

Banki controlling és belső ellenőrzés a gyakorlatban

Ábrák és feladatok forrása: Gyulainé Zakó Zsófia-Dr., Volterné Csák Bernadett: Hitelintézeti controlling és belső ellenőrzés, Saldo 2013

A főbb fejezetek

- I. • Az operatív tervezés banki sajátosságai
- II. • Bankszintű elemzés
- III. • Az eredmény részekre bontása
- IV. • Hitelintézeti belső ellenőrzés

2

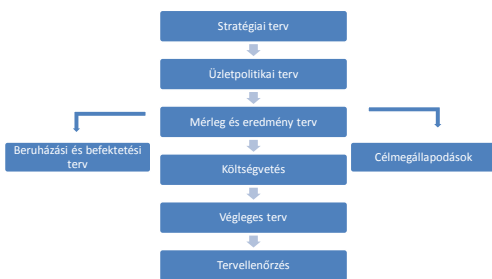
I. Az operatív tervezés banki sajátosságai

A tervezés módszerei

1. **Felülről épített (Top-Down):** bankra meghatározott célokat központilag részterületre osztjuk és előírjuk azok teljesítését
2. **Alulról épített (Bottom-Up):** részegységek terveiből állítunk össze egy tervet
3. **Ellenáramú tervezés:** párhuzamosan alkalmazzuk mind a két módot, és egyszerre jutnak a felek

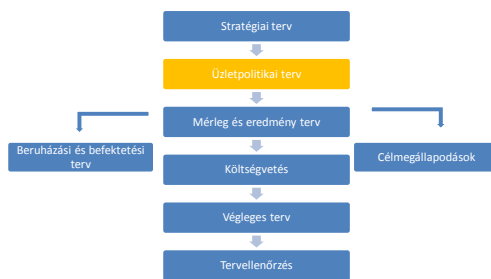
4

Banki tervezés sémája



5

Banki tervezés sémája



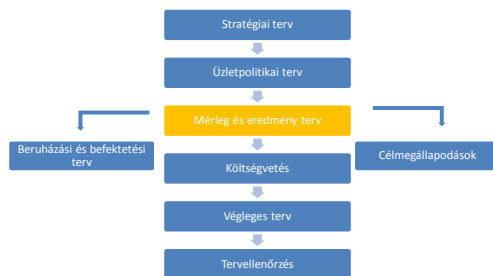
6

1. Üzletpolitikai terv

- Célok meghatározása amit az éven meg akarunk valósítani → üzletpolitikai súlypontok
- Piaci viszonyok figyelembevétele → piacfelmérés, és marketing terv
- Célkitűzések üzletáganként, ügyfélkörönként és a szükséges feladatok
- Fő tendenciák, cselekvési irányok, fontosabb pénzügyi célok meghatározása

7

Banki tervezés sémája



8

2.1. Mérlegterv

- Kiindulópont a bázis év várható mérlege
- Forgalmi adatok alapján tervez
- Minimálisan negyedévente kell, de célszerű havonta elkészíteni
- Az eredményterv alapja
- Kamatozó és nem kamatozó állományok egyaránt fontosak

9

Példa 1.

Menevezés	(adatok millió forintban)					
	1.eset			2.eset		
	Állomány	Kamatláb	kamat	Állomány	Kamatláb	kamat
Kamatozó eszközök	350 000	11,00%	38 500	350 000	11,00%	38 500
Nem kamatozó eszközök	25 000			45 000		
Együtt	375 000	10,27%	38 500	395 000	9,79%	38 500
Kamatozó források	330 000	-8,00%	-26 400	360 000	-8,00%	-28 000
Nem kamatozó források	45 000			35 000		
Együtt	375 000	-7,04%	-26 400	395 000	-7,29%	-28 000
Mérlegfösszeg	375 000	3,23%	12 100	395 000	2,46%	9 700

10

2.2. Eredményterv

- Kétirányú folyamat
- Szükséges eredmény: tulajdonosi elvárásokból vezetjük le
- Várható eredmény: terv variánsok képezése, a kiinduló pont a 0. változat
- Addig korrigálunk, amíg a kettő közelítőleg nem lesz egyenlő

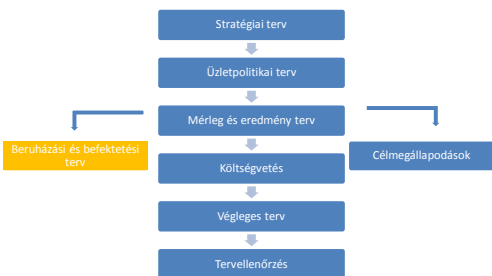
11

Tervezés sémája



12

Banki tervezés sémája



13

3.1. Beruházási terv

- Tárgyi eszközökre vonatkozó terv
 - > Tárgyi eszköz vásárlás
 - > Építési beruházás
 - > Értékesítés (KSZÉ, és várható árbevétel)
- Legfontosabb információi:
 - > Előrelátható beruházási volumen (már eldöntött de még nem aktivált, és a még el nem döntött)
 - > Beruházás élettartama
 - > Beruházás várható megtérülése
 - > Aktiválás várható időpontja
 - > ÉCS ütemezése

14

Példa tervezett záró állomány megállapítására

várható nyitó állomány jan 1-jén	18.000
nyitó állomány ÉCS-je	-1.500
tervezett beruházások	3.000
terv időszakban aktiválendő beruházások ÉCS-je	-40
eszközértékesítés önköltsége	-100
értékesítendő eszközök nem realizálódó ÉCS-je	2
záró állomány dec 31-én	19.362

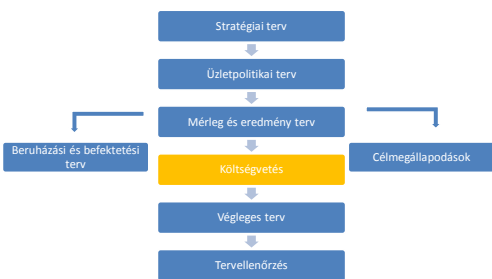
15

3.2. Tulajdonosi befektetések terve

- Részesedések, részvények vásárlásának terve
- Osztalékbevételi terv a már meglévő és a vásárolni tervezett befektetésekből
- Értékesítési terv (várható árbevétel és árfolyamnyereség)
- Szorosan kapcsolódik a mérleg és eredménytervhez

16

Banki tervezés sémája



17

4. Költségvetés

- Működési költségek terve
- Részei
 1. Személyi kiadások
 2. Dologi kiadások
 3. Eredményt terhelő egyéb kiadások

18

4.1. Személyi kiadások

- Résztervek összessége
 - Létszámterv
 - Béremelési terv
 - Jutalom és prémium terv
 - Természetbeni juttatások terve
 - Járulékok terve
 - Oktatási költségek terve

Tervezés To-Down módszerrel

19

4.2. Dologi kiadások

- ⊙ Bázisinformációk, amik kihatnak a költségek alakulására
- ⊙ Nagyságrendtől függően egyes tételeket egyedileg kell tervezni
- ⊙ Költségcsoportok tartalmát a sajátosságokhoz igazodva kell meghatározni
- ⊙ Költségtervezést költséghelyek felelősei végzik
- ⊙ Mindhárom tervezési módszerrel lehetséges
- ⊙ Költségtervezés módjai
 - > Bázis alapon (fenttartás költségei)
 - > 0 bázissal (üzleti tevékenység)

