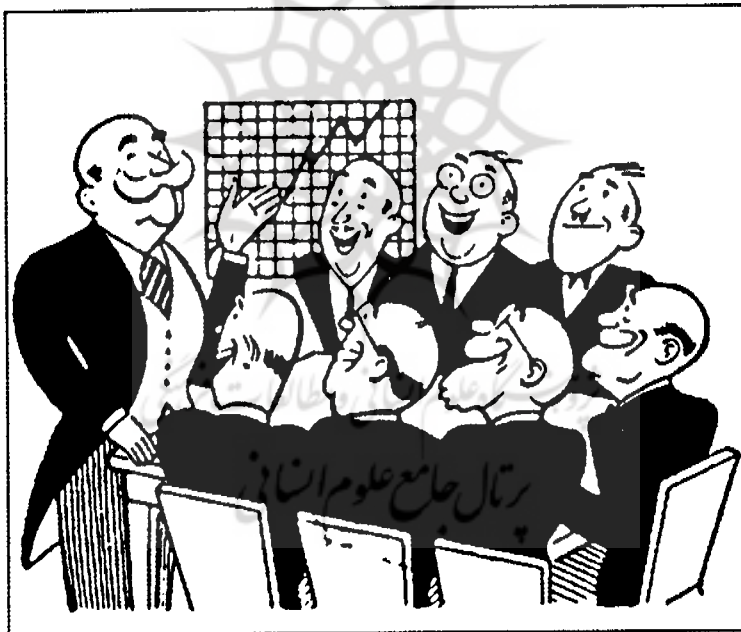


# حسابداری مدیریت در صنعت بانکداری

دکتر علی رحمانی  
مدرس دانشگاه  
آرزو جلیلی  
کارشناس ارشد حسابداری

برای توجه به موضوعاتی نظیر قیمت‌گذاری، ترکیب محصول یا راهبردهای سهم بازار داشتند. در سال‌های اخیر، حذف مقررات زائد به این رویکرد عافیت‌طلبانه پایان بخشید و امروزه بانک‌ها در تکاپو برای بقا در محیط، سریعاً در حال تحول می‌باشند.

مشهودترین پیامد حذف مقررات زائد،



افزایش رقابت بین بانک‌ها می‌باشد. امروزه، مشتریان از بازده سرمایه‌گذاری‌ها و هزینه‌ها و وام‌ها آگاهی بیشتری دارند. برای بانک‌ها این مساله به معنای فشار مضاعف بر شکاف نرخ سود<sup>۱</sup> و در نهایت بر سود خالص می‌باشد. در حال حاضر تجارت سنتی بانکداری، یعنی اعطای وام و سپرده‌گیری توسط موسساتی خارج از صنعت بانکداری به چالش گرفته شده است. برای مواجه شدن با این چالش‌ها، بانک‌ها باید مفاهیم و فنون حسابداری مدیریت را به ساختار گزارشگری مالی موجود بیافزایند. بانک‌ها باید اطلاعات

مقدمه

سیاست‌های جدید پولی در خصوص کاهش نرخ بهره و فشار شدید به بانک‌ها برای کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی بیشتر ایجاب می‌کند که بانک‌ها از مفاهیم و فنون مدیریت هزینه استفاده کنند. در گذشته، حسابداران بانک‌ها به کاربرد مفاهیم حسابداری مدیریت در صنعت بانکداری توجه

چندانی نداشتند. بررسی حسابداری مدیریت از دیدگاه صنعت بانکداری، فرصت بی‌نظیری برای تحول در ساختار گزارشگری داخلی فراهم می‌کند. در حالی که استفاده از گزارش‌های داخلی سودآوری و بهای تمام شده در صنایع بازرگانی، تولیدی و سایر صنایع خدماتی متداول است، اما بانک‌ها به‌طور سنتی تنها به سودآوری کل توجه می‌کنند. دلیل این موضوع ساده است: در گذشته نرخ بهره، مکان شعب و خدمات قابل‌ارایه به‌طور عمده تحت کنترل و نظارت دولت بود و در نتیجه بانک‌ها انگیزه یا فرصت کمی

بیشتری راجع به حاشیه سود کسب و کارها، خطوط خدمت و مشتریان داشته باشند.

هدف اصلی این مقاله، بررسی مراحل گزارشگری سودآوری بانک، ارائه روش‌های هزینه‌یابی مورد استفاده در صنعت بانکداری، بررسی مفاهیم قیمت‌گذاری انتقال وجوه و سازوکار اندازه‌گیری هزینه‌های جمع‌آوری و تخصیص وجوه به استفاده‌کنندگان آن است. با توجه به نو بودن موضوع در ایران، این مقاله بر مبنای مطالعات و تجارب خارجی تدوین شده است.

#### مراحل گزارشگری سودآوری بانک

نیاز به معیارهای داخلی در خصوص سودآوری بخش‌ها، محصولات و مشتریان برای مؤسسات مالی کاملاً واضح و آشکار می‌باشد. اما مساله اساسی، ایجاد و نگهداری یک سیستم گزارشگری جامع، مربوط، قابل اتکا و مفید است. پژوهشگران مراحل متعدد گزارشگری سودآوری بانک را شناسایی کرده‌اند. برای نمونه، روزولت و جانسون هشت مرحله، فالیتی چهار مرحله و چیشولم و دانکن سه مرحله را معرفی می‌کنند. تفاوت این مراحل بیشتر در شکل، و نه محتوا است. به‌طور اساسی، سه مرحله مشخص از گزارشگری سودآوری بانک عبارتست از:

- ۱) گزارشگری مرکز سود و مسئولیت،
- ۲) گزارشگری سودآوری محصول و
- ۳) گزارشگری سودآوری مشتری.

