

## لزوم بکارگیری مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) در مهندسی هزینه سیستمهای بانکی

سیدعرفان رضوی<sup>۱</sup>

محمد پرویزی<sup>۲</sup>

علی عباسی فرد<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۲۰

### چکیده

رقابت برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرنوشت همه صنایع و مؤسسات خدماتی را رقم می زند. تاکنون مطالعات متعددی در ارتباط با بهبود کیفیت و تنوع محصولات و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته اما کم تر به مؤسسات اعتباری پرداخته شده است. نظام بانکی دولتی ایران و مؤسسات اعتباری، به عنوان مراکز مالی که اکثریت مردم با آنها سروکار دارند، امروزه با چالشهای بیشماری مواجه است. حضور بانک های خصوصی، زمره فعالیت بانکهای خارجی و همچنین پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی، نیاز به تغییر نگرش در نحوه ارائه خدمات را به یک الزام تبدیل نموده است.

اصولا سیستم های اطلاعاتی بانکها و مؤسسات مالی برای ارائه صورتهای مالی برون سازمانی و گزارشگری خارجی طراحی شده اند و در صورت سود و زیان آنها هزینه تمام شده فعالیتهای بانکی بر مبنای روشهای سنتی مدیریت محاسبه و فراهم می شود، اما اطلاعاتی در مورد هزینه تمام شده فعالیتهای خاص یا بهای تمام شده هر یک از خدمات و محصولات به صورت جداگانه و دقیق ارائه نمی شود. امروزه با رشد پیچیدگیها و متنوع شدن فعالیتهای بانکی، درک این پیچیدگیها و سنجش تاثیر آن بر هزینه ها و منابع سازمان اهمیت زیادی دارد، بانکها خدماتی را تولید کرده و به مشتریان خود عرضه می کنند، از اینرو لازم است که از هزینه ها تمام شده این خدمات مطلع بوده تا بتوانند منفعت و هزینه آنها را ارزیابی کنند. شناخت فعالیتها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام شده هریک از این فعالیتها و خدمات مستلزم طراحی و استفاده از یک سیستم مناسب مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه ها به فعالیتها و خدمات می باشد. در این مقاله ابتدا نارسایی روشهای سنتی مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) را تشریح می کنیم، سپس سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت را تعریف کرده و در ادامه به لزوم بکارگیری این نوع سیستم مدیریت در بانک می پردازیم.

**واژه های کلیدی:** هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABM)، صنعت بانکی، تسهیلات، سپرده، قیمت گذاری داخلی.

۱- کارشناس امور مالی مدیریت بانک دی (نویسنده مسئول) erfanz\_razavi\_0831@yahoo.com

۲- کارشناس امور مالی مدیریت بانک دی

۳- بانکدار بانک سپه

## ۱- مقدمه

مشتریان انتظارات مختلفی از حالات و کیفیت قابل اعتماد به خدمات بانکی دارند. آنها بهای تمام شده تسهیلات، زمان و چگونگی استفاده از تسهیلات و یا محصولات بانکی یا خدماتشان را در نظر می گیرند. برای راضی نگه داشتن مشتریان و رقابت با سایر بانکها باید به صورت همزمان روی سه بعد کیفیت ارائه خدمات، هزینه های بانکی و زمان و نحوه ارائه خدمات رقابت کرد. این سه عنصر یک مثلث استراتژیک را تشکیل می دهند. در این حوزه نیز صنعتی شدن ایران در سالهای اخیر، وجود تحریم های مختلف اقتصادی (در سوخت و بنزین)، ترافیکها و تصادفات متعدد شهری، بزرگ شدن شهرها و انتقال صنایع و کارخانجات به بیرون شهرها و استفاده روز افزون مردم از خدمات شهری و فروشگاههای، زمینه را جهت استفاده از خدمات نوین بانکداری در جهت رفع نیازهای مالی ایشان در کوتاه ترین زمان ممکن فراهم می دارد. از این رو استفاده از خدمات نوین بانکداری شعبه ای و بانکداری الکترونیکی به همان اندازه که می تواند تا حد زیادی از هزینه های جاری شهروندان جهت انجام امور جاری زندگی خود بکاهد و کاهش هزینه های ملی و صرفه جویی در منابع ملی را در پی داشته باشد، امکان حضور در جامعه جهانی را از طریق بازاریابی تجارت الکترونیک و ارتقای مزیت رقابتی پایدار را برای بانکها از طریق افراد حقیقی و حقوقی فراهم می آورد تا بانکها ضمن ارائه خدمات، بطور مرتب بتوانند از آزمونهای بررسی بازار که (بر اساس انتظارات و توقعات سیستمهای مبتنی بر مدیریت روابط مشتریان CRM) برای آگاهی از نیازهای مشتریان در سطح رضایت مندی آنها طراحی شده است استفاده کنند.

