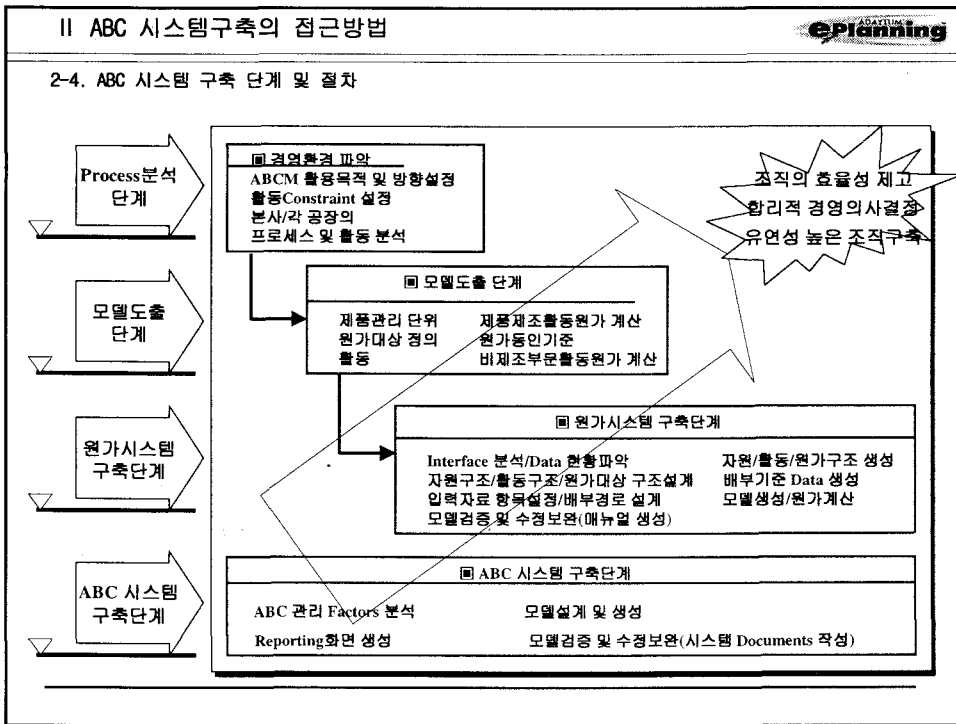
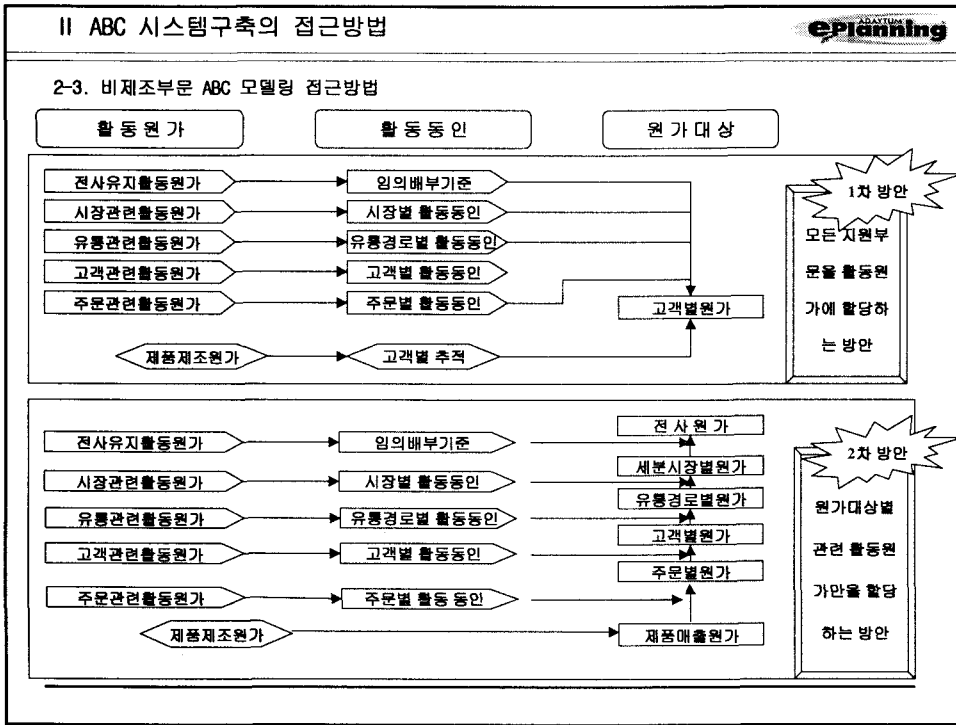


