

# Nowoczesny rachunek kosztów w usługach finansowych przedsiębiorstwa First Data Polska S.A. (PolCard)

First Data Polska SA jest przedsiębiorstwem z sektora finansowego (BIFS<sup>1</sup>), działającym na polskim rynku od ponad 20 lat. To jeden z największych i najdłużej działających na polskim rynku agentów rozliczeniowych transakcji bezgotówkowych. Spółka zapewnia pełną obsługę transakcji dokonywanych przy użyciu kart płatniczych oraz szeroki zakres usług wspierających działalność banków.

## Przesłanki wdrożenia RCA w First Data Polska SA

First Data Polska SA jako agent rozliczeniowy, a zarazem instytucja finansowa objęta regulacjami KNF<sup>2</sup> i organizacji kartowych, tj. głównie Visa i MasterCard, musi zapewnić infrastrukturę niezbędną do akceptacji płatności kartowych oraz umożliwić bezpieczne realizowanie płatności kartami ich użytkownikom w punktach należących do akceptantów. Wymusza to ogromne inwestycje w zasoby organizacyjne, czyli między innymi w terminale do akceptacji kart – wyposażone w odpowiednie aplikacje, systemy informatyczne weryfikujące poprawność transakcji i przeprowadzające rozliczenia oraz w wyspecjalizowane zespoły pracownicze. Tak sprecyzowane zadanie agentów rozliczeniowych sprawia, że niezwykle istotnym elementem nowego rachunku kosztów przedsiębiorstwa miała być kalkulacja

kosztów posiadanych zasobów oraz kosztów ich modyfikowania i utrzymania w czasie.

Wielowariantowość procesów operacyjnych związanych z obsługą transakcji elektronicznych sprawiła, że kolejnym ważnym elementem docelowego rachunku kosztów stała się prawidłowa kalkulacja kosztów całkowitych i jednostkowych działań operacyjnych oraz – w efekcie – kalkulacja kosztów i rentowności poszczególnych produktów oferowanych w ramach tej linii biznesowej.

Poprzez działania w ramach usług dedykowanych bankom firma wpisuje się w – i sama również kreuje – światowe trendy w zakresie rozwoju usług outsourcingowych dla sektora finansowego. Działalność ta polega na realizacji długoterminowych kontraktów usługowych dla firm z branży usług finansowych – zarówno w zakresie kluczowych, podstawowych procesów biznesowych (tzw. *core processes*), jak i procesów wsparcia (tzw. *support processes*). Wyspecjalizowane usługi outsourcingowe dla sektora finansowego to bardzo dynamicznie



Fot. PolCard

## AGNIESZKA TREMBECKA

*kierownik Zespołu Raportowania Zarządczego.*

*Od 15 lat związana z firmą First Data (wcześniej PolCard). Posiada szerokie doświadczenie w analizach rynkowych, finansowych i marketingowych.*

*Absolwentka ekonomii na Uniwersytecie Opolskim oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Finansami Przedsiębiorstw na SGH*

<sup>1</sup> Banking, insurance, financial services.

<sup>2</sup> Komisja Nadzoru Finansowego.

rozwijający się rynek. Prowadzone badania pokazały, że w latach 2010 i 2011 światowy rynek rósł w tempie ponad 16%<sup>3</sup>, co utrzymane zostało również w 2012 roku<sup>4</sup>. Według prognoz Polska będzie utrzymywać pozycję jednego z europejskich liderów wzrostu usług outsourcingowych dla sektora finansowego<sup>5</sup>. Podstawowymi przesłankami dynamicznego rozwoju tego rodzaju usług jest optymalizacja kosztów, standaryzacja procesów, rozwój technologii, konieczność dostosowywania do przepisów i do wymagań organów nadzorujących oraz dostępność wykwalifikowanej kadry<sup>6</sup>.

Działalność First Data Polska SA na dynamicznie rozwijającym się rynku usług outsourcingowych dla sektora finansowego wymusza ciągle dostosowywanie się do potrzeb zgłaszanych przez potencjalnych klientów oraz stawia wyzwanie efektywnego alokowania odpowiednich zasobów do kontraktów, a także optymalnego wykorzystywania efektu synergii procesów

usługowych realizowanych w ramach obsługi wielu kontraktów. W celu poprawnego określenia kosztów i rentowności poszczególnych kontraktów outsourcingowych firma poszukiwała rachunku kosztów, który odzwierciedli zawziętość kluczowych relacji wewnątrzorganizacyjnych. Prawidłowa kalkulacja kosztów i rentowności kontraktów nabiera coraz większego znaczenia zarówno ze względu na wysoką konkurencyjność rynku usług finansowych, jak i dążenie do dostarczania klientom produktów spełniających ich rosnące wymagania.

