

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οικονομική μονάδα επιδιώκει να συνδυάσει τους διαθέσιμους παραγωγικούς πόρους με σκοπό την επίτευξη του άριστου αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα αυτό προσδιορίζεται σε πρώτο επίπεδο είτε στην ελαχιστοποίηση του κόστους για παραγωγή συγκεκριμένων ποσοτήτων προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών, στην περίπτωση αγοράς με δεδομένη δυνατότητα απορρόφησής τους, είτε στην μεγιστοποίηση των εσόδων, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού της αγοράς, όταν οι ποσότητες των διαθέσιμων πόρων είναι ανελαστικές. Στην πράξη μία οικονομική μονάδα ξεκινώντας από ένα οικογενειακό προϋπολογισμό, μια επιχείρηση, μια βιομηχανική μονάδα, μια τράπεζα και φθάνοντας μέχρι την οικονομία μιας χώρας, που λειτουργεί στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας, έχει να λάβει αναρίθμητο αριθμό αποφάσεων, όσον αφορά τόσο στις βασικές επιλογές και κατευθύνσεις της [στόχοι-περιορισμοί], όσο και σε επιμέρους ενέργειες και θέματα που προκύπτουν καθημερινά με βασική επιδίωξη την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Οι στόχοι αυτοί, σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, είναι συνήθως η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων [κτήρια, μηχανήματα, αυτοματισμοί γραφείων, εργαζόμενοι, κεφάλαια κίνησης] με την συμπίεση του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών ή των παραγομένων προϊόντων και την διάθεσή τους στην αγορά σε επίπεδα τιμών ανταγωνιστικά των αντιστοίχων επιχειρήσεων του κλάδου. Μακροπρόθεσμα, μια εύρωστη οικονομική μονάδα θα επιδιώξει αύξηση του μεριδίου της αγοράς μέσω νέων προϊόντων, επέκτασης του δικτύου της, με πλήρη εκμετάλλευση της δυναμικότητάς της, καθώς και τις οικονομίες κλίμακος που θα επιτύχει με τον καταμερισμό των σταθερών εξόδων της σε περισσότερα προϊόντα ή σε αυξημένο κύκλο εργασιών.

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Τα πιστωτικά ιδρύματα είναι η έκφραση της οργανωμένης οικονομικής ζωής. Οι τράπεζες με τη διαχείριση των οικονομικών πόρων που συγκεντρώνουν και διοχετεύουν στην αγορά γίνονται οι τροφοδότες της οικονομικής δραστηριότητας και αποτελούν τον μοχλό ανάπτυξης για τις περισσότερες οικονομικές μονάδες. Συμβάλλουν στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου μιας οικογένειας ή ενός ατόμου με τη λελογισμένη δανειοδότησή τους και με μια ποικιλία υπηρεσιών [στεγαστικά δάνεια, καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες και κάρτες ανάληψης μετρητών, αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές-ATM'S, μετρητά στα σημεία πώλησης - POS κ.λ.π.] . Η με μέτρο δανειοδότηση είναι θετική και για τις δύο πλευρές [τράπεζα και πελάτη] επειδή μειώνει τον κίνδυνο επισφαλειών αλλά και προφυλάσσει τον πελάτη-καταναλωτή από «τον κακό του εαυτό», την τάση δηλαδή για υπερκατανάλωση που πιθανότατα θα τον οδηγήσει σε αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεών του, με συνέπεια την οικονομική και κοινωνική του εξόντωση.

Στη σύγχρονη οικονομία, που ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί σε όλους τους τομείς, η επίτευξη κάθε επιχειρηματικού στόχου προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό και εκτίμηση των πιθανών εκβάσεων του σχεδίου. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός δράσης μιας οικονομικής μονάδας έχει προοπτική όταν στηρίζεται σε αξιόπιστη, έγκαιρη και συστηματική πληροφόρηση.

ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ: Μια απόπειρα διαμόρφωσης υποδείγματος κοστολόγησης – ανάλυσης της αποδοτικότητας των τραπεζικών εργασιών.

Οι στρατηγικές επιλογές της Διοίκησης εξαρτώνται από τις απαντήσεις σε ερωτήματα όπως :

- ❖ Τι αποτέλεσμα προκύπτει από κάθε προϊόν ;
- ❖ Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξής τους ;
- ❖ Προσφέρεται στη σωστή τιμή ή τυχόν αναπροσαρμογή της θα βελτιώνει το αποτέλεσμα ;
- ❖ Μήπως κάποια από τα προϊόντα που προσφέρονται έχουν ξεπεραστεί και πρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες ανάγκες ;

ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι δαπάνες παραγωγής ενός προϊόντος διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στο άμεσο και στο έμμεσο κόστος.

Το άμεσο κόστος προϊόντος περιλαμβάνει την αξία των πρώτων υλών και της εργασίας που ενσωματώνονται σε αυτό και το έμμεσο την αναλογία των δαπανών που είναι μεν απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης, αλλά δεν μπορούν να διαχωριστούν σε επίπεδο προϊόντος.

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση λειτουργεί και παράγει ένα και μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο διαθέτει από ένα και μοναδικό σημείο πώλησης, δεν υφίσταται λόγος για υπολογισμό του κόστους του. Το σύνολο των δαπανών της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί κατά κάποιο τρόπο, άμεσο κόστος για την παραγωγή και διάθεση του μοναδικού αυτού προϊόντος. Από τη στιγμή που θα διευρυνθεί η δραστηριότητα της επιχείρησης είτε σε περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες είτε σε περισσότερα του ενός σημεία διάθεσης, δημιουργείται η ανάγκη για υπολογισμό του κόστους παραγωγής ανά προϊόν και του κόστους διάθεσης ανά σημείο πώλησης.

Για μια ρεαλιστική προσέγγιση στον υπολογισμό του κόστους κατά προϊόν είναι απαραίτητο να υπάρχουν τουλάχιστον οι πιο κάτω προϋποθέσεις:

1. Δυνατότητα μέτρησης του άμεσου χρόνου εργασίας, των πρώτων και βοηθητικών υλών που αναλώνονται άμεσα, του χρόνου λειτουργίας των

μηχανών ή γενικότερα των μέσων που απαιτούνται για την παραγωγή του κάθε επιμέρους προϊόντος.

2. Δυνατότητα κατανομής του εμμέσου κόστους στα επιμέρους προϊόντα.

Η δυνατότητα αυτή υπάρχει όταν είναι εφικτός ο προσδιορισμός ποσοτικών κριτηρίων κατανομής, δηλαδή η έκφραση της παραγωγής των επιμέρους προϊόντων σε ισοδύναμες μονάδες προκειμένου να απορροφήσουν το αντίστοιχο έμμεσο κόστος.

Στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα παραγωγής οι παραπάνω προϋποθέσεις ισχύουν σε ικανοποιητικό βαθμό, τα προβλήματα που προκύπτουν είναι αντιμετωπίσιμα, με αποτέλεσμα η κατανομή του κόστους να είναι αρκετά αξιόπιστη.

Αντίθετα, στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ο προσδιορισμός της σχέσης αναλώσεων και προσφερόμενης υπηρεσίας παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες και βασίζεται σε μία σειρά υποθέσεων και παραδοχών οι οποίες είναι πιθανό να οδηγήσουν σε λάθος αποτελέσματα εκτίμησης.

Ειδικότερα, στην περίπτωση των πιστωτικών ιδρυμάτων το πρόβλημα για σωστές εκτιμήσεις, **ιδιαίτερα του απαιτούμενου χρόνου** για κάθε επιμέρους εργασία, είναι ακόμη μεγαλύτερο διότι :

Το προσωπικό που συναλλάσσεται με τους πελάτες [Tellers- άμεση εργασία] «εξυπηρετεί» **διαφορετικά προϊόντα** κατά τη διάρκεια της ημέρας. Κινεί τους λογαριασμούς ταμειυτηρίου [κατάθεση, ανάληψη, άνοιγμα νέου λογαριασμού], εκδίδει και εξοφλεί προθεσμιακές καταθέσεις, REPOS, συνάλλαγμα κ.λ.π.. Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, π.χ. μιας ανάληψης, εξαρτάται κυρίως από τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη [ηλικία, ευστροφία, εμπειρία, καλλιέργεια, φυσική κατάσταση] και δευτερευόντως από την ικανότητα και την ταχύτητα του υπαλλήλου, με αποτέλεσμα οι μετρήσεις να παρουσιάζουν **μεγάλες διακυμάνσεις** στην πράξη.

Η παραγωγή σε τραπεζικές υπηρεσίες δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ποσοτικά. Για την κατανομή του λειτουργικού κόστους θα πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο κριτήριο, προκειμένου να μην οδηγηθούμε σε άτοπα συμπεράσματα. Τα διαθέσιμα στοιχεία ή αυτά που είναι δυνατόν να αντληθούν από τη δραστηριότητα ενός υποκαταστήματος, είναι η αξία κάθε συναλλαγής ή ο αριθμός των συναλλαγών.

A) Αν ληφθεί σαν μέτρο **η αξία κάθε συναλλαγής** μπορεί να οδηγηθούμε σε υπέρμετρη επιβάρυνση μιας δοσοληψίας που απαιτήσε ελάχιστο χρόνο για την ολοκλήρωσή της, ενώ αφορούσε τη διακίνηση ενός μεγάλου ποσού [π.χ. μεταφορά χρημάτων από κατάθεση ταμειυτηρίου σε REPOS]. Αντίθετα, η καταβολή ενός μικρού ποσού σε άτομο με το οποίο υπάρχει δυσκολία συνεννόησης είναι δυνατό να απαιτήσει πολύ περισσότερο χρόνο.

