

ZPRK/RPCA w centrum usług BPO *ORLEN Laboratorium SA*



Jak dotąd, rozwój koncepcji rachunków kosztów w dużej mierze był zorientowany na przedsiębiorstwa produkcyjne, gdzie celem rachunku kosztów jest kalkulacja kosztów wytworzenia produktów dla potrzeb ich bilansowej wyceny oraz ustalenia wyniku finansowego. Jednakże działalność firm usługowych jest w znacznym stopniu odmienna i wymaga zastosowania bardziej kompleksowego podejścia do kalkulacji kosztów i rentowności. ORLEN Laboratorium SA, jedna z usługowych spółek grupy kapitałowej PKN ORLEN, wdrożyła zaawansowany zasobowo-procesowy rachunek kosztów i z sukcesem z niego korzysta.

autor: DOMINIK BUDZIAK, DR TOMASZ M. ZIELIŃSKI

Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych SSC, BPO, ITO itp., 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 potrzebują dostosowanego do swoich potrzeb zaawansowanego systemu rachunku kosztów, który zapewni dostęp do informacji o zasobach i ich wykorzystaniu, procesach i ich efektywności oraz o rentowności poszczególnych usług, projektów, kontraktów i poszczególnych klientów.

W niniejszym artykule pokazane zostanie, jak ORLEN Laboratorium SA, jedna z usługowych spółek grupy kapitałowej PKN ORLEN, wdrożyła i z sukcesem wykorzystuje w zarządzaniu koncepcję zaawansowanego zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA¹).

ORLEN Laboratorium SA

Firma jest przykładem outsourcingowego centrum usług typu BPO, które świadczy szeroki zakres usług laboratoryjnych oraz poboru i transportu próbek do badań na rzecz klientów z grupy kapitałowej PKN ORLEN i innych klientów zewnętrznych.

Spółka powstała w 2003 r. w wyniku wydzielenia ze struktur PKN ORLEN SA. Początkowo działalność spółki obejmowała analizy paliw, produktów ropopochodnych, wód oraz ścieków. Wraz z rozwojem oraz konsolidacją usług w Grupie Kapitałowej spółka nabywała nowe

kompetencje oraz nowe aktywa laboratoryjne.

Obecnie spółka świadczy usługi dla rafinerii w Płocku, Trzebini oraz w Jedliczu; obsługuje terminale paliw, stacje paliw oraz ANWIL SA we Włocławku. W związku z dynamicznym rozwojem usług rozbudowano również obszar logistyki – zespół inspektorów oraz specjalistycznej floty wykorzystywanej do poboru i transportu próbek do badań na terenie całej Polski.

Dzisiaj ORLEN Laboratorium SA jest jedną z największych firm wykonujących analizy paliw, produktów ropopochodnych, wód, ścieków, gleby, powietrza, tworzyw sztucznych i nawozów w tej części Europy.

Przesłanki wdrożenia ZPRK w ORLEN Laboratorium SA

Swoją działalność spółka prowadzi w kilkunastu lokalizacjach na terenie całego kraju i zatrudnia ponad 600 wysoko wyspecjalizowanych pracowników. W prowadzeniu działalności laboratoryjnej wykorzystuje ponad 3000 szt. różnego typu aparatury i środków trwałych. Spółka sprzedaje klientom łącznie więcej niż 2 tys. różnych rodzajów analiz (pozycje cennikowe), a łączny roczny wolumen liczby sprzedanych badań oscyluje wokół 2 milionów sztuk.

Tak złożona struktura oraz bardzo szeroki portfel oferowanych usług wymagały wdrożenia nowoczesnego rachunku kosztów i zaawansowanego controllingu, które pozwoliły na podejmowanie właściwych decyzji zarządczych, doskonalenie biznesu i jego optymalizację poprzez bieżącą analizę efektywności wykorzystywanych zasobów i rentowności realizowa-

nych usług – również w podziale na umowy i klientów.