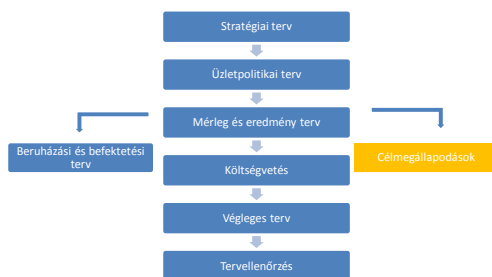
20

4.3. Egyéb kiadások

- Adók vagy adó jellegű kiadások
 - Eredményt terhelő ÁFA
 - Helyi iparüzési adó
 - Súlyadó
 - OBA-nak fizetett díj
 - Befektető Védelmi Alapnak fizetett díj
 - Felügyeleti díj
 - Vagyonellenőrök díja

21

Banki tervezés sémája



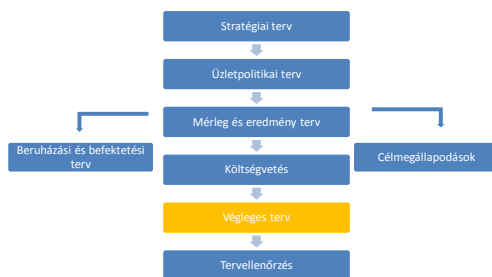
22

5. Célmegállapodások

- Egész bankra kidolgozott célokat, stratégiákat és intézkedéseket osztjuk fel egyes területekre
- Mindhárom tervezési módszerrel lehetséges, de az ellenáramú módszer a legjobb
- A kitűzött cél eléréseért a részterület vezetője felelős

23

Banki tervezés sémája



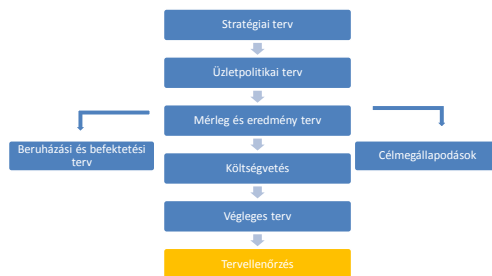
24

6. Végleges terv

- Az előző részek összegzése
- Tervdokumentumba foglalás
- Része az intézkedési terv: elvégzendő feladatok, felelősök, határidők
- Kötelezően megvalósítandó
- Csak rendkívüli esetben lehet módosítani

25

Banki tervezés sémája



26

7. Tervellenőrzés

- Terv-tény összehasonlítás
- Információkat rendezni kell és a hierarchia megfelelő szintjére eljuttatni
- Havonta elvégzendő
- Bázis-tény összehasonlításra is alkalmas

27

Példa terv ellenőrzésre (terv)

Tervidőszak adatai			
Megnevezés	Átlagállomány	Kamat	kamatláb
Kamatkozó eszközök			
Bankközi kihelyezések	20 000	1 500	7,50%
Ügyfélhitelek	150 000	15 000	10,00%
Értékpapírok	50 000	4 500	9,00%
Kötelező tartalék	25 000	1 250	5,00%
Kamatkozó eszközök összesen	245 000	22 250	9,08%
Kamatkozó források			
Bankközi források	2 000	200	10,00%
Betétek	150 000	12 000	8,00%
Értékpapírok	90 000	7 000	7,78%
Refinanszírozási hitel	5 000	200	4,00%
Kamatkozó források összesen	247 000	19 400	7,85%
Kamateredmény		2 850	

28

Példa terv ellenőrzésre (Tény)

Tényidőszak adatai			
Megnevezés	Átlagállomány	Kamat	kamatláb
Kamatkozó eszközök			
Bankközi kihelyezések	15 000	1 000	6,67%
Ügyfélhitelek	180 000	19 000	10,56%
Értékpapírok	85 000	7 000	8,24%
Kötelező tartalék	27 000	1 080	4,00%
Kamatkozó eszközök összesen	307 000	28 050	9,15%
Kamatkozó források			
Bankközi források	3 000	330	11,00%
Betétek	200 000	17 000	8,50%
Értékpapírok	100 000	8 000	8,00%
Refinanszírozási hitel	5 000	150	3,00%
Kamatkozó források összesen	308 000	25 480	8,27%
Kamateredmény		2 600	

29

Változás

Eltérés a tervtől			
Megnevezés	Átlagállomány	Kamat	kamatláb
Kamatkozó eszközök			
Bankközi kihelyezések	-5 000	-500	-0,83%
Ügyfélhitelek	30 000	4 000	0,56%
Értékpapírok	35 000	2 500	-0,76%
Kötelező tartalék	2 000	-170	-1,00%
Kamatkozó eszközök összesen	62 000	5 830	0,07%
Kamatkozó források			
Bankközi források	1 000	130	1,00%
Betétek	50 000	5 000	0,50%
Értékpapírok	10 000	1 000	0,22%
Refinanszírozási hitel	0	-50	-1,00%
Kamatkozó források összesen	61 000	6 080	0,42%
Kamateredmény		-250	

30

1. megoldás

Megnevezés	Teljes változás	Kamatláb változás hatása	Állomány változás hatása
Kamatkozó eszközök			
Bankközi kihelyezések	-500	-167	-333
Ügyfélhitelek	4 000	833	3 167
Értékpapírok	2 500	-382	2 882
Kötelező tartalék	-170	-250	80
Kamatkozó eszközök összesen	5 830	34	5 796
Kamatkozó források			
Bankközi források	130	20	110
Betétek	5 000	750	4 250
Értékpapírok	1 000	200	800
Refinanszírozási hitel	-50	-50	0
Kamatkozó források összesen	6 080	920	5 160
Kamateredmény	-250	-886	-3 536

2. megoldás

Megnevezés	Teljes változás	Kamatláb változás hatása	Állomány változás hatása
Kamatkozó eszközök			
Bankközi kihelyezések	-500	-125	-375
Ügyfélhitelek	4 000	1 000	3 000
Értékpapírok	2 500	-650	3 150
Kötelező tartalék	-170	-270	100
Kamatkozó eszközök összesen	5 830	-45	5 875
Kamatkozó források			
Bankközi források	130	30	100
Betétek	5 000	1 000	4 000
Értékpapírok	1 000	222	778
Refinanszírozási hitel	-50	50	0
Kamatkozó források összesen	6 080	1 202	4 789
Kamateredmény	-250	-1 247	9 667

II. Bankszintű elemzés

1. A banki elemzés mutatószámai

Csak Pénzügyi mutatószámok

Nemcsak pénzügyi mutatószámok

BSC (Balanced Scorecard) kiegyensúlyozott mutatószám rendszer

- Alapvetően számviteli információkon alapszik (főkönyv, mérleg, eredménykimutatás stb.)
- Forgalmi adatok, természetes adatok (létszám, tranzakciós szám stb.)

