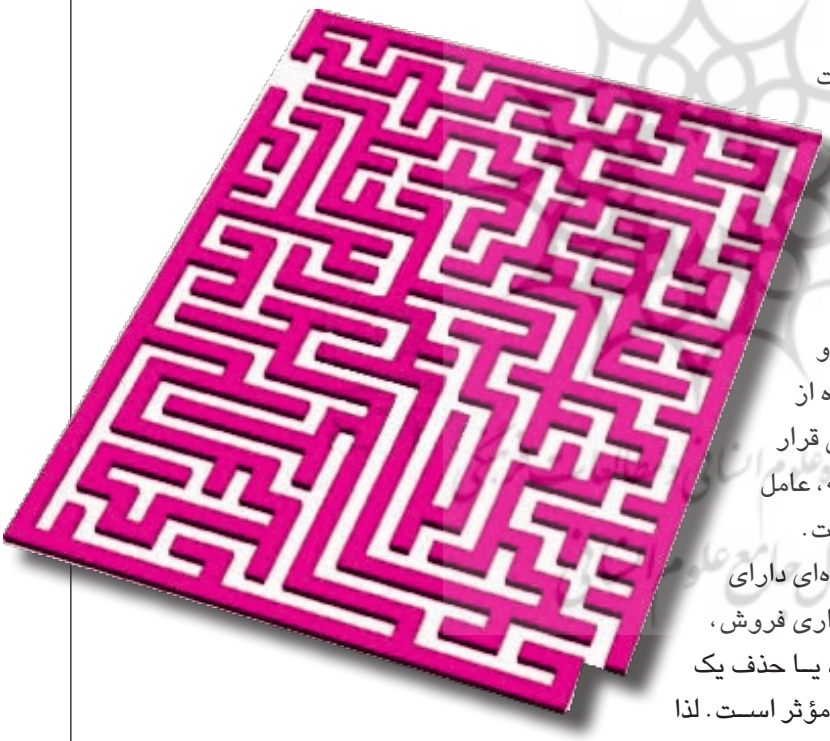
هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانکها:
مشکلات و موانع

امین ناظمی
سید احمد سیدی



مقدمه

وقوع رویدادهایی نظیر توسعه رقابت جهانی، پیشرفت فناوری اطلاعات و دسترسی به سیستمهای اطلاعاتی ارزان در سالهای اخیر و نیز تلاش واحدهای اقتصادی در جهت احراز رتبه جهانی و ورود به بازارهای بین‌المللی، داشتن نگرشهایی همچون رضایت مشتریان، مدیریت فعالیتها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. آنچه مسلم است موفقیت و تداوم فعالیت در محیط رقابتی جدید، مستلزم استفاده از روشهای نوینی است که کسب‌وکار را در رده جهانی قرار می دهد. یکی از مهمترین ابزارهای رقابتی در این زمینه، عامل قیمت و تعیین بهای تمام‌شده خدمات و محصولات است.

تعیین بهای تمام‌شده صحیح و واقعی از جهات عمده‌ای دارای اهمیت است. بهای تمام‌شده در تصمیمهای قیمتگذاری فروش، تعیین سودوزیان، کنترل و کاهش هزینه‌های تولید یا حذف یک محصول یا ارائه یک خدمت و بسیاری موارد دیگر مؤثر است. لذا شناخت و استفاده از مبانی مناسب جهت قیمتگذاری محصولات و خدمات به‌صورت صحیح و دقیق، ضروری به نظر می‌رسد (عرب‌مازار و ناصری، ۱۳۸۲).

در سیستمهای حسابداری صنعتی برای محاسبه بهای تمام‌شده خدمات از دو رویکرد استفاده می‌شود: رویکرد سنتی و متداول و رویکرد جدید. در رویکرد سنتی برای محاسبه بهای تمام‌شده خدمات، اطلاعات مربوط به عناصر تشکیل‌دهنده آن که عبارتند از مواد، دستمزد و سربار، جمع‌آوری می‌شوند. اغلب در سیستمهای سنتی، بهای تمام‌شده برای یک دایره، محصول یا خدمت بدون توجه مستقیم به فعالیتهای لازم جهت تولید و توزیع محاسبه می‌شود و دارای یک یا چند مرکز هزینه برای تخصیص هزینه‌ها در سطح شرکت یا یک دایره هستند. همچنین یک مبنا یا حداکثر چند مبنا برای تقسیم هزینه‌های سربار

بـه‌کار می‌رود. چنین سیسـتمی اگر چه می‌تواند در پاره‌ای موارد موجب تصمیم‌گیریهـای منطقی و صحیح گردد، اما به‌دلیل اسـتفاده از مفروضاتی که گاهی اوقات مربوط بودن خود را در اثر گذشـت زمان از دسـت می‌دهند، ممکن است نتوانند منجر به دسترسی به اطلاعات مطلوب شوند.

در مقابل، در سیسـتمهای جدید تلاش می‌شود ضعفهای رویکرد سـنتی (شامل تسهیم هزینه‌های مشترک بر مبنای عوامل هزینه اندک) ترمیم شود و دقت محاسبات بهای تمام‌شده افزایش یابد. یکی از ابزارهایی که می‌تواند در نظام جدید هزینه‌یابی محصولات و خدمات به‌کار رود، **هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت**[1] اسـت. این روش یکی از مهمترین پدیده‌های نوین اسـت که باعث ظهور انقلاب در زمینه محاسبه بهای تمام‌شده محصولات و خدمات شده است (نمازی، ۱۳۸۷).

بانکهـا و موسسـه‌های مالـی به‌طور گسـترده‌ای بـه سیسـتمهای اطلاعاتی اتـکا می‌کنند که بـرای ارائه صورتهـای مالی برون‌سازمانی به‌عنوان تنها منبع اطلاعاتی بهای تمام‌شده طراحی شده‌اند. صورت سودوزیان، بهای تمام‌شده همه فعالیتهای بانک را بر مبنای ترکیبی فراهم می‌کند، اما هیچ اطلاعات مربوطی راجع به بهای تمام‌شـده فعالیتهای خاص یا بهای تمام‌شـده هر یک از خدمات و محصولات فراهم نمی‌کند (Sapp et al., 2005).