این مراحل بر مبنای مفاهیم حسابداری مسئولیت بنا شده است. حسابداری مسئولیت مبتنی بر این فرض است که یک سازمان شامل گروهی از افراد است که برای دستیابی به اهداف مشترک فعالیت می‌کنند. سازمانی همچون بانک معمولاً مسئولیت وظایف و کارکردهای معین را بین کارکنان خود تقسیم می‌کند. بنابراین، یک مرکز مسئولیت، واحد خاصی در بانک می‌باشد که مدیر یا مسئولی دارد که از اختیارات و مسئولیت مناسبی برای تصمیم‌گیری درباره فعالیت‌های مرکز برخوردار است و همچنین برای عملیات و منابع آن مراکز پاسخگو و مسئول می‌باشد.

مرحله اول گزارشگری مرکز سود و مسئولیت

گام اول در گزارشگری سودآوری بانک تقسیم سطوح سازمانی به واحدهای مشخص مدیریتی (مراکز مسئولیت) می‌باشد. هر واحد باید پاسخگوی اقلام درآمد و هزینه قابل

شناسایی مشخصی باشد. با این وجود برخی بخش‌های سازمانی بانک را به آسانی نمی‌توان بر این اساس تعریف کرد. برای مثال، مراکز عملیاتی تنها هزینه دارند، در حالی که مراکز اعطای اعتبار، درآمد دارند. هدف از ایجاد مراکز سود، تطبیق درآمد با هزینه است. بنابراین ثبت درآمد لزوماً ایجاد درآمد نیست و فرض می‌شود مراکز مسئولیت، مرکز سود می‌باشند. تفاوت سازمان‌های خدماتی نظیر بانک‌ها با مؤسسات بازرگانی و تولیدی این است که موجودی کالا (غیر از ملزومات) ندارند. بنابراین هزینه‌ها برای ارزیابی عملکرد به حساب مراکز مسئولیت منظور می‌شود. برای نمونه، در بانک هزینه‌ها به مراکز عملیاتی نظیر دواير اعطای تسهیلات منظور می‌شود. هزینه‌های مراکز عملیاتی و مراکز مسئولیت بدون درآمد به مراکز درآمد یا مراکز سود تخصیص می‌یابد. هزینه‌های تخصیصی به مراکز سود شامل هزینه پشتیبانی، هزینه‌های سربار اداری و مخارج استفاده از وجوهی است که توسط دیگر واحدهای بانک تجهیز (جمع‌آوری) شده است.

گزارشگری مرکز سود پایه بودجه‌بندی مبتنی بر مسئولیت و در نهایت اندازه‌گیری عملکرد مدیریت است. اما گزارشگری سود، اطلاعات بیشتری نسبت به گزارشگری در سطح کل سازمان ارائه نمی‌کند و بهبود واقعی اندکی در اندازه‌گیری سودآوری ایجاد می‌کند ولی، کنترل اقلام درآمد و هزینه را بهبود می‌بخشد. گزارشگری مرکز سود اطلاعاتی در مورد اینکه چرا یک مرکز سودآور می‌باشد یا اینکه چرا یک مرکز از سایر مراکز دیگر سودآورتر می‌باشد و یا چگونگی بهبود سودآوری را نشان نمی‌دهد. گزارشگری مرکز سود، صرفاً سود یا زیان را نشان می‌دهد. با این حال، گزارشگری مرکز سود، نقطه شروع مهمی برای سیستم حسابداری بهای تمام شده می‌باشد، زیرا مفاهیم گزارشگری مسئولیت و ایده تخصیص هزینه را به کار می‌گیرد.

مرحله دوم گزارشگری سودآوری محصول

گزارشگری مرکز سود، نشانگر واحدهای سازمانی مسئول سود و زیان بانک است، اما گزارشگری سودآوری محصول نشان می‌دهد که چه محصولاتی سود یا زیان بانک را ایجاد می‌کند. محصولات بانک‌ها شامل انواع سپرده و پس‌انداز، اعتبار و تسهیلات، خدمات کارت، اوراق بهادار،

طراحی و ارائه اولیه محصول، باشد که یک بار اتفاق می افتد.

سرحد سوم گزارشگری سودآوری مشتری

گزارشگری سودآوری مشتری، یک ساختار گزارشگری است که بر سودآوری مشتریان یا گروه‌های مشتری تاکید می‌کند. آگاهی از چگونگی سودآوری مشتریان به مدیران بانک در ارزیابی تصمیمات قیمت‌گذاری خاص، ارزیابی نفوذ به بازار، توسعه محصولات جدید و تعیین راهکارهای بهتر برای مدیریت ظرفیت کمک می‌کند.

سودآوری مشتریان تفاوت بین درآمدهای حاصل از ارائه خدمات به مشتریان و هزینه محصولات مورد استفاده مشتریان است. گزارش سودآوری مشتری برخی اوقات مشکل می‌باشد، زیرا مستلزم یک پایگاه اطلاعاتی است که بتواند فعالیت‌های محصول را بر مبنای حساب هر یک از مشتریان گزارش کند. تعریف محصول، می‌تواند بر مبنای فعالیت‌های محصول باشد و بر حسب انواع حساب مشتریان گروه‌بندی شود. بنابراین، گزارشگری مشتری مستلزم این است که فعالیت‌های محصول بر حسب مشتری و نیز محصول شناسایی شود.