B) Περισσότερο ρεαλιστικό φαίνεται το κριτήριο του **αριθμού των συναλλαγών** δεδομένου ότι, βάσει της εμπειρίας, μία συναλλαγή - όπως κατάθεση ή ανάληψη μετρητών - απαιτεί περίπου τον ίδιο χρόνο με μια άλλη συναλλαγή με το ίδιο αντικείμενο, με κάποια επιβάρυνση στον χρόνο στις περιπτώσεις μεγάλων ποσών, σε σχέση με μικρότερα ποσά [μέτρο χρημάτων].

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά στην περίπτωση αυτή η έκφραση κάθε επιμέρους εργασίας για την παραγωγή εκάστου προϊόντος **σε ισοδύναμες μονάδες**, προκειμένου να κατανεμηθεί το άμεσο κόστος σε πρώτη φάση και οι έμμεσες δαπάνες σε επόμενη φάση. Ο προσδιορισμός της ισοδυναμίας αυτής απαιτεί σειρά μετρήσεων του απαιτούμενου χρόνου

για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας με την μορφή κατανομών, οι οποίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε πολλά καταστήματα και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές προκειμένου να καλυφθούν οι ιδιαιτερότητες που σχετίζονται τόσο με το μέγεθος των Καταστημάτων, όσο και με τη γεωγραφική τους θέση και τη σύνθεση των εργασιών τους. Αν και εφόσον οι δειγματοληπτικές μετρήσεις του χρόνου που διατίθεται για κάθε επιμέρους εργασία διαμορφώνουν κατανομές με τα γνωστά χαρακτηριστικά (κανονικές κατανομές), είναι δυνατόν να αποτελέσουν τη βάση για συσχετισμούς και ισοδυναμίες.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

$$\frac{\text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ}}{= \text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ} - \text{ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ \& ΔΙΑΘΕΣΗΣ}}$$

$$\frac{\text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ}}{= \text{ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΠΟΡΩΝ}} \div \text{ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΝΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ} =$$

Στα πιστωτικά ιδρύματα υπάρχει ένα πλήθος εισροών από διαφορετικές πηγές και σημαντικός αριθμός εκροών προς διαφορετικές κατευθύνσεις. Σε μια δεδομένη ημέρα είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν εισπράξεις από καταθέσεις, εκδόσεις ομολόγων, σύναψη γeros, εισπράξεις από λογαριασμό πιστωτικής κάρτας, καταβολή εγκεκριμένης χορήγησης, μισθοδοσία προσωπικού, πληρωμή προμηθευτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος, εξόφληση γeros ή προθεσμιακής κατάθεσης και μετατροπή σε λογαριασμό ταμειευτηρίου κ.λ.π.

Συνεπεία της πληθώρας των πράξεων αυτών είναι δύσκολη έως αδύνατη η συσχέτιση εισροών – εκροών, προκειμένου να αποδοθεί άμεσα σε κάθε προϊόν το αποτέλεσμα. Επισημαίνεται ότι η μέτρηση του αποτελέσματος των τραπεζικών εργασιών σε επίπεδο προϊόντος, αποτελεί ιδιαίτερα σύνθετη εργασία διότι θα πρέπει να συνεξεταστούν οι κατανομές των επιτοκίων κατά πηγή και κατά τοποθέτηση των κεφαλαίων τους.

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ

1) **Τραπεζικό προϊόν** θεωρείται η υπηρεσία που παρέχεται προς τρίτους (είτε περιλαμβάνει κίνηση κεφαλαίων , είτε όχι) και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

A) Μπορεί να προσδιοριστεί από το σύνολο των ενεργειών οι οποίες είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωσή της. Για παράδειγμα, ένας λογαριασμός

ταμειυτηρίου περιλαμβάνει το άνοιγμα του λογαριασμού, πράξεις καταθέσεων και αναλήψεων χρηματικών ποσών, καταχωρίσεις τόκων και κλείσιμο λογαριασμού.

Β) Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται συγκεντρώνουν κάποια χαρακτηριστικά και είναι δυνατόν να ομαδοποιηθούν προκειμένου να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα χρήσιμα για μελλοντικό σχεδιασμό (ανάπτυξη, συρρίκνωση, αλλαγή μορφής ή όρων συνεργασίας κ.λ.π.). Αυτόν το στόχο, άλλωστε, έχει και η προσπάθεια προσέγγισης του υπολογισμού κόστους και αποδοτικότητας ενός προϊόντος. Η κατηγοριοποίηση αυτή έχει να κάνει με το μέσο υπόλοιπο των λογαριασμών και τον αριθμό των δοσοληψιών που πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. ένα έτος) για την εξυπηρέτηση αυτού του προϊόντος.

- 2) **Ο χρόνος της άμεσης εργασίας** που απαιτείται κατά προϊόν αποτελεί το βασικό κριτήριο καταμερισμού των δαπανών κατά την κοστολόγηση των τραπεζικών προϊόντων.
- 3) **Οι έμμεσες δαπάνες** προέρχονται από τα εξής κέντρα κόστους: το Κατάστημα, την Κεντρική Υπηρεσία (περιλαμβάνεται και η Διοίκηση) και την Περιφερειακή Διεύθυνση, όπου αυτή υπάρχει.
- 4) **Οι δαπάνες της Διοίκησης, των επιμέρους Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Περιφερειακών Διευθύνσεων** που δεν μπορούν να βαρύνουν άμεσα συγκεκριμένο προϊόν, κατανέμονται στα επιμέρους προϊόντα με κριτήριο μερισμού την άμεση εργασία κατά προϊόν.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, το πρώτο και θεμελιώδες βήμα στην κατανομή του κόστους ανά προϊόν είναι ο **προσδιορισμός του χρόνου άμεσης εργασίας** που διατίθεται από το προσωπικό ενός Καταστήματος για καθένα από τα τραπεζικά προϊόντα που προσφέρει, με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Η κατανομή αυτή μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους εναλλακτικά, αν και είναι προτιμότερο να γίνει **συμπληρωματικά** για την διασταύρωση και επαλήθευση των μετρήσεων:

♦ Βάσει δειγματοληπτικών μετρήσεων

Οι μετρήσεις αυτές πρέπει να γίνουν σε διαφορετικές ώρες της ημέρας, σε διαφορετικές ημέρες της εβδομάδας και σε διαφορετικές περιόδους μέσα στο έτος. Το δείγμα των καταστημάτων πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό της πραγματικής σύνθεσης του δικτύου, τόσο από άποψη μεγέθους, όσο και από άποψη γεωγραφικής διασποράς.

♦ Βάσει των εκτιμήσεων των εργαζομένων στο κάθε κατάστημα

Οι εκτιμήσεις αυτές, εφόσον γίνουν με σοβαρότητα και χωρίς καχυποψία, παρουσιάζουν μία αρκετά καλή εικόνα της πραγματικής κατάστασης.

♦ Βάσει στατιστικών δεδομένων που τηρούνται για τις συναλλαγές κάθε καταστήματος.

Τα στοιχεία αυτά, για το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο είναι συγκεντρωμένα σε στατιστικά δελτία που αποστέλλονται κάθε 10 ημέρες από τα καταστήματα στην Κεντρική Υπηρεσία, στο Τμήμα Στατιστικής.

Για την καταγραφή των χρόνων που διατίθενται από το προσωπικό του Καταστήματος για καθένα από τα προϊόντα που αυτό προσφέρει, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- ✓ Η διάκριση των προϊόντων θα είναι ενιαία για όλα τα καταστήματα.
- ✓ Όταν δεν είναι δυνατή η κατανομή του χρόνου του συνόλου των εργαζομένων στο κατάστημα, μπορεί να γίνει κατανομή της άμεσης εργασίας μόνο και να θεωρηθεί ότι ισχύουν οι ίδιες αναλογίες για την έμμεση εργασία.
- ✓ Αν τα προϊόντα που προσφέρει το κατάστημα δεν καλύπτουν το 100% του χρόνου και εφόσον το υπόλοιπο του χρόνου δεν αφορά άλλες δραστηριότητες που μπορούν να απορροφήσουν μέρος της δαπάνης λειτουργίας του (π.χ. παροχή υπηρεσιών για λογαριασμό τρίτων με προμήθεια), θα πρέπει να γίνει κατανομή του νεκρού χρόνου στα καταταγμένα προϊόντα με βάση την αναλογία της πραγματικής εργασίας για αυτά.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ **Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο**

Στο σημείο αυτό και προκειμένου να επιχειρηθεί η μέτρηση της αποδοτικότητας των επιμέρους εργασιών στα καταστήματα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, είναι απαραίτητο να γίνει μία σύντομη παρουσίασή του.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο αποτέλεσε μέχρι σήμερα, μια δημόσια υπηρεσία σε διοικητική και οικονομική αποκέντρωση, με δικό του Προϋπολογισμό, υπό την εποπτεία του εκάστοτε Υπουργού Μεταφορών και Επικοινωνιών. Κατατάσσεται στα ειδικά πιστωτικά ιδρύματα, μαζί με το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων και είναι μέλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ταμιευτηρίων και του Παγκοσμίου Ινστιτούτου Ταμιευτηρίων.

Η Κεντρική του υπηρεσία εδρεύει και λειτουργεί στην Αθήνα. Το δίκτυό του περιλαμβάνει 135 Καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Υπηρεσίες Ταμιευτηρίου προσφέρονται παράλληλα από 700 περίπου Ταχυδρομικά Γραφεία σε όλη την χώρα, έναντι αποζημίωσης που καταβάλλεται στα ΕΛ.ΤΑ.

