

ZPRK RPCA

Tomasz M. Zieliński

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów

ZPRK/RPCA



Fragment
książki



Akademia
Controllingu

AKADEMIA CONTROLLINGU

Tomasz M. Zieliński

ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW

Wydanie 1



Akademia Controllingu Sp. z o.o.
Poznań 2017

2.3 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność usługowa

Sektor nowoczesnych usług biznesowych to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów w Polsce [ABSL 2016]. W skład tego sektora wchodzi: centra usług wspólnych – SSC, firmy outsourcingu procesów biznesowych – BPO oraz outsourcingu IT – ITO, a także centra badawczo-rozwojowe – R&D³⁴. Zakres procesów usługowych świadczonych przez nowoczesne centra usług jest bardzo zróżnicowany i obejmuje: usługi finansowo-księgowo, usługi z obszaru obsługi klientów (call center, przetwarzanie dokumentów), specjalizowane procesy dla banków i ubezpieczycieli, usługi informatyczne (w tym rozwój oprogramowania), usługi windykacyjne, sprzedażowe, marketingowe, rekrutacyjne, zarządzania łańcuchem dostaw oraz laboratoryjne, badawczo-rozwojowe i inne. Idea powstawania nowoczesnych centrów usługowych i cele stawiane przed zarządzającymi to najczęściej optymalizacja procesów, zwiększanie ich efektywności, obniżanie kosztów, a co za tym stoi – podnoszenie konkurencyjności klientów centrów usług³⁵.

Istotnym elementem warunkującym osiągnięcie rentowności przedsiębiorstw usługowych są przyjęte metody rozliczania działalności usługowej z ich klientami. Najpopularniejsze z metod rozliczania to [ABSL 2015, s. 31]: *time & material* (co wymaga prowadzenia szczegółowej ewidencji czasu pracy zasobów osobowych, materiałowych i sprzętowych w danym kontrakcie usługowym), *FTE based* (co wymaga prowadzenia ewidencji etatów w kontrakcie usługowym), *transaction based* (co wymaga efektywnego pozyskiwania informacji z różnych systemów informatycznych o liczbie transakcji w kontraktach), *output based* (co wymaga kompleksowej ewidencji i kalkulacji kosztów rezultatów projektów). Każda z metod rozliczania działalności usługowej wymaga od posiadane rachunku kosztów zapewnienia kompleksowych informacji zarządczych, na podstawie których realizowane są rozliczenia z klientami oraz negocjowane są nowe kontrakty usługowe.

Rozwój procesów usługowych, stałe powiększanie zasobów (pracowniczych, lokalowych oraz informatycznych), świadczenie zróżnicowanych usług, różne metody rozliczeń z klientami oraz obsługa coraz większej liczby klientów sprawiają, że przedsiębiorstwa usługowe poszukują nowoczesnych rozwiązań również w obszarze controllingu i rachunkowości zarządczej.

Z jednej strony konieczne jest odzwierciedlenie zróżnicowanych, rzeczywistych kosztów realizacji poszczególnych usług i kontraktów usługowych, a z drugiej strony konieczne jest zapewnienie informacji wspierającej doskonalenie procesów oraz zarządzanie kosztami, dostępnością i wykorzystaniem zasobów usługowych.

Osiągnięcie doskonałości operacyjnej przez przedsiębiorstwa usługowe wymaga wdrażania rozwiązań, które będą wspierać wyznaczanie szczegółowych celów zarządczych oraz

³⁴ SSC – *shared service center*, BPO – *business process outsourcing*, ITO – *information technology outsourcing*, R&D – *research and development*.

³⁵ Podejście to jest analogiczne jak w przypadku globalnych łańcuchów dostaw dóbr przemysłowych (np. automotive, meble, art. AGD), z tym że w tym przypadku dotyczy działalności usługowej, a nie produkcyjnej.

pokazywać korzyści z osiągnięcia tych celów lub konsekwencje finansowe wynikające z braku ich wykonania.

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów jest koncepcją rachunku kosztów, która wychodzi naprzeciw nowoczesnym przedsiębiorstwom usługowym (SSC, BPO, ITO, R&D), adresując zarówno problem przyczynowo-skutkowego kalkulowania kosztów realizowanych kontraktów usługowych, jak i wsparcia menedżerów w wyznaczaniu szczegółowych celów i monitorowaniu ich wykonania.

Zaprezentowany poniżej przykład przedsiębiorstwa usługowego ISLA SSC S.A. pokaże istotę, zastosowania, potencjał informacyjny oraz możliwości wykorzystania zasobowo-procesowego rachunku kosztów do kalkulacji kosztów kontraktów usługowych oraz do osiągnięcia doskonałości operacyjnej w przedsiębiorstwach usługowych.

Układ rodzajowy kosztów działalności usługowej

Celem wprowadzenia do pokazania możliwości wykorzystania koncepcji ZPRK w nowoczesnych przedsiębiorstwach usługowych w pierwszej kolejności pokazane zostaną założenia ewidencjonowania i problemy w kalkulacji kosztów kontraktów usługowych wynikające ze stosowania tradycyjnych rachunków kosztów.

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych czy handlowych najbardziej popularną metodą prezentowania menedżerom informacji o kosztach działalności usługowej jest podział przedsiębiorstwa na miejsca powstawania kosztów (centra kosztów) wyodrębniane dla usługowych komórek organizacyjnych. Zwykle w przedsiębiorstwach wyodrębniane są centra kosztów dla działów usługowych (call center, księgowość, windykacja, help desk, przetwarzanie dokumentów), wydziałów pomocniczych (kadrowych, informatyki) oraz działów ogólnych działalności usługowej (rozliczeń, zarządzania). Dalej w tak zorganizowanych układach centrów kosztów koszty ujmowane są na kontach kosztów rodzajowych, gdzie ewidencja prowadzona jest z podziałem na amortyzację, wynagrodzenia, świadczenia na rzecz pracowników, usługi obce, zużyte materiały oraz podatki i opłaty. Spróbujmy spojrzeć na tę praktykę z punktu widzenia wsparcia zarządzających w podejmowaniu decyzji dotyczących świadczonych usług oraz dążeniu do doskonałości operacyjnej działalności usługowej.

Przykład zaprezentowany w tabeli 11 pokazuje koszty Działu Call Center przedsiębiorstwa ISLA SSC S.A. z branży Shared Service Center – SSC (Centrum Usług Wspólnych – CUW), które za pośrednictwem zaawansowanych procesów usługowych świadczy usługi telemarketingowe, windykacyjne, księgowe, help desk i kadrowe dla spółek z bankowo-ubezpieczeniowej Grupy Kapitałowej ISLA. Celem prowadzonego rachunku kosztów jest poznanie kosztów i rentowności poszczególnych kontraktów usługowych realizowanych na podstawie podpisanych umów SLA (Service Level Agreement).

Całkowite koszty działu call center w analizowanym okresie wyniosły 1 137 852 zł i zostały zaprezentowane zarządzającym w podziale na poszczególne pozycje rodzajowe kosztów. Z raportu wynika, że koszty wynagrodzeń wyniosły 398 148 zł, usług obcych – 240 741 zł, świadczeń na rzecz pracowników – 166 667 zł, czynszów i dzierżaw – 68 148 zł, leasingu – 62 963 zł, amortyzacji 59 259 zł, zużycia materiałów – 51 407 zł,

usług obcych serwisowych – 22 222 zł a podatków – 16 815 zł itd. Spróbujmy ocenić przydatność tak zaprezentowanej informacji o kosztach z dwóch perspektyw:

- Jak informacja kosztowa wspiera doskonalenie i usprawnienia procesów usługowych?
- Jak w sposób przyczynowo-skutkowy i wiarygodny rozliczyć koszty tego działu do realizowanych kontraktów usługowych, mając na uwadze różne zakresy świadczonych usług w tych kontraktach

Tabela 11. Koszty rodzajowe w dziale call center

MPK 540 DZIAŁ CALL CENTER (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	398 148 zł
402-03	Usługi obce - outsourcing	240 741 zł
405-01	Świadczenia na rzecz pracowników	166 667 zł
402-02	Czynsze i dzierżawy	68 148 zł
402-04	Leasing	62 963 zł
400-01	Amortyzacja	59 259 zł
401-02	Zużycie materiałów	51 407 zł
409-01	Pozostałe koszty rodzajowe	32 222 zł
402-01	Usługi obce – serwisowe	22 222 zł
403-03	Podatki	16 815 zł
402-04	Usługi obce pozostałe	12 593 zł
401-01	Zużycie Energii Elektrycznej	6 667 zł
Razem		1 137 852 zł

Wyobraźmy sobie, że mianowano Cię Dyrektorem Call Center w międzynarodowym Shared Service Center Grupy Kapitałowej ISLA, który będzie odpowiedzialny za całą usługową działalność sprzedażową i windykacyjną. W związku z presją cenową Grupy Kapitałowej, klauzulami *continuous improvement* zawartymi w umowach SLA co roku obniżającymi ceny usług oraz oczekiwaniami dotyczącymi jakości procesów usługowych zarząd firmy postawił przed Tobą ambitne zadanie: corocznego obniżania kosztów realizowanych kontraktów usługowych o 3%.