روابط اکثر مشتریان با بانک با نوعی از حساب سپرده شروع می‌شود. زمانی که مشتری از سایر خدمات و محصولات بانک استفاده می‌کند، حساب سپرده اولیه می‌تواند به چندین طریق در نظر گرفته شود. برای نمونه، حساب جاری ممکن است از منظر محصول سودآور نباشد. بدون اطلاع از سایر روابط مشتریان با بانک، مدیر محصول ممکن است برای سودآوری این محصول، کارمزد حساب جاری را بالا ببرد. چنین تصمیمی می‌تواند کل روابط با مشتری را به مخاطره اندازد و در نهایت سودآوری بانک را کاهش دهد.

حساب‌های سپرده می‌تواند فصل مشترکی برای تقریباً همه روابط مشتری با بانک تلقی شود. در نتیجه، بانک‌ها معمولاً از برخی روش‌های ارزیابی حساب برای اندازه‌گیری محصول سپرده و سودآوری مشتری استفاده می‌کنند. معمول‌ترین روش، محاسبه سود تلویحی مربوط به حساب بر مبنای مانده‌های موجودی حساب سپرده می‌باشد. در این روش بر مبنای نرخ بهره کوتاه مدت مثل نرخ سپرده‌های کوتاه مدت بانک‌های دولتی، سودی محاسبه و به بستانکار حسابی منظور شود. سپس هزینه فعالیت‌های مشتریان از

معاملات ارزی و ضمانت‌نامه‌ها می‌باشد. به طور نظری، سودآوری هر مرکز سود را می‌توان به محصولات یا خطوط محصولی تقسیم کرد که منجر به سود خالص مرکز می‌شوند. به هر حال، برای گزارشگری محصول، انجام برخی تغییرات در روش‌های تخصیص هزینه مورد استفاده در گزارشگری مرکز سود لازم باشد. برای مثال، هزینه‌های مرکز سود باید به محصولاتی تخصیص یابد که آن مرکز می‌فروشد یا ارائه می‌دهد. قدم اول در ایجاد سیستم سودآوری محصول، تعریف محصول است. بر اساس تحقیق روزولت، این تعریف اغلب مشکل‌ترین کار می‌باشد، زیرا معیارهای لازم برای تعیین محصولات، ابتدا باید شناسایی گردد. این معیارها می‌تواند بر مبنای طبقه‌بندی هزینه و ام‌های تجاری (ثابت در برابر متغیر)، نوع و ام‌ها (تضمینی و غیرتضمینی)، انواع فعالیت‌های بانک یا گروه‌های مشتری یا سایر روش‌ها تعیین گردد. (Roosvelt et al. 1986)

پس از ایجاد معیارها، فعالیت‌های مرتبط با هر محصول باید تعریف گردد. این مرحله مهمی است، زیرا فعالیت‌های محصول مبنای تخصیص هزینه می‌باشند. تعریف برخی فعالیت‌های محصول آسان است. برای نمونه، برگشت چک، اقلام انتقالی و حواله‌های تلفنی می‌تواند به عنوان فعالیت‌های محصول تعیین شود. اما نسبت دادن فعالیت‌های دیگر مثل نقد شدن چک‌ها، پردازش صورتحساب و تغییرات آدرس به یک محصول خاص، اغلب مشکل است. در صنعت بانکداری، تعریف محصولات به گونه‌ای که فعالیت‌های مشترک را بتوان شناسایی کرد، بسیار کلیدی است. برای نمونه، یک محصول می‌تواند بر مبنای انواع حساب مشتریان تعریف شود. در این حالت، حجم فعالیت‌ها برای همه حساب‌ها را می‌توان جمع‌آوری و سپس بر حسب انواع حساب مشتریان مرتب کرد.

اجرای سیستم سودآوری محصول، مستلزم زمان و تلاش زیادی است. به علاوه، مفهوم محصول برای بانکداران نسبتاً جدید می‌باشد و لازم است سطوح مختلف مدیریت در مرحله ایجاد و توسعه اولیه سیستم، به خصوص در تعریف محصول و خط و مشی‌های مربوط، درگیر پروژه شوند. تعریف خط‌مشی می‌تواند شامل نحوه برخورد با ذخیره و زیان و ام‌ها، روش‌های تخصیص هزینه‌های جمع‌آوری وجوه (تجهیز منابع) به استفاده‌کنندگان وجوه، روش‌های تخصیص سرمایه و نحوه برخورد با هزینه‌های خاصی مثل هزینه‌های

سودهای تلویحی مربوط کسر گردد. اگر سودهای تلویحی مشتریان از مخارج فعالیت بیشتر شود، عدم دریافت قیمت یا کارمزد ممکن است توجیه شود.

روش های هزینه یابی

کنترل هزینه، فنون ارزیابی عملکرد و روش های هزینه یابی عموماً براساس مراکز مسئولیت سازماندهی می شوند. بانک ها به طور سنتی سودآوری مشتری و محصول و تحلیل هزینه را بر مبنای بسیار محدود انجام می دهند، زیرا حسابداران مدیریت در اکثر موسسات مالی هنوز راه کارهای متنوع و پیشرفته طراحی نکرده اند.