Επίσης για την διοικητική υποστήριξη των καταστημάτων δημιουργήθηκαν επτά Περιφερειακές Διευθύνσεις, εκ των οποίων τέσσερις καλύπτουν τα καταστήματα της Αθήνας και του Πειραιά με την εποπτεία 54 καταστημάτων. Οι υπόλοιπες Περιφερειακές Διευθύνσεις είναι από μία στις περιοχές της Θεσσαλονίκης (16 καταστήματα), του Ηρακλείου Κρήτης (4 καταστήματα) και της Πάτρας (4 καταστήματα).

Από τα 135 Καταστήματα τα 123 είναι στεγάζονται σε ιδιόκτητα ή μισθωμένα καταστήματα και τα υπόλοιπα 12 είναι συστεγαζόμενα με τα ΕΛ.ΤΑ.

Αν επιχειρηθεί μια κατηγοριοποίησή τους, σύμφωνα με το μέγεθος (κύκλος εργασιών και απασχολούμενο προσωπικό) και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μπορούμε να τα κατατάξουμε στις εξής κατηγορίες, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται :

1. Κεντρικά Καταστήματα. Τρία κεντρικά καταστήματα Αθήνας, Πειραιά και Θεσσαλονίκης που λειτουργούν σε δύο βάρδιες και παρέχουν εκτός όλων των άλλων υπηρεσιών και υπηρεσίες ενεχυροδανειστήριου και φύλαξης τιμαλφών σε θυρίδες ασφαλείας.
2. Μεγάλα καταστήματα που λειτουργούν σε δύο βάρδιες. Στα καταστήματα αυτά, με πλήρη στελέχωση, απασχολείται ένας Διευθυντής και δύο Προϊστάμενοι. Γεωγραφικά ευρίσκονται σε πυκνοκατοικημένες περιοχές της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης επιλεγμένα έτσι ώστε να εξυπηρετούν ευρύτερες περιφέρειες κατά τις απογευματινές ώρες. Επίσης σε δύο βάρδιες λειτουργούν καταστήματα και στις μεγαλύτερες πόλεις της υπόλοιπης Ελλάδας.
3. Καταστήματα μέσου μεγέθους που λειτουργούν με μια βάρδια, μέχρι το μεσημέρι. Στα καταστήματα αυτά απασχολείται ένας Προϊστάμενος και 3-4 tellers και αποτελούν την πλειοψηφία των Καταστημάτων. Γεωγραφικά είναι περίπου το 70-80% των καταστημάτων της Αθήνας και του Πειραιά, το 70 % της Θεσσαλονίκης, το 55 % της Κρήτης και το 75% περίπου των καταστημάτων που βρίσκονται στην υπόλοιπη Ελλάδα και τα νησιά.
4. Μικρά καταστήματα με έναν ή δύο υπαλλήλους που στεγάζονται σε αυτοτελές κατάστημα Ταμιευτηρίου ή συστεγάζονται με τα ΕΛ.ΤΑ.

Τα προσφερόμενα από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο προϊόντα μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Αποταμιευτικά – επενδυτικά

- α) Καταθέσεις Ταμιευτηρίου (απλές καταθέσεις)
- β) Ταμιευτήριο PLUS (καταθέσεις με κλιμακούμενο επιτόκιο)
- γ) Καταθέσεις σε συνάλλαγμα
- δ) Repos
- ε) Προθεσμιακές καταθέσεις (3, 6 και 12 μηνών)
- στ)Καταθέσεις νομικών προσώπων

Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται από όλο το δίκτυο των καταστημάτων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και απορροφούν το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου απασχόλησης του προσωπικού των καταστημάτων.

2. Δανειακά – πιστωτικά

- α) Στεγαστικά δάνεια
 - β) Δάνεια σε ΔΕΚΟ
- Το σύνολο των εργασιών διεξάγεται σε επίπεδο Κεντρικής Υπηρεσίας και Διοίκησης.
- γ) Δάνεια με ενέχυρο τιμαλφών
- Λειτουργούν 3 ενεχυροδανειστήρια σε Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη, στα αντίστοιχα κεντρικά καταστήματα.
- δ) Πιστωτική κάρτα (από το 2002)

3. Λοιπές υπηρεσίες

- α) Θυρίδες φύλαξης τιμαλφών
- Υπάρχουν θυρίδες μόνο σε Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη, στα αντίστοιχα κεντρικά καταστήματα.

β) Εντολές μεταφοράς χρημάτων

γ) Αγορά συναλλάγματος

δ) Πληρωμή συντάξεων

Τα δύο τελευταία προϊόντα προσφέρονται από όλο το δίκτυο των καταστημάτων.

Στην πρώτη κατηγορία, το κύριο προϊόν είναι οι καταθέσεις ταμιευτηρίου που φθάνουν με την κεφαλαιοποίηση των τόκων στις 31/12/01 τα 1,976 τρις δραχμές περίπου, ποσοστό 64,8% επί του συνόλου των καταθετικών προϊόντων που ανέρχονται στο ποσό των 3,046 τρις δρχ., έναντι 563 δις δρχ. σε γeros (18,5%), 504,6 δις δρχ. σε προθεσμιακές καταθέσεις (16,6%) και λοιπές καταθέσεις 2,5 δις δρχ. (0,1%).

Στη δεύτερη κατηγορία το κύριο προϊόν είναι τα στεγαστικά δάνεια, των οποίων το υπόλοιπο την 31η Δεκεμβρίου 2001 έφθασε στα 398,6 δις δραχμών, σε σύνολο απαιτήσεων κατά πελατών 494,5 δις δρχ., δηλαδή ποσοστό 80,6%. Ακολουθούν τα δάνεια σε ΔΕΚΟ και τα δάνεια με ενέχυρο τιμαλφών. Η πιστωτική κάρτα αποτελεί νέο προϊόν για το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο που εμφανίστηκε στην αγορά τους πρώτους μήνες του 2002 και τους τελευταίους δύο μήνες, μετά από σχετική διαφήμιση-δημοσιότητα, αναπτύσσεται ραγδαία.

Στην τρίτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται διάφορες υπηρεσίες οι οποίες αμείβονται με καταβολή ενοικίου (θυρίδες) ή με προμήθεια που καταβάλλεται (μεταφορά χρημάτων, αγορά συναλλάγματος, πληρωμή συντάξεων).

Τα συνολικά διαθέσιμα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου την 31η Δεκεμβρίου 2001 ανέρχονταν στο ποσό των 670,4 δις δραχμών και αντιστοιχούσαν στο 22% του συνόλου των καταθέσεων, ρευστότητα ιδιαίτερα υψηλή στο χώρο των Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

Οι τοποθετήσεις του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου σε ομολογίες, μετοχές και συμμετοχές ανήλθαν στις 31/12/2001 σε 2,34 τρις δραχμές, εκ των οποίων το 94% έχει επενδυθεί σε τίτλους σταθερής απόδοσης.

Στα πάγια ενσώματα στοιχεία περιλαμβάνονται δύο πολυώροφα κτήρια στα οποία στεγάζονται και λειτουργούν οι διοικητικές υπηρεσίες και το Εκπαιδευτικό Κέντρο, το ένα στο κέντρο της Αθήνας και το άλλο στην πλατεία Κοραή, στον Πειραιά, καθώς και ογδόντα ακίνητα σε όλη την Ελλάδα τα οποία στεγάζουν ισάριθμα καταστήματα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. Τα υπόλοιπα καταστήματα στεγάζονται σε ενοικιαζόμενους χώρους, ενώ 12 καταστήματα συστεγάζονται με τα ΕΛ.ΤΑ.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ
ΣΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟΥ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟΥ

Η εκτίμηση των εργαζομένων για την κατανομή του χρόνου απασχόλησής τους κατά προϊόν, σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού

χρόνου εργασίας τους, ζητήθηκε από εργαζόμενους σε υποκαταστήματα της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, της Κρήτης, της Ρόδου και άλλων περιοχών της Ελλάδας, ηπειρωτικής και νησιωτικής. Ο κάθε εργαζόμενος απάντησε ανάλογα με την θέση ευθύνης του (teller, υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατείας, προϊστάμενος ή διευθυντής) συμπληρώνοντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται παρακάτω. Η κατηγορία του Καταστήματος που επιλέχθηκε για μελέτη είναι η με αριθμό 3 προαναφερθείσα κατηγορία καταστημάτων μέσου μεγέθους, που λειτουργούν σε μια βάρδια και αποτελούν την πλειοψηφία των καταστημάτων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, γεγονός που αποτελεί την βασική αιτία της επιλογής του. Κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ότι οι διάφορες εργασίες παρουσιάζουν ομοιόμορφη κατανομή από μέρα σε μέρα, με εξαίρεση την πληρωμή των συντάξεων που πραγματοποιείται προς το τέλος κάθε μήνα και διαρκεί 4-6 ημέρες με φθίνουσα απασχόληση από την πρώτη προς την τελευταία ημέρα.