II ABC 시스템구축의 접근방법



2-2. 제조부문 ABC 모델링 접근방법



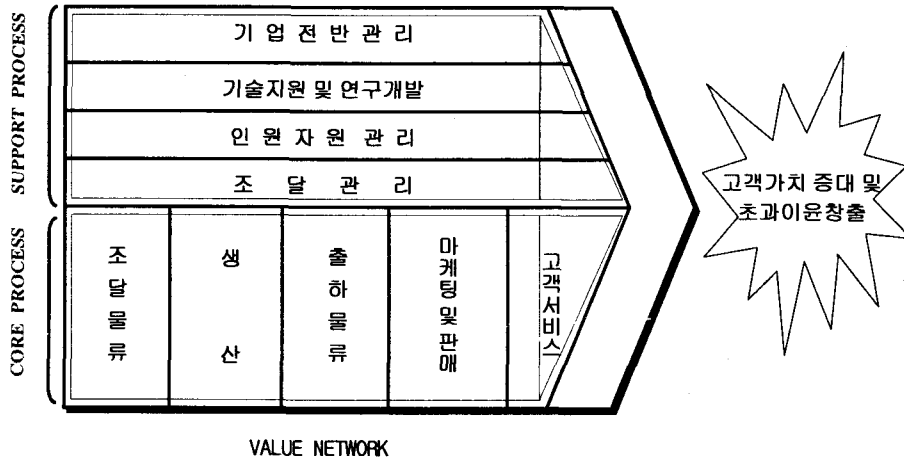


III ABC 시스템 모델링

- |                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| 3-1. 기업의 포괄적 Process  | 3-9. 본사 및 공장내 C/C간 Roll-up 배부 |
| 3-2. 전사 프로세스 및 활동체계   | 3-10. C/C별 자원 Pool의 집계        |
| 3-3. 핵심 프로세스 및 활동체계   | 3-11. 운영프로세스 체계 설계            |
| 3-4. 활동기준원가 Framework | 3-12. 핵심프로세스의 활동원가 배부 로직설계    |
| 3-5. C/C별 자원체계 분류     | 3-13. 활동별 활동동인 분류             |
| 3-6. C/C별 자원동인 분류     | 3-14. 고객별 활동원가계산 결과           |
| 3-7. C/C별 활동동인 분류     | 3-15. 고객별 활동원가계산 결과(핵심활동 제외)  |
| 3-8. C/C 공통비 배부       | 3-16. 유통경로별 활동원가 계산 및 수익성 분석  |