Na podstawie raportu kosztów rodzajowych (tabela 11), jakie podejmiesz trzy przykładowe decyzje, aby obniżyć koszty działu:

Twoja decyzja nr 1:

.....

Twoja decyzja nr 2:

.....

Twoja decyzja nr 3:

.....

Analiza otrzymanego z działu controllingu raportu o kosztach rodzajowych poniesionych w Dziale Call Center sprawia, że często wskazywanymi przez menedżerów potencjalnymi propozycjami obniżenia kosztów są:

- zwolnienia pracowników lub obniżenie kosztów ich wynagrodzeń,
- zmiana stałego zatrudniania na wykorzystanie pracy tymczasowej,
- eliminowanie dodatkowych świadczeń dla pracowników,
- zwiększenie skali outsourcingu,
- renegocjacji kosztów powierzchni,
- przeniesienie biur do tańszych lokalizacji.

Przedstawianie informacji kosztowej w ujęciu kosztów rodzajowych skłania menedżerów do myślenia w kategoriach cięcia kosztów, a nie w kategoriach usprawnień i „optymalizacji” działalności usługowej.

Zadajmy sobie również pytanie: Jaki jest poziom kosztów niewykorzystanych zasobów usługowych Działu Call Center? Pytanie to jest ważne, aby uniknąć ryzyka spirali śmierci kosztów stałych i próby nieuzasadnionego przeniesienia tych kosztów na ceny sprzedawanych kontraktów usługowych. Informacja kosztowa przedstawiona wyłącznie w ujęciu pozycji kosztów rodzajowych znacznie utrudnia kalkulację kosztów niewykorzystanych zasobów usługowych. Weźmy dla przykładu konto wynagrodzenia (398 148 zł). Na koncie tym ewidencjonowane są koszty różnych zespołów pracowniczych (telemarketerów sprzedażowych, telemarketerów windykacyjnych, liderów telemarketingu, dyrektora call center itd.), z których każdy może być wykorzystywany w innym stopniu. Wyznaczenie kosztów niewykorzystanych zasobów na poziomie całego konta wynagrodzenia jest trudne do wykonania i często skutkuje tym, że przedsiębiorstwa zaniechują wyodrębniania kosztów niewykorzystanych zasobów. Brak wyodrębniania kosztów niewykorzystanych zasobów zwiększa ryzyko spirali śmierci kosztów stałych skutkujące zawyżaniem kosztów realizacji kontraktów usługowych, co może przekładać się na zawyżanie cen sprzedaży usług i zagrozić rozwojowi Shared Service Center.

Kolejny problem, jaki powinniśmy podnieść to: Jak w wiarygodny i przyczynowo-skutkowy sposób rozliczyć koszty rodzajowe działu do realizowanych kontraktów usługowych, mając na uwadze różne zakresy świadczonych usług w tych kontraktach? Ponownie układ rodzajowy kosztów nie przychodzi z pomocą. Częstą praktyką przy rozliczaniu kosztów działalności usługowej do kontraktów usługowych jest wykorzystanie narzutu tych kosztów na przychód uzyskany z tych kontraktów, co powszechnie stosowane jest w tradycyjnych rachunkach kosztów. Koszty działalności usługowej rozliczane są arbitralnie

i nie ma w efekcie odzwierciedlenia kosztów świadczenia różnego zakresu usług w tych kontraktach. Każdy menedżer i pracownik Shared Service Center zakwestionuje takie arbitralne rozliczanie kosztów i wskaże, że faktycznie jest więcej czynników różnicujących koszt realizacji kontraktów usługowych niż przychód (np. liczba wykonywanych usług różnych rodzajów, zakres tych usług, stopień automatyzacji tych usług, itp.).

Układ procesowy kosztów działalności usługowej

Rachunkiem kosztów, który również adresuje problem zwiększenia precyzji kalkulacji kosztów kontraktów usługowych oraz dostarczenie zarządzającym informacji wspierających doskonalenie procesów usługowych, jest rachunek kosztów działań (*activity based costing*) oraz jego odmiana rachunek kosztów działań sterowany czasem (*time-driven ABC*). Cechą charakterystyczną tego rachunku kosztów jest ujmowanie kosztów w ujęciu procesowym oraz wykorzystanie czasów standardowych do rozliczeń i kalkulacji kosztów.

Tabela 12 przedstawia szczegółowe, jednorodnie działania wyodrębnione w procesach usługowych Działu Call Center. Wyodrębnione zostały działania sprzedażowe, takie jak: telemarketing sprzedażowy (355 749 zł), telemarketingowe badania ankietowe (175 138 zł), opracowywanie skryptów telemarketingowych (109 461 zł), opracowywanie raportów telemarketingowych (7 662 zł), wyjaśnianie reklamacji (5 473 zł) oraz działania windykacyjne, jak: telemarketing windykacyjny (240 815 zł), opracowywanie skryptów windykacyjnych (87 569 zł), przygotowanie wezwań do zapłaty (65 677 zł), przygotowanie pism procesowych (32 838 zł), opracowywanie raportów windykacyjnych (14 230 zł).

Różnica pomiędzy całkowitymi kosztami rodzajowym (1 137 852 zł – tabela 11) a całkowitymi kosztami działań usługowych (1 094 613 zł – tabela 12) wynika z wyodrębnionych z kalkulacji kosztów niewykorzystanych zdolności usługowych zasobów call center. Koszty niewykorzystanych zasobów usługowych nie są rozliczane do działań (operacji) usługowych.

Tabela 12. Koszty działań (operacji) usługowych w dziale call center

DZIAŁ CALL CENTER (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. Jedn.	Odch. (R/R)
D.01	Telemarketing Sprzedażowy	355 749 zł	70 000	roz.m.	5,08 zł	101,59%
D.02	Telemarketing Widnykacyjny	240 815 zł	40 000	roz.m.	6,02 zł	99,34%
D.03	Telemarketingowe Badania Ankietowe	175 138 zł	12 000	bad.	14,59 zł	108,37%
D.04	Opracowywanie Skryptów Telemarketingowych	109 461 zł	700	skr.	156,37 zł	108,37%
D.05	Opracowywanie Skryptów Windykacyjnych	87 569 zł	400	skr.	218,92 zł	94,82%
D.06	Przygotowywanie Wezwań do Zapłaty	65 677 zł	200	wezw.	328,38 zł	103,44%
D.07	Przygotowywanie Pism Procesowych	32 838 zł	120	pism	273,65 zł	86,20%
D.08	Opracowywanie Raportów Windykacyjnych	14 230 zł	60	rap.	237,17 zł	117,40%
D.09	Opracowywanie Raportów Telemarketingowych	7 662 zł	140	rap.	54,73 zł	142,23%
D.10	Wyjaśnianie Reklamacji Telemarketingowych	5 473 zł	12	rekl.	456,09 zł	94,82%
Razem		1 094 613 zł				

