

Agnieszka Bojnowska

Politechnika Wroclawska

**MODEL ROZLICZANIA KOSZTÓW WEDŁUG RACHUNKU
KOSZTÓW DZIAŁAŃ DLA BANKU SPÓŁDZIELCZEGO
– CZ. I: PRZESŁANKI, ETAPY, MAPA PROCESÓW**

1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilku lat sektor banków spółdzielczych przeszedł istotne zmiany [3, s. 425-441] związane także z procesem osiągania wymaganych progów kapitałowych. Wyróżnia je jednak niższa niż w krajach UE efektywność kosztowa [11, s. 28] (wynikająca z wysokich kosztów działania w relacji do skali prowadzonej działalności) oraz relatywnie małe zróżnicowanie struktury dochodów, w konsekwencji objawiające się znaczną wrażliwością wyników finansowych na marżę odsetkową. Znacznie pogarsza się wskaźnik kosztów operacyjnych (relacja kosztów do przychodów), którego poziom jest znacznie wyższy niż w bankach komercyjnych [10; 5]. Wynika to z małej skali działalności przy względnie mało elastycznych kosztach działania. Z tych powodów autorka artykułu postawiła tezę o potencjalnym zainteresowaniu zarządzających bankami spółdzielczymi rachunkiem kosztów działań jako metodą generującą dokładniejszą informację kosztową, w różnych przekrojach, i możliwą do wykorzystania w celach decyzyjnych zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę¹ wskazują jednak na niski poziom zainteresowania i praktycznie brak wykorzystania metody rachunku kosztów działań wśród polskich banków spółdzielczych. Przyczyn takiej sytuacji należy szukać w trudnościach ze zrozumieniem idei metody, skomplikowaniu procesu tworzenia modelu i jego modyfikacji na potrzeby banku spółdzielczego, trudnościach w oszacowaniu kosztów budowy i utrzymania modelu. Dodatkową przeszkodą jest brak umiejętności znalezienia i dostosowania odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie rachunkiem kosztów oraz brak umiejętności zagospodarowania informacji generowanej z niego. Z tego powodu

¹ Więcej na ten temat w: [2, s. 13-22; 1, s. 171-178].

autorka zdecydowała o zaprojektowaniu modelu rachunku kosztów działań o stosunkowo łatwej powielalności i prostej adaptowalności na potrzeby indywidualnych jednostek sektora banków spółdzielczych. W artykule prezentowana jest pierwsza część pracy badawczej – przesłanki, etapy i efekty prac projektowych aż do momentu uzyskania mapy procesów. Czynnikiem przemawiającym za przedstawieniem tego materiału jest zdecydowany brak w dostępnej literaturze opisu doświadczeń dotyczących wdrożeń modeli kosztów wykorzystujących rachunek kosztów działań dla sfery usługowej.

2. Przesłanki stworzenia modelu rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego

Za możliwością stworzenia powielarnego modelu rachunku kosztów działań i stosunkowo prostej adaptowalności gotowego szkieletu na potrzeby indywidualnych jednostek sektora banków spółdzielczych przemawiają zidentyfikowane przez autorkę czynniki:

- 1) stosunkowo duża liczba wspólnych cech między bankami zrzeszonymi w jednej organizacji (struktura organizacyjna, wielkość, oferta produktowa),
- 2) duże podobieństwo w konstrukcji samej usługi finansowej będącej przedmiotem ofert banków,
- 3) wysoka analogia i schematyczność podejmowanych działań w procesach świadczenia usług finansowych wynikająca z formalizacji i daleko posuniętych wytycznych i regulacji prawnych związanych z koniecznością zapewniania bezpieczeństwa w obrocie pieniądzem.

Do celów badawczych wybrano bank spółdzielczy zlokalizowany pod Wrocławiem, na terenie województwa dolnośląskiego, ze względu na możliwość nawiązania kontaktu i współpracy z tym podmiotem oraz przychylność zarządu do projektu badawczego. Znaczący był również fakt umożliwienia dostępu do danych i dokumentów wewnętrznych. Za takim wyborem przemawiało również to, że jest to w pewnym sensie typowy bank spółdzielczy, o często spotykanej wśród banków spółdzielczych zarówno wielkości mierzonej sumą kapitałów własnych, jak i liczbie zatrudnionych osób. Struktura organizacyjna, sposób zarządzania są praktycznie niezwykle podobne wśród innych banków spółdzielczych, zwłaszcza należących do tego samego zrzeszenia. Przekonanie autorki wynika z bezpośredniej obserwacji kilku dolnośląskich banków spółdzielczych należących do jednego zrzeszenia i z doniesień w prasie branżowej i informacji płynącej z wydawnictw poszczególnych zrzeszeń banków spółdzielczych. Banki z pozostałych zrzeszeń również wykazują analogie, jeśli chodzi o sposób i skalę działania, zachowania organizacyjne i ekonomiczne [2; 1].

