

Agnieszka Bojnowska

Politechnika Wroclawska

RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ W POLSKICH BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH

1. Wstęp

Za rozwiązanie, które by precyzyjniej rozliczało koszty pośrednie oraz zapewniało powiązanie ponoszonych kosztów z przyczynami ich powstawania, uważa się koncepcję rachunku kosztów działań ABC (*activity based costing*) [Cooper, Kaplan 1988]. Wyniki analiz rachunku kosztów działań mogą służyć przede wszystkim jako podstawa ustalenia i prowadzenia polityki cenowej, co w przypadku usług finansowych ma szczególne znaczenie. Wiąże się to z trudnościami [Iwanicz-Drozdowska 1999; Kotler 1996; Grzegorzczak 1992; 1996], jakie występują przy ustalaniu ceny na poszczególne usługi finansowe (kalkulacja marży odsetkowej wymaga wielu założeń oraz uwzględniania szeregu czynników ilościowych i jakościowych, wpływających na ceny, takich jak np. wysokie koszty pośrednie, specyficzne cechy usług finansowych), oraz z koncepcją usługi jako zbioru korzyści dla nabywcy w strategii marketingowej [Pluta-Olaernik 1999; Mazurkiewicz 2002].

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji rachunku kosztów działań ABC w związku z uzyskanymi wynikami badań ankietowych przeprowadzonych w polskich bankach spółdzielczych w maju oraz w listopadzie 2004 r. Badania dotyczyły znajomości metody rachunku kosztów działań, stopnia zainteresowania i zakresu wykorzystania tej metody na potrzeby zarządzania strategicznego. Zastosowanie metody ABC w bankach spółdzielczych może przynieść wzrost wartości i zapewnienie strategicznej przewagi konkurencyjnej, co w przypadku otwartego rynku europejskiego jest szczególnie istotne.

2. Istota rachunku kosztów działań

W połowie lat osiemdziesiątych w Stanach Zjednoczonych dwóch amerykańskich profesorów, tj. R. Cooper i R. Kaplan, opracowało nową koncepcję rozliczania kosztów, którą określili jako rachunek kosztów działań ABC (*activity based costing*) [Kaplan, Cooper 2002, s. 20]. Stanowi ona odpowiedź na coraz częściej akcentowane wady tradycyjnych sposobów kalkulacji kosztów, które wynikają przede wszystkim ze zmiany wielkości udziału kosztów pośrednich w kosztach całkowitych. W tradycyjnych metodach alokacji koszty pośrednie są przypisywane bezpośrednio produktom lub usługom na podstawie kluczy rozliczeniowych (współczynników kalkulacyjnych) – materiałów lub robocizny bezpośredniej. Przy wzroście udziału kosztów pośrednich w całkowitym koszcie wytworzenia koszt jednostkowy, coraz bardziej zniekształcony, odbiega od rzeczywistości, generując informację nieprawdziwą i mało przydatną do celów zarządczych. W metodzie ABC koszty są przypisywane do działań, natomiast koszty działań rozlicza się na produkty lub usługi czy inne obiekty kosztowe proporcjonalnie do przeprowadzonych działań.

Początkowo nowe rozwiązanie miało jedynie precyzyjniej rozliczać koszty pośrednie (dostarczać dokładniejszych danych o koszcie jednostkowym), ale szybko okazało się, że informacja płynąca z rachunku kosztów działań także może zostać wykorzystana na potrzeby zarządzania strategicznego, gdyż umożliwia powiązanie ponoszonych kosztów z przyczynami ich powstawania oraz wskazuje na sprawność procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (pomiar efektów działań). I to właśnie na podstawie analizy działań i mierzenia ich efektywności można szukać możliwości wspierania i inicjowania procesów doskonalenia oraz źródła osiągania przewagi konkurencyjnej. Zakładając, że dla przedsiębiorstw jednej branży i podobnej skali działania oraz warunków gospodarowania lista zasobów i klientów będzie praktycznie taka sama, tym, co będzie je dywersyfikować, są właśnie działania. Zrozumienie tych zagadnień doprowadziło do powstania koncepcji zarządzania kosztami działań ABC (*activity based management*) [Kaplan, Cooper 2002, s. 41-43], która koncentruje się na podnoszeniu wartości otrzymywanej przez klienta oraz zysku osiąganego dzięki tworzeniu tej wartości.

