

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**289**

# Systemy rachunku kosztów i kontroli zarządczej

Redaktorzy naukowi

**Edward Nowak**

**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-381-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , Zakres kontroli zarządczej przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych w koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego ..	13
<b>Anna Balicka</b> , Koopetycja uczelni publicznych.....	22
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Wybrane narzędzie lean manufacturing w teorii i praktyce.....	34
<b>Kinga Bauer</b> , Decyzyjny rachunek kosztów postępowania upadłościowego..	43
<b>Piotr Bednarek</b> , Systemy kontroli zarządczej i ich znaczenie z perspektywy naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw działających w Polsce .....	53
<b>Renata Biadacz</b> , Analiza ryzyka jako element kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego .....	70
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Pomiar dokonań organizacji w controllingu procesowym .....	81
<b>Leszek Borowiec</b> , Szacowanie kosztu netto usługi powszechnej na wybranym przykładzie.....	91
<b>Agnieszka Burczyk-Witczak</b> , Cele i zakres kontroli zarządczej na podstawie Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku.....	102
<b>Jolanta Chluska</b> , Rozliczenia międzyokresowe kosztów i przychodów w rachunkowości samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej ...	111
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementacja budżetowania zadaniowego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego .....	120
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Wykorzystanie systemów Business Intelligence w controllingu finansowym .....	130
<b>Justyna Dyduch</b> , Wykorzystanie dynamicznego kosztu jednostkowego w ocenie efektywności projektów ekologicznych .....	140
<b>Joanna Dynowska</b> , Plany wdrożenia controllingu w przedsiębiorstwach w świetle badań ankietowych .....	151
<b>Wojciech Fliegner</b> , Technologia Business Intelligence jako środowisko kontroli zarządczej procesów biznesowych.....	161
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modyfikacja rachunku kosztów rzeczywistych na potrzeby budżetowania operacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....	171
<b>Anna Glińska</b> , Metody ograniczania ryzyka operacyjnego w zakładach pracy chronionej .....	181
<b>Renata Gmińska</b> , Nowe koncepcje zarządzania a rachunek kosztów .....	193

<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Wdrożenie rachunku kosztu działań w Pomorskiej Spółdzielni Mieszkaniowej .....	203
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time Driven Activity Based Costing – przykład zastosowania .....	217
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Orientacja systemów kontroli zarządczej na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa .....	226
<b>Beata Juralewicz</b> , Wybrane elementy rachunku odpowiedzialności w przedsiębiorstwach regionalnej komunikacji samochodowej .....	239
<b>Zdzisław Kes</b> , Wybrane zagadnienia kontroli budżetowej .....	249
<b>Magdalena Kludacz</b> , Zasady rachunku kosztów niemieckich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....	258
<b>Konrad Kochański</b> , Koncepcja budżetowania projektu na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego.....	268
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , Koncepcja wprowadzenia rachunku odpowiedzialności do przedsiębiorstw produkujących konstrukcje budowlane.....	280
<b>Zbigniew Korzeb</b> , Koncepcja RAPM ( <i>Risk Adjusted Performance Measure</i> ) jako zintegrowany model zarządzania ryzykiem i efektywnością w banku komercyjnym .....	294
<b>Mariola Kotłowska</b> , Zmiana sprzedawcy energii elektrycznej jako sposób redukcji kosztów przedsiębiorstwa.....	304
<b>Marcin Kowalewski</b> , Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyond budgeting .....	314
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Model biznesu a system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie .....	323
<b>Paweł Kuzdowicz</b> , Rozliczanie świadczeń wzajemnych a rachunek nośników w przedsiębiorstwie .....	332
<b>Mariusz Lisowski</b> , Rachunek kosztów działań w efektywnym zarządzaniu bankiem.....	343
<b>Sebastian Lotz</b> , Wymiar zarządczy rachunku kosztów docelowych.....	354
<b>Monika Łada</b> , Modelowanie docelowych osiągnięć organizacji .....	365
<b>Sylwia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumentalna rola kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych .....	373
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami ochrony środowiska .....	383
<b>Jarosław Mielcarek</b> , Próba rekonstrukcji podstaw teoretycznych rachunku kosztów docelowych.....	394
<b>Ewelina Młodzik</b> , Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miejskiego w Chojnicach .....	406
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Rachunek kosztów publicznych szkół wyższych w Polsce w świetle reformy szkolnictwa wyższego .....	416
<b>Edward Nowak</b> , Pomiar dokonania przedsiębiorstwa jako zadanie rachunkowości .....	427