Nézőpontok:

- Pénzügyi nézőpont:** múlt és közeli jövő teljesítményének mérése
- Vevői nézőpont:** ügyfélkörrel, piaci részesedéssel foglalkozik (ügyfél elégedettsége, jövedelmezősége)
- Működési folyamatok nézőpontja:** olyan folyamatok, melyek kritikusak vevői és pénzügyi célkitűzéseknei
- Tanulási és fejlődési nézőpont:** az az infrastruktúra, mai a hosszú távú növekedéshez szükséges

34

1. Banki elemzés mutatószámai



35

1.1. Mérlegfőösszeg-arányos mutatószámok

A bruttó kamatrés elemzés mutatószámai	
Mutató megnevezése	Számítás módja
1. Bruttó kamatmarza (általában +)	$\frac{\text{kamatbevételek} - \text{kamatráfordítások}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}$ *100
2. Bruttó költségfedezet (mindig -)	$\frac{\text{működési költségek}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}$ *100
3. Szolgáltatási jutalék-marza (+ vagy -)	$\frac{\text{jutalékbevételek} - \text{jutalékrafordítások}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}$ *100
4. Nettó költségfedezet (általában—, de lehet + is)	2. mutató + 3. mutató
5. Nettó kamatmarza (általában +)	1. mutató + 4. mutató
6. Egyéb jövedelem marza (+ vagy—)	$\frac{\text{egyéb bevételek} - \text{egyéb ráfordítások}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}$ *100
7. Kockázati hányad (általában—, de lehet + is)	$\frac{\text{kockázati költségek}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}$ *100
8. Eszközmegeterülés adózás előtti eredményből	$\frac{5. \text{ mutató} + 6. \text{ mutató} + 7. \text{ mutató}}{\text{adózás előtti eredmény}} \cdot \frac{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}{\text{nyereségadó}}$ *100
9. Adóarány	$\frac{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}{\text{nyereségadó}}$ *100
10. Eszközmegeterülés adózott eredményből (ROAA) ¹	$\frac{8. \text{ mutató} + 9. \text{ mutató}}{\text{adózott eredmény}} \cdot \frac{\text{átlagos mérlegfőösszeg}}{\text{nyereségadó}}$ *100

1.2. Tőkearányos mutatószámok

Tőkemegtérülési mutató (ROE): az eredmény és a saját tőke arányát mutatja meg.

Tőkearányos és eszközarányos mutató közötti összefüggés: $ROE = ROA \cdot \text{tőkeszorzó}$
Tőkeszorzó: összes eszköz/saját tőke

Tőke megfelelési mutató: a korrigált szavatolótőke és a korrigált mérlegfőösszeg aránya (hitelintézeti törvény: 8%)

Tőkeerősség: saját tőke és a mérlegfőösszeg aránya. Megmutatja a jövőbeli kockázatvállalási képességet.

Tőkeáttételi mutató: az eszköz és a saját tőke arányát mutatja meg, a tőkeerősségi mutató reciproka

1.3. Bevételearányos mutatószámok

A bevételearányos mutatók nagy része a nettó banki bevételhez viszonyítva mutatja meg az eredménytégeket.

A nettó banki bevételt a kamateredmény és az egyéb bevételek összegéként határozhatjuk meg.

1. Nettó banki bevétel	2. Nettó banki bevétel
3. Nettó banki bevétel	4. Nettó banki bevétel
5. Nettó banki bevétel	6. Nettó banki bevétel
7. Nettó banki bevétel	8. Nettó banki bevétel
9. Nettó banki bevétel	10. Nettó banki bevétel
11. Nettó banki bevétel	12. Nettó banki bevétel
13. Nettó banki bevétel	14. Nettó banki bevétel
15. Nettó banki bevétel	16. Nettó banki bevétel
17. Nettó banki bevétel	18. Nettó banki bevétel
19. Nettó banki bevétel	20. Nettó banki bevétel
21. Nettó banki bevétel	22. Nettó banki bevétel
23. Nettó banki bevétel	24. Nettó banki bevétel
25. Nettó banki bevétel	26. Nettó banki bevétel
27. Nettó banki bevétel	28. Nettó banki bevétel
29. Nettó banki bevétel	30. Nettó banki bevétel
31. Nettó banki bevétel	32. Nettó banki bevétel
33. Nettó banki bevétel	34. Nettó banki bevétel
35. Nettó banki bevétel	36. Nettó banki bevétel
37. Nettó banki bevétel	38. Nettó banki bevétel
39. Nettó banki bevétel	40. Nettó banki bevétel
41. Nettó banki bevétel	42. Nettó banki bevétel
43. Nettó banki bevétel	44. Nettó banki bevétel
45. Nettó banki bevétel	46. Nettó banki bevétel
47. Nettó banki bevétel	48. Nettó banki bevétel
49. Nettó banki bevétel	50. Nettó banki bevétel
51. Nettó banki bevétel	52. Nettó banki bevétel
53. Nettó banki bevétel	54. Nettó banki bevétel
55. Nettó banki bevétel	56. Nettó banki bevétel
57. Nettó banki bevétel	58. Nettó banki bevétel
59. Nettó banki bevétel	60. Nettó banki bevétel
61. Nettó banki bevétel	62. Nettó banki bevétel
63. Nettó banki bevétel	64. Nettó banki bevétel
65. Nettó banki bevétel	66. Nettó banki bevétel
67. Nettó banki bevétel	68. Nettó banki bevétel
69. Nettó banki bevétel	70. Nettó banki bevétel
71. Nettó banki bevétel	72. Nettó banki bevétel
73. Nettó banki bevétel	74. Nettó banki bevétel
75. Nettó banki bevétel	76. Nettó banki bevétel
77. Nettó banki bevétel	78. Nettó banki bevétel
79. Nettó banki bevétel	80. Nettó banki bevétel
81. Nettó banki bevétel	82. Nettó banki bevétel
83. Nettó banki bevétel	84. Nettó banki bevétel
85. Nettó banki bevétel	86. Nettó banki bevétel
87. Nettó banki bevétel	88. Nettó banki bevétel
89. Nettó banki bevétel	90. Nettó banki bevétel
91. Nettó banki bevétel	92. Nettó banki bevétel
93. Nettó banki bevétel	94. Nettó banki bevétel
95. Nettó banki bevétel	96. Nettó banki bevétel
97. Nettó banki bevétel	98. Nettó banki bevétel
99. Nettó banki bevétel	100. Nettó banki bevétel

} 100%

38

1.4. Hatékonysági, minőségi és egyéb mutatószámok

1.4.1 Hatékonyság

Elsősorban idősoros elemzéseknél használatosak. Létszám- és költséghatékonysági mutatókat számolunk.