3. Podstawowe pojęcia w rachunku kosztów działań

Koncepcja ABC zakłada, że każda organizacja składa się z trzech podstawowych elementów:

- **zasobów**, tj. wszystkich składników ekonomicznych wykorzystywanych w trakcie działań, do których należą m.in.: robocizna, wyposażenie, usługi obce, pomieszczenia, materiały, maszyny i urządzenia, środki transportu i media technologiczne (woda, energia, sprężone powietrze),

- **działań**, które oznaczają wycinek pracy konieczny do stworzenia, zaoferowania i sprzedaży produktu lub usługi; wśród nich możemy wymienić m.in.: sprzedaż produktów/usług, obsługę klienta, dystrybucję, planowanie, szkolenia pracowników, badania itd.,
- **obiektów kosztowych**, tj. obiektów, dla których gromadzi się i liczy koszty; mogą nimi być m.in.: jednostka lub partia produktów, zlecenie, kontrakt, część przedsiębiorstwa (wydział, pion, komórka, dział), kanał dystrybucji, klient czy grupa klientów.

Działalność firmy należy rozumieć jako zbiór działań. Każde działanie jest „klientem” poprzedniej aktywności, a jego rezultat stanowi zasilenie działania, które następuje po nim. Tak więc połączone działania tworzą proces. W literaturze definiuje się działanie jako zbiór powtarzalnych, jednorodnych, kompletnych lub podobnych zdarzeń i czynności wykonywanych w celu osiągnięcia określonego efektu czy pełnienia funkcji gospodarczej oraz powodujących powstawanie kosztów [Gierusz 1999, s. 2]. Na podstawie tych cech możliwe jest ustalenie norm czasowych, pożądanego poziomu jakości czy planowania kosztów działań. Pojęcie działania wybiega poza tradycyjną, wydziałową strukturę przedsiębiorstwa – może być ono wykonywane w jednym dziale, na jednym wydziale czy w jednej komórce, ale może także wymagać powiązania i współpracy między poszczególnymi strukturami firmy (odejście od analizy tradycyjnych ośrodków powstawania kosztów).

W różnym stopniu i w rozmaity sposób (bezpośrednio i pośrednio) zasoby są powiązane z określonymi działaniami. Dlatego do ich rozliczenia na poszczególne działania, a działań na obiekty kosztowe stosuje się odpowiednio dobrane i zróżnicowane podstawy podziału kosztów, czyli nośniki kosztów (*cost drivers*). Są to mierniki częstotliwości i intensywności, z jakimi zasoby firmy są konsumowane przez działania, działania zaś są pochłaniane przez obiekty kosztowe lub inne działania. Przykładowymi nośnikami kosztów zasobów mogą być: liczba godzin pracowanych w celu wykonania określonego działania dla zasobów ludzkich, czas pracy związany z wykonywaniem poszczególnych działań zasobu typu maszyny czy urządzenia itd. Z kolei przykładem nośników kosztów działań mogą być liczba dostaw czy liczba faktur dotyczących działania typu transport materiałów, liczba uruchomień działania: przygotowanie maszyn do produkcji.