Informacja kosztowa uzupełniona jest również o wielkości operacyjne dotyczące skali wykonywanych działań usługowych. W przypadku działania: telemarketing sprzedażowy

wykonano 70 000 rozmów telefonicznych, co przekłada się na koszt jednostkowy tego rodzaju usługi w wysokości 5,08 zł/rozmowę. Co więcej, koszt ten stanowi 101,59% kosztu poniesionego w poprzednim roku. Zwiększenie kosztu może być efektem pogorszenia organizacji prac call center i wydłużenia/przekraczania czasów rozmów. Z kolei przykład działania opracowywania skryptów windykacyjnych pokazuje, że koszt opracowania jednego skryptu wynosi 218,92 zł i znacząco się obniżył (94,82%) w stosunku do poprzedniego roku. Jeżeli celem zarządczym było utrzymanie kosztu jednostkowego tego działania na poziomie z poprzedniego roku, to cel ten został osiągnięty. Najbardziej korzystne zwiększenie efektywności procesu uzyskano w przypadku przygotowywania pism procesowych (86,2% rok do roku), co mogło być efektem skutecznie zrealizowanych projektów usprawnień nastawionych na usprawnienie i automatyzację tego procesu. Zaprezentowane podejście do prezentowania informacji o kosztach działań działu call center daje pełen wgląd w procesy operacyjne realizowane w tym dziale.

Ponownie spróbujmy ocenić przydatność, tym razem informacji o kosztach działań, z dwóch perspektyw:

- Jak informacja kosztowa wspiera doskonalenie i usprawnienia procesów usługowych?
- Jak w sposób przyczynowo-skutkowy i wiarygodny rozliczyć koszty tego działu do realizowanych kontraktów usługowych, mając na uwadze różne zakresy świadczonych usług w tych kontraktach?

Przypomnijmy, że właśnie mianowano Cię Dyrektorem Call Center w międzynarodowym Shared Service Center Grupy Kapitałowej ISLA. Postawiono przed Tobą ambitne zadanie: corocznego obniżania kosztów realizowanych kontraktów usługowych o 3%. Patrząc tym razem na raport kosztów działań (tabela 12), jakie podejmiesz trzy przykładowe decyzje, aby obniżyć koszty:

Twoja decyzja nr 1:

.....

Twoja decyzja nr 2:

.....

Twoja decyzja nr 3:

.....

Analiza otrzymanego z działu controllingu raportu o kosztach działań (operacji) usługowych Działu Call Center sprawia, że często wskazywanymi przez menedżerów potencjalnymi propozycjami obniżenia kosztów są:

- poprawienie skryptów telemarketingowych celem zwiększenia skuteczności rozmów i skrócenia ich czasów,

- automatyzacja i informatyzacja procesów usługowych celem zmniejszenia pracochłonności,
- automatyzacja nawiązywania połączeń celem wyeliminowania czasu oczekiwania telemarketera na połączenie,
- wprowadzanie efektywnych metod zapisywania i odczytywania treści rozmów celem skrócenia czynności po i przed rozmową telemarketingową,
- poprawienie organizacji pracy.

Prezentowanie informacji kosztowej w ujęciu działań i procesów usługowych sprawia, że menedżerowie w sposób automatyczny kierują się do myślenia w kategoriach usprawnień i optymalizacji działalności usługowej. Oznacza to, że informacja ta, w porównaniu do kosztów rodzajowych, istotnie kieruje i wspiera organizacje w osiągnięciu doskonałości operacyjnej w obszarze działalności usługowej.

Informacja o kosztach poszczególnych działań usługowych może służyć również do wyznaczania priorytetów w podejmowaniu wysiłków menedżerskich dotyczących wyboru projektów, których celem jest usprawnianie i optymalizacja działalności usługowej. Ponadto wysokość kosztów działań pozwala wstępnie określić opłacalność oraz oszacować zwrot z realizacji tych projektów.

Procesowe ujęcie kosztów pozwala też lepiej przypisać koszty poszczególnych działań usługowych do konkretnych kontraktów usługowych. Jeżeli celem jest odzwierciedlenie zróżnicowanej kosztochłonności realizacji kontraktów usługowych wynikającej z różnego zakresu świadczonych usług w tych kontraktach, to informacja o kosztach działań wyraźnie pokazuje to zróżnicowanie i pozwala bardziej poprawnie i wiarygodnie przypisywać koszty do odpowiednich kontraktów usługowych.

Procesowe ujęcie kosztów, jakie zapewnia rachunek kosztów działań, istotnie podnosi walory interpretacyjne informacji wynikowej, dostarczając informacje zarządcze wspierające doskonalenie i usprawnianie procesów usługowych oraz zarządzanie portfelem realizowanych kontraktów usługowych.

Od rodzajowego do procesowego rachunku kosztów działalności usługowej

Aby informacja o kosztach działań usługowych mogła inicjować usprawnienia, optymalizacje oraz pomiary efektów tych inicjatyw, musi być przygotowywana w sposób wiarygodny. Problem rozliczenia kosztów rodzajowych do działań usługowych prezentuje rysunek 8.

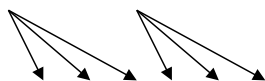
Próby wiarygodnego i przyczynowo-skutkowego rozliczania pozycji kosztów rodzajowych do działań usługowych ponownie pokazują na małą przydatność tego sposobu ujmowania kosztów. Jakim nośnikiem (kluczem podziałowym) rozliczyć koszty usług obcych (serwisowych) na operacje usługowe? Jakim nośnikiem rozliczyć koszty leasingu i amortyzacji? Jakim nośnikiem rozliczyć koszty wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych, jeżeli na tych kontaktach ujmowane są koszty różnych grup pracowniczych (telemarketerów sprzedażowych, telemarketerów windykacyjnych, liderów telemarketingu, dyrektora call center itd.)?

2. Istota i zastosowania zasobowo-procesowego rachunku kosztów

Rysunek 8. Od kosztów rodzajowych do działań usługowych działu call center

MPK 540 DZIAŁ CALL CENTER (KOSZTY RODZAJOWE)		
numer konta rodzajowego	nazwa konta rodzajowego	Koszt
404-01	Wynagrodzenia	398 148 zł
402-03	Usługi obce - outsourcing	240 741 zł
405-01	Świadczenia na rzecz pracowników	166 667 zł
402-02	Czynsze i dzierżawy	68 148 zł
402-04	Leasing	62 963 zł
400-01	Amortyzacja	59 259 zł
401-02	Zużycie materiałów	51 407 zł
409-01	Pozostałe koszty rodzajowe	32 222 zł
402-01	Usługi obce – serwisowe	22 222 zł
403-03	Podatki	16 815 zł
402-04	Usługi obce pozostałe	12 593 zł
401-01	Zużycie Energii Elektrycznej	6 667 zł
Razem		1 137 852 zł

Jak prawidłowo rozliczyć koszty rodzajowe na działania?



DZIAŁ CALL CENTER (DZIAŁANIA / OPERACJE)						
Indeks działania / operacji	Nazwa działania / operacji	Koszt	Wielkość	j.m.	Koszt. Jedn.	Odc. (R/R)
D.01	Telemarketing Sprzedażowy	355 749 zł	70 000	roz.	5,08 zł	101,59%
D.02	Telemarketing Widnykacyjny	240 815 zł	40 000	roz.	6,02 zł	99,34%
D.03	Telemarketingowe Badania Ankiety	175 138 zł	12 000	bad.	14,59 zł	108,37%
D.04	Opracowywanie Skryptów Telemarketingowych	109 461 zł	700	skr.	156,37 zł	108,37%
D.05	Opracowywanie Skryptów Windykacyjnych	87 569 zł	400	skr.	218,92 zł	94,82%
D.06	Przygotowywanie Wezwań do Zapłaty	65 677 zł	200	wez.	328,38 zł	103,44%
D.07	Przygotowywanie Pism Procesowych	32 838 zł	120	pism	273,65 zł	86,20%
D.08	Opracowywanie Raportów Windykacyjnych	14 230 zł	60	rap.	237,17 zł	117,40%
D.09	Opracowywanie Raportów Telemarketingowych	7 662 zł	140	rap.	54,73 zł	142,23%
D.10	Wyjaśnianie Reklamacji Telemarketingowych	5 473 zł	12	rekl.	456,09 zł	94,82%
Razem		1 094 613 zł				

Ujęcie rodzajowe kosztów jest jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzeń wdrażania rachunku kosztów działań, które skutkuje niską jakością wdrożeń tego rachunku kosztów i niechęcią jego wykorzystywania w zarządzaniu kosztami działalności usługowej. Trudności ze znalezieniem wiarygodnych nośników kosztów dla pozycji kosztów rodzajowych sprawiają, że często przyjmowane są umowne, procentowe, szacunkowe klucze podziałowe rozliczające koszty do działań usługowych. W rezultacie obliczone koszty działań mają charakter szacunkowy, przybliżony, co pozwala na łatwe podważanie wiarygodności wyników kalkulacji i w efekcie uniemożliwia wykorzystanie tych wyników w precyzyjnym wyznaczaniu celów zarządczych i mierzeniu ich wykonania.

