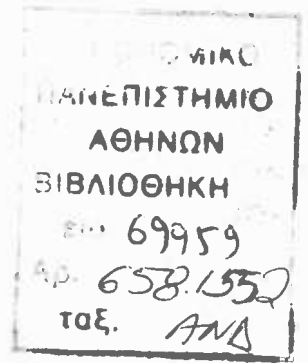


**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ  
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



**“ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ  
ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
(CONTROLLING COMPONENT) ΤΟΥ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ SAP “**

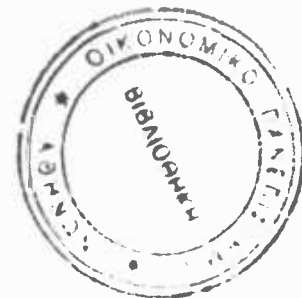
**ΜΙΧΑΛΗΣ ΑΝΔΡΟΥΛΑΚΗΣ**

Διατριβή υποβληθείσα

προς μερική εκπλήρωση των απαραίτητων προϋποθέσεων  
για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ :**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. Γ. ΒΕΝΙΕΡΗΣ**



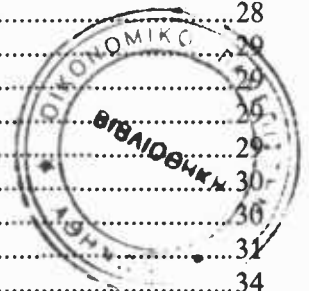
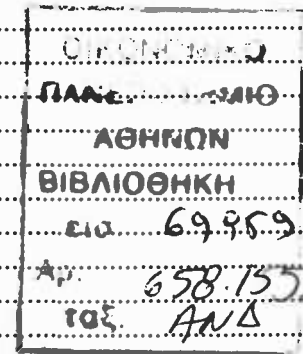
**Αθήνα, Ιούλιος, 2001**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Α ΜΕΡΟΣ :ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....</b>	<b>5</b>
Εισαγωγή.....	5
Ορισμοί Ενοιών Συστήματος Κοστολόγησεως.....	7
1. Προϊόν.....	7
2. Όγκος Προϊόντος.....	8
3. Δεξαμενή.....	9
4. Τεκμαρτά Επιτόκια- Τεκμαρτοί Τόκοι.....	10
5. Κέντρο Ευθύνης.....	11
6. Τα κέντρα κέρδους.....	12
7. Κέντρα εξυπηρέτησης.....	12
8. Κέντρα Κόστους.....	12
9. Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης.....	12
10. Δαπάνη.....	13
11. Άμεση Δαπάνη.....	13
12. Βάση Μερισμού.....	13
13. Ωριαίο Κόστος.....	14
14. Διαδικασία.....	14
15. Δραστηριότητα.....	15
16. Πρότυπος χρόνος δραστηριότητας.....	15
Αξιολόγηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από το Σύστημα Κοστολόγησεως.....	16
Αξιολόγηση του ως Αυτόνομο Σύστημα.....	16
(i) Τιμολογιακή Πολιτική.....	16
(ii) Βελτίωση διαδικασιών.....	19
Αξιολόγηση του ως Επιμέρους Σύστημα.....	19
(i) Σύστημα Προϋπολογισμού.....	19
(ii) Πρότυπο Κόστος Προϊόντων.....	19
(iii) Αξιολόγηση Επάρκειας Πόρων και Μέσων για την Κάλυψη των Λειτουργικών Αναγκών της Τραπέζης.....	19
(iv) Ανάλυση αποκλίσεων.....	21
(v) Ανάλυση Κερδοφορίας.....	22
Λειτουργίες και Επεξεργασίες Συστήματος Κοστολόγησεως.....	25
Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων - Λειτουργίες Συστήματος Κοστολόγησεως Κεφαλαίων.....	25
(i) Μέθοδος - Αρχές.....	25
(ii) Βασικά Σημεία Μεθόδου.....	25
(iii) Λόγοι Επιλογής Μεθόδου.....	26
(iv) Βήματα Μεθόδου Κοστολόγησεως Κεφαλαίων.....	26
(v) Ροή Κεφαλαίων και Κόστος κεφαλαίων σε μία Τράπεζα.....	28
Σύστημα Λειτουργικού Κόστους-Λειτουργίες Συστήματος Λειτουργικού Κόστους.....	29
(i) Μέθοδος - Αρχές.....	29
(ii) Λόγοι Επιλογής Μεθόδου.....	29
(iii) Βασικά Σημεία Μεθόδου.....	29
(iv) Κύκλοι Εργασίας.....	30
(v) Βήματα Κύκλου Υπολογισμού Προϋπολογιστικού Κόστους.....	36
(vi) Βήματα Κύκλου Υπολογισμού Απολογιστικού Κόστους.....	31
Πληροφοριακές Καταστάσεις Συστήματος Κοστολόγησεως Κεφαλαίων.....	34
Ιστορικό Κόστος Εισροών Δεξαμενών.....	34
Ιστορικό Τεκμαρτό Κόστος Χρηματοδότησης Δεξαμενών.....	35
Περιθώριο Τόκων Μονάδων Τραπέζης.....	36
Περιθώριο Τόκων Προϊόντος Τραπέζης.....	37
Περιθώριο Τόκων Πελάτη Τραπέζης.....	37
Ανάλυση- Ερμηνεία Αποκλίσεων Δεξαμενών.....	38
Πληροφοριακές Καταστάσεις Συστήματος Λειτουργικού Κόστους.....	40
Προϋπολογιστικό Κόστος Διαδικασίας.....	40
Πρότυπο Κόστος.....	40
Μέσο Κόστος.....	40



Άμεσο Κόστος .....	41
Συνολικό Κόστος .....	41
Προϋπολογιστικό Κόστος Προϊόντος .....	41
Προϋπολογιστικό Κόστος Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης .....	42
Προϋπολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Επιμερισμό Δαπανών .....	43
Προϋπολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ).....	44
Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ).....	45
Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ).....	46
<b>Β ΜΕΡΟΣ : ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΤΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟ</b>	
ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΥΤΩΝ .....	57
Επισκόπηση και Ανάλυση των Συστημάτων και των Διασυνδέσεων τους πριν την εγκατάσταση του SAP ...	57
Διασύνδεση On-Line – ΣΚΚ (Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων) .....	57
Διασύνδεση On-Line – ΣΛΚ (Σύστημα Λειτουργικού Κόστους).....	57
Διασύνδεση On-Line – ΠΛΣ (Πληροφ. Σύστ. Διοίκησης ) .....	57
Διασύνδεση ΣΚΚ (Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων) - ΠΛΣ (Πληροφ. Σύστ. Διοίκησης ) .....	57
Διασύνδεση ΠΛΣ(Πληροφ.Σύστ.Διοίκησης ) – ΣΔΚΑ (Σύστ. διαχείρ. Κινδύνου αγοράς) .....	57
Θέση του SAP στην νέα εικόνα των συστημάτων που αφορούν το κοστολογικό μοντέλο .....	60
<b>Γ ΜΕΡΟΣ : ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ SAP ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	
Γενικά .....	62
Κόστος .....	63
Παρακολούθηση Λειτουργικού Κόστους.....	63
Παρακολούθηση Κόστους Κεφαλαίων .....	63
Έσοδα .....	63
Παρακολούθηση Μικτών Εσόδων προ Τόκων.....	63
Οργανωτικές Δομές Τράπεζας .....	63
Περιγραφή Δομών της Βασικής Ιεραρχίας.....	65
Λογιστική Κέντρων Κόστους.....	69
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	69
Μερισμοί Κόστους και λοιπές Περιοδικές Κινήσεις.....	70
Κανόνες Μερισμού.....	71
Λογιστική Κέντρων Κέρδους .....	72
System Design .....	72
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	73
Εταιρικά Έξοδα και Παροχές Στελεχών – OVERVIEW.....	73
Κάρτες Στελεχών (Corporate) .....	73
Κάρτες Στελεχών (Corporate) .....	74
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	75
Γενικά Έξοδα .....	78
Κινητά Τηλέφωνα .....	80
Έξοδα Εκπαίδευσης (εκτός τράπεζας).....	82
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	82
(i) Τεχνικά Έργα.....	83
(ii) Έργα Συντήρησης.....	83
(iii) Έργα Προμηθειών .....	84
(iv) Έργα Πληροφορικής.....	84
(v) Έργα Πληροφοριακού Εξοπλισμού και Αναλωσίμων.....	84
(vi) Έργα Εσωτερικής Οργάνωσης, Εκπαίδευσης & Προβολής.....	84
System Design .....	85
Α. Μεταφορά δεδομένων από το τοπικό σύστημα στο R/3.....	86
Β. Απ' ευθείας καταχώριση δεδομένων στο R/3 .....	86
Γ. Συνδυαζόμενες εγγραφές μέσω μεταφοράς δεδομένων και απ' ευθείας καταχωρίσεων στο R/3.....	86
Παρακολούθηση Προϋπολογιστικών Δαπανών .....	88
System Design .....	88
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	88
Παρακολούθηση Προϋπολογιστικών Εσόδων .....	89
System Design .....	89
Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα.....	89

## Περίληψη

Η σημασία της κοστολόγησης για μια επιχείρηση είναι φανερά πολύ μεγάλη. Η επίγνωση του κόστους, η χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής στη συνέχεια, η ανάλυση κερδοφορίας είναι αυτά που καθιστούν την κοστολόγηση κρίσιμο εργαλείο πορείας στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι η κοστολόγηση σε μία τράπεζα.. Έτσι αρχικά, περιγράφεται το κοστολογικό μοντέλο που αφορά μία τράπεζα, έπειτα παρουσιάζεται το μηχανογραφικό περιβάλλον που υποστηρίζει αυτό το μοντέλο, και τέλος αναλύεται πως εξυπηρετείται αυτό το μοντέλο από ένα συγκεκριμένο ERP (Enterprise Requirement Processes) σύστημα, το SAP. Στόχος της εργασίας να κατανοήσει ο αναγνώστης της, τι περιλαμβάνει η ανάλυση του κόστους σε μία τράπεζα, τι μηχανογραφική υποστήριξη απαιτεί αυτή, ποες είναι που υπάρχουν, αλλά και να έχει μια επαφή με το τμήμα του συστήματος SAP που αφορά την κοστολόγηση.

Έτσι, η εργασία αυτή αποτελείται από τρία κύρια μέρη.

Στο **πρώτο μέρος** γίνεται η περιγραφή του **κοστολογικού μοντέλου** της τράπεζας.

Αρχικά γίνεται μια **αξιολόγηση** του συστήματος, όπου αναφέρεται η αξιοποίηση του, δηλαδή το που χρησιμοποιείται, για ποιους λόγους εγκαταστάθηκε, και τι καλείται να προσφέρει.

Ακολουθεί μία παράθεση **ορισμών των εννοιών** που θα χρησιμοποιηθούν στην επεξήγηση του κοστολογικού μοντέλου, έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρη η χρησιμοποίηση αυτών των εννοιών.

Στην συνέχεια αναφέρονται οι **λειτουργίες και επεξεργασίες** του συστήματος. Το κοστολογικό μοντέλο της τράπεζας καλείται να προσδιορίσει και το κόστος κεφαλαίων και το λειτουργικό κόστος της τράπεζας. Για καθένα από αυτά λοιπόν, αναφέρονται η μέθοδος υπολογισμού με τις αρχές που περιλαμβάνει αυτή, τους λόγους επιλογής της μεθόδου, αλλά και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά την υλοποίηση της.

Έπειτα, αναφέρονται οι **πληροφοριακές καταστάσεις** που αφορούν το κόστος κεφαλαίων, αλλά και το λειτουργικό κόστος. Γίνεται ανάλυση αυτών των καταστάσεων, και όπου χρειάζεται επεξηγούνται επιπρόσθετα έννοιες που χρησιμοποιούνται.

Στο **δεύτερο μέρος** παρουσιάζεται το μηχανογραφικό περιβάλλον σχετικά με το κόστος πριν από την εγκατάσταση του SAP, πως διαφοροποιήθηκε με την εγκατάσταση του SAP, και ποιες ήταν οι δυσκολίες στην κατάσταση αυτή.



Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζεται η **εμπλοκή του συστήματος R/3** στο παραπάνω κοστολογικό μοντέλο. Έτσι αναφέρεται, ότι το SAP R/3 δεν θα εμπλακεί στον προσδιορισμό του **Κόστους Κεφαλαίων**. Θα καλύψει όμως το **Λειτουργικό κόστος** της τράπεζας καθώς και την παρακολούθηση των μικτών προ τόκων εσόδων (π.χ. προμήθειες , εισπρατόμενα ενοίκια) της τράπεζας. Η οργανωτική δομή της τράπεζας θα απεικονισθεί στο σύστημα σαν ιεραρχία κέντρων κόστους και κέρδους αντίστοιχα. Τα κέντρα αυτά δεν είναι τίποτα άλλο από τα μέρη στην τράπεζα όπου πραγματοποιούνται κόστη ή έσοδα. Κατά τις συναλλαγές ή τις απευθείας λογιστικές εγγραφές τα κέντρα αυτά θα συλλέγουν τα σχετικά κόστη και έσοδα και θα τα παρουσιάζουν στις δομές που αυτά αφορούν. Για την ορθότερη απεικόνιση χρησιμοποιούνται μερισμοί και άλλες περιοδικές κινήσεις. Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι υπό τον **τίτλο λογιστική Κέντρων Κόστους , Λογιστική Κέντρων Κέρδους, Κανόνες μερισμού**.

Ακόμα , περιοχές εξόδων που καλύπτονται ανεξάρτητα από την παραπάνω δομή και εργαλεία, είναι τα **εταιρικά έξοδα και λοιπές παροχές στελεχών**, καθώς και τα **έργα** που λαμβάνουν χώρα στην τράπεζα.

Όσον αφορά τα εταιρικά έξοδα και παροχές στελεχών, πρόκειται για: έξοδα καρτών, έξοδα αυτοκινήτων, κίνησης, γενικά έξοδα, έξοδα κινητών τηλεφώνων, έξοδα εκπαίδευσης. Για την παρακολούθηση των παραπάνω εξόδων, θα χρησιμοποιηθεί το εργαλείο των Εσωτερικών Εντολών και για τα έξοδα εκπαίδευσης, το εργαλείο των Κανόνων Μερισμού.

Τα είδη των έργων που λαμβάνουν χώρα στην τράπεζα, είναι τα Τεχνικά έργα, τα έργα συντήρησης, τα έργα Προμηθειών ,τα έργα Πληροφορικής, τα έργα Πληροφοριακού Εξοπλισμού και αναλωσίμων ,τα Λοιπά Έργα Εσωτερικής Οργάνωσης, Εκπαίδευσης και Προβολής. Για την απεικόνιση των τραπεζικών έργων θα χρησιμοποιηθούν **τα εργαλεία των Έργων, των Εσωτερικών Εντολών και των Κανόνων Μερισμού του συστήματος R/3** (SAP terms: PS-WBS, PS-Projects, CO-OM, CO-Tracing Factors).

Τέλος, θα πραγματοποιηθεί και η κάλυψη της **προϋπολογιστικής παρακολούθησης δαπανών και εσόδων**, όπου τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι λογιστική κέντρων κόστους και κέρδους, οι εσωτερικές εντολές, και τα σχετικά προφίλ προγραμματισμού.

## Α ΜΕΡΟΣ : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

### Εισαγωγή

Η παρουσίαση αυτή γίνεται σε δύο μέρη:

- Μια γενική ανασκόπηση του συστήματος υπό το πρίσμα της θέσης του στο ευρύτερο πλαίσιο του Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης και
- Μια περιγραφή των λειτουργιών των καταστάσεων και των παραμέτρων του συστήματος, με έμφαση στον τρόπο αξιολόγησης, ερμηνείας και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων που παράγονται από το σύστημα.

Η περιγραφή αυτών των λειτουργιών αποτελείται από τα παρακάτω πέντε τμήματα :

1. Περιγραφή των **λειτουργιών** και των **επεξεργασιών** που διενεργούνται από το σύστημα για την μέτρηση του κόστους των κεφαλαίων και του λειτουργικού κόστους.
2. **Ορισμοί** των εννοιών του Συστήματος Κοστολογήσεως
3. Ανάλυση των **πληροφοριακών καταστάσεων** που εκδίδονται από το Σύστημα Κοστολογήσεως **Κεφαλαίων**.
4. Ανάλυση των **πληροφοριακών καταστάσεων** που εκδίδονται από το Σύστημα **Λειτουργικού Κόστους**.

Όπως είναι φυσικό το παρόν κείμενο δεν παραθέτει όλες τις δυνατές χρήσεις των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στο Σύστημα Κοστολογήσεως. Η διαρκής ενασχόληση των στελεχών του Τμήματος Κοστολογήσεως, σε συνδυασμό με την επιπρόσθετη επεξεργασία και εκμετάλλευση των πληροφοριών που θα καθίσταται αναγκαία λόγω των μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, θα αναδείξουν νέους τρόπους αξιοποίησης των πληροφοριών.

Η εισαγωγή ενός συστήματος κοστολογήσεως επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη νοοτροπία (κουλτούρα) ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού όσον αφορά τα κριτήρια λήψης των αποφάσεων καθώς και στον τρόπο λειτουργίας. Συγκεκριμένα:

- Η εισαγωγή του συστήματος κοστολογήσεως συνδυάζεται άμεσα με την **εδραίωση της ευθύνης** για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με το κόστος.



- Η ευθύνη έχει δύο όψεις:
  - Το κόστος αποκτά τη σημασία ενός **κρίσιμου οργάνου ελέγχου πορείας** του Οργανισμού και ως εκ τούτου η ενδεχόμενη διόρθωση πορείας του κόστους συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των γενικών οικονομικών στόχων.
  - Η επίτευξη των στόχων του **κόστους** συνδέεται άμεσα με τα **αποτελέσματα** των επιφορτιζομένων με την ευθύνη κέντρων.
- **Προϋποθέσεις** : Η εφαρμογή του συστήματος στην πράξη προϋποθέτει:
  - Καθιέρωση **τυποποιημένων μέτρων** και σαφή προσδιορισμό συσχετιζομένων με το κόστος στοιχείων για την διόρθωση της πορείας.
  - Γενική αποδοχή των κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης με βάση στοιχεία κόστους και γενικώς, **κατάλληλη εξοικείωση των στελεχών** αλλά και του υπολοίπου προσωπικού με τις αρχές του κόστους.
  - Μετατροπή ορισμένων γνωστών ως τώρα στόχων σε αντίστοιχους κοστολογικούς στόχους. Μετατροπή των ποσοτικών στόχων των καταστημάτων σε ύψος κεφαλαίων καταθέσεων ή και χορηγήσεων σε αντίστοιχους στόχους κόστους. Εναλλακτικά είναι δυνατό να παραμένουν για ένα χρονικό διάστημα οι ίδιοι στόχοι αλλά ο υπολογισμός θα πρέπει πλέον να γίνει με κριτήρια επίτευξης κοστολογικών στόχων.
  - Συνεχιζόμενη, εντεινόμενη προσπάθεια κατάλληλης αξιοποίησης του συστήματος μετά την εγκατάστασή του. Αντίθετα με την περίπτωση των συστημάτων που διευκολύνουν τις καθημερινές διεργασίες, το Σύστημα Κοστολόγησεως θα απαιτήσει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για ρύθμιση, κατανόηση, προσαρμογή. Παράλληλα και η Τράπεζα θα προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της διοίκησης με άξονα το κόστος. Η προσαρμογή διέπεται από πολλούς παράγοντες εντός ή εκτός του συστήματος π.χ η διοίκηση με άξονα το κόστος εφαρμόζεται διαφορετικά αν υπάρχει εγκατεστημένο ένα πελατοκεντρικό πληροφοριακό σύστημα ή όχι. Στην πρώτη περίπτωση το κόστος παρακολουθείται σε επίπεδο πελάτη και επιτρέπεται συμψηφισμοί μεταξύ διαφόρων προϊόντων. Στη δεύτερη περίπτωση επιδιώκεται παρακολούθηση του κόστους σε επίπεδο προϊόντος.

## Ορισμοί Εννοιών Συστήματος Κοστολόγησης

### 1. Προϊόν

Ως προϊόν ορίζεται κάθε υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες της Τραπέζης και συμβάλλει στην δημιουργία λειτουργικών εσόδων για την Τράπεζα. Λειτουργικά έσοδα θεωρούνται τα έσοδα που προέρχονται από την κύρια δραστηριότητα της Τραπέζης, την χρηματοπιστωτική της λειτουργία, σε αντίθεση με τα μη λειτουργικά έσοδα τα οποία προέρχονται από λοιπές εργασίες, όπως τα έσοδα από ενοίκια ακινήτων.

Τα προϊόντα της Τραπέζης εντάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Προϊόντα που αποφέρουν πραγματικό έσοδο από προμήθειες ή τόκους. Το έσοδο μπορεί να προέρχεται από τον συναλλασσόμενο (πελάτη) ή από τρίτους, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της διάθεσης Ομολόγων Δημοσίου που το έσοδο καταβάλλεται από την Τράπεζα της Ελλάδος ως προμήθεια διαθέσεως.
- Προϊόντα που αποφέρουν τεκμαρτούς ή υπολογιστικούς τόκους έσοδα, όπως οι καταθέσεις πελατών. Τα προϊόντα αυτά προσφέρουν στην Τράπεζα κεφάλαια με μικρότερο κόστος χρήματος από αυτό που θα απαιτείτο για την άντλησή τους από την διατραπεζική αγορά και συνεπώς συμβάλουν στην δημιουργία εσόδων!!!!

Στο πλαίσιο του Συστήματος Κοστολόγησης τα προϊόντα της Τραπέζης παρακολουθούνται στα δύο επιμέρους συστήματα (κόστους κεφαλαίων και λειτουργικού κόστους) ανάλογα την φύση του εσόδου (τόκος ή/ και προμήθεια) με το οποίο συνδέονται. Ο συσχετισμός της φύσης του εσόδου του προϊόντος με το σύστημα στο οποίο παρακολουθείται το προϊόν παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:



	Προϊόν με έσοδο Από τόκους	Προϊόν με έσοδο από προμήθειες	Προϊόν με έσοδο από τόκους και προμήθειες
Σύστημα Λειτουργικού Κόστους	X	X	X
Σύστημα Κοστολογήσεως Κεφαλαίων	X		X

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το Σύστημα Λειτουργικού Κόστους (ΣΛΚ) είναι ευρύτερο του Συστήματος Κοστολογήσεως Κεφαλαίων (ΣΚΚ) και συμπεριλαμβάνει το σύνολο των προϊόντων του Συστήματος Κοστολογήσεως. Τα προϊόντα με έσοδα από τόκους παρακολουθούνται και από το ΣΚΚ και από το ΣΛΚ, ενώ τα προϊόντα με έσοδα από προμηθειές παρακολουθούνται μόνο από το ΣΛΚ. Η παραπάνω διάσταση γίνεται λόγω του ότι τα προϊόντα με έσοδα από τόκους έχουν επιτοκιακό και λειτουργικό κόστος, ενώ τα προϊόντα με έσοδα από προμήθειες έχουν μόνο λειτουργικό κόστος.

Για τις ανάγκες του ΣΛΚ το προϊόν προσδιορίζεται είτε αυτόματα μέσω των πληροφοριών που συμπεριλαμβάνονται στις εκτελούμενες συναλλαγές, είτε με την καταχώρηση του κωδικού του προϊόντος από τον ταμία κατά την διενέργεια της συναλλαγής.

Για τις ανάγκες του ΣΚΚ το προϊόν προσδιορίζεται με βάση το γενικό λογαριασμό, το είδος είδος του επιτοκίου (σταθερό ή κυμαινόμενο) την ληκτότητα, την ύπαρξη δέσμευσης από την ΤΕ και το νόμισμα (δραχμές ή ΞΝ).

Το ΣΚΚ δεν επεξεργάζεται πηγές κεφαλαίων χωρίς επιτοκιακό κόστος (float) για την Τράπεζα, όπως για παράδειγμα τα διαθέσιμα κεφάλαια από επιταγή άλλης τράπεζας. Η επιρροή αυτών των πηγών εξετάζεται από το Σύστημα Διαχείρισεως Στοιχείων Ενεργητικού Παθητικού για την αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας (liquidity risk).

## 2. Όγκος Προϊόντος

Ο προβλεπόμενος όγκος προϊόντος αποτελεί τον συνολικό αριθμό των προϊόντων που εκτιμάται ότι θα διαθέσει η Τράπεζα στους πελάτες της μέσα στην εξεταζόμενη χρήση.

Ο όγκος προϊόντος προσδιορίζεται με βάση μια συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης που σχετίζεται το προϊόν. Η μονάδα μέτρησης του όγκου του προϊόντος διαφοροποιείται ανάλογα με την φύση του, για παράδειγμα στα καταθετικά προϊόντα είναι ο αριθμός λογαριασμών καταθέσεων, ενώ στα προϊόντα κινήσεως κεφαλαίων είναι ο αριθμός επιταγών ή εντολών.

Ο προβλεπόμενος όγκος των προϊόντων που έχουν μεγάλο κύκλο ζωής, όπως τα καταθετικά προϊόντα, συμπεριλαμβάνει τον όγκο των υπαρχόντων προϊόντων και τον αριθμό των νέων προϊόντων που εκτιμάται ότι θα διατεθούν μέσα στην υπό εξέταση περίοδο. Για προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής, όπως τα προϊόντα κίνησης κεφαλαίων, ο προβλεπόμενος όγκος τους μετράται με βάση τον αριθμό των προϊόντων που προβλέπεται ότι θα εξυπηρετηθούν μέσα στην υπό εξέταση περίοδο.

### 3. Δεξαμενή

Η δεξαμενή (pool) αποτελεί μια ομαδοποίηση των συναλλαγών κεφαλαίων της Τραπεζής με βάση τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Νόμισμα.
- Ληκτότητα των κεφαλαίων.

*Τα τραπεζικά προϊόντα με αόριστη λήξη θεωρούνται ότι διαθέτουν άμεση, ή αλλιώς μηδενική λήξη.*

Τα τραπεζικά προϊόντα με ορισμένη λήξη παρακολουθούνται σε διαστήματα λήξεων (π.χ 1 έως 7 ημέρες, 7 έως 10 ημέρες).

- Είδος επιτοκίου (σταθερό ή κυμαινόμενο).

Οι συνδυασμοί ληκτότητας και είδους επιτοκίου οδηγούν σε διαφορετικές **κατηγορίες δεξαμενών**, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα. :

	<i>Σταθερό Επιτόκιο</i>	<i>Κομινόμενο επιτόκιο</i>
<i>Αόριστη λήξη</i> <i>(ταμειυτήριο, όψεως, αλληλόχρεοι)</i>	-	<i>Δεξαμενές άμεσης λήξης</i> <i>Δεξαμενές MFR)</i>
<i>Ορισμένη λήξη</i> <i>(προθεσμιακές καταθέσεις Δάνεια)</i>	<i>Δεξαμενές ορισμένης λήξης</i> <i>(Δεξαμενές CFR)</i>	<i>Δεξαμενές άμεσης λήξης</i> <i>(Δεξαμενές MFR)</i>

### **Σχήμα : Κατηγορίες Δεξαμενών**

Σε κάθε δεξαμενή ορίζονται τεκμαρτά επιτόκια μεταφοράς κεφαλαίων. Η ομαδοποίηση των ομοειδών κεφαλαίων σε δεξαμενές επιτυγχάνει τον καθορισμό τεκμαρτών επιτοκίων (επιτοκίων μεταφοράς) με ακριβή και αντικειμενικό τρόπο ο οποίος ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στην διατραπεζική αγορά. Το σύστημα των δεξαμενών είναι στην ουσία μια μεθοδολογία προσδιορισμού του τεκμαρτού επιτοκιακού εσόδου ή κόστους των κεφαλαίων που αντιστοιχούν στις συναλλαγές που εκτελούνται από το δίκτυο των καταστημάτων.

Εισροές και εκροές προς και από τις δεξαμενές αποτελούν τις πηγές και χρήσεις των κεφαλαίων που δημιουργούνται από τις λογιστικές κινήσεις του Λειτουργικού Πληροφοριακού Συστήματος της Τραπέζης. Οι κινήσεις των δεξαμενών χαρακτηρίζονται ως χρεωστικές ή πιστωτικές με τον ίδιο τρόπο που χαρακτηρίζεται η κίνηση του λογαριασμού TAMEIO σε σχέση με την πραγματοποιούμενη συναλλαγή (π.χ. συναλλαγή κατάθεση μετρητών πιστώνονται οι Καταθέσεις – χρεώνεται το TAMEIO, άρα και η αντίστοιχη δεξαμενή).

