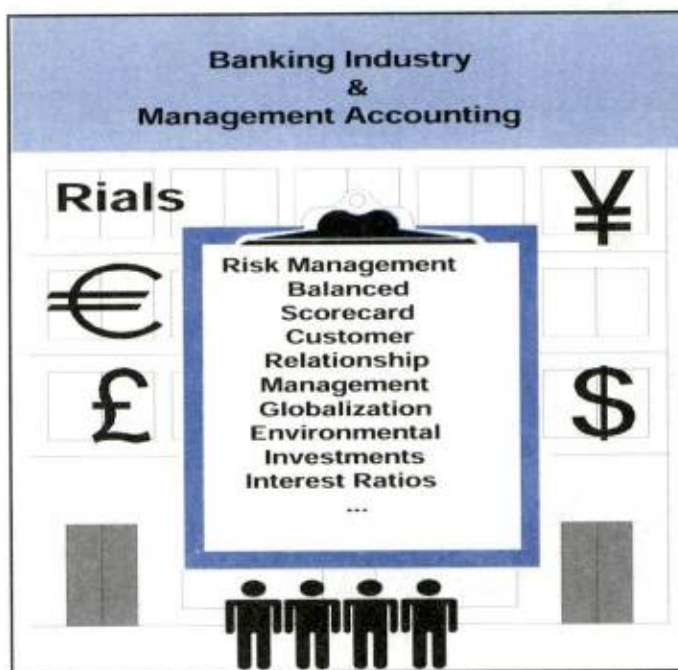


# حسابداری مدیریت و صنعت بانکداری\*

ابوالقاسم فخاریان

مقدمه

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



پراکندگی 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 پایداری مشتریان (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 به‌صورت اجمالی می‌پردازد و نقش حسابداری مدیریت را در این تحول باز می‌گوید.

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،

ویژگی‌های صنعت بانکداری

برای معرفی نقش و جایگاه حسابداری مدیریت در صنعت

(به عنوان مثال، ابتدا حساب جاری و یا پس انداز افتتاح می شود و در نتیجه فروش انجام می یابد ولی تولید و ارائه خدمات متعاقب آن در طول زمان رخ می دهد).

(ب) در تولید صنعتی، سود با فروش محصول ایجاد می شود 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 ویژگی های صنعت بانکداری به شرح فوق، در ادامه مقاله به تشریح استراتژی ارزش آفرینی در صنعت بانکداری و نقش حسابداری مدیریت در پیشبرد استراتژی ها پرداخته خواهد شد. مقدمتاً ضروری است به معرفی ماموریت (Mission) یک بانک تجاری که استراتژی برپایه آن معماری می شود بپردازیم. مدل نمونه از ماموریت یک بانک تجاری می تواند به شرح زیر تبیین گردد.

- رشد کسب و کار بانک با هدف اصلی به حداکثر رسانی ارزش برای سهامداران؛
- تبدیل شدن به "بانک خدمتگذار" و عرضه انواع محصولات به مشتریان در هر نقطه و هر زمان؛
- اداره بانک به صورت یک بانک تجاری پویا، در کلاس جهانی و مشتری مدار؛
- بهبود و ارتقاء زیر ساخت ها و فرایندهای بانک به منظور رقابت موثر با رقبای؛
- ارتقاء کیفیت مدیریت ریسک.

با تعریف ماموریت به شرح فوق، استراتژی یک بانک تجاری را می توان در قالب نمودار زیر نشان داد. در تدوین استراتژی بانک ها، مدیریت ریسک، عنصر اصلی و پراهمیت است که نادیده گرفتن آن می تواند پیشبرد و تحقق استراتژی را با مخاطرات جدی و عدم توفیق مواجه سازد. با فرض اداره بانک بر مدار استراتژی و هدف ارزش آفرینی برای همه ذی نفع ها 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 می باشند، به منظور افزایش ارزش آفرینی برای مشتریان طی دوره مناسبات تجاری آنان با بانک و نهایتاً حفظ و نگهداری مشتریان. امروزه دیگر توجه اصلی بانک ها معطوف به پرتفوی محصولات (خدمات) نیست بلکه جلب و حفظ مناسبات با مشتریان نقطه ی تمرکز بانک ها قرار گرفته است که عمدتاً با تدابیری مانند عرضه محصول ارزشمند در زمان