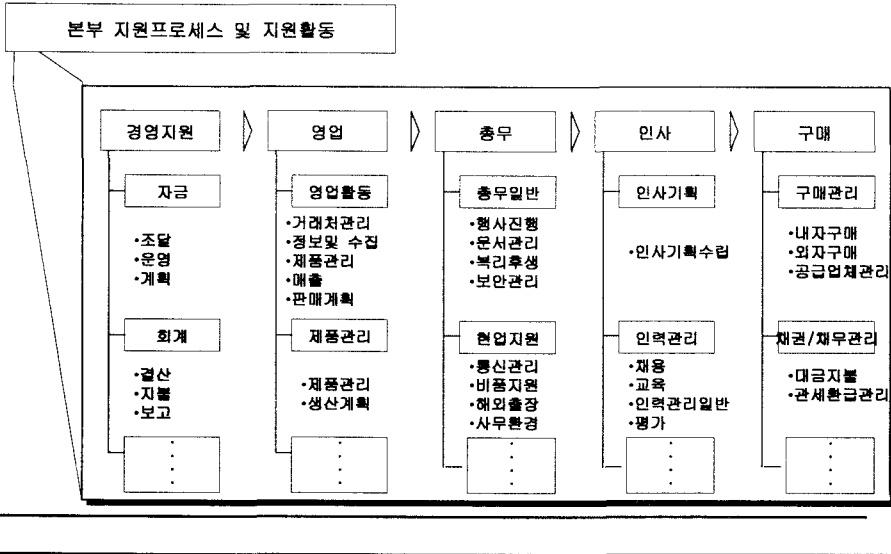
3-1. 기업의 포괄적 PROCESS

기업의 포괄적 PROCESS를 토대로 한화 종합화학에 맞는 PROCESS와 활동을 정의 해 나 갈 수 있음  
 전체적으로 핵심프로세스와 지원프로세스로 나눌 수 있으며 지원프로세스는 본부와 관련된 프로세스  
 그리고 핵심프로세스는 공장과 관련된 부강공장과 진해공장의 프로세스로 나눌 수 있음