کیفیت، تجربه کلی یک مشتری با روند خدمات بانکی است که از خصوصیات مشتری مداری در شعب بانکها شروع گردیده و ضمن توجه به

امروزه بازار، واقعاً یک بازار جهانی است. شرکتها و مؤسساتی که در یک شهر یا یک کشور مشخص فعالیت می کنند، همان گونه که احتمالاً رقبایی در شهر یا کشور محل فعالیت خود دارند با رقبایی در سایر کشورها نیز روبرو هستند. بی تردید عرصه تجارت در جهان و همچنین ایران بیش از گذشته رقابتی شده است. در گذشته بیشتر عرصه های فعالیت مالی به صورت انحصاری توسط چند بانک بزرگ دولتی اداره می شد و بانکهای فعال در عرصه تجارت در قیاس با مشتریان در موضعی فرادست قرار داشتند، اما رقابتی تر شدن عرصه های مختلف بانکداری در ایران موجب گردید تا کلیه بانکها، شیوه های نوین رقابتی سازی محصولات و خدمات را سرلوحه ارزش های سازمانی خود قرار دهند. به همین منظور رقابت شدید جهانی بانکها را ناچار می سازد که به خاطر دستیابی به کیفیت بالای ارائه خدمات محصول با هزینه پایین بیش از گذشته تلاش کنند.

در بخش دیگر وقتی مقیاس حوزه عملیاتی یک بنگاه کوچک باشد می توان با اتکاء به قوه ارتباطات فردی مسائل آن را حل و فصل نمود اما زمانی که ابعاد حوزه عملیاتی یک بنگاه وسیع و رقبای تجاری آن بزرگ باشد و همچنین نیازهای عملیات مالی مشتریان با توجه به تغییرات سطح زندگی مردم در جوامع در حال توسعه افزایش یابد، دیگر نمی توان به ارتباطات حضوری با مشتریان اتکاء کرد و ناگزیر باید از شیوه های نوین استفاده نمود. همچنین مزیت رقابتی بخش بانکی که در سرتاسر دنیا تحت تأثیر تغییر مقررات بخش بانکداری که منجر به ایجاد تعداد زیادی از مؤسسات مالی ارائه دهنده خدمات بانکی شده است، ضمن ایجاد گزینه های متعدد، بانکها را ملزم به رعایت قوانین پایدار در بخش توسعه عملیات بانکداری خود می کند.

فعالیت از این باور سرچشمه می گیرد که محصولات فعالیتها را مصرف می کنند و فعالیتها منابع را. پس مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از یک روش سیستماتیک بررسی، برنامه ریزی، کنترل و بهبود و هزینه های سرمایه ای که بر اصل هزینه های مصرفی فعالیتها تمرکز دارد. سیستمهای ABM برخلاف سیستمهای سنتی هزینه که بر کارکنان متمرکز هستند، بر کار تکیه دارند. رکن اصلی مدیریت بر مبنای فعالیت، حسابداری فعالیت (accounting activity) است.

## ۲- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با رویکرد ترویجی و با هدف دانش افزایی و به روش کتابخانه ای، استفاده از منابع علمی اعم از کتاب، مقاله و تحقیقات اجرا شده است.

## ۳- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

حسابداری مدیریت به عنوان نظام اطلاعاتی، فرآیند طراحی و استفاده از اطلاعات را در یک سازمان در بر می گیرد. در گذشته حسابداری مدیریت سنتی، روی اطلاعات مالی چون بهای تمام شده محصولات یا درآمد ایجاد شده توسط یک واحد سازمان متمرکز می شد. (رهنمای رودپشتی).

سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت از این باور سرچشمه می گیرد که محصولات فعالیتها را مصرف می کنند و فعالیتها منابع را. پس مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از یک روش سیستماتیک بررسی، برنامه ریزی، کنترل و بهبود و هزینه های سرمایه ای که بر اصل هزینه های مصرفی فعالیتها تمرکز دارد. سیستمهای ABM برخلاف سیستمهای سنتی هزینه که بر کارکنان متمرکز هستند، بر کار تکیه دارند. رکن اصلی مدیریت بر مبنای فعالیت، حسابداری فعالیت (activity accounting) است.