از طرف دیگر، سیسـتمهای حسـابداری مدیریت بانکی بر درون سـازمان متمرکز و به شـکلی طراحی شده‌اند که هدفشان سـنجش عملکرد افراد، بخشـها و یا دوایر است. سیستمهای حسابداری سنجش مسئولیت ممکن است برای ارزیابی عملکرد، کافی و مناسـب باشـند، اما اطلاعات مربـوط اندکی درباره بهای تمام‌شـده فعالیتها فراهم می‌کنند. این سیسـتمها نمی‌توانند به‌طـور مناسـب محرکهای هزینه (مثـل انجام فعالیت) را با تحویل محصـول یا ارائه خدمات که نیازمند بـه انجام این فعالیتها هستند ربط دهند (رحمانی و مهتدی، ۱۳۸۶).

بانکها در ایران نتوانسته‌اند سیستم بهای تمام‌شده‌ای مستقر سازند که بتواند اطلاعات کافی در خصوص ساختار هزینه‌ها و محصولات بانک فراهم کند. در نتیجه دولت مدعی است با وجود کاهش نرخها، بانکها سودآور هستند و بانکها ادعا می‌کنند که با زیان روبه‌رو خواهند شـد. اسـتمرار این وضعیت امکان تصمیم‌گیری بر اسـاس اطلاعات قابل قبول را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد (رحمانی و مهتدی، ۱۳۸۶). از این‌رو ارائه الگویی برای استقرار یک نظام بهای تمام‌شده کارامد و در عین حال مبتنی بر آخرین تغییرات و تحولات و مطابق با شرایط واحدهای خدمات مالی نظیر بانکها ضروری به نظر می‌رسد.

نظـام تصمیم‌گیری در خصوص ارائـه خدمات بانکی می‌تواند بر مبنای دریافت اطلاعات دقیق و مربوط از بهای تمام‌شـده محصـولات و خدمات بانکی باشـد. ضروری اسـت پیـش از تصمیم‌گیری در خصـوص اقدامات مهمی نظیـر تجزیه‌وتحلیل سـودآوری، قیمتگذاری خدمـات، تعیین دقت و اعتبارپذیـری هزینه‌های بین‌بانکی، کارایی بیشـتر در ارزیابی عملکرد مراکز و مدیریت بهینه از منابع موجود و ظرفیتهای در دسـترس از اسـتقرار نظام بهای تمام‌شـده مناسـب اطمینان به‌دسـت آورد. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت به دنبال یافتن و ردیابی هزینه‌ها به خدمات و محصولات از طریق فعالیتهاست. با توجه به شرایط رقابتی موجود میان بانکهای دولتی و خصوصی و نیز روند واگذاری بانکهای دولتی در سـال گذشـته از طریق بورس اوراق بهادار به مردم، ضرورت گزارشـگری شـفافتر و اطلاعات تفصیلی بیشتر در این زمینه به استفاده‌کنندگان از صورتهای مالی ایجاد شده است.

سـاختار هزینه، مشـتریان، نوع خدمـات و رویه‌های احتمالـی متفـاوت در مجموعـه بانکی ممکن اسـت در نـگاه اول انجـام محاسـبات بهای تمام‌شـده بر مبنای فعالیتهـای متعدد را دشـوار سـازد، اما باید دانسـت کـه فرایند و فعالیتهـای همه بانکها ماننـد یکدیگرند و از این‌رو اسـتقرار یک نظام مبتنی بر بهای تمام‌شـده فعالیت زمینه را برای ارتقای گزارشـگری مالی بانکها از جهـات برون‌سـازمانی و درون‌سـازمانی فراهـم می‌آورد.

ماهیت هزینه‌های بانک

ماهیت هزینه‌های بانک شامل موارد زیر است:

۱- **میزان تراکنشهای متغیر**: بخش درخور توجهی از هزینه‌های بانک مربوط به کارمندان و تجهیزاتی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرایند مربوط به امور بانکی به‌کار گرفته شده است. اما ظرفیت روزانه تراکنشهای بانکی دارای نوسان است و ممکن است از یک روز هفته به روز بعد، از ماهی به ماه آینده و از یک فصل به فصل دیگر را در بر گیرد.

۲- **پیش‌بینی‌پذیری**: پیش‌بینی‌پذیری تعداد چکها و چگونگی نوسان آنها، بسیاری از بانکها را قادر ساخته است قسمتهایی از هزینه حقوق و دستمزد خود را متناسب با پیش‌بینی ظرفیت فعالیتها و با استفاده از کارکنان پاره‌وقت تعدیل کنند.

۳- **هزینه‌های درخور ردیابی**: هزینه‌های بانکی به‌طور مستقیم با یک فعالیت مربوط به تامین منابع بانکی (سپرده‌ها)، استفاده از منابع بانکی (تسهیلات) یا سایر فعالیتهای بانکی مرتبط است. در نتیجه یک بانک معمولاً برای سرشکن کردن هزینه‌های خود دارای مبنایی منطقی است. برای مثال، تحویلداران و کارکنان امور مربوط به امور چکها و دفترداران معمولاً به‌طور مستقیم مرتبط با سپرده‌های بانکی هستند. مرکز خدمات کامپیوتری را می‌توان بر مبنای وظایفی که برای فعالیتهای خاص انجام می‌دهد به آن فعالیتها مرتبط ساخت.

استفاده از نظام هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانکها

براساس پیشینه تاریخی، واحدهای خدماتی، زمان و هزینه اندکی را صرف ایجاد سیستم هزینه‌یابی کرده‌اند. متون حسابداری بهای تمام‌شده بیشتر برای واحدهای تولیدی طراحی شده‌اند. چنین به‌نظر می‌رسد که واحدهای خدماتی خود را در قالب هزینه‌یابی سنتی قرار نداده‌اند. در این راستا تحقیقات اندکی نیز در بخش غیرتولیدی در چارچوب موضوعهای حسابداری مدیریت انجام شده است. بسیاری از شرکتهای غیرتولیدی از سیستم هزینه‌یابی برمبنای فعالیت بی‌اطلاع هستند و نیاز مستقیم برای تغییر روشهای سنتی خود را نمی‌دانند (Gripper, 1995).

