

Tomasz Wnuk-Peł\*

## CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA IMPLEMENTACJĘ ORAZ ZMIANY ZACHODZĄCE W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA SKUTEK WDRÓŻENIA RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ

### 1. WPROWADZENIE

Wczesne badania rachunku kosztów działań (*activity-based costing* – ABC), dokumentujące jego rozprzestrzenienie w pierwszej połowie lat 90. XX w., wskazywały na ogromne zainteresowanie tematyką ABC wśród menedżerów przedsiębiorstw w większości krajów wysoko rozwiniętych<sup>1</sup>. Odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły i wykorzystywały rachunek kosztów działań, był jednak w tym czasie stosunkowo niewielki. Niewielka liczba badanych przedsiębiorstw prowadziła prace wdrożeniowe, ale relatywnie większy odsetek firm planował wdrożenie lub zamierzał rozważyć implementację w przyszłości.

Badania prowadzone w drugiej połowie lat 90. XX w., pokazywały, że rachunek kosztów działań był stosowany w coraz większej liczbie przedsiębiorstw<sup>2</sup>

---

\* Dr, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> U. Ask, C. Ax, *Trends to the Development of Product Costing Practices and Techniques – a Survey of Swedish Manufacturing Industry*, European Accounting Association Conference, Madrid 1992; B. Nicholls, *ABC in the U.K. – a Status Report*, *Management Accounting (UK)*, 70, 1992, s. 22–23, 28; C. Drury, M. Tyles, *Product Costing in UK Manufacturing Organisations*, “*European Accounting Review*”, 3(3), 1994, s. 443–469; J. Innes, F. Mitchell, *A Survey of Activity-Based Costing in the U.K.’s Largest Companies*, “*Management Accounting Research*”, 6, 1995, s. 137–153; H.M. Armitage, R. Nicholson, *Activity Based Costing: a Survey of Canadian Practice*, Issue Paper, No. 3, Society of Management Accountants of Canada, 1993.

<sup>2</sup> K. Lukka, M. Granlund, *Cost Accounting in Finland: Current Practice and Trends of Development*, “*European Accounting Review*”, 5(1), 1996, s. 1–18; T. Björnenak, *Diffusion and Accounting: the Case of ABC in Norway*, “*Management Accounting Research*”, 8(1), 1997, s. 3–17; M. Gosselin, *The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity Based Costing*, “*Accounting, Organizations and Society*”, 22(2), 1997, s. 105–122; L. Cinquini, P. Collini, A. Marelli, A. Quagli, R. Silvi, *A Survey of Cost Accounting Practices in Italian Large and Medium Manufacturing Firms*, European Accounting Association Conference, Bordeaux 1999; P.J. Clarke, N.T. Hill, K. Stevens, *Activity-Based Costing in Ireland: Barriers to, and Opportunities for, Change*, *Critical Perspectives in Accounting*, 10, 1999, s. 443–468; J. Innes, F. Mitchell, D. Sinclair, *Activity-Based Costing in the U.K.’s Largest Companies: a Comparison of 1994 and 1999 Survey Results*, “*Management Accounting Research*”, 11, 2000, s. 349–362.

i co znamienne, coraz więcej firm planowało implementację lub rozważało możliwość wdrożenia rachunku kosztów działań. Z drugiej jednak strony zauważono przypadki rezygnacji z wdrożenia ABC po analizie spodziewanych kosztów i korzyści czy też rzadkie przypadki rezygnacji z rachunku kosztów działań po jego wdrożeniu i wykorzystywaniu przez jakiś czas. Chociaż odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących rachunek kosztów działań czy też interesujących się wdrożeniem był większy niż jeszcze kilka lat wcześniej, to jednak tempo rozprzestrzeniania się nowego systemu było wolniejsze od tego, jakiego się spodziewano.

Badania dyfuzji rachunku kosztów działań prowadzone w krajach wysoko rozwiniętych w pierwszym 10-leciu XX w. pokazywały, że odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących ABC nie zwiększa się i pozostaje na przeciętnym, mniejszym od oczekiwań poziomie<sup>3</sup>. Co więcej, odsetek przedsiębiorstw planujących wdrożenie rachunku kosztów działań lub dopuszczających jego możliwość w przyszłości obniżył się, a jednocześnie wzrosła liczba firm rezygnujących z implementacji po analizie kosztów i korzyści.