Poszukując rozwiązania tego problemu, spróbujmy jednak podjąć próbę prawidłowego rozliczenia np. kosztów wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych na poszczególne operacje usługowe. Jaki nośnik kosztu, klucz podziałowy powinno się zastosować do rozliczenia tych kosztów? Nawet pobieżna analiza rysunku wskazuje, że we wszystkich operacjach usługowych biorą udział zespoły pracownicze, których koszty ujmowane są na kontach wynagrodzeń i świadczeń. Dłuższe zastanowienie pozwala na odkrycie rozwiązania. Aby

poprawnie rozliczyć koszty wynagrodzeń i świadczeń do poszczególnych operacji usługowych, to najpierw koszty te powinny zostać rozdzielone na poszczególne jednorodnie zespoły pracownicze (zasoby), a dopiero potem rozliczane do poszczególnych operacji usługowych wykonywanych przez te zespoły. Oznacza to, że pomiędzy układem rodzajowym a układem procesowym kosztów musi pojawić się trzeci: układ zasobowy kosztów.

Układ zasobowy kosztów działalności usługowej

Układ zasobowy kosztów to cecha charakterystyczna niemieckiego *Grenzplankostenrechnung* (GPK). Rachunek ten zakłada wyodrębnianie wielu jednorodnych centrów kosztów zasobów ukierunkowanych na dostarczenie zarządzającym szczegółowej informacji na temat kosztów i wykorzystania posiadanych zasobów usługowych.

Przykład centrów kosztów zasobów wyodrębnionych dla Działu Call Center przedsiębiorstwa usługowego przedstawia tabela 13. W tabeli wyraźnie wskazano, że zamiast tradycyjnie wyodrębnianego jednego centrum kosztu dla całego działu call center, wyodrębniono szczegółowe centra kosztów dla jednorodnych zasobów. Centra kosztów zdefiniowane zostały dla zespołów pracowniczych (telemarketerów sprzedażowych – 267 360 zł, telemarketerów windykacyjnych – 198 138 zł, liderów telemarketingu – 79 650 zł, dyrektora call center – 34 136 zł), usług outsourcingowych (usługi sprzedażowe telemarketingowe – 170 678 zł), stanowisk telemarketingowych (stanowiska komputerowe stacjonarne – 68 271 zł, boksy telemarketingowe – 49 514 zł, zestawy telefoniczne – 46 714 zł, stanowiska komputerowe terminalowe – 43 025 zł), systemów informatycznych (system TELE-TET – 55 203 zł, system WINDYKACJA – 28 446 zł), oraz budynków (powierzchnia biurowa – 56 893 zł) itd.

Tabela 13. Koszty zasobów usługowych w dziale call center

MPK 540 DZIAŁ CALL CENTER (ZASOBY)							
Indeks centrum kosztu zasobu	Nazwa centrum kosztu zasobu	Koszt	Wielkość zużycia (wykorz.)	j.m.	Koszt. jedn.	% wykorzyst.	
540-01	Zespół Telemarketerów Sprzedażowych	267 360 zł	14 000	rbh	19,10 zł	82,35%	
540-02	Zespół Telemarketerów Windykacyjnych	198 138 zł	7 900	rbh	25,08 zł	87,78%	
540-03	Usługi Telemarketingowe - Sprzedaż	170 678 zł	4 200	rbh	40,64 zł	100,00%	
540-04	Zespół Liderów Telemarketingu	79 650 zł	1 770	rbh	45,00 zł	98,33%	
540-05	Stanowiska Komputerowe Stacjonarne	68 271 zł	150	szt.	455,14 zł	75,00%	
540-06	Powierzchnia Biurowa	56 893 zł	1 200	m ²	47,41 zł	66,67%	
540-07	System informatyczny TELE-TET	55 203 zł	250	lic.	220,81 zł	83,33%	
540-08	Boksy Telemarketingowe	49 514 zł	250	szt.	198,06 zł	83,33%	
540-09	Zestawy Telefoniczne	46 714 zł	400	szt.	116,79 zł	100,00%	
540-10	Stanowiska Komputerowe Terminalowe	43 025 zł	100	szt.	430,25 zł	84,75%	
540-11	Pozostałe zasoby	39 825 zł	300	etaty	132,75 zł	100,00%	
540-12	Dyrektor Call Center	34 136 zł	200	rbh	170,68 zł	100,00%	
540-13	System informatyczny WINDYKACJA	28 446 zł	100	lic.	284,46 zł	84,75%	
Razem		1 137 852 zł					

Informacja kosztowa uzupełniona jest również o wielkości operacyjne dotyczące wielkości zużycia (wykorzystania) zasobów usługowych. W przypadku zespołu telemarketerów sprzedażowych wykorzystano 14 000 rbh w wykonywanych przez nich operacjach

usługowych (82,35% wykorzystania zespołu). Stawka kosztowa w przeliczeniu na roboczogodzinę tej grupy pracowników wynosi 19,1 zł i może stanowić cel kosztowy do osiągnięcia przez menedżerów. W przypadku systemu informatycznego TELETET zaraportowane jego wykorzystanie wyniosło 250 licencji, stawka za licencję to 220,81 zł a stopień wykorzystania systemu to 83,33%. Stopień wykorzystania zasobów również może stanowić cel dla zarządzających obszarem działalności usługowej.

Informacja o stopniu wykorzystania zasobu w powiązaniu z informacją o kosztach stałych danego zasobu pozwoli w łatwy sposób wyznaczyć poziom kosztów niewykorzystanych zasobów usługowych. Koszty niewykorzystanych zasobów mogą zostać wykluczone z kalkulacji kosztów realizacji kontraktów usługowych.

Podjęcie stosowane w GPK do definiowania centrów kosztów pozwala na szybkie uzyskiwanie informacji o kosztach całkowitych i jednostkowych zasobów usługowych i wykorzystaniu tych informacji do kalkulacji kosztów działań usługowych oraz kosztów realizacji kontraktów usługowych. Ponadto podejście to pozwala na wyodrębnianie kosztów niewykorzystanych zasobów usługowych na poziomie szczegółowo zdefiniowanych, jednorodnych zasobów i stanowi doskonałą podstawę do planowania i monitorowania kosztów wykorzystania posiadanego potencjału usługowego.

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów (ZPRK) w działalności usługowej

Istotą zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK) jest powiązanie zasobowego (GPK) i procesowego (ABC) ujęcia kosztów w ramach jednego zaawansowanego, zarządczego rachunku kosztów. Rysunek 9 prezentuje istotę koncepcji ZPRK dla Działu Call Center, gdzie pokazano jak od kosztów rodzajowych, poprzez zasoby i procesy usługowe przyczynowo-skutkowo rozliczane są koszty do poszczególnych kontraktów usługowych. Ponadto istotą zasobowo-procesowego rachunku kosztów jest dostarczenie menedżerom informacji finansowych i operacyjnych wspierających zarządzanie kosztami i wykorzystaniem zasobów oraz kosztami i efektywnością procesów usługowych.