<b>Marta Nowak</b> , Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych .....	438
<b>Agnieszka Nózka</b> , Zarządzanie projektami inwestycyjnymi realizowanymi zgodnie z warunkami kontraktowymi FIDIC .....	449
<b>Piotr Oleksyk</b> , Wybrane aspekty pomiaru efektywności przedsięwzięć publiczno-prywatnych .....	459
<b>Marek Ossowski</b> , Budżetowanie kosztów udziału w targach .....	468
<b>Marzena Remlein</b> , Konsolidacja środków pieniężnych jako instrument zarządzania przepływami pieniężnymi w grupie kapitałowej.....	478
<b>Sabina Rokita</b> , Wybrane problemy planowania i kontroli kosztów projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach .....	487
<b>Ewa Różańska</b> , Potencjał informacyjny rachunku kosztów w zarządzaniu projektami innowacyjnymi .....	497
<b>Bogna Sawicka</b> , Kalkulacja kosztów studiów niestacjonarnych na uczelniach publicznych.....	507
<b>Anna Surowiec</b> , Rachunek kosztów docelowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	517
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Systemy kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych a systemy zarządzania w instytucjach sektora finansowego – podobieństwa i różnice .....	526
<b>Marta Targowicz</b> , Rachunek kosztów działań jako podstawa wyjściowa modelu rachunku kosztów promocji.....	537
<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Wynik finansowy jako miernik dokonań uczelni publicznej .....	546
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Elementy systemu kontroli zarządczej i controllingu finansowego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	556
<b>Beata Zaleska</b> , Ocena wykorzystywania informacji o kosztach w szpitalach prowadzonych w formie SPZOZ i w formie spółki z o.o. ....	566

## Summaries

<b>Dorota Adamek-Hyska</b> , The basic scope of management control over investment projects carried out under the public-private partnership scheme .....	21
<b>Anna Balicka</b> , Coopetition of public higher education .....	33
<b>Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska</b> , Selected tools of lean manufacturing in theory and practice .....	42
<b>Kinga Bauer</b> , Decision calculus of bankruptcy proceedings costs .....	52
<b>Piotr Bednarek</b> , Management control systems and their importance from the perspective of top management of companies operating in Poland .....	69
<b>Renata Biadacz</b> , Risk analysis as part of the management control of local government units .....	80

<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Measurement of the organization performance in process oriented controlling	90
<b>Leszek Borowiec</b> , Estimating the net cost of the universal service on the chosen example .....	101
<b>Agnieszka Burczyk-Witczak</b> , Objectives and scope of management control based on the Public Finance Act of 27 August 2009 .....	110
<b>Jolanta Chluska</b> , Deferred income, charges and accruals in the IPHCU accountancy .....	119
<b>Adam Chmielewski</b> , Implementation of performance budgeting at the faculty of Management of Warsaw University .....	129
<b>Anna Maria Chojnacka-Komorowska</b> , Use of Business Intelligence systems in financial controlling .....	139
<b>Justyna Dyduch</b> , The use of dynamic generation cost in the assessment of effectiveness of environmental investment projects .....	150
<b>Joanna Dynowska</b> , Plans of controlling implementation as revealed by questionnaire surveys .....	160
<b>Wojciech Fliegner</b> , Business Intelligence Technology as an environment for management control of business processes .....	170
<b>Monika Foremna-Pilarska</b> , Modification of the real cost statement for the needs of operational budgeting in a production company .....	180
<b>Anna Glińska</b> , Methods of reducing operational risk in sheltered workshops	192
<b>Renata Gmińska</b> , New concepts of management and cost accounting .....	202
<b>Katarzyna Goldmann, Barbara Bernasińska</b> , Implementation of activity based costing in the <i>Pomorska Spółdzielnia Mieszkaniowa</i> .....	216
<b>Beata Gostomczyk</b> , Time-Driven Activity-Based Costing – application example .....	225
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Management control systems oriented to corporate social responsibility .....	238
<b>Beata Juralewicz</b> , Chosen elements of responsibility accounting in regional car companies .....	248
<b>Zdzisław Kes</b> , Selected aspects of budgetary control .....	257
<b>Magdalena Kludacz</b> , The principles of cost accounting in German hospitals for the valuation of medical services .....	267
<b>Konrad Kochański</b> , The concept of project budgeting on the example of construction company .....	279
<b>Krzysztof Konstantyn</b> , The conception of introduction of responsibility accounting to building construction production enterprises .....	293
<b>Zbigniew Korzeb</b> , The concept of RAPM (Risk Adjusted Performance Measure) as an integrated model of risk and performance management in a commercial bank .....	303
<b>Mariola Kotłowska</b> , Changing electricity suppliers as a way to reduce the costs of a company .....	313

<b>Marcin Kowalewski</b> , Performance management of beyond budgeting .....	322
<b>Alina Kozarkiewicz</b> , Business model and management accounting system of an enterprise.....	331
<b>Paweł Kuźdowicz</b> , Settlement of mutual benefits and object accounting in an enterprise.....	342
<b>Mariusz Lisowski</b> , Activity based costing in the effective management of the bank.....	353
<b>Sebastian Lotz</b> , Managerial dimension of target costing.....	364
<b>Monika Łada</b> , Organization target performance modelling.....	372
<b>Sylvia Łęgowik-Świącik</b> , Instrumental role of management control in public finance area.....	382
<b>Iwona Majchrzak</b> , Budgeting as a tool of environment protection costs management .....	393
<b>Jarosław Mielcarek</b> , An attempt to reconstruct target costing theoretical foundations .....	405
<b>Ewelina Młodzik</b> , Risk management in local government units on the example of the city hall in Chojnice.....	415
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Cost accounting of public universities in Poland in the light of the reform of higher education.....	426
<b>Edward Nowak</b> , Performance evaluation as an aspect of accounting.....	437
<b>Marta Nowak</b> , Work in controlling and undertaken group roles. Analysis of empirical study.....	448
<b>Agnieszka Nózka</b> , Management of investment projects carried out in accordance with FIDIC conditions of contract.....	458
<b>Piotr Oleksyk</b> , Selected aspects of measurement of public-private partnership projects efficiency.....	467
<b>Marek Ossowski</b> , Budgeting of participation costs in fairs.....	477
<b>Marzena Remlein</b> , Cash pooling as a management instrument of cash flows in capital group .....	486
<b>Sabina Rokita</b> , Selected problems of planning and costs of research and development projects controlling in enterprises.....	496
<b>Ewa Różańska</b> , Information potential of cost accounting in innovative projects management.....	506
<b>Bogna Sawicka</b> , Costs calculation of non stationary studies at public universities .....	516
<b>Anna Surowiec</b> , Target costing for supply chain management .....	525
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz</b> , Management control systems in public finances sector entities and management systems in institutions of financial sector – similarities and differences.....	536
<b>Marta Targowicz</b> , Activity based costing as a base of the model of the promotion costing .....	545