Poniżej przedstawiono listę czynników, które m.in. przyczyniły się do konieczności wprowadzenia zmian w zakresie i jakości oczekiwanych informacji zarządczych:

- + Konieczność rzetelnego i wiarygodnego rozliczenia kosztów świadczenia usług z głównymi klientami;
- + Oczekiwanie optymalizacji kosztów świadczonych usług po stronie spółki i klientów;
- + Oczekiwanie po stronie klientów na wykazanie szczegółów kalkulacji kosztów oraz poszczególnych składników kosztów nawet dla poszczególnych analiz laboratoryjnych;
- + Wsparcie inicjatyw lean w działalności usługowej rzetelnymi informacjami finansowymi i operacyjnymi;
- + Chęć pozyskania wiarygodnej informacji do ustalania cenników dla klientów;
- + Chęć wyodrębnienia kosztów gotowości i pokazania ich wpływu na koszty świadczenia usług wyłącznie dla klientów, dla których gotowość występuje;
- + Chęć uzyskania informacji benchmarkingowej pozwalającej na porównanie kosztów zasobów oraz procesów laboratoryjnych realizowanych w rozproszonych po całym kraju laboratoriach;
- + Pozyskanie informacji o stopniu wykorzystania zasobów oraz obniżenie kosztów niewykorzystanych zasobów;
- + Wiarygodne i spełniające wymogi rachunkowe i podatkowe ustalenie cen transferowych dla potrzeb umowy SLA z klientami z Grupy Kapitałowej PKN ORLEN.

Dominik Budziak
Członek Zarządu
ds. Finansów
w ORLEN
Laboratorium SA.

Dr Tomasz
M. Zieliński
Prezes Zarządu
w ABC Akademia
Sp. z o.o., Dyrektor
Zarządzający ICV
POLSKA.

¹ Angielska nazwa koncepcji ZPRK to: Resource and Process Consumption Accounting (RPCA).

Powyższe uwarunkowania, potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa oraz prowadzony model biznesowy sprawiły, że podjęto decyzję o wdrożeniu koncepcji zasobowo-procesowego rachunku kosztów (ZPRK/RPCA).

Wdrożenie ZPRK w ORLEN Laboratorium

Wdrożenie zasobowo-procesowego rachunku kosztów w ORLEN Laboratorium realizowane było w kilku zasadniczych etapach. Pierwszy etap wdrożeniowy zrealizowany został od września do grudnia 2013 r. W tym czasie została zaprojektowana struktura zasobowo-procesowego rachunku kosztów oraz wykonano implementację z wykorzystaniem platformy zarządczo-controllingowej Doctor Coster®. Ze względu na prace nad pomiarami czasów standardowych i konieczność zbierania, uporządkowania danych finansowych oraz operacyjnych zdecydowano się zasilac oprogramowanie za pośrednictwem arkuszy MS Excel. W tamtym czasie było to dobre rozwiązanie, które pozwalało zespołowi projektowemu na stosunkowo łatwe przekształcanie danych i przygotowanie ich w odpowiednim układzie i formacie. Wykorzystywane oprogramowanie jest w pełni zintegrowane z arkuszami MS Excel, co znacznie ułatwiało importowanie danych do modelu rachunku kosztów.

Rok 2014 był pierwszym pełnym rokiem funkcjonowania zasobowo-procesowego rachunku kosztów, gdzie informacje wynikowe wykorzystywane były w bieżącym zarządzaniu oraz do negocjacji nowych umów SLA z kluczowymi klientami. W 2015 r. w efekcie konsolidacji rynku (przejęcia dwóch zorganizowanych części przedsiębiorstw obszarów laboratoryjnych) model ZPRK został samodzielnie rozbudowany przez zespół controllingowy ORLEN Laboratorium o nowe laboratoria oraz był wykorzystywany do wspierania decyzji operacyjnych i strategicznych związanych z przejęciem.