4. Etapy kalkulacji kosztu jednostkowego w rachunku kosztów działań

Możemy wyróżnić następujące etapy kalkulacji kosztu jednostkowego w metodzie ABC:

- *zbieranie informacji o kosztach* – podstawowym źródłem informacji o kosztach jest system ewidencji kosztów przedsiębiorstwa, obejmujący księgi rachunkowe i całą pozostałą informację dodatkową;

- *identyfikacja głównych działań* – polegająca na rozpoznaniu działań, ujęciu ich w sekwencje aż do zdefiniowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i odpowiedniej ich kwalifikacji. Jest to etap twórczy i innowacyjny, wymagający zespołowej pracy specjalistów i pracowników firmy, gdzie potrzebne do identyfikacji działań dane zarówno zdobywa się z oficjalnych źródeł, jak i gromadzi podczas wywiadów i rozmów z pracownikami, badań ankietowych, obserwacji czy na podstawie analizy danych historycznych. Efektem tego etapu jest stworzenie tzw. słownika działań oraz mapy procesów (modelu procesów);
- *znalezienie zależności zasoby-działania* – w pierwszym kroku tego etapu należy szczegółowo wyspecyfikować wszystkie zasoby wykorzystywane w poszczególnych działaniach, w drugim zaś określić stopień tego wykorzystania;
- *znalezienie zależności działania-objekty kosztowe* – wskazanie zapotrzebowania obiektów kosztowych na działania zidentyfikowane wcześniej za pomocą nośników kosztów działań;
- *określenie kosztów obiektów kosztowych* – na ten etap składają się dwa kroki: rozliczenie kosztów pośrednich na objekty kosztowe, z wykorzystaniem danych zebranych w poprzednich etapach, oraz ostateczne ustalenie jednostkowego kosztu obiektów kosztowych, co polega, tak jak w tradycyjnym rachunku kosztów, na zsumowaniu kosztów bezpośrednich i rozliczonych kosztów pośrednich poszczególnych obiektów kosztowych.

5. Zastosowanie koncepcji ABC w banku

Wolny rynek usług finansowych oznacza swobodę świadczenia usług przez producenta zarówno w swojej siedzibie, jak i w filii w innym kraju. Dla konsumenta takich usług oznacza to swobodny dostęp do usług oferowanych na całym zintegrowanym obszarze. Prowadzi to do znacznie ostrzejszej konkurencji niż na zamkniętym rynku krajowym. Nabywcy mają dostęp do najtańszych i najlepszych jakościowo usług finansowych, oferowanych przez najbardziej efektywnych producentów, i to bez względu na kraj pochodzenia. Polscy konsumenci zyskują wielokrotnie większy wybór usługodawców, krajowe banki zaś zyskują nowych silnych i doświadczonych konkurentów, ale jednocześnie także nowych potencjalnych klientów w całej Unii. W warunkach zmniejszającej się marży odsetkowej i intensyfikacji walki konkurencyjnej znajomość dokładnego poziomu kosztów i aktywne zarządzanie efektywnością nabierają szczególnego znaczenia.

W banku istnieje możliwość spełnienia postulowanych warunków przemawiających za wdrożeniem koncepcji kosztów procesów. Celowe i uzasadnione jest wdrożenie rachunku kosztów działań, gdy spełnione są następujące warunki [Kiziuiewicz 2003, s. 207]:

- koszty pośrednie, które wymagają rozliczenia, są wysokie i wykazują rosnący udział w całkowitych kosztach wytworzenia,

- oferta usług jest szeroka,
- istnieje możliwość jednoznacznego określenia związku między kosztami a procesami będącymi ich przyczyną,
- znane są zależności między procesami a produktami,
- organizacja procesu usługowego może zostać dostosowana do wyodrębnionych procesów,
- istnieje możliwość pomiaru kosztów procesów oraz wielkości procesów.