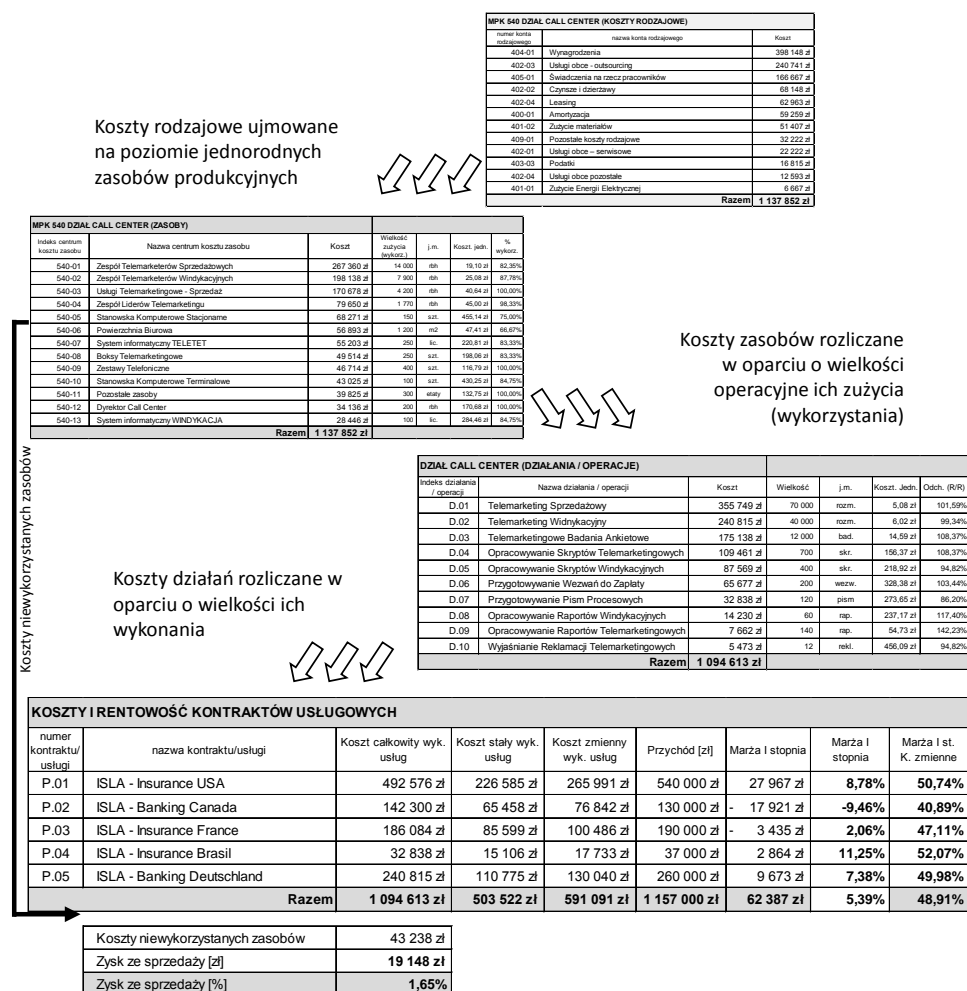
Analizując rysunek od góry pokazano, że poszczególne pozycje kosztów rodzajowych ujmowane są na poziomie jednorodnych zasobów usługowych (centrów kosztów zasobów). Zasoby są pierwszymi obiektami grupowania kosztów, których koszty wyznaczone są w zasobowo-procesowym rachunku kosztów. Dalej na podstawie wielkości operacyjnych zużycia i wykorzystania zasobów kalkulowane są koszty poszczególnych operacji usługowych (sprzedażowych, windykacyjnych, administracyjnych). Koszty niewykorzystanych zasobów nie są rozliczane do działań usługowych i do realizowanych kontraktów usługowych. W sytuacji niepełnego wykorzystania zasobów koszty całkowite zasobów (1 137 852 zł) są wyższe od kosztów całkowitych działań usługowych i realizowanych kontraktów usługowych (1 094 613 zł). Ostatnim krokiem jest rozliczenie kosztów działań (operacji) usługowych do kontraktów usługowych na podstawie wielkości wykonywanych działań na rzecz poszczególnych kontraktów usługowych.

Przedstawiony przykład zasobowo-procesowego rachunku kosztów wskazuje, że koszty realizacji kontraktów usługowych wynikają z wykonanych działań usługowych (telemarketingu sprzedażowego, windykacyjnego, opracowywania skryptów, przygotowania

2.3 Zasobowo-procesowy rachunek kosztów a działalność usługowa

wezwać do zapłaty, opracowania raportów itd.). Z kolei koszty działań (operacji) usługowych wynikają z wykorzystania zasobów usługowych (telemarketerów, stanowisk komputerowych, systemów informatycznych, powierzchni biurowych itd.), na których koszty składają się odpowiednie koszty rodzajowe (wynagrodzenia, świadczenia, amortyzacja, zużycie materiałów, usługi obce itp.). W dolnej części rysunku 9 pokazano, że koszty realizacji kontraktów usługowych na rzecz bankowo-ubezpieczeniowej Grupy Kapitałowej ISLA wynoszą przykładowo: kontrakt ISLA – Insurance USA – 492 576 zł, kontrakt ISLA – Banking Canada – 142 300 zł, kontrakt ISLA – Banking Deutschland – 240 815 zł itd. Koszty realizacji kontraktów usługowych uwzględniają wyłącznie koszty wykorzystanych zasobów.

Rysunek 9. Zasobowo-procesowy rachunek kosztów w dziale call center



Zasobowo-procesowe podejście do kalkulowania kosztów realizacji kontraktów usługowych pozwala odzwierciedlić zróżnicowaną kosztochłonność wynikającą z różnego zakresu świadczonych usług w tych kontraktach.

Zasobowo-procesowy sposób prezentowania informacji o kosztach działalności usługowej jest zgodny ze sposobem patrzenia na organizację przez menedżerów i pracowników działów usługowych. Pracownicy i menedżerowie działalności usługowej doskonale znają posiadane zasoby usługowe (telemarketerów, stanowiska komputerowe, boksy telemarketingowe, systemy informatyczne, powierzchnie biurowe itp.) oraz wykonywane przez te zasoby działania i operacje usługowe (telemarketingu sprzedażowego, windykacyjnego, opracowywania skryptów, przygotowania wezwań do zapłaty, opracowania raportów itd.). Dzięki tej wiedzy informacja kosztowa generowana z ZPRK również jest lepiej zrozumiała oraz efektywniej może zostać włączona do dyskusji dotyczącej optymalizacji i usprawnienia obszaru działalności usługowej. Oznacza to, że zasobowo-procesowe podejście ma szansę być szeroko akceptowane przez menedżerów działalności usługowej i stanowić wspólny język pomiędzy służbami finansowymi a menedżerami operacyjnymi przedsiębiorstw usługowych. Tym samym zasobowo-procesowy rachunek kosztów może stać się prawdziwym źródłem informacji zarządczych i trwale włączyć się we wsparcie procesów zarządczych obszaru działalności usługowej.

W przykładzie pokazano również przychody uzyskane z realizacji poszczególnych kontraktów usługowych, które w porównaniu z kosztami realizacji tych kontraktów pozwalają na wyznaczenie marży I stopnia (marża poziomu produktu/kontraktu). W przypadku kontraktu ISLA – Insurance USA marża I (poziomu produktu/kontraktu) to 8,78%, natomiast w przypadku kontraktu ISLA – Banking Canada jego obsługa jest nieopłacalna i generuje stratę (-9,46%). Całość realizacji kontraktów usługowych jest rentowna i generuje marżę I stopnia w wysokości 62 387 zł (5,39%).

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów rozróżnia również we wszystkich rozliczeniach podział kosztów na koszty stałe i zmienne. Oznacza to, że podział ten dostępny jest zarówno na poziomie poszczególnych zasobów, działań, jak i na poziomie kontraktów usługowych oraz na poziomie całego przedsiębiorstwa. W przedstawionym przykładzie efekt tego podejścia widać w podziale kosztów realizacji poszczególnych kontraktów usługowych na koszty stałe i zmienne. Ponadto podział ten pozwala na wyznaczanie marży liczzonej wyłącznie po kosztach zmiennych, co może mieć znaczenie w podejmowaniu decyzji krótkoterminowych. W dolnej części rysunku 9 widać, że wszystkie kontrakty usługowe są rentowne jeżeli uwzględnić w analizie wyłącznie zmienne koszty ich realizacji.