Ustabilizowanie działalności usługowej ORLEN Laboratorium oraz uzyskana poprawa jakości danych finansowych i operacyjnych pozwoliły w 2016 roku na wykonanie pełnej automatyzacji zasilania platformy zarządczo-controllingowej. Powyższe istotnie wpłynęło na przyspieszenie oraz uproszczenie dokonywanych kalkulacji, co z kolei umożliwiło sprostanie krótkim terminom sprawozdawczości zarządczej.

Model ZPRK w ORLEN Laboratorium SA

W efekcie prac projektowych wdrożony został zasobowo-procesowy rachunek kosztów zakładający wieloeta-

powe rozliczanie kosztów pomiędzy poziomami centrów kosztów zasobów, działaniami, aż do ponad 2000 obiektów kosztowych usług (produktów) oraz ponad 30 obiektów kosztowych klientów (**Rysunek**).

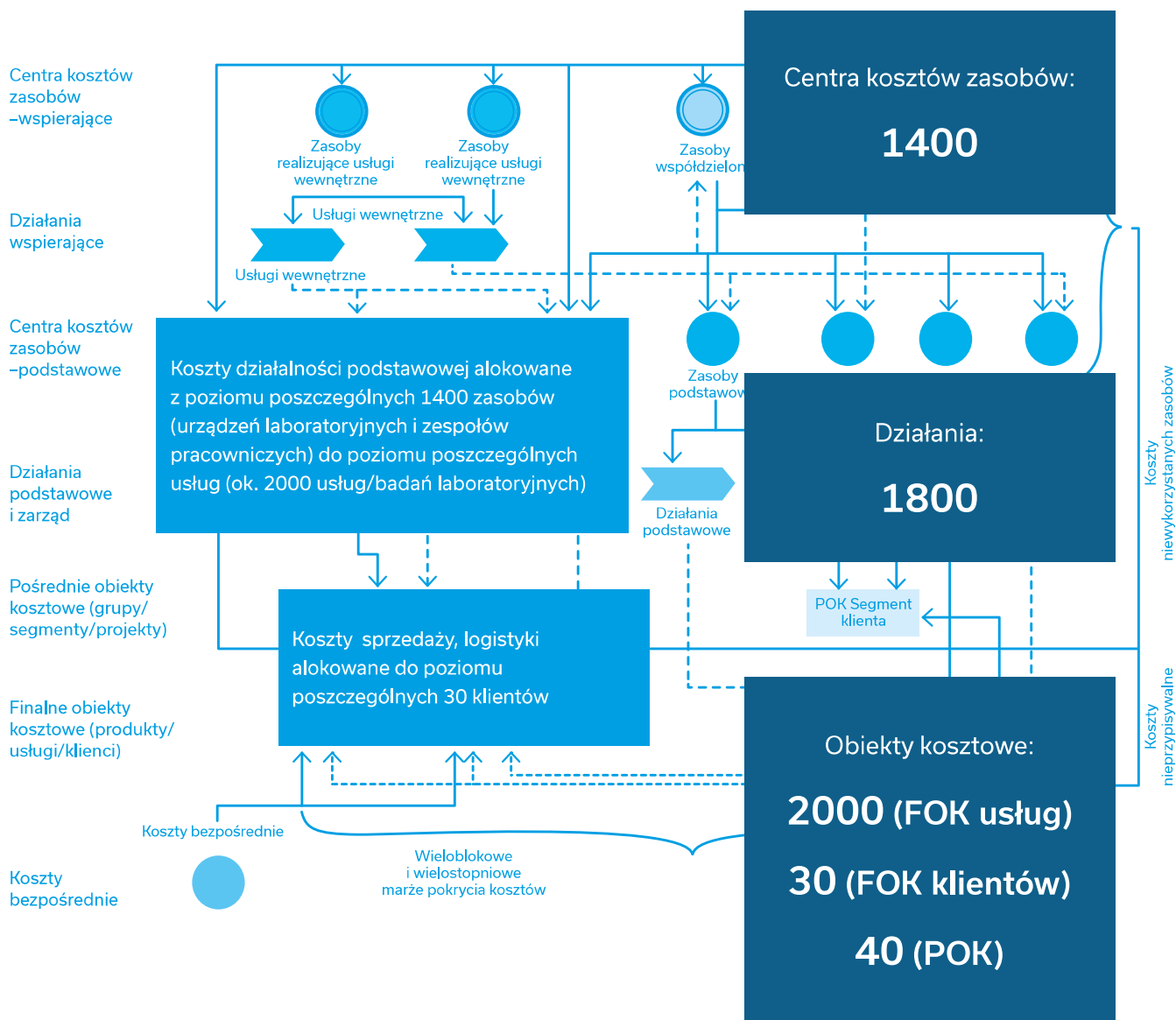
W obszarze zasobów układ centrów kosztów został podzielony w pierwszej kolejności na działy i laboratoria, a dalej zdekomponowany do poziomu poszczególnych jednorodnych rodzajów urządzeń laboratoryjnych, zespołów pracowniczych, gazów technicznych, mediów, budynków itp. Podejście to daje ogromną bazę informacyjną na temat kosztów zasobów organizacyjnych oraz wgląd w ich wykorzystanie. W ramach centrów kosztów zasobów wyróżniono zarówno podstawowe centra kosztów, tj. bezpośrednio związane z realizacją usług i obsługą klientów (np. urządzenia laboratoryjne, zespoły pracownicze), jak i wspierające centra kosztów (w tym współdzielone i realizujące usługi wewnętrzne). Wdrożone szczegółowe podejście do ewidencji kosztów zasobów zapewnia:

- + Bardzo duży poziom szczegółowości i transparentności kosztów wykorzystywanych zasobów laboratoryjnych;
- + Możliwość przyczynowo-skutkowego odzwierciedlenia konsumpcji zasobów laboratoryjnych oraz przyczynowo-skutkową kalkulację kosztów wykonywania poszczególnych badań laboratoryjnych oraz kosztów obsługi poszczególnych klientów;
- + Dzięki wprowadzonemu podziałowi kosztów na zmienne i stałe układ zasobowy prawidłowo odzwierciedla elastyczność kosztową zasobów laboratoryjnych, co wnosi istotne walory informacyjne w zakresie możliwości dopasowywania kosztów i poziomu zasobów do rozmiarów działalności laboratoryjnej;

+ Zaawansowany system rachunku kosztów zapewnia dostęp do informacji o zasobach i ich wykorzystaniu, procesach i ich efektywności oraz rentowności usług, projektów, kontaktów i klientów

RYSUNEK. Schemat zasobowo-procesowego rachunku kosztów w ORLEN Laboratorium.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wdrożeniowych firmy ORLEN Laboratorium SA.



+ Odpowiednio szczegółową podstawę do kalkulowania kosztów gotowości oraz niewykorzystanych zasobów z wykorzystaniem koncepcji potencjału opartej na praktycznej dostępności zasobów.

Procesowy element ZPRK w ORLEN Laboratorium zakłada, że w pierwszej

kolejności działania pogrupowane są w procesy realizowane w ramach laboratoriów i działów centralnych, a dalej zdekomponowane na działania m.in. laboratoryjne, logistyczne, sprzedażowe, zarządcze i wspierające. W obszarze procesów wydzielono trzy typy działań:

1. podstawowe, bezpośrednio związane z realizacją usług i obsługą klientów (operacje laboratoryjne, logistyczne, ewidencyjne, sprzedażowe),
2. wspierające, odzwierciedlające usługi wewnętrzne (*shared services*) komórek wspierających oraz

+ Rozwój sektora nowoczesnych usług biznesowych SSC, BPO, ITO itp., 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 potrzebują dostosowanego do swoich potrzeb zaawansowanego systemu rachunku kosztów