خصوصیات و امکانات آن محصول بانکی، قابلیت اعتماد به بازگشت سرمایه را در بر می گیرد. کیفیت همچنین شامل خدمات دهی این امکانات مانند خدمات الکترونیک (غیر حضوری) و سطح کارایی خدمات انجام شده توسط بانک است.

بهای تمام شده یا هزینه خدمات بانکی، شامل منابع مصرف شده به وسیله بانک و اشخاص حمایت کننده آنها مانند سپرده گزاران و تسهیلات گیرندگان است. بهای تمام شده خدمات بانکی شامل کل حلقه ارزش یعنی کل تشکیلات از سپرده گزار تا خدمات دهی به سپرده گزاران، گیرندگان تسهیلات تا تضمین های لازم جهت بازگشت منابع و سایر هزینه های اداری و تشکیلاتی که برای مشتریان ارزش افزوده به وجود می آورند است. با این تعبیر بهای تمام شده مشتریان شامل بهای تمام شده تأمین کننده و مصرف کننده خدمات بانکی است که معمولاً بهای تمام شده مالکیت نامیده می شود. زمان، یعنی مدتی که صرف می شود تا بانک پس از اعلام نیاز، خدمات بانکی مورد نظر را در اختیار مشتری قرار دهد یا مدتی که بانک قادر است محصولاتش را با امکانات جدید یا تکنولوژی نوآوری شده با سرعت توسعه دهد و آن را در سریعترین وقت به بازار عرضه کند. همچنین زمان شامل صرف وقت جهت کامل کردن حلقه فعالیتها درون سازمانی از شروع تا پایان خدمات بانکی می شود.

امروزه اگر مدیران بانکها بخواهند محصولاتی را ارائه نمایند که در بازار های داخلی، جهانی با محصولات مشابه قابل رقابت باشد و مشتریان را به خود جذب کند، می بایستی نسبت به فعالیتهایی که در ارائه محصولات و خدمات بانکی نقش دارند و از هزینه انجام این گونه فعالیتها بموقع آگاه شوند. این آگاهی از طریق شناسایی فعالیتها و تخصیص هزینه ها و فعالیتها به دست می آید. سیستم مدیریت بر مبنای

مبنای فعالیت بر این فرض استوار است که در یک بنگاه اقتصادی، انجام فعالیت ها موجب ایجاد هزینه می گردد و بنابراین از طریق اعمال مدیریت بر فعالیت ها، مدیریت بر هزینه ها قابل اعمال خواهد بود.

هدف مدیریت بر مبنای فعالیت عبارت است از: پاسخگویی به نیاز مشتریان با حداقل استفاده از منابع سازمان بودجه بندی سنتی و گزارش های مقایسه ای در این روش، هزینه ها را برحسب حوزه های مسئولیت (دوایر) تفکیک می نماید، درحالی که در رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت ضروری است هزینه ها برحسب فعالیت ها تفکیک شده و بر این اساس اطلاعات سودمندی درخصوص بازده و نتایج هر یک از فعالیت ها و تحلیل و مقایسه هزینه های انجام یافته با نتایج (خروجی های) هر یک از فعالیت ها بدست داده شود.

بنابراین در روشهای سنتی، گزارشگیری اساساً برحسب دوایر صورت می پذیرد، درحالی که در رویکرد ABM گزارشگری براساس فعالیت ها انجام می گیرد

خصوصیت پراهمیت دیگر گزارشگیری بر اساس ABM این است که یک فعالیت در مجموعه واحدهایی که در انجام یک فعالیت معین مشارکت دارند ردیابی شده و جمع هزینه های مربوط به فعالیت مورد نظر در واحدهای مختلف شناسایی و منعکس می گردد. بعنوان مثال در پاسخگویی به سفارش مشتری، دوایر مختلف تولید و فروش مشارکت دارند و این دوایر می کوشند فی المثل یک سفارش معوق را تسریع نمایند و محصول را به مشتری تحویل دهند. امور مالی به ارزیابی و کنترل اعتبار مشتری می پردازد و نهایتاً واحد خدمات فروش انجام هماهنگی ها و حصول اطمینان از تحویل به موقع سفارش دریافتی را عهده دار می

حسابداری فعالیت همانگونه که از اسم آن برمی آید سیستمی است که فعالیتها، هزینهها و ویژگیهای فعالیتها و درآمدهای هر واحد، هر مرکز هزینه یا گروهی از کارکنان را در یک سازمان معین و گزارش می کند. به عبارت دیگر حسابداری فعالیت به شناسایی مجموعه ای از تکنیکهای طراحی شده در حسابداری مدیریت می پردازد که تاکیدشان بر فعالیتهاست. این تکنیکها عمدتاً شامل سیستم تولید بهنگام، هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه یابی هدف و هزینه یابی کایزن است.