Dodatkowym i mającym dużą wagę czynnikiem przemawiającym za zastosowaniem metody ABC (której wyniki mogą służyć przede wszystkim jako podstawa do ustalenia i prowadzenia polityki cenowej) jest problem z ustaleniem ceny na usługę finansową. Szacuje się, że współpraca z prawie połową detalicznych klientów jest dla banków nieopłacalna, wręcz przynosi wymierne straty ekonomiczne. Tylko nieliczne banki mają zdolność selekcji takich klientów oraz odpowiedniej reakcji [KPMG 1999, s. 1]. W literaturze są proponowane oprócz metody księgowej także trzy metody ustalania cen na usługę finansową (na podstawie popytu, konkurencji i kosztów wytworzenia) [Grzegorzczuk 2001, s. 87], jednak żadna z nich nie jest w stanie oddać faktycznego kosztu poszczególnej usługi (czy grupy usług). Ma to związek z trudnościami z ustalaniem ceny (wiele czynników ilościowych i jakościowych, wpływających na ceny, wysokie koszty pośrednie, specyficzne cechy usług finansowych, które nie mają bezpośredniego wpływu na koszty działania), oraz z koncepcją usługi jako zbioru korzyści dla nabywcy w strategii marketingowej [Pluta-Olearnik 1999, s. 63]. Trudności z ustalaniem ceny przez instytucję finansową będą się pogłębiały ze względu na: charakterystyczne cechy usługi finansowej, które w konsekwencji będą pociągać za sobą wysokie nakłady (standaryzacja procesu usługowego, kontrola jakości, konieczność zapewnienia bezpieczeństwa operacji finansowych, szybkie naśladownictwo), oraz koncepcję usługi jako zbioru korzyści dla nabywcy.

6. Korzyści i ograniczenia rachunku kosztów działań

Wśród walorów decyzyjnych rachunku kosztów działań wymienia się:

- uzyskanie dokładniejszych i bardziej aktualnych niż w tradycyjnych rachunkach kosztów informacji o kosztach, także na poziomach: etapów produkcji, kanału dystrybucji, segmentu rynku, przedsiębiorstwa (możliwość definiowania różnych obiektów kosztowych),
- poznanie przyczyn powstawania kosztów,
- możliwość prowadzenia dodatkowych badań analitycznych (np. ocena opłacalności produkcji określonego asortymentu, badanie przebiegu produkcyjnego, jego optymalizacja, eliminacja zbędnych działań, pogłębione badanie rentowności),

- stworzenie podstaw do wykorzystania na potrzeby zarządzania strategicznego: kształtowanie optymalnej struktury asortymentowej, weryfikowanie polityki cenowej, analiza rentowności klientów, kanałów dystrybucji i dostawców.

W literaturze coraz częściej mówi się o niedoskonałościach rachunku kosztów działań. Podkreśla się, że proces identyfikacji działań i zasobów oraz znalezienia odpowiednich nośników, a w końcu rozliczenia kosztów (poprzez wywiady, obserwacje i pomiary) jest nieefektywny – czasochłonny, skomplikowany, wzbudzający opór czynnika ludzkiego (poprzez poczucie bycia kontrolowanym, chęć wykazania własnej przydatności i produktywności), kosztowny, jeśli chodzi o zbieranie danych i o utrzymanie modelu, oraz trudny do aktualizowania, które jest konieczne w ciągle zmieniających się warunkach prowadzenia działalności gospodarczej.

Do wad zalicza się także nieuwzględnianie kosztu kapitału w kalkulacji kosztu wytworzenia produktu/usługi [Piechota 2004, s. 187] oraz to, że kalkulacja według założeń systemu ABC nie jest zgodna z wymogami sprawozdawczości finansowej, w związku z czym nie może być wykorzystywana w procedurze ustalania wyniku finansowego i bilansu przedsiębiorstwa.

7. Rozwiązania informatyczne wspomagające stosowanie rachunku kosztów działań

Obecnie na rynku jest już dostępne oprogramowanie dedykowane użytkownikom rachunku kosztów działań (ABC) i zarządzania kosztami działań (ABM). Firmami oferującymi takie oprogramowanie są m.in.: AcornSystems, Lead Software, Kontinuum (dystrybutor oprogramowania Metify), SAS, DC BIS. Oferowane aplikacje dają możliwość przeprowadzania wielowymiarowej analizy rentowności i kosztów, aktywnego planowania i budżetowania na podstawie kosztów działań oraz powiązania strategii przedsiębiorstwa z osiąganymi wynikami.

