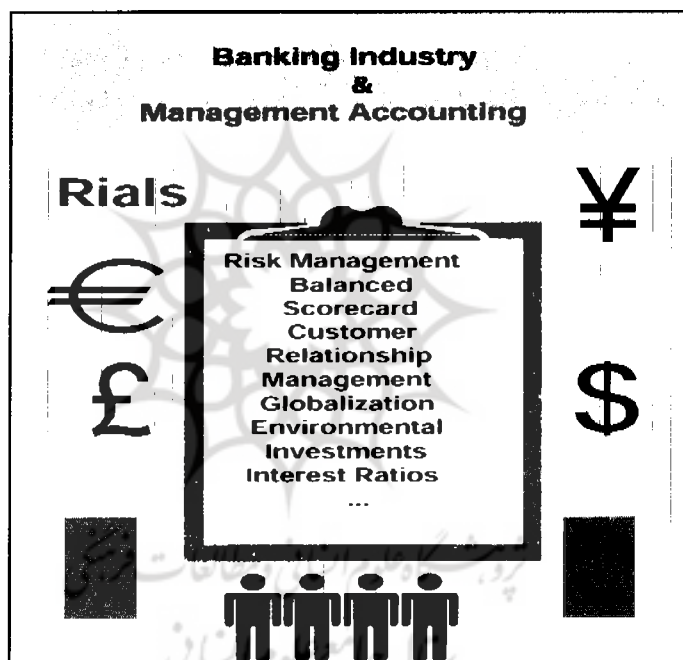


# حسابداری مدیریت و صنعت بانکداری\*

ابوالقاسم فخاریان

پراکنندگی جغرافیایی و ارتباط‌های بین‌المللی و نهایتاً دامنه و تنوع ریسک و پیچیدگی اندازه‌گیری و مهار ریسک و ضرورت گزارشگری عملکرد مدیریت به سهامداران، کاربرد نظام اطلاعاتی حسابداری و در محور اصلی آن حسابداری مدیریت را در بانک‌ها پراهمیت ساخته است. این نوشتار با محور قراردادن نقش و اهمیت

تدوین و پیشبرد استراتژی‌ها و اعمال مدیریت مبتنی بر ارزش در بانک‌ها به معرفی کاربرد مفاهیم و فنون حسابداری مدیریت در نظام بانکی به شرح زیر خواهد پرداخت: سنجش رضایت‌مندی مشتریان و اعمال مدیریت پایدار مشتری (CRM)، اعمال مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM) شامل ابزارها و تکنیک‌ها، کنترل و سنجش پیشبرد استراتژی‌ها، و مدیریت ریسک. این نوشتار در پایان به تجارب تحول در نظام بانکداری چند کشور از جمله ژاپن و ایتالیا به صورت اجمالی می‌پردازد و نقش حسابداری مدیریت را در این تحول باز می‌گوید.



پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پیوستگی نزدیک بین سطح و کیفیت صنعت بانکداری که موضوع اقتصاد خرد است با سیاست‌های پولی که موضوع و مقوله‌ی اقتصاد کلان است وجود دارد.

بانک‌ها برای آن که نقش خود را در اقتصاد کلان به‌خوبی ایفا کنند باید سودآور باشند و با

پشتوانه‌ی سرمایه قوی و توان ایستادگی در مقابل رویدادهای ریسک‌آمیز موفقیت و رشد پایدار خود را تضمین نمایند.

چالش بزرگ بانک‌های تجاری در شرایط فوق‌العاده شدید رقابتی تلاش برای ماندگاری و موفقیت پایدار است و ماندگاری و موفقیت بانک‌ها در گرو انعطاف‌پذیری و سرعت در تأمین نیازهای مشتریان و توان پاسخ‌گویی به انتظارات سهامداران است. موفقیت و رشد پایدار نظام بانکی هم چنین مستلزم برخورداری از نظام مدیریتی مناسب و زیر ساخت‌های لازم از جمله قوانین و مقررات و بهره‌مندی از نظام‌های اطلاعاتی حسابداری اتکاپذیر است.