Nieco inaczej, niż w krajach wysoko rozwiniętych, sytuacja wyglądała w krajach rozwijających się. W latach 90. XX w., przypadki implementacji rachunku kosztów działań w tych krajach były incydentalne i poza nielicznymi wyjątkami<sup>4</sup> nie prowadzono tam żadnych badań poświęconych rozprzestrzenianiu się ABC. Większe zainteresowanie rachunkiem kosztów działań przypadło w tych krajach na początek XXI w., kiedy to przypadki zastosowania ABC stały się częstsze, w związku z czym zaczęły się również pojawiać badania jego dyfuzji w przedsiębiorstwach działających w tych krajach<sup>5</sup>. W odróżnieniu od

---

<sup>3</sup> P.J. Clarke, T. Mullins, *Activity Based Costing in the Non-Manufacturing Sector in Ireland: a Preliminary Investigation*, "The Irish Journal of Management", 7, 2001, s. 1–18; W.D.J. Cotton, S.M. Jackman, R.A. Brown, *Note on a New Zealand Replication of the Innes et al. UK Activity-Based Costing Survey*, "Management Accounting Research", 14, 2003, s. 67–72; B. Pierce, *Activity Based Costing: The Irish Experience: True Innovation or Passing Fad?*, *Accountancy Ireland*, 10, 2004, s. 28–31; R.A. Lawson, *The Use of Activity Based Costing in the Healthcare Industry: 1994 vs. 2004*, "Research in Healthcare Financial Management", 10(1), 2005, s. 77–94; M. AL-Omiri, C. Drury, *A Survey of Factors Influencing the Choice of Product Costing Systems in UK Organizations*, "Management Accounting Research", 18(4), 2007, s. 399–424; L. Cinquini, P. Collini, A. Marelli, A. Tenucci, *An Exploration of the Factors Affecting the Diffusion of Advanced Costing Techniques: a Comparative Analysis of Two Surveys (1996–2005)*, European Accounting Association Conference, Rotterdam 2008; J-P. Kallunki, H. Silvola, *The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing*, "Management Accounting Research", 19, 2008, s. 62–79.

<sup>4</sup> M. Firth, *The Diffusion of Managerial Accounting Procedures in the People's Republic of China and the Influence of Foreign Partnered Joint-Ventures*, "Accounting, Organizations and Society", 21(7/8), 1996, s. 629–654; S.W. Anderson, W.N. Lanen, *Economic Transition Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: the Case of India*, "Accounting, Organizations and Society", 24, 1999, s. 379–412.

<sup>5</sup> M. Anand, B.S. Sahay, S. Saha, *Activity-Based Management Practices in India: an Empirical Study*, *Decision (Social Science Research Network)*, 32(1), 2005, s. 123–152; C.W. Chow, R-R. Duh, J.Z. Xiao, *Management Accounting Practices in the People's Republic of China*, [w:] Ch.S. Chapman, A.G. Hopwood, M.D. Shields (red.), "Handbook of Management Accounting Research Elsevier", Vol. 2, 2007, s. 923–967.

krajów wysoko rozwiniętych, gdzie zainteresowanie rachunkiem kosztów działań zmniejszyło się, a odsetek firm, w których funkcjonuje ABC przestał się zwiększać (niektóre badania wykazywały nawet spadek odsetka firm stosujących ABC), w krajach rozwijających się rachunek kosztów działań jest wdrażany w coraz większej liczbie przedsiębiorstw.

Badania ankietowe, często wykorzystywane do analizy rozprzestrzeniania się rachunku kosztów działań w różnych krajach, nie są jednak najlepszym narzędziem umożliwiającym szczegółowe przyjrzenie się sposobom implementacji i funkcjonowania rachunku kosztów działań w praktyce. Dla uzyskania dokładniejszego obrazu czynników warunkujących wdrożenie rachunku kosztów działań, budowy rachunku kosztów działań i sposobów wykorzystania informacji z tego systemu oraz zmian zachodzących w przedsiębiorstwie na skutek wdrożenia, szczególnie dogodnie wydaje się zastosowanie metody studiów przypadków. Wykorzystanie tej metody umożliwia bardziej szczegółową analizę sposobów funkcjonowania rachunku kosztów działań w różnych przedsiębiorstwach, w szczególności zaś pozwala na określenie problemów występujących podczas wdrożenia, korzyści, które przedsiębiorstwa uzyskały na skutek implementacji oraz zbadanie satysfakcji menedżerów i pracowników związanych z wykorzystaniem ABC.