- **Létszámhatékonyság**
 - 1 főre jutó nyereség
 - 1 főre jutó mérlegfőösszeg
 - 1 fő által lebonyolított tranzakciók száma
 - 1 fő által kezelt számlák száma
 - 1 főre jutó személyi kiadás
- **Költséghatékonyság**
 - 1 főre jutó működési költség
 - 1 tranzakció átlagos költsége
 - 1 ügyfélszámla átlagos költsége

39

1.4.2. likviditási mutatószámok

Mutató megnevezése	Számítás, módja
1. Azonnali likviditás	pénzeszközök + látra szóló bankközi követelések látra szóló kötelezettségek
2. Elsődleges likviditás (likviditási gyorsráta)	Készpénz + jegybanki betét + bankközi követelés összes eszköz
3. Másodlagos likviditás (likviditási ráta)	Készpénz + jegybanki betét + bankközi követelés + értékpapírok összes eszköz

40

1.4.2. Minőség

A követélmínőséget a következő mutatókkal mérhetjük:

$$\frac{\text{minősített követelések}}{\text{összes követelés}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{minősített követelések}}{\text{összes minősítendő követelés}} \cdot 100$$

1.4.3. Fedezettség

$$\frac{\text{céltartalék és értékvesztés állománya}}{\text{összes követelés}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{céltartalék és értékvesztés állománya}}{\text{összes minősítendő követelés}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{céltartalék és értékvesztés állománya}}{\text{minősített követelések}} \cdot 100$$

41

1.4.5. Árfolyamnyereségi-ráta (P/E)

$$\frac{\text{egy részvényre jutó osztalék}}{\text{részvényárfolyam}}$$

A befektetők várakozásait tükrözi a bank jövőbeli növekedését illetően.

1.4.6. Osztalékfizetési ráta

$$\frac{\text{egy részvényre jutó osztalék}}{\text{egy részvényre jutó adott eredmény}}$$

A bankok osztalékpolitikáját jellemzi, azt mutatja meg, hogy a megtermelt nyereségből hogyan részesednek a befektetők az adott időszakban.

42

2. A kamatmarzs számítása

Kamateredmény a teljes eszközállományon

$$\frac{\text{kamatbevételek} - \text{kamatirfordítások}}{\text{átlagos mérlegfőösszeg}} \cdot 100$$

Kamateredmény a kamatozó eszközökön

$$\frac{\text{kamatbevételek} - \text{kamatirfordítások}}{\text{a kamatozó eszközök átlagos állománya}} \cdot 100$$

Spread

$$\text{kamatozó eszközök átlagkamata (\%)} - \text{kamatozó források átlagkamata (\%)}$$

A kamatmarzs számításnál ki kell térni a függővé tett bevételekre.

A pénzügyileg nem realizált, de már esedékes kamatok nem szerepelnek a bank eredménykimutatásában, ezért nem részei a kamatmarzsnak.

Azonban elemzéseknél nem lehet figyelmen kívül hagyni, hiszen befolyásolják a bank jövedelmezőségét.

Gyakorlati példa!

43

III. Az eredmény részekre bontása, részletes elemzés

1. A részekre bontás dimenziói

A részekre bontás irányai

1. Területi bontás (fiók vagy profitcentrum)
2. Értékesítési csatorna
3. Termék vagy termékcsoport
4. Ügyfél vagy ügyfélcsoport

Cél: a bank összeredménye egyenlő legyen a részeredmények összegével

1. mindig teljes körű bontást végezzünk
2. Mindig azonos elszámolási rendszereket alkalmazunk

45

1.1. Területi bontás

Önállóan gazdálkodó egység (profitcentrum)

- Eredmény teljes körű bontása
- Fiókszintű mérleg és EK
- Eredményességi és hatékonysági mutatószámok
- Ezt akkor célszerű alkalmazni ha nem több 30-40 egységből áll a bank

Értékesítési hely

- Csak az értékesítés hatékonyságát mérjük
- Eredmény csak egy részének a bontása
- Központi irányítás egyes részei a profitcentrumok
- ÖTVÖZET!

46

1.2. Értékesítési csatorna

- Maga a fiók is lehet értékesítése csatorna
- Ezt akkor érdemes alkalmazni, ha jelentős mértékben igénybe vesz a bank értékesítési csatornákat (pl. ügynökök, ATM, POS, Tebank, Mobil Bank, Internet)
- Jövedelmezőségének mérése nehézkes, mert az értékesítés és szolgáltatások nyújtása mérhető, de a háttértevékenység, pl. számlák vezetése máshol működik (fiók, központi egység)
- Az is probléma, hogy nem mindegyik tranzakció jár jutalékbevéttel, de költséggel igen Pl. pénzbefizetés
- Másrészt kamateredményt termel, ami az értékesítési csatornánál jelentkezik, ezeket az állományokat külön kell bontani

47

1.3. Termék vagy termékcsoport

- Termék: minden olyan konstrukció vagy szolgáltatás, amely önállóan is értékesíthető
- Léteznek kapcsolt termékek is, amelyek több alaptermékkel együtt értékesíthetőek
- Azokat a termékeket célszerű önállóan kezelni és elemezni, amelyek érdemben hozzájárulnak a bank eredményéhez, mérlegfőösszegéhez vagy költségéhez
- Kisebbségi jelentőségű termékeket hasonlító termékek csoportjába kell rendezni
- Létezik piramisszerű felépítés, amely az üzletágot tekintve a legmagasabb szintnek, ez alá termékcsoportok, termékek és altermékek tartoznak

48

1.4. Ügyfél vagy ügyfélcsoport

- A banki vezetők igénylik, az ügyfél-jövedelmezőség vizsgálatát
- Fontos a kiemelt ügyfelek elemzése, mert ők kedvezményekben részesülnek
- Előfordulhat, hogy egy igénybe vett szolgáltatás veszteséges, de egy másik termék nyeresége kompenzálja azt.
- A jövedelmezőség vizsgálat során minden egyes igénybe vett szolgáltatást részletesen figyelembe kell venni.
- Azonos kategóriába esőket ügyfélcsoportokba lehet rendezni

49

1.5. Számított mérlegfőösszeg

- Az eszközarányos mutatók esetén, ha részekre bontás esetén alacsonyabb szintekre számítjuk számított mérlegfőösszeggel kell dolgoznunk
- Ez együttesen tartalmazza az eszközök és források értékét, azért hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek
- A probléma ott van, hogy banki szinten mérlegegyezőség áll fent, de alacsonyabb szinteken forrástöbblet vagy forráshiány léphet fel
- Az egyensúlyt a bankon belüli elszámolások (klíring) biztosítja

50

Példa a számított mérlegfőösszegrre

1. Fiók		2. Fiók		3. Fiók	
25 000	9 000	3 000	30 000	18 000	17 000
		Mérlegfőösszeg	Számított mérlegfőösszeg		
1. Fiók		25 000	34 000		
2. Fiók		30 000	33 000		
3. Fiók		18 000	35 000		

Telét, ha az üzembanki eszközmozgás $\frac{6\ 000}{320\ 000} \cdot 100 = 1,88\%$, akkor az alacsonyabb

szinteken elvárt eszközmozgás $\frac{6\ 000}{640\ 000} \cdot 100 = 0,94\%$

51

2. Az egyes eredmények felosztása

4 módszert különböztetünk meg:

1. Kamateredmény
2. Nem kamat bevételek és ráfordítások
3. Működési költségek
4. Kockázati költségek

52

2.1. Kamateredmény

- A részekre bontáshoz a számviteli információk nem elegendőek, így **belső kamatelszámolási** rendszereket alkalmaznak
- A **belső elszámoló ár** lehetővé teszi a szegmensek jövedelmezőségének mérhetőségét
- A **belső elszámoló árazás** során az egyes mérlegtételekhez egy **belső elszámoló árat** rendelünk, amely az eszközök esetében a forrásköltséget, források esetén a kamatbevételt jelenti