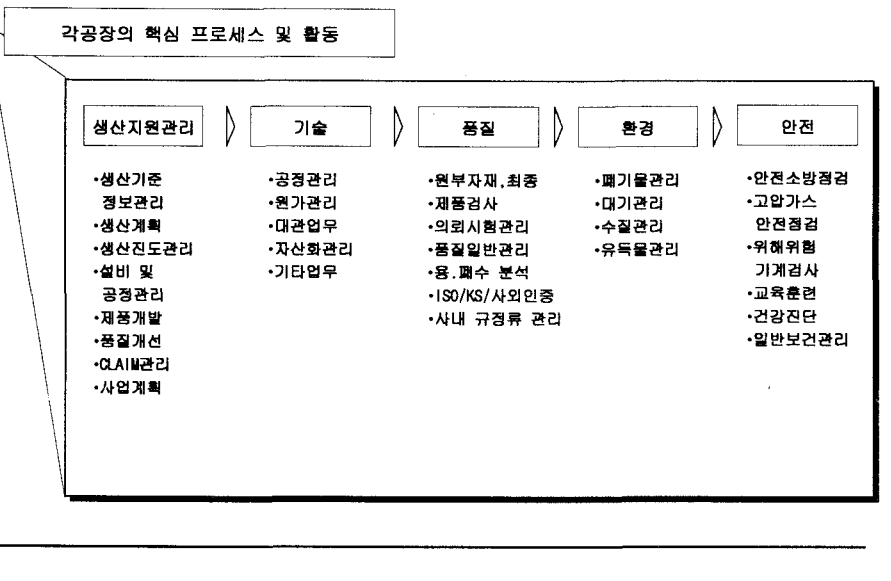
3-2. 전사 프로세스 및 활동 체계

전사 프로세스를 지원프로세스와 핵심프로세스로 나누고 프로세스별 활동을 분류함



3-3. 핵심 프로세스 및 활동 체계

각공장의 핵심심프로세스를 규정하고 활동을 식별함

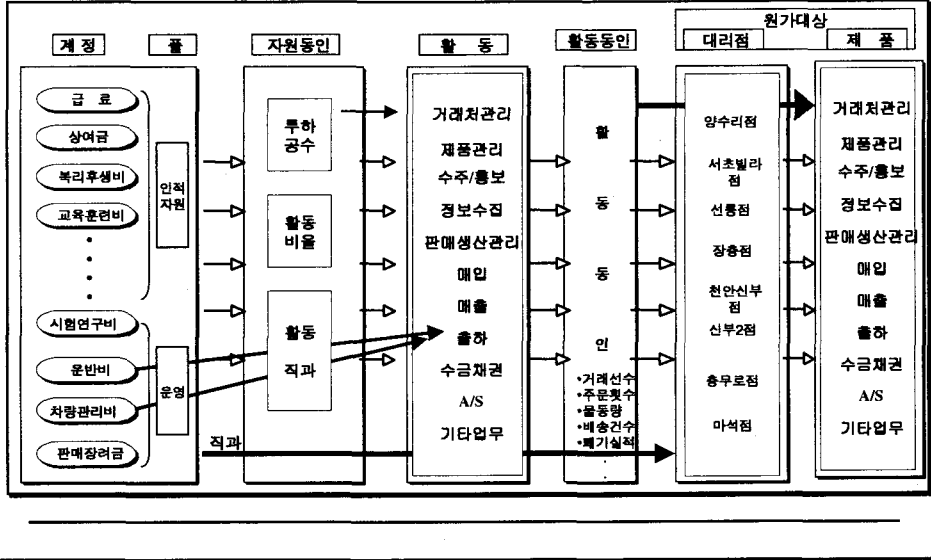


III ABC 시스템 모델링



3-4. 활동기준원가 Framework

ABC는 자원사용의 주요 동인인 활동을 통한 원가배분 체계로서 다양하고 정확한 원가정보를 제공하는 새로운 관리회계 시스템임.

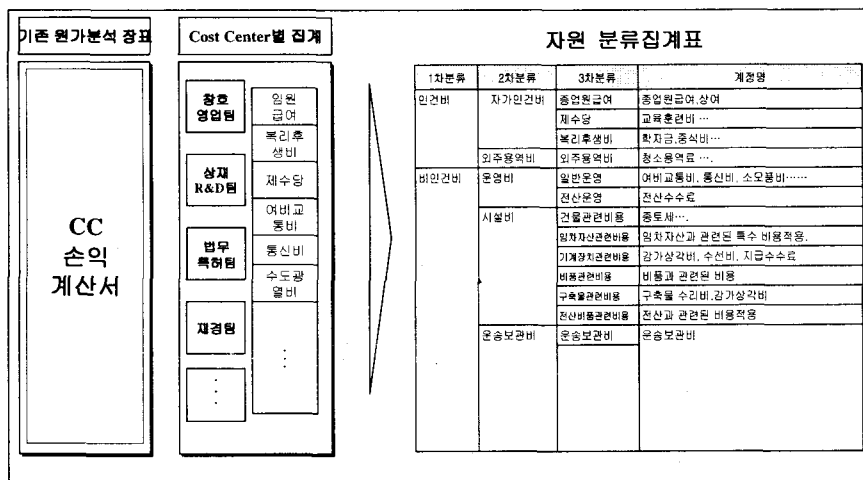


III ABC 시스템 모델링



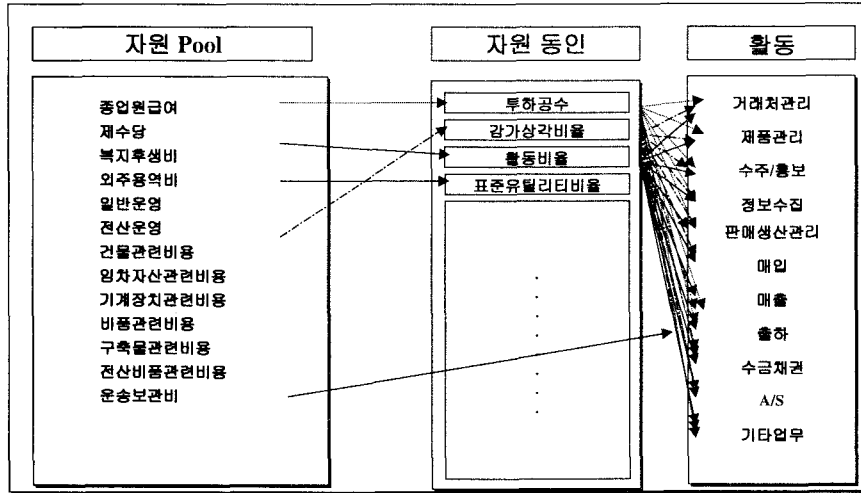
3-5. C/C별 자원체계 분류

자원(Resource)은 기존의 원가장표에서 Cost Center별로 집계된 비용을 실제 소모계정 분류체계에 의해 재분류하여 자원 Pool로 구성함