3. zarządcze, realizowane na potrzeby funkcjonowania ORLEN Laboratorium. Wdrożone podejście do definiowania i wyodrębniania obiektów działań w ZPRK ma za zadanie zapewnić:
 - + Przynowo-skutkową kalkulację kosztów wykonywania poszczególnych badań laboratoryjnych oraz kosztów obsługi poszczególnych klientów (dzięki określeniu kosztów jednostkowych poszczególnych czynności laboratoryjnych, ewidencyjnych oraz logistycznych);
 - + Wgląd w wykorzystanie zasobów w poszczególnych działaniach wraz ze wskazaniem ich racjonalności

i maszynochłonności (do pomiarów użyto czasów standardowych indywidualnie określanych dla zespołów pracowniczych i poszczególnych urządzeń laboratoryjnych);

+ Dostęp do danych finansowych i operacyjnych wspierających wdrażanie i promowanie podejścia lean w działalności ORLEN Laboratorium.

W obszarze obiektów kosztowych, zgodnie z założeniami ZPRK, wyodrębniono finalne i pośrednie obiekty kosztowe. Pierwszą i najliczniejszą grupą są finalne obiekty kosztowe wyodrębnione dla poszczególnych usług laboratoryjnych i ewidencyj-

nych świadczonych na rzecz klientów (ponad 2000 finalnych obiektów kosztowych). Obiekty te grupują koszty podstawowej działalności laboratoryjnej z możliwością ich dekompozycji na działania i realizujące je zasoby. Druga grupa to finalne obiekty kosztowe wyodrębnione dla poszczególnych klientów (ponad 30 klientów), agregujące koszty działalności sprzedażowej. Trzecia grupa to pośrednie obiekty kosztowe, których celem jest uchwycenie:

- a) kosztów gotowości świadczenia usług dla wybranych klientów,
- b) kosztów ogólnych laboratoriów,
- c) kosztów ogólnych segmentów klientów oraz
- d) kosztów ogólnych zarządzania ORLEN Laboratorium.

Zadaniem pośrednich obiektów kosztowych (a) grupujących koszty gotowości do świadczenia usług (zgodnie z zawartymi umowami SLA) jest prawidłowe alokowanie kosztów gotowości wyłącznie do tych klientów, na rzecz których utrzymywana jest gotowość do świadczenia usług. Koszty gotowości prezentowane są na odrębnym poziomie marży pokrycia kosztów, z możliwością ich zdekomponowania do poziomu ok. 800 zasobów utrzymywanych w gotowości. Pośrednie obiekty kosztowe wyodrębniane do uchwycenia (b) kosztów ogólnych funkcjonowania poszczególnych laboratoriów mają za zadanie pokazać koszty wysiłku administracyjnego w tych laboratoriach. Kosztami tymi obciążane są odpowiednio te usługi, które realizowane są w odpowiednich laboratoriach i prezentowane na odrębnym poziomie marży pokrycia kosztów. Kolejną grupą są pośrednie obiekty kosztowe wyodrębnione dla (c) obsługiwanych segmentów klientów. Celem tych obiektów jest

zebranie kosztów ogólnych utrzymania, rozwoju i marketingu ponoszonych na rzecz segmentów klientów. Dalej kosztami tymi obciążani są wyłącznie odpowiedni klienci z odpowiedniego segmentu i prezentowane są na odrębnym poziomie marży pokrycia kosztów. Zadaniem ostatniego pośredniego obiektu kosztowego jest zgrupowanie (d) kosztów ogólnych zarządzania ORLEN Laboratorium. Koszty te prezentowane są na odrębnym poziomie marży pokrycia kosztów.