Zwrócić uwagę należy na rozwiązanie problemu kosztów niewykorzystanych zasobów, które poniesione w wysokości 43 238 zł, przeniesione zostały na wynik finansowy całego przedsiębiorstwa i pozwoliły na wyznaczenie końcowego zysku ze sprzedaży na poziomie 19 148 zł (1,65% rentowności)³⁶. Zaprezentowane podejście pozwala wykluczyć negatywne konsekwencje spirali śmierci kosztów stałych wynikające z nieuzasadnionego zawyżania kosztów i cen sprzedaży usług oraz braku dostępności informacji zarządczej wspierającej zarządzanie poziomem zasobów usługowych i ich wykorzystaniem. Koszty

³⁶ W przykładzie pominięto koszty sprzedaży i zarządu.

niewykorzystanych zasobów przenoszone są na wynik finansowy okresu, w którym zostały faktycznie poniesione.

Struktura zasobowo-procesowego rachunku kosztów oraz założenia towarzyszące ewidencjonowaniu, rozliczaniu, kalkulacji oraz prezentowaniu informacji wynikowej sprawiają, że w obszarze działalności usługowej dostępna jest kompleksowa hurtownia kluczowych informacji finansowych i operacyjnych. Informacje te dotyczą zarówno kosztów oraz rentowności kontraktów usługowych, jak i całości działalności usługowej. Zapewnione są również informacje finansowe i operacyjne dotyczące usługowych procesów sprzedażowych, windykacyjnych i administracyjnych, co stanowi podstawę do podejmowania decyzji o ich usprawnianiu i optymalizacji. Ponadto zawarte są informacje o kosztach, zmienności oraz wykorzystaniu zasobów usługowych, co pozwala na łatwiejsze planowanie i precyzyjną kontrolę ich kosztów oraz efektywne zarządzanie poziomem i wykorzystaniem zasobów.

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów STANDARDOWYCH w działalności usługowej (ZPRK standardowych)

„Optymalny” model działalności usługowej

W nowoczesnych przedsiębiorstwach usługowych, które silnie nastawione są na doskonalenie i usprawnienia, często próbuje się dociec: O ile wyższe byłyby wyniki finansowe lub o ile byłyby niższe koszty przedsiębiorstwa, gdybyśmy prowadzili działalność usługową w sposób „optymalny”? Jakie cele powinniśmy sobie stawiać, aby osiągać doskonałość operacyjną w przyszłości?

Na te pytania odpowiada najbardziej zaawansowany wariant ZPRK, który w niniejszej książce prezentowany jest pod nazwą: ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW STANDARDOWYCH (ZPRK standardowych).

Założmy, że przedsiębiorstwo ISLA SSC S.A., mając na uwadze umowne założenia SLA dotyczące zasad i jakości realizacji kontraktów usługowych, wyznacza „optymalny” model działalności operacyjnej³⁷. Model ten, uwzględniając założenia kontraktowe oraz dostępność posiadanych zasobów usługowych, w najefektywniejszy kosztowo sposób zapewni realizację tych kontraktów. Oznaczać to będzie, że procesy usługowe związane z realizacją kontraktów zostaną zorganizowane w sposób zapewniający doskonałość operacyjną, a działania (operacje) usługowe będą realizowane zgodnie z przyjętym modelem „optymalnego” działania organizacji.

„Optymalne” prowadzenie działalności usługowej zakłada realizację kontraktów dokładnie zgodnie z zapisami kontraktowymi, bez wykonywania jakichkolwiek dodatkowych działań negenerujących wartości dodanej (np. dodatkowych przeróbek, poprawiania, korekt dokumentów, raportów czy zmian projektów) oraz bez jakiegokolwiek nad-

³⁷ Do tego celu mogą zostać wykorzystane np. wielokryterialne modele optymalizacyjne stanowiące przedmiot zainteresowania badań operacyjnych lub ustalenia eksperckie, np. wynikające z koncepcji *lean service*.

miernego (w stosunku do normatywnie ustalonego przez technologów usług) zużycia (wykorzystania) zasobów pracowniczych, materiałowych, systemowych czy powierzchniowych itp.

Koszt standardowy w działalności usługowej

Przedsiębiorstwa usługowe, wykorzystujące wariant ZPRK standardowych, wyznaczają poziom kosztów standardowych ($K^{(S)}$), który zakłada realizację „optymalnego” modelu działalności usługowej. Koszt standardowy obliczany jest zarówno na poziomie zasobów, działań usługowych jak i realizowanych kontraktów (usług). Koszt ten pokazuje, jakie koszty powinny zostać poniesione przy założeniu, że: (1) działalność usługowa prowadzona jest w sposób uznany przez zarządzających za „optymalny”, (2) jednostkowe zużycie (wykorzystanie) zasobów jest zgodne z wyznaczonymi przez technologów standardami ich zużycia (wykorzystania) oraz (3) nie są przekroczone zaplanowane w budżecie stawki stałe i zmienne zużycia (wykorzystania) zasobów usługowych – przedsiębiorstwo osiąga doskonałość operacyjną działalności usługowej.

Tabela 14 pokazuje raport wyniku finansowego ISLA SSC S.A. wykonanego z wykorzystaniem założeń ZPRK standardowych.

Gdyby działalność operacyjna związana z realizacją kontraktów usługowych była prowadzona przez ISLA SSC w sposób uznany przez zarządzających za „optymalny” to koszty całkowite związane z realizacją kontraktów usługowych powinny wynieść 1 069 613 zł (koszt standardowy), a zysk ze sprzedaży kontraktów usługowych powinien osiągnąć poziom 87 387 zł (7,55% rentowność, marża I stopnia liczona po kosztach standardowych³⁸).

Tabela 14. Analiza wyniku finansowego ISLA SSC S.A. z wykorzystaniem założeń ZPRK standardowych

KONTRAKTY USŁUGOWE ISLA SSC S.A.											
ZPRK standardowych	KOSZT STANDARDOWY		KOSZT AUTORYZOWANY			KOSZT PLANOWANY			KOSZT RZECZYWISTY / WYKORZYSTANY		
	Koszt/marża	Marża %	Odch. autoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. nieautoryz. zużycia zasobów	Koszt/marża	Marża %	Odch. cen. kosztów (wykorz.)	Koszt/marża	Marża %
Przychody ze sprzedaży	1 157 000 zł										
Koszty Poziomu Produktu	1 069 613 zł		50 000 zł	1 019 613 zł		50 000 zł	1 069 613 zł		25 000 zł	1 094 613 zł	
Marża I stopnia - (Marża poziomu Produktu)	87 387 zł	7,55%		137 387 zł	11,87%		87 387 zł	7,55%		62 387 zł	5,39%
Koszty niewykorzystanych zasobów										43 238 zł	
Koszty całkowite										1 137 852 zł	1,65%
Zysk ze sprzedaży										19 148 zł	

³⁸ W koncepcji ZPRK do wielostopniowego prezentowania rentowności wykorzystywana jest koncepcja pięciu podstawowych poziomów kosztów (PPPK). Koszty związane ze świadczeniem usług prezentowane są na I poziomie marży pokrycia kosztów.

Różnica pomiędzy kosztami standardowymi i wyznaczonym w oparciu o nie zyskiem ze sprzedaży a kosztem rzeczywistym (1 137 852 zł) i rzeczywistym zyskiem (19 148 zł, 1,65% rentowności) stanowi szerokie pole do interpretacji i dostarcza informacji wspierających osiągnięcie doskonałości operacyjnej przedsiębiorstwa.