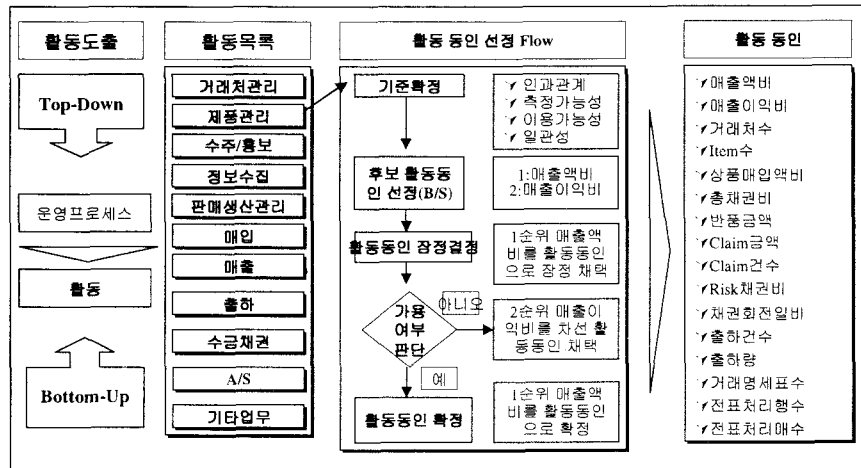
3-6. CC별 자원동인 분류

자원동인은 이후 세부적으로 분석하여 Cost Center별 자원을 가장 합리적으로 재분류하여 활동으로 배부



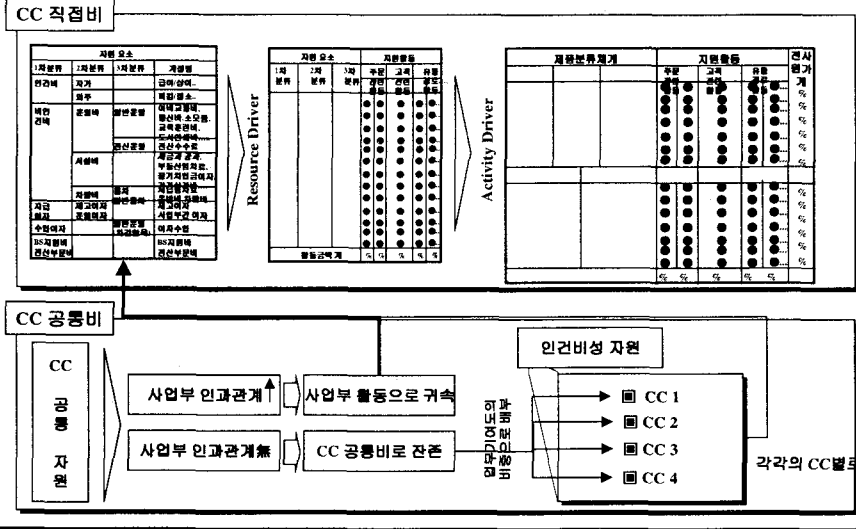
3-7. C.C 활동동인 분류

활동의 식별은 선진사례에 의한 Top-down 방식과 현장 방문을 통해 반영되는 Bottom-up 방식이 있음 각각의 활동별 원가동인을 선정함



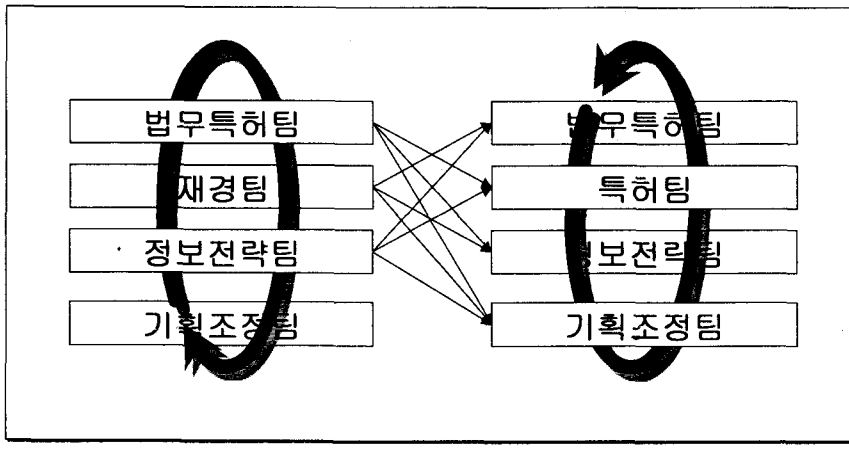
3-8. CC 공중비 배부

CC공중비의 경비중 각각의 CC별로 귀속가능한 자원은 각CC별로 귀속시킨 후 잔여자원은 업무의 기여도에 따라 각 CC별로 배부함. 이후 활동 원가계산 로직에 의해 배부됨