Właściwe prace badawcze w podmiocie rozpoczęły się w lipcu 2006 r. i trwały około 3 miesięcy. W pierwszym kroku przeanalizowano dokumentację wewnętrzną: wyniki finansowe, ofertę produktów finansowych, system sprawozdawczości

i kontroli wewnętrznej, strukturę organizacyjną, opisy stanowisk pracy wraz z zasadami współzależności służbowej, zakres ogólnych i szczegółowych obowiązków poszczególnych pracowników, zakładowy plan kont, regulamin pracy i zasady wynagradzania, schemat obiegu dokumentów, wymagania nadzoru bankowego itd.

3. Etapy i efekty ich prac nad modelem rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego

W całym procesie projektowania i budowy modelu rachunku kosztów według koncepcji rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego można wyróżnić poszczególne etapy. Są to:

1. Określenie celów projektu.
2. Przygotowanie pracowników banku do realizacji projektu.
3. Identyfikacja działań i ich podział na funkcjonalne (podstawowe) oraz wspierające oraz budowa słownika działań.
4. Identyfikacja zasobów, odpowiadających im kosztów, stworzenie pul kosztowych i wybór nośników kosztów zasobów.
5. Rozliczenie kosztów zasobów na działania.
6. Rozliczenie kosztów działań na grupy produktów i grupy klientów.

Ze względu na objętość artykułu zostaną omówione trzy pierwsze etapy i ich rezultaty.

Celem projektu było stworzenie modelu rozliczania kosztów według koncepcji rachunku kosztów działań zaprojektowanego dla banku spółdzielczego, który będzie można stosunkowo prosto i szybko adaptować do indywidualnych wymagań i rozwiązań poszczególnych jednostek sektora banków spółdzielczych, oraz sformułowanie wniosków z przydatności informacji kosztowej dla decydentów w banku.

Projektowanie modelu rachunku kosztów działań dla banku rozpoczęto od przygotowania i dokonania prezentacji, w której uczestniczyli wszyscy pracownicy podmiotu. Celem spotkania było przedstawienie autorki, zaprezentowanie zadań stawianych w projekcie badawczym na potrzeby rozprawy, jak również przebiegu prac nad opracowaniem modelu, wyjaśnienie idei koncepcji rachunku kosztów działań oraz przedstawienie jej zalet i zakresu zastosowań uzyskanych dzięki niej informacji, a także prośba o zaangażowanie i współpracę.

W pierwszym etapie prac projektowych autorka po zapoznaniu się z dokumentami i zasadami funkcjonowania banku przeszła do rozmów i obserwacji. Podstawową metodą zbierania i analizy danych wykorzystywaną na etapie identyfikacji działań i procesów były wywiady z pracownikami banku. Czas trwania, zakres pytań w celu ustalenia potrzebnych informacji i stanowiska osób wybranych do rozmów zostały dokładnie przemyślane. By zapewnić jednorodność gromadzonych informacji, autorka opracowała formularz, który miał być wypełniany dla każdego zidentyfikowanego działania, i przygotowała listę typowych działań na wypadek problemów w identyfikowaniu wykonywanych aktywności poprzez rozmowę.

Opracowała również wykaz przykładowych pytań, które mogłyby być zadawane rozmówcy.