Zaprojektowana struktura zasobowo-procesowego rachunku kosztów ORLEN Laboratorium ma za zadanie dostarczyć kluczowych i transparentnych informacji zarządczych wspierających zarządzanie kosztami i rentownością przedsiębiorstwa. Wdrożone podejście pozwala na:

- + Wieloblokowe i wielostopniowe prezentowanie informacji o kosztach i rentowności poszczególnych usług, poszczególnych klientów, laboratoriów, segmentów klientów, grup usługowych, z wykorzystaniem koncepcji Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów (PPPK);
- + Uzyskanie wiarygodnej informacji o kosztach całkowitych i jednostkowych realizowanych usług poprzez uwzględnienie również kosztów ich sprzedaży, gotowości oraz kosztów zarządu z zachowaniem rozdzielczości Pięciu Podstawowych Poziomów Kosztów;
- + Wykluczenie z kalkulacji ryzyka spirali śmierci kosztów stałych dzięki prawidłowemu wyodrębnianiu kosztów gotowości i niewykorzystanych zasobów

- z wykorzystaniem koncepcji praktycznej dostępności zasobów;
- + Uzyskanie wiarygodnej podstawy do kształtowania cennika i negocjowania długoterminowych umów SLA z kluczowymi klientami;
- + Wsparcie koncepcji lean w działalności usługowej dzięki szczegółowemu wglądowi w koszty i wykorzystanie zasobów laboratoryjnych oraz w koszty i efektywność procesów podstawowych, sprzedażowych, logistycznych i wspierających.

Zastosowania zarządcze koncepcji ZPRK

Wdrożona koncepcja ZPRK w ORLEN Laboratorium SA jest kompleksowym narzędziem wspierającym zarząd oraz menedżerów w podejmowaniu szeregu decyzji biznesowych. Najważniejsze obszary zastosowań koncepcji ZPRK to:

- + Zarządzanie polityką cenową oraz cenami poszczególnych usług;
- + Zarządzanie efektywnością wykorzystywanych zasobów poprzez dopasowanie ich poziomu do skali prowadzonej działalności;
- + Optymalizacja procesów biznesowych poprzez dogłębną analizę centrów kosztów i podejmowanie inicjatyw usprawnień;
- + Świadome zarządzanie, wspólnie z klientami, kosztami gotowości oraz ich optymalizacja;
- + Właściwa kalkulacja cen dla podmiotów powiązanych i sporządzenie prawidłowej dokumentacji cen transferowych;
- + Wdrożenie narzędzi Lean Management dzięki opomiarowaniu szeregu procesów w spółce.

Podsumowanie

Wdrożenie koncepcji ZPRK w ORLEN Laboratorium to pierwsze takie wdrożenie zarówno w Grupie Kapitałowej PKN ORLEN, jak i branży laboratoryjnej w Polsce. Uzyskane efekty wdrożeniowe są korzystne dla spółki oraz budzą duże zainteresowanie na poziomie Grupy. Kluczowe korzyści uzyskane z wdrożenia koncepcji ZPRK to:

- + Istotne obniżenie kosztów przedsiębiorstwa, które pozwoliło na uzyskanie zwrotu z inwestycji w okresie krótszym niż jeden rok;
- + Trwała poprawa efektywności procesów operacyjnych oraz eliminowanie strat i ponoszenia kosztów niewykorzystanych zasobów;
- + Spełnienie wymogów sprawozdawczych Grupy Kapitałowej oraz uzyskanie wiarygodnej podstawy do wyznaczania cen transferowych;
- + Zwiększenie świadomości kosztowej wśród szerokiego grona pracowników;
- + Zapewniono dostęp do informacji o kosztach obsługi i rentowności poszczególnych usług realizowanych na rzecz konkretnych klientów;
- + Ustalenie wysokości kosztów utrzymania gotowości do świadczenia usług na rzecz kluczowego klienta;
- + Uzyskano informacje o kosztach niewykorzystanych zespołów pracowniczych oraz urządzeń laboratoryjnych;
- + Uzyskano możliwości przeprowadzenia benchmarkingu kosztów świadczonych usług przez poszczególne laboratoria. ■



NA PORTALU:

Centra zysku i centra kosztów w strukturze decyzyjnej przedsiębiorstwa – M. Chochorek
Opcja dostępna dla prenumeratorów PLUS i PREMIUM