---

<b>Piotr Urbanek, Ewa Walińska</b> , Financial result as a measure of public university performance .....	555
<b>Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska</b> , Components of management control and financial control systems in the enterprise management process.....	565
<b>Beata Zaleska</b> , Evaluation of the use of information system about costs in hospitals run in the form of Independent Public Healthcare Centres and of liability company .....	574



**Mariusz Lisowski**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

---

## RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ W EFEKTYWNYM ZARZĄDZANIU BANKIEM

---

**Streszczenie:** Złożoność samych usług, a także procesu realizacji usług bankowych wskazują na rachunek kosztów działań jako narzędzie niezbędne dla konstrukcji i doskonalenia systemu operacyjnego i strategicznego zarządzania kosztami działań w celu nieustannego podnoszenia efektywności i optymalizacji tych procesów. Istotnym elementem tego systemu może być controlling logistyki, oparty na postrzeganiu procesowym działalności bankowej, który pozwala skoordynować decyzje podejmowane przez menadżerów różnych szczebli operacyjnych ze strategicznym, nadrzędnym celem całego przedsiębiorstwa bankowego.

**Słowa kluczowe:** rachunek kosztów, usługi bankowe, procesy, zasoby, działania.

### 1. Wstęp

Współczesne podmioty gospodarcze funkcjonujące na wszystkich rynkach nieustannie podejmują działania zmierzające do doskonalenia oferowanych produktów i usług. Wynika to przede wszystkim z globalizacji gospodarki, co za tym idzie – ze wzrostu konkurencji oraz coraz bardziej dynamicznych zmian w otoczeniu gospodarczym i wewnątrz samych podmiotów, gospodarujących w warunkach ograniczonych zasobów kapitału, pracy i informacji. W związku z tym podmioty gospodarcze zmuszone są do doskonalenia już realizowanych procesów wytwórczych oraz wypracowywania nowych, innowacyjnych form wytwarzania i konkurowania na danym rynku. Jednocześnie zaobserwować można także dynamicznie zmieniające się podejście nabywców do wytwarzanych dóbr i usług. Klienci coraz częściej kreują nowe, rosnące oczekiwania w stosunku do oferowanych wyrobów i usług pod względem ich funkcjonalności, wyrażającej się między innymi w uniwersalności zastosowań i mobilności sposobów ich użytkowania. Wszystko to wpływa na konieczność nieustannego monitorowania swojej pozycji na rynku, osiąganych rezultatów w sferze finansowej i ekonomicznej, co niejednokrotnie prowadzi do zupełnego przewartościowania w podejściu do funkcjonujących systemów zarządczych i informacyjnych, wspomagających efektywne zarządzanie.

Złożoność samych usług, a także procesu realizacji usług finansowych warunkuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w tym zakresie od nieustannego podnoszenia jakości tych usług i doskonalenia procesu ich świadczenia. Widoczną tendencją jest poszukiwanie rozwiązań interdyscyplinarnych w dziedzinie zarządzania, finansów, ekonomii, marketingu czy rachunkowości. Jednym z nich może być, jak się wydaje, controlling logistyki. W dalszej części niniejszego opracowania omówione zostaną podstawowe elementy konstruowania rachunku kosztów działań jako narzędzia wykorzystywanego do celów zarządczych w obszarze konkurencyjności oraz efektywności usług bankowych oraz jego doskonalenia z wykorzystaniem elementów controllingu oraz logistyki.

## 2. Specyfika sektora usług finansowych

Jednym z bardziej specyficznych działów gospodarki jest sektor usług finansowych, charakteryzujący się bardzo dużą zmiennością czynników zarówno makro-, jak i mikroekonomicznych, wynikających z istoty i złożoności produktów tego sektora, a także czynników egzogenicznych, zależnych między innymi od licznych norm ostrożnościowych i ograniczeń o charakterze normatywnym i administracyjnym. Najważniejszym podmiotem rynku finansowego są przedsiębiorstwa bankowe oferujące coraz bardziej skomplikowane usługi związane z przepływami strumieni pieniężnych. Specyfika działalności banków komercyjnych, a tym samym systemów wspomagających zarządzanie nimi, wynika z bardzo wielu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do podstawowych czynników zewnętrznych zaliczyć należy:

- liczne ograniczenia ustawowe dotyczące czynności bankowych, zarówno w obszarze, formie, jak i skali zaangażowania aktywnego i pasywnego;
- ograniczenia wynikające z ustanowienia szczególnego nadzoru nad instytucjami zaufania publicznego, w szczególności w obszarze ryzyka finansowego;
- silną i narastającą konkurencję banków i organizacji „parabankowych”, krajowych i zagranicznych;
- silne uzależnienie kondycji ekonomicznej i finansowej banków od sytuacji na rynku globalnym oraz liczne sprzężenia zwrotne działań na odmiennych rynkach krajowych;
- silne uzależnienie obszaru działania banków – rynku finansowego – od czynników pozaekonomicznych, w szczególności sytuacji politycznej.