FAX : 010-

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ Η	:	TELLER	<input type="text"/>
		ΥΕΠ	<input type="text"/>
		Προϊστάμενος	<input type="text"/>
		Διευθυντής	<input type="text"/>

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΟΥ

- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές
- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS
- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση
- Καταθέσεις Προθεσμιακές
- REPOS
- Νομικών Προσώπων
- Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

- Διάθεση ΕΓΕΔ
- Δάνεια Στεγαστικά
- Δάνεια ΔΕΚΟ
- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις, προωθ. αίτησης, πληρωμή λογαριασμού)
- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων
- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος
- Λοιπές Εργασίες

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100
%

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 5^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Παρατηρήσεις :

1. Η πιστωτική κάρτα αποτελεί για το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο νέο προϊόν που ξεκίνησε τους πρώτους μήνες του 2002. Επομένως, για την μελέτη των στοιχείων κόστους του έτους 2001 ο χρόνος που διατίθεται για την εξυπηρέτηση της κάρτας, σύμφωνα με τα στοιχεία του έτους 2002 θα πρέπει να κατανεμηθεί, μαζί με το χρόνο για τις λοιπές δραστηριότητες, στα υπόλοιπα προϊόντα αναλογικά.
2. Για το χρόνο που αναλύσεται στην πληρωμή μισθών και συντάξεων και απορροφά μεγάλο μέρος της δραστηριότητας των tellers επί 4-5 ημέρες

ανά μήνα, θα πρέπει να γίνει αναγωγή σε μηνιαία βάση, προκειμένου να προσδιοριστεί η ημερήσια επιβάρυνση που αναλογεί.

Αν θεωρήσουμε ότι **οι εργάσιμες ημέρες ανά μήνα είναι 22**, κάνουμε την αναγωγή του χρόνου απασχόλησης των tellers για πληρωμές μισθών και συντάξεων από συγκεκριμένες ημέρες ανά μήνα, σε μηνιαία βάση. Ο χρόνος αυτός πρέπει να προστεθεί στην ημερήσια απασχόληση, με αναπροσαρμογή των δηλωθέντων ποσοστών. Παράλληλα κατανέμουμε τον χρόνο απασχόλησης του προσωπικού για την πιστωτική κάρτα και τις λοιπές εργασίες αυξάνοντας τον δηλωθέντα χρόνο απασχόλησης των υπαλλήλων ανά προϊόν, σε κάθε κατάσταση. Παράδειγμα αναπροσαρμογής των πρωτογενών στοιχείων του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο **παράρτημα**.

Από την συγκέντρωση των απαντήσεων προέκυψε ότι οι εκτιμήσεις των εργαζομένων ανά υποκατάστημα, από την ίδια θέση ευθύνης, παρουσιάζουν **σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ τους**. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διαφορετική σύνθεση της πελατείας τους, σε διαφορά μεταξύ κεντρικού και προαστιακού υποκαταστήματος, αλλά και σε λανθασμένη εκ μέρους τους εκτίμηση και αναγωγή του συνολικού χρόνου απασχόλησής τους σε ποσοστό. Επίσης μπορεί να έχει να κάνει και με τη **διάθεση συνεργασίας** που έχει κάθε εργαζόμενος, ο οποίος καλείται να συμπληρώσει ερωτηματολόγια που αναφέρονται στην απασχόλησή του, χωρίς να είναι απόλυτα σίγουρος για τη χρήση τους (πιθανόν π.χ. να υποκρύπτει μελέτη για ανακατατάξεις προσωπικού). Κατά τη γνώμη μου, σε περίπτωση που θα υπήρχε δυνατότητα σχολιασμού και επανεξέτασης των συγκεντρωθέντων στοιχείων σε προσωπική επαφή του ερευνητή με όσους συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, θα μειώνονταν σε σημαντικό βαθμό οι παρανοήσεις, τα σφάλματα αναγωγής σε ποσοστά και η δυσπιστία για τη χρήση των παρεχομένων πληροφοριών. Βεβαίως προϋπόθεση είναι ο ερευνητής να εμπνέει εμπιστοσύνη και να υπάρχει εκ μέρους όσων συμμετέχουν στην παροχή πληροφοριών διάθεση συνεργασίας μαζί του.

Το θέμα που ανακύπτει στην περίπτωση αυτή είναι εάν για τις κατανομές που θα ακολουθήσουν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που δόθηκαν από το συγκεκριμένο υποκατάστημα ή θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο μέσος όρος τους.

Θεωρώ ότι είναι περισσότερο ρεαλιστικό να χρησιμοποιηθεί για οποιαδήποτε κατανομή **ο μέσος χρόνος** που απορροφά κάθε προσφερόμενη υπηρεσία – προϊόν, επειδή οι εργαζόμενοι σε ένα και μοναδικό υποκατάστημα αποτελούν πολύ μικρό δείγμα ώστε να στηριχθεί, κατά κύριο λόγο, στην εκτίμησή τους ο προσδιορισμός του κόστους ανά προϊόν. Επιπλέον, οι ίδιοι χρόνοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για κατανομές και σε άλλα υποκαταστήματα της ίδιας κατηγορίας, χωρίς να προκύπτουν αντιφατικά αποτελέσματα που θα εκμηδένιζαν την αξία της προσπάθειας προσδιορισμού του κόστους ανά προϊόν. Έτσι, οι εκτιμήσεις των εργαζομένων θα συγκεντρώνονταν κατά κατηγορία υποκαταστήματος, δηλαδή ανάλογα με το μέγεθος και το φάσμα των εργασιών που καλύπτουν. Φυσικά τα παραπάνω δεδομένα θα συγκριθούν, θα συνδυαστούν και πιθανόν θα αναπροσαρμοστούν, αν χρειάζεται, με τα στατιστικά δεδομένα που τηρούνται για τις συναλλαγές κάθε υποκαταστήματος, εκφρασμένες με συντελεστές ισοδυνάμων πράξεων, αλλά και με δειγματοληπτικές μετρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1α
Κατανομή του χρόνου εργασίας του προσωπικού του Καταστήματος Κ 1
κατά προϊόν
σαν ποσοστό του συνολικού χρόνου απασχόλησης

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 1	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	ΣΥΝ ΟΛΟ
ΥΠΑΛ.Α	30,8	5,1	5,1	10,3	20,5	10,3					5,1	5,1	7,7	100
ΥΠΑΛ.Β	38,3	4,8		14,4	19,2	9,6					4,8		8,9	100
ΥΠΑΛ.Γ	53,8	10,7		16,1	8,6						2,2		8,6	100
ΠΡΟΙΣΤ.	7,1	7,1		14,3	42,9				28,6					100
Μ.Ο.	32,5	6,9	1,3	13,8	22,8	5			7,1		3	1,3	6,3	100

- Όπου Π1, Π2 κ.λ.π. τα επιμέρους προϊόντα, όπως αυτά αναλυτικά αναφέρονται στο σχετικό ερωτηματολόγιο, στο παράρτημα.
- Αναλυτικά τα ερωτηματολόγια, όπως συμπληρώθηκαν πρωτογενώς και όπως διαμορφώθηκαν μετά την επεξεργασία τους, παρατίθενται στο παράρτημα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1β
Κατανομή του χρόνου εργασίας του προσωπικού του Καταστήματος Κ 2
κατά προϊόν
σαν ποσοστό του συνολικού χρόνου απασχόλησης

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ2	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	Σ Υ Ν Ο Λ Ο
ΥΠΑΛ.Α	54,5	4,1		10,1	10,1	1					4	1	15,2	100
ΥΠΑΛ.Β	44,3	5,5		22,2	11,1				5,5				11,4	100

ΥΠΑΛ.Γ	57,5	5,1	1	10,3	10,3	1						4,1	2,1	8,6	100
ΠΡΟΙΣΤ.	78,5	2,5		12,7	5,1							1,2			100
Μ.Ο.	58,7	4,3	0,25	13,8	9,15	0,5				1,4		2,3	0,8	8,8	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 1γ

**Κατανομή του χρόνου εργασίας του προσωπικού του Καταστήματος Κ 3
κατά προϊόν
σαν ποσοστό του συνολικού χρόνου απασχόλησης**

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 3	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	ΣΥΝ ΟΛΟ
ΥΠΑΛ.Α	36,2	5,3	2,2	14,5	22,2	2,1					4,2	3	10,3	100
ΥΠΑΛ.Β	44	4,5		18,3	15,8						4,3	4,3	8,8	100
ΥΠΑΛ.Γ	51,2	2,4		15,8	17,1						2,1	2,2	9,2	100
ΠΡΟΙΣΤ.	20,3	8,9		18,8	25,8				21,1				5,1	100
Μ.Ο.	37,9	5,3	0,5	16,8	20,2	0,5			5,3		2,7	2,4	8,4	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

**Μέσος όρος χρόνου εργασίας εργαζομένων κατά προϊόν
σαν ποσοστό του συνολικού χρόνου απασχόλησης
σε καταστήματα μεσαίου μεγέθους**

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	ΣΥΝ ΟΛΟ
Κ1	32,5	6,9	1,3	13,8	22,8	5			7,1		3	1,3	6,3	100
Κ2	58,7	4,3	0,25	13,8	9,15	0,5			1,4		2,3	0,8	8,8	100
Κ3	37,9	5,3	0,5	16,8	20,2	0,5			5,3		2,7	2,4	8,4	100
Κ4	42,2	5,7	0,8	14,5	21,1	3,5			4,2		2,8	1,8	3,4	100

M.O.	42,8	5,6	0,7	14,7	18,3	2,4			4,5		2,7	1,6	6,7	100

Για τα Καταστήματα Κ1 και Κ2 τα ερωτηματολόγια, όπως αυτά απαντήθηκαν από τους εργαζομένους, παρουσιάζονται στο παράρτημα. Οι αναπροσαρμογές που έγιναν διευκρινίζονται στην εισαγωγική σελίδα του παραρτήματος.