#### **4. Τεκμαρτά Επιτόκια- Τεκμαρτοί Τόκοι**

Τα τεκμαρτά επιτόκια των δεξαμενών ορίζονται με βάση τα επιτόκια της διατραπεζικής και για συγκεκριμένη ληκτότητα και νόμισμα, δηλαδή το σημείο της καμπύλης (yield curve) της αγοράς για την συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Ο υπολογισμός των τεκμαρτών επιτοκίων γίνεται με δύο επιτόκια ανά δεξαμενή. Το τεκμαρτό επιτόκιο εισροών είναι το επιτόκιο αγοράς με το οποίο αποτιμούνται οι εισροές των κεφαλαίων στις δεξαμενές του συστήματος, δηλαδή οι καταθέσεις, για τις οποίες υπολογίζεται τεκμαρτό επιτοκιακό έσοδο( γιατί τα κεφάλαια από τις καταθέσεις κοστίζουν λιγότερο από την διατραπεζική )

Το τεκμαρτό επιτόκιο εκροών είναι το επιτόκιο πώλησης με το οποίο αποτιμούνται οι εκροές

κεφαλαίων από τις δεξαμενές, χορηγήσεις, για τις οποίες υπολογίζεται τεκμαρτό επιτοκιακό κόστος. (γιατί δανείζεις με έσοδο λιγότερο από ότι με την διατραπεζική)

Η ημερομηνία διαθεσιμότητας των κεφαλαίων για την Τράπεζα συμπίπτει με την λογιστική ημερομηνία διενέργειας της συναλλαγής σε περιπτώσεις όπως η κατάθεση μετρητών ή ιδιωτικών επιταγών Τραπέζης Πίστεως και τείνει, στην ημερομηνία διαθεσιμότητας των κεφαλαίων για τον πελάτη σε περιπτώσεις όπως η κατάθεση επιταγών άλλων τραπεζών.

Η ημερομηνία διαθεσιμότητας για την Τράπεζα αποτελεί την ημερομηνία βάσει της οποίας διενεργείται ο εκτοκισμός από το ΣΚΚ, καθώς και ο υπολογισμός των μέσων κεφαλαίων των δεξαμενών.

## 5. Κέντρο Ευθύνης

Ως κέντρο ευθύνης (ΚΕ) ορίζεται μια οντότητα η οποία συνεισφέρει από κοινού στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων και η οποία καθίσταται υπεύθυνη, κατ' αυτό τον τρόπο, για την επίτευξη των στόχων της. Το ΚΕ έχει φυσική υπόσταση, στελεχώνεται από προσωπικό, χρησιμοποιεί πόρους και παράγει έργο. Επίσης το ΚΕ έχει Διοίκηση, στην οποία αναφέρεται το προσωπικό και η οποία έχει την ευθύνη για την λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του. Για τους σκοπούς της κοστολογήσεως ως ΚΕ ορίστηκαν οι λειτουργικές μονάδες της Τραπέζης. Κάθε ΚΕ εκτός από την Γενική Διεύθυνση, υπάγεται σε κάποιο ιεραρχικά ανώτερο ΚΕ. Λόγω αυτής της συσχέτισης τα ως ανωτέρω ΚΕ αναφέρονται και ως ιεραρχικά ΚΕ.

Εξαίρεση στον παραπάνω ορισμό των ΚΕ οι tellers των καταστημάτων της Τραπέζης. Με βάση την προσέγγιση που ακολουθήθηκε κατά την καταγραφή των ΚΕ της Τραπέζης, οι tellers κάθε καταστήματος, ανεξαρτήτως του τμήματος στο οποίο ανήκουν οργανωτικά, κατατάχθηκαν σε ένα ΚΕ το οποίο συμπεριλαμβάνει το σύνολο των tellers του καταστήματος. Στα υπόλοιπα ΚΕ του καταστήματος κατατάσσονται οι εργαζόμενοι που εντάσσονται οργανωτικά στα τμήματα του καταστήματος εκτός των tellers. Συνεπώς, τα ΚΕ τα οποία ανήκουν σε κάθε Κατάστημα διαμορφώνονται ως εξής:

- Τμήμα Καταθέσεων Καταστήματος X
- Τμήμα Χορηγήσεων Καταστήματος X
- Τμήμα Συναλλάγματος Καταστήματος X
- Τμήμα Εμπορικό Καταστήματος X
- Tellers Καταστήματος X

Κάθε ΚΕ μπορεί να χαρακτηριστεί ως κέντρο κέρδους, κέντρο εξυπηρέτησεως ή κέντρο κόστους ανάλογα με την φύση των υπηρεσιών που παρέχει.

## 6. Τα κέντρα κέρδους

Αποτελούν μονάδες της Τραπέζης οι οποίες **εξυπηρετούν άμεσα τον πελάτη** και συμβάλλουν άμεσα στην παροχή της υπηρεσίας και συνεπώς στην δημιουργία του εσόδου από τον πελάτη. Κριτήριο απόδοσης για τα κέντρα κέρδους αποτελεί η συνεισφορά τους από κέρδη της Τραπέζης. Παράδειγμα κέντρου κέρδους αποτελεί το Τμήμα Χορηγήσεων του Κεντρικού Καταστήματος.

## 7. Κέντρα εξυπηρέτησης

Είναι τα ΚΕ τα οποία **δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη** αλλά εξυπηρετούν έμμεσα την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας προς αυτόν, κατά κύριο λόγο μέσω της παροχής υπηρεσιών προς τα κέντρα κέρδους. Τα κέντρα εξυπηρέτησεως **δεν συμβάλλουν άμεσα στην δημιουργία εσόδου**. Παράδειγμα κέντρου εξυπηρέτησεως αποτελεί η Διεύθυνση Καρτών, η οποία παρέχει υπηρεσίες προς το δίκτυο καταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών τους όσον αφορά τα προϊόντα των καρτών.

## 8. Κέντρα Κόστους

Έτσι χαρακτηρίζονται τα ΚΕ που επιτελούν λειτουργίες **που δεν σχετίζονται με προϊόντα** και δεν συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση πελατών αλλά εξυπηρετούν την λειτουργία της ίδιας της Τραπέζης. Τα κέντρα κόστους επιβαρύνουν με το σύνολο του κόστους τους τα κέντρα εξυπηρέτησεως και κέρδους και κρίνονται βάσει της επίτευξης των μεγεθών του προϋπολογισμού τους. **Παράδειγμα** κέντρου κόστους αποτελεί η Διεύθυνση Προσωπικού.

Μια μονάδα της Τραπέζης μπορεί να εμπίπτει σε περισσότερους από έναν από τους παραπάνω χαρακτηρισμούς, όταν μέρος των εργασιών της μονάδας εξυπηρετεί πελάτες και μέρος των εργασιών εξυπηρετεί άλλες λειτουργικές μονάδες.

## 9. Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης.

Το λειτουργικό κέντρο ευθύνης (ΛΚΕ) αποτελεί μια ομαδοποίηση των στοιχειωδών ομοειδών ΚΕ της Τραπέζης με κριτήριο την φύση των εργασιών που διεκπεραιώνουν. Σαν στοιχειώδη ΚΕ ορίζονται τα κέντρα ευθύνης στα οποία δεν υπάρχει άλλο ΚΕ, αποτελούν δηλαδή τα κατώτερα μέλη της ιεραρχίας των ΚΕ. **Με άλλα λόγια το ΛΚΕ είναι το οριζόντιο άθροισμα, σε επίπεδο Τραπέζης, των ομοειδών τμημάτων των Καταστημάτων ή των Διευθύνσεων. Σε ΛΚΕ** ομαδοποιούνται μόνο τα ΚΕ που έχουν χαρακτηριστικό ότι αποτελούν κέντρα κέρδους ή



εξυπηρετήσεως. Για **παράδειγμα**, το ΛΚΕ Τμήμα Καταθέσεων αποτελείται από το σύνολο των Τμημάτων Καταθέσεων όλων των καταστημάτων της Τραπέζης.

### 10. Δαπάνη

Το ΣΛΚ για τον υπολογισμό του λειτουργικού κόστους, λαμβάνει υπόψη του όλες τις δαπάνες της Τραπέζης, τόσο σε επίπεδο Κεντρικής Διευθύνσεως, όσο και σε επίπεδο Καταστημάτων. Οι δαπάνες αυτές επιρρίπτονται με βάση ορισμένα **κριτήρια μερισμού** στα ΚΕ με σκοπό τον υπολογισμό του κόστους επεξεργασίας των ΛΚΕ.

Από το λογιστικό σύστημα της Τραπέζης αντλούνται τα υπόλοιπα των λογαριασμών της Ομάδας 8. Από το τοπικό σύστημα της Δ.Ο.Υ αντλούνται στοιχεία για τους λογαριασμούς δαπανών που παρακολουθούνται σε μεγαλύτερη ανάλυση στο τοπικό σύστημα της Δ.Ο.Υ.

### 11. Άμεση Δαπάνη

Άμεσες δαπάνες στο πλαίσιο του ΣΛΚ θεωρούνται οι δαπάνες οι οποίες επιβαρύνουν **άμεσα ένα προϊόν**, μια διαδικασία ή μια δραστηριότητα και συνεπώς δεν επιβαρύνουν τα ΚΕ στο σύνολό τους.

Για τις άμεσες δαπάνες που επιβαρύνουν διαδικασίες ή δραστηριότητες πρέπει να μπορεί να οριστεί μια τιμή μονάδας της άμεσης δαπάνης καθώς και μια ποσότητα άμεσης δαπάνης που αντιστοιχεί στην διαδικασία ή δραστηριότητα. Το άμεσο κόστος της διαδικασίας ή δραστηριότητας προσδιορίζεται πολλαπλασιάζοντας την τιμή μονάδας επί την ποσότητα της άμεσης δαπάνης.

### 12. Βάση Μερισμού

Ως βάσεις μερισμού για το ΣΛΚ ορίζονται τα **κριτήρια** σύμφωνα με τα οποία επιμερίζονται οι δαπάνες στα ΚΕ και εν συνεχεία αναμερίζονται μεταξύ των ΚΕ με σκοπό να συγκεντρωθούν τελικά στα κέντρα κέρδους και εξυπηρετήσεως και από εκεί στα ΛΚΕ. Ανάλογα με τη φύση της δαπάνης χρησιμοποιούνται οι εξής βάσεις μερισμού:

- Αριθμός ατόμων
- Τετραγωνικά μέτρα
- Αριθμός τερματικών

Για κάθε ΚΕ στο οποίο επιρρίπτονται δαπάνες ή επιμερίζεται κόστος από άλλα ΚΕ και για κάθε βάση μερισμού η οποία χρησιμοποιείται ορίζεται μια τιμή βάσης μερισμού σύμφωνα με την οποία δημιουργείται το ποσοστό επίρριψης του κόστους στο ΚΕ.



### 13. Ωριαίο Κόστος

Το ωριαίο κόστος υπολογίζεται για κάθε ΛΚΕ και είναι το πηλίκο του συνολικού κόστους που έχει συγκεντρωθεί στο ΛΚΕ δια τις διαθέσιμες ώρες επεξεργασίας του προσωπικού του ΛΚΕ. Το ωριαίο κόστος του ΛΚΕ συγκεντρώνει όλα τα κόστη που επιβαρύνουν λειτουργικά την εκτέλεση μιας ώρας εργασίας στο συγκεκριμένο ΛΚΕ. Το ωριαίο κόστος πολλαπλασιάζεται με τον πρότυπο χρόνο της διαδικασίας για τον υπολογισμό του κόστους της διαδικασίας και στη συνέχεια του προϊόντος.

### 14. Διαδικασία

Η διαδικασία ορίζεται ως μια **λογική ακολουθία ενεργειών** που καταλήγει με την πραγματοποίηση μιας συναλλαγής ή την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης αυτοτελούς εργασίας. Μια διαδικασία διενεργείται μόνο από ένα ΛΚΕ. Κάθε διαδικασία αποτελεί μια ξεκάθαρη αρχή και τέλος και συμβάλλει στην προσφορά του προϊόντος στον πελάτη.

Οι διαδικασίες του ΣΛΚ, ανάλογα με τον τρόπο εκτελέσεώς τους, είναι μηχανογραφημένες ή χειρόγραφες. Οι μηχανογραφικές διαδικασίες έχουν αντιστοιχηθεί με τις συναλλαγές του συστήματος net της Τραπέζης και εκτελούνται κατά κύριο λόγο από τους tellers του δικτύου των καταστημάτων, ενώ οι χειρόγραφες αποτελούν εργασίες οι οποίες εκτελούνται από το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου καταστημάτων ή από τμήματα του δικτύου καταστημάτων που χρησιμοποιούν τοπικά συστήματα, όπως είναι το Τμήμα Εισαγωγών.

Οι μηχανογραφικές συναλλαγές καταγράφονται από το Λειτουργικό Πληροφοριακό Σύστημα της Τραπέζης και **εισάγονται αυτόματα** από το ΣΛΚ. Οι συναλλαγές αυτές μετατρέπονται σε μηχανογραφικές διαδικασίες μέσω πίνακα αντιστοίχισης. Στη συνέχεια οι διαδικασίες αυτές αξιοποιούν τις συνταχθείσες προδιαγραφές του προτύπου κόστους και συνάγουν την διενέργεια των χειρογράφων συναλλαγών που σχετίζονται με αυτές.

Ο αριθμός των χειρογράφων διαδικασιών που δεν συσχετίζονται με μηχανογραφικές συλλέγεται και καταχωρείται στο σύστημα.

Σε σχέση με την μέθοδο υπολογισμού του κόστους, οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται είτε ως διαδικασίες προτύπου κόστους είτε ως διαδικασίες μέσου κόστους. Οι διαδικασίες προτύπου κόστους αναλύονται περαιτέρω σε μικρότερες εργασίες, τις δραστηριότητες, βάσει των οποίων υπολογίζεται το κόστος τους. Το κόστος των διαδικασιών μέσου κόστους υπολογίζεται βάσει του ποσοστού απασχόλησης του ΛΚΕ και διεκπεραιώνει την εργασία.

Η απόφαση για τη μέθοδο υπολογισμού κόστους που επιλέγεται για κάθε διαδικασία λαμβάνεται από το Τμήμα Κοστολόγησεως της Τραπέζης με βάση την φύση της διαδικασίας καθώς και με την ευχέρεια συλλογής των αναγκαίων πληροφοριών.

### 15. Δραστηριότητα

Η δραστηριότητα στο ΣΛΚ ορίζεται ως το χαμηλότερο επίπεδο στο οποίο αναλύεται μια λειτουργία της Τραπέζης και βάσει του οποίου συντίθεται το κόστος των διαδικασιών προτύπου κόστους. Η δραστηριότητα έχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος και **καθορισμένο πρότυπο χρόνο**.

### 16. Πρότυπος χρόνος δραστηριότητας

Πρότυπος χρόνος μιας δραστηριότητας είναι ο συνήθης χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεσή της. Ο συνήθως χρόνος είναι εκείνος που απαιτείται από τον υπάλληλο με μέση πείρα και με κανονικό ρυθμό εργασίας.



## Αξιολόγηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που παράγονται από το Σύστημα Κοστολογήσεως.

Το Σύστημα Κοστολογήσεως, σαν αυτόνομο σύστημα, έχει σαν **σκοπό** τα εξής:

- Υποστήριξη της τιμολογιακής πολιτικής της Τραπέζης
- Συνεχή βελτίωση του κόστους των διαδικασιών.

Το σύστημα Κοστολογήσεως, σαν επιμέρους σύστημα του συνολικού Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης της Τραπέζης, έχει σαν **σκοπό** την δημιουργία της απαραίτητης υποδομής για τα παρακάτω:

- Σύστημα Προϋπολογισμού.
- Σύστημα Αναλύσεως Κερδοφορίας.
- Σύστημα Διαχείρισεως Στοιχείων Ενεργητικού- Παθητικού.

Η ανάλυση σχετικά με την αξιολόγηση, ερμηνεία και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του Συστήματος Κοστολογήσεως γίνεται σύμφωνα με το πλαίσιο που τίθεται από τους παραπάνω αναφερθέντες σκοπούς.

Τα αποτελέσματα του Συστήματος Κοστολογήσεως παρουσιάζονται κυρίως με τη μορφή εκτυπωμένων καταστάσεων που παράγονται είτε με συγκεκριμένα τακτά χρονικά διαστήματα, είτε κατά βούληση.

Σημείωση : ότι οι καταστάσεις που εκδίδονται από το Σύστημα Κοστολογήσεως, τόσο οι πληροφοριακές όσο και οι εκτυπώσεις των αρχείων παραμέτρων, παράγονται και σε μαγνητικό μέσο σε μορφή (ASCII tab delimited file) που διαβάζεται εύκολα από προσωπικό υπολογιστή. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στο Τμήμα Κοστολογήσεως που προβαίνει στη διενέργεια περαιτέρω αναλύσεως και επεξεργασίας των πληροφοριών με την χρήση φύλλου επεξεργασίας δεδομένων (spreadsheet) χωρίς να επανακαταχωρεί δεδομένα

### Αξιολόγηση του ως Αυτόνομο Σύστημα

#### (i) Τιμολογιακή Πολιτική

Το Σύστημα Κοστολογήσεως υποστηρίζει την διαδικασία λήψεως αποφάσεων σε σχέση με τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της Τραπέζης. Ο καθορισμός της τιμής πώλησης κάθε



προϊόντος βασίζεται σε έναν επιπλέον παράγοντα, το **πρότυπο κόστος** του προϊόντος. Ο παράγοντας κόστος αντιπροσωπεύει την ελάχιστη τιμή πώλησης που απαιτείται για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων με τα οποία επιβαρύνεται η Τράπεζα για την διάθεση του προϊόντος .

Με βάση το πρότυπο κόστος του προϊόντος και το επιθυμητό περιθώριο κέρδους καθορίζεται η τιμή πώλησης του προϊόντος η οποία αντιπροσωπεύει την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και την δημιουργία του επιθυμητού κέρδους. Η τιμή πώλησης εκφράζεται με δύο τρόπους, ανάλογα με την φύση του εσόδου του προϊόντος , οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Για τα προϊόντα που αποφέρουν **επιτοκιακό** έσοδο (είτε πραγματικό είτε τεκμαρτό) η **τιμή πώλησης** ορίζεται σαν το ποσοστό που προσδιορίζεται από το αλγεβρικό άθροισμα των παρακάτω:

- ποσοστιαίο περιθώριο τόκων (spread).
- Οριακό κόστος κεφαλαίου (καθορίζεται στη διατραπεζική αγορά ανάλογα με το νόμισμα, την διάρκεια έως την λήξη κλπ).
- Απόκλιση επιτοκίου για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου (μόνο για προϊόντα χορηγήσεων).
- Απόκλιση επιτοκίου για την κάλυψη του κόστους των δεσμεύσεων από την Τράπεζα της Ελλάδος.
- Απόκλιση επιτοκίου για κάλυψη των λειτουργικών δαπανών. Το ποσοστό απόκλισης είναι θετικό για τα προϊόντα χορηγήσεων και αρνητικό για τα καταθετικά προϊόντα. Η ποσοστιαία απόκλιση υπολογίζεται με βάση τον τύπο που ακολουθεί παρακάτω:

**(Συνολικός όγκος προϋπολογισθέντων πωλήσεων προϊόντος) X (Πρότυπο κόστος προϊόντος)**

**Συνολικό προϋπολογισθέν ύψος κεφαλαίων προϊόντων**

(Στις 100 δρχ δανείου πόσες δραχμές πρέπει να βάλω για λειτουργικά έξοδα)

2. Για τα προϊόντα που αποφέρουν έσοδο από **προμήθειες** η τιμή πώλησης ορίζεται σαν το ποσό που προσδιορίζεται από το άθροισμα του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους και του προτύπου κόστους του προϊόντος.

Ο ορισμός του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων συνδέεται στενά με τις εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο του Συστήματος Προϋπολογισμού (π.χ. προϋπολογισμός μεγεθών εσόδων, εξόδων και αποτελέσματος). Επιπρόσθετα η τιμολόγηση των προϊόντων που αποφέρουν



επιτοκιακό έσοδο λαμβάνει υπόψη την ανταμοιβή του επιτοκιακού και του πιστωτικού κινδύνου που αναλαμβάνει η Τράπεζα και συνδέεται με αυτό τον τρόπο με τα Συστήματα Διαχειρίσεως Ενεργητικού Παθητικού και Πιστωτικού Κινδύνου.

Οι τιμές πώλησης των προϊόντων συγκρίνονται με τις τιμές του ανταγωνισμού και προσαρμόζονται ανάλογα με την στρατηγική που ακολουθεί η Τράπεζα, καθώς και το στάδιο που βρίσκεται το προϊόν στον κύκλο ζωής του.

Σε περίπτωση που η προσδιορισθείσα τιμή πώλησης είναι μικρότερη από τις τιμές της αγοράς η Τράπεζα που μπορεί να αποφασίσει είτε η τελική τιμή πώλησης να παραμείνει μικρότερη από αυτή του ανταγωνισμού, για λόγους αύξησης του μεριδίου αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος, είτε να προσαρμόσει την τελική τιμή στο επίπεδο του ανταγωνισμού αυξάνοντας έτσι το περιθώριο κέρδους του προϊόντος.

Σε περίπτωση που η τιμή πώλησης είναι μεγαλύτερη από τις τιμές της αγοράς η Τράπεζα έχει τις εξής επιλογές:

- Προσαρμογή της τιμής στο επίπεδο της αγοράς ή και σε μικρότερο από αυτό, αν συντρέχουν λόγοι προώθησης του προϊόντος.
- Πώληση του προϊόντος στην προσδιορισθείσα τιμή, παρόλο που είναι υψηλότερη από του ανταγωνισμού, εάν δεν συντρέχουν λόγοι προώθησης του προϊόντος.
- Πώληση του προϊόντος στην προσδιορισθείσα τιμή πώλησης και ενσωμάτωση στο προϊόν πρόσθετων παροχών που δεν προσφέρονται από τον ανταγωνισμό.
- Κατάργηση του προϊόντος, εάν κριθεί ότι η διάθεση του αποφέρει ζημία και δεν συντρέχουν λόγοι παραμονής του προϊόντος στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της Τραπέζης.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο στάδιο αυτό ενδέχεται να οδηγήσουν στην δημιουργία “υπερπροϊόντος” , δηλαδή πακέτου προϊόντων, ώστε να διαφοροποιηθεί το προϊόν και να καλυφθούν νέες ανάγκες της χρηματοπιστωτικής αγοράς.

Η ύπαρξη προϊόντος με μεγαλύτερο πρότυπο κόστος από τις τιμές της αγοράς οδηγεί στην αναθεώρηση των διαδικασιών που ακολουθούνται για την διάθεση του προϊόντος με σκοπό την βελτίωση του πρότυπου κόστους.

## **(ii) Βελτίωση διαδικασιών**

Το Σύστημα Κοστολογήσεως υποβοηθά τον εντοπισμό και την βελτίωση των διαδικασιών με την μεγαλύτερη συχνότητα επανάληψης ή και με το μεγαλύτερο κόστος. Με αυτό τον τρόπο το Σύστημα Κοστολογήσεως παρέχει τα στοιχεία που απαιτούνται για την αυτοματοποίηση, τον ανασχεδιασμό, την αναδιάρθρωση ή και την κατάργηση των διαδικασιών που αναλώνουν το μεγαλύτερο κόστος.

Το Σύστημα Κοστολογήσεως υποβοηθά την βελτίωση των διαδικασιών κατά το στάδιο του σχεδιασμού νέων προϊόντων. Η προδιαγραφή του τρόπου διάθεσης του προϊόντος δίνει την δυνατότητα να προσδιορισθεί το κόστος των νέων προϊόντων και διαδικασιών προτού διατεθούν στην αγορά. Επιβάλλει παράλληλα το σχεδιασμό του προϊόντος με τέτοιο τρόπο ώστε να πληροί, μεταξύ των άλλων, και τις προϋποθέσεις κόστους.

## **Αξιολόγηση του ως Επιμέρους Σύστημα**

### **(i) Σύστημα Προϋπολογισμού**

Το Σύστημα Κοστολογήσεως υποβοηθά και αλληλοσυσχετίζεται με το Σύστημα Προϋπολογισμού της Τραπέζης, τόσο κατά την διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού όσο και κατά την ανάλυση των αποκλίσεων μεταξύ των απολογιστικών και των προϋπολογιστικών μεγεθών.

Το Σύστημα Κοστολογήσεως υποστηρίζει το Σύστημα Προϋπολογισμού παρέχοντας πληροφορίες για τα εξής:

### **(ii) Πρότυπο Κόστος Προϊόντων.**

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού της Τραπέζης το πρότυπο κόστος προϊόντος βοηθά στην πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της Τραπέζης. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα υπολογίζονται βάσει των προβλεπομένων εσόδων από την πώληση των προϊόντων μείον το προβλεπόμενο κόστος των κεφαλαίων και το αντίστοιχο λειτουργικό κόστος. Το προβλεπόμενο λειτουργικό κόστος υπολογίζεται βάσει του αναμενόμενου όγκου πωλήσεων επί το πρότυπο κόστος του προϊόντων .

### **(iii) Αξιολόγηση Επάρκειας Πόρων και Μέσων για την Κάλυψη των Λειτουργικών Αναγκών της Τραπέζης.**

Οι ανάγκες της Τραπέζης σε ανθρώπινους πόρους εξαρτώνται άμεσα από τον απαιτούμενο όγκο εργασιών για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Στο Σύστημα Κοστολογήσεως ο προβλεπόμενος φόρτος εργασίας του προσωπικού ανά Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης (ΛΚΕ) απεικονίζεται με τους προϋπολογιστικούς όγκους των διαδικασιών, συνέπεια των προβλεπομένων όγκων πωλήσεων.



Κατά την αξιολόγηση της επάρκειας των ανθρώπινων πόρων για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της Τραπεζής, στην αρχή της χρήσης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος όγκος των διαδικασιών που εκτελεί.

Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση της επάρκειας των πόρων του υπολογίζεται ο εξής δείκτης για το σύνολο των διαδικασιών που εκτελεί το Λ.Κ.Ε :

**SUM [(Προϋπολογιστικός όγκος διαδικασίας) X (Πρότυπος χρόνος διαδικασίας)]**

**(Προϋπολογιστικές ώρες επεξεργασίας)**

Οι προϋπολογιστικές ώρες επεξεργασίας του ΛΚΕ απεικονίζουν τις διαθέσιμες ώρες του απασχολούμενου προσωπικού και υπολογίζονται βάσει του αριθμού εργαζομένων που ανήκουν στο ΛΚΕ και της μέσης ετήσιας ωριαίας απασχόλησης ανά εργαζόμενο.

Ο προϋπολογιστικός όγκος διαδικασίας απεικονίζει το συνολικό αριθμό διαδικασιών που προβλέπεται ότι θα εκτελεσθούν κατά την επόμενη χρήση. Ο πρότυπος χρόνος της διαδικασίας απεικονίζει το συνήθη χρόνο που απαιτεί μια διαδικασία για την εκτέλεσή της.

Ο παραπάνω δείκτης απεικονίζει τον αναμενόμενο βαθμό απασχόλησης του προσωπικού σε "κύριες" εργασίες, δηλαδή σε διαδικασίες που εξυπηρετούν την παροχή της υπηρεσίας προς τον πελάτη, σε σχέση με το σύνολο των διαθέσιμων ωρών.

Εάν ο δείκτης υπερβαίνει το 100% υποδηλώνει ότι το προσωπικό του ΛΚΕ ασχολείται με εργασίες εξυπηρέτησης προϊόντων σε ποσοστό μεγαλύτερο του διαθέσιμου χρόνου του. Στην περίπτωση αυτή το προσωπικό δεν έχει τον αναγκαίο χρόνο για την εκτέλεση των διαδικασιών που σχετίζονται με προϊόντα ούτε για την διεκπεραίωση λοιπών παραγωγικών εργασιών γενικής φύσεως παραγωγικών εργασιών, το προσωπικό του ΛΚΕ **πρέπει να αυξηθεί κατά 20% συν το ποσοστό κατά το οποίο ο παραπάνω δείκτης υπερβαίνει το 100%.**

Εάν ο δείκτης είναι μικρότερος του 100% υποδηλώνει ότι ο διαθέσιμος χρόνος του προσωπικού είναι μεγαλύτερος από τον χρόνο που απαιτείται για την διεκπεραίωση εργασιών που σχετίζονται με προϊόντα. Ο χρόνος που υπολείπεται χρησιμοποιείται για την διεκπεραίωση εργασιών που δεν αφορούν την παροχή υπηρεσιών σε πελάτες αλλά στην εύρυθμη λειτουργία της μονάδας ή αποτελεί χρόνο των εργαζομένων που μένει αναξιοπίστος (idle time). Στην περίπτωση αυτή η Διοίκηση οδηγείται σε εναλλακτικούς τρόπους αξιοποίησης του πλεονάσματος του προσωπικού του ΛΚΕ, εάν κρίνεται ότι η διαφορά του διαθέσιμου χρόνου από τον προβλεπόμενο χρόνο απασχόλησης σε διαδικασίες οφείλεται σε αναξιοποίητο χρόνο των εργαζομένων και όχι σε λοιπές παραγωγικές εργασίες. Εάν για παράδειγμα θεωρηθεί ότι το 20% των διαθέσιμων ωρών των εργαζομένων του ΛΚΕ απαιτείται για την διεκπεραίωση γενικής φύσεως παραγωγικών εργασιών, όπως οι εργασίες



αρχής ή τέλους ημέρας, η απόφαση για εναλλακτική αξιοποίηση του απασχολούμενου στο ΛΚΕ προσωπικού θα ληφθεί μόνο στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος του 80%.