برای نمونه، تجزیه و تحلیل قیمت گذاری به منظور تعیین امتیازات خاص برای مشتریان معین دارای حجم عملیات زیاد، یا پیش بینی سودآوری بالقوه محصولات جدید انجام می شود. بیشتر این تحلیل ها به طور موردی و اغلب بر مبنای هزینه های نهایی یا ارزیابی ارزش نسبی محصولات یا مشتریان مختلف انجام می شود. روش های هزینه یابی پایه که در این تحلیل ها در مقیاس کوچک استفاده می شود، مادامی که به طور یکنواخت و مبتنی بر داده های مربوط، قابل اتکا و منطقی باشد، می تواند به یک سیستم فراگیر حسابداری بهای تمام شده تبدیل شود.

بانک ها مانند شرکت های تولیدی می توانند از سیستم هزینه یابی واقعی و یا سیستم هزینه یابی استاندارد استفاده کنند. دو روش هزینه یابی پایه مورد استفاده در بانک ها، هزینه های واحد<sup>۲</sup> و تخصیص هزینه ها می باشد. این ابزارها در هر سیستم حسابداری بهای تمام شده به کار می رود و مبنای آن منحصر به بانکداری نمی باشد. به هر حال، نوع و میزان استفاده از این روش ها در صنایع تولیدی یا خدماتی متفاوت است. بانک ها خدمات ارائه می دهند و بنابراین روش های هزینه یابی مورد استفاده بانک ها با سایر صنایع خدماتی تطابق دارد ولی استفاده از تخصیص در بانکداری نسبت به صنایع تولیدی پیچیده تر است.

هزینه های واحد

استفاده از هزینه های واحد مستلزم تفکیک هزینه ها برحسب رفتار آنها می باشد. بیشتر هزینه ها مانند هزینه ساختمان شعب یا تجهیزات برای بانک ها هزینه ثابت است. با این وجود، این مقاله بر هزینه دستمزد مستقیم تمرکز دارد، زیرا یکی از بزرگترین عناصر، هزینه بانک ها می باشد و

اغلب اندازه گیری آن با مشکل مواجه است. تعیین هزینه های واحد مستلزم شناسایی هزینه های متغیر و فعالیت های موجود هزینه است. گام اول تخصیص همه هزینه ها به مراکز مسئولیت یا مراکز وظایف است. به عبارت دیگر، فعالیت ها در درون وظایف گروه بندی و وظایف به عنوان یک حجم فعالیت تعریف می شود که مربوط و به آسانی قابل ردیابی و شناسایی است.

اطلاعات هزینه، حسابداران مدیریت بانک را قادر به شناسایی و بررسی هزینه بخش ها می کند و زمینه برای کنکاش بیشتر به منظور تعیین امکان دست یابی به کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی فراهم می شود. افتتاح حساب جاری، نمونه ای از وظایف می باشد. این امر ممکن است مستلزم ملاقات مدیر شعبه با مشتری به منظور تعیین نیازها و انتخاب نوع مناسبی از حساب برای مشتری باشد. سپس فرم ها به طور دستی تکمیل یا مستقیماً وارد رایانه شود، و تحویلدار واریز سپرده اولیه به حساب را پردازش کند.

چیشولم و دوکان (۱۹۸۵)، فنونی برای اندازه گیری فعالیت های بانکی پیشنهاد کردند که شامل روش های مدیریت زمان (MTM)<sup>۳</sup> ترتیبات مازول استاندارد های زمانی از پیش تعیین شده (MODAPTS)<sup>۴</sup>، برنامه های رایانه ای برای تعیین نیاز به کارکنان، زمان سنجی و مشاهده شخصی است. علاوه بر این روش ها، فنون خود گزارشگری هم می تواند مورد استفاده قرار گیرد. از کارکنان می توان خواست وظایف خود را تعریف و زمان صرف شده برای انجام کارها را ثبت کنند. عامل کلیدی در این روش ها، انتخاب یک دوره زمانی برای ارزیابی ظرفیت (حجم) است که بیانگر فعالیت های عادی باشد. مشاهدات انجام شده طی دوره های زمانی که حجم کار بسیار بالا یا پایین است، مبنای مناسبی برای محاسبات هزینه نمی باشد. هزینه های محصول باید بر مبنای اطلاعات به دست آمده درباره فعالیت های وظایف بانک محاسبه شود.

قدم بعدی، ایجاد زمان های واحد<sup>۵</sup> برای هر سطح از کارکنان نظیر مدیر، تحویلدار عمومی، کارمند دفتری و صندوقدار می باشد. نرخ های ساعتی برای هر سطح از کارکنان با تقسیم میانگین حقوق هر سطح بر ساعات استاندارد آن تعیین می گردد. ساعات استاندارد می تواند بر مبنای میانگین تاریخی ساعت کار انجام شده یا ساعات استاندارد، مثلاً ۴۰ ساعت در هفته باشد که بابت روزهای

بیماری، مرخصی و حتی ساعات خستگی تعدیل شده است.

این زمان‌های واحد در نرخ‌های مناسب هر ساعت ضرب می‌شود تا نرخ‌های دستمزد متغیر به دست آید. در این مرحله، تجزیه و تحلیل حساب‌های هزینه به منظور تفکیک سایر هزینه‌های عملیاتی به هزینه ثابت و متغیر می‌تواند انجام شود. اگر هزینه‌های متغیر مستقیماً قابل ردیابی به مبنای فعالیت نباشد، اغلب به عنوان نرخ‌های ساعتی (بر مبنای ساعت کار مستقیم) بیان می‌شود. نرخ‌های دستمزد متغیر و نرخ‌های سایر هزینه‌های متغیر (نرخ جذب سربار متغیر) می‌تواند در حجم فعالیت مناسب ضرب شود تا هزینه‌های متغیر فعالیت به دست آید.