در بازارهای رقابتی توسعه یافته جهانی، نیاز سازمانها به منظور سازگاری با محیط رقابتی، پویا و پیچیده امروزی به منظور بقاء امری بدیهی است. در این راستا سیستمهای اطلاعاتی زیادی جهت هزینه یابی خدمات و محصولات، تهیه بودجه، کاهش هزینهها، بهبود مستمر، ارزیابی عملکرد و... و نهایتاً افزایش ارزش، ارائه شده است. سیستمهای سنتی هزینه یابی با استفاده از چند محرک هزینه ۱ گزارشات مالی و بودجه ای را به طور گمراهانه پشتیبانی می کرده و اطلاعات تحریف شده ارائه می دادند. در چنین فضایی سازمانها بطور فزاینده در پی اصلاح سیستمهای هزینه یابی خود شدند. مقصود از یک سیستم هزینه یابی اصلاح شده، سیستمی است که ناهمگونی مصرف منابع به وسیله خدمات، محصولات یا مشتریان را به گونه ای بهتر اندازه گیری نماید و همچنان افزایش رقابت و پیشرفت تکنولوژی و فن آوری اطلاعات عاملی تعیین کننده در طراحی چنین سیستمی بود.

مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) رویکرد فلسفه مدیریتی است که ضمن آن بنگاه اقتصادی به مثابه مجموعه ای از فعالیت های به هم پیوسته در نظر گرفته می شود که فعالیت ها در نهایت باید در خدمت ارزش آفرینی برای مشتریان قرار گیرند. مدیریت بر

- تشخیص یا حذف هزینه‌هایی که مربوط به فعالیت های غیر ارزش زا هستند؛
- ایجاد فرایندها و فعالیت های که مشتری حاضر است برای آن پول پردازد؛
- تعیین معیار جهت فعالیت ها؛
- حمایت از تیم سازیتعیین کارایی و اثربخشی تمام فعالیت های انجام شده در واحد یا سازمان.

### ۲-۳- وظایف مدیریت بر مبنای فعالیت

- ۱) معرفی فعالیت های دارای ارزش افزوده و فعالیت های بدون ارزش افزوده
- ۲) مهندسی مجدد و طراحی مجدد ساختار فعالیت ها
- ۳) الگوبرداری فعالیت های با ارزش افزوده به عنوان ابزار کلیدی برای بهبود مستمر
- ۴) توسعه سیستم اندازه گیری کارایی برای بهبود مستمر

### ۳-۳- شرایط ایجاد یک سیستم حامی ABM:

- فعالیت‌های کلیدی انجام شده را تعیین نمایند.
- محرک‌های هزینه را توسط فعالیت تعیین کنند.
- هزینه‌های سربار و هزینه های غیر مستقیم دیگر را توسط فعالیت با به کارگیری محرک های هزینه شفاف، دسته بندی کنند.
- داده‌ها را بر مبنای تقاضاهای کار با فعالیت جمع آوری کنند.
- هزینه‌ها را بر مبنای فعالیت به محصولات و مشتریان تخصیص دهند.
- اطلاعات مالی و عملیاتی را در سطح هر فعالیت تعیین کنند.

گردد. به این ترتیب کل هزینه پاسخگویی به سفارش مشتری از محدوده واحد خدمات فروش فراتر رفته و هزینه های ایجاد شده از این بابت در واحدهای مختلف را شامل می گردد و در نتیجه جمع هزینه های مؤثر در انجام سفارش مشتری مشخص شده و بصورت جامع به مدیریت منعکس می گردد.

با این توضیحات، روش سنتی و روش مبتنی بر ABM را می توان براساس مثال فوق بصورت زیر مقایسه نمود.

اهمیت دیگر رویکرد مدیریت بر مبنای فعالیت، شناسایی فعالیت های فاقد ارزش زایی است که در عمل به سودمندی محصول و یا خدمات نمی افزاید؛ به عبارت دیگر، فعالیت های فاقد ارزش زایی فعالیت هایی هستند که مشتری بابت آن ها حاضر نیست و وجهی پرداخت نماید، مانند بازرسی محصولات و جابه جایی مواد این گونه فعالیت ها قابل کاهش و یا حذف می باشند.