#### (iv) Ανάλυση αποκλίσεων

Στο πλαίσιο του συστήματος Κοστολογήσεως υπολογίζονται οι εξής αποκλίσεις:

- Απόκλιση μεταξύ πραγματοποιημένων και προϋπολογισμένων δαπανών.
- Απόκλιση μεταξύ πραγματοποιημένων και προϋπολογισμένων όγκων και διαδικασιών.

Η αξιολόγηση των αποκλίσεων δαπανών και όγκων διαδικασιών χρησιμοποιούνται από το Σύστημα Κοστολογήσεως για την βελτίωση του προτύπου κόστους.

Η σύγκριση προϋπολογιστικών και απολογιστικών δαπανών διενεργείται και στο πλαίσιο του Συστήματος Προϋπολογισμού και του Συστήματος Κοστολογήσεως. Η παρακολούθηση των αποκλίσεων δαπανών εντάσσεται στο Σύστημα Προϋπολογισμού. Στο πλαίσιο του Συστήματος Κοστολογήσεως η απόκλιση δαπανών αποτελεί μία από τις επιμέρους αποκλίσεις στις οποίες αναλύεται η συνολική απόκλιση προτύπου κόστους.

Η απόκλιση μεταξύ προϋπολογιστικού και απολογιστικού όγκου διαδικασιών μπορεί να προκύψει:

- Αρνητική όταν:

Η ζήτηση των προϊόντων που εξυπηρετεί η συγκεκριμένη διαδικασία έχει φθίνουσα πορεία, η οποία δεν είχε προβλεφθεί κατά τον υπολογισμό των όγκων της διαδικασίας.

Στην περίπτωση αυτή η Διοίκηση πρέπει να λάβει απόφαση σχετικά με την προώθηση των συγκεκριμένων προϊόντων, είτε μέσω διαφημιστικής εκστρατείας είτε μέσω βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη. Σε περίπτωση που οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η απόκλιση δεν είναι ελεγχόμενοι από την Τράπεζα και κρίνεται σε μεταβολή του θεσμικού πλαισίου που επηρεάζει ορισμένα προϊόντα, το Τμήμα Κοστολογήσεως θα πρέπει να ενσωματώσει τα στοιχεία αυτά στις προβλέψεις του επόμενου έτους ή να προβεί στις απαιτούμενες προσαρμογές του τρέχοντος προϋπολογισμού.

Παρουσιάζεται μειωμένη η χρήση της διαδικασίας λόγω της δυσκολίας εκτελέσεως της ή του μεγάλου χρόνου που απαιτεί, παρόλο που θεωρείται υποχρεωτική από τους κανονισμούς της Τραπεζής.

Στην περίπτωση αυτή η Τράπεζα θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην βελτίωση της συγκεκριμένης διαδικασίας, για παράδειγμα εάν πρόκειται για χειρόγραφη διαδικασία να επισπεύσει την μηχανογράφηση της.

- Θετική όταν:

Η ζήτηση των προϊόντων που εξυπηρετεί η διαδικασία έχει αύξουσα πορεία, η οποία δεν είχε ληφθεί υπόψη κατά την διαδικασία προβλέψεως των όγκων της διαδικασίας.

Εάν οι παράγοντες που επηρέασαν τη ζήτηση των προϊόντων δεν είναι ελεγχόμενοι θα πρέπει να προβλεφθεί εξυπηρέτηση μεγαλύτερου όγκου εργασιών για τα ΛΚΕ που επηρεάζονται και να ενσωματωθούν οι αιτίες της απόκλισης στις προβλέψεις του επόμενου έτους, ή προβεί στις απαιτούμενες προσαρμογές του τρέχοντος προϋπολογισμού.

Η διαδικασία χρησιμοποιείται για κάποια συγκεκριμένη εργασία ως εναλλακτική άλλης διαδικασίας που παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία ή είναι χρονοβόρα. Στην περίπτωση αυτή πρέπει είτε να αναζητηθεί και να βελτιωθεί η διαδικασία η οποία δημιουργεί το πρόβλημα είτε να καταργηθεί η διαδικασία αυτή και να τροποποιηθούν οι κανονισμοί ώστε η εργασία να εκτελείται με ενιαίο και τυποποιημένο τρόπο σε όλη την Τράπεζα.

#### (v) Ανάλυση Κερδοφορίας.

Το Σύστημα Ανάλυσης Κερδοφορίας έχει ως στόχο την μέτρηση της κερδοφορίας **ανά πελάτη, προϊόν και λειτουργική μονάδα**. Η μέτρηση της κερδοφορίας έχει δύο διαστάσεις, τη διάσταση του **εσόδου** και της διάσταση του **κόστους**.

**Το Σύστημα Κοστολόγησης Κεφαλαίων (ΣΚΚ)** υποστηρίζει και τις δύο διαστάσεις σε σχέση με το επιτοκιακό κόστος και το έσοδο. Συγκεκριμένα, το ΣΚΚ υποστηρίζει την ανάλυση κερδοφορίας παρέχοντας πληροφορίες για τα εξής:

- Περιθώριο τόκων (επιτοκιακό έσοδο μείον επιτοκιακό κόστος) λειτουργικής μονάδας.
- Περιθώριο τόκων προϊόντος
- Περιθώριο τόκων πελάτη.

Στην περίπτωση αίτησης του πελάτη για ειδικούς όρους συνεργασίας οι αρμόδιοι για την έγκριση μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ιστορικά στοιχεία του περιθωρίου τόκων του πελάτη σαν ένα επιπρόσθετο στοιχείο για την λήψη της απόφασης της έγκρισης των ειδικών όρων συνεργασίας.



Το Σύστημα Λειτουργικού Κόστους (ΣΛΚ) θα τροφοδοτήσει το Σύστημα Ανάλυσης κερδοφορίας με τις πρωτογενείς πληροφορίες για τα εξής:

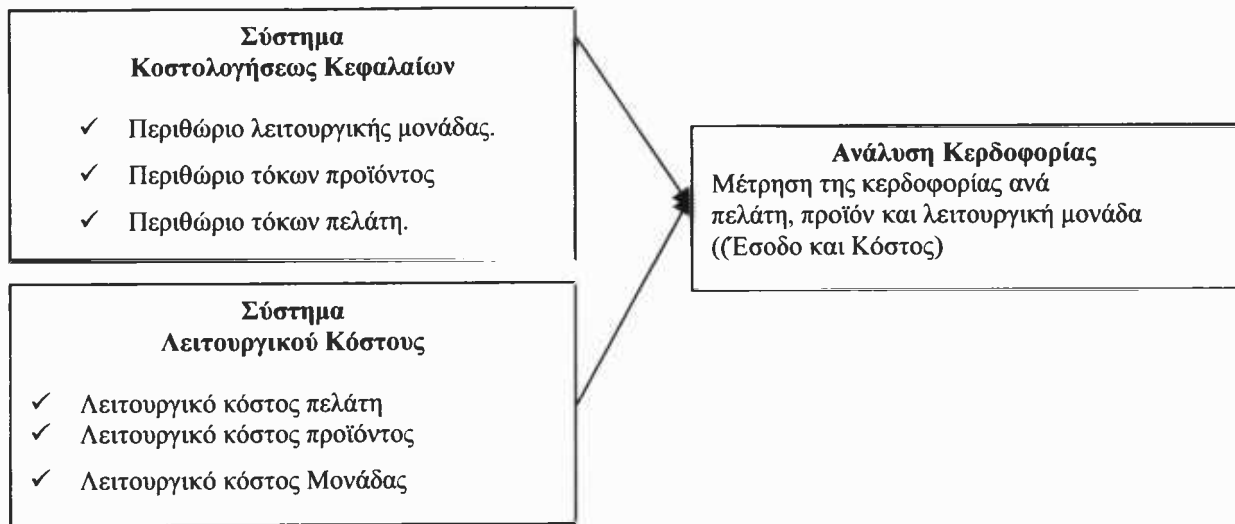
- Λειτουργικό κόστος πελάτη βάσει των μηχανογραφικών διαδικασιών που εκτελέσθηκαν για την εξυπηρέτησή του.
- Λειτουργικό κόστος προϊόντος
- Λειτουργικό κόστος Μονάδας

Για τον υπολογισμό της κερδοφορίας της λειτουργικής μονάδας στο Σύστημα Ανάλυσης Κερδοφορίας θα πραγματοποιείται μεταφορά **τεκμαρτού εσόδου**, με το οποίο θα ανταμείβεται ένα Κέντρο Ευθύνης της Τραπέζης για την παροχή υπηρεσιών σε άλλο Κέντρο Ευθύνης. Το ΣΛΚ παρέχει μέρος των πρωτογενών πληροφοριών που απαιτούνται για τον υπολογισμό του τεκμαρτού εσόδου. Για τον υπολογισμό του τεκμαρτού εσόδου απαιτούνται τα εξής στοιχεία:

- το Κέντρο Ευθύνης που εκτελεί την διαδικασία.
- Το Κέντρο Ευθύνης για το οποίο εκτελείται η διαδικασία
- Το απολογιστικό κόστος της διαδικασίας που εκτελείται.

Το Κέντρο ευθύνης που εκτελεί την διαδικασία είναι η λειτουργική μονάδα που αναλώνει πόρους για την διεκπεραίωση της εργασίας και συνεπώς επιβαρύνεται με κόστος εξαιτίας της διαδικασίας. Σε περίπτωση που η διαδικασία που εκτελείται αφορά ένα άλλο Κέντρο Ευθύνης, για παράδειγμα όταν ένα Κατάστημα εξυπηρετεί πελάτη άλλου Καταστήματος, ο εκτελών την διαδικασία πρέπει να ανταμειφθεί. Το Κέντρο Ευθύνης για το οποίο εκτελείται η διαδικασία συνάγεται με βάση τον κωδικό πελάτη που υπάρχει στα αρχεία κινήσεων του ΣΛΚ.

Με βάση τα στοιχεία κόστους του Κέντρου Ευθύνης, την συγκέντρωση των εσόδων ανά λειτουργική μονάδα και τον υπολογισμό των τεκμαρτών εσόδων υπολογίζεται η συνολική κερδοφορία της μονάδας από το Σύστημα Ανάλυσης Κερδοφορίας.



Σχήμα : Ανάλυση Κερδοφορίας



## Λειτουργίες και Επεξεργασίες Συστήματος Κοστολογήσεως

### Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων - Λειτουργίες Συστήματος Κοστολογήσεως Κεφαλαίων

#### (i) Μέθοδος - Αρχές

Για την επιβράβευση με έσοδο ή την επιβάρυνση με κόστος των κεφαλαίων που συγκεντρώνονται ή απασχολούνται χρησιμοποιούνται **εσωτερικά επιτόκια μεταφοράς κεφαλαίων**. Η προσέγγιση που ακολουθείται για τον προσδιορισμό των επιτοκίων μεταφοράς κεφαλαίων είναι η μέθοδος του οριακού κόστους κεφαλαίων σε σχέση με την αντίστοιχη διάρκεια έως τη λήξη (marched maturity marginal cost of funds). Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτή απαιτείται η ομαδοποίηση των κεφαλαίων με βάση ομοειδή χαρακτηριστικά ληκτότητας, νομίσματος, είδους επιτοκίου και ύπαρξης δέσμευσης από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η ομαδοποίηση αυτή καλείται στην ορολογία του ΣΚΚ **δεξαμενή**.

Η μέθοδος του οριακού κόστους κεφαλαίων σε σχέση με την αντίστοιχη διάρκεια έως τη λήξη ορίζει σαν εσωτερικό επιτόκιο μεταφοράς κεφαλαίων τις τιμές αγοράς/ πώλησης κεφαλαίων που ισχύουν στη **διατραπεζική αγορά** ανάλογα με το νόμισμα και τη ληκτότητα του στοιχείου Ενεργητικού ή Παθητικού. Η μέθοδος αποδίδει στα κεφάλαια ακριβοδίκαια επιτόκια μεταφοράς και λαμβάνει υπόψη τον επιτοκιακό κίνδυνο που αναλαμβάνει η Τράπεζα διενεργώντας χρηματοδοτήσεις με διαφορετική ληκτότητα από την ληκτότητα των καταθέσεων.

#### (ii) Βασικά Σημεία Μεθόδου

Η μέθοδος κοστολογήσεως κεφαλαίων με πολλές δεξαμενές που χρησιμοποιεί το ΣΚΚ συμπεριλαμβάνει τα παρακάτω βασικά σημεία :

- Προσδιορισμός δεξαμενών κεφαλαίων.
- Αντιστοίχιση των προϊόντων με δεξαμενές κεφαλαίων.
- Καθορισμός του εσωτερικού επιτοκίου μεταφοράς κεφαλαίων (με βάση την μέθοδο καθορισμού του εσωτερικού επιτοκίου μεταφοράς που έχει επιλεγθεί)..

- Εφαρμογή του εσωτερικού επιτοκίου μεταφοράς κεφαλαίων στα κεφάλαια που διακινήθηκαν μέσω κάθε δεξαμενής.

### **(iii) Λόγοι Επιλογής Μεθόδου**

Η μέθοδος των πολλών δεξαμενών ενδείκνυται σε περιβάλλοντα όπου τα στοιχεία του Ενεργητικού και Παθητικού παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς την ληκτότητα, την ευαισθησία σε διακυμάνσεις επιτοκίων κλπ, όπως είναι το περιβάλλον της Τραπέζης. Επιπλέον, η μέθοδος των πολλών δεξαμενών θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη για την μέτρηση της αποδοτικότητας σε επίπεδο λειτουργικής μονάδας, προϊόντος και πελάτη.

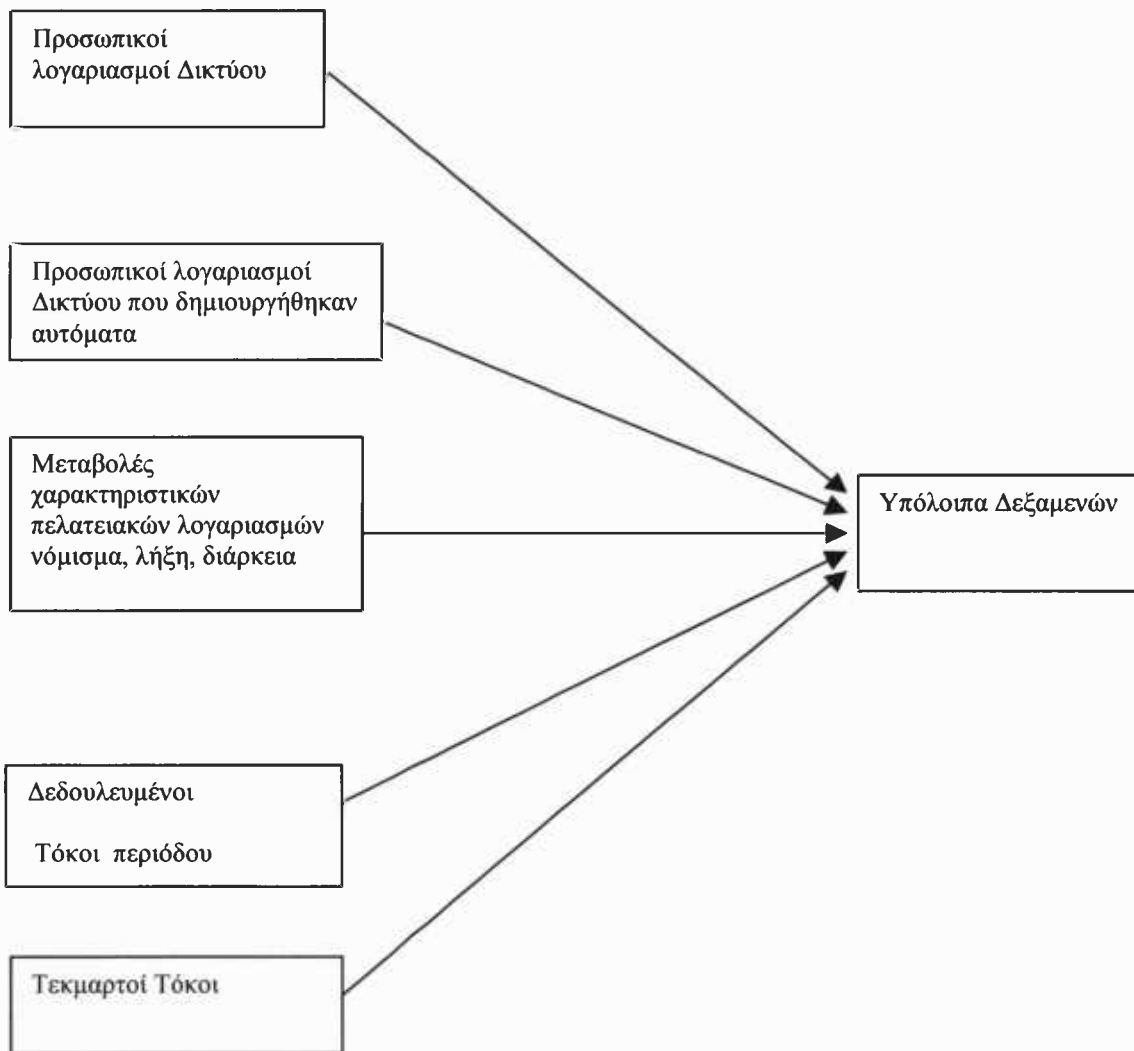
Τονίζεται ότι το ΣΚΚ έχει κυρίως απολογιστικό χαρακτήρα και όχι προϋπολογιστικό. Το ΣΚΚ επιτυγχάνει την ιστορική παρακολούθηση του κόστους κεφαλαίων, ως πρώτο στάδιο του υπολογισμού της κερδοφορίας του προϊόντος, της λειτουργικής μονάδας και του πελάτη. Η προϋπολογιστική διάσταση του κόστους κεφαλαίων θα αντιμετωπισθεί από τα Συστήματα Προϋπολογισμού και Διαχειρίσεως Στοιχείων Ενεργητικού Παθητικού.

### **(iv) Βήματα Μεθόδου Κοστολόγησης Κεφαλαίων**

Το ΣΚΚ για τον υπολογισμό του κόστους κεφαλαίων ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Κατά την διάρκεια της ημέρας αντλούνται οι κινήσεις των προσωπικών λογαριασμών του δικτύου, οι οποίες με βάση τα χαρακτηριστικά του λογαριασμού κατατάσσονται στις κατάλληλες δεξαμενές.
- Στο τέλος της ημέρας αντλούνται οι κινήσεις προσωπικών λογαριασμών που δημιουργήθηκαν **αυτόματα** (batch διαδικασία) από τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, κατατάσσονται σε δεξαμενές και ενημερώνουν τα υπόλοιπα των δεξαμενών αυτών.
- Επιπλέον στο τέλος της ημέρας αντλούνται τα στοιχεία που αφορούν μεταβολές των χαρακτηριστικών των πελατειακών λογαριασμών καθώς και ορισμένες παράμετροι του Λειτουργικού Πληροφοριακού Συστήματος της Τραπέζης, όπως νομίσματα, καταστήματα κλπ, που αφορούν το ΣΚΚ.
- Σε μηνιαία βάση αντλούνται τα στοιχεία των δεδουλευμένων (πελατειακών) τόκων της κοστολογικής περιόδου (μήνα) από το πληροφοριακό σύστημα της Τραπέζης βάσει των οποίων αποτιμούνται οι εισροές και εκροές κεφαλαίων των δεξαμενών όσον αφορά το σκέλος των πελατειακών τόκων (εσόδων, εξόδων).

- Διενεργείται ο εκτοκισμός του ΣΚΚ βάσει των τεκμαρτών επιτοκίων μεταφοράς κεφαλαίων και υπολογίζονται οι τεκμαρτοί τόκοι έσοδα ή έξοδα που αντιστοιχούν στις εισροές και εκροές κεφαλαίων των δεξαμενών. (Ουσιαστικά εδώ γίνεται η σύγκριση με τα επιτόκια της διατραπεζικής έτσι ώστε να προκύψει έσοδο ή έξοδο δηλαδή εισροή ή εκροή)
- Τα τεκμαρτά και τα πελατειακά επιτοκιακά έσοδα ή έξοδα αποδίδονται από το ΣΚΚ στα καταστήματα όπου τηρούνται οι πελατειακοί λογαριασμοί, στα προϊόντα που αφορούν και στους πελάτες της Τραπέζης.



### (ν) Ροή Κεφαλαίων και Κόστος κεφαλαίων σε μία Τράπεζα

Εδώ να αναφέρουμε συνοπτικά μερικά βασικά και γενικά πράγματα για το κόστος κεφαλαίου σε μία τράπεζα .Πρόκειται για το κόστος το οποίο αναλαμβάνει η τράπεζα προκειμένου να αντλήσει κεφάλαια . Γενικά η τράπεζα

Αντλεί κεφάλαια από :

1. *Καταθέσεις των πελατών της και ,*
2. *Δανεισμό από την Διατραπεζική αγορά .*

Αυτά τα διαθέτει για :

1. *Κεφάλαιο κίνησης , Κάλυψη τρέχοντων εξόδων .*
2. *Ανακαταθέσεις :* Πρόκειται για την υποχρέωση των εμπορικών τραπεζών να ανακαταθέτουν μέρος των καταθέσεων τους στην Κεντρική Τράπεζα της χώρας , την τράπεζα της Ελλάδος . Αυτό αφορά και τις δραχμικές καταθέσεις , και τις καταθέσεις σε συνάλλαγμα .Τις τελευταίες τις αφορά σε μεγαλύτερο ποσοστό ανακατάθεσης . Πάντως η όλη αυτή υποχρέωση των τραπεζών είναι σε μεταβατική φάση όπου όλα αυτά τα ποσοστά έχουν μειωθεί και στην τελική φάση θα καταργηθούν τελείως .
3. *Χορηγήσεις ( Δάνεια ) στους πελάτες της (επιχειρήσεις , ιδιώτες κ.λπ.) . Εφόσον λοιπόν οι καταθέσεις δεν επαρκούν για να καλύψουν το ύψος των δανείων που θέλει να χορηγήσει η τράπεζα , τότε η τράπεζα καταφεύγει στο δανεισμό από την διατραπεζική αγορά .*

Υπολογισμός Κόστους Κεφαλαίου

Η τράπεζα λοιπόν αντλεί από τους καταθέτες κεφάλαια παρέχοντας διάφορα επιτόκια , και από την διατραπεζική πάλι σε διάφορα επιτόκια . Σταθμίζοντας αυτά τα επιτόκια με το ποσό που αφορά το κάθε επιτόκιο , υπολογίζει το κόστος κεφαλαίου .

Άλλη πρακτική είναι να λαμβάνεται υπόψη μόνο το κόστος δανεισμού από την διατραπεζική αγορά. Αυτό είναι υψηλότερο από το επιτόκιο που επιβαρύνεται η τράπεζα από τις καταθέσεις , οπότε έχουμε μια αυστηρή εκτίμηση του κόστους . Μια ακόμα πιο αυστηρή εκτίμηση του κόστους κεφαλαίου έχουμε αν θεωρούμε σαν κόστος κεφαλαίου το επιτόκιο με το οποίο δανείζει η τράπεζα μας στην διατραπεζική .Αυτό έχει την έννοια ότι ένας πελάτης μας είναι κερδοφόρος μόνο αν μας αποφέρει επιτόκιο μεγαλύτερο από αυτό της διατραπεζικής .

## Σύστημα Λειτουργικού Κόστους-Λειτουργίες Συστήματος Λειτουργικού Κόστους

### (i) Μέθοδος – Αρχές

Το Σύστημα Λειτουργικού Κόστους (ΣΛΚ) υπολογίζει το λειτουργικό κόστος των προϊόντων της Τραπέζης χρησιμοποιώντας την **μέθοδο του προτύπου κόστους**.

Η μέθοδος του προτύπου κόστους βασίζεται στις εξής αρχές:

- Υπολογίζει το κόστος με βάση τον πρότυπο χρόνο.
- Πρότυπος χρόνος είναι ο βασικός χρόνος στον οποίο ένας εργαζόμενος που εργάζεται σε κανονικές συνθήκες εκτελεί μία εργασία. Ο χρόνος αυτός προσαυξάνεται με ορισμένες χορηγήσεις χρόνου που απαιτούνται για την ανάπαυση του εργαζομένου και την κάλυψη τυχόν απρόοπτων κατά την εκτέλεση της εργασίας.

### (ii) Λόγοι Επιλογής Μεθόδου

Η μέθοδος του προτύπου κόστους επιλέχθηκε για το περιβάλλον της Τραπέζης για τους εξής λόγους:

- Θεωρείται η επικρατέστερη μέθοδος για εμπορικές τράπεζες με μεγάλο δίκτυο και μεγάλο όγκο από διαφορετικές αλλά τυποποιημένες συναλλαγές.
- Είναι κατάλληλη μέθοδος για λήψη αποφάσεων γιατί υπολογίζει ποιο θα έπρεπε να είναι το κόστος και αναλύει τις αποκλίσεις από αυτό.
- Είναι ενδεικνυόμενη μέθοδος για τον καθορισμό τιμολογιακής πολιτικής.
- Υποβοηθά στο προγραμματισμό της δυναμικότητας και της στελέχωσης των επιμέρους λειτουργικών μονάδων.
- Διευκολύνει την κατάρτιση του προϋπολογισμού και την αξιολόγηση των αποκλίσεων των απολογιστικών από τα προϋπολογιστικά μεγέθη.

### (iii) Βασικά Σημεία Μεθόδου

Ειδικότερα η προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τον υπολογισμό του λειτουργικού κόστους **βασίζεται** στα εξής:



- Ο τρόπος με τον οποίο διατίθενται τα προϊόντα της Τραπέζης στους πελάτες της απεικονίζεται με την ανάλυση των προϊόντων σε διαδικασίες και δραστηριότητες που εκτελούνται για την εξυπηρέτησή τους.
- Το κόστος προσδιορίζεται σε επίπεδο διαδικασίας. Η μέθοδος υπολογισμού του κόστους μιας διαδικασίας είναι είτε η μέθοδος του **προτύπου** κόστους, είτε η μέθοδος του **μέσου** κόστους.
- Οι διαδικασίες προτύπου κόστους κοστολογούνται βάσει του προτύπου χρόνου που χρειάζονται για να εκτελεστούν, ο οποίος προσδιορίζεται από τον πρότυπο χρόνο των δραστηριοτήτων που διενεργούνται για να εκτελεσθεί η διαδικασία.

#### (iv) Κύκλοι Εργασίας

Το ΣΛΚ συμπεριλαμβάνει τους εξής κύκλους εργασίας:

- Τον κύκλο υπολογισμού του **προϋπολογιστικού** κόστους, ο οποίος διενεργείται μια φορά ετησίως για τον υπολογισμό του προτύπου κόστους των διαδικασιών και των προϊόντων της Τραπέζης.
- Τον κύκλο υπολογισμού του **απολογιστικού** κόστους και της αναλύσεως των αποκλίσεων ο οποίος διενεργείται σε μηνιαία βάση. Ο κύκλος αυτός υπολογίζει το απολογιστικό κόστος της κοστολογικής περιόδου και τις αποκλίσεις των απολογιστικών από τα προϋπολογιστικά μεγέθη σε επίπεδο Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης, με στόχο την βελτίωση του προτύπου κόστους της επομένης χρήσης. Η ανάλυση των αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών μεγεθών, ερμηνεύει μέρος της συνολικής απόκλισης και αναθέτει την υπολειπόμενη απόκλιση σε σφάλματα που οφείλονται σε παραμέτρους του συστήματος ή και σε τυχαίους παράγοντες.

Τονίζεται ότι οι πληροφορίες που θα αντληθούν από το ΣΛΚ έχουν περισσότερο προϋπολογιστικό παρά απολογιστικό προσανατολισμό. Το ζητούμενο από το σύστημα είναι ο προσδιορισμός του προτύπου κόστους της επόμενης χρήσης. Το πρότυπο κόστος θα χρησιμοποιηθεί για την λήψη αποφάσεων και την χάραξη πολιτικής. Το σύστημα συμπεριλαμβάνει τον κύκλο υπολογισμού απολογιστικού κόστους και της αναλύσεως αποκλίσεων για να δώσει στον χρήστη του συστήματος ένα εργαλείο που θα οδηγήσει, μέσω της ανάδρασης (feedback) που παρέχει, στη συνεχή βελτίωση του υπολογιζόμενου προτύπου κόστους.