3-9. 본사 및 공장내 C/C간 Roll-up 배부

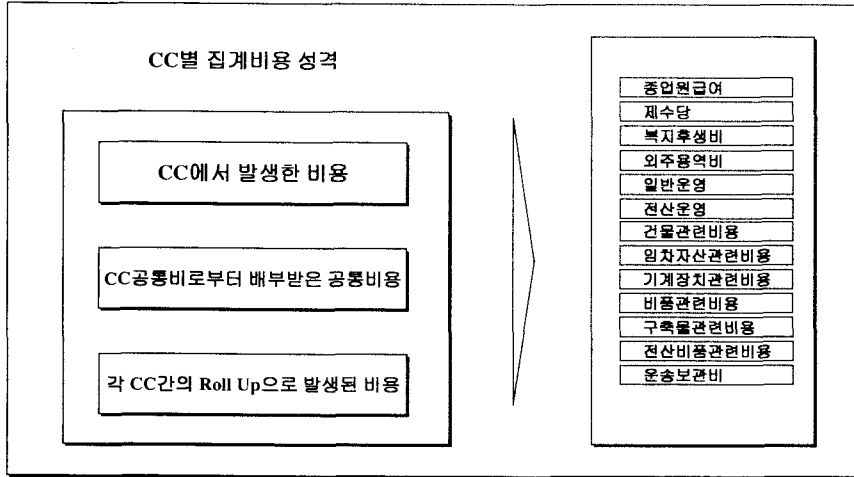
본사 및 공장내에서 C/C간에 일어나는 Roll-up 부문을 자원Pool 형성시 재분배 및 집계 C/C간의 Roll-up 부문을 시스템에 반영 할 수 있도록 함





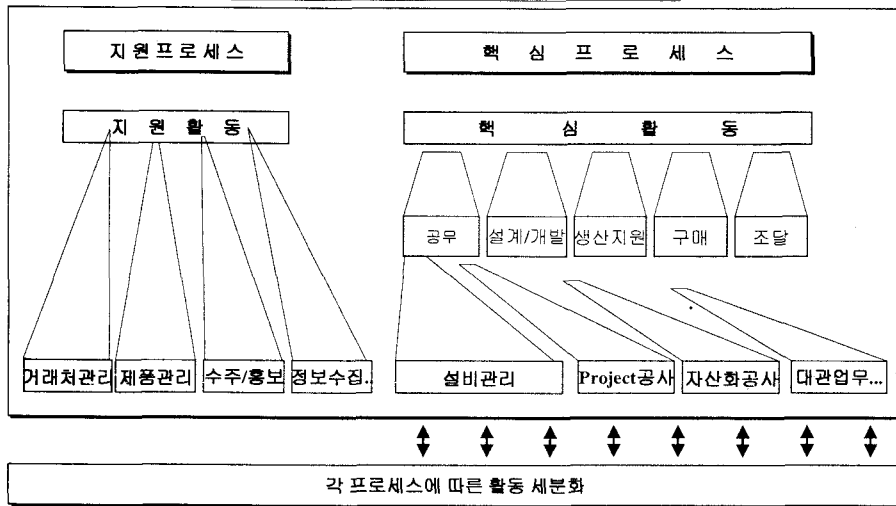
3-10. C/C별 자원Pool의 집계

C/C에서 직접 발생한 비용, C/C공통비로부터 배부받은 공통비용, 각 C/C간 Roll Up으로 발생한 비용을 총괄 후 C/C별 자원Pool을 형성함