Dużym wyzwaniem dla nowego rachunku kosztów był również problem rozliczania kosztów usług wspólnych, realizowanych przez te komórki organizacyjne, które wykonują działania operacyjne na rzecz obu linii biznesowych. Ponadto istotnym aspektem jest rozliczanie pełnych kosztów procesów wspierających i rozwojowych, związanych z realizowanymi projektami informatycznymi dotyczącymi utrzymania kilkudziesięciu specjalizowanych systemów informatycznych, a także kalkulacja kosztów współdzielonej infrastruktury informatycznej (hardware'u).

Wcześniejsze próby podejmowane w First Data Polska SA, związane z wdrożeniem metody rachunku kosztów działań (ABC), wykazały braki merytoryczne tej koncepcji, zwłaszcza w zakresie ujęcia kosztów zasobów i ich rozliczania, w tym



Fot. PolCard

## MARIOLA GLEZMAN

dyrektor Pionu Finansów  
First Data Polska SA.

Menedżer z długoletnim doświadczeniem w branży usługowej, głównie w obszarze zarządzania finansami, w tym w szczególności w zakresie poprawy efektywności kosztów oraz optymalizacji przychodów i wpływów, budżetowania, planowania strategicznego oraz zarządzania zakupami.

Absolwentka studiów magisterskich na Wydziale Handlu Zagranicznego SGH oraz dwuletnich Studiów Podyplomowych w języku angielskim Executive Studies in Finance, organizowanych przez SGH oraz Academy of Business Ernst & Young

<sup>3</sup> *BFS BPO Annual Report 2012*, Everest Group, July 2012.

<sup>4</sup> *BFS BPO Annual Report 2013*, Everest Group, August 2013.

<sup>5</sup> *Usługi biznesowe dla sektora finansowego*, ABSL, 2013, s. 15.

<sup>6</sup> *The State of Banking and Financial Services in 2013*, HFS, KPMG, Webinar 31.01.2013, za: *Usługi...*, ABSL, 2013, s. 8.

### First Data Polska SA

Działalność First Data Polska SA zorganizowana jest wokół dwóch podstawowych linii biznesowych. Główna dotyczy obszaru płatności elektronicznych, gdzie firma pod marką PolCard umożliwia punktom handlowo-usługowym przyjmowanie płatności kartami, dokonuje autoryzacji transakcji, ich przetwarzania oraz rozliczania. W ramach tych usług obsługiwanych jest około 80 tysięcy zainstalowanych w Polsce terminali, punktów kasowych i innych urządzeń do przyjmowania płatności bezgotówkowych. Druga linia biznesowa skupia się na rozwiązaniach dedykowanych bankom, mających na celu wspieranie poszczególnych procesów klientów w modelu outsourcingu przeznaczonym dla sektora finansowego. Firma oferuje bankom kompleksową obsługę kart – począwszy od ich personalizacji, przez drukowanie PIN-ów, zarządzanie kartami i rozliczanie, aż po przygotowywanie wyciągów z transakcji. Aktualnie First Data Polska SA zarządza ponad 5 000 000 kart i ponad 1300 bankomatami na terenie całego kraju, współpracując z 32 bankami.

rachunku kosztów. Koncentracja rachunku ABC na procesach bez odpowiedniego ujęcia zasobów okazała się niewystarczająca i nie spełniła oczekiwań zespołu controllingowego firmy.

Oferowana w ramach dwóch linii biznesowych różnorodność produktów finansowych i świadczonych usług outsourcingowych stawia ogromne wyzwania związane z kalkulacją kosztów zasobów i działań oraz wieloetapowym rozliczaniem kosztów w rachunku kosztów First Data Polska SA.

Powyższe uwarunkowania, potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa oraz prowadzony model biznesowy sprawiły, że podjęto decyzję o wdrożeniu koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów (Resource Consumption Accounting – RCA), która kładzie równoważny nacisk na aspekt kosztów zasobów oraz procesów biznesowych firmy.