واحدهای خدماتی نظیر بیمارستانها، بانکها و شرکتهای هواپیمایی با توجه به مقررات دولتی و قیمتهای مصوب فعالیت می‌کردند. این موضوع در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی وجود داشت و به تدریج این واحدهای خدماتی مشمول خصوصی‌سازی و آزادسازی تعرفه‌های خود شدند. در آن زمان دولت حق‌الزحمه هزینه‌های درمانی را برای بیمارستانها تعیین می‌کرد و بانکها نیز از جانب نهادهای دولتی مشمول قوانینی در خصوص بازاریابی محصولات بیمه نشده و **صندوقهای مشترک**[۲] و **ابزارهای مشتقه**[۳] بودند. در حال حاضر بیشتر این واحدها پس از خصوصی‌سازی و با ورود رقیبان جدید تحت فشار برای کاهش هزینه‌های خود هستند. چنین به نظر می‌رسد که هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت سیستمی را برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به فعالیتهای با اهمیت یک سازمان فراهم می‌آورد. در این صورت سازمانها باید هزینه‌ها را به محصولات یا خدمات با استفاده از روابط علت و معلولی ردیابی کنند. در نتیجه توجه به فعالیتهایی معطوف می‌شود که هزینه‌ها را ایجاد کرده‌اند. به‌کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت باید طی مراحلی انجام شود تا موفقیت آن تضمین گردد. به‌کارگیری

استقرار سیستم بهای تمام‌شده به منظور فراهم آوردن اطلاعات کافی از ساختار هزینه‌ها و خدمات بانک در ایران ضروری است

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

موفقیت‌آمیز هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در یک دایره، مدلی را برای دوایر دیگر فراهم می‌آورد. به‌کارگیری هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در دوایر انتخابی نیازمند توجه است (Gripper, 1995).

تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر بانکها هزینه هر **تراکنش**[۴] برای نقد کردن یک فقره چک را نمی‌دانند. آنها همچنین اطلاعات دقیقی در خصوص هزینه پردازش تراکنشهای دستگاه‌های **خودپرداز**[۵] ندارند.

در دهه ۱۹۸۰ صنعت بانکی با تغییرات عمده‌ای در فناوری، ساختار بازار، سیستم نظارت، دسترسی به سرمایه مورد نیاز و بازاریابی روبه‌رو شد. اقدامات بانکها به‌شدت زیر نظر افکار عمومی و در عین حال دارای ابعاد اجتماعی بود. سیستم بانکداری هرگونه تغییرات در خط‌مشی‌های خود را به کل اقتصاد جامعه تسری می‌داد (Gripper, 1995).

اگرچه بسیاری از مقالات نوشته شده در خصوص تواناییها و ارزشهای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بخش تولیدی است، اما با توجه به کاهش میزان هزینه‌های دستمزد در این بخشها، استفاده از هزینه‌یابی برمبنای فعالیت برای تخصیص این دسته هزینه‌ها در شرکتهای تولیدی موضوعیت خود را از دست داده است. این در حالی است که در سازمانهای خدماتی، هزینه دستمزد بخش عمده هزینه‌ها است و از این‌رو هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌تواند مبنایی برای تخصیص بهینه این هزینه‌ها باشد.

مشکلات بانکها

البته در واحدهای خدماتی مشکلات خاصی در تخصیص هزینه‌ها به فعالیتها وجود دارد. واحدهای خدماتی مشکلاتی در تعریف خروجیها (ستانده‌ها)ی متنوع خود دارند. در صنعت بانکداری هزینه‌ها بیشتر مبتنی بر ایجاد و خلق ارزش است. هر هزینه‌ای که انجام می‌گیرد (مانند افتتاح حساب و یا نقل‌وانتقال حواله‌های بانکی)، انتظار می‌رود در قبال آن ارزش ایجاد شود. در بانکها بعضی هزینه‌ها به‌خودی خود برای مشتریان ارزش ایجاد نمی‌کنند، بلکه جزئی از ارزشی هستند که در زمان ارائه به مشتری خود را نشان می‌دهند. برای ارائه خدمات به مشتریان، انجام فعالیتهای پشتیبانی موجب ایجاد زمینه برای ارائه خدمات مدنظر به مشتریان می‌شود. برای مثال می‌توان به فناوری اطلاعات و هزینه‌های مربوط به آن برای ارائه خدمات به مشتریان برای خریدهای اینترنتی اشاره کرد. از این‌رو این هزینه‌ها، جزئی از ارزش شمرده می‌شوند. تعیین بهای خدمات یکی از مهمترین استراتژیهای مدیران بانکی است. بدون شک این کار اثر درخور ملاحظه‌ای بر رقم سود خالص در صنعت بانکداری می‌گذارد. عواملی که موجب تعیین بهای خدمات بانکی می شود عبارتند از بهای تمام‌شده، مشتریان و سطح رقابت (Sapp et al., 2005).

بهای تمام‌شده خدمات متشکل از عناصر متعددی است که بعضی دارای رفتار مستقیم و برخی دیگر دارای ماهیت غیرمستقیم هستند. همچنین برخی ممکن است دارای ماهیت ثابت و برخی دیگر متغیر باشند. یافتن بهای تمام‌شده به منظور قیمتگذاری محصولات و خدمات ضروری است. تعیین بهای تمام‌شده محصولات موجب می‌شود تا به گونه‌ای دقیقتر تعیین گردد که کدام

خدمات سودآور هستند و از این طریق بانکها می‌توانند بهایی را از مشتریان خود دریافت کنند که مبتنی بر بهای تمام‌شده آن خدمات باشد. این موضوع به‌ویژه دارای کاربردهای فراوانی در تفکیک خدمات، فرایند خصوصی‌سازی در بانکها و افزایش سطح کارامدی در عرصه رقابتی است (Mays and Sweeney, 1994).

تفاوت آشکار میان هزینه‌یابی در مؤسسه‌های تولیدی و مالی در این است که شرکتهای تولیدی نیاز به مواد اولیه دارند تا کالای ساخته شده را برای فروش، ایجاد کنند. اما در مؤسسه‌های خدمات مالی، مواد خام همان وجوه نقد وام گرفته شده از مشتریان و منابع دیگر است. خدمات مالی و تولیدی هر دو از نیروی کار، تجهیزات و امکانات فیزیکی بهره می‌برند، اما مؤسسه‌های مالی یک محصول عینی تولید نمی‌کنند. محصولات و خدمات ارائه‌شده به‌وسیله مؤسسه‌های مالی به مشتریان می‌تواند اعطای وام، سپرده‌گذاری، بیمه محصولات و غیره باشد.