Rozwiązania informatyczne tego typu umożliwiają komunikację z istniejącymi bazami danych oraz wydobywanie informacji z systemów ERP lub innych systemów informacyjnych organizacji, a także wprowadzanie ich do oprogramowania ABC bez względu na format danych, system, aplikację czy platformę sprzętową, na której dane rezydują. Wprowadzane dane są automatycznie dostosowywane do formatu baz danych oprogramowania do ABC/ABM. Ta funkcjonalność eliminuje uciążliwe, pełne możliwości pomyłek zadanie sortowania danych i ich reformatowania lub całkowicie ręcznego ich wprowadzania. W skład takiego oprogramowania wchodzi najczęściej moduły, pozwalające na wprowadzanie i manipulowanie danymi, zdalne kalkulacje, walidację, zasilanie modelu danymi, oraz narzędzia raportowe i umożliwiające planowanie. Generowane raporty mogą być zapisywane w formacie HTML w celu ich dalszej dystrybucji, a także jako pliki tekstowe lub pliki arkusza kalkulacyjnego Excel czy Access. Trzecim sposobem raportowania jest wykorzystanie możliwości aplikacji do analiz biznesowych *on-line*.

Zalety oprogramowania ABC/ABM:

- wspomaganie zarządzania danymi w firmie, umożliwienie tworzenia analiz i raportów o charakterze przekrojowym, ich drażnienie w różnych kierunkach w celu odnalezienia ukrytych przyczyn i czynników kosztowych czy przychodowych,
- zdecydowane skrócenie czasu przygotowania i opracowania danych,
- ukazanie szybko zachodzących zmian w firmie i umożliwienie prawie natychmiastowych reakcji,
- elastyczne, przyjazne dla użytkownika raportowanie,
- integracja z istniejącymi systemami klasy ERP,
- doskonała współpraca z platformami Business Intelligence,
- bezpieczeństwo, które zapewnia autoryzacja użytkownika (oparta na roli, jaką odgrywa on w organizacji) oraz na poziomie dostępu do konkretnego modelu.

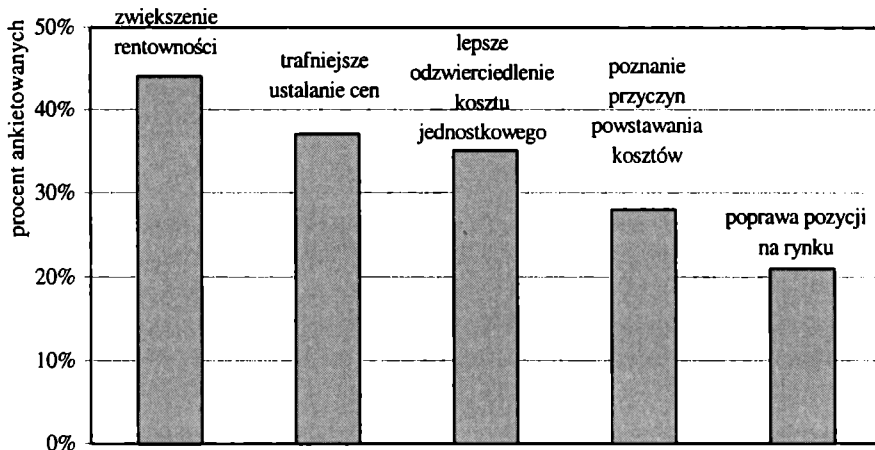
8. Opis próby i narzędzia badawczego

Ze względu na brak w literaturze danych o instytucjach finansowych stosujących rachunek kosztów działań, nowość metody ABC i jej potencjalne implikacje strategiczne zdecydowano, że badania obejmą 600 banków spółdzielczych. Badanie zostało przeprowadzone w maju 2004. Powtórzone podczas konferencji „Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych” w listopadzie 2004, było adresowane do jej uczestników – przedstawicieli banków spółdzielczych, reprezentujących trzy zrzeszenia polskiej bankowości spółdzielczej. Zostały wypełnione 32 ankiety.