Do podstawowych czynników wewnętrznych decydujących o specyfice instytucji bankowych zaliczyć można:

- niematerialną postać produktów w formie złożonych usług bankowych;
- w związku z powyższym: bardzo duże znaczenie kwalifikacji, umiejętności i motywacji czynnika ludzkiego;
- specyficzną formę ceny za większość usług bankowych – marżę pieniężną, stopę procentową, kurs walutowy itp.;

- specyficzną strukturę kosztów stałych, wynikających z konieczności posiadania licznej sieci sprzedaży, oraz kosztów zmiennych wynikających ze zmienności parametrów na rynkach finansowych;
- liczne obszary narażenia na ryzyko działalności operacyjnej, począwszy od ryzyka kradzieży wartości pieniężnych, ryzyka błędów formalnych pracowników po ryzyko kredytowe, utraty płynności, walutowe czy stóp procentowych.

Powyższe uwarunkowania, określające specyfikę usług finansowych, determinować muszą konstrukcję samych usług, ich zróżnicowanie dla poszczególnych kategorii odbiorców, ale też odmienność sposobów ich świadczenia, czyli kanałów sprzedaży, dystrybucji a więc także efektywność funkcjonowania samych podmiotów na poszczególnych segmentach rynku finansowego.

### **3. Wykorzystanie rachunku kosztów działań w bankach komercyjnych do oceny rentowności usług, klientów, kanałów dystrybucji i segmentów rynku**

Ocena rentowności poszczególnych produktów usługowych wymaga określenia relacji przychodów generowanych przez każdą usługę do kosztów niezbędnych do jej realizacji. Rachunek kosztów działań pozwala na skalkulowanie kosztów poszczególnych usług, ale także uwzględnia koszty specyficzne związane z usługami finansowymi, zwykle przebiega według następujących etapów [Piechocka-Kałużna 2008, s. 114]:

1. wyodrębnienie kosztów bezpośrednich;
2. identyfikacja zasobów posiadanych i wykorzystywanych w procesach świadczenia usług;
3. określenie nośników kosztów i przypisanie ich do zidentyfikowanych zasobów;
4. identyfikacja i opis działań tworzących procesy niezbędne do świadczenia usług;
5. określenie nośników kosztów i przypisanie ich do zidentyfikowanych działań;
6. określenie obiektów kosztowych;
7. kalkulacja kosztów specyficznych;
8. konstrukcja kompleksowego rachunku kosztów do celów zarządczych;
9. doskonalenie rachunku kosztów.

Polski rynek usług bankowych charakteryzuje duże podobieństwo w zakresie oferty, dominuje oferta standardowa o podobnych cenach. Jednocześnie wspomniana we wstępie specyfika usług bankowych, przejawiająca się między innymi w niematerialności, niejednorodności, nierozdzielności i nietrwałości sprawia, że podstawą konkurencji staje się jakość obsługi klienta, a miarą pozycji banku na rynku jest liczba klientów zadowolonych z poziomu jakości świadczonych im usług. „Swoisty »klientocentryzm« wspomagany zaawansowanymi technologiami informacyjnymi powoduje głębokie zmiany całej filozofii uprawiania działalności bankowej” [Ziół-

kowski 2007, s. 507]. Na rynku usług bankowych miejsce konkurencji cenowej zajmować zaczyna konkurencja jakościowa, która skutecznie realizowana może być tylko przy wykorzystaniu wsparcia logistyki we wszystkich procesach obsługi klienta, zarówno bezpośrednio transakcyjnej, jak i przed- i potransakcyjnej.

Koszty tradycyjnie uznawane za bezpośrednie (robocizny, materiałów i surowców związanych z produkcją) w działalności bankowej praktycznie nie występują. Wynika to z zaprezentowanej wyżej specyfiki działalności bankowej, obecności bardzo wielu złożonych produktów niematerialnych, do których wytworzenia niezbędne są liczne czynności wykonywane przez liczny personel z różnych szczebli obsługi. W rachunku kosztów działań banku koszty bezpośrednie (o ile takie występują) przypisane będą bezpośrednio do obiektów kosztowych w końcowej fazie tegoż rachunku.

Podstawowym wymogiem prawidłowej konstrukcji rachunku kosztów działań jest identyfikacja działań składających się na procesy niezbędne dla wytworzenia (świadczenia) usługi. Z uwagi na różnorodność i złożoność usług bankowych jest to etap bardzo pracochłonny. Oczywiście należy przyjąć pewien poziom szczegółowości w wyodrębnianiu działań, dostosowany do potrzeb informacyjnych, pewne działania bardzo szczegółowe można łączyć w grupy – ale tak, by możliwa była w późniejszych etapach identyfikacja istotnych czynników kosztotwórczych (i ich ewentualna racjonalizacja). Na tym etapie wykorzystuje się analizę procedur wewnętrznych opisanych w kartach i instrukcjach produktowych. Przykładowe grupy procesów i działań występujących w typowym banku komercyjnym zawiera tabela 2.