Właściwy wywiad rozpoczynał się od wskazania działań, które pracownik wykonuje na co dzień w banku. Nakłaniano rozmówcę, by w miarę możliwości próbował wskazywać związki pomiędzy działaniami i porządkował je w procesy. Po utworzeniu listy działań każde z nich poddawane było szczegółowej analizie i opisowi. W kolejnym etapie spotkania pracownik proszony był o wskazanie zasobów, które wykorzystuje podczas swojej pracy, i przyporządkowanie ich do działań (czyli wskazanie i podział zasobów, które są wykorzystywane do realizacji poszczególnych działań). Dalej pytano o czas wykonywania działania i częstotliwość jego wykonywania (n razy w roku, miesiącu, tygodniu lub dniu). Brano przy tym pod uwagę cały okres funkcjonowania banku. Uzyskana w ten sposób informacja miała umożliwić wstępną ocenę kosztów działań na potrzeby kolejnych prac. Ponadto postępowanie to miało przygotować pracowników do comiesięcznego raportowania czasów poświęconych na działania. Liczono, iż każda kolejna próba określania czasów będzie dawała wyniki bliższe rzeczywistości. Oczywiście, przypisanie czasu do danej aktywności może nie być łatwe (szczególnie w odniesieniu do czynności o charakterze unikatowym czy niepowtarzalnym). By ułatwić i przyspieszyć zadanie, identyfikowano czasy, określając ich wartość minimalną, przeciętną i maksymalną. Niektórym pracownikom łatwiej było posługiwać się jednostkami czasu (minuty, godziny, dni), inni preferowali wskazywanie procentu czasu pracy, jaki przeznaczali na daną aktywność. Stosowano równolegle obie formy, ponieważ ostatecznie wszystkie wyniki były przeliczane do postaci procentu czasu pracy, który pracownik przeznaczają na dane działanie. Wyszczególnienie działań ograniczono od dołu wielkością czasu wykonania, która pochłaniała powyżej 5% czasu pracy. Kierując się logiką realizowanych w banku procesów, informacjami zdobytymi podczas kwerendy literaturowej oraz w trakcie rozmów i wspomnianymi zasadami, dokonano agregacji aktywności w działania, a tych w procesy.

Następnie autorka uogólniła relacje między aktywnościami, działaniami i procesami oraz opisała je w postaci mapy procesów. Podczas agregacji kierowano się zaleceniami literaturowymi w tym zakresie [9; 4; 6]. Choć zasady i sposoby identyfikacji i analiz działań i procesów są jasno przybliżane w literaturze, praktyczna realizacja tego etapu wcale nie jest łatwa. Istnieje jednak kilka technik, których wykorzystanie może być bardzo pomocne przy definiowaniu procesów i działań. Metody badania algorytmów czynności składających się na działania i czasu ich trwania prezentuje tab. 1.

Efektem tych prac jest stworzenie przedstawionej na rys. 1 mapy procesów na potrzeby rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego.

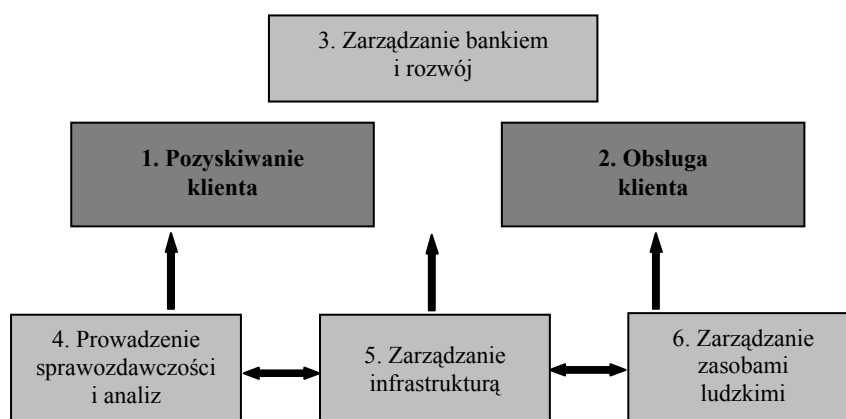
Po identyfikacji głównych procesów i działań podzielono je na fundamentalne (tzw. *functional*, czyli niezbędne do realizacji podstawowych celów), będące przedmiotem zarządzania, oraz poboczne (tzw. *support*, działania wspomagające), jak również operacyjne (odnoszące się do poszczególnych nośników kosztów),

a także ogólne (o charakterze bardziej strategicznym). Potem zaś określono szczególne czynności w poszczególnych komórkach organizacyjnych (funkcjonalnych). Ważne było takie ustalenie listy działań, aby zawrzeć w niej wszelkie składowe procesy, którego wynikiem jest efekt w postaci np. zrealizowanej operacji lub też świadczenie pewnej usługi. Pozwoliło to (w dalszych etapach) na możliwie dokładne oszacowanie kosztu.