Cztery cele szczegółowe w działalności usługowej

Ponadto wyznaczony koszt standardowy stanowi cel finansowy do osiągnięcia przez menedżerów, który może zostać przełożony na cztery szczegółowe cele operacyjne:

- Cel I: Prowadzenie działalności usługowej w sposób uznany przez menedżerów za „optymalny” (np. realizacja kontraktów dokładnie zgodnie z zapisami kontraktowymi, bez wykonywania jakichkolwiek dodatkowych przeróbek, poprawiania, korekt dokumentów, raportów czy projektów itp.).
- Cel II: Zapewnienie, aby rzeczywiste zużycie (wydajność) zasobów usługowych było zgodne lub mniejsze od ustalonych przez technologów standardów wydajności zasobów (pracowników, systemów, itp.) w operacjach usługowych.
- Cel III: Zapewnienie, aby rzeczywiste stawki kosztowe zużycia (utrzymania) zasobów usługowych (pracowników, systemów, materiałów, budynków, itp.) były zgodne lub niższe od zaplanowanych stawek w budżecie.
- Cel IV: Wyeliminowanie lub „sprzedaż” niewykorzystanych zasobów usługowych.

Nieosiągnięcie wyżej wymienionych celów przekłada się na konsekwencje finansowe, które zwiększają poziom rzeczywistcie poniesionych kosztów działalności usługowej.

Aby koszty faktycznie poniesione (rzeczywiste całkowite) były równe kosztowi standardowemu, zarządzający obszarem działalności usługowej powinni dążyć do wykonania wszystkich czterech operacyjnych celów szczegółowych wymienionych wyżej.

Koszt autoryzowany w działalności usługowej

Konsekwencje finansowe będące efektem realizacji działalności operacyjnej w sposób odbiegający od uznanego przez zarządzających za „optymalny” wyznaczają odchylenia autoryzowanego zużycia (wykorzystania) zasobów. Odchylenia te w przypadku ISLA SSC były korzystne (ujemne) i wyniosły -50 000 zł (tabela 14). Odchylenia „autoryzowane” w tym sensie, że uznane za uzasadnione do poniesienia mając na uwadze rzeczywistą skalę operacji usługowych (np. dodatkowe przeróbki, korekty dokumentów itp.), ale zakładają zużycie jednostkowe zasobów w tych operacjach zgodne z ustalonymi przez technologów normatywami. Oznacza to, że odchylenia autoryzowanego zużycia pokazują konsekwencje finansowe wynikające wyłącznie ze zmiany modelu działalności operacyjnej w stosunku do modelu „optymalnego”.

Odchylenia autoryzowanego zużycia (wykorzystania) zasobów razem z kosztem standardowym wyznaczają poziom kosztu autoryzowanego ($K^{(A)}$), który w przypadku ISLA SSC wynosi 1 019 613 zł. Koszt autoryzowany wyznacza uzasadniony do poniesienia poziom kosztów działalności usługowej, który zakłada: (1) rzeczywistcie wykonany poziom

działań usługowych, ale (2) jednostkowe zużycie (wykorzystanie) zasobów zgodne z wyznaczonymi przez technologów standardami ich zużycia (wykorzystania) oraz (3) zaplanowane w budżecie stawki stałe i zmienne zużycia (wykorzystania) zasobów usługowych.

Zmniejszenie kosztów wynikające z prowadzenia działalności usługowej w sposób lepszy niż zakładano w ISLA SSC zwiększa zysk ze sprzedaży kontraktów usługowych (w stosunku do zysku liczonego po kosztach standardowych) do poziomu 137 387 zł (11,87% rentowność, marża I stopnia liczona po kosztach autoryzowanych).

W zaprezentowanym przykładzie pokazano, że cel I rozumiany jako prowadzenie działalności usługowej w sposób uznany przez menedżerów za „optymalny” został osiągnięty nawet w większym stopniu niż zakładano.

Koszt planowany w działalności usługowej

Konsekwencje finansowe będące efektem większego rzeczywistego zużycia zasobów w operacjach usługowych, w stosunku do ustalonego przez technologów normatywnego ich zużycia, wyznaczają odchylenia nieautoryzowanego zużycia (wydajności) zasobów. Odchylenia te w przypadku ISLA SSC były niekorzystne i wyniosły 50 000 zł (tabela 14).

Odchylenia „nieautoryzowane” w tym sensie, że pokazują spadek wydajności zasobów (np. pracowników, systemów, materiałów) w operacjach usługowych. Oznacza to, że odchylenia nieautoryzowanego zużycia pokazują konsekwencje finansowe wynikające wyłącznie ze zmiany zużycia (wydajności) zasobów (np. pracowników, systemów, materiałów, itp.) w stosunku do normatywów zużycia wyznaczonych przez technologów.

Odchylenia nieautoryzowanego zużycia (wydajności) zasobów razem z kosztem autoryzowanym wyznaczają poziom kosztu planowanego ($K^{(P)}$), który w przypadku ISLA SSC wynosi 1 069 613 zł. Koszt planowany wyznacza uzasadniony do poniesienia poziom kosztów działalności usługowej, który zakłada: (1) rzeczywiście wykonany poziom działań usługowych, (2) rzeczywiste zużycie (wykorzystanie) zasobów oraz (3) zaplanowane w budżecie stawki stałe i zmienne zużycia (wykorzystania) zasobów usługowych.

Zwiększenie kosztów wynikające ze zmiany zużycia (wydajności) zasobów, w stosunku do normatywów technologicznych, zmniejsza zysk ze sprzedaży kontraktów usługowych ISLA SSC (w stosunku do zysku liczonego po kosztach autoryzowanych) do poziomu 87 387 zł (7,55% rentowność, marża I stopnia liczona po kosztach planowanych).

Przykład pokazuje, że cel II polegający na zapewnieniu, aby rzeczywiste zużycie (wydajność) zasobów usługowych było zgodne lub mniejsze od ustalonych przez technologów standardów nie został osiągnięty.

Koszt rzeczywisty wykorzystany w działalności usługowej

Konsekwencje finansowe będące efektem zmiany kosztów jednostkowych utrzymania zasobów (np. pracowników, systemów, materiałów, budynków, mediów itp.), w stosunku

do zaplanowanych w budżecie stawek ich zużycia (wykorzystania), wyznaczają odchylenia cenowe kosztów. Odchylenia te w przypadku ISLA SSC były niekorzystne i wyniosły 25 000 zł (tabela 14)³⁹.

Odchylenia cenowe kosztów pokazują konsekwencje finansowe wynikające wyłącznie z różnicy rzeczywiście poniesionych kosztów jednostkowych w stosunku do stawek ustalonych jako cel zarządcy w budżecie. Odchylenia cenowe razem z kosztem planowanym wyznaczają poziom kosztu rzeczywistego wykorzystanego ($K_W^{(R)}$)⁴⁰, który w przypadku ISLA SSC wynosi 1 094 613 zł. Koszt rzeczywisty wykorzystany wyznacza uzasadniony do poniesienia poziom kosztów działalności usługowej, który zakłada: (1) rzeczywiście wykonany poziom działań usługowych, (2) rzeczywiste zużycie (wykorzystanie) zasobów usługowych oraz (3) rzeczywiste stawki stałe i zmienne zużycia (wykorzystania) tych zasobów.

Zwiększenie kosztów wynikające ze zmiany kosztów jednostkowych zasobów, w stosunku do budżetu, zmniejsza zysk ze sprzedaży kontraktów usługowych ISLA SSC (w stosunku do zysku liczonego po kosztach planowanych) do poziomu 62 387 zł (5,39% rentowność, marża I stopnia liczona po kosztach rzeczywistych wykorzystanych).

W przykładzie pokazano, że cel III polegający na zapewnieniu, aby rzeczywiste stawki kosztowe zużycia (utrzymania) zasobów usługowych były zgodne lub niższe od zaplanowanych stawek w budżecie, nie został zrealizowany.

Podkreślić należy, że poszczególne wartości kosztów (standardowych, autoryzowanych, planowanych i rzeczywistych) wyznaczane są w ZPRK również ze szczegółowością do poszczególnych kontraktów usługowych oraz wykonywanych na ich rzecz działań i zużywanych (wykorzystanych) w tych działaniach zasobów⁴¹. Tabela 15 przedstawia koszty rzeczywiste wykorzystane (stałe i zmienne) oraz marże pokrycia dla poszczególnych kontraktów usługowych ISLA SSC S.A.