53

2.1. Kamateredmény

- 2.1.1. Nettó vagy bruttó elszámolás
 - 2.1.1.1. Nettó **belső kamatelszámolási rendszer** (single pool)
 - 2.1.1.2. Bruttó **belső kamatelszámolási rendszer** (multiple pool)
- 2.1.2. A **belső kamat megállapításának módszerei** (bruttó **belső kamatelszámolás** esetén)
 - 2.1.2.1. **Kamatrés-felosztásos módszer**
 - 2.1.2.2. **Piaci kamat módszer**

54

2.1.1.1 Nettó belső kamatszámolási rendszer

- Egycsoportos rendszer (single pool), amely során **egyetlen belső elszámoló árat** használnak
- A vizsgált részegységre **részmérleget** kell összeállítani, amely általában nincs egyensúlyban
- Az átlagos forráshiány vagy forrástöbbletre számítanak egy **belső elszámoló árat**
- Ez a Treasury keresztül történik
- A Treasury nem termel eredményt, hanem a forráshiányosak és forrástöbbletesek banki szintű kiegyenlítését szabályozza és ehhez külső forrásokat vagy pénzügyi kihelyezéseket eszközöl, amiből kamatbevétele vagy kamatráfordítása keletkezik
- Ha **nettó kihelyező** akkor a belső kamat megegyezik az átlagos kamatbevételével, ha nettó forrásgyűjtő, akkor az átlagos forrásköltséggel
- A Treasury hasznát is korrigálni kell a belső kamatlábal, mert nem lehet veszteséges vagy nullszaldós
- Azok a bankok alkalmazzák akik részérlelge viszonylag kiegyenlített, illetve a lejáratok, likviditások hasonlóak a két oldalon
- Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a mérlegek belső összetételét, az eltérő kamatozásokat

56

2.1.1.2. Bruttó belső kamatszámolási rendszer

- Eszköz és forráscsoportonként **több belső elszámoló árat** használ (multiple pool)
- Akár **mérlegsoronként eltérő belső kamatot** is alkalmazhatunk
- Az elszámolás hasonlóan működik mint a nettó esetén
- Először a forrástöbbletesektől elvonja a többletet, kamatot fizet nekik, majd ezután finanszírozza a forráshiányosokat és kamatot fizetett velük
- A hitel és betét kamatok típusonként változhatnak
- Ha a Treasurynek kamatmarza keletkezik, akkor azzal a hitelkamatozatot megnöveli a betétkamatozatot pedig lecsökkenti
- A Treasurynek lehet a saját pénzügyi ügyleteiből is és a belső pénzügyi ügyleteiből is belső kamateredménye
- Ezeket mind bele kell vonni a belső kamat kialakításába
- Példák!!!

56

2.1.2. A belső kamat megállapításának módszerei (bruttó belső kamatszámolás esetén)

2.1.2.1. Kamatrés-felosztásos módszer

2.1.2.2. Piaci kamat módszer

57

2.1.2.1. Kamatrésfelosztás

- Alapelve, hogy a kamateredmény egyik fele az eszközöket a másik fele a forrásokat illeti meg
- A belső kamatot az ellenkező oldal átlagos kamatláából kiindulva állapítják meg
- A saját oldali kamatláb és az ellenkező oldali átlagkamatláb különbözetének fél marzsa lesz a nyereségtartalom
- A fél marzs és a saját kamat különbözete lesz az elszámoló ár
- A belső kamat konstrukciónként és termékenként eltérő lehet
- A kamatmértekeket mindig összbanki átlag szinten kell számolni, majd rávetíteni az egyedi tételekre

58

2.1.2.1. Kamatrésfelosztás

- Az összehasonlíthatóság miatt szükséges lehet a jegybanksi kötelező tartalék és a céljellelű refinanszírozási hitelek miatti korrekciókra
- Ezt akár utólagosan, de elsődlegesen is el lehet végezni, de a menete változó
- Utólagos korrekciónál viszonyszámok alapján kell felosztani a mérlegsoronkénti eredményekre a tartalékköteles és refinanszírozási forrású hiteleket
- Elsődleges korrekciónál tételenként ki kell számolni a kamatbevételeket és a kamatráfordításokat és ezekkel módosítani az átlagos állományokat
- Akkor alkalmazható, ha a kamatlábak nem nagyon térnek el a két oldalon, illetve nem túl sok a nem kamatozó állományok mértéke
- Nagy kamateltérések esetén likviditási prémiumot lehet alkalmazni, ami kiegyenlíti az eredménykülönbségeket
- Ez azonban a belső elszámolás objektivitását veszélyezteti

59

2.1.2.2. Piaci kamat módszer

- Alapelve, hogy minden egyes tételesort külön értékkel, a siker mértéke pedig az alternatív piaci ügylet kamatlába
- Az alternatív piaci ügylet egy kockázatmentes ügylet, melynek kamatlejáratát egybeesik a vizsgálni kívánt ügylet kamatlejáratával
- Az állampapírok hozamát, BUBOR-t, jegybanksi alapkamatot és egyéb irányadó kamatlábakat szokás ezzel a módszerrel megállapítani
- A kamatlejárat az az időpont, amikor a kamatláb megváltozik
- Fix kamatozás esetén a szerződés szerinti lejárat és a kamatlejárat egybeesik,
- Változó esetén a szerződés lejárat előtt többször is változhat a kamatláb
- A módszer segítségével elkülöníthető a kamatkockázati eredmény a szokásos ügyleti eredményektől

60

2.1.2.2.1 Átlagállományi kalkuláció

- Kamatláb érzékenységi mérleget készítünk, melynek során a mérlegtételeket kamatlejáratú kategóriákhoz rendeljük, majd ezekhez alternatív pénzügyi kamatokot társítunk
- Mindig a szerződés szerinti kamatlejáratot kell figyelembe venni
- A kötelező tartalék kezelése történhet önálló kategóriaként, ekkor megbecslik a kamatváltozás gyakoriságát, lehetséges napi kamatlejáratúnak tekinteni, de elképzelhető a tartalékköteles források arányában meghatározni a kamatlejáratot
- A nem kamatozó tételekhez is alternatív pénzügyi ügyletet kell meghatározni, mert a belső kamatszámolás teljes körű
- Ezeknek tételeknek a kamatlejáratát a tétel tartósságával egyezik meg
- A saját jellegű tételek a leghosszabb lejáratú kategóriába tartoznak

61

2.1.2.2.2. Egyedi ügyletkalkuláció

- Minden egyes ügyletnek hozzárendeljük a saját alternatív piaci ügyletet és az eredményt napi bázison állapítjuk meg
- Alternatív piaci kamat lehet a kötéskori piaci kamat vagy az aktuális időszak piaci kamatlába
- Előbbi teljes mértékben leveszi az ügyletről a kockázatból származó eredményt, utóbbi viszont lehetővé teszi a szerződéskori döntések értékelését
- Ezek viszont csak akkor alkalmazhatóak, ha szerződésben kikötik a kamatváltozások gyakoriságát
- A marzst nem rögzítő szerződések esetén (fix kamatozás, egyoldalúan változtatható) a bank döntésén alapul melyiket válassza
- A nem kamatozó eszközöknél, kötelező tartaléknál és a refinanszírozási hiteleknel az átlagállományi kalkulációt alkalmazzák
- Ezt a módszert csak a rendkívül nagy információs adatbázissal rendelkező bankok alkalmazzák