شناسائی و گزارشگری فعالیت های فاقد ارزش زایی، به مدیریت نشان می دهد که چه میزان قابل ملاحظه ای از منابع بنگاه در اثر فعالیت های فاقد ارزش زایی می تواند به هدر رود. برپایه این گزارش ها، مدیریت می تواند نسبت به حذف برخی فعالیت ها و یا کاهش هزینه آن ها اقدام نماید. اعمال مدیریت بر مبنای فعالیت مستلزم بکارگیری دو تکنیک هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC) و بودجه بندی بر مبنای فعالیت (ABB) می باشد که به اختصار به معرفی آن ها پرداخته شد.

### ۳-۱- اهداف مدیریت بر مبنای فعالیت:

- بهبود منافع با معرفی فرصت های ارزش آفرین؛
- اندازه گیری هزینه منابعی که در اجرای فعالیت های اصلی واحد یا سازمان مصرف می شوند؛

## ۳-۴- مراحل هشتگانه ABM در سیستمهای بانکی

- ۱) تعریف دامنه پروژه؛
- ۲) شناسایی فعالیتها، منابع و شاخصهای ستاده؛
- ۳) تحلیل جریان عملیاتی فرایند؛
- ۴) جمع آوری داده ها و شناسایی نقشهای رابط میان داده ها؛
- ۵) تهیه یک مدل کامپیوتری؛
- ۶) ارزش گذاری و اعتبار دادن به مدل؛
- ۷) تعبیر و تفسیر اطلاعات جدید؛
- ۸) اجرا.

## ۳-۵- دلایل به کارگیری ABM در سیستم بانکداری نوین:

- ✓ قیمت گذاری مجدد محصولات و بهینه سازی طراحی محصول جدید؛
- ✓ کاهش هزینه ها؛
- ✓ اثرگذاری بر برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی.

## ۳-۶- اصول اساسی ساختار ABM

- ۱) جریانهای هزینه در این مدل
- ۲) حساب های دفتر کل عمومی
- ۳) طبقه بندی هزینه ها و فعالیت ها
- ۴) تعیین هزینه ها از حساب های دفتر کل
- ۵) دانستن محرک های هزینه
- ۶) تغییر پذیری محرک هزینه
- ۷) تعیین کردن هزینه ها از حساب های دفتر کل به فعالیت ها
- ۸) تعیین دوباره هزینه های واحدها به سایر واحدها
- ۹) ارزش زایی محصول و مشتری
- ۱۰) استفاده از واحد هزینه برای تجزیه و تحلیل

## ۳-۷- ویژگی های ABM در تعامل با ABC

- مدل ABM نتیجه به کارگیری موفقیت آمیز ABC بوده است.
- مدل ABM بعد پویای تازه ای از لحاظ بهبود مستمر فعالیت ها به ABC اضافه کرده است.
- مدل ABM اطلاعات مورد نیاز خود را از ABC می گیرد.

مدیریت بر مبنای فعالیت بر مدیریت فعالیت ها جهت کاهش بهای تمام شده تاکید دارد. هزینه یابی بر مبنای فعالیت بر ایجاد ارتباط بین هزینه های سربرار و فعالیت ها تاکید می کند... ABC جزئی از ABM است و در ABM شناسایی و تحلیل فعالیت ها جهت تحقق اهداف است؛ و آخر در ABC شناسایی و تحلیل فعالیت ها به منظور تعیین هزینه هر فعالیت است.

بهای تمام شده خدمات در بانکداری سنتی فوق العاده افزایش یافته است و قابل مقایسه با بانکداری الکترونیکی نیست. با انجام یک تحقیق ساده می توان میزان صرفه جویی حاصل از بکارگیری بانکداری نوین را با روش هزینه یابی مبتنی بر کارسنجی و فعالیت سنجید. هزینه یابی بر اساس مدل های کارسنجی، روشی است که تمام فرآیندهای عملیاتی، نظارتی و مدیریتی هر محصول و خدمت را به تفکیک و بر اساس زمان مورد نیاز هر فرآیند به منظور ارائه به مشتری محاسبه می کند. هزینه یابی مبتنی بر فعالیت در بانکداری، محاسبه هزینه محصولات و خدمات بانکی به نحوی است که شامل اجزای هزینه های برآمده از فعالیت های مربوط به توسعه، نظارت و فروش این نوع از محصولات و خدمات می شود.