عواملی همانند تنوع و تغییرپذیری محصولات (خدمات)، حجم وسیع معاملات، ضرورت به‌هنگامی ارائه‌ی خدمات،

برای معرفی نقش و جایگاه حسابداری مدیریت در صنعت

بانکداری ابتدا ضروری است با ویژگی‌های عمده‌ی صنعت بانکداری از منظر نظام حسابداری مدیریت و تاثیراتی که این صنعت می‌تواند بر کارکرد حسابداری مدیریت به‌جاگذارد آشنا شویم:

● صنعت بانکداری بیش از هر چیز مبتنی بر زمان است و لذا موفقیت در این صنعت به‌میزان زیادی بدین امر بستگی دارد که با کم‌ترین هزینه و صرف وقت، بیش‌ترین ارزش ایجاد گردد.

● در صنعت بانکداری ما با تنوع محصولاتی روبه‌رو هستیم که از تغییرپذیری دائمی برخوردار است. نیازهای گوناگون مشتریان بانک‌ها و رقابت نزدیک بین بانک‌ها و تحولات فناوری پاسخ‌گویی به این نیازها و لذا افزودن دائم به دامنه‌ی خدمات بانکی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

● هم‌چنین در صنعت بانکداری حجم خدمات (تعداد مشتریان و تعداد رویدادها) بسیار قابل ملاحظه است که سرعت پردازش رویدادها و عملیات را پراهمیت می‌سازد.

● مشتریان سودده هزینه‌ی مشتریان زیان‌ده را پوشش می‌دهند. در بسیاری از بانک‌ها بالغ بر ۸۰٪ مشتریان دارای مانده حساب‌های اندک ولی پرگردش هستند که در نتیجه برای بانک منشا زیان هستند، در حالی که ۲۰٪ مشتریان با مانده حساب‌های قابل ملاحظه و کاملاً سودآور (در قیاس با گردش عملیات) زیان گروه اول را جبران می‌نمایند. با توجه به این واقعیت، در بانک‌ها قیمت‌گذاری خدمات قابل ارائه به مشتریان با هزینه‌ی انجام خدمات به آنها تناسب ندارد.

● در صنعت بانکداری با تنوع و دامنه‌ی قابل توجه ریسک روبه‌رو هستیم. مواجه بودن با ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک نقدینگی، ریسک عملیاتی، ریسک نام و اعتبار بانک در کنار ریسک‌های عمومی (اقتصادی، محیطی، سیاسی و غیره)، مقوله‌ی مدیریت ریسک را در بانک‌ها به‌عنوان یک امر اساسی مطرح می‌سازد.

● شدت رقابت بین بانک‌ها به لحاظ تعدد بانک‌ها، شعب و مشابهت محصولات.

● پراکندگی جغرافیایی دامنه‌ی عملیات و لزوم ایجاد تعادل بین استقلال و تفویض اختیار با لزوم کنترل توسط مرکز.

● تاثیرات قابل ملاحظه فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌جریان افتادن نظام‌های بانکداری الکترونیکی.

● لزوم انجام معاملات بین‌المللی و ارتباط‌های جهانی با بنگاه‌های اقتصادی و سایر بانک‌ها در سراسر جهان.

اما دو ویژگی پراهمیت دیگر بانک‌ها که باید در مقایسه با محیط‌های تولید صنعتی مورد تاکید بیشتر قرار گیرد به‌شرح زیر می‌باشد:

الف) در تولید صنعتی، تولید محصول قبل از فروش انجام می‌شود و هزینه‌های تولید قبل از فروش صورت می‌پذیرد در حالی که در بانک‌ها فروش قبل از فرایند تولید انجام می‌یابد

(به‌عنوان مثال، ابتدا حساب جاری و یا پس‌انداز افتتاح می‌شود و در نتیجه فروش انجام می‌یابد ولی تولید و ارائه‌ی خدمات متعاقب آن در طول زمان رخ می‌دهد).

ب) در تولید صنعتی، سود با فروش محصول ایجاد می‌شود در حالی که در بانکداری سود حاصل کارکرد مشتریان در آینده است (مانده‌ی حساب مشتریان در طول زمان).

#### استراتژی ارزش آفرینی در بانک

با مرور ویژگی‌های صنعت بانکداری به‌شرح فوق، در ادامه‌ی مقاله به تشریح استراتژی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری و نقش حسابداری مدیریت در پیشبرد استراتژی‌ها پرداخته خواهد شد.