62

2.1.2.4. A nem kamatozó állományok kezelése

- Szükséges a nem kamatozó állományok felosztása
- Fontosabb csoportok
 - 2.1.2.4.1. Pénzkészlet
 - 2.1.2.4.2. Tárgyi eszközök és immateriális javak
 - 2.1.2.4.3. Egyéb követelések és kötelezettségek, időbeli elhatárolások
 - 2.1.2.4.4. Saját tőke

63

2.1.2.4.1. Pénzkészlet

- Készpénz lehet a fióknál, a központi értéktárban vagy az ATM-ekben. Ezeket akárki használhatja, nem csak az adott fiók ügyfelei
- A készpénztartásnak költségei is vannak és elmaradt haszna is
- A lényeg, hogy minden pénzkészlet kamateredményét egyértelműen hozzárendeljük valamely termékhez, értékesítési csatornához vagy fiókhöz, aki miatt szükség van a készpénztartásra
- Ha másik bank ügyfele használja az értékesítési csatornát, akkor arra egy külön kategóriát az *idegen ügylet* kell létrehozni

64

2.1.2.4.2. Tárgyi eszközök és immateriális javak

- Ezek egyértelműen hozzárendelhetőek vagy a fiókhöz vagy a központi egységekhez
- Azokhoz az eredmény tételekhez, amihez nem lehet tárgyi eszközt egyértelműen hozzárendelni valamilyen vetítési alapot kell kitalálni.
- Számítástechnikai eszközöknél feldolgozott létszám vagy gépóra
- Ingatlanok, berendezések esetén létszám
- Egyéb eszközök esetén létrehozhatnak egy technikai profitcentrumot

65

2.1.2.4.3. Egyéb követelések és kötelezettségek, időbeli elhatárolások

- Az időbeli elhatárolások egyértelműen hozzárendelhetőek vagy egy ügyfélhez vagy egy működési költséghez és ezek alapján osztható fel elszámolási egységekre
- A követelések és kötelezettségek tételeit vagy a megtermelt adózás előtti eredmény arányában kell felosztani a technikai profitcentrumhoz kell rendelni

66

2.1.2.4.4. Saját tőke

- Célja hogy az összbanknál alacsonyabb szinten is mérni lehessen a jövedelmezőségét, hiszen jelentős kamatnyereséget hordoz
- A leggyakrabban használt felosztási módok
 - Kockázati alapon minden egyes elszámolási egység kockázati tőkeigényét határozzák meg
 - Hátránya, hogy a számszerűsített kockázat nem mindig felel meg a rendelkezésre álló saját tőkével
 - A vállalat kockázat változása miatt, változik a saját tőke összege, ami nehezíti a ROE idősoros elemzését
 - Lehetséges kiinduló időpontra meghatározott saját tőke igényt eredményességi vagy állományi alapon, majd a megtermelt nyereséggel növelik a végén. A kiinduló állapotot viszont nehéz meghatározni
 - Az is lehet hogy összevont szintekre osztjuk fel csak a saját tőkét, ekkor lemondunk az alacsonyabb szintek ROE értékeléséről

67

2.2. Nem kamat bevételek és ráfordítások

Nem kamat bevételek és ráfordítások

- Jutalékok és díjak
- Árfolyam-különbözetek
- Egyéb tételek

69

2.2.1. Jutalékok és díjak

- **Állományarányosak**
 - A záró-, nyitó- vagy átlagállomány %ában, illetve %ében állapítunk meg
 - Pl. Rendelkezéstartási jutalékok és számlakezelési díjak
 - Számviteli szempontból kamatjellegű jutalékok, közgazdasági szempontból kamatszerűen felszámított jutalék, melynek célja a működési költségek fedezése
- **Forgalomarányosak**
 - A pénzforgalom %ában, illetve %ében
 - Pl. Pénzforgalmi jutalék
- **Tételdíjak**
 - A szolgáltatás egy egységéhez rendeljük
 - Pl. Számlakivonat, átutalás díja
- **Nehézség:** privát banki szolgáltatások és kiemelt ügyfelek köre
 - Csomagdíjak, egyedi kedvezmények több szolgáltatás igénybevételére → az ügyfél **IGEN**, de az egyes termékek bevétele **NEM** azonosítható
 - Célszerű a bevételt felosztani, a szolgáltatások normál díjával súlyozott értékekkel számolni

70

2.2.1. Jutalékok és díjak - Csomagdíj példa

Termék	Igénybevett szolgáltatás	Díjszámítás alapja	Normál tarifa	Számított jutalékbevételei	Megosztás	Csomagdíj felosztása
Folyószámlán	Átutalás	10 db	40 Ft	400 Ft	1,05%	263 Ft
	Kézpénzfelvétel	850 000 Ft	0,50%	4 250 Ft	11,16%	2 791 Ft
	Számlakivonat díja	1 db	500 Ft	500 Ft	1,31%	328 Ft
Értékpapírszámlán	Forgalmi jutalék	5 000 000 Ft	0,15%	7 500 Ft	19,70%	4 926 Ft
Hitelzámlán	Rendelkezéstartási jutalék	8 000 000 Ft	Évi 1%	6 667 Ft	17,51%	4 378 Ft
	Kezelési költség	15 000 000 Ft	Évi 1,5%	18 750 Ft	49,26%	12 314 Ft
				38 067 Ft	100,00%	25 000 Ft

Csomagdíj: havi 25 000 Ft

71

2.2.2. Árfolyam-különbözetek

- **2 féle módon keletkezhet**
- **Értékpapírok adásvételéből, illetve értékeléséből**
 - Az adott értékpapírt mint terméket és az értékpapír kezelőjét mint profitcentrumot illeti meg
- **Deviza nyitott pozíciók árfolyamkockázatából**
 - Az egyedi ügylet szintjén nem értelmezhető, így az árfolyam-különbözetet sem lehet felosztani termékre, ügyfélre; a kockázatot kezelő szervezeti egységet(profitcentrumot) illeti meg

72

2.2.3. Egyéb tételek

- **Speciális ráfordítások**
 - Országos Betétbiztosítási Alapnak (OBA), Befektető-védelmi Alapnak (BEVA) fizetett díjak, felügyeleti díj, ÁFA
 - A felügyeleti díj számításának alapja a mérlegfőösszeg
- **Egyéb bevételek és ráfordítások**, melyek általában egyik felosztási egységhez sem sorolhatók, jórészt nem is banki alaptévékenységhez kapcsolódnak → célszerű technikai profitcentrumhoz csoportosítani

73

2.3. Működési költségek

2.3. Működési költségek

- A bank ráfordításainak jelentős részét teszik ki
- Legnehezebb a felosztásuk, mert nagy része nem köthető közvetlenül valamely szolgáltatás előállításához
- **Ebből a szempontból 2 csoport**
 - Az alapvető üzleti tevékenység során felmerülő költségek
 - A szervezet fenntartásával kapcsolatos költségek