#### (v) Βήματα Κύκλου Υπολογισμού Προϋπολογιστικού Κόστους

Ο κύκλος υπολογισμού του προϋπολογιστικού κόστους ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Καταχώρηση των προβλέψεων των ετησίων δαπανών για την επομένη χρήση.



- Επίρριψη των προβλέψεων δαπανών στα Κέντρα Ευθύνης (ΚΕ) βάσει των κριτηρίων μερισμού που έχουν ορισθεί, όπως ο αριθμός ατόμων, τα τετραγωνικά μέτρα κλπ.
- Αναμερισμός του προϋπολογιστικού κόστους μεταξύ των Κέντρων Ευθύνης βάσει των κριτηρίων μερισμού που έχουν ορισθεί, με στόχο τον επιμερισμό του συνόλου των δαπανών σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου, δηλαδή σε ΚΕ που αντιστοιχούν σε Λειτουργικά ΚΕ (ΛΚΕ).
- Συγκέντρωση του κόστους σε επίπεδο, ΛΚΕ, ομαδοποιώντας το κόστος των ΚΕ που αντιστοιχούν σε κάθε ΛΚΕ.
- Υπολογισμός των διαθέσιμων ωρών επεξεργασίας του ΛΚΕ με βάση τον αριθμό ατόμων του ΛΚΕ και τη μέση ετήσια απασχόληση κάθε εργαζομένου.
- Υπολογισμός του ωριαίου κόστους του ΛΚΕ με βάση το κόστος επεξεργασίας του και τις διαθέσιμες ώρες επεξεργασίας του ΛΚΕ.
- Υπολογισμός του προτύπου χρόνου των διαδικασιών, με βάση τη συσχέτιση των διαδικασιών με δραστηριότητες και τον πρότυπο χρόνο των δραστηριοτήτων που αποτελούν κάθε διαδικασία.
- Υπολογισμός του άμεσου κόστους που επιβαρύνει διαδικασίες και δραστηριότητες με βάση τις συσχετίσεις των διαδικασιών και δραστηριοτήτων με άμεσες δαπάνες, την τιμή μονάδας της άμεσης δαπάνης και την ποσότητα άμεσης δαπάνης που αντιστοιχεί σε κάθε διαδικασία και δραστηριότητα.
- Υπολογισμός του κόστους των διαδικασιών προτύπου κόστους με βάση τον πρότυπο χρόνο της διαδικασίας και το ωριαίο κόστος του ΛΚΕ που την εκτελεί.
- Υπολογισμός του κόστους των διαδικασιών μέσου κόστους με βάση το ποσοστό των πόρων του ΛΚΕ που απαιτεί η κάθε διαδικασία για την εκτέλεση της και το κόστος του ΛΚΕ που την εκτελεί.
- Υπολογισμός του προτύπου κόστους προϊόντος με βάση το πρότυπο, μέσο και άμεσο κόστος των διαδικασιών που το εξυπηρετούν και τις μεταξύ τους αλληλοσυσχετίσεις.

#### (vi) Βήματα Κύκλου Υπολογισμού Απολογιστικού Κόστους

Ο κύκλος υπολογισμού του απολογιστικού κόστους και της αναλύσεως αποκλίσεων ακολουθεί τα εξής βήματα :



- Αντληση των στοιχείων των **πραγματικών** δαπανών από το Λειτουργικό Πληροφοριακό Σύστημα της Τραπέζης.
- Επίρριψη των **πραγματικών** δαπανών στα ΚΕ βάσει των κριτηρίων μερισμού που έχουν οριστεί.
- Αναμερισμός του απολογιστικού κόστους μεταξύ των ΚΕ βάσει των κριτηρίων μερισμού με στόχο την κατάληξη του συνόλου των πραγματικών δαπανών σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου.
- Συγκέντρωση του απολογιστικού κόστους σε επίπεδο ΛΚΕ, ομαδοποιώντας το απολογιστικό κόστος των ΚΕ που αντιστοιχούν στο ΛΚΕ.
- Υπολογισμός της απορρόφησης του Λειτουργικού ΚΕ, δηλαδή υπολογισμός του συνολικού κόστους των διαδικασιών που πραγματικά εκτελέστηκαν από το ΛΚΕ, με βάση τον πραγματικό όγκο των διαδικασιών και το πρότυπο κόστος τους.
- Υπολογισμός των αποκλίσεων των προϋπολογιστικών από τους απολογιστικούς όγκους διαδικασιών ανά ΛΚΕ.
- Υπολογισμός της συνολικής απόκλισης μεταξύ απολογιστικού κόστους και απορρόφησης από διαδικασίες για κάθε ΛΚΕ.
- Ανάλυση της συνολικής απόκλισης κόστους κάθε ΛΚΕ στα επιμέρους στοιχεία από τα οποία αποτελείται, δηλαδή στην απόκλιση λόγω όγκων διαδικασιών ή απόκλιση λόγω ωριαίου κόστους, στην απόκλιση λόγω μέσου κόστους και από ανερμήνευτη απόκλιση.
- Ανάλυση της απόκλισης ωριαίου κόστους σε απόκλιση λόγω διαφόρων προβλεπομένων και πραγματικών ωρών επεξεργασίας και απόκλιση λόγω διαφορών προϋπολογιστικού και απολογιστικού κόστους επεξεργασίας του ΛΚΕ.
- Υπολογισμός του απολογιστικού κόστους προϊόντος, με βάση τις πραγματικές δαπάνες και την ανάλυση των διαδικασιών που το αποτελούν.

Το πρότυπο κόστος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπολογίζεται βάσει της προδιαγραφής η οποία απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο προσφέρεται το προϊόν στους πελάτες της Τραπέζης. Αντίστοιχα, το απολογιστικό κόστος προϊόντος θα έπρεπε να υπολογιστεί βάσει μιας δομής η οποία θα προέκυπτε από την καταγραφή των διαδικασιών που διενεργήθηκαν για την πώληση των προϊόντων της Τράπεζας. Δεδομένου ότι μια τέτοια καταγραφή δεν είναι ρεαλιστική (μεγάλη επιβάρυνση της εργασίας του δικτύου και ταυτόχρονα αδυναμία συλλογής αξιόπιστων δεδομένων), στο κύκλο του υπολογισμού απολογιστικού κόστους το απολογιστικό κόστος συγκεντρώνεται σε επίπεδο ΛΚΕ και στο επίπεδο αυτό αναλύονται περαιτέρω αποκλίσεις.



Κατά τον κύκλο του απολογιστικού κόστους χρησιμοποιούνται πραγματικά στοιχεία τα οποία συγκεντρώνονται σε μηνιαία βάση από τα συστήματα αλληλοσυνδέσεως του συστήματος λειτουργικού κόστους με το Λειτουργικό Πληροφοριακό Σύστημα της Τραπέζης. Το σύστημα αλληλοσυνδέσεως αποτελείται από τα εξής υποσυστήματα:

- Υποσύστημα αλληλοσύνδεσης με τους λογαριασμούς δαπανών του Banknet και του τοπικού συστήματος της Δ.Ο.Υ. Από το τοπικό σύστημα της Δ.Ο.Υ. αντλούνται **κινήσεις των δαπανών** διοικήσεως με μεγαλύτερη ανάλυση από τις συγκεντρωτικές κινήσεις που ενημερώνουν το Banknet. Με τη μεγαλύτερη αυτή ανάλυση καθίσταται ευκολότερη η αντιστοίχιση των δαπανών διοικήσεως με τα ΚΕ που αφορούν.
- Υποσύστημα αλληλοσύνδεσης με τις συναλλαγές Banknet από το οποίο συγκεντρώνονται στοιχεία για τον **όγκο των διαδικασιών** που πραγματικά εκτελέστηκαν μέσα στο μήνα για την εξυπηρέτηση κάθε προϊόντος από κάθε ΚΕ.
- Υποσύστημα αλληλοσύνδεσης με το σύστημα της Διευθύνσεως Προσωπικού, από το οποίο αντλούνται στοιχεία για τις **πραγματικές ώρες εργασίας του προσωπικού και τον αριθμό των εργαζομένων** κάθε ΚΕ.

Τονίζεται ότι η αξιοπιστία των αντλούμενων στοιχείων που αφορούν κινήσεις λογαριασμών δαπανών εξαρτάται από την εισαγωγή ενός συστήματος καταγραφής των εξόδων βάσει της αρχής των δεδουλευμένων εξόδων σε μηνιαία βάση (accruals).

## Πληροφοριακές Καταστάσεις Συστήματος Κοστολογήσεως Κεφαλαίων

### Ιστορικό Κόστος Εισροών Δεξαμενών

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα περίοδο κοστολογήσεως και απεικονίζει ανά νόμισμα και δεξαμενή το ύψος και το πραγματικό ιστορικό κόστος των κεφαλαίων με τα οποία χρηματοδοτήθηκε η Τράπεζα.

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει τα εξής:

- Κωδικός και περιγραφή δεξαμενής
- Πόσο χρηματοδότησης περιόδου
- Κόστος χρηματοδότησης περιόδου
- Ποσό χρηματοδότησης από αρχής έτους
- κόστος χρηματοδότησης από αρχής έτους
- σύνολα νομίσματος.

Η δεξαμενή αποτελείται από το νόμισμα, το είδος του επιτοκίου (MFR ή CFR), την κατηγορία της δεξαμενής και την ληκτότητα (διάρκεια) της δεξαμενής σε ημέρες.

Το ποσό χρηματοδότησης περιόδου αποτελεί το ύψος των κεφαλαίων της κάθε δεξαμενής με τα οποία χρηματοδοτήθηκε η Τράπεζα κατά τον τρέχοντα μήνα. Το ποσό αυτό υπολογίζεται σαν το μέσο υπόλοιπο κεφαλαίων της συγκεκριμένης δεξαμενής, βάσει των εισροών και των εκροών από την δεξαμενή που πραγματοποιήθηκαν μέσα στον μήνα. (Κάθε ημέρα από τις εισροές και εκροές κεφαλαίων σχηματίζεται ένα υπόλοιπο, ο μέσος όρος των ημερήσιων αυτών υπολοίπων που περιλαμβάνονται στην περίοδο είναι το παραπάνω ποσό). Αντίστοιχα υπολογίζεται και το σωρευτικό ποσό χρηματοδότησης από αρχής έτους.

Το κόστος χρηματοδότησης περιόδου κάθε δεξαμενής απεικονίζει το ιστορικό επιτοκιακό κόστος (εκφρασμένο σε ποσοστό) που καταβάλλεται στον πελάτη για τα κεφαλαία που διαθέτει στην Τράπεζα και υπολογίζεται βάσει του εντοκισμού που διενεργείται από την μηχανογράφηση της Τραπεζής, με τα στοιχεία του οποίου τροφοδοτείται το ΣΚΚ. Αντίστοιχα υπολογίζεται και το σωρευτικό κόστος χρηματοδότησης από αρχής έτους για κάθε δεξαμενή.

## Ιστορικό Τεκμαρτό Κόστος Χρηματοδότησης Δεξαμενών

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα περίοδο κοστολογήσεως και απεικονίζει ανά νόμισμα και δεξαμενή το ύψος και το τεκμαρτό ιστορικό κόστος των κεφαλαίων με τα οποία χρηματοδοτήθηκε η Τράπεζα.

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει τα εξής:

- Κωδικός και περιγραφή δεξαμενής
- Ποσό χρηματοδότησης περιόδου
- Ιστορικό τεκμαρτό κόστος περιόδου
- Ποσό χρηματοδότησης από αρχής έτους
- Ιστορικό τεκμαρτό κόστος από αρχής έτους
- Σύνολα νομίσματος

Το ποσό χρηματοδότησης περιόδου αποτελεί το ύψος των κεφαλαίων της κάθε δεξαμενής με τα οποία χρηματοδοτήθηκε η Τράπεζα κατά τον τρέχοντα μήνα. Το ποσό αυτό υπολογίζεται σαν το μέσο υπόλοιπο κεφαλαίων της συγκεκριμένης δεξαμενής, βάσει των εισροών και των εκροών από την δεξαμενή που πραγματοποιήθηκαν μέσα στον μήνα. Αντίστοιχα υπολογίζεται και το σωρευτικό ποσό χρηματοδότησης από αρχής έτους.

Το ιστορικό τεκμαρτό κόστος χρηματοδότησης περιόδου κάθε δεξαμενής απεικονίζει το τεκμαρτό επιτοκιακό έσοδο εκφρασμένο σε ποσοστό) του τρέχοντα μήνα που αντιστοιχεί στα κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτήθηκε η Τράπεζα και υπολογίζεται βάσει του εκτοκισμού που διενεργείται από το ΣΚΚ με βάση τα τεκμαρτά επιτόκια που έχουν οριστεί για την συγκεκριμένη περίοδο. Αντίστοιχα υπολογίζεται και το σωρευτικό τεκμαρτό κόστος χρηματοδότησης από αρχής έτους για κάθε δεξαμενή.



## Περιθώριο Τόκων Μονάδων Τραπέζης

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα περίοδο κοστολογήσεως και απεικονίζει ανά Διεύθυνση Καταστημάτων / Κατάστημα και Νόμισμα του πελατειακούς και τεκμαρτούς τόκους έσοδα και έξοδα καθώς και το περιθώριο τόκων της μονάδας (διεύθυνση/κατάστημα).

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει τόσο για την τρέχουσα περίοδο όσο και από αρχής έτους, τα εξής:

- Τόκοι έσοδα (α)
- Τεκμαρτοί τόκοι έσοδα (β)
- Τόκοι έξοδα (γ)
- Τεκμαρτοί τόκοι έξοδα (δ)
- Περιθώριο τόκων  $[(\alpha+\beta) - (\gamma+\delta)]$

**Τόκοι έσοδα** είναι τα έσοδα που εισπράττονται από τον πελάτη ως ανταμοιβή για τα κεφάλαια με τα οποία τον χρηματοδοτεί η μονάδα της Τραπέζης (κατάστημα) και υπολογίζονται από τον εκτοκισμό των λογαριασμών χρηματοδοτήσεων για τον μήνα που διενεργείται από το σύστημα της Τραπέζης.

**Τεκμαρτοί τόκοι έσοδα** είναι τα τεκμαρτά έσοδα με τα οποία ανταμείβεται η μονάδα της Τραπέζης για την προσέλκυση κεφαλαίων και υπολογίζεται βάσει του εκτοκισμού με τα τεκμαρτά επιτόκια εισροών αγοράς που διενεργείται από το ΣΚΚ για τις εισροές κεφαλαίων στις δεξαμενές. (πάλι διαφορά επιτοκίων με διατραπεζική ).

**Τόκοι έξοδα** είναι τα έξοδα που καταβάλλονται ως ανταμοιβή στον πελάτη για τα κεφάλαια τα οποία διέθεσε ο πελάτης στην μονάδα της Τραπέζης και υπολογίζονται από τον εκτοκισμό των καταθετικών λογαριασμών για τον μήνα που διενεργείται από το σύστημα της Τραπέζης.

**Τεκμαρτοί τόκοι έξοδα** είναι τα τεκμαρτά έξοδα που αντιστοιχούν στο κόστος των κεφαλαίων που επενδύθηκαν και με τα οποία επιβαρύνεται η μονάδα της Τραπέζης. Οι τεκμαρτοί τόκοι έξοδα υπολογίζονται βάσει του εκτοκισμού με τα τεκμαρτά επιτόκια εκροών (πώλησης) που διενεργείται από το ΣΚΚ για τις εκροές κεφαλαίων από δεξαμενές.

Ως **περιθώριο τόκων** ορίζεται η διαφορά μεταξύ των τόκων έσοδα (πελατειακών και τεκμαρτών) από τους τόκους έξοδα (πελατειακούς και τεκμαρτούς). Το περιθώριο τόκων απεικονίζει το περιθώριο επιτοκιακού κέρδους (εάν είναι θετικό) ή ζημιάς (εάν είναι αρνητικό) της μονάδας από τα προϊόντα που συνδέονται με επιτοκιακό κόστος ή έσοδο.



## Περιθώριο Τόκων Προϊόντος Τραπέζης-

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα περίοδο κοστολογήσεως και απεικονίζει ανά ομάδα προϊόντων, υποομάδα προϊόντων, προϊόν και νόμισμα τους πελατειακούς και τεκμαρτούς τόκους έσοδα και έξοδα καθώς και το περιθώριο τόκων της Τραπέζης.

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει, τόσο για την τρέχουσα περίοδο όσο και από αρχής έτους, τα εξής:

- Τόκοι έσοδα
- Τεκμαρτοί τόκοι έσοδα
- Τόκοι έξοδα
- Τεκμαρτοί τόκοι έξοδα
- Περιθώριο τόκων.

Παρατηρείται ότι για το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της Τραπέζης δεν θα εμφανίζονται όλες οι παραπάνω πληροφορίες. Συγκεκριμένα, οι τόκοι έξοδα και οι τεκμαρτοί τόκοι έσοδα θα εμφανίζονται μόνο για τα καταθετικά προϊόντα της Τραπέζης, ενώ οι τόκοι έσοδα και οι τεκμαρτοί τόκοι έξοδα θα αφορούν στα προϊόντα χρηματοδοτήσεων. Εξαίρεση θα αποτελέσουν ορισμένα προϊόντα, όπως ο Α500, τα οποία έχουν και μικτή υπόσταση και θα έχουν τόσο τόκους έξοδα και τεκμαρτούς τόκους έσοδα όσο και τόκους έσοδα και τεκμαρτούς τόκους έξοδα.

Οι πληροφορίες της κατάστασης υπολογίζονται με τον ίδιο τρόπο όπως στη προηγούμενη κατάσταση με την διαφορά ότι ομαδοποιούνται ανά προϊόν της Τραπέζης.

## Περιθώριο Τόκων Πελάτη Τραπέζης

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα κοστολογήσεως και απεικονίζει ανά νόμισμα τους πελατειακούς και τεκμαρτούς τόκους έσοδα και έξοδα καθώς και το περιθώριο τόκων των πελατών που παρακολουθούνται από την Τράπεζα.

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει, τόσο για την τρέχουσα περίοδο όσο και από αρχής έτους, τα εξής:

- Τόκοι έσοδα

- Τεκμαρτοί τόκοι έσοδα
- Τόκοι έξοδα
- Τεκμαρτοί τόκοι έξοδα
- Περιθώριο τόκων
- Απόκλιση
- Σύνολα νομίματος.

Το **μέσο υπόλοιπο** της δεξαμενής είναι το κατά μέσο όρο υπόλοιπο των κεφαλαίων της δεξαμενής για τον τρέχοντα μήνα και υπολογίζεται βάσει των εισροών και εκροών του μηνός στη δεξαμενή και του υπολοίπου της προηγούμενης κοστολογικής περιόδου.

Το **τεκμαρτό έσοδο** της δεξαμενής αποτελεί το έσοδο που αντιστοιχεί στις εισροές στη δεξαμενή και υπολογίζεται βάσει του τεκμαρτού επιτοκίου εισροών που ισχύει για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Το **τεκμαρτό έξοδο** της δεξαμενής αποτελεί το έξοδο που αντιστοιχεί στις εκροές από τη δεξαμενή και υπολογίζεται βάσει του τεκμαρτού επιτοκίου εκροών που ισχύει για την συγκεκριμένη χρονική αυτή περίοδο.

**Απόκλιση** ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ τεκμαρτού εσόδου και τεκμαρτού εξόδου για την δεξαμενή.

#### **Ανάλυση- Ερμηνεία Αποκλίσεων Δεξαμενών**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την τρέχουσα περίοδο κοστολογήσεως και αναλύει ανά νόμισμα και **δεξαμενή** την απόκλιση μεταξύ τεκμαρτών εσόδων και εξόδων της δεξαμενής.

Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει τα εξής:

- Κωδικός και περιγραφή δεξαμενής.
- Αναντιστοιχία ληκτότητας
- Απόκλιση αγοράς – πώλησης
- Συνολική απόκλιση

- Σύνολα νομίσματος.

Η **αναντιστοιχία ληκτότητας** είναι το μέρος της απόκλισης μεταξύ τεκμαρτών εσόδων και εξόδων της δεξαμενής, το οποίο οφείλεται στην αναντιστοιχία της ληκτότητας μεταξύ των κεφαλαίων από τα οποία χρηματοδοτείται και της ληκτότητας των κεφαλαίων που επενδύει η Τράπεζα.

Η **απόκλιση αγοράς – πώλησης** είναι το μέρος της απόκλισης μεταξύ τεκμαρτών εσόδων και εξόδων της δεξαμενής, το οποίο οφείλεται στην διαφορά μεταξύ τεκμαρτού επιτοκίου εισροών και τεκμαρτού επιτοκίου εκροών της δεξαμενής. Η απόκλιση μεταξύ των τεκμαρτών επιτοκίων χρησιμοποιείται για να απεικονίσει την δέσμευση επί των καταθέσεων που επιβάλλει η Τράπεζα της Ελλάδος στα καταθετικά προϊόντα.

Η συνολική απόκλιση είναι η διαφορά μεταξύ τεκμαρτών εσόδων και εξόδων της δεξαμενής η οποία ταυτίζεται με το άθροισμα των δύο παραπάνω αποκλίσεων.

## Πληροφοριακές Καταστάσεις Συστήματος Λειτουργικού Κόστους

### Προϋπολογιστικό Κόστος Διαδικασίας

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το προϋπολογιστικό κόστος ανά διαδικασία.

Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιλαμβάνει για τις δύο χρήσεις τα εξής:

- Κωδικός και περιγραφή διαδικασίας
- Πρότυπο κόστος
- Μέσο κόστος
- Άμεσο κόστος
- Συνολικό κόστος.

### Πρότυπο Κόστος

Αυτό εκφράζει το προβλεπόμενο κόστος που αντιστοιχεί στην εκτέλεση της διαδικασίας και υπολογίζεται βάσει του προτύπου χρόνου της διαδικασίας και του προτύπου ωριαίου κόστους του Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης (ΛΚΕ) που εκτελεί τη διαδικασία. Το πρότυπο κόστος διαδικασίας υπολογίζεται μόνο για τις διαδικασίες που η μέθοδος υπολογισμού τους είναι το πρότυπο κόστος.

### Μέσο Κόστος

Αυτό εκφράζει το προβλεπόμενο κόστος που αντιστοιχεί στην εκτέλεση μιας διαδικασίας και υπολογίζεται ως εξής:

**(κόστος επεξεργασίας ΛΚΕ)X(ποσοστό χρήσης μέσου κόστους)X(ποσοστό απασχόλησης ΛΚΕ)**

Το ποσοστό χρήσης μέσου κόστους είναι το ποσοστό του χρόνου του ΛΚΕ που αναλώνεται σε διαδικασίες μέσου κόστους.

Το ποσοστό απασχόλησης ΛΚΕ είναι το ποσοστό των πόρων του ΛΚΕ που χρειάζονται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας μέσου κόστους.

Δηλαδή, στο λειτουργικό κέντρο ευθύνης υπολογίζεται ένα κόστος επεξεργασίας, που αναφέρεται σε ένα χρονικό διάστημα, αλλά και σε συγκεκριμένους πόρους. Η συγκεκριμένη διαδικασία καταλαμβάνει ένα ποσοστό αυτού του χρόνου, και απαιτεί ένα ποσοστό των χρησιμοποιούμενων πόρων. Αυτά ακριβώς τα ποσοστά, θα καθορίσουν το μέσο κόστος της διαδικασίας.



Το μέσο κόστος διαδικασίας υπολογίζεται μόνο για τις διαδικασίες που η μέθοδος υπολογισμού τους είναι το μέσο κόστος.

### **Άμεσο Κόστος**

Αυτό αντιστοιχεί στο κόστος από δαπάνες που επιρρίπτεται στην διαδικασία, είτε απευθείας, είτε μέσω των διαδικασιών της και υπολογίζεται βάσει της τιμής μονάδας της άμεσης δαπάνης και της ποσότητας άμεσης δαπάνης της διαδικασίας ή/ και των δραστηριοτήτων που την αποτελούν .

Με άμεσο κόστος μπορεί να επιβαρύνονται τόσο οι διαδικασίες προτύπου όσο και οι διαδικασίες μέσου κόστους.

### **Συνολικό Κόστος**

Αυτό απεικονίζει το σύνολο του κόστους που αντιστοιχεί στη διαδικασία και υπολογίζεται ως το άθροισμα του προτύπου κόστους ή του μέσου κόστους (ένα από τα δύο θα είναι μηδενικό) και του άμεσου κόστους της διαδικασίας.

Η βασική χρήση της κατάστασης είναι η παρακολούθηση του προϋπολογιστικού κόστους διαδικασιών. Από την παρακολούθηση του κόστους των διαδικασιών μπορούν να επιλεγθούν διαδικασίες προς αναδιάρθρωση με στόχο της μείωση του κόστους τους. Προς αναμόρφωση επιλέγονται οι διαδικασίες οι οποίες παρουσιάζουν υψηλό κόστος και έχουν ταυτόχρονα υψηλή συχνότητα εκτέλεσης. Η συχνότητα εκτέλεσης προσδιορίζεται βάσει του όγκου των διαδικασιών.

### **Προϋπολογιστικό Κόστος Προϊόντος.**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το πρότυπο κόστος των προϊόντων της Τραπέζης, ομαδοποιημένο **ανά ομάδα και υποομάδα προϊόντων**. Αποτελεί την κυριότερη κατάσταση του συστήματος με άμεσες επιδράσεις στη διαδικασία προσδιορισμού της τιμής πώλησης των προϊόντων. Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες.

- Κωδικός και περιγραφή ομάδας προϊόντων.
- Κωδικός και περιγραφή υποομάδας προϊόντων.
- Κωδικός και περιγραφή προϊόντος.
- Προϋπολογιστικό κόστος προϊόντος.
- Σύνολο υποομάδας.

Το **προϋπολογιστικό κόστος προϊόντος** απεικονίζει το προβλεπόμενο κόστος μιας μονάδας του προϊόντος και υπολογίζεται σαν το σύνολο του κόστους των διαδικασιών που το εξυπηρετούν με βάση τις προδιαγραφές που έχουν καταχωρηθεί στο σύστημα.

Συγκεκριμένα για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους προϊόντος αθροίζεται το κόστος των διαδικασιών που σχετίζονται με το προϊόν σταθμισμένο με τον όγκο της κάθε διαδικασίας ανά προϊόν, όπως προκύπτει από τον πίνακα **Προϊόν/ Διαδικασία**, καθώς και το κόστος όλων των συσχετιζόμενων διαδικασιών σταθμισμένο με τη συχνότητα συσχέτισης, όπως προκύπτει από τον πίνακα **Συσχέτιση Διαδικασιών**. Το συνολικό κόστος του προϊόντος διαιρείται με τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων του προϊόντος ώστε να προκύψει το πρότυπο κόστος για τη μονάδα προϊόντος.

Δηλαδή, γνωρίζοντας πλέον το κόστος της διαδικασίας, κατανέμεται στα διάφορα προϊόντα τα οποία εξυπηρετεί αυτή η διαδικασία με κριτήριο στάθμισης τον όγκο της διαδικασίας ανά προϊόν.

Το σύνολο υποομάδας απεικονίζει το μέσο σταθμικό πρότυπο κόστος της υποομάδας προϊόντων και υπολογίζεται σαν το σύνολο του προτύπου κόστους των προϊόντων που αποτελούν την υποομάδα σταθμισμένο με βάση τις συχνότητες συσχέτισης του κάθε προϊόντος με την υποομάδα.

#### **Προϋπολογιστικό Κόστος Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης.**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το ετήσιο προϋπολογιστικό κόστος των ΛΚΕ. Αναλυτικότερα η κατάσταση αυτή περιλαμβάνει για δύο χρήσεις τα εξής:

- Κωδικός και περιγραφή του ΛΚΕ
- Προβλεπόμενο κόστος.
- Ποσοστό χρήσης μέσου κόστους.
- Ώρες επεξεργασίας
- Ωριαίο κόστος λειτουργίας.

Το προβλεπόμενο κόστους του ΛΚΕ απεικονίζει το κόστος με το οποίο προβλέπεται ότι θα επιβαρυνθεί και **υπολογίζεται** ως το σύνολο του κόστους των ΚΕ που αντιστοιχούν στο ΛΚΕ, όπως προκύπτει μετά την επίρριψη των άμεσων δαπανών και τον αναμερισμό του κόστους μεταξύ των ΚΕ. Το προβλεπόμενο κόστος του ΛΚΕ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κόστους των διαδικασιών που εκτελεί.

Το ποσοστό χρήσης μέσου κόστους απεικονίζει το μέρος των πόρων του ΛΚΕ που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση διαδικασιών μέσου κόστους. Το ποσοστό αυτό χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του μέσου κόστους των διαδικασιών που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο υπολογισμού.