امروزه باید بر تامین و تجهیز زیرساختهای مناسب اطلاعاتی و مخابراتی بانکها توجه دوباره نمود و

در هزینه یابی بر مبنای فعالیت ارتباطات بین هزینه های سربار و فعالیتها را کشف و ایجاد می کند به نحوی که بهتر بتوانیم هزینه های سربار را تخصیص بدهیم. مدیریت بر مبنای فعالیت روی مدیریت فعالیتها برای کاهش هزینه ها متمرکز می شود، به عبارت بهتر باید رابطه بین فعالیتها و مدیریت ها را درک کنیم و فعالیتها را به سمت کاهش هزینه ها پیش ببریم.

#### ۴-۲- مکانیزم عملکرد ABM در کنترل و اداره منابع سازمانی یک بانک

ABM معمولاً دو هدف اصلی را در سازمان دنبال می کند که عبارتند از: ۱) کنترل و اداره کردن منابع سازمانی از طریق کنترل فعالیت ها با توجه به بهبود مستمر سازمانی ۲) کاهش هزینه ها و افزایش سودآوری سازمانی که از بهبود بخشیدن به فعالیت ها و کاهش فعالیت ها بدون ارزش افزوده حاصل می شود. پیش نیازهای اصلی نظام جامع مدیریت بر مبنای فعالیت:

- شناخت کامل از بانک
- شناخت کامل از عملیات بانکداری
- رفتارهای مدیریتی مناسب و مثبت گرای
- انعطاف سازمانی
- زمینه های فرهنگی سازمانی کارکنان (اخلاق سخت کوشی) زنجیره نظم سازمانی

زیر ساختهای نظام جامع مدیریت بر مبنای فعالیت: حسابداری فعالیت همانگونه که از اسم آن برمی آید سیستمی است که فعالیتها، هزینه ها و ویژگیهای فعالیتها و درآمدهای هر واحد، هر مرکز هزینه یا گروهی از کارکنان را در یک سازمان معین و گزارش می کند. به عبارت دیگر حسابداری فعالیت به

زیرساختهای مناسبی برای کارکرد شبکه ها، طراحی و ساخت فضاهای عملکردی (معماری) جهت ارائه خدمات الکترونیکی و آماده سازی شعبه های بانک بمنظور ارائه خدمات جدید را بوجود آورد. با ورود فناوری اطلاعات به صنعت بانکداری باید به پرسنل در جهت بالا بردن مهارت نیروی انسانی آموزش داده شود تا از صرف وقت و هزینه در شعب بانکها جلوگیری بعمل آید.

شبکه بانکی کشور باید در جستجوی راهی باشد که چه خدماتی را می توان به فضای مجازی منتقل کرد و در این فضای نوین چگونه می توان مشتریان خود را حفظ نمود و به آنان احساس امنیت داد. با این کار از فعالیت های اضافی به صورت دستی جلوگیری می شود و کارها به نرم افزار و شبکه سپرده می شوند که در نهایت از فعالیت های اضافی می کاهد. متناسب با پیشرفتهای جدید، بانکداری نیز تغییراتی نموده است و کارکرد شعب از فعالیت های صرفاً مرتبط با دریافت و پرداختهای رایج انواع قبوض به فضای تعامل اقتصادی تغییر یافته است که در آن کارشناسان در مسائل مالی و اقتصادی مشاوره های ارزنده ارائه می نمایند و وقت و هزینه بانک صرف صدور حجم زیادی از اسناد در طول روز نمی شود. بانکها می توانند با گسترش و تعمیم اتوماسیون اداری در جهت کاهش هزینه های ناشی از مکاتبات و مراجعات حضوری گام بردارند. مطالعات و بررسی های اصولی مورد نیاز است تا استانداردهای خدمات موجود بهبود و ارتقا یابند که این امر موجب اعمال مدیریت زمان در جهت تسریع در روند رسیدگی به نیازهای مشتری می گردد.

#### ۴- یافته های پژوهش

۴-۱- تفاوت بین هزینه یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت در سیستم بانکی چیست؟

خرید، کاهش یا حذف موجودیهای انبار در هر مرحله ای از عملیات بانکی می باشد. بدیهی است که هر چقدر این فرآیند سریعتر، کم هزینه تر و با کیفیت بالاتری انجام شود در نهایت به هدف اصلی سازمان انتفاعی (بانک) که همان سوددهی است منجر خواهد شد. چه بسا سازمانهایی وجود دارند که عامل کاهش هزینه و در نتیجه سودآوری خود را در فرآیند سفارش، خرید، حفظ و نگهداری، تحویل و مراقبت مناسب از تجهیزات و ملزومات خود می بیند. یکی از موارد بسیار مهم وجود برنامه ای جهت تخمین نیازهای مراکز صف و ستاد است.