75

2.3. Működési költségek - főbb csoportok általánosan

- **Személyzeti kiadások**
 - Bérek, jutalmak, prémiumok, természetbeni juttatások
- **Az informatikai rendszerekkel kapcsolatos költségek**
 - Rendszerek üzemeltetése
- **Telekommunikáció**
 - Telefon, fax
- **Postaköltségek**
- **Bankbiztosítási költségek**
 - Biztonsági őrzés, technikai védelem
- **A készpénzellátással kapcsolatos költségek**
- **Épületüzemeltetési költségek**
 - Közüzemi díjak, takarítás, karbantartás, értékcsökkenési leírás, bérleti díjak
- **Könyvvizsgálati, vagyonellenőri díjak**
- **Egyéb költségek**

76

2.3.1. Költséghelyek közötti költségfelosztás - költséghelyek

- **Profitcentrum**
 - Olyan költséghely, melyben költségek merülnek fel és bevételek is keletkeznek; itt folyik az ügyfélkapcsolat (*Front Office*) és a termék, illetve szolgáltatás előállítása (*Back Office*)
- **Szolgáltatócentrum** (szervizcentrum)
 - Nem keletkezik bevétel, de olyan belső szolgáltatást nyújt a többi költséghely számára, mely számszerűsíthető
- **Általános költségcentrum**
 - Szintén nem termelődik bevétel és az itt végzett tevékenység szolgáltatásként nem írható le
- **Technikai költségcentrum**
 - Nincs felelős szervezete és tevékenysége, azon költségek összegyűjtésére szolgál, melyeket fel kell osztani a többi költséghely között, továbbá azon költsége gyűjtőhelye, melyeket nem tudunk vagy nem akarunk felosztani → amennyiben marad fel nem osztott költség, azt a technikai profitcentrum viseli, nem lehet nagyságrendi összeg
- **(Egyéb költséghelyek, Pl. Értékesítési centrum** → csak bevételek generálásáért felelős)

77

2.3.1. Költséghelyek közötti költségfelosztás

- A költségfelosztás előtt el kell végezni a közvetlen költségek elszámolását a felmerülő helyek és a terhelendő költséghelyek között
 - A felmerülés helye és a terhelendő költséghely azonos
 - ... nem azonos, Pl. Központi épület üzemeltetési költsége
- A felosztásuk a tényleges igénybevétel vagy egy ahhoz közelítő vetítési alap segítségével történik

78

Költséghelyek közötti költségfelosztás – költségfelosztás alapmodellje 1.



- Közvetlen költség

◎ Szolgáltatócentrumok költségeinek felosztása

- > **Vetítési alapokkal**
 - Az adott tevékenység jellegének megfelelően
- > **Elszámolási árakkal**
 - A szolgáltatás egy egységének költsége, a felosztás alapja az adott költséghely által igénybe vett szolgáltatás
- > **Piaci árakkal**
 - Azt vizsgáljuk meg, hogy mennyibe kerülne a szolgáltatás, ha nem belső egység látná el a feladatot

79

Költséghelyek közötti költségfelosztás – költségfelosztás alapmodellje 2.



- Közvetlen költség
- Szolgáltatási költség

◎ Általános költségcentrumok költségeinek felosztása

- > Kizárólag a profitcentrumok felé irányul
- > Nem azonosítható a szolgáltatás, ezért csak általános vetítési alapot alkalmazhatunk
 - Létszám
 - Közvetlen költség
 - Nettó árbevételek
 - Ezek bármilyen kombinációja
- > Cél, hogy minél kevesebb legyen az így felosztott költség

80

Költséghelyek közötti költségfelosztás – költségfelosztás alapmodellje 3.



- Közvetlen költség

- Közvetlen költség
- Szolgáltatási költség

- Közvetlen költség
- Szolgáltatási költség
- Általános költség

81

2.3.2. Költségviselők közötti költségfelosztás

A költségviselők közötti felosztás módjai

2.3.2.1. Munkaidő-felhasználás alapján

2.3.2.2. Tranzakciós költségszámítással

2.3.2.3. Folyamatköltség-számítással

82

2.3.2.1. Költségviselők közötti költségfelosztás – munkaidő-felhasználás alapján

- ◎ **Alapelve**, hogy a munkaidő-igényes üzemi tevékenység, vagyis a költségképzés döntő része ehhez köthető
- ◎ Alkalmazható a költségviselő közvetlen terhelésével, de felhasználható a tranzakciós költségszámításhoz, a folyamatköltség-számításhoz, sőt a tevékenység alapú költségelemzéshez is
- ◎ **A felosztás alapja a munkaidőmérleg** (időnapló, időlétra), melyet minden dolgozóra el kell készíteni
 - > Probléma lehet a **vezetők munkaidőmérlegének** az összeállítása, hiszen ők csak a munkaidő egy részében foglalkoznak üzleti ügyekkel
 - > Az **általános dolgozók** tevékenysége egyáltalán nem köthető az üzlethez
 - > A **személyzettel nem összefüggő** költségeket pedig vetítési alapok segítségével osztjuk fel
- ◎ **Hátránya**, hogy meglehetősen szubjektív lehet a kifizető személytől és motivációjától függően, nem mutatható ki a kihasználatlan idő

83

Költségviselők közötti költségfelosztás – tranzakciós költségszámítás

- ◎ **Alapelve**, hogy minden költségviselővel kapcsolatos tevékenységet tranzakciónak tekintünk, a költségviselő költségét pedig a rajta elvégzett tranzakciók száma határozza meg
- ◎ **3 féle módszerrel** végezhetjük el a számítást
 - > Divíziós számítással, azaz osztásos módszerrel
 - > Ekvivalens számos módszerrel, melyet nevezhetünk viszonyszám vagy egyenértékű számos módszernek
 - > Mozdulat-fényképezéses pótlékszámítással

84

Tranzakciós költségsszámítás – Divíziós számítás

- Alkalmazásánál tranzakciós átlagköltséget számolunk, a költséget a tranzakciók számával osztva
- Azt feltételezzük, hogy minden tranzakció azonos költségű, **ez elég durva egyszerűsítés!!**

85

Tranzakciós költségsszámítás – Divíziós számítás példa

Tranzakciók száma (db)			
I. Termék	II. Termék	III. Termék	Együtt
262 000	709 000	175 000	1 146 000

Összes költség: 53 325 000 Ft

Egységköltség: $53\,325\,000 / 1\,146\,000 = 46,53$ Ft

Termékköltségek (Ft)			
I. Termék	II. Termék	III. Termék	Együtt
262 000 * 46,53	709 000 * 46,53	175 000 * 46,53	
12 191 230	32 990 772	8 142 997	53 325 000