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ Κ1
ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ**

A. ΑΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Το δεύτερο βήμα είναι η κατανομή του άμεσου κόστους λειτουργίας του Καταστήματος κατά προϊόν. Το άμεσο αυτό κόστος περιλαμβάνει την εργασία, το ενοίκιο και τις αποσβέσεις των παγίων καθώς και όλες τις δαπάνες του Καταστήματος (ρεύμα, νερό, τηλέφωνο, ταχυδρομικά έξοδα, καθαριότητα κ.λ.π.).

Σημειώνεται ότι στα Καταστήματα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου δεν τηρείται λογιστική Υποκαταστημάτων και τα έξοδα αυτά –πλην των αποσβέσεων των παγίων- καταγράφονται μεν για την ταμειακή συμφωνία στο βιβλίο του ταμείου, στη συνέχεια όμως αποστέλλονται στο αρμόδιο τμήμα της Κεντρικής Υπηρεσίας του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου για τη λογιστική τους τακτοποίηση.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί προσοχή ώστε **να μη υπολογιστούν** τα έξοδα αυτά, ούτε τα έξοδα που αφορούν τα υπόλοιπα καταστήματα **δύο φορές**, μια φορά σαν άμεσα και μια φορά σαν έμμεσα έξοδα στον υπολογισμό του κόστους σε κάθε Κατάστημα. **Από αυτούς τους λογαριασμούς των εξόδων θα πρέπει να κατανεμηθούν στα Καταστήματα και κατά συνέπεια στα επιμέρους προϊόντα, μόνον τα έξοδα της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Περιφερειακών Διευθύνσεων.** Μια τέτοια διαδικασία διαχωρισμού των εξόδων αυτών αποτελεί, με τις παρούσες συνθήκες, μια εξαιρετικά επίπονη εργασία, με αμφίβολα αποτελέσματα και μέχρι να εφαρμοστεί στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο λογιστική των Υποκαταστημάτων, μπορούν να θεωρηθούν όλα τα σχετικά έξοδα των Καταστημάτων σαν γενικά έξοδα και να επιμεριστούν, μαζί με τα αντίστοιχα της Κεντρικής Υπηρεσίας στα Καταστήματα με βάση τις θέσεις εργασίας ανά Κατάστημα και από εκεί σε κάθε προϊόν ανάλογα με το χρόνο άμεσης εργασίας κατά προϊόν.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας θεωρούμε ότι είμαστε σε θέση να διαχωρίσουμε τις δαπάνες αυτές ανά κατάσταση και κατά συνέπεια, γνωρίζουμε το μέρος της δαπάνης που βαρύνει την Κεντρική Υπηρεσία και τις Περιφερειακές Διευθύνσεις, η οποία και θα πρέπει να κατανεμηθεί στα προϊόντα.

Ειδικά για το κόστος χρήσης των ακινήτων (Καταστημάτων και γραφείων της Κεντρικής Υπηρεσίας) στην περίπτωση των ιδιόκτητων κτιριακών εγκαταστάσεων, τα στοιχεία του ισολογισμού **δεν δίνουν ακριβή εικόνα** της πραγματικής τους αξίας. Η απεικόνισή τους σύμφωνα με την τιμή κτήσης τους, δίχως αναπροσαρμογή της αξίας τους και ο υπολογισμός των αποσβέσεων σύμφωνα με την τιμή αυτή, οδηγεί σε υποτίμηση του κόστους χρήσης τους και κατά συνέπεια του πραγματικού λειτουργικού κόστους. Για τις ανάγκες της εργασίας προσδιορισμού της αποδοτικότητας των προϊόντων θα ήταν περισσότερο ρεαλιστικό να προσδιοριστεί το κόστος χρήσης σύμφωνα με την εμπορική αξία των ακινήτων της περιοχής, δηλαδή το ενοίκιο που θα καταβαλλόταν σε περίπτωση μίσθωσης του χώρου. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύσει και για το κόστος χρήσης των ιδιόκτητων κτιριακών εγκαταστάσεων που στεγάζουν την κεντρική υπηρεσία και των οποίων το κόστος λειτουργίας θα κατανεμηθεί στα επιμέρους προϊόντα. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή, οι αποσβέσεις κτηρίων δεν θα συμπεριλαμβάνονται στον υπολογισμό του κόστους.

Διαπιστώνεται εδώ ότι οι συλλογισμοί και οι προβληματισμοί αυτοί μας οδηγούν σε μια μίξη του ιστορικού και του προτύπου κόστους. Η επιλογή του δρόμου που θα ακολουθήσουμε εξαρτάται κυρίως από τη γενεσιουργό αιτία της ανάγκης προσδιορισμού του κόστους και της αποδοτικότητας κατά προϊόν. Αν επιδίωξη μας είναι μόνο η σύγκριση των υφισταμένων προϊόντων μεταξύ τους, τότε ίσως το ιστορικό κόστος είναι αρκετό. Αν όμως επιδιώκουμε να εξαγάγουμε στοιχεία για λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δηλαδή της ανάπτυξης ή μη ενός προϊόντος, της δημιουργίας ή της διατήρησης μιας μονάδας κ.λ.π., είναι χρήσιμο να συμπεριλάβουμε κάποιες αναπροσαρμογές αξιών, οι οποίες δεν εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Κατανομή του άμεσου κόστους λειτουργίας του Καταστήματος Κ1 κατά προϊόν

Σε εκατομμύρια δρχ. με βάση **υποθετικά στοιχεία έτους 2001**

ΔΑΠΑΝΕΣ	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15		ΣΥΝΟΛΟ
ΕΡΓΑΣΙΑ															23,3
ΕΝΟΙΚΙΟ															12,0

χαρακτηρισμός της δαπάνης, τόσο πλησιέστερο στην πραγματικότητα είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει.

Οι δαπάνες που θα βαρύνουν απ' ευθείας τα προϊόντα, κατανέμονται ανά κατάσταση. Το κριτήριο κατανομής μπορεί να είναι ο αριθμός του απασχολούμενου σε κάθε κατάσταση προσωπικού – αν θεωρηθεί ότι η κατανομή του προσωπικού είναι ορθολογική – ή η αναλογία του τζίρου του καταστήματος στο συγκεκριμένο προϊόν, στον συνολικό κύκλο εργασιών του προϊόντος.

Οι δαπάνες που αφορούν στο σύνολο των προϊόντων καταμερίζονται στα καταστήματα και στη συνέχεια το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιούνται στο κατάστημα και εκείνων που καταλογίζονται σ' αυτό, επιβαρύνουν τα προϊόντα με κριτήριο το χρόνο άμεσης εργασίας. Το κριτήριο καταμερισμού στα επιμέρους καταστήματα μπορεί να είναι και πάλι το απασχολούμενο προσωπικό ή το σύνολο των κεφαλαίων που εισέρευσαν στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο από την ετήσια δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας, σε σχέση με τις εισροές από το σύνολο των καταστημάτων.

Επισημαίνεται ότι ο χαρακτηρισμός μιας δαπάνης ως άμεσης ή έμμεσης και ως εκ τούτου, η επιβάρυνση συγκεκριμένου κέντρου κόστους με αυτή, προϋποθέτει βαθιά γνώση των δομών και των διαδικασιών της υπό μελέτη επιχείρησης, καθώς και των λογιστικών δεδομένων της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
Κατανομή εξόδων Κεντρικής Υπηρεσίας κατά προϊόν
σε εκατομμύρια δρχ. με βάση υποθετικά στοιχεία
για το έτος 2001

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	ΑΡΙΘΜ. ΕΡΓΑΖΟΜ	ΣΥΝΟΛΟ
K1	11,1	1,5	0,2	3,8	4,8	0,6	0,0	0,0	1,2	0,0	0,7	0,4	1,7	4,00	26
K2	8,6	1,1	0,1	2,9	3,7	0,5	0,0	0,0	0,9	0,0	0,5	0,3	1,3	3	20
K3	14,1	1,8	0,2	4,9	6,0	0,8	0,0	0,0	1,5	0,0	0,9	0,5	2,2	5	33
K4	5,6	0,7	0,1	1,9	2,4	0,3	0,0	0,0	0,6	0,0	0,4	0,2	0,9	2	13

K5	17,1	2,2	0,3	5,9	7,3	1,0	0,0	0,0	1,8	0,0	1,1	0,6	2,7	6	40
.....															
K135														5	33
														1.000	6.586
K.Y.														300	
														1.300	6.586
														<u>Άμεσο κόστος καταστημάτων</u>	10.800
														<u>Κόστος Περιφερειακών Δ/νσεων</u>	200
														<u>Υπόλοιπο Γεν. Εξόδων Διοίκησης προς κατανομή</u>	6.586

Σύμφωνα με την ανάλυση του λογαριασμού Αποτελέσματα Χρήσεως 2001 το λειτουργικό κόστος του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου για το έτος αυτό ανέρχεται στο ποσό των 17.586 εκατομμύρια δραχμές. Λόγω αδυναμίας πρόσβασης στα πραγματικά αναλυτικά στοιχεία, υποθέτουμε ότι το άμεσο κόστος καταστημάτων είναι 10.800 εκατομμύρια δραχμές και το συνολικό κόστος των οκτώ Περιφερειακών Διευθύνσεων είναι 200 εκατομμύρια δραχμές. Συνεπώς το υπόλοιπο των γενικών εξόδων Διοίκησης που πρέπει να κατανεμηθεί στα 135 Καταστήματα είναι 6.586 εκατομμύρια δραχμές.