Etapem po identyfikacji działań i procesów jest przypisanie im kosztów wynikających ze zużytych do ich realizacji zasobów. Rachunek kosztów działań przyporządkowuje koszty do wyodrębnionych działań za pomocą określenia ilości zasobów wykorzystywanych przez poszczególne działania – jest to etap określenia nośników kosztów. Przykładowe zasoby identyfikowane w rachunku kosztów działań banku prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Zasoby w rachunku działań w banku komercyjnym

Zasoby			
Infrastrukturalne (techniczne)	Personalne (kadrowe)	Materiałowe (zewnętrzne)	Zasoby kapitałowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>– systemy informatyczne</li> <li>– oddziały sprzedażowe</li> <li>– oddziały <i>back office</i></li> <li>– wyposażenie techniczne</li> <li>– inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kadra zarządzająca</li> <li>– kadra sprzedażowa</li> <li>– kadra administracyjna</li> <li>– ochrona</li> <li>– inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– energia, paliwo</li> <li>– łączność</li> <li>– materiały biurowe</li> <li>– utrzymanie obiektów</li> <li>– inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapitały własne pierwotne</li> <li>– kapitały własne pozyskane</li> <li>– kapitały obce (powierzone)</li> <li>– inne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Procesy i działania w rachunku działań w banku komercyjnym

Procesy									
Opracowania i wdrożenia strategii	Marketingowe	Świadczenia usług	Posprzedażowe	Zarządzania pieniądzem	Zarządzania gospodarką finansową	Zarządzania i kontroli ryzyka	Utrzymania infrastruktury	Zasobów ludzkich	Analiz efektywności i jakości
Działania									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie wizji</li> <li>- określenie strategii</li> <li>- definicja i kwantyfikacja celów działania</li> <li>- konstrukcja struktury organizacyjnej</li> <li>- tworzenie kultury organizacji</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- badania rynków</li> <li>- badania satysfakcji klientów</li> <li>- opracowywanie nowych produktów</li> <li>- modyfikacje produktów</li> <li>- inne działania marketingowe</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedury usług depozytowych</li> <li>- procedury usług kredytowych</li> <li>- procedury usług rozliczeniowych</li> <li>- procedury usług innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoring jakości portfeli produktowych</li> <li>- obsługa odwołań, skarg i wniosków</li> <li>- obsługa spraw spornych, sądowych</li> <li>- inne działania posprzedażowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorowanie i antycypowanie wpływów strumieni pieniężnych</li> <li>- monitorowanie i antycypowanie wypływów strumieni pieniężnych</li> <li>- procesy transakcyjne na rynkach międzybankowych i innych</li> <li>- inne działania departamentu skarbu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rachunkowość finansowa</li> <li>- rachunkowość zarządcza</li> <li>- kontrola i audyt wewnętrzny</li> <li>- raportowanie wewnętrzne</li> <li>- raportowanie zewnętrzne</li> <li>- analizy finansowe</li> <li>- rozliczenia podatkowe</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie ryzykiem kredytowym</li> <li>- zarządzanie ryzykiem płynności</li> <li>- zarządzanie ryzykiem walutowym</li> <li>- zarządzanie ryzykiem stopy procentowej</li> <li>- zarządzanie ryzykiem operacyjnym</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie siecią placówek</li> <li>- zarządzanie systemami i siecią komputerową</li> <li>- zarządzanie wyposażeniem</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobór i rekrutacja kadr</li> <li>- szkolenia i podnoszenie kwalifikacji</li> <li>- ocena i awanse pracowników</li> <li>- kalkulacja wynagrodzeń i premii</li> <li>- inne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie jakością</li> <li>- pomiar i analiza efektywności</li> <li>- doskonalenie jakości procesów</li> <li>- inne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja zasobów obecnych w typowym banku komercyjnym oraz alokacja kosztów tych zasobów na poszczególne działania odbywa się przy użyciu kluczy rozliczeniowych. W przypadku zasobów personalnych przypisaniu podlega procentowo określony ułamek czasu pracy poświęconej na wykonanie danego działania. Problemem w tym przypadku jest jednak złożoność usług bankowych i towarzyszących im działań (np. korzystanie z usługi prowadzenia rachunku rozliczeniowego wymaga wykonania przez pracownika kilku działań niemalże jednocześnie: udzielanie informacji o stanie konta, przyjęcie, weryfikacja, realizacja polecenia przelewu, założenie subkonta, wydruk wyciągu itp.). Optymalne wydaje się tu wykorzystanie informacji wynikających z rejestracji w komputerowym systemie operacyjnym czasu i czynności wykonywanych przez pracownika. Innym rozwiązaniem może być rejestracja rzeczywistego czasu poświęcanego na wykonanie danych czynności przez pracowników i okresowa jego weryfikacja. W przypadku zasobów infrastrukturalnych alokacja kosztów na poszczególne działania odbywa się poprzez pomiar lub oszacowanie odsetka zasobów niezbędnych do realizacji danego działania (np. pobór energii elektrycznej, czas pracy systemu komputerowego, liczba wydruków itp.). Wynikiem powyższych działań jest zwykle macierz alokacji kosztów na działania.