### RCA to więcej niż ABC

Na gruncie krytyki założeń i nieudanych wdrożeń amerykańskiej koncepcji rachunku kosztów działań ABC oraz pozytywnych doświadczeń niemieckich w zakresie zastosowania Grenzplankostenrechnung (GPK) podejmowano próby powiązania tych dwóch rozwiązań w ramach jednej koncepcji rachunku kosztów. W ujęciu amerykańskim próby powiązania GPK i ABC prezentowane są pod nazwą Resource Consumption Accounting (RCA)<sup>7</sup>.

Zasobowo-procesowy rachunek kosztów wpisuje się w najnowsze trendy rozwoju koncepcji controllingowych na świecie, będąc jednocześnie odpowiedzią na zapotrzebowanie menedżerów i controllerów na szczegółowe i wiarygodne informacje o kosztach zasobów i działań oraz rentowności produktów, usług i klientów. Coraz bardziej wyspecjalizowane zespoły controllingowe oraz wykorzystanie specjalistycznych narzędzi informatycznych klasy ABC/RCA to kluczowe czynniki sukcesu dla rozpowszechniania się zaawansowanych rachunków kosztów, takich jak RCA.

### Etapy wdrożenia rachunku RCA

Wdrożenie zasobowo-procesowego rachunku kosztów w First Data Polska SA podzielono na etapy, realizowane przez zespoły projektowe First Data Polska SA oraz ABC Akademia. Etap pierwszy polegał na opracowaniu szczegółowej ewidencji Centrów Kosztów Zasobów (CKZ) oraz zaimplementowaniu jej w systemach księgowych spółki. Przy wyodrębnianiu centrów kosztów szczególną uwagę zwrócono na zasadę jednorodności zasobów, którą uznano za podstawowe kryterium poprawnego rachunku kosztów. Po zrealizowaniu etapu pierwszego zaprojektowano i wdrożono nowy układ ewidencji kosztów – ze szczegółowością do kilkuset centrów kosztów zasobów, z podziałem na centra kosztów zasobów podstawowych oraz wspierających. Najważniejszymi korzyściami płynącymi z tego etapu są: (1) uzyskanie wysokiej transparentności ponoszonych kosztów oraz (2) uzyskanie satysfakcjonującego poziomu szczegółowości do prowadzenia dalszego rozliczania kosztów. Dzięki dużemu zaangażowaniu zespołu projektowego i służb księgowych etap ten zrealizowano w bardzo krótkim czasie. W sumie trwał on ok. 3 miesiące, a biorąc pod uwagę, że wymagał skoordynowania działań nie tylko lokalnie w Polsce, ale również w globalnych strukturach organizacji First Data, to dość krótki okres.

Etap drugi projektu polegał na opracowaniu wieloetapowych rozliczeń i kalkulacji kosztów w rachunku RCA. Celem tego etapu było zapewnienie ciągłej informacji o kosztach i rentowności świadczonych usług finansowych oraz o kosztach obsługi i rentowności klientów. Mając na uwadze efekt kalkulacji oraz walory interpretacyjne informacji wynikowej, określono fundamentalne zasady rozliczania kosztów, które przyjęto za koncepcją zasobowo-procesowego rachunku kosztów (RCA). Ten etap został zrealizowany przy wykorzystaniu specjalistycznego oprogramowania klasy ABC/RCA – Doctor Coster®, którego zastosowanie znacznie usprawniło projektowanie oraz późniejsze utrzymanie rachunku RCA. Pierwsza pełna wersja modelu rachunku RCA, uwzględniająca wszystkie rozliczenia i kalkulacje, powstała w ciągu kolejnych 3 miesięcy. Zespół projekto-



Fot. ABC Akademia

**TOMASZ M. ZIELIŃSKI**  
doktorant i wykładowca  
Uniwersytetu  
Ekonomicznego  
w Poznaniu;  
autor koncepcji  
zasobowo-procesowego  
rachunku kosztów;  
prezes zarządu firmy ABC  
Akademia Sp. z o.o.,  
producenta  
oprogramowania  
Doctor Coster®  
oraz lidera wdrożeń  
rachunku kosztów  
ABC/RCA w Polsce

<sup>7</sup> Keys D.E., Merwe A van der, *The case for RCA: Excess and idle Capacity*, Journal of Cost Management July/August 2001.

REKLAMA

## Nowoczesny controlling dostępny dla wszystkich



Tomasz M. Zieliński  
ABC Akademia Sp. z o.o.