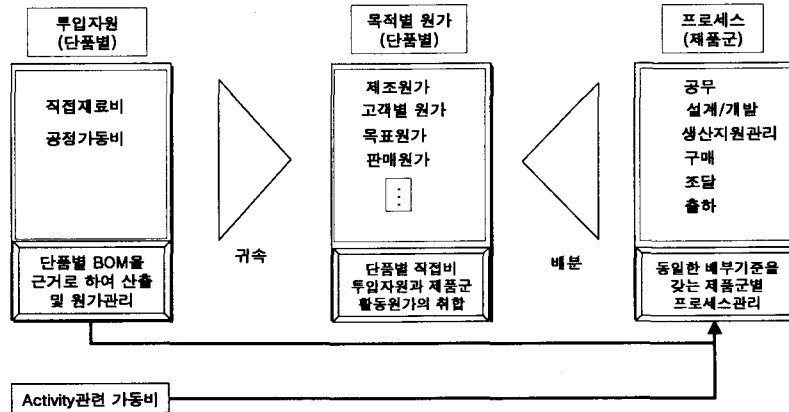
3-11. 운영프로세스 체계 설계

**운영 프로세스 체계도**



3-12. 핵심프로세스의 활동원가 배부 로직설계

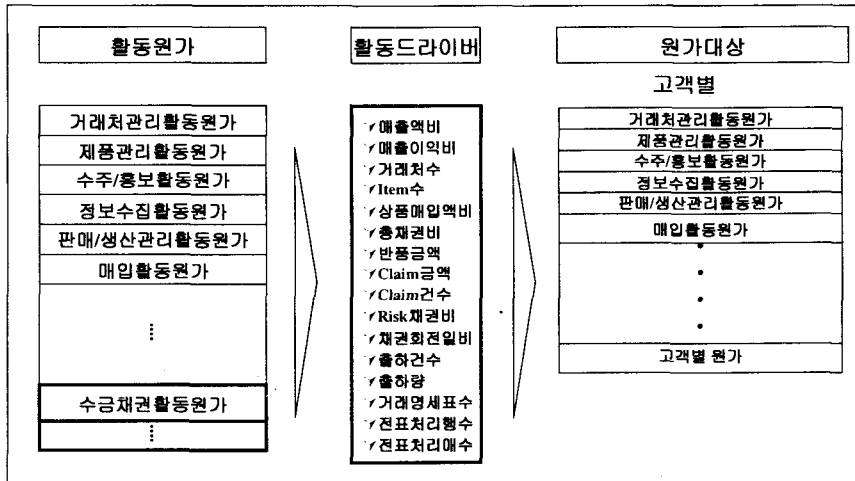
핵심프로세스의 활동원가 배부



• 단품별 목적별원가를 산정하여 관리하는 프로세스와 제품군별 투입자원에 대한 프로세스가 동일하므로 Activity관련비용을 제품군으로 배부한 후 단품별 목적원가를 산출하여 관리함