Tabela 1. Metody pomiaru składowych i czasu trwania działań i czynności na potrzeby rachunku kosztów działań

Rodzaj pomiaru	Opis
Samodzielny zapis	Określenie czynności wykonywanej przez każdego pracownika komórki na koniec danego interwału czasowego, np. zapis co 10 minut
Średni czas	Podział liczby roboczogodzin komórki na liczbę powtarzanych czynności (założenie: komórka wykonuje małą liczbę czynności, jednak robi to wiele razy)
Wartości subiektywne	Ustalanie wagi danej każdej czynności w stosunku do najmniej czasochłonnej, a następnie ustalenie udziału czynności w sumie roboczogodzin komórki
Próbkowanie	Losowe badanie czynności pracowników w celu określenia proporcji czasu spędzonego na danych czynnościach. Porównanie tych proporcji czasowych do kosztów zespołu prowadzi do określenia kosztu działania
Stoper	Określanie dokładnego czasu każdej z czynności
Predefiniowane standardy czasowe	Przyjęcie z góry określonych (np. poprzez użycie metody benchmarkingu) standardów czasowych

Źródło: [8, s. 36-42].



Rys. 1. Mapa procesów na potrzeby rachunku kosztów działań dla banku spółdzielczego

Źródło: opracowanie własne.

Dwa podstawowe procesy realizowane przez bank to: pozyskiwanie klienta oraz obsługa klienta. Odzwierciedlają one w pełni charakter działalności tego typu podmiotu. Pozyskiwanie klienta odbywa się poprzez działania marketingowe i

utrzymywanie kontaktów z klientami. Działanie to obejmuje następujące podprocesy: organizowanie i prowadzenie działań promocyjnych (w tym kampanii sprzedażowych), opracowywanie i przygotowywanie materiałów promocyjnych, przygotowywanie i uczestniczenie w targach, spotkaniach oraz utrzymywanie kontaktów z klientami. Obsługa klienta obejmuje zaś świadczenie typowych usług bankowych w podziale na rodzaje usług.

4. Podsumowanie

Od strony wykonawczej i aplikacyjnej należy pokreślić, że przedstawiane w literaturze ograniczenia rachunku kosztów działań dotyczące zbierania danych do stworzenia mapy procesów rzeczywiście ujawniają się w trakcie projektowania modelu, ze szczególnym uwzględnieniem następujących spostrzeżeń:

1. Konieczne było ujednoczenie nazw działań. Zdarzały się sytuacje, w których dane działanie było różnie nazywane przez kolejne osoby, w wyniku czego na liście działań pod różnymi terminami kryły się te same aktywności. Do wskazania tego typu powtórzeń niezwykle przydatne okazały się opisy identyfikowanych działań, szeroko wykorzystywane w podmiocie. Dokładne udokumentowanie przeprowadzonych rozmów pozwoliło na sprawną realizację prac, ponieważ istniała pełna informacja o tym, co pracownik miał na myśli, definiując daną aktywność. Po wyeliminowaniu redundancji przystąpiono do łączenia lub ewentualnego dzielenia istniejących na liście działań.

2. Mimo usilnych starań autorki w trakcie rozmów wyczuwalne było, że część pracowników obawia się, że ukrytym celem wprowadzanej metody jest kontrola ich pracy. Nie wszyscy byli chętni do ujawniania trudności w wykonywaniu działań, pojawiały się pytania o działania raportowane przez kolegów z działu i przypisywane im czasy. Z pewnością najbardziej kłopotliwą kwestią było określenie czasu poświęcanego na wykonywanie poszczególnych działań. Możliwe byłoby zrezygnowanie ze zbierania tego typu informacji na omawianym etapie prac, lecz nie można było zrezygnować z identyfikowania ich w ogóle.

3. Spodziewanym problemem był różny stopień szczegółowości przedstawianych przez pracowników działań. Zarówno zbyt szczegółowe raportowanie działań (sprawdzanie numeru telefonu klienta), jak i zbyt ogólne definiowanie aktywności (rozwiązywanie problemów bieżących) nie jest właściwe. Należy zadbać o to, by działania były identyfikowane na podobnym stopniu agregacji, tylko wówczas możliwe jest ich wzajemne porównywanie i układanie w procesy. Warto przy tym wskazać zaobserwowaną prawidłowość, iż pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych mają tendencję do zbyt drobiazgowego definiowania działań, a pracownicy zatrudnieni na stanowiskach decyzyjnych, zarządczych często posługują się aktywnościami na zbyt dużym stopniu agregacji [7].