### Zasobowo-Procesowy Rachunek Kosztów (ZPRK)

 **Doctor Coster**<sup>®</sup>  
OPROGRAMOWANIE KLASY ABC / RCA



Zasobowo-Procesowy  
Rachunek Kosztów (ZPRK)  
Resource Consumption  
Accounting (RCA)  
Activity Based Costing  
(ABC, TD-ABC)  
Grenzplankostenrechnung  
(GPK)

[www.abcakademia.com.pl](http://www.abcakademia.com.pl)

wy przyjął bardzo szybkie tempo prac, dzięki czemu pierwsza kalkulacja wyników w rachunku RCA była możliwa już po 6 miesiącach od rozpoczęcia projektu.

Kolejny, ostatni etap to weryfikacja modelu RCA, sprawdzenie źródeł danych oraz automatyzacja całego procesu obsługi rachunku kosztów, tj. po stronie zarówno zasilania danymi, jak i raportowania wyników do menedżerów.

#### Model zasobowo-procesowego rachunku kosztów (RCA) w First Data Polska

W efekcie prac projektowych wdrożony został rachunek RCA zakładający wieloetapowe rozliczanie kosztów z poziomu 500 centrów kosztów zasobów, poprzez 460 działań, aż do 130 obiektów kosztowych, reprezentujących usługi oraz klientów.

W obszarze zasobów wyodrębniono następujące typy centrów kosztów zasobów:

- podstawowe, bezpośrednio związane z realizacją usług i obsługą klientów,
- wspierające współdzielone, związane głównie z obszarem infrastruktury IT,
- wspierające, wykorzystywane na potrzeby usług wewnętrznych.

Do każdego z zasobów zostały przypisane indywidualne miary wielkości przerobu – nośniki kosztów (ponad 50 unikatowych definicji miar), które umożliwiają nie tylko rozliczenie kosztów, ale również pomiar stopnia wykorzystania zasobów.

W obszarze procesów wydzielono następujące typy działań:

- podstawowe, bezpośrednio związane z realizacją usług i obsługą klientów,
- wspierające, odzwierciedlające usługi wewnętrzne (*shared services*) komórek wspierających oraz
- zarządcze, realizowane na potrzeby funkcjonowania spółki.

Każdemu z działań zostały przypisane nośniki kosztów działań (ponad 90 unikatowych miar), odzwierciedlające realizację działań na rzecz produktów, usług oraz klientów.

W obszarze obiektów kosztowych wyodrębniono finalne i pośrednie obiekty kosztowe,

których celem jest agregowanie kosztów istotnych w oparciu o koncepcję przypisywalności (*attributability*). W rezultacie w rachunku RCA wyodrębniono:

- finalne obiekty kosztowe – tj. konkretni klienci oraz usługi realizowane dla banków i akceptantów kart. Są to obiekty najbardziej szczegółowe, możliwe do zidentyfikowania zarówno pod kątem jednoznaczności i kompletności ponoszonych kosztów, jak i generowanych przychodów oraz rentowności,
- pośrednie obiekty kosztowe – np. linie biznesowe oraz segmenty klientów, których celem jest agregowanie kosztów przypisywalnych do wyższych poziomów zarządzania usługami i klientami przedsiębiorstwa.

Dzięki takiej konstrukcji rachunku RCA możliwe stało się monitorowanie rentowności produktów i klientów w ujęciu wielostopniowych marż pokrycia kosztów, odzwierciedlających poziomy zarządzania produktami i klientami firmy.

### Architektura informatyczna rachunku RCA

W pierwszym okresie realizacji projektu First Data Polska SA położyła główny nacisk na opracowanie koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów, przy zapewnieniu minimalnych nakładów związanych z dostosowaniem systemów zasilających aplikację Doctor Coster®. Dlatego też w początkowym okresie rachunek RCA zasilany był plikami płaskimi. Podejście to pozwalało na efektywne modyfikowanie tego rachunku kosztów i jego weryfikację jeszcze w trakcie prac projektowych, a także na szybkie sprawdzanie poszczególnych etapów rozliczeń oraz wstępne określanie i interpretowanie wyników.

Po zatwierdzeniu ostatecznego kształtu rachunku RCA rozpoczęto intensywne prace nad automatyzacją procesu gromadzenia danych i zasilania nimi rachunku kosztów. W zakres automatyzacji włączone zostały te zakresy danych, które są dostępne w systemach finansowych i operacyjnych firmy. Pozostałe dane pozyskiwane są z dotychczas funkcjonującego systemu raportowania firmy, opartego na rozmaitych narzędziach raportowych i arkuszach kalkulacyjnych.