Na kolejnym etapie rachunku działań w banku określone są obiekty kosztowe, czyli jednostki, których koszty poddawane są analizie. Tradycyjnie w bankach będą to produkty oraz klienci, ale mogą to być także kanały dystrybucji, poszczególne jednostki struktury sprzedaży, oddziały mikro- i makroregiony, segmenty rynku itp. Stopień agregacji poszczególnych obiektów kosztowych zależy przede wszystkim od potrzeb zarządczych, ale również od skali działania banku, oferty produktowej i celów strategicznych. Przykładowe określenie obiektów kosztowych w rachunku działań banku przedstawia tabela 3.

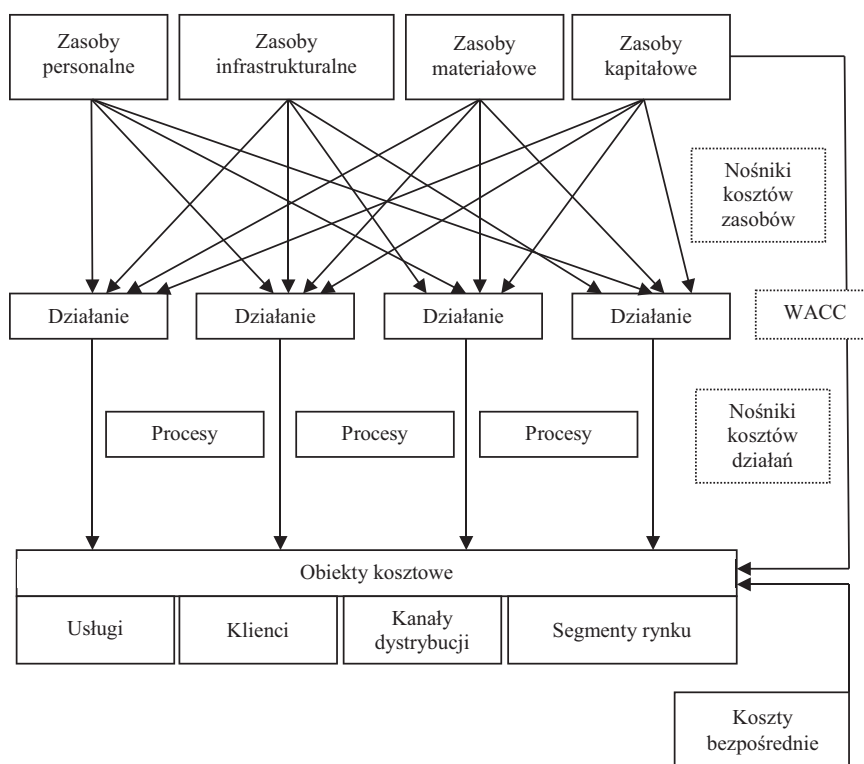
**Tabela 3.** Obiekty kosztowe w rachunku działań w banku komercyjnym

Obiekty			
Usługi	Klienci	Kanały dystrybucji	Segmenty rynku
– produkty depozytowe	– klienci indywidualni	– centrala	– rynek krajowy
– produkty kredytowe	– grupy klienckie	– placówki oddziały wiodące	– rynek zagraniczny
– produkty rozliczeniowe	– klienci korporacyjni	– filie i ekspozytury	– rynek ogólnopolski
– produkty skarbcowe	– klienci instytucjonalni	– sprzedawcy zewnętrzni	– rynki lokalne
– inne	– klienci rezydenci	– kanały teleinformatyczne	– rynek kapitałowy
	– klienci nierezydenci	– Internet	– rynek pieniężny
	– inni	– telefonia komórkowa	– rynek inwestycyjny
		– inne	– rynek nieruchomości
			– inne

Źródło: opracowanie własne.

W rachunku kosztów działań w bankach konieczne jest uwzględnienie także kosztów wynikających ze specyfiki działania tych instytucji. Są to przede wszystkim koszty pieniądza i kapitału pozyskiwanego przez banki z różnorodnych źródeł na

ryнку finansowym (depozyty osób prywatnych i prawnych, lokaty międzybankowe, obligacje i inne papiery wartościowe), charakteryzują się one zatem zróżnicowanym poziomem kosztów. Nie można ich także bezpośrednio przypisać do poszczególnych obiektów kosztowych (nie wszystkie usługi bankowe absorbują kapitał pieniężny), które także charakteryzują się zróżnicowanym poziomem generowanego ryzyka. Zarządzanie ryzykiem w banku wymaga zapewnienia zwrotu użyczonych kapitałów w odpowiednim czasie (ryzyko kredytowe), odpowiedniego dopasowania terminów zapadalności i wymagalności (ryzyko płynności), dopasowania formuł stóp procentowych (ryzyko stopy procentowej), dopasowania pozycji walutowych (ryzyko walutowe). W tym przypadku celowe wydaje się zastosowanie metody WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) odpowiednio zmodyfikowanej do potrzeb działalności bankowej [Piechocka-Kałużna 2008, s. 114], uwzględniającej konwersję zasobów finansowych banku (pochodzących z różnych źródeł i charakteryzujących się zróżnicowanym kosztem i terminami wymagalności) w aktywa opisujące sposoby wykorzystania pozyskanych zasobów, sklasyfikowane według terminów zapadalności. Specyficznym rodzajem kosztów jest także obowiązek tworzenia i odprowadzania rezerw obowiązkowych, celowych, na ryzyko ogólne.