Zastosowaną techniką badawczą w obu przypadkach było badanie pośrednie, tj. ankietowe. Jako narzędzie pomiaru została zaproponowana ankieta, zbudowana z 13 pytań głównych i 3 pytań o charakterze informacyjno-kwantyfikacyjnym. Wśród zagadnień znalazło się 10 pytań zamkniętych (typu: tak/nie/trudno powiedzieć) – o wykorzystaniu i rozważaniach nad wdrożeniem metody ABC, ABM (technika zarządzania kosztami opartymi na działaniach), jedno pytanie otwarte – wyszczególnienie napotkanych trudności przy opracowywaniu i wdrażaniu metody ABC, oraz trzy pytania tzw. kafeteryjne, czyli takie, w których dopuszczono wykazanie więcej niż jednej z podanych odpowiedzi: dotyczyły one powodów braku decyzji o implementacji metody, oczekiwanych korzyści z wdrożenia i mierników efektywności stosowania metody. Lista potencjalnych odpowiedzi została opracowana na podstawie badań literaturowych.

9. Wyniki badań

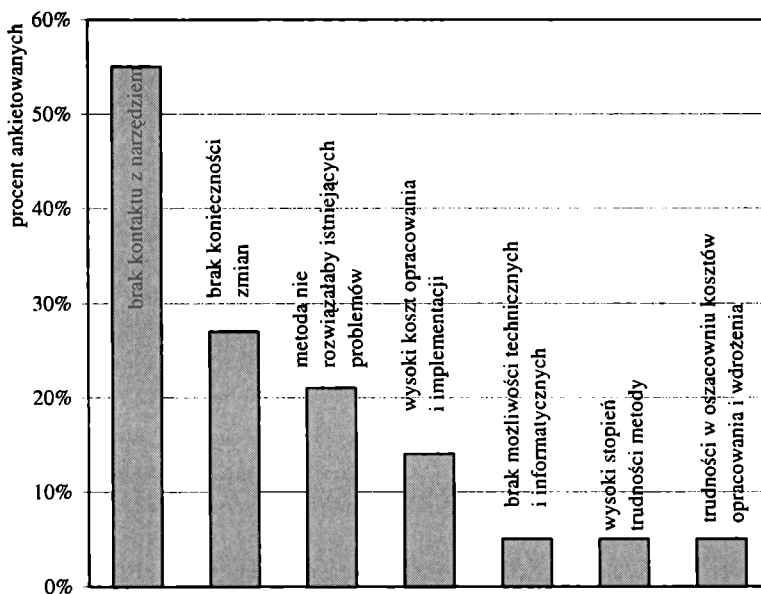
W pierwszej części badań uzyskano zwrotność ankiet na poziomie 10%. Znajomość założeń metody rachunku kosztów działań deklarowało 46% ankietowanych. Właściwie większość z nich prawidłowo wskazywała na możliwe korzyści płynące z zastosowania tej koncepcji rozliczania kosztów. Wśród nich wymieniano najczęściej:



Rys. 1. Korzyści z zastosowania metody ABC

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, maj 2004.

Zaledwie ok. 14% banków rozważało pomysł wprowadzenia metody, chociaż tak wielu ankietowanych wyraźnie dostrzeżało jej zalety. Okazuje się, że wśród przyczyn takiego stanu rzeczy były wymieniane najczęściej:



Rys. 2. Powody braku zainteresowania i niestosowania metody ABC

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, maj 2004.