Docelowa architektura informatyczna, w oparciu o którą funkcjonuje rachunek RCA, to źródłowe systemy operacyjne, korporacyjne i lokalne narzędzia raportowe oraz stanowiące centralny element tej architektury oprogramowanie Doctor Coster® (Rysunek 1.).

### Zespół projektowy RCA

Właścicielem biznesowym rachunku RCA w First Data Polska SA jest departament planowania i controllingu w pionie finansów, który zarządza strukturą modelu, na bieżąco administruje oprogramowaniem Doctor Coster® oraz zasilą model danymi i raportuje wyniki kadrze menedżerskiej.

Należy jednak podkreślić, że w trakcie wdrożenia projektu istotną rolę odegrali wszyscy menedżerowie funkcjonalni, którzy podczas warsztatów z zespołami projektowymi wspólnie zbudowali całą sieć powiązań między zasobami, działaniami i obiektami kosztowymi w podległych sobie obszarach. Celem zastosowania takiego podejścia było uzyskanie zaangażowania menedżerów w projekt rachunku RCA zamiast narzucania im odgórnie projektu rachunku kosztów. Włączenie w proces wdrożeniowy menedżerów pozwala zwiększyć świadomość co do raportowanych wyników, uzyskać lepszą jakość raportowanych danych operacyjnych oraz prawidłowe opisanie dokumentów kosztowych, tak aby jak najlepiej dopasować koszty do struktury funkcjonującego rachunku kosztów.

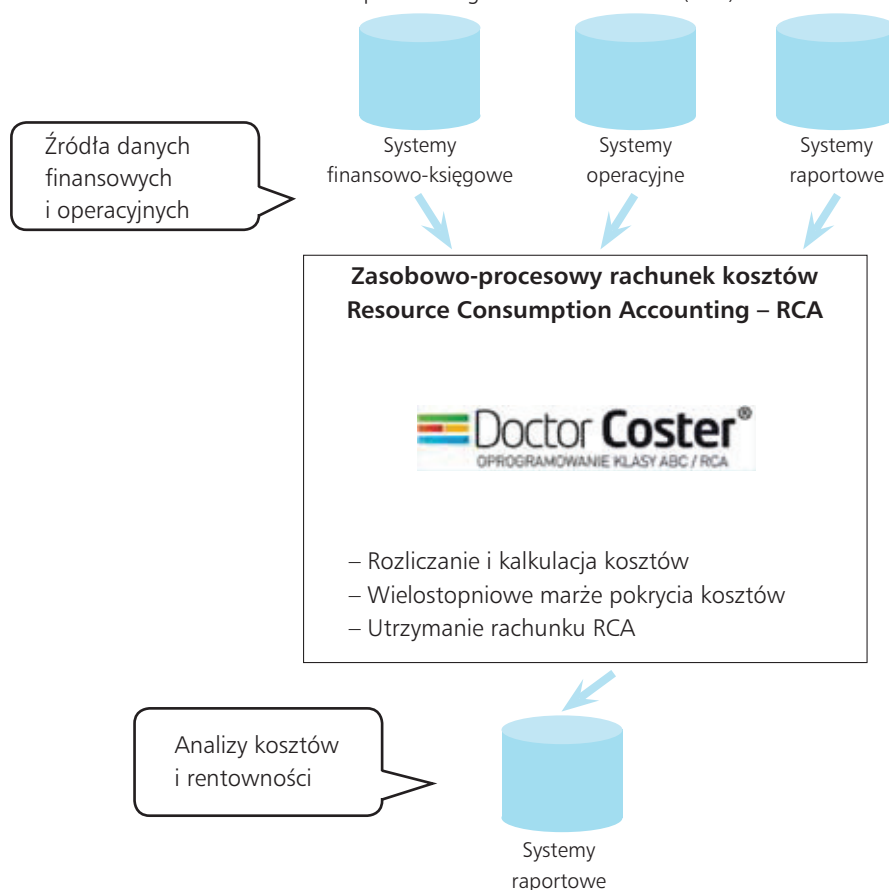
Dodatkowym wsparciem dla nowego rachunku kosztów było zaangażowanie i otwartość departamentu rachunkowości, który koordynował zmianę ewidencji centrów kosztów zasobów, a obecnie czuwa nad poprawnością ewidencji dokumentów kosztowych.

### Kluczowe czynniki sukcesu wdrażania RCA

Wdrażanie zaawansowanego rachunku kosztów wymaga pełnej świadomości nie tylko samego zespołu projektowego, ale również szerokiego grona menedżerów. W tym celu jeszcze przed uruchomieniem projektu zdecydowano się na przeprowadzenie cyklu szkoleń z koncepcji RCA i zapoznanie kadry kierowniczej z tym rachunkiem kosztów. Koncepcja RCA została bardzo pozytywnie przyjęta przez menedżerów spółki

RYSUNEK 1.