Οι ώρες επεξεργασίας απεικονίζουν το σύνολο των διαθέσιμων ωρών εργασίας του προσωπικού που ανήκει στο ΛΚΕ και υπολογίζεται βάσει του αριθμού ατόμων που ανήκουν στο συγκεκριμένο ΛΚΕ και τις μέσες ετήσιες ώρες εργασίας ανά εργαζόμενο. Ο αριθμός εργαζομένων του ΛΚΕ είναι το σύνολο των εργαζομένων όλων σε όλα τα ΚΕ που ανήκουν στο ΛΚΕ. Οι ώρες επεξεργασίας χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του ωριαίου κόστους του ΛΚΕ.

Το ωριαίο κόστος απεικονίζει το συνολικό κόστος με το οποίο επιβαρύνεται η Τράπεζα για κάθε ώρα απασχόλησης ενός εργαζομένου που ανήκει στο ΛΚΕ. Ο υπολογισμός του ωριαίου κόστους κάθε ΛΚΕ υπολογίζεται ως εξής:

(Προβλεπόμενο κόστος επεξεργασίας) X (% χρήσης μέσου κόστους)

-----  
 Ωρες επεξεργασίας

Το ωριαίο κόστος χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του προτύπου κόστους των διαδικασιών που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο υπολογισμού.

#### **Προϋπολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Επιμερισμό Δαπανών**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το κόστος του ΚΕ που προέρχεται από την επίρριψη των προβλεπόμενων δαπανών αναλυμένο ανά επιρριπτομένη δαπάνη. Αναλυτικότερα η κατάσταση περιλαμβάνει τα εξής:

- Κωδικός, περιγραφή και χαρακτηρισμός ΚΕ
- Κωδικός και περιγραφή δαπάνης
- Προϋπολογιστικό κόστος (επιρριπτομένης δαπάνης)
- Συνολικό κόστος ΚΕ

Το προϋπολογιστικό κόστος απεικονίζει το ύψος της δαπάνης που επιρρίπτεται στο ΚΕ. Το ποσό της δαπάνης που θα επιρριφθεί στο ΚΕ υπολογίζεται με βάση τις προβλέψεις δαπανών για τη χρήση, τις

συσχετίσεις κάθε δαπάνης με το ΚΕ, τις βάσεις μερισμού με τις οποίες επιρρίπτεται κάθε δαπάνη και τις τιμές βάσεων μερισμού που αντιστοιχούν στο ΚΕ.

Το συνολικό κόστος ΚΕ απεικονίζει το κόστος που συγκεντρώνεται στο ΚΕ από τις προβλέψεις δαπανών που του επιρρίπτονται και υπολογίζεται ως το άθροισμα των ποσών όλων των επιρριπτομένων δαπανών.

**Προϋπολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ).**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το προϋπολογιστικό κόστος που αναμερίζεται σε κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ από το κάθε επιβαρύνον ΚΕ. Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες ομαδοποιημένες ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ.

- Κωδικός και περιγραφή επιβαρυνόμενου ΚΕ
- Κωδικός και περιγραφή επιβαρύνοντος ΚΕ
- Προϋπολογιστικό κόστος
- Συνολικό κόστος ΚΕ από αναμερισμούς

Επιβαρύνον είναι το ΚΕ το οποίο αναμερίζει ένα μέρος ή το σύνολο του κόστους του σε άλλα ΚΕ, ενώ επιβαρυνόμενο είναι το ΚΕ το οποίο επιβαρύνεται με το κόστος αυτό.

Το προϋπολογιστικό κόστος απεικονίζει το κόστος που αναμερίζεται από το κάθε επιβαρύνον στο κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ και υπολογίζεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των ΚΕ που έχουν οριστεί στο σύστημα, τις βάσεις μερισμού με τις οποίες αναμερίζεται κάθε επιβαρύνων ΚΕ και τις τιμές των βάσεων μερισμού που αντιστοιχούν στα επιβαρυνόμενα ΚΕ.

Το συνολικό κόστος ΚΕ από αναμερισμούς απεικονίζει το σύνολο του κόστους με το οποίο επιβαρύνεται ένα ΚΕ από τους αναμερισμούς του προϋπολογιστικού κόστους που διενεργούνται μεταξύ των ΚΕ και υπολογίζεται ως το άθροισμα του κόστους που επιρρίπτεται στο ΚΕ από όλα τα επιβαρύνοντα ΚΕ.



### **Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρύνον ΚΕ).**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση και απεικονίζει το προϋπολογιστικό κόστος που αναμερίζει το κάθε επιβαρύνον ΚΕ σε άλλα ΚΕ (επιβαρυνόμενα). Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες ομαδοποιημένες ανά επιβαρύνον ΚΕ.

- Κωδικός και περιγραφή επιβαρύνοντος ΚΕ
- Κωδικός και περιγραφή επιβαρυνόμενου ΚΕ
- Προϋπολογιστικό κόστος
- Συνολικό αναμερισθέν κόστος ΚΕ

Οι πληροφορίες που περιέχονται στην κατάσταση αυτή υπολογίζονται με τον ίδιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη κατάσταση, με τη διαφορά ότι ομαδοποιούνται ανά επιβαρύνον ΚΕ.

Το προϋπολογιστικό κόστος απεικονίζει το κόστος το οποίο επιρρίπτει κάθε ένα επιβαρύνον ΚΕ σε κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ.

Το συνολικό αναμερισθέν κόστος ΚΕ απεικονίζει το σύνολο του κόστους με το οποίο επιβάρυνε το επιβαρύνον ΚΕ αλλά επιβαρυνόμενα ΚΕ και υπολογίζεται ως το άθροισμα του κόστους που επιρρίπτει το ΚΕ σε όλα τα επιβαρυνόμενα ΚΕ.

Η κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον έλεγχο των παραμέτρων επίρριψης, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι το σύνολο του κόστους ορισμένων ΚΕ, όπως είναι τα ΚΕ που έχουν το χαρακτηρισμό των κέντρων κόστους, έχουν αναμερισθεί σε άλλα ΚΕ.

### **Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Επιμερισμό Δαπανών.**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται σε μηνιαία βάση και απεικονίζει το απολογιστικό κόστος του Κέντρου Ευθύνης που προέρχεται από την επίρριψη των πραγματικών δαπανών αναλυμένο ανά επιρριπτομένη δαπάνη. Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιλαμβάνει τα εξής:

- Κωδικός, περιγραφή και χαρακτηρισμός Κέντρου Ευθύνης.
- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή δαπάνης
- Κόστος μηνός

- Σωρευτικό κόστος
- Συνολικό κόστος μηνός ΚΕ
- Συνολικό σωρευτικό κόστος ΚΕ

Ο μήνας που αναφέρεται στην κατάσταση είναι η κοστολογική περίοδος για την οποία έχει ολοκληρωθεί ο υπολογισμός του απολογιστικού κόστους και της ανάλυσης αποκλίσεων.

Το κόστος μηνός απεικονίζει το ύψος της πραγματικής δαπάνης που επιρρίπτεται στο Κέντρο Ευθύνης για την συγκεκριμένη κοστολογική περίοδο. Το ποσό αυτό υπολογίζεται αφαιρώντας το σωρευτικό κόστος του προηγούμενου μήνα από το σωρευτικό κόστος του τρέχοντα μήνα.

Το σωρευτικό κόστος απεικονίζει το ύψος της πραγματικής δαπάνης που επιρρίπτεται στο Κέντρο Ευθύνης σωρευτικά από την αρχή της τρέχουσας χρήσης. Το ποσό της δαπάνης που θα επιρριφθεί στο ΚΕ υπολογίζεται με βάση τις πραγματικές σωρευτικές δαπάνες που αντλούνται από το σύστημα αλληλοσυνδέσεως, τις συσχετίσεις κάθε δαπάνης με το ΚΕ, τις βάσεις μερισμού με τις οποίες επιρρίπτεται κάθε δαπάνη και τις τιμές βάσεων μερισμού που αντιστοιχούν στο ΚΕ.

Το συνολικό κόστος μηνός ΚΕ απεικονίζει το κόστος που συγκεντρώνεται στο ΚΕ από τις πραγματικές δαπάνες για τον τρέχοντα μήνα και υπολογίζεται ως το άθροισμα των ποσών του κόστους μηνός από όλες τις επιρριπτόμενες δαπάνες.

Το συνολικό σωρευτικό κόστος ΚΕ απεικονίζει το κόστος που συγκεντρώνεται στο ΚΕ από τις πραγματικές δαπάνες σωρευτικά από την αρχή της χρήσης και υπολογίζεται ως το άθροισμα των ποσών του σωρευτικού κόστους από όλες τις επιρριπτόμενες δαπάνες.

#### **Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ).**

Η κατάσταση αυτή εκδίδεται σε μηνιαία βάση και απεικονίζει το απολογιστικό κόστος του επιβαρυνόμενου ΚΕ που προέρχεται από αναμερισμούς κόστους μεταξύ ΚΕ, αναλυμένο ανά επιβαρύνον ΚΕ. Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες ομαδοποιημένες ανά επιβαρυνόμενο ΚΕ:

- Κωδικός, περιγραφή και χαρακτηρισμός επιβαρυνόμενου ΚΕ
- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή επιβαρύνοντος ΚΕ
- Κόστος μηνός



- Σωρευτικό κόστος
- Συνολικό κόστος μηνός ΚΕ από αναμερισμούς
- Συνολικό σωρευτικό κόστος ΚΕ από αναμερισμούς

Επιβαρύνον είναι το ΚΕ το οποίο αναμερίζει ένα μέρος ή το σύνολό του κόστους του σε άλλα ΚΕ, ενώ επιβαρυνόμενο είναι το ΚΕ το οποίο επιβαρύνεται με το κόστος αυτό.

Ο μήνας που αναφέρεται στην κατάσταση είναι η κοστολογική περίοδος για την οποία έχει ολοκληρωθεί ο υπολογισμός του απολογιστικού κόστους και της ανάλυσης αποκλίσεων.

Το κόστος μηνός απεικονίζει το κόστος που αναμερίζεται από το κάθε επιβαρύνον στο κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ για την συγκεκριμένη κοστολογική περίοδο. Το ποσό αυτό υπολογίζεται αφαιρώντας το σωρευτικό κόστος του προηγούμενου μήνα από το σωρευτικό κόστος του τρέχοντα μήνα.

Το σωρευτικό κόστος απεικονίζει το κόστος που αναμερίζεται από το κάθε επιβαρύνον στο κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ σωρευτικά από την αρχή της τρέχουσας χρήσης. Το κόστος που θα αναμεριστεί υπολογίζεται με βάση το απολογιστικό κόστος του επιβαρυνόντος ΚΕ, τις συσχετίσεις που έχουν οριστεί μεταξύ των ΚΕ, τις βάσεις μερισμού με τις οποίες αναμερίζεται κάθε επιβαρύνον ΚΕ και τις τιμές των βάσεων μερισμού που αντιστοιχούν στα επιβαρυνόμενα ΚΕ.

Το συνολικό κόστος μηνός ΚΕ από αναμερισμούς απεικονίζει το σύνολο του κόστους με το οποίο επιβαρύνεται ένα ΚΕ από τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους που διενεργούνται μεταξύ των ΚΕ και υπολογίζεται ως το άθροισμα του κόστους μηνός που επιρρίπτεται στο ΚΕ από όλα τα επιβαρύνοντα ΚΕ.

Το συνολικό σωρευτικό κόστος ΚΕ από αναμερισμούς απεικονίζει το σύνολο του κόστους με το οποίο επιβαρύνεται ένα ΚΕ από τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους που διενεργούνται μεταξύ των ΚΕ σωρευτικά από την αρχή της χρήσης και υπολογίζεται ως το άθροισμα του σωρευτικού κόστους που επιρρίπτεται στο ΚΕ από όλα τα επιβαρύνοντα ΚΕ.

#### **Απολογιστικό Κόστος Κέντρου Ευθύνης από Αναμερισμούς (ανάλυση ανά επιβαρύνον ΚΕ)**

Η κατάσταση εκδίδεται σε μηνιαία βάση και απεικονίζει το απολογιστικό κόστος που αναμερίζεται το κάθε επιβαρύνον ΚΕ σε άλλα ΚΕ (επιβαρυνόμενα). Αναλυτικότερα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες ομαδοποιημένες ανά επιβαρύνον ΚΕ

- Κωδικός, περιγραφή και χαρακτηρισμός επιβαρυνόντος ΚΕ



- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή επιβαρυνόμενου ΚΕ
- Κόστος μηνός
- Σωρευτικό κόστος
- Συνολικό αναμερισθέν κόστος μηνός ΚΕ
- Συνολικό αναμερισθέν σωρευτικό κόστος ΚΕ

Οι πληροφορίες που περιέχονται στην κατάσταση αυτή υπολογίζονται με τον ίδιο τρόπο όπως και στην προηγούμενη κατάσταση με τη διαφορά ότι ομαδοποιούνται ανά επιβαρύνον ΚΕ.

Ο μήνας που αναφέρεται στην κατάσταση είναι η κοστολογική περίοδο για την οποία έχει ολοκληρωθεί ο υπολογισμός του απολογιστικού κόστους και της ανάλυσης αποκλίσεων.

Το κόστος μηνός απεικονίζει το κόστος το οποίο αναμερίζει κάθε επιβαρύνον ΚΕ σε κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ για την συγκεκριμένη κοστολογική περίοδο. Το ποσό αυτό υπολογίζεται αφαιρώντας το σωρευτικό κόστος του προηγούμενου μήνα από το σωρευτικό κόστος του τρέχοντα μήνα.

Το σωρευτικό κόστος απεικονίζει το οποίο αναμερίζει κάθε επιβαρύνον ΚΕ σε κάθε επιβαρυνόμενο ΚΕ σωρευτικά από την αρχή της τρέχουσας χρήσης. Το κόστος που θα αναμερισθεί υπολογίζεται με βάση το απολογιστικό κόστος του επιβαρυνόντος ΚΕ, τις συσχετίσεις που έχουν ορισθεί μεταξύ των ΚΕ, τις βάσεις μερισμού με τις οποίες αναμερίζεται κάθε επιβαρύνον ΚΕ και τις τιμές των βάσεων μερισμού που αντιστοιχούν στα επιβαρυνόμενα ΚΕ.

Το συνολικό αναμερισθέν κόστος μηνός ΚΕ απεικονίζει το σύνολο του κόστους μηνός το οποίο αναμερίσθηκε από το επιβαρύνον ΚΕ στα επιβαρυνόμενα ΚΕ από τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους που διενεργούνται μεταξύ των ΚΕ και υπολογίζεται ως το άθροισμα του κόστους μηνός που αναμερίζεται το ΚΕ σε όλα τα επιβαρύνοντα ΚΕ.

Το συνολικό αναμερισθέν σωρευτικό κόστος ΚΕ απεικονίζει το σύνολο του σωρευτικού κόστους το οποίο αναμερίσθηκε από το επιβαρύνον ΚΕ στα επιβαρυνόμενα ΚΕ από τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους που διενεργούνται μεταξύ των ΚΕ και υπολογίζεται ως το άθροισμα του σωρευτικού κόστους που αναμερίζεται το ΚΕ σε όλα τα επιβαρύνοντα ΚΕ.

Η κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον έλεγχο των παραμέτρων επίρριψης, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι το σύνολο του κόστους ορισμένων ΚΕ, όπως είναι τα ΚΕ που έχουν το χαρακτηρισμό των κέντρων κόστους, έχουν αναμερισθεί σε άλλα ΚΕ.

### **Όγκοι Διαδικασιών Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης.**

Η πληροφοριακή αυτή κατάσταση περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με τον όγκο των διαδικασιών κάθε Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης, τόσο προϋπολογιστικά όσο και απολογιστικά, για την προηγούμενη και την τρέχουσα χρήση. Συγκεκριμένα, στην κατάσταση περιλαμβάνονται οι εξής πληροφορίες ομαδοποιημένες ανά ΛΚΕ.

- Κωδικός και περιγραφή ΛΚΕ
- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή διαδικασίας
- Χρήση προϋπολογιστικός όγκος
- προϋπολογιστικός όγκος
- Απολογιστικός όγκος
- Διαφορά

Ο προϋπολογιστικός όγκος απεικονίζει το σύνολο του προβλεφθέντος όγκου της διαδικασίας για όλα τα προϊόντα στα οποία συμμετέχει η διαδικασία, σε οποιοδήποτε επίπεδο του δέντρου του προϊόντος και αν εμφανίζεται. Ο προϋπολογιστικός όγκος διαδικασίας υπολογίζεται σαν το άθροισμα του όγκου της διαδικασίας ανά προϊόν και του όγκου της διαδικασίας όπως προκύπτει από τις συσχετίσεις των διαδικασιών μεταξύ τους και τις αντίστοιχες συχνότητες.

Ο απολογιστικός όγκος της διαδικασίας υπολογίζεται ως σύνολο του πραγματικού όγκου για όλα τα προϊόντα από τα οποία χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία και ανάγεται σε ετήσια βάση, έτσι ώστε να καταστεί συγκρίσιμος με το προϋπολογιστικό όγκο. Τα στοιχεία για τον υπολογισμό του απολογιστικού όγκου των συναλλαγών αντλούνται σωρευτικά από την αρχή του έτους από το υποσύστημα αλληλοσυνδέσεως με τις συναλλαγές του Banknet, ενώ για τον απολογιστικό όγκο των χειρογράφων διαδικασιών απαιτείται η καταχώρηση των στοιχείων για τους πραγματικούς όγκους από τους αρμόδιους του Τμήματος Κοστολογήσεως.

Η διαφορά μεταξύ προϋπολογιστικού και απολογιστικού όγκου διαδικασίας δείχνει την απόκλιση των όγκων που είχαν προβλεφθεί από αυτές που πραγματικά εκτελέστηκαν για κάθε διαδικασία και



υπολογίζεται αφαιρώντας τον απολογιστικό όγκο από το προϋπολογιστικό όγκο της κάθε διαδικασίας.

Ο όγκος ορισμένων διαδικασιών, οι οποίες σηματοδοτούν την έναρξη του κύκλου ζωής ενός προϊόντος της Τραπεζής, παρέχει επιπλέον πληροφόρηση σχετικά με τον αριθμό των νέων προϊόντων που πωλήθηκαν από την Τράπεζα κατά την διάρκεια του έτους που εξετάζεται. Για παράδειγμα, ο όγκος των συναλλαγών ανοίγματος ενός πελατειακού λογαριασμού Ταμιευτηρίου δίνει τον αριθμό νέων προϊόντων Καταθέσεων Ταμιευτηρίου του έτους.

### **Αποκλίσεις Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης**

Η πληροφοριακή αυτή κατάσταση περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με τις αποκλίσεις κόστους που δημιουργούνται σε κάθε Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης σε μηνιαία βάση, αναλυμένες στους βασικούς παράγοντες από τους οποίους προέρχονται. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που αναφέρονται στην κατάσταση είναι οι εξής:

- Κωδικός και περιγραφή ΛΚΕ
- Μήνας
- Απορρόφηση από διαδικασίες
- Απολογιστικό κόστος
- Συνολική απόκλιση
- Απόκλιση όγκων διαδικασιών
- Απόκλιση ωριαίου κόστους
- Απόκλιση μέσου κόστους
- Ανερμήνευτη απόκλιση.

Η απορρόφηση από διαδικασίες είναι το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται το Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης βάσει του όγκου των διαδικασιών που πραγματικά εκτέλεσε. Η απορρόφηση από διαδικασίες υπολογίζεται ως το γινόμενο του απολογιστικού όγκου της διαδικασίας επί το πρότυπο κόστος της διαδικασίας για το σύνολο των διαδικασιών που εκτελούνται από ένα Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης.



απολογιστικό κόστος απεικονίζει το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται το Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης βάσει των πραγματικών δαπανών οι οποίες επιμερίστηκαν στα Κέντρα Ευθύνης που το αποτελούν και μετά από τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους μεταξύ των Κέντρων Ευθύνης.

Η συνολική απόκλιση είναι η διαφορά που προκύπτει μεταξύ της απορρόφησης από διαδικασίες και του απολογιστικού κόστους του Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης και αναλύεται περαιτέρω σε απόκλιση λόγω όγκων διαδικασιών, ωριαίου κόστους, μέσου κόστους και ανερμήνευτη απόκλιση.

Η απόκλιση όγκων διαδικασιών απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης που οφείλεται στη διαφορά των απολογιστικών από τους προϋπολογιστικούς όγκους των διαδικασιών. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον τον απολογιστικό όγκο της διαδικασίας επί το πρότυπο κόστος της διαδικασίας για το σύνολο των διαδικασιών που εκτελούνται από το Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης.

Η απόκλιση ωριαίου κόστους απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης που οφείλεται στην διαφορά του προϋπολογιστικού από το απολογιστικό ωριαίο κόστος και αφορά μόνο τις διαδικασίες προτύπου κόστους που εκτελούνται από το Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό ωριαίο κόστος επί τον πρότυπο χρόνο της διαδικασίας επί τον απολογιστικό όγκο της διαδικασίας για το σύνολο των διαδικασιών προτύπου κόστους που εκτελούνται από το Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης.

Η απόκλιση μέσου κόστους απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στην διαφορά του προϋπολογιστικού από το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας και αφορά μόνο τις διαδικασίες μέσου κόστους που εκτελούνται από το ΛΚΕ. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας επί το ποσοστό χρήσης μέσου κόστους επί το ποσοστό απασχόλησης του ΛΚΕ επί τον απολογιστικό όγκο της διαδικασίας για το σύνολο των διαδικασιών μέσου κόστους που εκτελούνται από το ΛΚΕ.

Η ανερμήνευτη απόκλιση υπολογίζεται ως η διαφορά της συνολικής απόκλισης μείον την απόκλιση όγκων διαδικασιών, την απόκλιση ωριαίου κόστους και την απόκλιση μέσου κόστους. Η απόκλιση αυτή απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης που δεν μπορεί να ερμηνευθεί από τις προαναφερθείσες αποκλίσεις και απαιτεί βελτίωση ορισμένων από τις παρακάτω παραμέτρους:

- Συσχετίσεις διαδικασιών με δραστηριότητες
- Συχνότητες συσχέτισης διαδικασιών με δραστηριότητες.



- Πρότυποι χρόνοι δραστηριοτήτων
- Ποσοστό χρήσης μέσου κόστους των ΛΚΕ.
- Ποσοστό απασχόλησης του ΛΚΕ της διαδικασίας.
- Ποσότητα άμεσου κόστους στη διαδικασία
- Ποσότητα άμεσου κόστους στη δραστηριότητα
- Τιμή μονάδας άμεσου κόστους

#### **Αποκλίσεις Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης ανά Διαδικασία.**

Η πληροφοριακή αυτή κατάσταση περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με τις αποκλίσεις κόστους που δημιουργούνται σε κάθε Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης σε μηνιαία βάση, αναλυμένες ανά διαδικασία του ΛΚΕ. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που αναφέρονται στην κατάσταση είναι οι εξής:

- Κωδικός και περιγραφή ΛΚΕ
- Απορρόφηση από διαδικασίες
- Απολογιστικό κόστος
- Συνολική απόκλιση
- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή διαδικασίας
- Απόκλιση όγκων διαδικασιών
- Απόκλιση ωριαίου κόστους
- Απόκλιση μέσου κόστους
- Σύνολο απόκλισης όγκων διαδικασιών ΛΚΕ
- Σύνολο απόκλισης ωριαίου κόστους ΛΚΕ
- Σύνολο απόκλισης μέσου κόστους ΛΚΕ

Οι πληροφορίες της απορρόφησης από διαδικασίες, απολογιστικού κόστους και συνολικής απόκλισης αφορούν το ΛΚΕ στο σύνολό του και υπολογίζονται κατά τον ίδιο τρόπο όπως στη προηγούμενη κατάσταση.

Ο μήνας είναι η τρέχουσα κοστολογική περίοδος για την οποία έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση των αποκλίσεων.

Στη κατάσταση αυτή αναλύεται ανά διαδικασία η συνολική απόκλιση του ΛΚΕ στις τρεις βασικές συνιστώσες που την αποτελούν, την απόκλιση λόγω διαφοράς προϋπολογιστικών με απολογιστικούς όγκους διαδικασίας, λόγω διαφοράς ωριαίου κόστους και λόγω διαφοράς μέσου κόστους.

Η απόκλιση όγκων διαδικασιών απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στη διαφορά των απολογιστικών από τους προϋπολογιστικούς όγκους της συγκεκριμένης διαδικασίας. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό όγκο της διαδικασίας επί το πρότυπο κόστος της κάθε διαδικασίας.

Η απόκλιση ωριαίου κόστους απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στη διαφορά του προϋπολογιστικού από το απολογιστικό ωριαίο κόστος και υφίσταται μόνο για τις διαδικασίες προτύπου κόστους. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό ωριαίο κόστος επί τον πρότυπο χρόνο της κάθε διαδικασίας επί τον απολογιστικό όγκο της διαδικασίας.

Η απόκλιση μέσου κόστους απεικονίζει το μέρος της συνολικής απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στη διαφορά του προϋπολογιστικού από το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας και υφίσταται μόνο για τις διαδικασίες μέσου κόστους. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας επί το ποσοστό χρήσης μέσου κόστους επί το ποσοστό απασχόλησης του ΛΚΕ από την κάθε διαδικασία επί τον απολογιστικό όγκο της κάθε διαδικασίας.

Το σύνολο απόκλισης όγκων διαδικασιών ΛΚΕ απεικονίζει το σύνολο της απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στους όγκους των διαδικασιών και υπολογίζεται σαν το άθροισμα της απόκλισης όγκων διαδικασιών για όλες τις διαδικασίες του ΛΚΕ.

Το σύνολο απόκλισης ωριαίου κόστους ΛΚΕ απεικονίζει το σύνολο της απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στο ωριαίο κόστος και υπολογίζεται σαν το άθροισμα της απόκλισης ωριαίου κόστους για όλες τις διαδικασίες του ΛΚΕ.

Το σύνολο απόκλισης μέσου κόστους ΛΚΕ απεικονίζει το σύνολο της απόκλισης κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στο μέσος κόστος και υπολογίζεται σαν το άθροισμα της απόκλισης μέσου κόστους για όλες τις διαδικασίες του ΛΚΕ.

#### **Αποκλίσεις Ωριαίου Κόστους Λειτουργικού Κέντρου Ευθύνης.**

Η πληροφοριακή αυτή κατάσταση εκδίδεται σε μηνιαία βάση και αναλύει περαιτέρω τις αποκλίσεις ωριαίου κόστους που δημιουργούνται σε κάθε Λειτουργικό Κέντρο Ευθύνης στους βασικούς παράγοντες από τους οποίους προέρχονται. Οι αποκλίσεις αυτές αφορούν μόνο της διαδικασίες προτύπου κόστους που εκτελεί το Λειτουργικό ΚΕ. Συγκεκριμένα, η κατάσταση περιέχει τις εξής πληροφορίες:

- Μήνας
- Κωδικός και περιγραφή ΛΚΕ.
- Απόκλιση από κόστος επεξεργασίας
- Απόκλιση από ώρες επεξεργασίας
- Απόκλιση από ωριαίο κόστος.

Η απόκλιση από κόστος επεξεργασίας απεικονίζει το μέρος της απόκλισης ωριαίου κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στην διαφορά του προϋπολογιστικού από το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας και αφορά μόνο τις διαδικασίες προτύπου κόστους που εκτελούνται από το ΛΚΕ. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς του προϋπολογιστικού μείον το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας επί την διαφορά (1- ποσοστό χρήσης μέσου κόστους) επί τις προβλεπόμενες ώρες επεξεργασίας του ΛΚΕ.

Η απόκλιση από ώρες επεξεργασίας απεικονίζει το μέρος της απόκλισης ωριαίου κόστους του ΛΚΕ που οφείλεται στην διαφορά των προβλεπομένων από τις πραγματικές ώρες επεξεργασίας και αφορά μόνο τις διαδικασίες προτύπου κόστους που εκτελούνται από το ΛΚΕ. Η απόκλιση αυτή υπολογίζεται σαν το γινόμενο της διαφοράς (1/ προβλεπόμενες ώρες επεξεργασίας – 1/πραγματικές ώρες επεξεργασίας) επί την διαφορά (1- ποσοστό χρήσης μέσου κόστους) επί το απολογιστικό κόστος επεξεργασίας του ΛΚΕ.

Η απόκλιση από ωριαίο κόστος υπολογίζεται όπως και στην κατάσταση Απολογιστικού κόστους ΚΕ από αναμερισμούς. Σε περίπτωση που η διαφορά απόκλιση από κόστος επεξεργασίας μείον απόκλιση από ώρες επεξεργασίας είναι διαφορετική από τη απόκλιση από ωριαίο κόστος, η διαφορά οφείλεται σε λάθος ποσοστό χρήσης μέσου κόστους για το συγκεκριμένο ΛΚΕ.