مقدمتاً ضروری است به معرفی ماموریت (Mission) یک بانک تجاری که استراتژی برپایه‌ی آن معماری می‌شود بپردازیم. مدل نمونه از ماموریت یک بانک تجاری می‌تواند به‌شرح زیر تبیین گردد.

● رشد کسب و کار بانک با هدف اصلی به حداکثر رسانی ارزش برای سهامداران؛

● تبدیل شدن به "بانک خدمتگزار" و عرضه‌ی انواع محصولات به مشتریان در هر نقطه و هر زمان؛

● اداره‌ی بانک به‌صورت یک بانک تجاری پویا، در کلاس جهانی و مشتری مدار؛

● بهبود و ارتقاء زیر ساخت‌ها و فرایندهای بانک به‌منظور رقابت موثر با رقبا؛

● ارتقاء کیفیت مدیریت ریسک.

با تعریف ماموریت به‌شرح فوق، استراتژی یک بانک تجاری را می‌توان در قالب نمودار زیر نشان داد. در تدوین استراتژی بانک‌ها، مدیریت ریسک، عنصر اصلی و پراهمیت است که نادیده گرفتن آن می‌تواند پیشبرد و تحقق استراتژی را با مخاطرات جدی و عدم توفیق مواجه سازد. با فرض اداره‌ی بانک بر مدار استراتژی و هدف ارزش آفرینی برای همه ذی‌نفع‌ها در ادامه نقش حسابداری مدیریت در محورهای زیر تشریح خواهد شد.

#### مدیریت پایداری مشتریان CRM

مدیریت پایداری مشتریان عبارت است از ایجاد، توسعه و تعمیق ارتباط با یک مشتری یا گروهی از مشتریان که جزء بازار هدف بانک می‌باشند، به‌منظور افزایش ارزش آفرینی برای مشتریان طی دوره‌ی مناسبات تجاری آنان با بانک و نهایتاً حفظ و نگهداری مشتریان. امروزه دیگر توجه اصلی بانک‌ها معطوف به پرتفوی محصولات (خدمات) نیست بلکه جلب و حفظ مناسبات با مشتریان نقطه‌ی تمرکز بانک‌ها قرار گرفته است که عمدتاً با تدابیری مانند عرضه‌ی محصول ارزشمند در زمان

می‌شود. با افزایش بی‌ثباتی شرایط کسب و کار و دامنه‌ی تغییرپذیری بنگاه‌ها و هم‌چنین پیچیدگی‌های بازار سرمایه، مدیریت ریسک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. سیستم‌های سنتی کنترل ریسک در شرایط پیچیده‌ی نوین بانکداری دیگر پاسخگو نیست و مقرراتی که "کمیت‌هازل" تدوین کرده است، به کارگیری سیستم‌های جامع‌تر مدیریت ریسک را برای بانک‌ها الزامی نموده است. ریسک‌های عمده‌ای را که بانک‌ها با آنها مواجه‌اند می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- ریسک اعتباری: عبارت است از ریسک عدم ایفای تعهدات مشتریانی که از اعتبارات بانک استفاده کرده‌اند. مدیریت ریسک اعتباری در قالب ارزیابی زیان احتمالی عدم پرداخت دیون، وام‌ها و اعتبارات اسنادی محقق می‌گردد.

۲- ریسک بازار: عبارت است از کاهش احتمالی ارزش پرتفوی و ابزارهای مالی ناشی از تغییرات بازار شامل تغییر در نرخ بهره، نرخ ارز، قیمت سهام و کالا.