یک زیرشاخه مهم برای ایجاد اقلام واحد، تعیین عنصر ثابت هزینه‌های دستمزد مستقیم می‌باشد. ابتدا اقلام متغیر واحد در مبنای فعالیت مناسب ضرب می‌شود و زمان ساعت کار غیرمستقیم با کسر کردن زمان متغیر از ساعات موجود استاندارد، به دست می‌آید.

استفاده از حجم فعالیت گذشته و ساعات در دسترس چندین دوره به محاسبه بهتر ساعت عادی کار غیرمستقیم کمک می‌کند. مشاهده نوسانات وسیع حجم فعالیت در دوره‌های مختلف و تغییر اندک در کارمندان یا ساعات کار موجود، غیرعادی نمی‌باشد. این موضوع مهم باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا تفکیک ساعت کار غیرمستقیم به انحرافات ناشی از نوسانات ظرفیت کمک می‌کند.

ایجاد هزینه‌های واحد به شرح پیشگفته، یکی از روش‌های طراحی و استقرار سیستم حسابداری بهای تمام شده داخلی توسط بانک‌ها است. بیشتر بانک‌های کوچک یا متوسط، منابع لازم برای ایجاد یک سیستم داخلی را ندارند. این بانک‌ها در ابتدا برای شروع گزارشگری مدیریت از استانداردهای گروه‌های مشابه استفاده می‌کنند. در کشورهای غربی، شرکت‌های مشاور بسته‌های نرم‌افزارهای استاندارد مختلف را برای استفاده در رایانه‌های شخصی یا بزرگ ارائه می‌کنند. در آمریکا، بانک فدرال رزرو یک برنامه تجزیه و تحلیل هزینه‌ها به رایگان در اختیار موسسات مالی قرار می‌دهد.

اگر چه سیستم‌های هزینه‌یابی استاندارد، اطلاعات زیادی در خصوص هزینه‌های عملیاتی ارائه خدمات تهیه می‌کند، اما بانک‌ها سرمایه‌گذاری گسترده‌ای در بخش‌های

پشتیبانی داخلی و کارکنان اداری انجام می‌دهند که اغلب در سیستم‌های هزینه‌یابی استاندارد نادیده گرفته می‌شود. در بخش بعدی به این مساله پرداخته شده است.

#### تخصیص هزینه‌ها

همان‌طور که قبلاً گفته شد برای گزارشگری اطلاعات درآمد و هزینه مراکز سود بانک‌ها، تخصیص هزینه‌ها ضرورت می‌یابد. هزینه‌های واحد، ابزاری برای منظور کردن هزینه‌های متغیر عملیاتی به مراکز سود است، اما برای احتساب هزینه‌های ثابت مراکز عملیاتی و اداری و پشتیبانی از تخصیص هزینه استفاده می‌شود. دسته‌بندی هزینه<sup>۷</sup> روشی است که برای تخصیص هزینه‌ها به کار می‌رود. یک دسته هزینه، بخشی از هزینه مرکز است که به طور معینی برای تخصیص، جمع‌آوری می‌شود. دسته هزینه بیشتر بر مبنای کارکنان مرکز تخصیص می‌یابد و در مواردی بر مبنای کارمندان مراکز دریافت‌کننده خدمت، تخصیص می‌یابد.

بانک‌ها معمولاً کارمندان را معادل تمام وقت (FTE)<sup>۸</sup> اندازه‌گیری می‌کنند. برای مثال، دو کارمند نیمه وقت که هر یک ۲۰ ساعت در هفته کار می‌کند معادل یک نفر تمام وقت محسوب می‌شود. تخصیص‌های مبتنی بر کارکنان تمام وقت، نسبتاً ساده می‌باشد، با این وجود به دلیل لایه‌های مختلف مراکز پشتیبانی و اداری نتیجه‌نهایی اغلب ردیف‌های زیادی از تخصیص‌ها می‌باشد. یک مثال ساده، مرکز پشتیبانی است که خدماتی برای دو مرکز عملیاتی دیگر فراهم می‌کند. فرض کنید که کارکنان مرکز پشتیبانی  $\frac{3}{4}$  از وقت خود را به یکی از مراکز عملیاتی و  $\frac{1}{4}$  باقیمانده را به مرکز عملیاتی دیگر اختصاص می‌دهند. در نتیجه از کل هزینه مرکز پشتیبانی ۷۵ درصد به یک مرکز عملیاتی و ۲۵ درصد به مرکز عملیاتی دیگر تخصیص می‌یابد. این هزینه به وظایف مرکز عملیاتی بر مبنای کارکنان تمام وقت تخصیص داده می‌شود. به عبارت دیگر، واحدهای زمانی در مراکز عملیاتی در ظرفیت‌های فعالیت مربوط ضرب می‌شود، تا کل زمان هر کارکرد یا وظیفه مشخص گردد. سپس این زمان بر ساعات استاندارد موجود هر کارمند تمام وقت تقسیم می‌گردد تا تخصیص تمام وقت مستقیم هر بخش (وظیفه) تعیین گردد.

با تقسیم هر دسته هزینه بر کل تخصیص تمام وقت

مستقیم، نرخ تخصیص (جذب) محاسبه می‌گردد. این نرخ برای تخصیص تمام وقت استاندارد مستقیم هر وظیفه به کار می‌رود. به دلیل این که لایه‌های زیادی از دوایر پشتیبانی و اداری در بانک‌ها وجود دارد، تخصیص هزینه‌ها دوایر پشتیبانی به دوایر اداری و همچنین تخصیص دوایر اداری به عملیاتی و امثالهم، غیرعادی نمی‌باشد.