### Κατάσταση Ελέγχου Επίρριψης Δαπανών και Αναμερισμού μεταξύ Κέντρων Ευθύνης (υπολογισμός προϋπολογιστικού κόστους).

Η κατάσταση αποτελεί κατάσταση ελέγχου για τον έλεγχο των διαδικασιών επίρριψης δαπανών και αναμερισμού μεταξύ ΚΕ κατά τον υπολογισμό του προϋπολογιστικού κόστους. Η κατάσταση ελέγχου περιέχει τις εξής πληροφορίες:

- Χρήση
- Σύνολο επιρριφθεισών δαπανών
- Σύνολο κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου (από επίρριψη δαπανών και αναμερισμούς μεταξύ ΚΕ)
- Διαφορά.

Η χρήση απεικονίζει το έτος για το οποίο διενεργείται ο υπολογισμός του προϋπολογιστικού κόστους.

Το σύνολο επιρριφθεισών δαπανών απεικονίζει το σύνολο των προβλεπομένων δαπανών για τη χρήση που εκτιμάται ότι θα επιβαρύνουν τα ΚΕ της Τραπέζης. Το ποσό αυτό υπολογίζεται ως το άθροισμα των προβλέψεων δαπανών που έχουν καταχωρηθεί αφαιρουμένων των άμεσων δαπανών που επιρρίπτονται απευθείας στα προϊόντα .

Το σύνολο κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου απεικονίζει το σύνολο του προϋπολογιστικού κόστους που έχει συγκεντρωθεί σε ΚΕ που αντιστοιχούν με ΛΚΕ μετά από τις επιρρίψεις των προβλέψεων δαπανών και τους αναμερισμούς του προϋπολογιστικού κόστους μεταξύ ΚΕ. Τα ΚΕ τελευταίου επιπέδου είναι τα ΚΕ που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και έχουν το χαρακτηρισμό του Κέντρου Εξυπηρέτησης ή Κέντρου Κέρδους.

Η διαφορά υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ συνόλου επιρριφθεισών δαπανών και συνόλου κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου. Η διαφορά αυτή πρέπει να είναι μηδενική, ώστε να συνεχισθεί η περαιτέρω επεξεργασία του ΣΛΚ με τον καταλογισμό του κόστους στα προϊόντα.

Η κατάσταση χρησιμοποιείται για να επιβεβαιωθεί ότι το σύνολο των προβλεπομένων δαπανών της χρήσης καταλήγουν σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου. Ο έλεγχος αυτός θεωρείται απαραίτητος, ώστε το σύνολο των δαπανών της Τραπέζης να επιβαρύνει τελικά τα προϊόντα μέσω του καταλογισμού του κόστους των Λειτουργικών Κέντρων Ευθύνης στις διαδικασίες που εξυπηρετούν τα προϊόντα.

Σε περίπτωση που η διαφορά της κατάστασης αυτής δεν βγαίνει μηδενική, οι αρμόδιοι πρέπει να επανεξετάσουν τις παραμέτρους επίρριψης δαπανών και αναμερισμού κόστους μεταξύ ΚΕ και να τις



τροποποιήσουν κατάλληλα, ώστε το σύνολο των προβλεπομένων δαπανών να επιρρίπτεται σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου.

### **Κατάσταση Ελέγχου Επίρριψης Δαπανών και Αναμερισμού μεταξύ Κέντρων Ευθύνης (υπολογισμός απολογιστικού κόστους).**

Αφορά κατάσταση ελέγχου για τον έλεγχο των διαδικασιών επίρριψης δαπανών και αναμερισμού μεταξύ ΚΕ κατά τον υπολογισμό του απολογιστικού κόστους. Η κατάσταση ελέγχου περιέχει τις εξής πληροφορίες.

- Μήνας
- Σύνολο επιρριφθεισών δαπανών
- Σύνολο κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου (από επίρριψη δαπανών και αναμερισμούς μεταξύ ΚΕ)
- Διάφορα.

Ο μήνας απεικονίζει την κοστολογική περίοδο για την οποία διενεργείται ο υπολογισμός του απολογιστικού κόστους και η ανάλυση των αποκλίσεων.

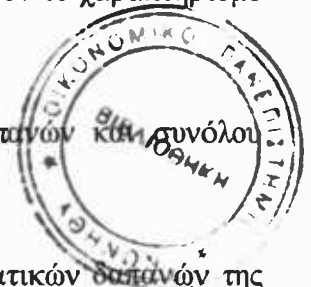
Το σύνολο επιρριφθεισών δαπανών απεικονίζει το σύνολο των πραγματικών δαπανών που λογιστικοποιήθηκαν σωρευτικά από την αρχή του έτους και επιβαρύνουν τα ΚΕ της Τραπέζης. Το ποσό αυτό υπολογίζεται ως το άθροισμα των πραγματικών δαπανών της Τραπέζης.

Το σύνολο κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου απεικονίζει το σύνολο του απολογιστικού κόστους που έχει συγκεντρωθεί σε ΚΕ που αντιστοιχούν με ΛΚΕ, μετά από τις επιρρίψεις των πραγματικών δαπανών και τους αναμερισμούς του απολογιστικού κόστους μεταξύ ΚΕ. Τα ΚΕ τελευταίου επιπέδου είναι τα ΚΕ που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας και έχουν το χαρακτηρισμό του κέντρου Εξυπηρέτησης ή Κέντρου Κέρδους.

Η διαφορά υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ συνόλου επιρριφθεισών δαπανών και συνόλου κόστους ΚΕ τελευταίου επιπέδου. Η διαφορά αυτή πρέπει να είναι μηδενική.

Η κατάσταση χρησιμοποιείται για να επιβεβαιωθεί ότι το σύνολο των πραγματικών δαπανών της χρήσης καταλήγουν σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου.

Σε περίπτωση που η διαφορά της κατάστασης αυτή δεν βγαίνει μηδενική, οι αρμόδιοι πρέπει να επανεξετάσουν τις παραμέτρους επίρριψης δαπανών και αναμερισμού κόστους μεταξύ ΚΕ και να τις τροποποιήσουν κατάλληλα, ώστε το σύνολο των πραγματικών δαπανών να επιρρίπτεται σε ΚΕ τελευταίου επιπέδου.



## **Β ΜΕΡΟΣ : ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΤΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΥΤΩΝ**

**Επισκόπηση και Ανάλυση των Συστημάτων και των Διασυνδέσεων τους πριν την εγκατάσταση του SAP**

### **Διασύνδεση On-Line – ΣΚΚ (Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων)**

Υπάρχουν δύο μόνιμες διασυνδέσεις ανάμεσα στο on line σύστημα της τράπεζας και στο σύστημα Κοστολόγησης Κεφαλαίων. Η πρώτη είναι ημερήσια και αφορά δεδομένα σχετικά με προϊόντα, ενώ η δεύτερη είναι μηνιαία και αφορά επιπρόσθετα δεδομένα σχετικά με τόκους και πελάτες. Μετά την επεξεργασία αυτών των αυτών των δεδομένων στο ΣΚΚ ακολουθεί μεταφορά τους στο MIS για τη διαμόρφωση του τελικού reporting.

### **Διασύνδεση On-Line – ΣΛΚ (Σύστημα Λειτουργικού Κόστους)**

Πρόκειται για μόνιμη διασύνδεση κατά την οποία μεταφέρονται δεδομένα για τα λειτουργικά κόστη και έξοδα από το On – Line στο ΣΛΚ

### **Διασύνδεση On-Line – ΠΛΣ (Πληροφ. Σύστ. Διοίκησης)**

Υπάρχουν τρεις διασυνδέσεις μεταξύ On-Line – ΠΛΣ (Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης). Καθημερινά εξάγονται από το On-Line προς το MIS LOCAL SYSTEM τα υπόλοιπα λογαριασμών και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Επιπρόσθετα όταν ζητηθούν εξάγονται και τα υπόλοιπα αποτελεσματικών λογαριασμών.

### **Διασύνδεση ΣΛΚ (Σύστημα Λειτουργ. Κόστους) - ΠΛΣ (Πληροφ. Σύστ. Διοίκησης)**

Πρόκειται για μηνιαία διασύνδεση η οποία μεταφέρει τα αποτελέσματα υπολογισμών λειτουργικού κόστους από το ΣΛΚ στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης.

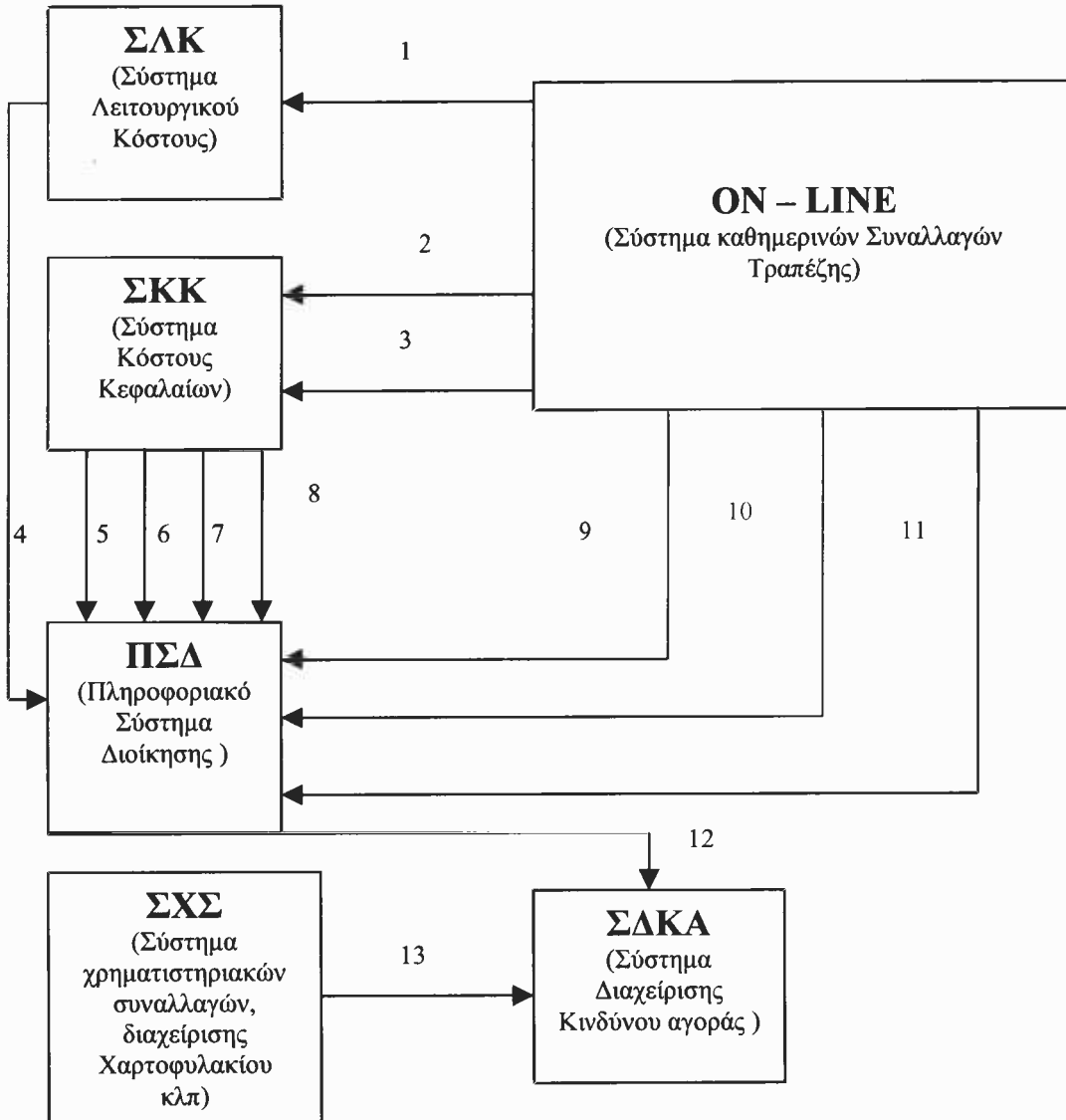
### **Διασύνδεση ΣΚΚ (Σύστημα Κόστους Κεφαλαίων) - ΠΛΣ (Πληροφ. Σύστ. Διοίκησης)**

Υπάρχουν τέσσερις μεταξύ ΣΚΚ και ΠΛΣ. Η πρώτη αφορά ημερήσια εξαγωγή υπολοίπων ανά προϊόν. Η δεύτερη σε μηνιαία βάση στοιχεία προϊόντων και δανείων. Η τρίτη πάλι σε μηνιαία βάση επιλεγμένα στοιχεία πελατών. Τέλος η 4<sup>η</sup> σε μηνιαία βάση αποτελέσματα υπολογισμού τόκων.

### **Διασύνδεση ΠΛΣ(Πληροφ.Σύστ.Διοίκησης) – ΣΔΚΑ (Σύστ. διαχείρ. Κινδύνου αγοράς)**

Το ΣΔΚΑ είναι το σύστημα στο οποίο πραγματοποιούνται οι υπολογισμοί διαχείρισης κινδύνου αγοράς αυτό τροφοδοτείται και από το τοπικό του ΠΛΣ και από το ΣΧΣ (σύστημα χρηματιστηριακών συναλλαγών, διαχείρισης χαρτοφυλακίου).

**Διάγραμμα :** Διασυνδέσεις των Συστημάτων που αφορούν την Κοστολόγηση Κεφαλαίων

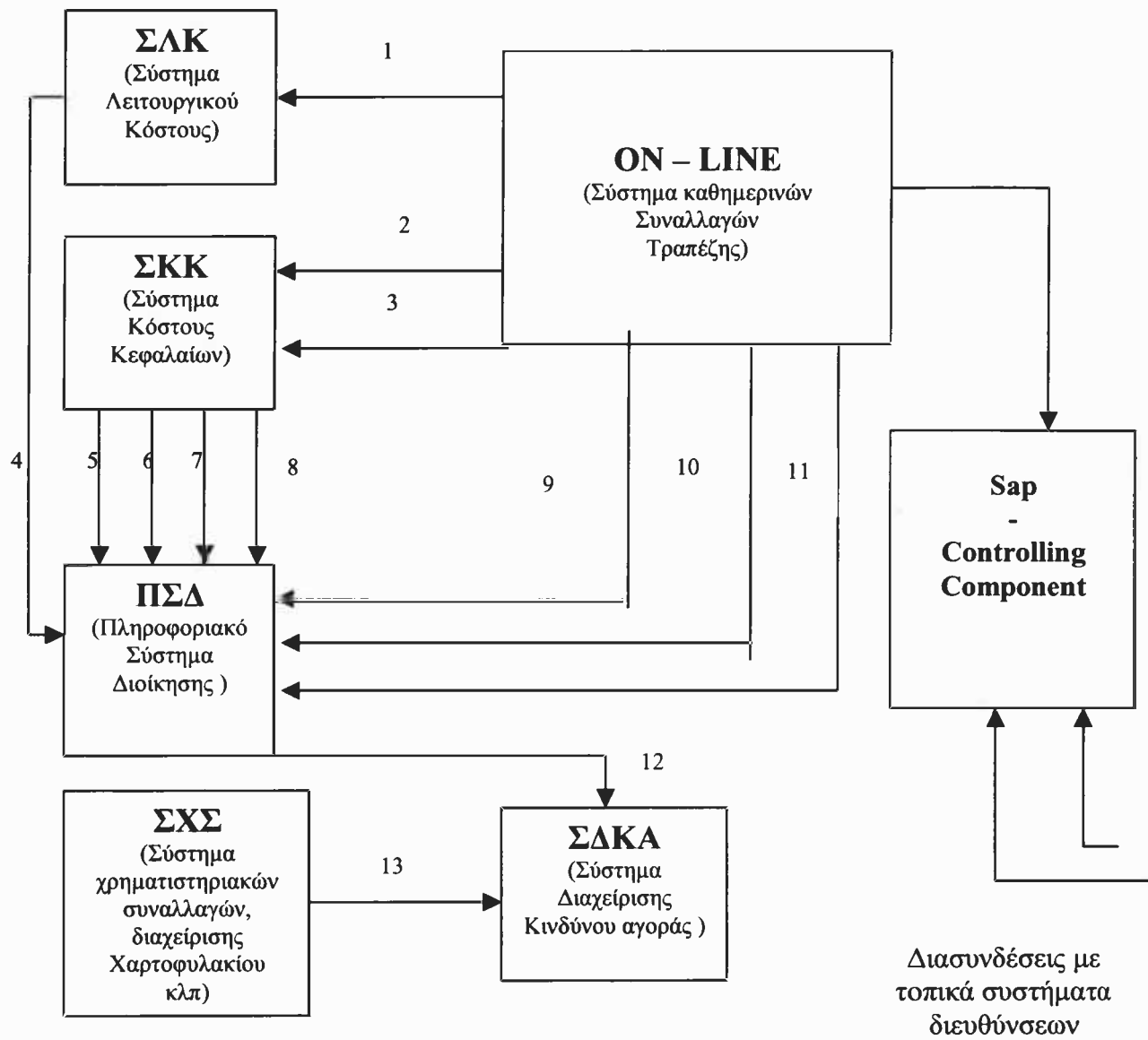


Παρακάτω παρατίθενται οι διασυνδέσεις που αναφέρονται στο παραπάνω διάγραμμα :



1. Μηνιαία δεδομένα Λειτουργικού κόστους
2. Ημερήσια δεδομένα κόστους κεφαλαίων
3. Μηνιαία δεδομένα κόστους κεφαλαίων
4. Μηνιαία αποτελέσματα επεξεργασίας Λειτουργικού κόστους
5. Ημερήσια υπόλοιπα προϊόντων
6. Μηνιαίοι υπολογισμοί τόκων
7. Μηνιαία δεδομένα δανείων προϊόντων
8. Μηνιαία δεδομένα για επιλεγμένους πελάτες
9. Ημερήσια υπόλοιπα λογαριασμών
10. Ημερήσιες συναλλαγματικές ισοτιμίες
11. Υπόλοιπα αποτελεσματικών λογαριασμών
12. Δεδομένα διαχείρισης κινδύνου
13. Δεδομένα διαχείρισης κινδύνου

## Θέση του SAP στην νέα εικόνα των συστημάτων που αφορούν το κοστολογικό μοντέλο



Στην πρώτη φάση υλοποίησης του έργου, όπως αυτή διαμορφώθηκε το Sap δεν θα αντικαταστήσει κανένα από τα παραπάνω συστήματα . Θα τροφοδοτείται από το ON – Line και θα λειτουργεί παράλληλα με τα άλλα συστήματα που αναφέρθηκαν και θα παρέχει επιπρόσθετη πληροφόρηση στον τομέα του λειτουργικού κόστους. Θα χρησιμοποιηθούν διασυνδέσεις με τοπικά συστήματα διευθύνσεων προκειμένου να δοθεί αυτή η πληροφόρηση. Η πληροφόρηση αυτή θα είναι σύμφωνα με τις πρόσφατα διαμορφούμενες ανάγκες της διοίκησης. Το υπάρχον σύστημα λειτουργικού κόστους θα παραμείνει αφού σε αυτό πραγματοποιείται και το Activity Base Costing. Σε επόμενη φάση του έργου υπάρχει η πρόθεση να παραγματοποιείται το Activity Base Costing στο SAP, το οποίο συμπεριλαμβάνει αυτήν τη λειτουργικότητα..

Εδώ πρέπει να αναφερθούν οι δυσκολίες και οι λόγοι για τους οποίους δεν θα ήταν δυνατή μία εκτεταμένη εφαρμογή του Sap στον τομέα κοστολόγησης της τράπεζας , αλλά και γενικότερα στο ευρύτερο μηχανογραφικό πεδίο.

Η τράπεζα αποτελεί μία μεγάλης έκτασης επιχείρηση, με 400 περίπου καταστήματα, και 12.000 εργαζομένους. Πρόκειται λοιπόν για ένα εκτεταμένο περιβάλλον, όπου οι αλλαγές δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμες. Απαιτούν την συνενόηση και τη συνεργασία ατόμων από διαφορετικές, πολυάριθμες διευθύνσεις και την κάλυψη ποικίλων αναγκών από διαφορετικές κατευθύνσεις. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και ο συντονισμός απαιτεί επίπονη προσπάθεια. Ακόμα οι οποιοσδήποτε αλλαγές αναμενόμενο είναι να αντιμετωπίζονται αρχικά με επιφύλαξη.

Το μηχανογραφικό περιβάλλον της τράπεζας, είναι αρκετά πολύπλοκο, με πληθώρα συστημάτων που επικοινωνούν μεταξύ τους με πολυάριθμα interfaces με συνέπεια η πληροφορία να είναι διάσπαρτη και η απαιτούμενη εικόνα πληροφόρησης να σχηματίζεται σύνθετα, προερχόμενη από διάφορα συστήματα. Η οποιαδήποτε κατάργηση-αντικατάσταση συστήματος πρέπει προηγουμένα να έχει διασφαλίσει ότι δεν θα χαθεί πληροφορία που είναι πολύτιμη για κάποιον, ενώ φυσικά θα εξυπηρετείται και η καθημερινή εργασία με τον καλλίτερο τρόπο. Ακόμα να αναφερθεί ότι συγχωνεύσεις με άλλες μικρότερες τράπεζες , συνέτειναν στο να διαμορφωθεί ένα σύνθετο μηχανογραφικό περιβάλλον. Η εικόνα που δόθηκε πριν, αφορά μόνο τον τομέα της κοστολόγησης. Η εικόνα όλων των μηχανογραφικών συστημάτων όπως αυτά εξυπηρετούν όλους τους τομείς της τράπεζας ακόμα πιο σύνθετη.

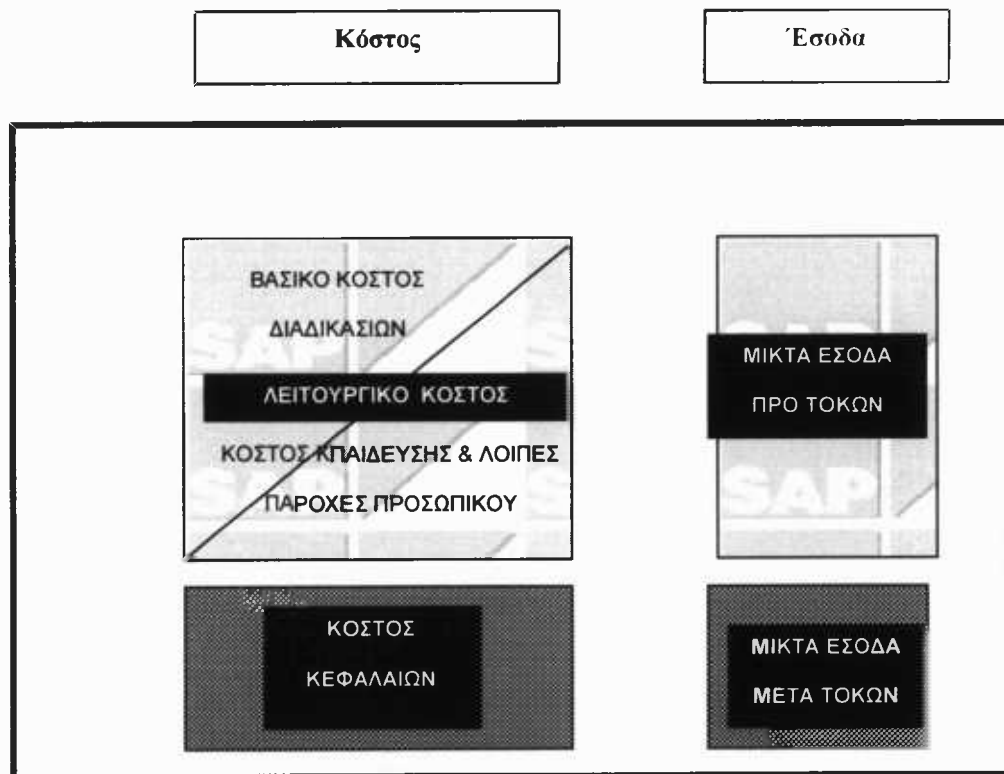
Για τους παραπάνω λόγους μία ομαλή μετάβαση σε ευρεία εφαρμογή Sap , απαιτεί πολύ χρόνο και πρέπει οπωσδήποτε να πραγματοποιηθεί σε φάσεις όπου κάθε φορά θα δοκιμάζεται η μέχρι τότε επιτυχής εφαρμογή. Η πρώτη φάση της λοιπόν της μικρής σε έκταση εφαρμογής του SAP, αρχικά είχε διάστημα υλοποίησης ενός έτους, και τελικά απαιτήθηκαν 18 μήνες .

**Γ ΜΕΡΟΣ :ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ SAP ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**Γενικά**

Ο σχεδιασμός της ελεγκτικής του συστήματος R/3 θα αναπτυχθεί με σκοπό την εξυπηρέτηση αναγκών παρακολούθησης κόστους και εσόδων της τράπεζας.

Βασικές διευθύνσεις που θα εμπλακούν στην χρήση και τη συντήρηση δεδομένων της ελεγκτικής κατά την παραγωγική λειτουργία του συστήματος είναι η Δ/ση MIS και η Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών.



Περιοχές χρήσης συστήματος SAP

Περιοχές χρήσης άλλων



## Κόστος

### Παρακολούθηση Λειτουργικού Κόστους

Προκειμένου να εξασφαλιστεί ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη απεικόνιση της τράπεζας, οι οργανωτικές δομές της αναλύθηκαν στο σύνολό τους και αναπτύσσονται ανά κατηγορία στο σύστημα R/3. Η ανάπτυξη αυτή θα αποτελέσει τη βασική ιεραρχία των κέντρων κόστους και θα περιλαμβάνει περίπου 3.500 κέντρα κόστους.

Η δόμηση της ιεραρχίας αυτής είναι βασισμένη στον νέο κανονισμό λειτουργίας της τράπεζας ώστε να συμβαδίζει με τις μελλοντικές διαρθρώσεις των διευθύνσεων και των καταστημάτων (τμήματα, ηλεκτρονικοί προθάλαμοι, ΚΥΚ κλπ.).

Πέραν του κόστους το οποίο προέρχεται από τη βασική τραπεζική λειτουργία, υπάρχει η ανάγκη παρακολούθησης δαπανών ειδικών κατηγοριών, κυρίως παροχές της τράπεζας προς τα στελέχη - εταιρικά αυτοκίνητα, κάρτες Corporate, κινητά τηλέφωνα - αλλά και εκπαίδευση των υπαλλήλων.

### Παρακολούθηση Κόστους Κεφαλαίων

Η παρακολούθηση του κόστους κεφαλαίων αποτελεί σύνθετη όσο και εξειδικευμένη διαδικασία. Το υπάρχον σύστημα της Δ/σης MIS κρίνεται ακριβές και άρα επαρκές για τις ανάγκες της τράπεζας. Στην παρούσα φάση, το εύρος υλοποίησης του έργου δεν περιλαμβάνει την εμπλοκή του συστήματος SAP R/3 σε κανένα επίπεδο της διαδικασίας παρακολούθησης του κόστους κεφαλαίων.

## Έσοδα

### Παρακολούθηση Μικτών Εσόδων προ Τόκων

Κατά την παρούσα φάση, η εικόνα των εσόδων κρίνεται σκόπιμο να δοθεί σε επίπεδο οργανωτικών δομών.

Σε αυτό το επίπεδο, θα παρουσιαστεί ανάλυση μέχρι το επίπεδο των τμημάτων/ καταστημάτων. Αυτή θα γίνει κατά απόλυτη αντιστοιχία με τη βασική ιεραρχία των κέντρων κόστους.

### Οργανωτικές Δομές Τράπεζας

Η οργανωτική δομή της τράπεζας αποτελεί το βασικό πλαίσιο ανάπτυξης της τραπεζικής λειτουργίας. Στην δομή αυτή απεικονίζονται τα κέντρα κόστους της τράπεζας και οι επιμέρους

ομαδοποιήσεις τους. Κάθε περιοχή της τράπεζας για την οποία προκύπτει λειτουργικό κόστος, είναι αναγκαίο να απεικονίζεται στη δομή αυτή.

Υπεύθυνη για τη δομή της τράπεζας και τις αναθεωρήσεις αυτής, είναι η Κεντρική Δ/ση. Αντίστοιχα, η Δ/ση Μ.Ι.Σ. χρησιμοποιεί τη δομή αυτή στην διαδικασία ανάλυσης, και υπολογισμού του λειτουργικού κόστους και εσόδων.

Στο σύστημα SAP R/3, η δομή της τράπεζας απεικονίζεται στην βασική ιεραρχία των κέντρων κόστους.