ویژگیهای دیگری در مؤسسه‌های مالی وجود دارد که هزینه‌یابی در آنها را به شکلی متفاوت از شرکتهای تولیدی می‌سازد. برای مثال، می‌توان به سرعت فراهم شدن خدمات و محصولات اشاره کرد که به‌دلیل ارزش زمانی پول و سطح ارائه خدمات به مشتری روی هزینه‌ها و سوداوری مجموعه تاثیر می‌گذارد (سادات رازقی، ۱۳۸۵). بسیاری از تفاوتها(در واحدهای تولیدی و خدماتی نظیر بانکها) مربوط به نامشهود بودن محصولات و خدمات بانکی است. شرکتهای تولیدی می‌توانند محصولات خود را وزن، اندازه‌گیری و لمس کنند. در حالی که در مؤسسه‌های مالی چنین موضوعی وجود ندارد. دفترچه حسابها، فیشهای بانکی و کارتهای خودپرداز اگرچه نمونه‌های اندکی از محصولات فیزیکی

بانکها هستند، اما این هدفها به خودی خود خدمات محسوب نمی‌شوند. در نتیجه بسیاری از بانکها درک روشن و صحیحی از محصول یا خدمات فراتر از رویکرد بازاریابی آن ندارند.

ماهیت مواد اولیه در بانک نیز کاملاً متفاوت است. مواد اولیه بانک اساساً پول و به صورت خاص هزینه پول است. هیچ‌گونه کار درجریان ساخت یا کالای ساخته شده‌ای برای ارزشگذاری وجود ندارد و به غیر از هزینه پول، هیچ‌گونه صورت حسابی که مقدار، اندازه و هزینه مواد را نشان دهد، وجود ندارد. عمده هزینه‌های بانکها را می‌توان به دو بخش عملیاتی و غیرعملیاتی تقسیم کرد. بخش هزینه‌های عملیاتی بیشتر شامل سود و کارمزدهای پرداختی سپرده‌هاست که معمولاً قابل ردیابی است. اما بخش هزینه‌های غیرتولیدی (یا اصطلاحاً غیربهره‌ای) بر هزینه‌هایی نظیر حقوق و مزایا، هزینه‌های اداری، استهلاک، مطالبات مشکوک‌الوصول، آب، برق و تلفن، ملزومات و غیره متمرکز می‌شود.

ماهیت بانکداری نیازمند انجام فعالیتها در یک دوره کوتاه زمانی است. ممکن است یک فعالیت در عرض چند ثانیه، دقیقه یا ساعت به انجام برسد. از این‌رو منابع بانکی در دوره کوتاهی مصرف می‌شوند. این کار فشار را بر سیستم حسابداری برای محاسبه بهای تمام‌شده خدمات (که به سرعت در حال انجام هستند) بیشتر می‌کند (Sapp et al., 2005).

البته چرخه عمر محصولات و خدمات بانکی و روابط با مشتریان به میزان زیادی متغیر است و ممکن است از زمان بسیار کوتاه (مثل خدمات پایاپای) تا بسیار طولانی (مثل تصمیم‌گیریها در سطوح فوقانی بانکی) به طول بینجامد. این موضوع به معنی آن است که تعیین هزینه مربوط به یک محصول یا مشتری ممکن است مستلزم تخصیص یا ردیابی هزینه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف باشد که این موضوع روابط میان منابع و محصولات و مشتریان را پیچیده می‌کند.

بانکها همچنین از این جهت منحصر به فرد هستند که بابت مواد اولیه خود (پول) از طریق ارائه خدمات، هزینه می‌کنند. این خدمات شامل حفاظت و نگهداری از پولهای مشتریان، انتقال پول بر اساس سفارش مشتریان، وصول چکها و سایر خدمات است. بانکها از چندین جنبه به شرکتهای تولیدی شباهت دارند. هر دو به میزان چشمگیری در تجهیزات، تاسیسات و ملزومات، سرمایه‌گذاری ثابت کرده‌اند و به میزان زیادی دارای فعالیتهای با حجم زیاد و تکرار شدنی هستند (Mc Guire et al., 1998).

کسب‌وکار اصلی بانک خریدوفروش پول است. بانک پول را به شکل سپرده خریداری می‌کند و آن را به شکل اعطای وام می‌فروشد. اگر چه تاکید بیشتری بر خدمات و درامد می‌شود، اما مهمترین منبع سوداوری بانک، سود تضمین‌شده وامها و درامد مالی سرمایه‌گذاریهاست. جذب سپرده به‌عنوان منبع عمده پول برای سوداوری از طریق اعطای آن در قالب وام و سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. بانکی که خواهان موفقیت باشد باید اطلاعات خود را از وضعیت سپرده و وامها مشخص و به‌روز کند. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌تواند به بانک در این زمینه کمک دهد (همان منبع).

بانکها دارای چهار ویژگی هستند که به میزان درخور ملاحظه‌ای ویژگیهای هزینه‌های آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد

(انواری رستمی و رضایت، ۱۳۸۶):

• تراکنشهای بانکی دارای پراکندگی در طی یک دوره معین هستند. تعداد تراکنشها و حجم معاملات بانکی در جهان روزهای دوشنبه و جمعه و در ایران در روزهای پنج شنبه و شنبه بیشتر از سایر روزهای هفته است.

• بخش عظیمی از بهای تمام‌شده غیربهره‌ای بانک، متناسب با حجم تسهیلات (خدمات) تغییر نمی‌کند.

• بهای تمام‌شده در بانک از این جهت که الگوی روز کاری و تعطیلی بر حجم فعالیتها تاثیر می‌گذارند، تا اندازه‌ای پیش‌بینی‌پذیر است.

• بهای تمام‌شده در بانک را می‌توان ردیابی کرد، زیرا بخش قابل توجهی از بهای تمام‌شده را اقلام اداری و دفتری تشکیل می‌دهند که قابل ردیابی به تسهیلات و دیگر فعالیتهای درامدزاست.