#### سنت‌گذاران انتقالی وجود داخلی

به‌طور کلی، کسب و کار بانکداری، جمع‌آوری وجوه از مشتریان و اعطای وجوه به اعتبارگیران می‌باشد. اگرچه بانک‌ها حجم وسیعی از خدمات را ارائه می‌دهند، اما وام‌ها و سپرده‌ها مبنایی برای سایر خدمات ایجاد می‌کنند. «قیمت‌گذاری انتقالی وجوه داخلی» سازوکاری است که هزینه‌های جمع‌آوری وجوه (تجهیز منابع) به محصولات یا استفاده‌کنندگان از وجوه تخصیص داده می‌شود. سپرده‌ها اساساً به‌عنوان موجودی مواد خام موسسات مالی در نظر گرفته می‌شوند و فقط بر مبنای هزینه تحصیل کل وجوه، اندازه‌گیری می‌شوند. برای سازمان در سطح کل، منابع مساوی مصارف می‌باشد، اما بین بخش‌های سازمانی بانک، عدم تعادل‌هایی وجود دارد. برای نمونه شعب، منابع خالص وجوه می‌باشند یعنی جذب سپرده آنها بیش از اعطای وام است، در حالی که وام‌گیرندگان یا اداره اعتبارات مصارف خالص وجوه می‌باشند. سازوکار قیمت‌گذاری انتقالی وجوه داخلی، هزینه‌های جمع‌آوری وجوه را به مصارف آن وجوه تخصیص می‌دهد.

هزینه‌های تجهیز منابع شامل هزینه بهره مستقیم و سایر هزینه‌های عملیاتی (غیر از بهره) بخش‌های جمع‌آوری وجوه می‌باشد. این هزینه‌ها همچنین شامل هزینه‌های غیرمستقیم تخصیص یافته مراکز اداری و خدماتی نظیر عملیات خرده‌فروشی، عملیات پردازش چک و عملیات خودپرداز، منابع انسانی، آموزش، حسابداری، حسابداری و مالی می‌باشد. قیمت‌گذاری انتقال وجوه موضوعی بسیار بحث‌انگیز بین بانکداران است. دو مساله اصلی در این مورد، چگونگی تعریف خدمات (محصولات) سپرده و چگونگی طبقه‌بندی بخش‌های جمع‌آوری وجوه می‌باشد. وجوه جمع‌آوری شده توسط شعب یا بخش بازار پولی<sup>۹</sup> عمدتاً توسط بخش‌های اعتباری برای پرداخت وام استفاده می‌شود. مانده حساب‌های سپرده، نقش با اهمیتی در

اندازه‌گیری سودآوری مشتری و محصول (خدمت) ایفا می‌کند. بنابراین، مشکل با تعریف محصولات (خدمات) سپرده یا دیون شروع می‌شود. به دلیل اینکه سود سپرده‌ها برای اندازه‌گیری سودآوری محصولات مبتنی بر کارمزد<sup>۱۱</sup> استفاده می‌شود، حال این سوال مطرح می‌شود که چه چیزی برای اندازه‌گیری سودآوری محصولات (خدمات) بدهی در نظر گرفته می‌شود؟ به‌طور مشابه، اگر بخش‌های جمع‌آوری وجوه به‌عنوان مراکز سود طبقه‌بندی شوند، چگونه درآمد آنها اندازه‌گیری می‌شود؟ عمده‌ترین روش معمول، اندازه‌گیری محصولات بدهی برحسب هزینه آنها می‌باشد. این معیار اطلاعاتی در خصوص هزینه‌های منابع مختلف وجوه ارائه و به مدیریت امکان می‌دهد منابع مختلف را ارزیابی و مقایسه کند. این روش، توجه را به سمت کنترل هزینه متمرکز می‌کند، زیرا دلیل اقتصادی اولیه برای وجود شعب، کارایی هزینه و ارائه اثربخش خدمات و محصولات بانک به مشتریان می‌باشد. علاوه بر این، شعب نباید به‌عنوان موسسات مستقل اندازه‌گیری شوند بلکه باید به‌عنوان "موتور انتقال خدمات"<sup>۱۱</sup> تلقی شوند. تمرکز شدید بر کنترل هزینه به‌عنوان معیار عملکرد شعب، ابزار انگیزشی ضعیفی است، مخصوصاً زمانی که شعب خدمات مختلفی به مشتریان ارائه می‌دهند. با وجود کاستی‌های مذکور، اغلب از این طبقه‌بندی استفاده می‌شود.

فنون اندازه‌گیری هزینه‌های تحصیل وجوه در بخش قبل بحث شده است. اساساً هزینه‌های واحد با استفاده ظرفیت عملی فعالیت، بهره و سایر هزینه‌های قابل ردیابی مربوط، مستقیماً به دیون یا محصولات سپرده تخصیص می‌یابند و هزینه‌های مراکز پشتیبانی و اداری نیز بر مبنای تخصیص تمام وقت تسهیم می‌شوند. روش‌های مورد استفاده برای تخصیص هزینه محصولات بدهی به مراکز استفاده‌کننده از وجوه، بسیار پیچیده‌تر می‌باشد. در این مورد، دو روش اصلی وجود دارد:

#### ۱- تخصیص مشترک

روش تخصیص مشترک بسیار ساده و آسان می‌باشد. این روش "مشترک" نامیده می‌شود، زیرا به مراکز جمع‌آوری وجوه و مراکز مصارف وجوه امکان می‌دهد سود نشان دهند و در نتیجه به‌عنوان مراکز سود طبقه‌بندی شوند. محاسبه نرخ انتقال وجوه ساده می‌باشد. ابتدا میانگین بازده همه