بانکداری ابتدا ضروری است با ویژگی های عمده صنعت بانکداری از منظر نظام حسابداری مدیریت و تأثیراتی که این صنعت می تواند بر کارکرد حسابداری مدیریت به جا گذارد آشنا شویم:

- صنعت بانکداری بیش از هر چیز مبتنی بر زمان است و لذا موفقیت در این صنعت به میزان زیادی بدین امر بستگی دارد که با کم ترین هزینه و صرف وقت، بیش ترین ارزش ایجاد گردد.
  - در صنعت بانکداری ما با تنوع محصولاتی روبه رو هستیم که از تغییرپذیری دائمی برخوردار است. نیازهای گوناگون مشتریان بانک ها و رقابت نزدیک بین بانک ها و تحولات فناوری پاسخ گویی به این نیازها و لذا افزودن دائم به دامنه ی خدمات بانکی را اجتناب ناپذیر می سازد.
  - هم چنین در صنعت بانکداری حجم خدمات (تعداد مشتریان و تعداد رویدادها) بسیار قابل ملاحظه است که سرعت پردازش رویدادها و عملیات را پراهمیت می سازد.
  - مشتریان سودده هزینه ی مشتریان زیانده را پوشش می دهند. در بسیاری از بانک ها بالغ بر ۸۰٪ مشتریان دارای مانده حساب های اندک ولی پرگردش هستند که در نتیجه برای بانک منشا زیان هستند، در حالی که ۲۰٪ مشتریان با مانده حساب های قابل ملاحظه و کاملاً سودآور (در قیاس با گردش عملیات) زیان گروه اول را جبران می نمایند. با توجه به این واقعیت، در بانک ها قیمت گذاری خدمات قابل ارائه به مشتریان با هزینه انجام خدمات به آنها تناسب ندارد.
  - در صنعت بانکداری با تنوع و دامنه ی قابل توجه ریسک روبه رو هستیم. مواجه بودن با ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک نقدینگی، ریسک عملیاتی، ریسک نام و اعتبار بانک در کنار ریسک های عمومی (اقتصادی، محیطی، سیاسی و غیره)، مقوله ی مدیریت ریسک را در بانک ها به عنوان یک امر اساسی مطرح می سازد.
  - شدت رقابت بین بانک ها به لحاظ تعدد بانک ها، شعب و مشابهت محصولات.
  - پراکندگی جغرافیایی دامنه ی عملیات و لزوم ایجاد تعادل بین استقلال و تفویض اختیار با لزوم کنترل توسط مرکز.
  - تأثیرات قابل ملاحظه فناوری اطلاعات و ارتباطات و به جریان افتادن نظام های بانکداری الکترونیکی.
  - لزوم انجام معاملات بین المللی و ارتباط های جهانی با بنگاه های اقتصادی و سایر بانک ها در سراسر جهان.
- اما دو ویژگی پراهمیت دیگر بانک ها که باید در مقایسه با محیط های تولید صنعتی مورد تأکید بیشتر قرار گیرد به شرح زیر می باشد:
- الف) در تولید صنعتی، تولید محصول قبل از فروش انجام می شود و هزینه های تولید قبل از فروش صورت می پذیرد در حالی که در بانک ها فروش قبل از فرایند تولید انجام میابد

می شود. با افزایش بی ثباتی شرایط کسب و کار و دامنه‌ی تغییرپذیری بنگاه‌ها و هم چنین 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 "کمینه بازل" تدوین کرده است، به کارگیری سیستم‌های جامع تر 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.