Wyniki drugiego badania jeszcze dokładniej wskazują, że barierą w wykorzystaniu metody ABC są brak kontaktu z tym narzędziem (o czym informuje 75% ankietowanych) i wysoki koszt jego implementacji (prawie 30% ankietowanych uważa, że metoda jest zbyt droga i wymaga dużo wysiłku). Wcześniejsze doniesienia literaturowe o braku znajomości rentowności obiektów kosztowych w bankach zostały potwierdzone opiniami uczestników konferencji. Wiedzę o rentowności poszczególnych rodzajów usług deklaruje prawie 60% ankietowanych, a grup klientów – 40%, ale za to tylko niecałe 20% ma świadomość rentowności kanałów dystrybucji, a 28% – swoich dostawców.

Tylko jeden z respondentów (jak wynika z pierwszego i drugiego badania) stosuje rachunek kosztów działań – od ponad roku; propozycja wdrożenia wyszła ze strony zarządu, implementacją zajął się zespół pracowników banku. Koszty opracowania i wprowadzenia metody oceniane są jako niskie, stopień zaś trudności przy pracach nad metodą i wdrażaniem jako dosyć wysoki.

10. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na niski poziom zainteresowania i praktyczny brak wykorzystania metody rachunku kosztów działań wśród polskich banków spółdzielczych. Powodów takiej sytuacji należy szukać w niełatwym zrozumieniu idei metody, skomplikowaniu procesu tworzenia modelu i jego modyfikacji na potrzeby banku spółdzielczego oraz w trudnościach z oszacowaniem kosztów budowy i utrzymaniem modelu. Dodatkową przeszkodą jest brak umiejętności znalezienia i dostosowania odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie rachunkiem kosztów opartym na działaniach oraz zagospodarowania informacji generowanej z niego.

Zastosowanie koncepcji ABC umożliwi ustalenie cen jednostkowych usług, prowadząc do nowego i zarazem innego obrazu ich rentowności, a przez to do nowych decyzji strategicznych i operacyjnych. Poprzez dostarczanie informacji o kosztach klientów, kanałów dystrybucji oraz przede wszystkim kosztach procesów zachodzących w banku może się stać nowoczesnym systemem zarządzania, opartym na procesach, a nie na tradycyjnej perspektywie hierarchicznych obszarów funkcjonalnych, wydziałów czy komórek organizacyjnych.

Informacja płynąca z rachunku kosztów działań nie przesądza jeszcze o użyteczności modelu i uzasadnieniu jego stosowania. Zdolność do jej wykorzystania i podejmowania na jej podstawie decyzji, a także względy organizacyjne, zaplecze finansowe i technologiczne (oprogramowanie do wdrożenia ABC), tempo zmian otoczenia gospodarczego czy samego przedsiębiorstwa (konieczność aktualizacji modelu) będą wpływać na ocenę zasadności implementacji i wdrożenia tej metody rozliczania kosztów.

Literatura

- Gierusz J., *Rachunek kosztów działań*, [w:] *Rachunek kosztów w praktyce*, Verlag Dashoffer 1999.
- Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kiziukiewicz T., *Zarządcze aspekty rachunkowości*, PWE, Warszawa 2003.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- KPMG Consulting 2nd Annual Retail Banking Conference Raport, London 1999.
- Pluta-Olechnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Piechota R., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.

COST ACCOUNTING IN POLISH CO-OPERATIVE BANKS

Summary

Because of changes in economic conditions, in the structure of market and in carrying out an economic activity, a new method of cost allocation was needed. Activity-Based Costing is an answer – an alternative approach to estimating costs of a product/service proposed by two American professors in 80' of the last century. The paper shows the results of the research knowing and using the new method in Polish co-operative banks. As a consequence of the research, the idea of the new method, its assumptions, its advantages and disadvantages, stages of implementation and software assistance are discussed. This method is considered as the one well suited to calculate a precise cost of financial services. Using it might be a chance of achieving competitive advantage by Polish co-operative banks functioning in the open European market.