می‌شوند. در قدم بعدی، بقیه دارایی‌ها و بدهی‌ها به گروه‌های با سررسید مشابه<sup>۱۷</sup> نظیر صفر تا شش ماه، شش ماه تا یک سال، یک تا سه سال، پنج تا ده سال و الی آخر طبقه‌بندی می‌شود. تعداد گروه‌های انتخاب شده بستگی به سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیریت ارشد دارد. پس از تعیین گروه‌ها، فرآیند تخصیص به شرح زیر ادامه پیدا می‌کند: در هر دوره قیمت‌گذاری مجدد، هر گروه بدهی خاص به دارایی‌هایی تخصیص داده می‌شوند که مستقیماً به آنها مرتبط می‌باشند. هرگونه مانده‌های باقی مانده بدهی به دوره قیمت‌گذاری بعدی منتقل می‌شوند. اگر مازاد دارایی‌ها وجود داشته باشد، از گروه قیمت‌گذاری مجدد بدهی بعدی استفاده می‌شود. فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که همه دارایی‌ها و بدهی‌ها تطبیق داده شوند و میانگین موزون هزینه وجوه برای هر گروه محاسبه می‌شود.

هزینه میانگین موزون وجوه به مراکز محصولات منظور می‌گردد که مسئول مانده دارایی‌ها می‌باشند. مراکز مسئول مانده‌های بدهی برای همه هزینه‌های مرتبط با محصولات بدهی بستانکار می‌شوند. در نتیجه مراکز جمع‌آوری وجوه همیشه سربسر می‌باشند یعنی درآمد و هزینه آنها مساوی است، اما مراکز مصارف وجوه سود یا زیان نشان می‌دهند. ارزیابی هزینه‌های مرتبط با محصولات مختلف بدهی از طریق تحلیل هزینه‌ها و ترکیب گروه‌های بدهی انجام می‌شود. برای نمونه، گروه کوتاه‌مدت ممکن است شامل ۵۰ درصد حساب جاری پشتیبان با نرخ سود ۱۰ درصد، ۲۵ درصد سپرده‌های بهره‌دار با نرخ ۱۴ درصد و ۲۵ درصد گواهینامه‌های سپرده با نرخ سود ۱۶ درصد باشد. آگاهی از منابع وجوه و میزان هزینه آنها به مدیریت امکان می‌دهد تا تغییرات بازار را پیش‌بینی کند. با افزایش نرخ‌های بهره کوتاه‌مدت، مدیریت می‌داند که هزینه‌های گواهینامه سپرده افزایش خواهد یافت و در نتیجه ترکیب سپرده این گروه ممکن است تغییر یابد. حساب‌های دیداری بهره‌دار ممکن است در نتیجه افزایش گواهینامه سپرده، کاهش یابند. اگر چه هزینه حساب‌های دیداری بهره‌دار ممکن است زیاد تغییر نکنند، اما تغییر در هزینه و مبلغ این گروه متشکل از گواهینامه‌های سپرده، می‌تواند میانگین موزون هزینه وجوه را به قدری افزایش دهد که منجر به زیان مراکز اعطای اعتباری شود که در دوره قبل سودآور بوده است. با این نوع اطلاعات، مدیریت می‌تواند سریع‌تر واکنش نشان دهد و

محصولات وام با تقسیم درآمد بهره بر وام‌های در جریان محاسبه می‌گردد. بعد هزینه وجوه با اضافه کردن همه هزینه‌های مربوط به جمع‌آوری سپرده و تقسیم آن بر کل وجوه سپرده تعیین می‌گردد. در نهایت، این دو نرخ با هم جمع و سپس نصف می‌شود. براساس نرخ انتقال، هزینه وجوه به حساب مراکز وام بر مبنای وام‌های در جریان و به حساب درآمد شعب بر مبنای سپرده‌های در جریان منظور می‌شود.

این روش چندین ایراد دارد. نخست، تفاوت بین هزینه‌های تحصیل وجوه انواع مختلف حساب‌های سپرده و همچنین کل وجوه حاصل از منابع مختلف را شناسایی نمی‌کند. به علاوه، مساله مهم مدت را برای وام‌ها و سپرده‌ها در نظر نمی‌گیرد. به عبارت دیگر، هزینه‌ها و بازده سپرده‌ها و وام‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت متفاوت می‌باشد و این تفاوت‌ها می‌تواند تاثیر با اهمیتی بر کارایی بلندمدت و بقای موسسات مالی داشته باشد.

تجربه سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ موسسات پس‌انداز و وام<sup>۱۲</sup> در آمریکا، نمونه‌ای از مشکلات تامین مالی وام‌های بلندمدت با سپرده‌های کوتاه‌مدت می‌باشد. این روش به دلیل عدم تفکیک وام‌ها و سپرده‌ها بر حسب مدت، اطلاعاتی راجع به شرایط بازار فراهم نمی‌کند. همچنین به مدیران، امکان پیش‌بینی و ارزیابی سودآوری تحت شرایط در حال تغییر بازار را نمی‌دهد.