Το κατάστημα και κατ' επέκταση τα επιμέρους προϊόντα βαρύνονται επίσης με αναλογία κόστους λειτουργίας της Περιφερειακής Διεύθυνσης, στην οποία ανήκουν. Ο προσφορότερος τρόπος για την κατανομή τους ανά κατάστημα θεωρώ ότι μπορεί να είναι και πάλι το απασχολούμενο προσωπικό ανά κατάστημα. Στη συγκεκριμένη Περιφερειακή Διεύθυνση θεωρούμε ότι ανήκουν 13 καταστήματα και απασχολούνται 80 υπάλληλοι. Ο συντελεστής με τον οποίο επιβαρύνονται τα καταστήματα είναι 26,8 εκατ. δρχ. προς 80 καταστήματα είναι **0,335**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Κατανομή εξόδων Περιφερειακής Διεύθυνσης κατά προϊόν
Σε εκατομμύρια δρχ. με υποθετικά στοιχεία σε ετήσια βάση

ΔΑΠΑΝΕΣ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΡΓΑΣΙΑ														16,0
ΕΝΟΙΚΙΟ														3,6
ΥΔΡΕΥΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΣ														2,5
ΕΞ. ΕΠΙΚΟΙΝΩ ΝΙΩΝ														2,5
ΕΞΟΔΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤ.														1,4

ΓΕΝ. ΕΞΟΔΑ															0,8
Απασχ. Προσωπικό	4	3	5	2	6										80
	1,34	1,01	1,67	0,67	2,01										26,8

Τα στοιχεία κόστους που περιλαμβάνονται σε αυτόν είναι υποθετικά, λόγω αδυναμίας πρόσβασης στα πραγματικά στοιχεία. Έχει υπολογιστεί εργασία ενός Διευθυντή με ετήσιο κόστος 9 εκατομμύρια δραχμές, και ενός Προϊσταμένου με ετήσιο κόστος 7 εκατομμύρια δραχμές.

Μετά την ολοκλήρωση της κατανομής του κόστους της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Περιφερειακών Διευθύνσεων κατά κατάσταση και προϊόν συγκεντρώνουμε το συνολικό λειτουργικό κόστος κατά κατάσταση και κατά προϊόν:

**ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ Κ1
ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ**

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ1	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π12	Π13	Π15	ΣΥΝΟΛΟ
Άμεσο κόστος λειτουργίας	18,4 9	2,4 2	0,3 0	6,35	7,91	1,0 4	0,0 0	0,0 0	1,9 4	0,0 0	1,1 7	0,6 9	2,8 9	43,20
Αναλογία από έξοδα Κεντρ. Υπηρεσίας	11,1 0	1,5 0	0,2 0	3,80	4,80	0,6 0	0,0 0	0,0 0	1,2 0	0,0 0	0,7 0	0,4 0	1,7 0	26,00
Αναλογία από έξοδα Περιφ. Διεύθυνσης	0,57	0,0 8	0,0 1	0,20	0,25	0,0 3	0,0 0	0,0 0	0,0 6	0,0 0	0,0 4	0,0 2	0,0 9	1,34
ΣΥΝΟΛΟ	30,1 6	3,9 9	0,5 1	10,3 5	12,9 5	1,6 7	0,0 0	0,0 0	3,2 0	0,0 0	1,9 0	1,1 1	4,6 8	70,54

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ

Για την εκτίμηση της αποδοτικότητας κατά προϊόν, μετά τον προσδιορισμό και την κατανομή του λειτουργικού κόστους, απαιτείται ο προσδιορισμός δύο ακόμη παραγόντων, **το κόστος των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων και το μέγεθος των εσόδων που προκύπτει από αυτά.**

Όπως και στον προσδιορισμό του λειτουργικού κόστους, η προσέγγιση μπορεί να έχει προϋπολογιστικό ή απολογιστικό χαρακτήρα. Επειδή όμως η οποιαδήποτε προϋπολογιστική εκτίμηση βασίζεται σε σειρά οργανωμένων απολογιστικών στοιχείων, απαλλαγμένων από έκτακτα και μη συνήθη περιστατικά, η επιλογή της ανάλυσης βάσει

απολογιστικών στοιχείων είναι μάλλον η πλέον ενδεδειγμένη για μια πρώτη εκτίμηση της αποδοτικότητας.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΕΣΟΔΩΝ

Τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, ίδια & ξένα, έχουν κάποιο κόστος, είτε αυτό είναι προφανές είτε όχι. Η μέτρηση του κόστους των κεφαλαίων έχει να ξεπεράσει κυρίως τα εξής προβλήματα:

- ❖ Το κόστος των ιδίων κεφαλαίων δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί με ακρίβεια.

Το γεγονός ότι δεν υπάρχει νομική υποχρέωση της επιχείρησης για καταβολή αμοιβής στο ίδιο κεφάλαιο, προσδιορισμένη ποσοτικά και χρονικά, δεν σημαίνει ότι το κόστος αυτό δεν υφίσταται. Ο επενδυτής – μέχρι σήμερα το Ελληνικό Δημόσιο – προσδοκά κάποια απόδοση από την λειτουργία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, η οποία θα έχει την μορφή εισροών στο σκέλος των εσόδων στον Κρατικό Προϋπολογισμό και την κεφαλαιοποίηση των υπολοίπων κερδών. Η αναλογία αυτή είναι μέχρι και τη μετατροπή του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου σε Α.Ε. 65% προς 35%.

- ❖ Το κόστος των δανειακών κεφαλαίων εξαρτάται από μακροοικονομικούς παράγοντες (πληθωρισμός, συναλλαγματικές ισοτιμίες, συγκυριακή ρευστότητα των αγορών κεφαλαίου κ.λ.π.), την κατάταξη της επιχείρησης σύμφωνα με το επίπεδο κινδύνου, την αποτελεσματικότητα των αγορών κ.α.

- ❖ Ειδικά στις τράπεζες, τα δανειακά κεφάλαια εισρέουν και εκρέουν αδιάκοπα, με διάφορες μορφές, έτσι ώστε να καθίσταται αδύνατος ο συσχετισμός των στοιχείων κόστους και εσόδων ανά εξατομικευμένη εισροή – εκροή.

Δεδομένου του προβλήματος αυτού θα πρέπει να γίνει επιλογή μεταξύ του μέσου και του οριακού εσόδου, ως εργαλείου για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος κατά προϊόν.

Η επιλογή του **μέσου κόστους / εσόδου** βασίζεται στο εξής σκεπτικό : Στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, όπως και σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα (σε μεγαλύτερο ίσως βαθμό), υπάρχουν πολλές πηγές κεφαλαίων, όπως και πολλές μορφές χορηγήσεων και τοποθετήσεων. **Η άντληση πόρων και πολύ περισσότερο (λόγω μακροπρόθεσμων τοποθετήσεων – χορηγήσεων) η αξιοποίησή τους, με τους όρους της περιόδου αναφοράς (χρήση 2001), βασίζεται κυρίως στις αντίστοιχες ροές που πραγματοποιήθηκαν στις περιόδους που προηγήθηκαν, με τους ισχύοντες όρους των προηγούμενων περιόδων.** Η επισήμανση αυτή αφορά **κυρίως τις τοποθετήσεις και τις χορηγήσεις** λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα

τους και λιγότερο τις υποχρεώσεις του Τ.Τ. έναντι των πελατών του, οι οποίες έχουν μεσο-βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Η επιλογή του **οριακού κόστους / εσόδου** συνδέεται περισσότερο με τις αποφάσεις της Διοίκησης στη μελέτη σχεδίου ανάπτυξης νέων προϊόντων ή διαφοροποίησης της δομής των εισροών και των εκροών, με σκοπό την βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας της επιχείρησης. Τέτοιου είδους μελέτη όμως, προϋποθέτει την ύπαρξη στοιχείων μέσου κόστους και απόδοσης των υφισταμένων προϊόντων και τοποθετήσεων με τις ισχύουσες δομές.

- ❖ Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει αφανές κόστος δανειοδότησης, το οποίο είναι η επιπλέον επιβάρυνση από χρήση πηγής μη απόλυτα ενδεδειγμένης.

Η χρηματοδότηση των χορηγήσεων και τοποθετήσεων από πηγές με αντίστοιχη λήξη αποτελεί βασική αρχή της χρηματοοικονομικής θεωρίας για την ισορροπημένη λειτουργία ενός πιστωτικού ιδρύματος και την επάρκεια ρευστότητας. Ο υπολογισμός της σταθμισμένης διάρκειας (**duration**) στις χρηματοροές απαιτεί την απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο θα διαχειρίζεται το σύνολο των πληροφοριών για τα στοιχεία του Ενεργητικού και του Παθητικού, προκειμένου να αντιμετωπίζει τα ανοίγματα (**GAP**) που παρουσιάζονται και να προτείνει ή να πραγματοποιεί τις απαραίτητες ενέργειες είτε για την αναδιάρθρωση των στοιχείων του Ισολογισμού, είτε για την χρήση αγορών προθεσμιακών συμβολαίων (**futures, forwards**), δικαιωμάτων (**options**) και ανταλλαγών (**swaps**) για να ελαχιστοποιήσουν το άνοιγμα τις σταθμισμένης διάρκειας (**duration gap**). Σημειώνεται ότι η σταθμισμένη διάρκεια των καταθέσεων, οι οποίες δεν έχουν συγκεκριμένη ημερομηνία λήξεως, απαιτούν διαφορετική προσέγγιση.

Ακόμα όμως και στην περίπτωση της διαχείρισης του κινδύνου του επιτοκίου, είναι πιθανό το πιστωτικό ίδρυμα να αναγκαστεί να αυξήσει τη ρευστότητά του σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές κάνοντας χρήση πηγών κεφαλαίου, όχι απόλυτα ενδεδειγμένων, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του μέσου κόστους χρηματοδότησης και κατά συνέπεια, μέσω της διατάραξης της αρμονίας των κεφαλαιακών ροών, με την αύξηση του κινδύνου χρεοκοπίας.