4. Na jakość rozmów wpływał stopień przygotowania pracowników do spotkania. Zebrane doświadczenia pozwoliły zaobserwować zasadę, iż zarówno brak

przygotowania, jak i zbyt drobiazgowo przygotowanie nie sprzyja pracy. Osoba, która nie przeczytała wysłanego listu, nie zastanawiała się nad podstawowymi działaniami, które wykonuje, nie rozumiała podstawowych pojęć rachunku kosztów działań, z trudem odpowiadała na pytania. Sytuacja taka sprawiała, że konieczne były dodatkowe wyjaśnienia, spotkanie się przedłużało, a wszyscy jego uczestnicy czuli się bardzo zmęczeni po jego zakończeniu. Również nadmierne szczegółowe przygotowanie do rozmów powodowało utrudnienia. Należałoby na etapie przygotowania rozmów (podczas prezentacji lub w wysłanym liście) wyraźnie zaznaczyć, jakich przygotowań oczekuje się od pracowników.

5. Każdy wywiad prowadzony na potrzeby gromadzenia danych do modelu rachunku kosztów działań w obrębie tego samego projektu i podmiotu może być inny. Możliwe jest jednak przedstawienie (na podstawie zebranych doświadczeń) ogólnych wskazówek, jak zbierać informacje o działaniach podczas indywidualnych spotkań i rozwiązywać problemy, które mogą się przy tym pojawić.

W efekcie prac otrzymano mapę procesów i słownik działań. Do procesów głównych zaliczono dwa procesy: pozyskiwanie klienta oraz obsługę klienta. Pozostałe procesy mają charakter wspierający i dotyczą głównie utrzymania banku jako całości oraz związane są z podejmowanymi wewnętrznymi działaniami umożliwiającymi realizację procesów głównych.

Przedstawiony opis jest uogólnieniem, jednak w dobry sposób ukazuje ujęcie sposobu działania banku w modelu rozliczania kosztów według koncepcji rachunku kosztów działań.

Literatura

- [1] Bojnowska A., *Rachunek kosztów działań w banku spółdzielczym*, konferencja naukowa, Serock k/Warszawy 2004, w druku, raport PRE 33/2004, tom I, red. A. Manikowski, A. Psyk, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- [2] Bojnowska A., *Rachunek kosztów działań w polskich bankach spółdzielczych – wyniki badań*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w bankach spółdzielczych*, red. A. Gospodarowicz, Prace Naukowe AE nr 872, AE, Wrocław 2005.
- [3] Bojnowska A., *Transformacja sektora bankowości spółdzielczej*, [w:] *Gospodarka Polski po 15 latach transformacji*, red. Z. Dach, A. Pollok, PWE, Kraków 2005.
- [4] Czakon W., Jakubiec I., *Praktyczne aspekty implementacji rachunku kosztów działań i zarządzania działaniami, część II – Identyfikacja procesów i działań*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002, nr 7.
- [5] http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/synteza1999,...,2005.pdf, zrzut 23.05.2005.
- [6] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
- [7] Kowalski M., *Metoda kalkulacji kosztów ABC na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, praca magisterska, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003.
- [8] Maberley J., *Activity Based Costing in Financial Institutions*, Pitman Publishing, Londyn 1992.
- [9] Miller J.A., Pniowski K., Polakowski M., *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa 2000.

[10] *Sytuacja finansowa banków w 1999-2005. Synteza*, 23.05.2005.

[11] *Sytuacja finansowa banków w 2006. Synteza*, Warszawa, maj 2007,
http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/synteza2007.pdf.

**THE MODEL OF CALCULATING COSTS FOUND ON ACTIVITY BASED
COSTING FOR A POLISH CO-OPERATIVE BANK.
PART I: THE ASSUMPTIONS, STEPS, THE MAP OF PROCESSES**

Summary

Due to changes in economic conditions, in the structure of market and in carrying out an economic activity, a new method of cost allocations was needed for decision makers in Polish co-operative banks. Activity-Based Costing is an answer. This method is considered as very well suited to calculate a precise cost of financial services. Using it might be a chance of achieving a competitive advantage by Polish co-operative banks functioning in the open European market.

The author of this article suggests the concept of a model that serves to calculate the cost objects in a bank, based on activity based costing. The body of the model is easily adaptable to the needs of individual units, thus easily duplicated not only in the sector of Polish co-operative banks but also in the sector of commercial banks. This article is a first part of research and shows the assumptions, steps and the results of projecting the map of processes for a bank and describes the acquired experience of the author in this range.