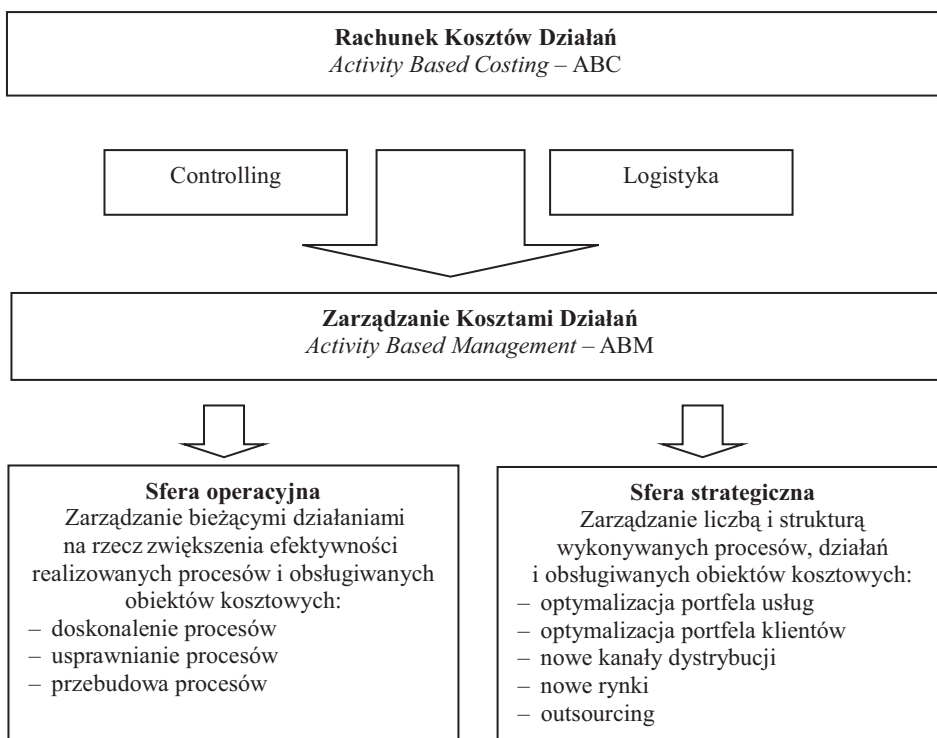


**Rys. 1.** Elementy rachunku kosztów działań w banku komercyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Finalnym etapem standardowego rachunku kosztów działań jest przypisanie kosztów bezpośrednich i kosztów działań na obiekty kalkulacji kosztów – usługi bądź klientów. Na tym etapie następuje zsumowanie, dla wszystkich działań towarzyszących określonej usłudze (klientowi), iloczynów wielkości zidentyfikowanych działań i stawek nośników kosztów tych działań. Zauważyć należy, że nie wszystkie koszty można przypisać do obiektów kalkulacji kosztów – część zasobów (strategia, planowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi) należy uznać za zasoby niezbędne do funkcjonowania banku jako instytucji. Omówione powyżej elementy rachunku kosztów działań w typowym banku komercyjnym graficznie przedstawia rysunek 1.

Rachunek kosztów działań w postaci zaprezentowanej na rys. 1 jest oczywiście punktem wyjścia do dalszych prac związanych z jego doskonaleniem i wykorzystaniem do celów zarządczych. Kolejnym etapem powinno być uzupełnienie tegoż rachunku w kierunku systemu zarządzania kosztami działań (*Activity Based Management* – ABM). Zarządzanie to odbywać się może w dwóch sferach – operacyjnej oraz strategicznej. Operacyjne zarządzanie kosztami działań to rozwiązania mające na celu podnoszenie efektywności posiadanych zasobów, lepsze wykorzystanie posiadanych aktywów poprzez doskonalenie, usprawnienie i przebudowę procesów,



**Rys. 2.** Sfery zarządzania kosztami działań

Źródło: opracowanie własne.



tak by obniżyć koszty zasobów zużywanych przy ich realizacji. Strategiczne zarządzanie kosztami działań dotyczy rozwiązań, podejmowania decyzji, które zmierzają do przebudowy (modyfikacji) zapotrzebowania na wykonywanie działań w celu podniesienia efektywności poprzez optymalizację portfela usług, portfela obsługiwanych klientów, przededefiniowanie kanałów dystrybucji, wejście na nowe rynki. Niejednokrotnie wiąże się to z powierzeniem realizacji określonych (nieefektywnych dla organizacji) działań podmiotom zewnętrznym. Sfery zarządzania kosztami działań w banku graficznie przedstawia rysunek 2.

W obydwu tych sferach zarządzania kosztami działań, składających się na określone procesy świadczenia usług bankowych, znaczącą rolę mogą odegrać narzędzia zarówno controllingu jak i logistyki.