البته با توجه به موارد فوق، بانکها در تلاش برای ایجاد اطلاعات صحیح و اتکاپذیر مبتنی بر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت دارای مشکلاتی نیز هستند. برای مثال با این که بانکها هزینه‌های خود را به عوامل هزینه تخصیص می‌دهند یا سرشکن می‌کنند، اما میزان منابع مصرف‌شده بر اساس مشتریان به ندرت اندازه گیری می‌شود. نمونه دیگر این که تخصیص هزینه‌ها به محصولات، مراکز سود یا مشتریان، میزان منابع استفاده‌نشده و در دسترس را در بر می‌گیرد. در نهایت این که بیشتر تخصیصهای هزینه بر اساس گمانهایی است که معیارهای صحیح و معنی‌داری در ارزیابی سوداوری بر اساس مشتریان، بازارها، محصولات و مجاری ارتباطی و نیز قیمتگذاری خدمات محسوب نمی‌شود. بدین منظور، تعیین میزان زمان لازم برای انجام فعالیتهای خاص توسط کارکنان و در ارتباط با فرایند محصول ضروری است (Taney, 1998).

این واحدهای زمانی باید بر اساس تجزیه‌وتحلیل تعیین شوند، یعنی بر اساس مشاهدات تحلیلی و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات مربوط به انجام فعالیتها باشد. بهتر است این کار بر اساس برآوردهای مدیریتی از زمان صرف‌شده توسط کارکنان نباشد. برای انجام این کار زمان‌سنجی و کارسنجی فعالیتهای عملیاتی در سطح شعب لازم است. همچنان که قبلاً هم عنوان شد، در هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، فعالیتها در سطوح واحد محصول، دسته محصول، سطح محصول و سطح کارخانه (بنگاه اقتصادی) طبقه‌بندی می‌شود. در مجموعه بانکی می‌توان این چهار دسته سلسله مراتب سطوح انباشته هزینه‌ها را به‌صورت زیر بیان کرد (Capps and Timlin, 1998):

۱- **اجزای محصول**؛ شامل فعالیتها یا گروه‌هایی از فعالیتها که بخش جداناشدنی فرایند یا وظایف لازم برای فروش و خدمات‌دهی به مشتریان هستند. اجزای محصول بالاترین سطح هزینه‌های واحدند که در سیستم نگهداری و در نظر گرفته می‌شوند (مانند افتتاح حساب).

۲- **محصولات**؛ شامل اقلامی نظیر تسهیلات بانکی که بانکها به مشتریان خود واگذار و در ازای آن کارمزد دریافت می‌کنند. محصولات پایینترین سطح صورت سودوزیان را تشکیل می‌دهد (همانند اعطای تسهیلات بانکی).

۳- **خطوط محصول**؛ شامل خلاصه‌ای از محصولات مرتبط با مشتریان. **خطوط محصول**[۶] بیانگر سطحی میانی در تهیه صورت سودوزیان‌اند (همانند وامهای قرض‌الحسنه).

۴- **گروههای محصول**؛ شامل خلاصه‌ای از خطوط محصول مرتبط، سطح گروه محصول بالاترین سطح خطوط محصول است که برای صورت سودوزیان تهیه می‌شود. مثل کلیه خدمات اعتباری (اعطای کلیه تسهیلات بانکی).

بانکها به‌عنوان واحد اقتصادی بزرگ به واحدهای سازمانی گوناگونی تقسیم می‌شوند. شعب بانکها به‌عنوان واحدهای صف از اصلیترین بخشهای سازمانی آن محسوب شده و در نتیجه ارزیابی عملکرد

آنها مهمترین هدف مدیران ارشد بانک است. شعبه‌های بانکها می‌توانند از نظر مراکز مسئولیتی، مرکز سرمایه‌گذاری محسوب شوند، زیرا علاوه بر کسب درامد و صرف هزینه توسط شعبه، منابعی نیز در اختیار آنها قرار گرفته است که در راستای حداکثرسازی ثروت بانک بوده و سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود و رؤسای شعبه‌ها نیز باید در به‌کارگیری کارامد آنها پاسخگو باشند. بیشتر بانکهای کشور دارای ساختار سازمانی به نسبت مشابهی هستند. این ساختار سازمانی متشکل از ادارات مرکزی، مدیریتها و شعبه‌هاست. در مواردی، چند مدیریت زیر نظر یک ناحیه (منطقه) قرار گرفته و هر ناحیه را در کنار برخی اداره‌های مرکزی، یک عضو هیئت‌مدیره اداره و نظارت می‌کند. تمامی اداره‌های مرکزی و مدیریتها، واحدهای ستادی محسوب می‌شوند. البته برخی ادارات مرکزی، بخش اعظمی از فعالیتهای خود را صرف خدمات‌دهی به شعبه‌ها می‌کنند (مثل رایانه، نظارت و امور شعب، اعتبارات و اداره وصول مطالبات) (میرزایی، ۱۳۸۵).

محصولات بانکی به سه گروه اصلی زیر تقسیم می‌شود: ۱- انواع سپرده‌ها، ۲- انواع وامها و تسهیلات، و ۳- انواع خدمات غیرپولی نظیر اطلاعات حسابها. در عمل مدلهای فرایندهای بانکی در چهار دسته می‌توان طبقه‌بندی کرد:

۱- فعالیتهای مدیریتی و پشتیبانی شامل تعیین سیاستها و خطی‌مشی‌های بانک، ۲- خرید وجوه شامل جذب سپرده، ۳- فروش وجوه (شامل اعطای تسهیلات ریالی و ارزی)، و ۴- ارائه خدمات که بخشهای متنوعی شامل عملیات کلر، صدور کارتهای خودپرداز، بانکداری الکترونیکی، ارسال حوالجات و غیره را در بر می‌گیرد (انواری رستمی و رضایت، ۱۳۸۶).

بانکها همچنین از طریق مجاری مختلفی با مشتریان خود رابطه برقرار می‌کنند: این مجاری را می‌توان به صورت زیر طبقه‌بندی کرد (میرزایی، ۱۳۸۵):

- مجاری ارتباطی سنتی، مانند تحویلدار،
- مجاری ارتباطی الکترونیک که در چهار قالب اینترنتی، کارتی، تلفنی و سایر مجاری خودکار امکانپذیر است.