#### ۲. تطابق سررسید

روش تخصیص بر مبنای تطابق سررسید تلاش می‌کند دوره‌های قیمت‌گذاری مجدد یا سررسید<sup>۱۴</sup> دارایی‌ها را با دوره‌های قیمت‌گذاری مجدد یا سررسید مشابه برای بدهی‌ها (سپرده‌ها) انطباق دهد که برای تامین مالی دارایی‌ها استفاده شده‌اند. تعیین نرخ‌های انتقال وجوه بر مبنای تطابق سررسید<sup>۱۵</sup> می‌تواند خیلی پیچیده باشد، زیرا تعیین دوره‌های قیمت‌گذاری مجدد مناسب بسیار مشکل می‌باشد. در حالی که تطابق دقیق سررسید همه دارایی‌ها و بدهی‌ها ممکن نمی‌باشد، اما مزیت این روش آن است که به شناسایی ضعف بالقوه در ترازنامه بانک کمک می‌کند.

هدف این روش، جفت کردن تمام دارایی‌ها و بدهی‌ها در ترازنامه است. در این روش ابتدا بدهی‌های بدون سود<sup>۱۶</sup> و ارزش ویژه (حقوق صاحبان سهام)، به دارایی‌های بدون سود شرکت مثل دارایی‌های ثابت و سرقفلی تخصیص داده

اقدامات اصلاحی مناسب‌تری در مورد دارایی‌ها و بدهی‌ها اتخاذ کند.

وجوه داخلی نیز همراه با نیازهای تصمیم‌گیری مدیران متحول خواهد شد.

### نتیجه‌گیری

اگرچه گزارشگری داخلی مدیریت برای بانک‌ها نسبتاً جدید می‌باشد، اما تجارب صنایع تولیدی و سایر صنایع خدماتی چارچوبی فراهم می‌کند که بانک‌ها می‌توانند از آن درس‌هایی بیاموزند. بانک‌ها در معرض کاستی‌هایی می‌باشند زیرا مقررات‌زدایی موجب باز شدن محیط رقابتی شده است و بانک‌ها باید با سایر صنایعی رقابت کنند که از قبل، از معیارهای سودآوری داخلی استفاده می‌کرده‌اند. کلید بقای بانک‌ها، معیارهای قابل اتکای عملکرد داخلی می‌باشد که به مدیران امکان واکنش مطمئن و سریع بدهد.

واکاوی مراحل گزارشگری داخلی مدیریت به تاکید بر اهداف سیستم‌های حسابداری بهای تمام‌شده کمک می‌کند. وظیفه اصلی سیستم حسابداری بهای تمام‌شده، فراهم کردن اطلاعات قابل اتکا، مربوط و مفید می‌باشد. هر گام از سیستم، اطلاعات مفیدی را فراهم می‌کند. وقتی بانک بعد از گام اولیه گزارشگری مدیریتی مرکز سود به سوی گزارشگری سودآوری مشتری حرکت می‌کند، سودمندی اطلاعات بیشتر می‌شود، زیرا اطلاعات به صورت خاص‌تر و مشخص‌تر ارائه می‌گردد و برای تصمیم‌گیری مربوط‌تر می‌باشد.

قابلیت اتکای اطلاعات بستگی به یکپارچگی و سازگاری روش‌های هزینه‌یابی مورد استفاده دارد. یک سیستم هزینه‌یابی داخلی که با سیستم گزارشگری مالی بانک مطابقت داده نشود، مبنایی برای ارزیابی عملکرد و قابلیت اتکای اطلاعات ایجاد نمی‌کند. حسابداری بهای تمام‌شده، سیستمی پویا است و افراد مسئول تدوین سیستم هزینه‌ها، لازم است نیازهای تصمیم‌گیری مدیران را شناسایی و چگونگی تاثیر تغییر سازمانی بر آن نیازها را درک کنند.

اطلاعات حاصل از قیمت‌گذاری انتقال وجوه داخلی برای حفظ بقای بلندمدت موسسات مالی ضروری است. اگر چه در خصوص جزئیات مورد استفاده در محاسبات و سازوکارهای تخصیص هزینه‌ها، اغلب بحث‌هایی وجود دارد، اما نیاز به چنین اطلاعاتی مورد توافق است. هر چقدر بانک‌ها مراحل گزارشگری مدیریت داخلی را توسعه دهند و محیط رقابتی تغییر کنند، روش‌های قیمت‌گذاری انتقال

### پی‌نوشت‌ها

- 1- Interest Spread
- 2- Unit costs
- 3- Methods Time Measurement (MTM)
- 4- Modular Arrangement of Predetermined Time Standard (MODAPTS)
- 5- Unit time
- 6- Main Frames
- 7- Cost Blocking
- 8- Full-Time Equivalent(FTE)
- 9- Money Market
- 10- l'ee-based
- 11- Serving Delivery Vehicles (SDV)
- 12- Saving and Loan Associations
- 13- Maturity Matching
- 14- Maturity or Repricing Interval
- 15- Matched Maturity Funds Transfer Rates
- 16- Non-earning Liabilities
- 17- Similar Maturity Pool

نام و یا خد

- 1- Chisholm, R.W., and G.K. Duncan (1985), a Product Profitability System for Improved Decision Making, *The World of Banking*, January-February, pp. 27-33.
- 2- Jensen, Flemming J.(1985), Customer and Product Profitability Control in Banks, *The World of Banking*, May-June, pp. 20-25.
- 3- Rezaee, Zabiholla (2005), The Relevance of Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry, *Journal of Performance Management*, Special 25th Anniversary Issue, pp 3-16.
- 4- Roosvelt, Joseph G. and David H. Johnson (1986), Managing Profitability Information: How to Develop a Framework for Success, *Bankers Monthly Magazine*, April, pp. 30-31.