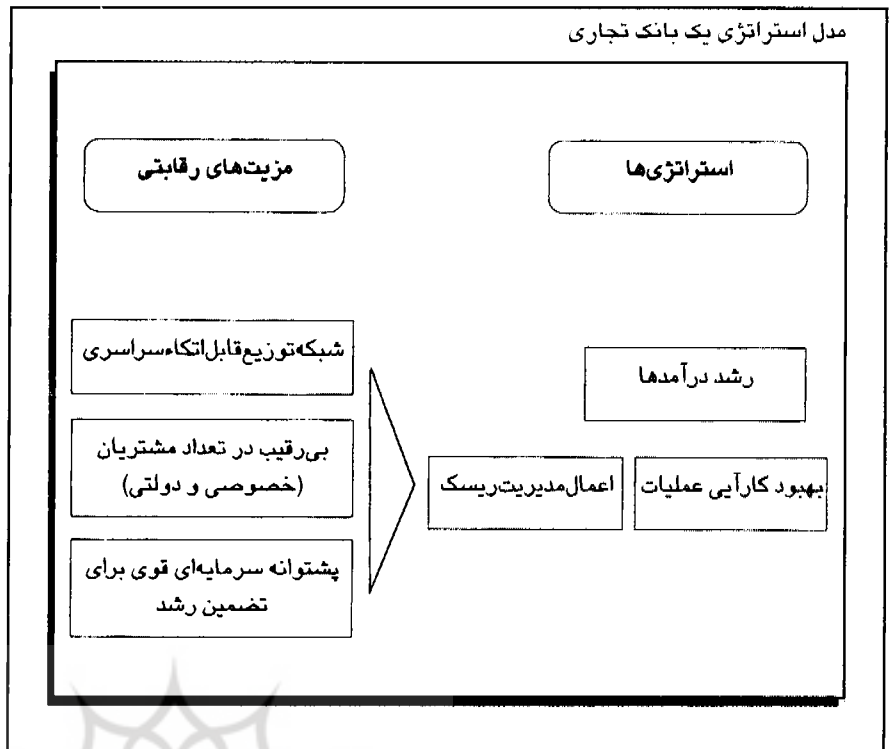
۳- ریسک نقدینگی: مخاطرات احتمالی ناتوانی بانک در تامین نقدینگی برای تادیه یا تبدیل دیون حال شده (ریسک کفایت سرمایه).

۴- ریسک عملیاتی: که ریسک از نارسایی در نظام‌های عملیاتی و کارایی نیروها است. تدابیری که برای مدیریت ریسک عملیاتی اتخاذ می‌شود می‌تواند شامل اقداماتی نظیر تدوین و اجرای نظام‌های کنترلی مناسب، ایجاد کمیته‌ی ریسک، انعکاس و گزارشگری نارسایی‌ها و کنترل و پی‌گیری اقدامات اصلاحی باشد.

حسابداری مدیریت نقش مهمی در شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، کنترل و انعکاس ریسک مرتبط با وظایف و فرایندها در جهت به حداقل رساندن زیان‌های احتمالی و بهره‌برداری مطلوب از فرصت‌ها به‌عهده دارد.

حسابداری مدیریت می‌تواند این وظایف را در چارچوب مدیریت ریسک در بانک‌ها انجام دهد و نقش بسزایی در جلب اعتماد سهامداران و مشتریان ایفا نمایند. طبق تحقیق انجام یافته توسط انجمن حسابداران استرالیا در بیش از ۹۰٪ موارد، حسابداران مدیریت عضو کمیته‌ی ریسک بانک‌ها و در بسیاری موارد مدیر اصلی واحد مدیریت ریسک بنگاه‌ها بوده‌اند.

مدل استراتژی یک بانک تجاری



مناسب و با قیمت منطقی و رقابت‌آمیز و انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان میسر می‌گردد.

تاکنون حسابداری مدیریت به مسایلی مانند هزینه‌یابی انواع خدمات یا هزینه‌های شعب توجه می‌کرد، اما از این پس مقوله‌ی مشتری نیز اضافه شده و ابعاد جدیدی به مسئولیت‌های حسابداری مدیریت داده است. حسابداری مدیریت با به کارگیری ابزارهای جدید سنجش ارزش مشتریان می‌تواند به مدیریت بانک‌ها بگوید کدام مشتری یا مشتریان منشاء درآمدزایی هستند و کدام مشتریان موجب هدر رفتن منابع بانک.

بررسی‌ها و تحقیقات گوناگونی در خصوص آثار و نتایج به کارگیری شیوه‌ی CRM در بانک‌ها انجام شده و نتایج قابل توجهی را به دست داده است. از جمله این تجارب می‌توان به تجزیه‌ی بانک اعتباری (De Credite) کشور پرو اشاره نمود که دارای ۳۰٪ سهم بازار، ۲۲۰ شعبه، و بالغ بر یک میلیون مشتری می‌باشد. نتایج عمده‌ی استفاده از CRM و سنجش ارزش مشتریان توسط حسابداری مدیریت در این بانک به‌قرار زیر بوده است. افزایش بهره‌وری از ۳۰٪ به ۸۵٪؛ ۴۰٪ رشد؛ و سالیانه ۵ میلیون دلار صرفه‌جویی در هزینه‌ها.