این اطلاعات ممکن است بانکها را متقاعد سازد که یافتن بهای تمام‌شده می‌تواند در سطح محصول مجاری و یا مشتریان انجام شود. در این صورت دفترهای کل بانکها اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه‌وتحلیل را فراهم می‌آورند و نحوه ارائه اطلاعات از دفتر کل به سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت تغییر خواهد کرد. در جدول (۱) نمونه‌ای از اختلاف در نحوه ارائه دو سیستم سنتی و مبتنی بر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نشان داده شده است.

چنان که ملاحظه می‌شود با تغییر نگرش از حسابهای دفتر کل به فعالیتهای یک

جدول ۱: از دفتر کل تا بانک اطلاعاتی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (Smith and Harper, 2001)

دفترکل نگرش مبتنی بر لیست حسابها				بانک اطلاعاتی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نگرش مبتنی بر لیست فعالیتها	
شرح	واقعی	برنامه‌ریزی شده	انحراف	شرح	واقعی
حقوق و دستمزد	۶۲۱،۴۰۰	۶۰۰،۰۰۰	(۲۱،۴۰۰)	افتتاح حسابهای جاری	۳۱،۵۰۰
سیستمها و فناوری	۱۶۱،۲۰۰	۱۵۰،۰۰۰	(۱۱،۲۰۰)	پردازش تراکنش ها	۱۲۱،۰۰۰
هزینه تبلیغات و بازاریابی	۵۸،۰۰۰	۶۰،۰۰۰	۲،۰۰۰	افتتاح حسابهای بلندمدت	۳۲،۵۰۰
هزینه ملزومات	۴۳،۹۰۰	۴۰،۰۰۰	(۳،۹۰۰)	خدمات حواله‌ای	۱۰۱،۵۰۰
سایر هزینه ها	۳۰،۰۰۰	۳۰،۰۰۰	۰	اعطای وام قرض‌الحسنه به مشتریان	۸۳،۴۰۰
				خدمات ضمانتی و بیمه‌ای	۱۱۹،۰۰۰
				اعطای وام فروش اقساطی	۴۵،۵۰۰
				انجام مکاتبات	۷۷،۱۰۰
				صدور صورتحسابها	۱۵۸،۰۰۰
جمع	۹۱۴،۵۰۰	۸۸۰،۰۰۰	(۳۴،۵۰۰)	جمع	۹۱۴،۵۰۰

سازمان مانند بانک، نحوه ارائه اطلاعات نیز متناسب با آن تغییر خواهد کرد. افزایش تدریجی سطح هزینه‌ها در بانکها به‌دلیل افزایش تنوع محصولات و خدمات، تنوع در مجاری ارتباطی و مشتریان و افزایش انجام فرایندها از طریق اتوماسیون، فناوری جدید و روشهای جدید اهمیت تخصیص هزینه‌ها را دو چندان کرده است. با توجه به این که بانک دارای انواع متعددی از تسهیلات اعطایی (اعم از خودرو، مسکن و سایر تسهیلات) است، اولین سؤال طرح‌شدنی این است که سودآوری هر یک از محصولات بانکی چقدر است؟

تعیین بهای تمام‌شده خدمات بانکی با استفاده از هزینه‌یابی مرحله‌ای به‌نظر مناسب می‌آید. برای نمونه فرایند اعطای تسهیلات ممکن است مراحلی نظیر تکمیل فرم تقاضا، بررسی فرم تقاضا، تصویب، تهیه مدارک مورد نیاز، تامین وجوه تسهیلات و غیره را در بر بگیرد. در این حالت، تمامی فرایندها در ارتباط با عامل هزینه و تسهیلات خودرو قرار می‌گیرد.

در عمل، تخصیص هزینه‌ها بر مبنای تعداد محصولات و خدمات تنها زمانی منجر به محاسبات نزدیک به واقعی می‌شود که شواهد زیر وجود داشته باشد (Smith and Harper, 2001):

- محصولات و خدمات اندک و بسیار مشابه،
- هزینه‌های اندک سربار،
- فرایند تبدیل همگن، یعنی به ازای هر دسته خدمات و محصولات روال مشابهی تکرار شود،
- مجاری همگن ارتباطی، تقاضای همگن مشتریان و مشتریان همگن،
- میزان اندک هزینه‌های مشترک،
- حاشیه سود بالا و درخورملاحظه.

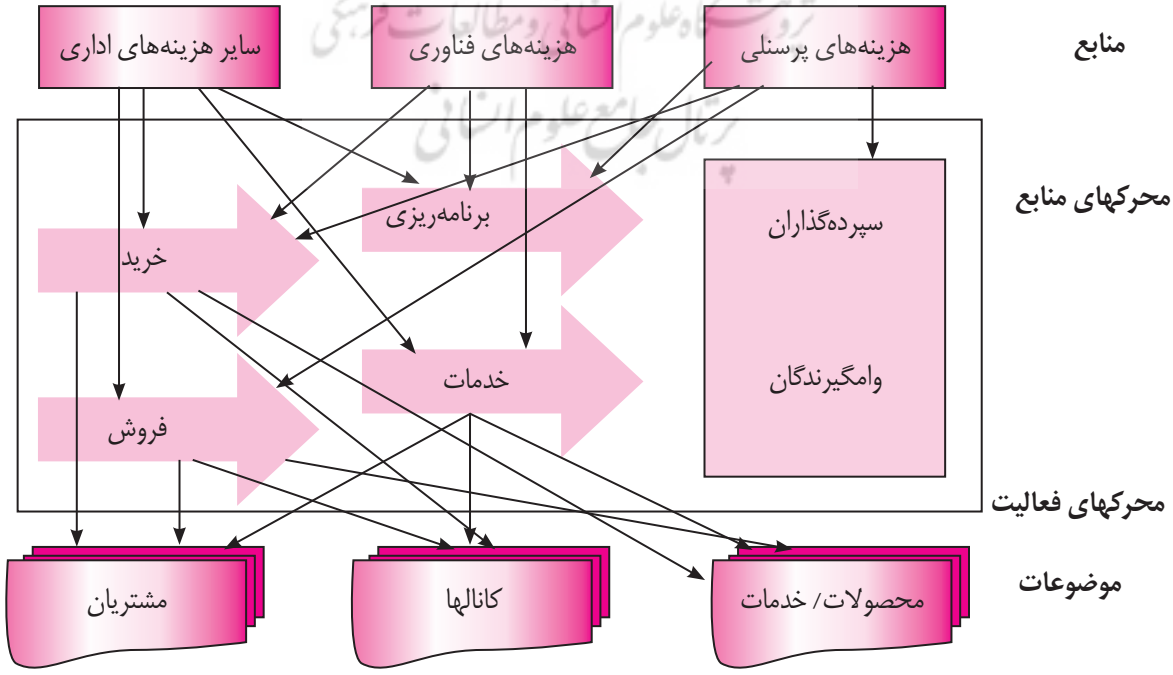
در عمل این اتفاق ممکن است رخ ندهد. بانکها خود دارای خدمات متنوعی هستند که گاهی اوقات بیش از صدها نوع خدمت را تشکیل می‌دهند. انگیزه اصلی از معرفی هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانکها، فراهم آوردن اطلاعات دقیق در خصوص قیمتگذاری محصولات و خدمات، تجزیه‌وتحلیل سود، بینش بهتر درباره محرکهای هزینه، تجزیه‌وتحلیل دقیقتر سوداوری محصول، کاهش هزینه، بهبود فرایند، استراتژی ترکیب محصول، اندازه‌گیری و بهبود عملکرد و در نهایت مدل‌یابی هزینه‌هاست (Anand & Sahay, 2005).