Με δεδομένο τον εξαιρετικά μεγάλο αριθμό κέντρων κόστους, ξεπερνάει συνολικά τα 3.500, κρίνονται απαραίτητες οι επιμέρους ομαδοποιήσεις και οι κατηγοριοποιήσεις αυτών σε επίπεδο κεντρικών Δ/σεων, Τομέων, Καταστημάτων κλπ. Η τμηματοποίηση αυτή πέρα από το ότι απεικονίζει τις δομές της τράπεζας βοηθά στην ανάλυση και στην παρουσίαση, μέσω reports, των πληροφοριών που συσχετίζονται με το λειτουργικό κόστος της.

Η **Λογιστική Κέντρων Κόστους** (SAP R/3 term: CO-CCA) είναι ο κύριος χώρος συγκέντρωσης, ανάλυσης και υπολογισμού του λειτουργικού κόστους.

Θα εφαρμοσθεί νέα κωδικοποίηση για όλες τις κατηγορίες κέντρων κόστους που θα αναπτυχθούν.

Όλες οι ονομασίες που θα εμφανίζονται στη βασική ιεραρχία προέρχονται από πηγές της τράπεζας (Δ/ση Οργάνωσης, Δ/ση MIS).

Διαφοροποιήσεις ή αλλαγές στην απεικόνιση της δομής αυτής, θα πραγματοποιηθούν μόνο προκειμένου να αποδοθεί με σωστότερο τρόπο η μελλοντική εικόνα της τράπεζας.

## Περιγραφή Δομών της Βασικής Ιεραρχίας

Στην ιεραρχία απεικονίζεται ο όμιλος στο σύνολό του. Για τον λόγο αυτό, το πρώτο επίπεδο ανάλυσης είναι ο όμιλος με την τράπεζα να αποτελεί υποσύνολο (βλ. σχήμα 1).

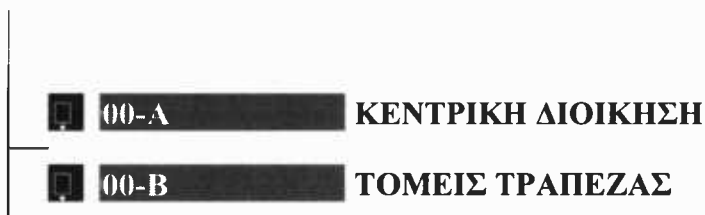
### ΟΜΙΛΟΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΟΜΙΛΟΥ



### Σχήμα 1

Για λόγους πρακτικούς που άπτονται της πολυεπίπεδης ανάλυσης, κρίθηκε σκόπιμος ο σαφής διαχωρισμός των τραπεζικών λειτουργιών σε δύο κατηγορίες (βλ. σχήμα 2).

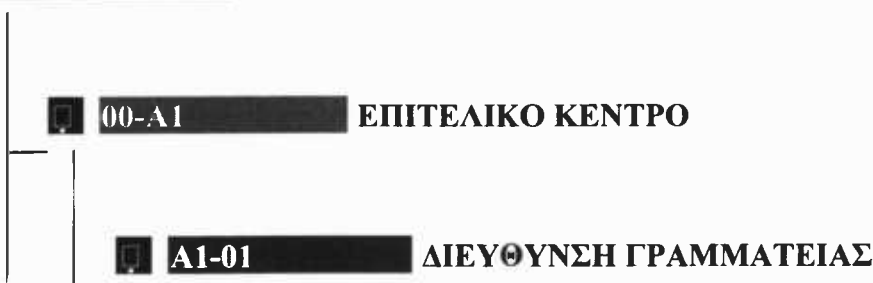
### ΤΡΑΠΕΖΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

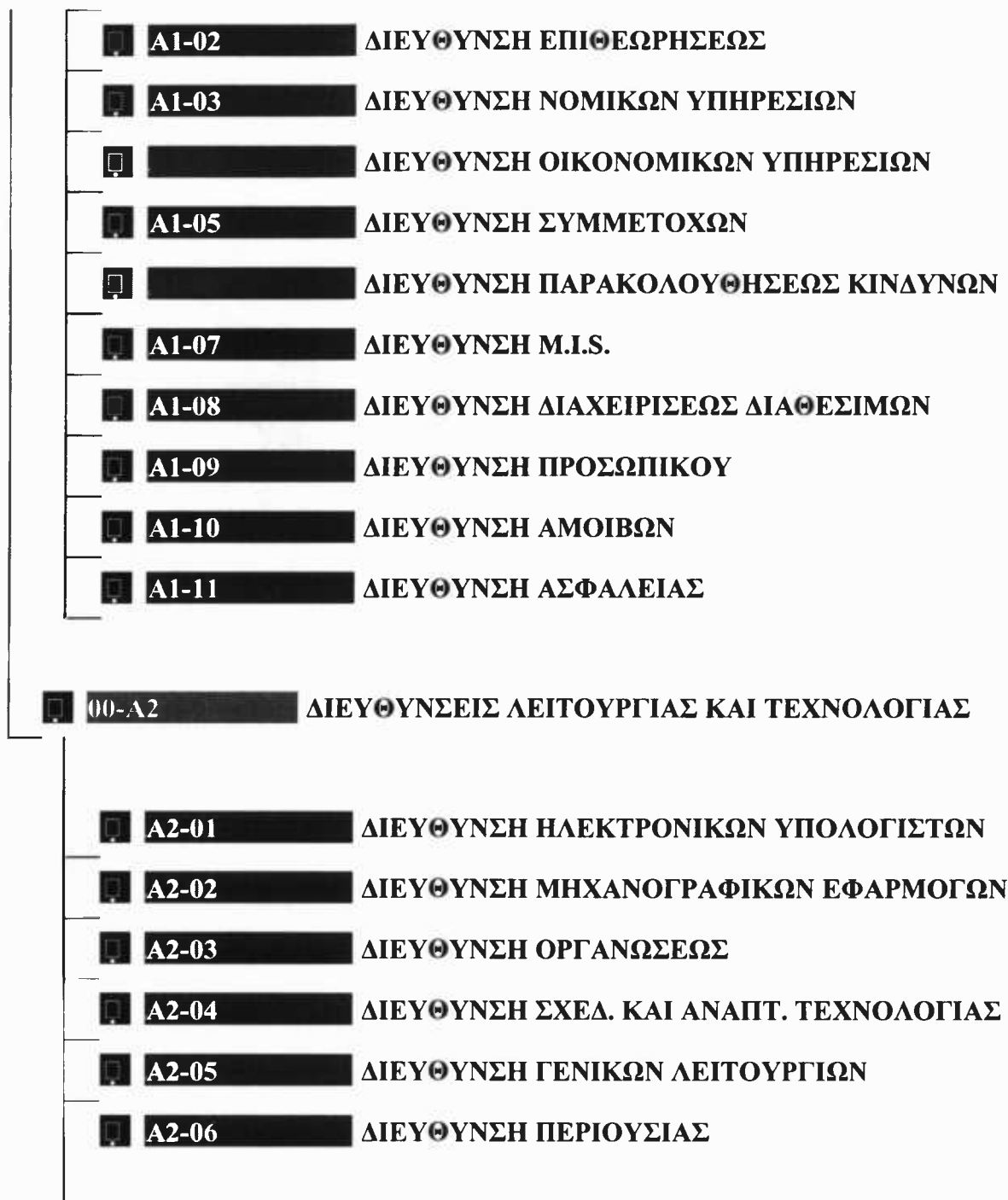


### Σχήμα 2

Την κατηγορία «Κεντρική διοίκηση» συνθέτουν δύο επιμέρους κατηγορίες, το επιτελικό κέντρο και οι διευθύνσεις λειτουργίας και τεχνολογίας, το περιεχόμενο των οποίων ορίζεται από τον κανονισμό λειτουργίας της τράπεζας (βλ. σχήμα 3).

### 00-A ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

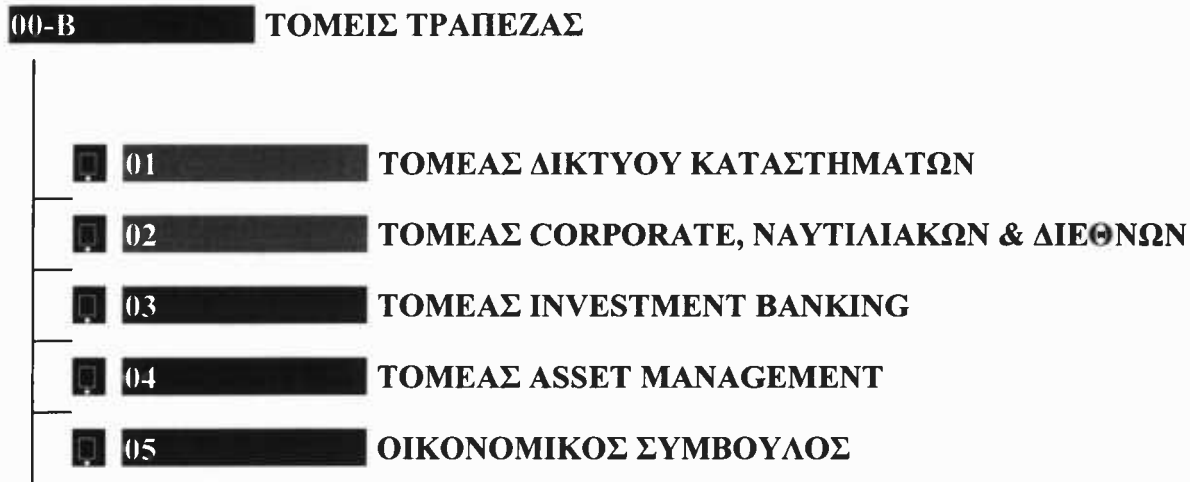




Σχήμα 3

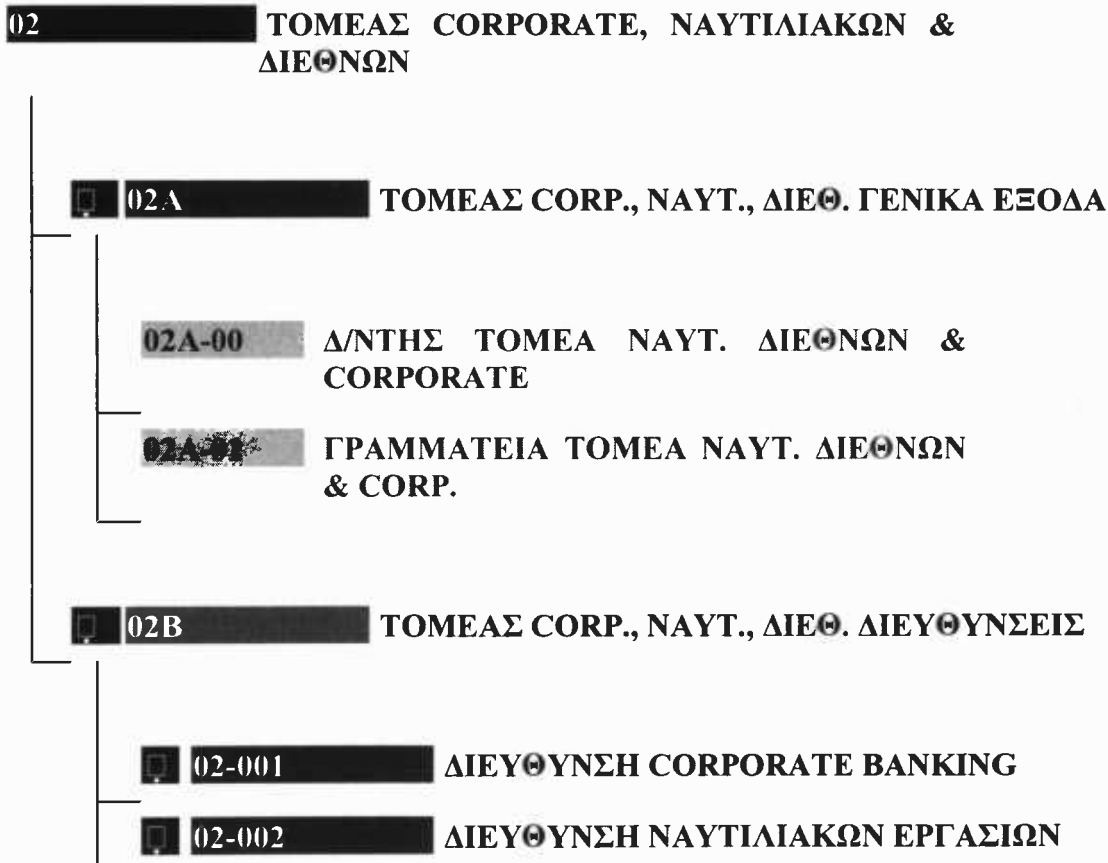
Την κατηγορία «Τομείς τράπεζας» την συνθέτουν οι τομείς διοίκησης των τραπεζικών εργασιών οι οποίοι ορίζονται από τον κανονισμό λειτουργίας της τράπεζας. Επίσης, στη κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται ο Οικονομικός σύμβουλος ο οποίος αποτελεί οργανικό τμήμα των τραπεζικών

διαδικασιών σε κεντρικό επίπεδο, αλλά σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας της τράπεζας τοποθετείται στο ίδιο επίπεδο με τους τομείς (βλ. σχήμα 4).



#### Σχήμα 4

Κάθε τομέας της τράπεζας, εκτός του τομέα δικτύου καταστημάτων, αποτελείται από δύο επιμέρους σύνολα, τα γενικά έξοδα διοίκησης και τις διευθύνσεις (βλ. σχήμα 5).



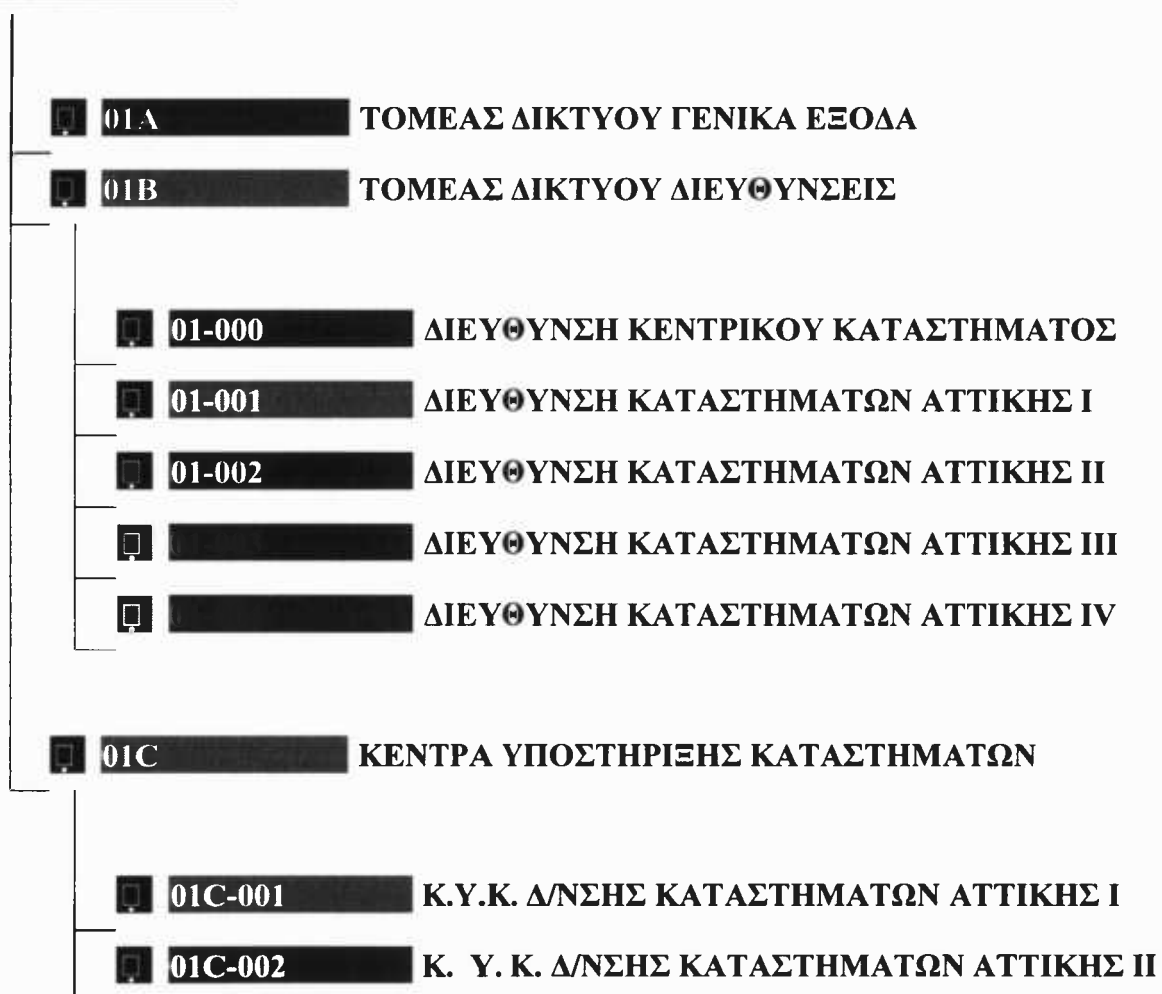
02-003	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΚΤΥΟΥ
02-004	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

### Σχήμα 5

Ο τομέας δικτύου καταστημάτων αποτελείται από τρία επιμέρους σύνολα:

τα γενικά έξοδα διοίκησης, τις διευθύνσεις και τα κέντρα υποστήριξης καταστημάτων (βλ. σχήμα 6).

### 01 ΤΟΜΕΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ



### Σχήμα 6

Η λογική της ανάλυσης για τις διευθύνσεις και τα τμήματα είναι αντίστοιχη με την προαναφερθείσα των τομέων. Η συνολική εικόνα της λογικής σύμφωνα με την οποία δομείται η βασική ιεραρχία, όπως και η κωδικοποίησή της αναλύεται παρακάτω .

## Λογιστική Κέντρων Κόστους

Σαν **κέντρα κόστους** ορίζονται οι περιοχές της τράπεζας στις οποίες προκύπτει κόστος. Αυτά στο σύνολό τους, απεικονίζονται στη βασική ιεραρχία και αποτελούν οργανικά κομμάτια των τραπεζικών διαδικασιών. Λαμβάνουν κόστη είτε απ' ευθείας από τις λογιστικές εγγραφές, είτε περιοδικά με τις διαδικασίες επιμερισμών και αναμερισμών.

Η **ροή της πληροφορίας** είναι ανεξάρτητη από τη θέση των κέντρων κόστους στη βασική ιεραρχία. Έτσι το καθένα μπορεί να είναι αποστολέας ή / και αποδέκτης κόστους με μοναδικό κριτήριο τις ιδιότητές του.

Προκειμένου να ορισθούν δίοδοι πληροφορίας μεταξύ των διαδικασιών του συστήματος R/3, θα δημιουργηθούν **πρωτεύοντα στοιχεία κόστους**. Αυτά θα υφίστανται σε απόλυτη συνάρτηση με τους λογαριασμούς Γ/Λ που δημιουργούνται πρωτογενώς στο κομμάτι της λογιστικής. Για την επεξεργασία τους θα χρησιμοποιηθεί η λογιστική στοιχείων εσόδων και κόστους (SAP term: CO-CEL).

Για τη δημιουργία των κέντρων κόστους θα χρησιμοποιηθεί η Λογιστική Κέντρων Κόστους του R/3 (SAP term: CO-CCA). Σύμφωνα με αυτή, έχουν ορισθεί οι περιγραφές και οι **κατηγορίες των κέντρων κόστους**. Επίσης έχουν ορισθεί δυναμικά αναπτυσσόμενες μονάδες (time-based fields), έτσι ώστε να αποτυπώνεται η μετεξέλιξη των κέντρων κόστους στο διηλεκές.

Για κάποια από τα κέντρα κόστους, οι κατηγορίες θα αποτελέσουν **συντελεστή ιστορικότητας**, αφού θα δίνουν σαφή εικόνα για την προέλευσή τους. Για την καλύτερη ανάλυση της πληροφορίας θα χρησιμοποιηθούν επιμέρους ομαδοποιήσεις κέντρων κόστους, στις οποίες θα απεικονίζονται κόστη που δεν είναι εφικτό να συλλέγονται στο επίπεδο της βασικής ιεραρχίας.

### Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την **αρχική μεταφορά** δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW).

Δεν θα χρειαστεί κανένα Interface κατά την διάρκεια της **παραγωγικής λειτουργίας** του συστήματος. Η συντήρηση των δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.



## Μερισμοί Κόστους και λοιπές Περιοδικές Κινήσεις

Οι διαδικασίες μερισμού του κόστους έχουν σαν **στόχο** τη μετάβαση του κόστους στην πηγή του και συνεπώς την ορθή κατανομή του στις λειτουργικές περιοχές της τράπεζας. Οι διαδικασίες αυτές λαμβάνουν χώρα περιοδικά (ανά μήνα), αμέσως μετά την ολοκλήρωση των λογιστικών εγγραφών. Έχουν τη μορφή «επιμερισμών» και «αναμερισμών».

Με τον όρο «**επιμερισμός**» ορίζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία το κόστος μεταφέρεται πρωτογενώς στο κέντρο κόστους σε επίπεδο λογαριασμού γενικής λογιστικής. Με τον όρο «**αναμερισμός**» ορίζεται η δευτερογενής μεταφορά κόστους από ένα κέντρο κόστους σε κάποιο άλλο, σύμφωνα με συγκεκριμένο κανόνα μερισμού ο οποίος προϋπάρχει και συντηρείται περιοδικά.

Οι **μερισμοί αφορούν** όλα τα είδη λειτουργικού κόστους, τόσο εκείνα που χαρακτηρίζονται ως αναγκαία και απαραίτητα για τη διεξαγωγή των βασικών τραπεζικών εργασιών, όσο και τα επιπρόσθετα τα οποία αφορούν εκπαίδευση, κίνηση και παροχές στελεχών.

**Υπεύθυνος** φορέας για τη την μορφοποίηση και διενέργεια των μερισμών, είναι το τμήμα κόστους-κερδοφορίας της διεύθυνσης MIS.

Στο σύστημα R/3 οι διαδικασίες μερισμού του κόστους αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι της Λογιστικής Κέντρων Κόστους και Εσωτερικών Εντολών (SAP R/3 term: CO-CCA & CO-OM).

Σε τεχνικό επίπεδο, η προαναφερθείσα **λογική των επιμερισμών**, όπως η Δ/ση MIS τους ορίζει, θα απεικονιστεί με τη μορφή **κύκλων κατανομής** (SAP R/3 term: CCA- Distribution Cycles). Σύμφωνα με τη διαδικασία αυτή θα μερίζονται τα κόστη σε επίπεδο αποτελεσματικών λογαριασμών γενικής λογιστικής. Κρατώντας δηλαδή την πληροφορία του λογαριασμού στον οποίο αφορούν και μεταφέροντας τη στο κέντρο κόστους «αποδέκτη» (Σχήμα 1).

Cost center	103-00	ΚΑΤ/ΜΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ	
COarea currency	GRD	Drachma	
Cost ctr	Cost elem.	Cost element name	Value COCurr
103-00	5900000009G	EMPLOYEES MONTHLY	1.000.000

### Σχήμα 1

Η λογική των αναμερισμών, όπως η Δ/ση MIS τους ορίζει, θα απεικονιστεί με τη μορφή κύκλων εκτιμήσεως (SAP R/3 term: CCA-Assessment Cycles). Με τη διαδικασία αυτή θα μερίζονται κόστη που συσσωρεύονται σε συγκεκριμένες περιοχές της τράπεζας, και για τα οποία δεν κρίνεται αναγκαία η αναλυτική τήρηση των λογαριασμών γενικής λογιστικής. Σε αυτή την περίπτωση, θα παρακολουθείται η πληροφορία του κέντρου κόστους «αποστολέα», η οποία και θα μεταφέρεται στο κέντρο κόστους «αποδέκτη» (Σχήμα 2).

Cost center	103-03	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ	ΚΑΤ/ΜΑΤΟΣ
COarea currency	GRD	Drachma	
Cost ctr	Cost elem.	Cost element name	Value COCurr
103-03	GENERAL	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΤ/ΤΟΣ	1.000.000

### Σχήμα 2

### Κανόνες Μερισμού

Οι κανόνες μερισμού (SAP R/3 term: CCA-Tracing Factors) για κάθε κόστος ξεχωριστά, θα διαμορφωθούν στη βάση μιας εκ των τριών μεθόδων:

- (α) σταθερές ποσότητες,
- (β) σταθερά ποσοστά και
- (γ) μεταβλητές ποσότητες.

Στις μεταβλητές ποσότητες (SAP R/3 term: CO-SKF) περιλαμβάνονται:

- (ι) ο αριθμός εργαζομένων ανά τμήμα,
- (ιι) ο αριθμός υπολογιστών ανά τμήμα,

(iii) τα τετραγωνικά μέτρα ( $m^2$ ) που καλύπτει κάθε τμήμα, καθώς και τα σύνολά τους.

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW).

Κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος, θα χρειαστούν εκτενώς Interfaces για τη συντήρηση των κανόνων μερισμού (ανά μήνα) .

### **Λογιστική Κέντρων Κέρδους**

Ως κέντρα κέρδους ορίζονται οι περιοχές της τράπεζας στις οποίες δημιουργούνται έσοδα. Αυτά στο σύνολό τους, απεικονίζονται στη βασική ιεραρχία που αναπτύσσεται αντίστοιχα με αυτήν των κέντρων κόστους, επίσης στηριζόμενη στις οργανωτικές δομές της τράπεζας. Τα κέντρα κέρδους **λαμβάνουν κόστη** είτε απ' ευθείας από τις λογιστικές εγγραφές (Real Time), είτε με περιοδικές διαδικασίες μερισμών των εσόδων.

Η ροή της πληροφορίας είναι ανεξάρτητη από τη θέση των κέντρων κέρδους στη βασική ιεραρχία. Έτσι το καθένα μπορεί να είναι αποστολέας ή / και αποδέκτης κόστους με μοναδικό κριτήριο τις ιδιότητές του.

### **System Design**

Όπως και στη λογιστική κέντρων κόστους, προκειμένου να ορισθούν δίοδοι πληροφορίας μεταξύ των διαδικασιών του συστήματος R/3, θα δημιουργηθούν **προτεύοντα στοιχεία εσόδων**. Για την επεξεργασία τους θα χρησιμοποιηθεί η **λογιστική στοιχείων εσόδων** (SAP R/3 term: CO-REL). Αυτά θα υφίστανται σε απόλυτη συνάρτηση με τους αποτελεσματικούς λογαριασμούς εσόδων Γ/Λ που δημιουργούνται πρωτογενώς στο κομμάτι της λογιστικής .

Για τη δημιουργία και επεξεργασία των **κέντρων κέρδους** θα χρησιμοποιηθεί η Λογιστική Κέντρων Κέρδους (SAP R/3 term: CO-PCA). Σύμφωνα με αυτή, έχουν ορισθεί οι περιγραφές και οι κατηγορίες των κέντρων κέρδους

Για την καλύτερη ανάλυση της πληροφορίας θα χρησιμοποιηθούν επιμέρους ομαδοποιήσεις κέντρων κέρδους, στις οποίες θα απεικονίζονται έσοδα που δεν είναι εφικτό να συλλέγονται στο επίπεδο της βασικής ιεραρχίας .

## Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα

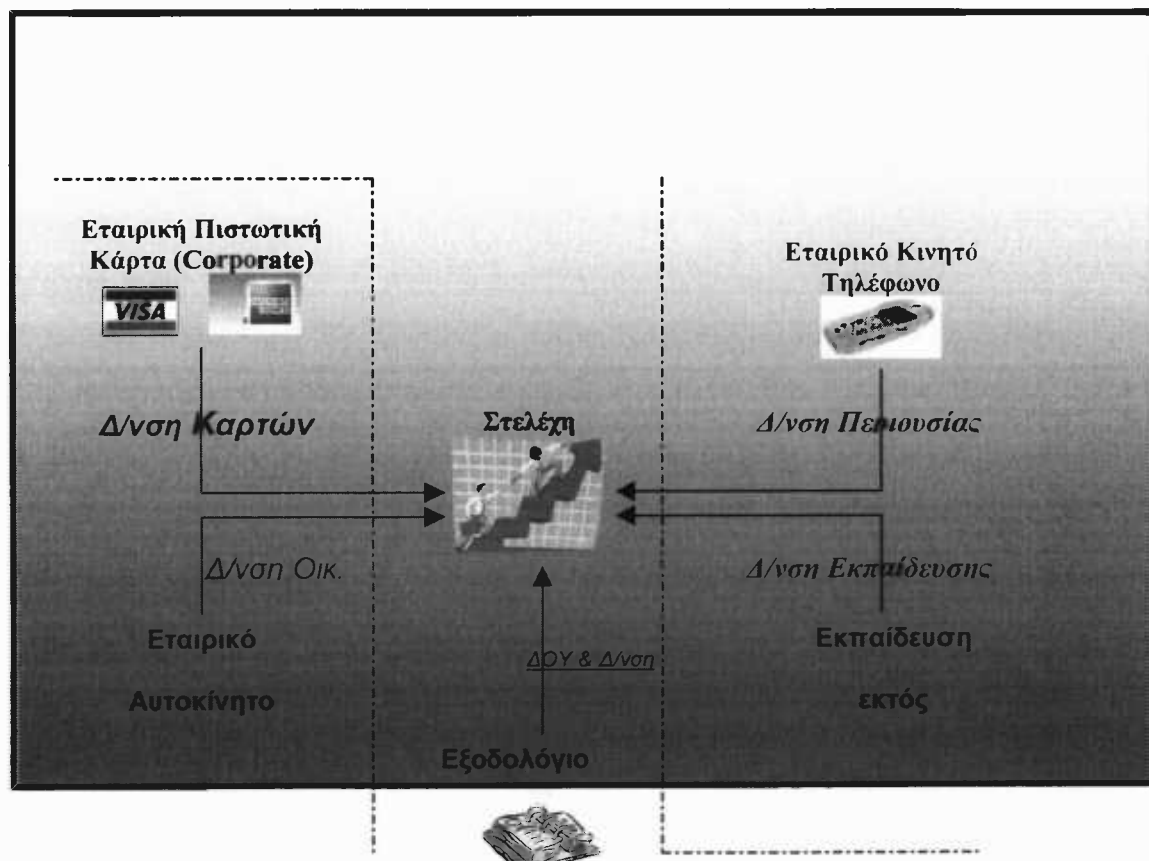
Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW).