Τα προβλήματα αυτά δεν επιτρέπουν την πραγματοποίηση αντικειμενικών μετρήσεων και οδηγούν σε υιοθέτηση μεθοδολογιών που βασίζονται σε σειρά υποθέσεων, ορισμένες από τις οποίες είναι σε κάποιο βαθμό αυθαίρετες.

Στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων, το προτεινόμενο υπόδειγμα βασίζεται **στις εξής υποθέσεις-παραδοχές:**

- Η δομή των πηγών κεφαλαίων δεν είναι δυνατόν να αλλάξει σημαντικά μέσα σε μία οικονομική χρήση και έτσι το κόστος των εισροών κεφαλαιακών πόρων εκφράζεται με βάση τα επιτόκια των επιμέρους εισροών και την δομή τους κατά την αμέσως προηγούμενη χρήση.

Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι η σύνθεση των πηγών κεφαλαίου λαμβάνεται από τα πιο πρόσφατα απολογιστικά στοιχεία, απαλλαγμένα από έκτακτα και μη συνήθη

περιστατικά, τουλάχιστον για τις πρώτες εφαρμογές της προσπάθειας εκτίμησης κόστους-απόδοσης κατά προϊόν.

Η ίδια παραδοχή ισχύει και για τις χορηγήσεις και τοποθετήσεις των διαθεσίμων κεφαλαίων.

Οι παραδοχές αυτές ισοδυναμούν με την υιοθέτηση του **μέσου κόστους** των εισροών και της **μέσης απόδοσης** των τοποθετήσεων, ως βασικών αξόνων της ανάλυσης.

- Το κόστος των ιδίων κεφαλαίων ορίζεται ίσο ή κατά τι μικρότερο προς το μέσο κόστος των δανειακών κεφαλαίων δεδομένου ότι αντιμετωπίζει τον ίδιο κίνδυνο αγοράς (συστηματικό κίνδυνο) και τον ίδιο ή και μικρότερο μη συστηματικό κίνδυνο, λόγω της αυξημένης εξασφάλισης των τοποθετήσεων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου σε risk – free επενδύσεις και στεγαστικά δάνεια σε δημοσίους υπαλλήλους με εξασφάλιση της αποπληρωμής των δόσεων με παρακράτησή τους στην πηγή, τουλάχιστον με το ισχύον καθεστώς μέχρι την μετατροπή του σε Α.Ε.

- Η σχέση μεταξύ των λήξεων πηγών και χρήσεων κεφαλαίων θεωρείται δεδομένη από τα ιστορικά στοιχεία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. **Θεωρείται ότι τηρείται η αρχή της ισοδυναμίας των λήξεων και αντικρίζονται οι τοποθετήσεις με πηγές αντίστοιχης διάρκειας.** Αν υπάρχει ανισορροπία, παρεμβαίνουν οι μηχανισμοί που προαναφέρθηκαν προκειμένου να καλύψουν τα κενά, έναντι κάποιου κόστους φυσικά και να επαναφέρουν την αρμονία.

Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζεται η προτεινόμενη διαδικασία αντιστοιχίας τοποθετήσεων και πηγών :

ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	ΠΗΓΗ
Πάγια και έξοδα πολυετούς απόσβεσης	Ίδια κεφάλαια και μακροπρόθεσμα δάνεια
Συμμετοχές	Ομόλογα
Μακροπρόθεσμες χορηγήσεις	De facto μακροπρόθεσμες καταθέσεις *
Απαιτήσεις (βραχυπρόθεσμες)	Καταθέσεις βραχείας διάρκειας
Προσωρινοί λογαριασμοί Ενεργητικού	Πιστωτές
Διαθέσιμα	Προσωρινοί λογαριασμοί Παθητικού

* Οι καταθέσεις των πελατών, παρά το γεγονός ότι είναι στο σύνολό τους λογαριασμοί καταθέσεων σε πρώτη ζήτηση και προθεσμιακοί με μέγιστη χρονική διάρκεια το ένα έτος, αν θεωρηθούν σαν ενιαίο σύνολο και σύμφωνα με τα ιστορικά στοιχεία, ουσιαστικά λειτουργούν σαν μια μεσο-μακροπρόθεσμη κατάθεση, παρά τις αυξομειώσεις στους επιμέρους λογαριασμούς.

Στον επόμενο πίνακα συνοψίζεται η ανάλυση της αποδοτικότητας κατά προϊόν :

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ (ΣΕ ΕΚΑΤ. ΔΡΧ.) ΑΝΑ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ **Κατάστημα Κ1**

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ1	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9	Π10	Π11	Π12	Π13	Π14	Π15		Αναλο γία Κατ/τ ος Κ1	ΣΥΝΟΛΟ
Χορηγήσεις																0,215	14.020	3.505.012
Μέσο επιτόκιο τοποθετήσεων																		5,95%
ΤΟΚΟΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	322,60	46,30	5,65	124,60	165,20	19,90	8,90		39,30			31	14,34		56,40		834,19	208.473
Κεφαλαιακές εισροές	4530	650	80	1750	2320	280	125		550			435	200		792	0,215	11.712	2.928.070
Μέσο επιτόκιο εισροών																		4,02%
ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	182,09	26,11	3,19	70,35	93,25	11,23	5,00		22,20			17,50	8,09		31,82		470,83	117.769
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	30,16	3,99	0,51	10,35	12,95	1,67	0,00	0,00	3,20	0,00	0,00	1,90	1,11	0,00	4,68		70,54	17.586
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	110,35	16,20	1,95	43,90	59,00	7,00	3,88		13,90			11,60	5,14		19,90		292,82	73.118

Το σύνολο των χορηγήσεων, σύμφωνα με τα στοιχεία του ισολογισμού, είναι 3.505.012 εκατομμύρια δραχμές. Οι πιστωτικοί τόκοι και οι προμήθειες είναι 208.473 εκατομμύρια δραχμές με μέσο επιτόκιο τοποθετήσεων 5,95%.

Το υπόλοιπο των λογαριασμών των πελατών στις 31/12/2001 ήταν 2.928.070 εκατομμύρια δραχμές. Οι χρεωστικοί τόκοι που αντιστοιχούσαν στο υπόλοιπο αυτό είναι 117.769 εκατομμύρια δραχμές με μέσο επιτόκιο εισροών 4,02%. Η πηγή των χρεωστικών τόκων μπορεί να προσδιοριστεί κατά προϊόν και κατά κατάσταση στο οποίο τηρείται ο λογαριασμός.

Αν υποθέσουμε ότι στο συγκεκριμένο κατάσταση τα υπόλοιπα των λογαριασμών στις 31/12/2001 είναι τα αναγραφόμενα στην παραπάνω κατάσταση ποσά με σύνολο 11.712 εκατομμύρια δραχμές. Οι χρεωστικοί τόκοι που αναλογούν σε κάθε προϊόν, με βάση το μέσο επιτόκιο εισροών, έχουν σύνολο 470,83 εκατομμύρια δραχμές.

Το σύνολο των υπολοίπων των καταθετικών λογαριασμών είναι το 0,40 % του συνόλου των καταθέσεων του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. ***Θεωρούμε ότι αντίστοιχο ποσοστό των χορηγήσεων αποτελεί κεφάλαιο που προέρχεται από τη δραστηριότητα του καταστήματος.*** Η τοποθέτηση του ποσού αυτού, που ανέρχεται στα 14.020 εκατομμύρια δραχμές αποδίδει έσοδο 834,2 εκατομμύρια δραχμές με βάση το μέσο επιτόκιο τοποθετήσεων. Το ποσό αυτό κατανέμεται αναλογικά με τους χρεωστικούς τόκους.

Το λειτουργικό κόστος ανά προϊόν είναι το σύνολο του άμεσου κόστους του καταστήματος και της αναλογίας από τις δαπάνες της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Περιφερειακών Διευθύνσεων και είναι αποτυπωμένο στον ΠΙΝΑΚΑ 5.

Το αποτέλεσμα ανά προϊόν προκύπτει αν από τους πιστωτικούς τόκους αφαιρέσουμε τους χρεωστικούς τόκους και το λειτουργικό κόστος ανά προϊόν.

ΣΑΝ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το θέμα αυτό θεώρησα ότι αποτελεί πρόκληση, όταν το επέλεξα για την ερευνητική μου εργασία. Γνώριζα ότι η οριοθέτηση κόστους και αποδοτικότητας μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι πολύ δυσκολότερη υπόθεση σε σχέση με μια παραγωγική μονάδα, πολύ περισσότερο δε όταν οι υπηρεσίες αυτές έχουν να κάνουν με διαχείριση ξένων κεφαλαίων, όπως στην περίπτωση ενός Πιστωτικού Ιδρύματος.

Η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα αυτό είναι σχεδόν ανύπαρκτη, με εξαίρεση μια παρόμοια εργασία των Μ. Γκλεζάκου – Ι. Πάγγειου, η οποία και αποτέλεσε τον οδηγό για την ανάπτυξη των επιμέρους θεμάτων. Τα υπόλοιπα είναι προβληματισμοί και συλλογισμοί που κυρίως προκλήθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας αυτής.

Σε πολλά σημεία θα μπορούσαμε να είμαστε περισσότερο κοντά στην πραγματικότητα αν υπήρχε πρόσβαση στα αναλυτικά στοιχεία και καλύτερη γνώση του περιεχομένου των επιμέρους λογαριασμών.