Architektura wdrożenia zasobowo-procesowego rachunku kosztów (RCA)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wdrożeniowych

na wszystkich szczeblach. Zapoczątkowało to zaangażowaniem menedżerów w trakcie indywidualnych warsztatów na poszczególnych etapach projektu, gdzie wspólnie wypracowywano najlepsze rozwiązania przyjęte w rozliczeniach i kalkulacji kosztów. Wysoka świadomość menedżerów z korzyści płynących z wdrożenia zasobowo-procesowego rachunku kosztów – RCA była głównym czynnikiem, który zdecydował o sukcesie projektu.

Dużą wartością dla projektu miało również samo oprogramowanie Doctor Coster®, dzięki któremu podczas warsztatów w przyjazny i intuicyjny sposób można było na bieżąco odwzorowywać wypracowane rozliczenia i sprawdzać efekty ka-

lulacji w modelu. Niewątpliwie ogromną zaletą oprogramowania jest możliwość samodzielnej modyfikacji wdrożonego rachunku RCA i efektywne dopasowywanie go do zmian zachodzących w organizacji.

#### Komunikowanie wyników z rachunku RCA

Na podkreślenie zasługuje fakt, że już po 6 miesiącach od uruchomienia projektu możliwe było pierwsze przeliczenie danych w modelu rachunku RCA. Przez kolejne 3 okresy model był zasilany danymi, nad którymi pracowali analitycy w departamencie planowania i controllingu. Dopiero po przetestowaniu modelu zdecydowano o prezentacji danych większej grupie menedżerów.

Pierwszy zakres informacji dotyczy danych kosztowych i skierowany jest do menedżerów operacyjnych. Głównym celem jest raportowanie kosztów całkowitych i jednostkowych zasobów oraz działań, które dotychczas były niedostępne w funkcjonujących systemach raportowych.

Kolejny zakres informacji skierowany jest do służb sprzedaży i zarządzania produktami. W tym zakresie raportowane są wyniki kalkulacji kosztów produktów i klientów, wieloblokowe i wielostopniowe marże pokrycia na produktach i klientach oraz koszty jednostkowe poszczególnych produktów.

Informacje uzyskane dzięki rachunkowi RCA pozwoliły na weryfikację szacowanych dotąd kosztów i rzuciły nowe światło na dotychczasowe analizy rentowności prowadzone w firmie.

#### Podsumowanie

Wybór koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów jako podstawy systemu controllingowego First Data Polska SA podjętowany był kompleksowością tego rachunku

kosztów w zakresie ujęcia zasobów, działań oraz obiektów kosztowych. Równoważny nacisk tego rachunku kosztów na zasoby i procesy w odróżnieniu od rachunku ABC koncentrującego się na procesach sprawia, że jest on kompleksowym źródłem informacji zarządczej zarówno strategicznej, jak i operacyjnej, niezbędnej do wsparcia wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwem.

Pomimo wielu obaw o powodzenie wdrożenia szeroko rozumianej rachunkowości zarządczej w spółce wdrożenie rachunku RCA niewątpliwie okazało się sukcesem. Szybki okres implementacji, zaangażowanie zespołu projektowego oraz menedżerów świadczą o głębokiej potrzebie posiadania takich informacji w firmie. Obecnie standardowe informacje uzyskane dzięki rachunkowi RCA są wykorzystywane do oceny rentowności produktów, usług i klientów, do analizy i weryfikacji projektów inwestycyjnych oraz wspierania wielu procesów i decyzji zarządczych związanych z właściwą alokacją i wykorzystaniem zasobów w First Data Polska SA. ■

REKLAMA



**Business Intelligence**  
**Balanced**  
**Zarządzanie ryzykiem**  
**Wycena**  
**Rachunkowość**  
**Controling**  
**Due dilligence**  
**Giełda**  
**Rachunkowość zarządcza**  
**Kursy walut**  
**Analiza finansowa**  
**Raporty**  
**Finanse**

### Archiwum 2013 na płycie CD

Cena: **306,27 zł** (zawiera 23% VAT)  
 + koszty wysyłki 9,84 zł

biuro@explanator.pl  
 tel. (61) 855 00 78  
[www.explanator.pl](http://www.explanator.pl)