مدیریت ریسک در حسابداری مدیریت

مدیریت ریسک عبارت است از مجموعه تدابیر، سازوکارها و فرایندهایی که برای بهره‌گیری از فرصت‌ها یا کاهش آثار منفی تهدیدهای احتمالی برای موفقیت و پایداری بنگاه به کار گرفته

منطقی بین فعالیت‌های بانک با منابع مورد نیاز به منظور هزینه‌یابی هر یک از فعالیت‌ها، تعیین دقیق بهای تمام شده‌ی محصولات (خدمات) و شناسایی فعالیت‌های ارزش‌زا.

هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت یکی دیگر از ابزارها و فنون حسابداری مدیریت است که امروزه به میزان وسیعی در بانک‌ها برای اعمال مدیریت مبتنی بر فعالیت و پیشبرد استراتژی‌های ارزش آفرینی به کار برده می‌شود. برای آشنایی دقیق‌تر با کاربرد هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت در نظام بانکی، تجربه آزموده شده به کارگیری این ابزار را در یک بانک متوسط در انگلیس بررسی می‌نمایم. بانک مورد نظر ابتدا فرایند استقرار و بهره‌برداری از نظام هزینه‌یابی هدف را به شرح زیر برای خود برشمرد:

● شناسایی عناصر هزینه،

● تهیه‌ی فهرستی از فعالیت‌ها (Dictionary)،

● شناسایی محرکه‌های هزینه،

● شناسایی انواع خدمات به مشتریان، مانند (اعطای انواع وام‌ها - نگاهداری انواع حساب‌ها - عملیات اجاره - کارت‌های اعتباری)،

● تعیین بهای تمام شده‌ی خدمات / محصولات،

● تعیین سودآوری هر یک از خدمات،

● تعیین سودآوری هر نوع مشتری / بخشی از مشتریان.

برخی از فعالیت‌های شناسایی شده که در بانک مورد نظر موضوع هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت قرار گرفت به قرار زیر است:

افتتاح / بستن حساب‌ها، صدور دسته چک، پرداخت چک، ارائه‌ی خدمات خودپرداز (ATM)، پاسخ‌گویی به سوالات مشتریان، اقدام نسبت به تقاضای وام، دریافت اقسام وام، حواله وجوه، انجام عملیات کارت اعتباری، تهیه / ارسال صورت حساب‌های بانکی، مشاوره‌های مختلف مالی / سرمایه‌گذاری / بیمه،

در شناسایی و طبقه‌بندی فعالیت‌ها هزینه‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، روابط عمومی و امثالهم که جمعاً ۱۵٪ کل هزینه‌ها را تشکیل می‌داد هزینه‌های ستادی و پشتیبانی تلقی شد و به انواع محصولات (خدمات) سرشکن نگردید و به عنوان هزینه‌های دوره از سود و زیان کسر شد. براساس به کارگیری نظام هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (با مشخصات فوق) نتایج عمده‌ی زیر به دست آمد:

● ۵۰٪ محصولات، کل سود بانک را ایجاد می‌نمودند،

● برخی محصولات بیش از انتظار سودآور می‌نمودند.

● بعضی از محصولات که تصور می‌شد سود آورند در واقع

زیان‌ده بودند.

● برخی از مشتریان / گروه مشتریان زیان‌ده بودند (مثال: حساب‌های جاری با مانده‌های اندک).

براساس نتایج به دست آمده فوق در بانک مورد نظر، (۱) ارائه‌ی برخی خدمات حذف شد، (۲) ارائه‌ی برخی خدمات به بیرون

سپرده شد (مانند خدمات رایانه‌ای) و (۳) توسعه‌ی عرضه‌ی برخی از خدمات در دستور قرار گرفت، و نهایتاً با کمک حسابداری مدیریت مبانی لازم برای اعمال مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM) در بانک فراهم شد.