برای تهیه این برنامه اولاً بایستی بانک اطلاعاتی مناسب در اختیار داشت، ثانیاً تحلیل آماری و علمی مناسبی بر روی داده های جمع آوری شده صورت گیرد. نرم افزاری کردن فرآیند ثبت روند سفارشات و طرحهای پیشنهادی، قراردادهای، کمیسیون معاملات، خرید و تدارکات، ارسال سفارشات و نیز تحویل کالا به شعب می تواند بانک اطلاعاتی را فراهم سازد. همچنین اداره طرح و برنامه می تواند با همکاری واحد امور پشتیبانی بر روی مدل تحلیل داده های جمع آوری شده و تخمین میزان کالاهای مورد نیاز شعب و ستاد اقدامات موثر را انجام دهد.

اهداف نظام مدیریت خرید بهنگام:

- کاهش مستمر اتلاف ها
- بهبود کیفیت محصولات و خدمات بانکی
- افزایش بهره وری از طریق بهینه کردن عملیات های دارای ارزش افزوده
- شناسایی و حذف فعالیتها و خدمات بانکی بدون ارزش افزوده

نمونه های از هزینه های بدون ارزش افزوده در نظام مدیریت خرید بهنگام (JIT):

شناسایی مجموعه ای از تکنیک های طراحی شده در حسابداری مدیریت می پردازد که تاکید شان بر فعالیتهاست. این تکنیکها عمدتاً شامل سیستم تولید بهنگام، هزینه یابی بر مبنای فعالیت، هزینه یابی هدف و هزینه یابی کایزن است که به در ادامه طرح پیشنهادی شرح آنها پرداخته می شود.

#### ۴-۲-۱- مدیریت نظام مدیریت بهنگام

روش بهنگام (just in time) که علامت اختصاری آن JIT است، از ۳۰ سال قبل در ژاپن ابداع شد. فلسفه این روش بر تمرکز فعالیتها و کوششهای مدیریت در جهت روان ساختن جریان فعالیتها و حذف ضایعات در هر محدوده ممکن از سازمان تاکید دارد و بر سه نظریه اساسی به شرح زیر مبتنی است:

کلیه فعالیتهایی که منجر به افزایش در ارزش افزوده محصولات بانکی و ارائه خدمات نمی شود باید حذف شود؛ مانند زمان بازرسی زمان جابه جایی، زمان طی شده در زنجیره خرید اموال و داراییهای ثابت، بورکراسی اداری و ...

انجام صحیح امور و پرهیز از هر گونه دو باره کاری و از دست دادن مشتری.

بهبود مستمر: کوشش مستمر جهت رضایت هر چه بیشتر مشتریان از نظر تنوع خدمات بانکی، کیفیت خدمات و ...

در این سیستم، روش ارائه خدمات راروش کشتی می نامند یعنی ارائه خدمات بانکی براساس کشش بازار صورت می گیرد.

یکی از فرآیندهای پشتیبان فرآیند اصلی بانک، فرآیند تأمین و تدارک کالا و خدمات مورد نیاز کلیه بخشهای بانک است. تا زمانی که نیاز نباشد هیچ دارایی تحویل شعب نمی شود پس بنابراین هیچ دارایی خریداری نمی شود. هدف اصلی سیستم



- خرید و انبار کردن دارایی های مصرفی بدون مصرف تا ۶ ماه آینده
- نگهداری و کنترل پیشگیرانه موجودی داراییها
- تحویل به موقع نیازهای شعب
- خرید و انبار کردن داراییها و تجهیزات و اثاثیه اداری
- دنبال کردن هدف صفر کردن از دست دادن مشتری
- انبارداری و جابجایی داراییها از دفتر مرکزی ستاد به شعب
- استفاده از سیستمهای یکپارچه انعطاف پذیر در شعب
- زمان انتظار انجام عملیات توسط واحد تدارکات و کارپردازی ستاد بازرسی
- کمینه سازی زمان جذب مشتریان جدید و منابع جدید
- آرامش روانی در محیط کار
- برقراری سیستم خودکنترلی در شعب از طریق سیستمهای کنترل
- آموزش کاربران چند مهارته در شعب

#### ۴-۲-۱-۱- ابزارهای نظام مدیریت بهنگام (JIT)

وجودانگیزه قوی در کارکنان برای دنبال کردن بهبود دائمی با این شعار که حتی اگر استانداردهای بالایی اجرا شده باشد؛ هنوز استانداردهای برتری وجود دارد.