Tabela 15. Koszty rzeczywiste wykorzystane i marża pokrycia dla poszczególnych kontraktów usługowych ISLA SSC S.A.

KOSZTY I RENTOWOŚĆ KONTRAKTÓW USŁUGOWYCH									
numer kontraktu/ usługi	nazwa kontraktu/usługi	Koszt całkowity wyk. usług	Koszt stały wyk. usług	Koszt zmienny wyk. usług	Przychód [zł]	Marża I stopnia	Marża I stopnia	Marża I st. K. zmienne	
P.01	ISLA - Insurance USA	492 576 zł	226 585 zł	265 991 zł	540 000 zł	27 967 zł	8,78%	50,74%	
P.02	ISLA - Banking Canada	142 300 zł	65 458 zł	76 842 zł	130 000 zł	- 17 921 zł	-9,46%	40,89%	
P.03	ISLA - Insurance France	186 084 zł	85 599 zł	100 486 zł	190 000 zł	- 3 435 zł	2,06%	47,11%	
P.04	ISLA - Insurance Brasil	32 838 zł	15 106 zł	17 733 zł	37 000 zł	2 864 zł	11,25%	52,07%	
P.05	ISLA - Banking Deutschland	240 815 zł	110 775 zł	130 040 zł	260 000 zł	9 673 zł	7,38%	49,98%	
Razem		1 094 613 zł	503 522 zł	591 091 zł	1 157 000 zł	62 387 zł	5,39%	48,91%	

Zapewnienie informacji finansowych i operacyjnych z taką szczegółowością (tj. do poszczególnych kontraktów usługowych, a dalej – działań i zasobów) znacząco zwiększa możliwości wykorzystania ZPRK do wyznaczania szczegółowych celów, monitorowania

³⁹ W dalszej części książki pokazane będzie, że odchylenia cenowe rozdzielane są na odchylenia przypadające na wykorzystaną i niewykorzystaną część zasobów.

⁴⁰ Koszt rzeczywisty wykorzystany nie zawiera kosztów niewykorzystanych zasobów.

⁴¹ Przykłady wyznaczania kosztów standardowych, autoryzowanych, planowanych i rzeczywistych działań i zasobów usługowych zostaną zaprezentowane w dalszych rozdziałach książki.

ich wykonania oraz ukierunkowywania przedsiębiorstw usługowych na osiągnięcie doskonałości operacyjnej.

Koszt rzeczywisty całkowity w działalności usługowej

Konsekwencje finansowe wynikające z posiadania nadmiernej (ale możliwej do zaangażowania lub sprzedaży) dostępności zasobów usługowych pokazują koszty niewykorzystanych zasobów. Koszty te w przypadku ISLA SSC wyniosły 43 238 zł (tabela 14) i wynikają z niepełnego wykorzystania zespołów pracowniczych, systemów i budynków⁴². Cel IV dotyczący wyeliminowania lub „sprzedaży” niewykorzystanych zasobów usługowych nie został osiągnięty.

Koszty niewykorzystanych zasobów razem z kosztem rzeczywistym wykorzystanym wyznaczają poziom kosztu rzeczywistego całkowitego ($K^{(R)}$), który w przypadku ISLA SSC wynosi 1 137 852 zł. Koszt rzeczywisty całkowity to faktycznie poniesiony koszt związany z prowadzoną działalnością usługową.

Zwiększenie kosztów wynikające z niepełnego wykorzystania zasobów zmniejsza zysk ze sprzedaży realizowany przez ISLA SSC (w stosunku do zysku liczonego po kosztach rzeczywistych wykorzystanych) do poziomu 19 148 zł (1,65% rentowność, zysk ze sprzedaży liczony po kosztach rzeczywistych całkowitych).

ZPRK a doskonałość operacyjna w działalności usługowej

Zaprezentowany przykład pokazał, że menedżerowie ISLA SSC osiągnęli a nawet korzystnie przekroczyli cel dotyczący (I) prowadzenia działalności usługowej sposób uznany za optymalny. Nie zrealizowali natomiast trzech operacyjnych celów szczegółowych dotyczących: (II) nieprzekraczania normatywnego zużycia zasobów usługowych, (III) nieprzekraczania stawek kosztowych zaplanowanych w budżecie oraz (IV) wyeliminowania nadmiernych, niewykorzystanych zasobów usługowych.

Koncepcja ZPRK standardowych, wyznaczając odchylenia autoryzowanego i nieautoryzowanego zużycia zasobów, odchylenia cenowe oraz koszty niewykorzystanych zasobów, pokazuje konsekwencje finansowe wynikające z braku realizacji oraz korzyści z wykonania tych celów, stanowiąc jednocześnie podstawę do wyznaczania i mierzenia realizacji celów w przyszłości.

Zaprezentowany przykład przedsiębiorstwa usługowego ISLA SSC, prezentujący zasobowo-procesowe podejście w działalności usługowej oraz wyodrębniane poziomy kosztów: standardowych, autoryzowanych, planowanych, rzeczywistych wykorzystanych i niewykorzystanych, pozwala na zrozumienie znacznego potencjału informacyjnego generowanego z ZPRK standardowych. Potencjał ten obrazuje możliwości wykorzystania tego rachunku kosztów do wyznaczania i monitorowania wykonania szczegółowych celów zarządczych oraz ukierunkowania przedsiębiorstw usługowych na osiągnięcie doskonałości operacyjnej.

⁴² Zwrócić uwagę należy, że koszty niewykorzystanych zasobów liczone są wyłącznie po kosztach stałych zasobów, co zostanie wyraźnie pokazane w dalszej części książki.

Co to jest zasobowo-
procesowy rachunek
kosztów (ZPRK/RPCA)?

Jak wykorzystać ZPRK
do wyznaczania
szczegółowych
celów i zarządzania
przedsiębiorstwem?

Jak z wykorzystaniem
koncepcji ZPRK można
podejmować decyzje
zwiększające zyskowność
oraz efektywność
przedsiębiorstwa?

Jak prawidłowo kalkulować
koszty produktów, usług
i klientów?

Jak projektować i wdrażać
koncepcję ZPRK?

Tego wszystkiego dowiesz się z przetłumaczonej książki:

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów

ZPRK/RPCA

KSIĄŻKA „ZASOBOWO-PROCESOWY RACHUNEK KOSZTÓW” JEST DOSKONAŁYM ORAZ KOMPLETNYM ZBIOREM TEORETYCZNEJ I PRAKTYCZNEJ WIEDZY NA TEMAT ZAAWANSOWANEGO ZASOBOWO-PROCESOWEGO RACHUNKU KOSZTÓW (ZPRK/RPCA). PODSTAWOWYM CELEM KSIĄŻKI JEST PRZEKAZANIE CZYTELNIKOM KOMPLEKSOWEJ WIEDZY, KTÓRA MA POMÓC SZEROKO ROZPOWSZECHNIĆ I WYKORZYSTAĆ ZAAWANSOWANĄ KONCEPCJĘ ZASOBOWO-PROCESOWEGO RACHUNKU KOSZTÓW W PRAKTYCE POLSKICH, EUROPEJSKICH I ŚWIATOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW.

Książka szczegółowo przedstawia założenia dotyczące projektowania i wdrażania koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów oraz możliwości jego wykorzystania do wsparcia procesów zarządczych przedsiębiorstw z wielu branż gospodarki. Jest jednocześnie podręcznikiem akademickim, którego zadaniem jest szerzenie zaawansowanej wiedzy controllingowej zarówno wśród praktyków reprezentujących pionierskie finansowe, organy zarządcze i pionierskie operacyjne przedsiębiorstwa, jak i wśród studentów studiów ekonomicznych.

Przedstawiane w książce zagadnienia bogato ilustrowane są wieloma przykładami zaczerpniętymi z praktyki przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych. Takie podejście ma za zadanie interdyscyplinarnie przygotować czytelników do wdrażania i wykorzystywania zasobowo-procesowego rachunku kosztów w różnych przedsiębiorstwach i branżach.



 Akademia
Controllingu

ISBN 978-83-926335-2-5



9 788392 633525