#### ارزیابی هزینه‌ها در بانک‌ها

کاپلان و نورتون در عرصه‌ی حسابداری مدیریت تحقیقی را با به کارگیری ارزیابی متوازن در بانک مترو (Metro) انگلیس انجام دادند. خلاصه‌ی این تحقیق می‌تواند به عنوان نمونه‌ای از آثار به کارگیری ارزیابی متوازن، که یکی دیگر از ابزارها و فنون حسابداری مدیریت برای موفقیت سازمان‌ها می‌باشد مورد توجه قرار گیرد.

ارزیابی متوازن، روش ارزشیابی عملکرد و سنجش پیشبرد استراتژی است که از ۴ منظر مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد و منظر مالی، تحقق و پیشبرد استراتژی‌ها را می‌سنجد. در این روش که معیارهای مالی و غیرمالی با یکدیگر تلفیق می‌گردند به صورتی متعادل و از ابعاد مختلف موفقیت در پیشبرد استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و برپایه‌ی تحلیل علت و معلولی ریشه‌یابی و سنجش آثار اقدام در هر یک از عرصه‌های چهارگانه‌ی فوق بر سایر عرصه‌ها و کل بنگاه انجام می‌یابد.

#### مورد آوازی بانک مترو

مشکلات بانک مترو، قبل از به کارگیری ارزیابی متوازن به قرار زیر بود:

● اتکاء به یک محصول عمده (پس اندازها)،

● عدم سودرسانی بالغ بر ۸۰٪ مشتریان،

● نامناسب بودن ساختار هزینه و بالا بودن بهای تمام شده‌ی خدمات. بانک مترو در صدد بود از یک بانک دریافت و پرداخت‌کننده‌ی وجوه به یک مشاور مالی کارآمد و مورد اعتماد تبدیل شود و تدابیر زیر را به عنوان استراتژی حل بحران اتخاذ نمود:

● تغییر تصویر شرکت در ذهن مشتریان،

● رشد درآمد با تنوع بخشیدن به محصولات (خدمات)،

● افزایش بهره‌وری و کارایی و توانمندی کارکنان،

● بهبود فرایندها،

● افزایش رضایت‌مندی مشتریان،

● اعمال مدیریت هزینه،

● افزایش سودآوری.

به منظور سنجش پیشبرد استراتژی‌های فوق استفاده از روش ارزیابی متوازن در بانک در دستور قرار گرفت و با به کارگیری مجموعه‌ی این تدابیر بر مشکلاتی که ادامه‌ی حیات بانک را با مخاطره روبه‌رو ساخته بود غلبه شد.

## نتیجه گیری

طی دو دهه‌ی گذشته ساختار سازمانی بانک‌های بزرگ تغییرات اساسی یافته است. رشته‌های مختلف فعالیت بانک‌ها به واحدهای نیمه خود گردان و غیرمتمرکز تبدیل شده است که هر یک از لحاظ نوع خدمات، مشتریان، مکان جغرافیایی تفکیک شده و تخصصی عمل می‌نمایند. این تفکیک فعالیت و عدم تمرکز، مسایل خاص مرتبط با سنجش عملکرد، مدیریت ریسک و نحوه‌ی مناسب اختصاص منابع در بانک‌ها را پیش روی بانک‌ها قرار داده است.

در پاسخ به این تحولات، حسابداران مدیریت راه حل‌های جدیدی را برای پاسخ‌گویی به نیاز بانک‌ها از جمله روش ارزش‌گذاری و انتقال وجوه بین رشته‌های مختلف فعالیت‌ها، نحوه‌ی اختصاص منابع سرمایه‌ای و تعیین نرخ بازده سرمایه‌گذاری با توجه به عامل ریسک و نحوه‌ی اختصاص هزینه‌یای مشترک به انواع موضوعات هزینه‌یایی (محصولات، مشتریان، فعالیت‌ها) ابداع نموده و به کار گرفته‌اند.

ابتکارات و ابزار و فنون ارائه شده توسط حسابداران مدیریت به بانک‌ها امکان داده است تا به رشد و ارتقاء بازارهای سرمایه‌ی داخلی کمک کنند، انواع ریسک‌ها را بشناسند و بسنجند تا بتوانند آنها را پوشش دهند و منابع بانک‌ها را صرف فعالیت‌هایی نمایند که بیش‌ترین ارزش‌زایی را برای ذی‌نفع‌های بانک در برداشته باشد. بنابر گفته‌ی پروفیسور کیمبل استاد دانشگاه بوستون و مشاور بانک فدرال رزرو آمریکا "تاکنون حسابداران به‌ندرت به‌عنوان قهرمانان اسطوره‌ای مطرح شده‌اند. اما طی ۱۰ سال گذشته حسابداران مدیریت در صنعت بانکداری چنین جایگاهی را یافته‌اند."