Τέλος, όλες οι αναφορές σε αριθμητικά μεγέθη έγιναν σε δραχμές, τόσο γιατί η ανάλυση αφορά στο 2001 όσο και σαν φόρο τιμής στο νόμισμα που ήταν το ανταλλακτικό μας μέσο επί χιλιετίες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο παράρτημα περιλαμβάνονται οκτώ (8) ερωτηματολόγια από τα δεκαπέντε που απαντήθηκαν συνολικά από ισάριθμους εργαζομένους σε τέσσερα καταστήματα του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου μεσαίου μεγέθους. Στα τρία από αυτά εργάζονται από 3 υπάλληλοι και ένας προϊστάμενος και στο ένα δύο υπάλληλοι και ένας προϊστάμενος. Δύο από αυτά βρίσκονται στην Αθήνα, ένα στη Θεσσαλονίκη και ένα σε πρωτεύουσα νομού.

Το ποσοστό χρόνου απασχόλησης που απαιτείται, κατά δήλωση των εργαζομένων, για πληρωμή μισθών και συντάξεων αναφέρεται σε 4-6 ημέρες μηνιαίως. Υπολογίζουμε τον μέσο όρο των ημερών αυτών και κάνουμε αναγωγή στο σύνολο των 22 εργασίμων ημερών, ανά μήνα.

Το ποσοστό χρόνου που απορροφάται καθημερινά για τις λοιπές εργασίες και για την πιστωτική κάρτα κατανέμεται αναλογικά στα υπόλοιπα προϊόντα.

FAX : 010-

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

**ΘΕΣ
Η**

: TELLER

ΥΕΠ

Προϊστάμενος

Διευθυντής

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΟΝΟΥ

- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές
- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS
- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση
- Καταθέσεις Προθεσμιακές
- REPOS
- Νομικών Προσώπων
- Καταθέσεις σε Συναλλάγμα
- Διάθεση ΕΓΕΔ
- Δάνεια Στεγαστικά
- Δάνεια ΔΕΚΟ
- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις, προωθ. αίτησης, πληρωμή λογαριασμού)
- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων
- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος
- Λοιπές Εργασίες

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100
%

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου Χρόνου

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 1

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ : TELLER
Η

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- P1 - Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές
- P2 - Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS
- P3 - Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση
- P4 - Καταθέσεις Προθεσμιακές
- P5 - REPOS
- P6 - Νομικών Προσώπων
- P7 - Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα
- P8 - Διάθεση ΕΓΕΔ
- P9 - Δάνεια Στεγαστικά
- P10 - Δάνεια ΔΕΚΟ
- P11 - Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)
- P12 - Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων
- P13 - Δραχμοποίηση Συναλλάγματος
- P14 - Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

30	30,8
5	5,1
5	5,1
10	10,3
20	20,5
10	10,3
5	5,1
5	5,1
10	

Π15 -Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)

	7,7
--	------------

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

6

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	60
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	50
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	30
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	15

Για να συμπληρωθούν οι 6 ημέρες υπολογίζουμε 10% και 5% τις δύο τελευταίες ημέρες.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 6 ημέρες είναι $170 : 6 = 28,33\%$

6 ημέρες : 22 = 18,18% X 38,75% = 7,7% ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 1

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ : TELLER

X

 Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

Η

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1 - Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές	40	38,3
Π2 - Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS	5	4,8
Π3 - Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4 - Καταθέσεις Προθεσμιακές	15	14,4
Π5 - REPOS	20	19,2
Π6 - Νομικών Προσώπων	10	9,6
Π7 - Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα		
Π8 - Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9 - Δάνεια Στεγαστικά		
Π10 - Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11 - Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	5	-

Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων	5	4,8
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος		
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)		-
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		8,9

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά την πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

6

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	70
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	50
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	40
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	20

Για να συμπληρωθούν οι 6 ημέρες υπολογίζουμε 10% και 5% τις δύο τελευταίες ημέρες.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 6 ημέρες είναι $195 : 6 = 32,5 \%$

6 ημέρες : 22 = 18,18% X 32,5% = 8,86 % ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 1

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ : TELLER

X

 Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

Η

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές	50	53,8
Π2	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS	10	10,7
Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	15	16,1
Π5	- REPOS	8	8,6
Π6	- Νομικών Προσώπων		
Π7	- Καταθέσεις σε Συναλλάγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9	- Δάνεια Στεγαστικά		

Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	5	
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων	2	2,2
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος		
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	10	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		8,6

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και καταθέτουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

5

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου

70
55
35
20

Για να συμπληρωθούν οι 5 ημέρες υπολογίζουμε 10% για την τελευταία ημέρα.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 5 ημέρες είναι $190 : 5 = 38 \%$

5 ημέρες : 22 = 22,73 % X 38% = 8,64 % ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 1

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣΗ : ΥΕΠ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμειυτηρίου Απλές	5	7,1
Π2	- Καταθέσεις Ταμειυτηρίου PLUS	5	7,1
Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	10	14,3
Π5	- REPOS	30	42,9
Π6	- Νομικών Προσώπων		
Π7	- Καταθέσεις σε Συναλλάγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		

Π9	- Δάνεια Στεγαστικά	20	28,6
Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	20	
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων		
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος		
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	10	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ		100 %	100 %

Κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

6

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου

Προφανώς αναφέρεται στις ημέρες που απασχολείται το υπόλοιπο προσωπικό με πληρωμή μισθών και συντάξεων.

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 2

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

**ΘΕΣ
Η**

: TELLER

X

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές	54	54,5
Π2	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS	4	4,1
Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	10	10,1
Π5	- REPOS	10	10,1

Π6	- Νομικών Προσώπων	1	
Π7	- Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9	- Δάνεια Στεγαστικά		
Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	1	
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων	4	4
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος	1	1
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	15	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		15,2

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

5

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	90
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	75
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	90
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4 ^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου	60

Για να συμπληρωθούν οι 5 ημέρες υπολογίζουμε 20% για την τελευταία ημέρα.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 5 ημέρες είναι $335 : 5 = 67 \%$

5 ημέρες : 22 = 22,73 % X 67 % = 15,2 % ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 2

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ
Η

: TELLER

X

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές	40	44,3
Π2	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS	5	5,5

Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	20	22,2
Π5	- REPOS	10	11,1
Π6	- Νομικών Προσώπων		
Π7	- Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9	- Δάνεια Στεγαστικά	5	5,5
Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	5	
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων		
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος		
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	15	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		11,4

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

6

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου

80
60
45
35

Για να συμπληρωθούν οι 6 ημέρες υπολογίζουμε 20% και 10% τις δύο τελευταίες ημέρες.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 6 ημέρες είναι $250 : 6 = 41,67\%$

6 ημέρες : 22 = 27,27 % X 41,67 % = 11,4 % ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 2

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣ : TELLER

X

Τσεκάρετε το αντίστοιχο τετραγωνάκι

Η

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου Απλές	56	57,5
Π2	- Καταθέσεις Ταμιευτηρίου PLUS	5	5,1
Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση	1	1
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	10	10,3
Π5	- REPOS	10	10,3
Π6	- Νομικών Προσώπων	1	1
Π7	- Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9	- Δάνεια Στεγαστικά		
Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)	1	
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων	4	4,1
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος	2	2,1
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	10	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		8,6

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Προσθέτουμε το ποσοστό των ωρών απασχόλησης για πληρωμή συντάξεων και μισθών και κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

5

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου

75
30
60
20

Για να συμπληρωθούν οι 5 ημέρες υπολογίζουμε 5% για την τελευταία ημέρα.

Ο ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ στις 5 ημέρες είναι $190 : 5 = 38 \%$

5 ημέρες : 22 = 22,73 % X 38% = 8,64 % ημερησίως

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κ 2

Ποιος είναι ο χρόνος που απορροφά κάθε δραστηριότητα (υπηρεσία) σαν ποσοστό του συνολικού καθημερινού χρόνου εργασίας σας ;

ΘΕΣΗ : ΥΕΠ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ποσοστό Χρόνου

Αρχικό Προσαρμοσμένο

Π1	- Καταθέσεις Ταμειυτηρίου Απλές	77,5	78,5
Π2	- Καταθέσεις Ταμειυτηρίου PLUS	2,5	2,5
Π3	- Καταθέσεις υπό Προειδοποίηση		
Π4	- Καταθέσεις Προθεσμιακές	12,5	12,7
Π5	- REPOS	5	5,1
Π6	- Νομικών Προσώπων		
Π7	- Καταθέσεις σε Συνάλλαγμα		
Π8	- Διάθεση ΕΓΕΔ		
Π9	- Δάνεια Στεγαστικά		
Π10	- Δάνεια ΔΕΚΟ		
Π11	- Πιστωτική Κάρτα (πληροφ., αιτήσεις κ.λ.π.)		
Π12	- Εντολές Μεταφοράς Χρημάτων	1,25	1,2
Π13	- Δραχμοποίηση Συναλλάγματος		
Π14	-Λοιπές Εργασίες (θα κατανεμηθεί)	1,25	
Π15	-Πληρωμή μισθών & συντάξεων (θα προστεθεί)		

ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΟΝΟΥ

100 %	100 %
--------------	--------------

Κατανέμουμε αναλογικά το ποσοστό χρόνου που αφορά λοιπές εργασίες και πιστωτική κάρτα.

ΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ

Πόσες ημέρες ανά μήνα ;

4

Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 1^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 2^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 3^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου
 Ποσοστό Χρόνου Απασχόλησης την 4^η Ημέρα στο Σύνολο του Εργάσιμου

95
80
85
65

Προφανώς αναφέρεται στον χρόνο που απασχολείται το υπόλοιπο προσωπικό με πληρωμή μισθών και συντάξεων.