#### **4. Controlling i logistyka w zarządzaniu kosztami działań**

Controlling ujmowany funkcjonalnie zazwyczaj odnosi się do obszaru koordynacji procesu samego planowania, ale też do obszaru kontrolowania stopnia realizacji wyznaczonych celów poprzez systemowe gromadzenie informacji wspomagających aktywne (antycypacyjne) sterowanie działalnością gospodarczą. W zarządzaniu kosztami działań szczególnie nacisk położony winien być na przewidywanie potencjalnych zagrożeń, odchyłeń, analizowanie możliwych przyczyn ich wystąpienia i ewentualne (jeśli jest to możliwe) zapobieganie ich wystąpieniu. Controlling powinien być „narzędziem nawigacyjnym dla zarządzających”, pozwalającym osiągnąć założony cel w poszczególnych obszarach: finansowym, obsługi klienta, procesów i rozwoju. Wszelkie rozważania dotyczące controllingu mają sens, gdy podmiot ma wyznaczone cele nadrzędne wynikające ze strategii działania i gdy systemy zarządcze pozwalają dopasować procesy zachodzące w przedsiębiorstwie do wyznaczonych celów.

Logistyka w obszarze wspomaganie zarządzania odnosi się do obszaru koordynacji takich procesów, jak planowanie, koordynacja i sterowanie przebiegiem, w aspekcie zarówno czasu, jak i przestrzeni, realnych procesów (sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu zasobów, materiałów, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji), w których realizacji organizacja jest uczestnikiem. Ma to zapewnić efektywne osiągnięcie celów organizacji oraz zaspokoić wymagania klienta [Krawczyk 2000, s. 33; Beier 2004, s. 16]. Produkt w postaci usługi finansowej ma co najmniej dwójaki charakter. Z jednej strony (usługodawcy) jest finalnym efektem racjonalnych działań przedsiębiorstwa usługowego – podstawą wypracowywania i osiągania zysków dla właściciela przedsiębiorstwa, z drugiej strony (usługobiorcy) jest zbiorem oczekiwań klientów co do atrybutów usługi w postaci użyteczności, estetyki, jakości czy niepowtarzalności. W tak zdefiniowanej logistyce celem realizacji procesu logistycznego jest wartość dla przedsiębiorstwa, utożsamiana ze wzrostem wydajności, mierzonej rentownością, stopą zwrotu z inwestycji czy zyskiem, oraz wartość dla klienta, utożsamiana przede wszystkim z jakością w postaci spełnienia wymagań oraz oczekiwań co do produktu.

Czerpanie z filozofii i narzędzi tych dwóch dyscyplin pozwala wyróżnić controlling logistyki, do którego podstawowych zadań należą [Sadowska-Skorus 2004, s. 112]:

- wspieranie planowania, doskonalenia, usprawnienia i przebudowy procesów logistycznych;
- kontrola i koordynacja zadań realizowanych w podsystemach logistycznych;
- monitorowanie kosztów zespołów działań logistycznych (procesów);
- badanie efektywności procesów logistycznych i związanych z nimi obiektów kosztowych;
- włączenie procesów logistycznych w proces strategicznego i operacyjnego rozwoju podmiotu gospodarczego;
- wdrażanie metod, koncepcji i narzędzi zarządzania logistycznego i controllingowego do zarządzania jednostkami gospodarczymi.

W opracowaniu niniejszym starano się wykazać, że sprawny controlling logistyki opiera się na systemie kalkulacji kosztów, który pozwala je kontrolować i nimi sterować. Zarządzanie kosztami procesów musi być przeprowadzane w wielu sferach – w zależności od szczegółowości oraz celów, które ma realizować. Wydaje się dodatkowo, że zadania realizowane przez controlling logistyki zapobiegają suboptymalizacji (sytuacji, kiedy brakuje koordynacji pomiędzy decyzjami podejmowanymi w poszczególnych komórkach podmiotów gospodarczych) – pomimo działań dostosowawczych w poszczególnych obszarach nie osiąga się optymalizacji całego procesu [Sadowska-Skorus 2004, s. 121]. Wzrost efektywności procesów oraz ich optymalizację umożliwiała controlling logistyki, który harmonizuje decyzje podjęte przez menedżerów różnego szczebla z nadrzędnym celem całego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Beier F.J., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010.
- Gradowicz C., *Logistyka bankowa*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica 261, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
- Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000.
- Nowak E., *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Piechocka-Kałużna A., *Rachunkowość zarządcza w banku. Rachunek kosztów działań ABC w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sadowska-Skorus A., *Controlling logistyki*, [w:] *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Zieliński T., „As Easy As ABC” rachunek kosztów działań prosty jak abecadło, „Controlling” 2007, nr 5.
- Zieliński T., *Model 12 poziomów dojrzałości kalkulacji kosztów*, „Controlling” 2011, nr 6.
- Ziółkowski A., *Procesy przemian w sektorze bankowym a standardy kwalifikacyjne w bankowości polskiej*, [w:] *Finanse i rachunkowość wobec wyzwań procesów globalizacyjnych*, red. J. Gluchowski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2007.

## **ACTIVITY BASED COSTING IN THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE BANK**

**Summary:** The complexity of the same services and of the implementation banking services indicates activity based costing as a tool necessary for the construction and improvement of the operational and strategic system of costs management actions to continually improve the efficiency and optimization of these processes. An important element of that system could be logistics controlling, based on the perception of the process of banking, which allows to coordinate decisions made by managers operating at different levels with strategic, higher aim of the whole banking company.

**Keywords:** activity based costing, banking services, processes, resources.