#### محدودیتهای نظام مدیریت بهنگام:

- هماهنگی واحدهای مدیریت پشتیبانی سستی در بانک با فلسفه JIT
- انگیزه های مالیاتی
- تمرکز بر یک جریان مستمر بهبودهای کوچک (کایزن) که به عنوان یکی از بهترین ابزارهای فلسفه JIT شناخته شده است
- تکیه بر قابلیت اعتماد و مداومت در تمامی ارتباط با زنجیره های عرضه محصولات بانکی
- تحمل زیان به دلیل نداشتن موجودی در نوسانات عرضه محصولات و تقاضای منابع مورد نیاز مشتریان شعب
- نیاز هماهنگی بیشتر با وظایف
- مقاومت افراد در برابر تغییر
- مدنظر قرار دادن پیشینه سازی منافع بلند مدت توسط سهامداران بانک

#### ۴-۲-۱-۲- ویژگیهای اصلی روش مدیریت بهنگام

(JIT)

- روند یکنواخت و یکسان خرید داراییهای مصرفی و ثابت
- برقراری روابط کششی نیازها و خرید و تأمین داراییها
- خرید در اندازه های مقداری کوچک
- تنظیم راه اندازی سریع و کم هزینه در محل شعب
- کیفیت داراییها
- تغییرات زیاد در شرایط اقتصادی بازار موجب تحول چشمگیر صنایع تولیدی شده است. رقابت جهانی همراه با نوآوریهای سریع در فن آوری، وضعیت تولید را با تغییرات عمده ای مواجه کرده است. به موازات تغییر سیستمهای تولیدی، حسابداری مدیریت نیز درحال تغییر است. بسیاری از واحدهای انتفاعی سیستمهای سستی هزینه یابی خود را با سیستمهای مدیریت هزینه جایگزین می کنند

- \* طراحی و کاربرد ABC (۱۳۹۳) گزارش ۱۰۲  
دفتر برنامه ریزی منابع مالی و بودجه
- \* جعفری، مصطفی. اخوان پیمان (۱۳۸۵) مدیریت  
بر مبنای فرایند/ تدبیر شماره ۱۴۰
- \* نمازی، محمد (۱۳۸۸) بررسی سیستم ABC در  
حسابداری مدیریت
- در سیستم مدیریت هزینه، هزینه هریک از  
فعالیت‌های عمده اندازه گیری، هزینه های بدون ارزش  
افزوده مشخص و فعالیت‌های موجد بهبود عملکرد  
تعیین می شوند. تأکید بر سیستم مدیریت هزینه  
موجب می شود که توان رقابت واحد انتفاعی افزایش  
یابد و بتواند محصولاتی را با کیفیت بهتر و کمترین  
بهای تمام شده ممکن تولید کند.

در مجموع:

اهمیت بهای تمام شده ارزش زا در مدیریت  
هزینه و تصمیم گیری ارزش آفرینی کسب و کار  
اقتصادی در محیط اقتصادی پویا نیاز به تبیین رویکرد  
جدید دارد.

هزینه یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای  
فعالیت از ابزارهای مدیریت هزینه در محیط اقتصادی  
پویا جهت خلق ارزش و توانمند ساختن بنگاه های  
اقتصادی است

#### فهرست منابع

- \* رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۷) کتاب  
مدیریت بر مبنای فعالیت، مدیریت برمبنای  
فعالیت
- \* شباهنگ، رضا (۱۳۷۰) کتاب حسابداری مدیریت،  
چاپ سوم
- \* میر علوی، سید حسین (۱۳۸۰) دانش حسابداری،  
دیوان محاسبات استان گیلان
- \* عزیزی احمد. مدرس؛ احمد (۱۳۹۰) «هزینه یابی  
بر مبنای فعالیت» نشریه شماره ۱۴۰ سازمان  
حسابرسی، دی ماه ۱۳۷۹
- \* ۵- رحمانی؛ علی. مهتدی؛ اعظم (۱۳۹۲) مقاله  
کاربرد هزینه یابی بر مبنای فعالیت در موسسات  
مالی
- \* بودجه بندی عملیاتی (۱۳۹۴) گزارش ۱۰۱ دفتر  
برنامه ریزی منابع مالی و بودجه