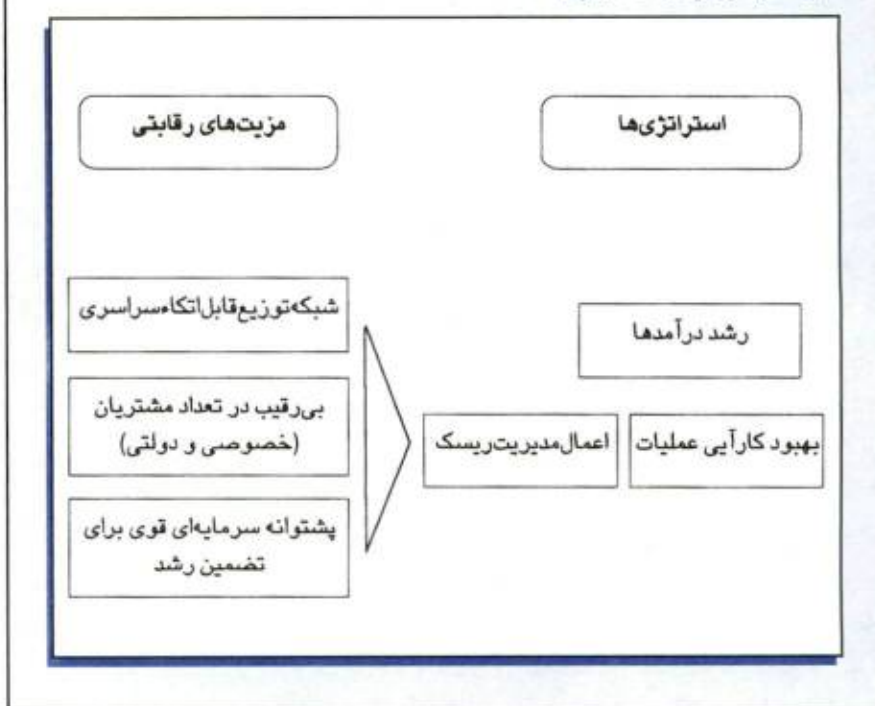
۳- ریسک نقدینگی: مخاطرات احتمالی ناتوانی بانک در تامین نقدینگی برای تادیه یا تبدیل دیون حال شده (ریسک کفایت سرمایه).

۴- ریسک عملیاتی: که ریسک از نارسایی در نظام‌های عملیاتی و کارآیی 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 به عهده 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 به قرار زیر بوده است. افزایش بهره‌وری از ۳۰٪ به ۸۵٪؛ ۴۰٪ رشد؛ و سالیانه ۵ میلیون دلار صرفه‌جویی در هزینه‌ها.

#### مدیریت ریسک و 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

#### هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت

هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت عبارت است از برقراری ارتباط

سپرده شد (مانند خدمات رایانه‌ای) و ۳) توسعه‌ی عرصه‌ی 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 متوازن در بانک‌ها

کاپلان و نورتون در عرصه‌ی حسابداری مدیریت تحقیقی را با به‌کارگیری ارزیابی متوازن در بانک مترو (Metro) انگلیس انجام دادند. خلاصه‌ی این تحقیق می‌تواند به‌عنوان نمونه‌ای از آثار به‌کارگیری 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 به‌صورتی 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 کاوی: بانک مترو

مشکلات بانک مترو، قبل از به‌کارگیری ارزیابی متوازن به‌قرار زیر بود:

- اتکاء به یک محصول عمده (پس‌اندازها)،
- 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 به‌عنوان 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.

به‌منظور سنجش پیشبرد استراتژی‌های فوق استفاده از روش ارزیابی متوازن در بانک در دستور قرار گرفت و با به‌کارگیری مجموعه‌ی این تدابیر برمشکلاتی که ادامه‌ی حیات بانک را با مخاطره روبه‌رو ساخته بود غلبه شد.

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 به‌کار برده می‌شود. برای آشنایی دقیق‌تر با کاربرد هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت در نظام بانکی، تجربه آزموده شده به‌کارگیری این ابزار را در یک بانک متوسط در انگلیس بررسی می‌نماییم. بانک مورد نظر ابتدا فرایند استقرار و بهره‌برداری از نظام هزینه‌یابی هدف را به‌شرح 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 به‌قرار 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 به‌عنوان هزینه‌های دوره از سود و زیان کسر شد. براساس به‌کارگیری نظام هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (با مشخصات فوق) نتایج عمده‌ی زیر به‌دست 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 به‌دست آمده فوق در بانک مورد نظر، ۱) ارائه‌ی برخی خدمات حذف شد، ۲) ارائه‌ی برخی خدمات به بیرون