3-13. 활동별 활동동인 분류

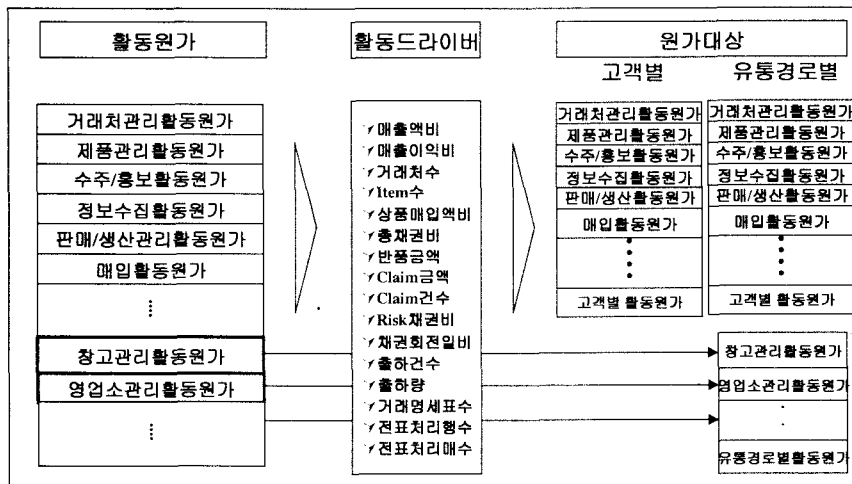
지원활동과 핵심활동으로 분류하여 별도 관리



3-14. 고객별 활동원가계산 결과

활동원가	고객1	고객2	고객3	고객4	고객5	.....	기타	합계
매출액	00	00	00	00	00	00	00	00
매출원가	00	00	00	00	00	00	00	00
매출총이익	00	00	00	00	00	00	00	00
<b>고객직접관련영업비용</b>								
고객관련활동원가	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000
거래처관리	00	00	00	00	00	00	00	00
제품관리	00	00	00	00	00	00	00	00
수주홍보	00	00	00	00	00	00	00	00
	00	00	00	00	00	00	00	00
고객별영업이익	00	00	00	00	00	00	00	00
<b>고객간접관련영업비용</b>								
유통경로관련원가								0000
전사지원활동원가								0000
소계								00000
전사영업이익								0000

3-15. 고객별 활동원가계산 결과(핵심활동 제외)



3-16. 유통경로별 활동원가계산 및 수익성 분석

항목	직판	영업소	대리점	.....	기타	합계
매출액	00	00	00	00	00	00
매출원가	00	00	00	00	00	00
매출총이익	00	00	00	00	00	00
고객직접관련영업비용						
고객1	00	00	00	00	00	00
고객2	00	00	00	00	00	00
고객3	00	00	00	00	00	00
소 계	000	000	000	000	000	000
유통경로관련활동원가						
창고관리활동원가	00	00	00	00	00	00
영업소관리활동원가	00	00	00	00	00	00
.	00	00	00	00	00	00
.	00	00	00	00	00	00
소 계	000	000	000	000	000	000
유통경로별 영업비용	0000	0000	0000	0000	0000	0000
유통경로별 영업이익	00	00	00	00	00	00
전사지원활동원가						0000
전사영업이익						0000

IV ABC 시스템 구축의 구축 목적 및 기대효과

4-1. ABC 시스템의 구축목적

4-2. ABC 시스템의 기대효과

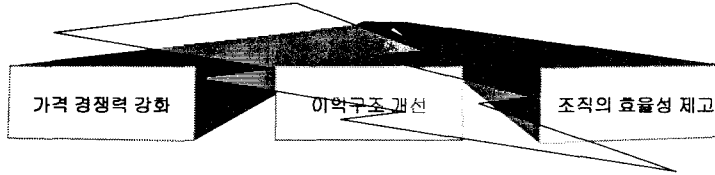
IV ABC 시스템의 구축 목적 및 기대효과



4-1. ABC 시스템의 구축목적

ABC 시스템은 급변하는 제조환경 하에서 증가되는 간접비용을 효율적으로 관리하여, 기업의 중,장기적 전략수립에 필요한 목적별 원가산출과 관련된 정보를 제공

ABC 시스템의 구축목적



- ▣ 원가 동인과 제품군과의 인과관계에 따라 원가 동인별 부담율을 제품군별로 배부하여 정확한 상품별, 고객별 원가 계산 시스템을 구축함
- ▣ 시의적절하고 정확한 목적별 원가정보 제공

- ▣ 수익성/실적/원가 동을 관리/통제할 수 있는 정보 제공
- ▣ 수익성 위주의 영업 및 거래선 관리
- ▣ 수익성 극대화를 위한 제품 Mix 관리

- ▣ 부가가치 활동의 개선과 비부가가치 활동의 제거를 할 수 있는 방향제시
- ▣ 유연하고 신속한 시뮬레이션을 통해 급변하는 환경을 격시에 반영 및 분석
- ▣ 재무적 정보뿐 아니라 비 재무적 자료 도출하여 분석함
- ▣ 제품별, 고객별 판매예측, BOA를 이용한 활동의 수량 예측(산출물)

IV ABC 시스템의 구축 목적 및 기대효과



4-2. ABC 시스템의 기대효과

객관적인 활동 원가 정보의 산출을 통해 경영진의 효과적인 의사결정을 가능하게 함  
활동에 기반한 비용분석으로 제품제조원가와 고객별 매출원가의 정합성 증대함