مدل هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانکها

آنچه در عمل در مجموعه بانکهای دنیا ملاحظه می‌شود، تقسیم‌بندی فعالیتهای بانکی به دو یا چند بخش عمده است. اما کاملترین نوع تقسیم‌بندی را می‌توان در مطالعه اسمیت و هارپر (۲۰۰۱) یافت.

بخش اول در سطوح راهبردی و فوقانی

نمودار ۱: دیدگاه تخصیص هزینه در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (Smith and Harper, 2001)



مدیریت مجموعه بانکی انجام می‌شود و بیشتر تصمیم‌گیریهای حساس نظیر تعیین خطی‌مشی‌های بانک، نحوه ارائه خدمات و در صورت امکان تعیین و قیمتگذاری تسهیلات اعطایی و سپرده‌های دریافتی در دستور کار مدیران ارشد قرار می‌گیرد. خرید یا کسب منابع مربوط به تحصیل منابع مورد نیاز بانکی از طریق مشتریان، سایر بانکها و یا بانک مرکزی است. در این زمینه، کلیه فعالیتهایی که منجر به کسب منابع بانکی است شامل افتتاح حسابها، استقراض از سایر منابع و پرداخت کارمزدها و سود بانکی مد نظر قرار می‌گیرد. فروش یا اعطای تسهیلات، بخش سوم خدمات بانکی است که موضوع آن واگذاری منابع دریافتی از منابع مختلف به مشتریان است. اعطای تسهیلات در قالب عقود اسلامی نظیر فروش اقساطی، مضاربه، جعاله، خرید دین و امثال آن در این بخش قرار می‌گیرند. بخش چهارم خدمات بانکی شامل سایر خدمات است. دریافت وجوه به صورت امانی نظیر قبوض، مشاوره و ارزیابی، نظارت و تضمین، عاملیت فروش اوراق مشارکت و مواردی نظیر آن را می‌توان از جمله خدمات دیگر مجموعه بانکی در نظر گرفت.

با توجه به موضوع تخصیص هزینه‌های غیرمستقیم در سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، فرض بر این است که تمامی هزینه‌های این خدمات غیرمستقیم و با اهمیت‌اند. برای یافتن محرک مناسب جهت تخصیص هزینه‌های غیرعملیاتی باید از محرکی استفاده شود که تکرارپذیر و مدیریت‌پذیر باشد. در **نمودار ۱** شمایی کلی از سطوح فعالیتهای بانکی برای انجام خدمات چهارگانه فوق ارائه شده است.

همان‌طور که در **نمودار ۱** ملاحظه می‌شود، هزینه‌های بانکی شامل هزینه کارکنان، اداری و فناوری باید به فعالیتهای چهارگانه تخصیص داده شود و در مرحله بعد به موضوع‌های هزینه اعم از مشتریان، مجاری ارتباطی و محصولات/خدمات سرشکن شود. در عمل، مهمترین بخش در انجام این فرایند، انتخاب محرکهای منابع و محرکهای فعالیت است تا هزینه‌یابی به‌دقت و صحت انجام شود.

پس از تعیین فعالیتهای چهارگانه، باید فهرستی از زیرفعالیتهای هر بخش تهیه شود. همچنین باید به‌دنبال محرک لازم برای انجام آن فعالیتها بود. برای مثال، بخش برنامه‌ریزی در سطوح ارشد بانکی ممکن است خود به فعالیتهای دیگری نظیر تعیین خطی مشی‌ها، نحوه اعطای تسهیلات و قیمتگذاری محصولات/خدمات بانکی تفکیک شود. در این صورت نیاز است تا زیرفعالیتهای مربوط به هر یک گزارش شود.

موانع اجرای سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در بانکها

معمولاً در بیشتر سازمانهای خدماتی و بانکها، کارکنان فعالیتهای متعددی را انجام می‌دهند. بنابراین زمانی که تفکیک زمان اختصاص یافته یک کارمند به یک فعالیت خاص غیرممکن می‌شود، اجرای یک سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت امری بسیار دشوار خواهد بود.