\* این مقاله در همایش حسابداری و توسعه‌ی بانکداری که در ۱۵ و ۱۶ دی ۱۳۸۲ برگزار شد ارائه گردید.

## منابع

- 1- Innovations in performance Measurement in Banking-Ralph Kimball.
- 2- Strategy Focused Organization-Robert Kaplan.
- 3- Integrating Asset/Management and Profitability-Karen Schwall.
- 4- Cost & Effect-Kaplan & Cooper.
- 5- Risk Management for Enhancing Stateholders Value IFAC-2003.
- 6- Beyond Budgeting-Robin Fraser-2003.
- 7- Financial Management Nov.2001.
- 8- Digital Divide in Banks-Bank of Japan Conference-October 2003.

دامنه‌ی خدمات حسابداری مدیریت در صنعت بانکداری برخلاف آنچه در ظاهر امر به نظر می‌رسد، کاربرد مفاهیم و فنون هزینه‌یایی و حسابداری مدیریت در بخش خدمات بیش از بخش صنعت ضرورت و اهمیت یافته است. بانک جهانی در بررسی مشکلات نظام بانکی اندونزی از جمله راه‌کارهایی را که ارائه می‌نماید به ضرورت استقرار بهره‌برداری از سیستم حسابداری مدیریت اشاره می‌نماید. بالغ بر ۵۰٪ حسابداران مدیریت که عضو انجمن حسابداران خبره‌ی مدیریت انگلستان (CIMA) می‌باشند در صنعت بانکداری و موسسات مالی به کار اشتغال دارند که نشان‌دهنده‌ی اهمیت حضور حسابداران مدیریت در صنعت بانکداری است. با توجه به مطالبی که تاکنون در این مقاله آورده شد، می‌توان دامنه‌ی کار و فعالیت حسابداری مدیریت در صنعتی بانکداری را به شرح زیر برشمرد:

- آنالیز هزینه و محاسبه‌ی بهای تمام شده‌ی عملیات شعب، رشته‌های فعالیت، محصولات، مشتریان، فعالیت‌ها،
- تعیین سودآوری انواع خدمات. محصولات/گروه‌های مشتریان،
- سنجش انواع ریسک‌ها و کمک به مدیریت ریسک،
- سنجش عملکرد و پیشبرد استراتژی‌ها،
- ایجاد امکان اعمال مدیریت هزینه و مدیریت مبتنی بر ارزش،
- ارائه‌ی اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری‌ها مانند افتتاح/بستن شعبه، ارائه‌ی خدمات جدید/حذف خدمات فعلی،
- فراهم آوردن ابزار برای مدیریت پایداری مشتریان،
- تعیین بهای تمام شده پول،
- اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود،
- سنجش مسئولیت‌های اجتماعی بانک.

هر یک از موارد فوق می‌تواند موضوع بحث دامنه‌دار بیش‌تری قرار گیرد، اما خالی از مناسبت نیست که یکی از وظایف برشمرده شده‌ی فوق (هزینه‌یایی و محاسبه‌ی بهای تمام شده) در نظام بانکی را تشریح نماییم: در سیستم بانکی هزینه‌یایی و محاسبه بهای تمام شده برای انواع موضوعات هزینه‌یایی و فعالیت‌ها می‌تواند انجام یابد که ذیلاً نمونه‌هایی از این موضوعات مورد اشاره قرار می‌گیرد:

- |                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| ● هزینه‌یایی محصول              | ● پرداخت چک        |
| ● هزینه‌یایی یک مشتری           | ● لیزینگ خودرو     |
| ● هزینه‌یایی یک گروه از مشتریان | ● شرکت مخابرات     |
| ● هزینه‌یایی یک رشته کسب‌وکار   | ● سازمان‌های دولتی |
| ● هزینه‌یایی یک شعبه            | ● اعطای اعتبارات   |
|                                 | ● شعبه ارزی /ریالی |
|                                 | ● شعبه درجه ۱ و ۲  |