86

2.3.2.2. Tranzakciós költségsszámítás – Ekvivalens számos módszer

- A tranzakciók bonyolultságának meghatározásából indul ki
- Az ekvivalens szám az egyes tranzakciók költség- és teljesítményszükségleti viszonyát fejezi ki
- Jó közelítést adja a valós költségeknek
- A módszer menete:**
 - Először** készítünk egy tranzakciótípus-listát
 - ...**majd** kijelöljük azt a tranzakciótípust, amelyet viszonyítási alapként fogunk használni (ekvivalens száma 1)
 - ...**majd** megadjuk a többi tranzakciótípus ekvivalens számát az előzőhöz viszonyított idő- és költség-szükséglet alapján
 - ...**majd** meghatározzuk egy alptranzakció költségét (felmerült költségek / az ekvivalens számok segítségével alptranzakcióvá alakított összes időszakos tranzakció)
 - ...**ezután** kiszámítjuk az egyes tranzakciótípusok egységköltségét

87

2.3.2.2. Tranzakciós költségsszámítás – Ekvivalens számos módszer példa 1.

Tranzakciók	Alapadatok (db)				Együtt	A tranzakciók ekvivalens száma
	I. Termék	II. Termék	III. Termék	Termékek		
1. Típus – Kp felvétel	32 000	450 000	75 000		557 000	1. Típus 1,0
2. Típus – Átutalás	120 000	250 000	20 000		390 000	2. Típus 2,0
3. Típus – Egyéb	110 000	9 000	80 000		199 000	3. Típus 4,0
Összesen	262 000	709 000	175 000		1 146 000	

Összes költség: 53 325 000 Ft

Tranzakciós számítási egység meghatározása			
Tranzakciótípusok	Tranzakciószám	Ekvivalens szám	Számítási egység
1. Típus – Kp felvétel	557 000	1,0	557 000
2. Típus – Átutalás	390 000	2,0	780 000
3. Típus – Egyéb	199 000	4,0	796 000
Összesen	1 146 000	1,86	2 133 000

1 alptranzakció költsége: $53\,325\,000 / 2\,133\,000 = 25,00$ Ft

88

2.3.2.2. Tranzakciós költségsszámítás – Ekvivalens számos módszer példa 2.

Tranzakciós költségek meghatározása (Ft/db)			
Tranzakciótípusok	1 alptranzakció költsége	Ekvivalens szám	Tranzakciós egységköltség
1. Típus – Kp felvétel	25,00	1,0	25,00
2. Típus – Átutalás	25,00	2,0	50,00
3. Típus – Egyéb	25,00	4,0	100,00
Összesen	25,00	1,86	46,53

89

2.3.2.2. Tranzakciós költségsszámítás – Ekvivalens számos módszer példa 3.

A termékköltségek meghatározása [Ft]				
Termék	Tranzakciótípus	Tranzakciók száma	Egységköltség	Összes költség
I.	1.	32 000	25,00	880 000
	2.	120 000	50,00	6 000 000
	3.	110 000	100,00	11 000 000
	Együtt	262 000		17 880 000
II.	1.	450 000	25,00	11 250 000
	2.	250 000	50,00	12 500 000
	3.	9 000	100,00	900 000
	Együtt	709 000		24 650 000
III.	1.	75 000	25,00	1 875 000
	2.	20 000	50,00	1 000 000
	3.	80 000	100,00	8 000 000
	Együtt	175 000		10 875 000
Termékek összesen		1 146 000		53 325 000

90

2.3.2.2. Tranzakciós költség-számítás – Mozdulat-fényképezéses módszer

- Alkalmazásakor a tranzakciókat résztevékenységekre bontjuk, a résztevékenységeket pedig alapmozdulatokra
- Ezután meghatározzuk az alapmozdulatok standard időigényét, majd az időegység árát; a kettő szorzata adja a közvetlen személyzethez kapcsolható költséget
- A közvetett költséget pótlékok segítségével állapítjuk meg; a pótlékkulcs a közvetett és közvetlen költségek arányát fejezi ki
- Rendkívül precíz, de talán ez az egyik legnagyobb hibája is (a munkahelyek elrendezése és elhelyezése az egész bankban egységes legyen)
- Jól használható az árazáshoz is

91

2.3.2.2. Tranzakciós költség-számítás – Mozdulat-fényképezéses módszer példa

Szervezeti egység	Tevékenység	Időigény (p)	1 p. ára	Közvetlen költség	Pótlékkulcs	Közvetett költség	Összes költség
Ügyfélszolgálat	Tárgyalás	10	62	620	30%	186,00	806,00
	Iratok átvétele, ellenőrzése	5	62	310	30%	93,00	403,00
Kockázatkezelés	Hitelképességi vizsgálat	2	70	140	20%	28,00	168,00
Hitelengedélyezés	Engedélyezés	1	73	73	20%	14,60	87,60
Ügyfélszolgálat	Szerződés-kötés	5	62	310	30%	93,00	403,00
	Adatok rögzítése	1	62	62	30%	18,60	80,60
	Folyósítási engedélyeztetés	0,5	62	31	30%	9,30	40,0
Pénztár	Folyósítás készpénzben	1	40	40	12%	4,80	44,80
	Analitikus és főkönyvi könyvelés	0,2	40	8	12%	0,96	8,96
Összesen		25,7		1 504		448,26	2 042,26

92

2.3.2.3. Folyamatköltség-számítás

- Meg kell határozni egy darab termék összes költségét, a termék darabszámából számítjuk a termék összes költségét
- Az ügyfelet terhelő költséget az ügyfél által igénybe vett termékek költsége határozza meg
- A termék összes költségét a termék **teljes futamidejére** számítjuk
- A módszer alkalmazásának feltétele az előzőekben ismert módszer valamelyikének alkalmazása, vagy a tranzakciók egységköltségének ismerete
- Folyamatábrát** készítünk az elvégzendő tranzakciók áttekintéséhez
- Szintén fontos alapinformációja a termékárazásnak, valamint a termékfejlesztésben is nagy szerepe lehet

93

2.3.2.3. Folyamatköltség-számítás példa

3 havi lejáratú privát kölcsön	
Tranzakció	A tranzakció egységára (P)
A hitel folyósítása	2 000
Kamatfelszámítás naponta (90-szer)	270
Analitikus és főkönyvi könyvelés	270
Kamat- és tőketörlesztések lehívása folyószámláról havonta (3-szor)	450
Analitikus és főkönyvi könyvelés	270
A követelés mindössze negyedévenként (1-szer)	150
Lejárattör a számla lezárása	250
A számla kivezetése a rendszertől	300
Összesen	3 960

94

2.4. Kockázati költségek

- A veszteség veszélye
- Más megfogalmazásban a pénzügyi változók mozgásai miatt bekövetkező nem várt kimenetek szóródása; ebből a szempontból nem csak a negatív, hanem a pozitív eltérés is kockázat

96

2.4. Kockázatok főbb csoportjai

- **Piaci kockázatok**
 - Az eszközök és a kötelezettségek változásaiból adódnak
 - A nyitott pozíciók értékével vagy a jövedelem megváltozásával mérhető
 - Pl. Kamatkockázat, árfolyamkockázat, tulajdonosi befektetések kockázata
- **Hitelkockázat**
 - A hitelek vissza nem fizetésének kockázata
- **Likviditási kockázat**
 - A bevételek és a kiadások időbeli eltéréséből adódik
- **Működési kockázatok**
 - A bank üzletmenetéből következnek
 - Pl. Számítástechnikai rendszerekben rejlő kockázat, ellenőrzési vagy vezetői hibák kockázata, csalás

Köszönöm a figyelmet!