همچنین به‌کاربردن میانگین هزینه‌های فعالیت در تخمین بهای تمام‌شده خدمات، در صورت نوسان زیاد زمان فعالیتها، به نتیجه مناسبی منجر نمی‌شود. در این موارد ممکن است شیوه نمونه‌گیری در بانکها استفاده شود. به‌دلیل قابل توجه بودن هزینه‌های پرسنلی، بانکها ترجیح می‌دهند، نمونه‌ای از کارکنان خود را انتخاب و با کارسنجی و روش‌سنجی اقدام به سنجش زمان استاندارد به ازای هر فعالیت نمایند. اما این کار نیز بسیار وقت‌گیر است و زمان استاندارد به ازای شعب مختلف بانک با درجات کارایی متفاوت، یکسان نیست. همچنین امکان سنجش ظرفیت بالا استفاده از طریق کارسنجی و زمان‌سنجی، بسیاری اوقات به‌دلیل متفاوت بودن محیط پیرامونی شعب دشوار است. به‌عنوان مثال شعبه‌ای که نزدیک به بازار اصلی یک شهر می‌باشد به احتمال زیاد دارای مراجعین زیادی است و شعبه‌ای که در یک سازمان یا اداره مستقر است دارای حجم فعالیت قابل‌توجهی ممکن است نباشد و همچنین تواناییهای نیروی انسانی نیز با یکدیگر متفاوت است و یک فعالیت توسط دو نفر ممکن است نیاز به زمانهای متفاوتی داشته باشد. این موضوع در واحدهای پشتیبانی بانک دارای مشکلات بیشتری است. چرا که واحد خدماتی آنها در ارتباط مستقیم با مشتریان نیست و اغلب به واحدهای عملیاتی نظیر شعب به‌صورت غیرمستقیم خدمات ارائه می‌نمایند. با فرض اینکه همه این شرایط برقرار باشد، بروزرسانی زمانهای استاندارد به‌دست آمده نیز با دشواریهایی همراه است.

مشکل دیگر در خصوص بانکها در ایران این است که در فرایند تصمیم‌گیری گاهی اوقات عوامل دیگری دخیلند و ضریب اهمیتی که به آنها اختصاص داده می‌شود بیشتر از اطلاعات مالی است. به‌عنوان مثال اگر چه ممکن است هزینه مطالبات

مشکوک‌الوصول از جمله هزینه‌های عمده در بانکها باشد، اما اجرای سیاستهای اشتغال‌زایی از جانب دولت، ممکن است بانکها را متقاعد سازد که به‌رغم افزایش این هزینه‌ها، به اعطای تسهیلات بیشتر مبادرت ورزند.

نتیجه‌گیری

با توجه به ضرورت تعیین بهای تمام‌شده خدمات بانکی و به‌دلیل فقدان وجود سیستمی جامع، در این مقاله تلاش شده است تا ضمن معرفی موضوعهای مربوط به تعیین بهای تمام‌شده در صنعت خدمات بانکی، الگویی مبتنی بر فعالیتهای بانکی ارائه شود. سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با استفاده از شناسایی فرایندها و فعالیتهای بانکی امکان تعیین مناسب‌تر بهای تمام‌شده خدمات و محصولات بانکی را فراهم می‌آورد. اگر چه این کار دارای موانع و مشکلات متعددی بوده و استقرار سیستم بهای تمام‌شده به تعویق افتاده است، اما ارائه الگویی به‌منظور معرفی نحوه محاسبه بهای تمام‌شده خدمات بانکی، زمینه را برای پیاده‌سازی عملی آن فراهم می‌آورد.

پانوشتها:

1- Activity Based Costing (ABC)
2- Mutual Funds
3- Derivative Instruments
4- Transaction
5- ATM
6- Product Lines

منابع:

- انواری رستمی علی اصغر و عصمت رضایت، **ارزیابی مقایسه ای سودآوری اعتبارات بانکی عقود اسلامی به روش بهایابی بر مبنای فعالیت و روش بهایابی صنعتی، مورد مطالعه بانک توسعه صادرات**، بررسیهای حسابداری و حسابرسی، ۴۸، ۱۳۸۶، صص ۲۳-۴۲
- رحمانی علی و اعظم مهتدی، **هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در موسسات مالی**، ۱۳۸۶، مرکز اطلاع‌رسانی اینترنتی حسابرس
- سادات رازقی فاطمه، **امکان‌سنجی استقرار هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در شعب بانک رفاه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی بانکداری، ۱۳۸۵
- عرب مازار یزدی و محمد مهدی ناصری، **امکان‌سنجی طراحی مدل محاسبه بهای تمام‌شده سپرده‌های بانکی به روش ABC: مورد مطالعه بانک رفاه**، بررسیهای حسابداری و حسابرسی، ۳۴، ۱۳۸۲، صص ۳-۲۶
- میرزایی غلامرضا، **فرایند تخصیص هزینه یابی و تخصیص هزینه در بانکها**، تازه‌های اقتصاد، ۱۱۴، ۱۳۸۵، صص. ۱۹-۲۷
- نمازی محمد، **معرفی نسل دوم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت**، حسابدار، ۱۹۲، ۱۳۸۷، صص۳-۱۶
- Anand S. And F. Sahay, **Activity Based Management Practices in India, an Empirical Study**, Decision, Vol.32, No.1, 2005, pp.123-152
- Capps B. and P. Timlin, **The ABC's of Activity Based Costing**, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol.11., No. 1., 1998, pp.3-11
- Gripper A. L., **An Examination of the Application of Activity Based Costing in the Service Sector: A Descriptive Study**, Ph.D., Thesis, Walden University, 1995
- Helmi M. A. and N. Hindi, **Activity Based Costing in Banking:A Big Challenge**, The journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 9, No. 2, 1996, pp. 5-19
- Mays J. and R. Sweeney, **Activity Based Costing in Banking; A Case Study**, CMA Magazine, Vol. 68, No. 4, 1994, pp. 19-25
- McGuire B., L. Kocakulah, and G. Wagers, **Implementing Activity Based Management in the Banking Industry**, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 11, No. 1, 1998, pp.18-32
- Sapp D. Crawford and S. Rebischke, **Activity Based Information for Financial Institutions**, Journal of Performance Management, Vol. 18, No. 2, 2005, pp. 22-34
- Smith J. and C. Harper, **AMIFs Bank Cost Analysis Model (BCAM): Implementing Activity Cost Management in a Financial Instituion**, The Journal of Bank and Cost Management Accounting, Vol. 14, No. 2, 2001, pp. 16-60
- Taney C., **Activity Based Costing: The Missing Ingredient**, The Journal of Bank Cost & Management Accounting, Vol. 11., No. 1., 1998, pp. 12-17