Δεν θα χρειαστεί κανένα Interface κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος. Η συντήρηση των δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.

## Εταιρικά Έξοδα και Παροχές Στελεχών – OVERVIEW

Οι παροχές της τράπεζας προς τα στελέχη της, συνιστούν ξεχωριστό τομέα εξόδων και συνεπώς παρακολουθούνται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με το είδος τους. Μέχρι σήμερα η τράπεζα δεν διαθέτει ενιαίο σύστημα απεικόνισης αυτών των δαπανών. Η αναλυτική παρακολούθησή τους γίνεται σε τοπικό επίπεδο και στις περισσότερες περιπτώσεις με διαδικασίες που δεν εμπλέκουν λογιστικά γεγονότα.

Ακολούθως, παρουσιάζονται λεπτομερώς οι τρέχουσες διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες παρακολουθούνται οι παροχές της τράπεζας προς τα στελέχη της. Η ανάλυση θα γίνει ανά είδος παροχής.



## Κάρτες Στελεχών (Corporate)

Διατίθενται σε εξειδικευμένα και υψηλόβαθμα στελέχη. Κατά κύριο λόγο σε διευθυντές και υποδιευθυντές τομέων, διευθύνσεων και καταστημάτων. Η πλειονότητα των ως άνω στελεχών κατέχει πιστωτικές κάρτες VISA (περίπου 500), ενώ σε ένα μικρότερο ποσοστό κατέχει κάρτες AMEX (περίπου 30). Υπεύθυνη για την έκδοση, παρακολούθηση και υποστήριξη αυτών είναι η Διεύθυνση Καρτών.

Τα αναλυτικά στοιχεία όπως και οι κινήσεις των καρτών τηρούνται σε σύστημα της εταιρίας “ΔΕΛΤΑ πληροφορική”, μετά από ειδική σύμβαση. Η δομή των δεδομένων δεν είναι ίδια παντού, αφού η παρακολούθηση γίνεται ανά “Brand name” (VISA, AMEX) και έχει ως εξής:

Βασική Πληροφορία	VISA	AMEX
Κωδικός Κάρτας	√	√
Όνομα Κατόχου	√	√
Κωδικός Εργαζομένου (κατόχου)	--	--
Ποσό Συναλλαγής	√	√
Ημ/νια Συναλλαγής	√	√
Τόπος Συναλλαγής	√	√
Κατηγορία Τύπου Συναλλαγής	--	√

Σχήμα 1

### System Design

Για την απεικόνιση των παραπάνω δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία **εσωτερικών εντολών** του συστήματος R/3 (SAP R/3 term: CO-OM). Σύμφωνα με αυτή, έχουν ορισθεί δύο τύποι εσωτερικών εντολών με διαφορετικές ιδιότητες, ανάλογα με το πιστωτικό όριο κάθε στελέχους. Επίσης έχουν ορισθεί άμεσα συναρτούμενες μονάδες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σύνδεση των εντολών με τα κέντρα κόστους στα οποία αφορούν.

### **Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα**

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την **αρχική μεταφορά** δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW).

Κατά την διάρκεια της **παραγωγικής λειτουργίας** του συστήματος, θα χρειαστούν εκτενώς Interfaces από το υπάρχον σύστημα της ΔΕΛΤΑ προς το R/3, για όλες τις περιοδικές διεργασίες. Όμως, προκειμένου να διαμορφωθεί η πληροφορία με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι άμεσα συμβατή και χρήσιμη για τις αναλύσεις που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον SAP, κρίνεται αναγκαία η προσθήκη επιπλέον χαρακτηριστικών, καθώς και η τροποποίηση ορισμένων λειτουργιών στο ήδη υπάρχον σύστημα (Σχήμα 2).



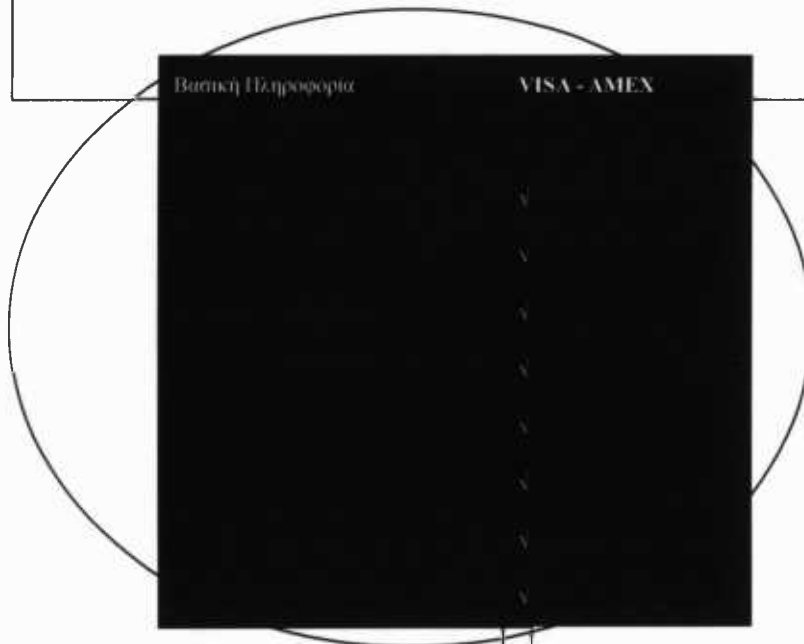
Βασική Πληροφορία	VISA	AMEX
Κωδικός Κάρτας	✓	✓
Όνομα Κατόχου	✓	✓
Κωδικός Εργαζομένου	-	-
Ποσό Συναλλαγής	✓	✓
Ημ/νια Συναλλαγής	✓	✓
Τόπος Συναλλαγής	✓	✓
Κατηγορία Τόπου Συναλλαγής	-	✓

Υπάρχουσα Δομή

**ΔΕΛΤΑ**



**Informatics**



Κωδικός Κάρτας
Όνομα Κατόχου
Κωδικός Εργαζομένου (κατόχου)
Ποσό Συναλλαγής
Ημ/νια Συναλλαγής
Τόπος Συναλλαγής
Κατηγορία Τόπου Συναλλαγής

Αναγκαία Μελλοντική Δομή

ASCII



## Αυτοκίνητα /Εξοδα κίνησης

Διατίθενται σε υψηλόβαθμα στελέχη της τράπεζας. Τα οχήματα αυτά δεν αποτελούν πάγια στοιχεία της τράπεζας αλλά είναι προϊόντα ενοικίασης από τρίτες εταιρίες. Η τράπεζα καλύπτει το σύνολο των εξόδων που δημιουργούνται από την χρήση των οχημάτων αυτών.

Η τήρηση των δεδομένων γίνεται **ανά στέλεχος** σε τοπικό επίπεδο, ενώ για τη λογιστικοποίησή τους χρησιμοποιείται τοπική εφαρμογή. Υπεύθυνη για την παρακολούθηση και αναθεώρηση των δεδομένων είναι η διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

### System Design

Για την απεικόνιση των παραπάνω δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία **εσωτερικών εντολών** του συστήματος R/3 (SAP R/3 term: CO-OM). Σύμφωνα με αυτή έχει ορισθεί συγκεκριμένος τύπος εντολών που θα αποτελέσει παράγοντα διαμόρφωσης των ιδιοτήτων τους. Επίσης έχουν ορισθεί άμεσα συναρτούμενες μονάδες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σύνδεση των εντολών με τα κέντρα κόστους στα οποία αφορούν.

Η ανάπτυξη των πληροφοριών θα έχει στο σύνολό της ατομοκεντρικό χαρακτήρα, περιλαμβάνοντας την ακόλουθη δομή ανά κίνηση (σχήμα 1):

Πληροφορίες MASTER	Πληροφορίες ΚΙΝΗΣΗΣ
-----------------------	------------------------

Αριθμός Μητρώου Εργαζομένου	Είδος Εξόδου
Όνοματεπώνυμο	Ποσό
Διεύθυνση / Κατάστημα / Τμήμα	Λογαριασμός Γ/Λ
Όριο Εξόδων (αν υπάρχει)	
Γενικά Στοιχεία Στελέχους	
- Τηλέφωνο Γραφείου	
- Λοιπά στοιχεία	

**Σχήμα 1**

### Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW). Δεν θα χρειαστεί κανένα επιπρόσθετο Interface κινήσεων κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος. Η συντήρηση των βασικών δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.

### Γενικά Έξοδα

Αφορούν το σύνολο των εξόδων που προκύπτει από τις παροχές (εταιρικές κάρτες, αυτοκίνητο) και τα οποία συγκαταλέγονται σε «εξοδολόγιο» που συμπληρώνεται από τα στελέχη ανά μήνα. Κάθε στέλεχος έχει συγκεκριμένο όριο εξόδων .

### System Design

Για την απεικόνιση των παραπάνω δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία εσωτερικών εντολών του συστήματος R/3 (SAP R/3 term: CO-OM). Σύμφωνα με αυτή έχει ορισθεί συγκεκριμένος τύπος εντολών που θα αποτελέσει παράγοντα διαμόρφωσης των ιδιοτήτων τους. Επίσης έχουν ορισθεί άμεσα συναρτούμενες μονάδες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σύνδεση των εντολών με τα κέντρα κόστους στα οποία αφορούν.

Η ανάπτυξη των πληροφοριών θα έχει στο σύνολό της ατομοκεντρικό χαρακτήρα, περιλαμβάνοντας την ακόλουθη δομή ανά κίνηση (σχήμα 1):



<b>Πληροφορίες MASTER</b>	<b>Πληροφορίες ΚΙΝΗΣΗΣ</b>
-------------------------------	--------------------------------

Αριθμός Μητρώου Εργαζομένου	Είδος Εξόδου
Όνοματεπώνυμο	Ποσό
Διεύθυνση / Κατάστημα / Τμήμα	Εταιρική Δραστηριότητα ή Παροχή
Όριο Εξόδων (αν υπάρχει)	
Γενικά Στοιχεία Στελέχους	
- Τηλέφωνο Γραφείου	
- Λοιπά στοιχεία	

**Σχήμα 1****Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα**

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW). Κανένα επιπρόσθετο Interface κινήσεων δεν θα χρειαστεί κατά την παραγωγική λειτουργία του συστήματος. Η συντήρηση των βασικών δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.



## Κινητά Τηλέφωνα

Διατίθενται σε αρκετά στελέχη της εταιρίας, ανεξαρτήτως άλλων παροχών. Προμηθευτές αυτής της παροχής, είναι όλες οι εταιρίες του κλάδου στην Ελλάδα, καθώς και αρκετές εμπορικές. Υπεύθυνος φορέας για την ακριβή και αναλυτική παρακολούθηση των εξόδων αυτών είναι η διεύθυνση περιουσίας.

Η τήρηση των δεδομένων γίνεται στο εμπορικό τμήμα της τοπικής εφαρμογής. Η ανάλυση της πληροφορίας είναι σε **επίπεδο τηλεφωνικού αριθμού**, ωστόσο όταν αυτή βαίνει προς λογιστικοποίηση μεταλλάσσεται σε μία και μόνη συνοπτική χρέωση λογαριασμού .

## System Design

Για την απεικόνιση των παραπάνω εξόδων, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία **εσωτερικών εντολών** του συστήματος R/3 (SAP R/3 term: CO-OM). Σύμφωνα με αυτή έχει ορισθεί συγκεκριμένος τύπος εντολών που θα αποτελέσει παράγοντα διαμόρφωσης των ιδιοτήτων τους. Επίσης έχουν ορισθεί άμεσα συναρτούμενες μονάδες, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σύνδεση των εντολών με τα κέντρα κόστους στα οποία αφορούν.

Η ανάπτυξη των πληροφοριών θα πραγματοποιείται με βασικό γνώμονα τον αριθμό τηλεφώνου, περιλαμβάνοντας την ακόλουθη δομή ανά κίνηση (σχήμα 1):

**Πληροφορίες  
MASTER**

**Πληροφορίες  
ΚΙΝΗΣΗΣ**

Αριθμός Τηλεφώνου	Είδος Εξόδου
Όνοματεπώνυμο κατόχου (αν υπάρχει)	Ποσό
Διεύθυνση / Κατάστημα / Τμήμα Κατόχου	Λογαριασμός Γ/Λ
Όριο Εξόδων (αν υπάρχει)	
Γενικά Στοιχεία Στελέχους	
- Τηλέφωνο Γραφείου	
- Λοιπά στοιχεία	

### Σχήμα 1

#### **Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα**

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW). Κατά τη διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος θα χρησιμοποιηθούν Interfaces κινήσεων σε μηνιαία βάση από το εμπορικό τμήμα της τοπικής εφαρμογής.

### **Έξοδα Εκπαίδευσης (εκτός τράπεζας).**

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, μεγάλος αριθμός υψηλόβαθμων στελεχών έχει ευκαιρίες επιμόρφωσης στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Ο υπολογισμός του κόστους που προκύπτει περιλαμβάνει το σύνολο των εξόδων όλων των δραστηριοτήτων (πχ. Αεροπορικά εισιτήρια, ξενοδοχεία, συμμετοχές σε σεμινάρια κλπ.). Υπεύθυνη για την παρακολούθηση και επεξεργασία των στοιχείων αυτών είναι η διεύθυνση Εκπαίδευσης.

Η τήρηση των δεδομένων αυτών γίνεται σε σύστημα της UNISYS (Info connect). Η πληροφορία υφίσταται σε μεγάλη ανάλυση, μέχρι και το επίπεδο του ατόμου (ανά αριθμό μητρώου εργαζομένου).

### **System Design**

Για την απεικόνιση των παραπάνω εξόδων, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία **κανόνων μερισμού** του συστήματος R/3 (SAP R/3 term: CCA-Tracing Factors). Σύμφωνα με αυτή, κατά τη λογιστικοποίηση των δεδομένων το κόστος θα μεταβιβάζεται στο κέντρο το οποίο αφορά, χωρίς καμία επιπρόσθετη εργασία.

### **Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα**

Κατά την διάρκεια της ανάπτυξης θα χρησιμοποιηθούν εκτενώς Interfaces, για την αρχική μεταφορά δεδομένων, με τη μορφή αρχείων ASCII σύμφωνα με τη διαδικασία Legacy System Migration (SAP Term: LSMW). Κατά τη διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος θα χρησιμοποιηθούν Interfaces σε μηνιαία βάση από το σύστημα της UNISYS(Τοπικό Δ/ση Εκπαίδευσης), όπως και από της τοπικής εφαρμογής.



## Έργα Τράπεζας

Καθ' όλη τη διάρκεια του οικονομικού έτους διενεργούνται έργα. Σύμφωνα με τη Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών, ως έργο ορίζεται κάθε έξοδο το οποίο καταγράφεται στον προϋπολογισμό της τράπεζας. Ενιαίος φορέας για την παρακολούθηση όλων των έργων δεν υπάρχει. Εντούτοις, η Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι υπεύθυνη για τις λογιστικές εγγραφές που προκύπτουν από τα έργα, και για αυτό τον λόγο μπορεί να θεωρηθεί ως η μοναδική που κατέχει επίσημα στοιχεία για το σύνολο των έργων της τράπεζας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως, την ευθύνη αναλυτικής παρακολούθησης των έργων, έχουν οι επιμέρους εμπλεκόμενες διευθύνεις.

Έξι μεγάλες κατηγορίες έργων εντοπίζονται:

- (i) τα Τεχνικά Έργα
- (ii) τα Έργα συντήρησης,
- (iii) τα Έργα Προμηθειών
- (iv) τα Έργα Πληροφορικής,
- (v) τα Έργα Πληροφοριακού Εξοπλισμού και αναλωσίμων
- (vi) τα Λοιπά Έργα Εσωτερικής Οργάνωσης, Εκπαίδευσης και Προβολής.

### (i) Τεχνικά Έργα

Αυτά αφορούν την κατασκευή νέων κτιριακών, κατά βάση, εγκαταστάσεων για λογαριασμό των κεντρικών διευθύνσεων, όπως και του δικτύου καταστημάτων. Υπεύθυνη για την αναλυτική παρακολούθηση αυτών είναι το τμήμα τεχνικών έργων της διεύθυνσης περιουσίας. Η τήρηση των δεδομένων γίνεται στο σύστημα της τοπικής εφαρμογής σε επίπεδο φάσης και τα κόστη καταγράφονται τμηματικά. Μετά την ολοκλήρωση του, το έργο παγιποιείται και οι αποσβέσεις του βαρύνουν τον αρμόδιο φορέα.

### (ii) Έργα Συντήρησης

Αναφέρονται κυρίως στη συντήρηση κτιρίων της τράπεζας. Κατά περιόδους, διάφοροι προμηθευτές αναλαμβάνουν τέτοιου είδους έργα μετά τη σύναψη ειδικών συμβάσεων. Αυτά παρακολουθούνται ανά φάση από τη διεύθυνση περιουσίας. Η τήρηση των δεδομένων γίνεται στο εμπορικό τμήμα της τοπικής εφαρμογής. Μετά την ολοκλήρωση του, το εκάστοτε έργο προστίθεται στην αξία του παγίου στο οποίο αφορά και συνεπώς αποσβένεται, ή δημιουργεί ένα έξοδο το οποίο βαρύνει τον

φορέα στον οποίο αναφέρεται. Ο διαχωρισμός αυτός υπόκειται στην αρμοδιότητα της διεύθυνσης οικονομικών υπηρεσιών.

### **(iii) Έργα Προμηθειών**

Αντιστοιχούν στις προμήθειες γραφικής ύλης, ειδών εξοπλισμού γραφείων και όλων των λοιπών αναλωσίμων προϊόντων, εκτός από αυτά που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα (ΑΤΜ, εκτυπωτές κλπ.). Οι προμήθειες αυτές μπορεί να είναι ανοικτές ή να προέρχονται από ειδικές συμβάσεις με προμηθευτές. Υπεύθυνος φορέας για την αναλυτική παρακολούθηση αυτών είναι η διεύθυνση περιουσίας.

Η τήρηση των δεδομένων γίνεται στο εμπορικό τμήμα της τοπικής εφαρμογής σε υψηλό επίπεδο ανάλυσης. Προκειμένου να επιτευχθεί ορθή διαχείριση της αποθήκης προϊόντων, χρησιμοποιείται πρόσθετη εφαρμογή του συστήματος της τοπικής εφαρμογής η οποία έχει αναπτυχθεί για το σκοπό αυτό.

### **(iv) Έργα Πληροφορικής**

Αφορούν κατά κύριο λόγο τα έργα ανάπτυξης λογισμικού που πραγματοποιούνται για λογαριασμό του δικτύου ή επιμέρους διευθύνσεων. Η παρακολούθησή τους γίνεται ανά φάση. Αρμόδιος φορέας για την τήρηση της αναλυτικής πληροφορίας αυτών είναι μία εκ των διευθύνσεων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, Μηχανογραφικών Εφαρμογών, Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Τεχνολογίας. Αυτό καθορίζεται ανάλογα με τη φύση και τις ιδιότητες του κάθε έργου ξεχωριστά. Μετά την ολοκλήρωσή του, το κάθε έργο μετατρέπεται σε πάγιο και αποσβένεται περιοδικά.

### **(v) Έργα Πληροφοριακού Εξοπλισμού και Αναλωσίμων**

Αναφέρονται στις κατά καιρούς αγορές ηλεκτρονικών υπολογιστών, ΑΤΜS, εκτυπωτικών μηχανημάτων και άλλου τύπου μηχανογραφικό εξοπλισμό, καθώς και στα πάσης φύσεως αναλώσιμα υλικά των πληροφοριακών συστημάτων. Η αναλυτική παρακολούθηση των δεδομένων γίνεται σε τοπικό σύστημα της διεύθυνσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στο ίδιο σύστημα λειτουργεί και εφαρμογή διαχείρισης αποθήκης. Η λογιστικές εγγραφές που προκύπτουν καταχωρούνται συγκεντρωτικά στο λογιστικό τμήμα του συστήματος της τοπικής εφαρμογής, από τη διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών.

### **(vi) Έργα Εσωτερικής Οργάνωσης, Εκπαίδευσης & Προβολής**

Αφορούν τα κόστη που προκύπτουν από παροχές υπηρεσιών τρίτων, προς την τράπεζα. Κάθε διεύθυνση έχει την αρμοδιότητα αναλυτικής τήρησης των αντίστοιχων δεδομένων, η οποία



πραγματοποιείται σε τοπικά συστήματα. Την ευθύνη της λογιστικής απεικόνισης αυτών των δεδομένων έχει αποκλειστικά η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών. Η διαδικασία λαμβάνει χώρα σε συγκεντρωτική μορφή, ανά είδος εξόδου, μέσω του λογιστικού τμήματος του συστήματος της τοπικής εφαρμογής.

### System Design

Για την απεικόνιση των τραπεζικών έργων θα χρησιμοποιηθούν οι διαδικασίες των Έργων, των Εσωτερικών Εντολών και των Κανόνων Μερισμού του συστήματος R/3 (SAP terms: PS-WBS, PS-Projects, CO-OM, CO-Tracing Factors).

Σύμφωνα με αυτές, έχουν οριστεί τρία επίπεδα ανάπτυξης προκειμένου να αποδοθεί σωστά η διαδικασία κατανομής του κόστους:

Μεταφορά Δεδομένων από το την τοπική εφαρμογή.

- a) στο R/3,
- b) Απ' ευθείας καταχώριση δεδομένων στο R/3,
- c) Συνδυαζόμενες εγγραφές μέσω μεταφοράς δεδομένων και απ' ευθείας καταχωρίσεων στο R/3.  
Το κριτήριο των ομαδοποιήσεων αυτών είναι το σημερινό εύρος χρήσης της τοπικής εφαρμογής.

### A. Μεταφορά δεδομένων από το τοπικό σύστημα στο R/3

Αναφέρεται στα τεχνικά έργα, τα έργα συντήρησης, τα έργα προμηθειών, τα έργα πληροφορικής και πληροφοριακού εξοπλισμού, καθώς και όσα από τα έργα εσωτερικής οργάνωσης, εκπαίδευσης και προβολής της τράπεζας **εμπλέκουν πάγια στοιχεία της τράπεζας**. Για την ορθή απεικόνιση αυτών, θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία παρακολούθησης έργων του **συστήματος R/3** (SAP term: PS-Projects, PS-WBS). Σύμφωνα με αυτή, έχουν ορισθεί **κατηγορίες και φάσεις έργων**, έτσι ώστε να επιτευχθεί ανάλυση στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

### B. Απ' ευθείας καταχώριση δεδομένων στο R/3

Αφορά τα έργα εσωτερικής οργάνωσης και προβολής της τράπεζας τα οποία δεν εμπλέκουν πάγια. Για την απεικόνιση των παραπάνω θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία **εσωτερικών εντολών** του συστήματος R/3 (SAP term: CO\_OM). Σύμφωνα με αυτή, κατά τη διαδικασία καταχώρισης των λογιστικών εγγραφών θα επιβάλλεται η προσθήκη της περιοχής στην οποία το συγκεκριμένο κόστος αναφέρεται.

### Γ. Συνδυαζόμενες εγγραφές μέσω μεταφοράς δεδομένων και απ' ευθείας καταχωρίσεων στο R/3

Αφορά την πλειονότητα των έργων εσωτερικής οργάνωσης, εκπαίδευσης και προβολής. Για την απεικόνιση των έργων αυτών θα χρησιμοποιηθεί η διαδικασία των **κανόνων μερισμού του συστήματος R/3** (SAP term: CO-Tracing Factors). Σύμφωνα με αυτή, έχουν δημιουργηθεί πίνακες αναφορών οι οποίοι ενημερώνονται περιοδικά από περιφερειακά συστήματα και περιέχουν αναλυτικά δεδομένα των λογιστικών γεγονότων. Αυτοί χρησιμεύουν στον μερισμό του κόστους που προκύπτει από τις λογιστικές εγγραφές οι οποίες έχουν συνοπτική μορφή και γίνονται μέσω της τοπικής εφαρμογής (βλ σχήμα 1).



## Παρακολούθηση Προϋπολογιστικών Δαπανών

Η καταγραφή των προϋπολογιστικών δαπανών της τράπεζας αποτελεί διαδικασία πολύπλοκη όσο και σύνθετη. Μέχρι σήμερα υπολογίζονταν συνολικά, σε επίπεδο τράπεζας, μία φορά για κάθε οικονομικό έτος. Με δεδομένες τις εξαιρετικά χρονοβόρες διεργασίες, καμία αναπροσαρμογή δεν ήταν εφικτή κατά τη διάρκεια του έτους. Υπεύθυνοι φορείς για την κατάρτιση του προϋπολογισμού στο σύνολό του και κατά συνέπεια των προϋπολογιστικών δαπανών ήταν η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών και το τμήμα προϋπολογισμού της διεύθυνσης MIS.

### System Design

Για την απεικόνιση των προϋπολογιστικών δαπανών θα χρησιμοποιηθούν η λογιστική κέντρων κόστους και η διαδικασία εσωτερικών εντολών του συστήματος R/3 (SAP term: CO-CCA & CO-OM). Σύμφωνα με αυτές έχουν ορισθεί **προφίλ προγραμματισμού ανά περίπτωση**. Για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών αναπροσαρμογής, έχουν ορισθεί ξεχωριστές εκδόσεις προϋπολογισμού. Όλες οι εκδόσεις σχεδιάστηκαν ώστε να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

### Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα

Δεν θα χρειαστεί κανένα Interface ούτε κατά την διάρκεια της ανάπτυξης, αλλά ούτε και κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος. Η συντήρηση των δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.

## Παρακολούθηση Προϋπολογιστικών Εσόδων

Αντίστοιχα με τον προϋπολογισμό των δαπανών, η καταγραφή των προϋπολογιστικών εσόδων της τράπεζας αποτελεί διαδικασία εξίσου σύνθετη. Μέχρι σήμερα υπολογίζονταν συνολικά, σε επίπεδο τράπεζας, μία φορά για κάθε οικονομικό έτος. Με δεδομένες τις εξαιρετικά χρονοβόρες διεργασίες, καμία αναπροσαρμογή δεν ήταν εφικτή κατά τη διάρκεια του έτους. Υπεύθυνος φορέας για την κατάρτιση του προϋπολογισμού στο σύνολό του και κατά συνέπεια των προϋπολογιστικών δαπανών ήταν η διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, καθώς και το τμήμα προϋπολογισμού της διεύθυνσης MIS το οποίο σαν στόχο έχει την αποτύπωση των εσόδων σε επίπεδο τμήματος ή/και καταστήματος.

### System Design

Για την απεικόνιση των προϋπολογιστικών εσόδων θα χρησιμοποιηθεί η λογιστική κέντρων κέρδους του συστήματος R/3 (SAP term: CO-PCA). Σύμφωνα με αυτή έχουν ορισθεί **προφίλ προγραμματισμού** ανά περίπτωση. Για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών αναπροσαρμογής, έχουν ορισθεί ξεχωριστές εκδόσεις προϋπολογισμού. Όλες οι εκδόσεις σχεδιάστηκαν ώστε να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

### Διασυνδέσεις με άλλα συστήματα

Δεν θα χρειαστεί κανένα Interface ούτε κατά την διάρκεια της, αλλά ούτε και κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας του συστήματος. Η συντήρηση των δεδομένων θα γίνεται περιοδικά με φυσική καταχώρηση. Υπεύθυνος φορέας για αυτήν είναι η διεύθυνση MIS.

Dup 12