Już w latach 80. XX w. R.S. Kaplan<sup>6</sup> nawoływał do stosowania w badaniach z zakresu rachunkowości zarządczej takich metod, jak analiza przypadków (*case study research*) czy też metoda badania poprzez działanie (*action research*), polegająca na uczestnictwie badacza we wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie. Uważa się, że zastosowanie takich metod badawczych pozwoli na lepsze zrozumienie praktyki rachunkowości zarządczej i może stanowić fundament rozwoju nowych metod i koncepcji, które z czasem będą wdrażane w praktyce. Pomimo pewnych ograniczeń badań prowadzonych za pomocą analizy przypadków<sup>7</sup>, ta forma badań jest w coraz większym stopniu wykorzystywana do badań innowacji w dziedzinie rachunkowości zarządczej w ogóle, a rachunku kosztów działań w szczególności (zwłaszcza w zakresie badań procesu implementacji ABC, budowy tych systemów oraz sposobów ich wykorzystania).

W drugiej połowie lat 80. XX w., czyli w pierwszych latach rozprzestrzeniania się ABC w praktyce przedsiębiorstw na świecie, zaczęto prowadzić badania w formie studiów przypadków. Badania te koncentrowały się na analizie

---

<sup>6</sup> R.S. Kaplan, *The Role of Empirical Research in Management Accounting*, "Accounting, Organization and Society", 11(415), 1984, s. 429–452; R.S. Kaplan, *The Evolution of Management Accounting*, "The Accounting Review", 7, 1986, s. 390–418.

<sup>7</sup> T. Hopper, D. Otley, R. Scapens, *British Management Accounting Research: Whence and Whither: Opinions and Recollections*, "British Accounting Review", 33, 2001, s. 263–291; J.L. Zimmermann, *Conjectures Regarding Empirical Management Accounting Research*, "Journal of Accounting and Economics", 1(32), 2001, s. 411–427; R.W. Scapens, *Innovation in Management Accounting Practice and Research in the United Kingdom*, 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels 2004.

porównawczej rachunku kosztów działań i tradycyjnego rachunku kosztów<sup>8</sup>. Znaczny odsetek publikowanych w tym czasie studiów przypadków koncentrował się na projektowaniu rachunku kosztów działań, a w szczególności na szacowaniu kosztów działań, wyborze nośników działań, budowie modelu dla potrzeb operacyjnych lub strategicznych oraz integracji systemu rachunkowości zarządczej i finansowej<sup>9</sup>. Autorzy skupili się na sposobach prowadzenia wywiadów z kierownikami liniowymi w fazie projektowania systemu i szczegółowo przedstawiali metody rozliczania kosztów w modelu ABC, w szczególności w odniesieniu do szacowania kosztów zasobów przy wykorzystaniu informacji z systemów finansowo-księgowych i rozliczaniu kosztów tych zasobów na wyodrębnione działania<sup>10</sup>. Wiele z publikowanych w drugiej połowie lat 80. XX w. studiów przypadków przedstawiało porównania kalkulacji kosztów przy wykorzystaniu rachunku kosztów działań i systemów tradycyjnych oraz analizy przyczyn różnic w poziomie oszacowanych kosztów<sup>11</sup>. Tematem poruszonym bardzo często były ekonomiczne konsekwencje implementacji rachunku kosztów działań, w szczególności zaś problematyka wpływu ABC na politykę cenową, projektowanie produktów i zmiany w technologii ich wytwarzania, analizę kosztów obsługi klientów i ich rentowności czy też strategię przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Od lat 90. XX w. stosunkowo więcej studiów przypadków było poświęconych zagadnieniom związanym z zarządzaniem na podstawie działań (*activity-based management – ABM*), w szczególności zaś analizie działań pod kątem ich reorganizacji, problematyce ciągłego doskonalenia czy pomiaru dokonań<sup>13</sup>. Do pozostałych obszarów tematycznych poruszanych w studiach przypadków zaliczyć można m.in. analizę odchyleń w warunkach stosowania rachunku kosztów działań czy też behawioralne implikacje implementacji ABC.

W przeciwieństwie do badań prowadzonych w krajach bardziej rozwiniętych gospodarczo, badania rozprzestrzenienia i funkcjonowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce były opóźnione i nie obejmowały tak szerokiego spektrum zagadnień. Pierwsze badanie, które wykazało, że rachunek kosztów działań jest wykorzystywany w praktyce przedsiębiorstw

---

<sup>8</sup> Np. R.S. Kaplan, *John Deere Component Works (A)*, Case No: 9-187-107, 1.19. MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1987.

<sup>9</sup> Np. R. Cooper, *Schrader Bellows (B)*, Case No: 9-186-051, MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1985.

<sup>10</sup> Np. S. Datar, R. Kaplan, *The Co-Operative Bank*, Case No: 1-195-196, 1.17., MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1995.

<sup>11</sup> Np. R.S. Kaplan, *John Deere Component Works (A)*, Case No: 9-187-107, 1.19. MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1987.

<sup>12</sup> R. Cooper, *Schrader Bellows (B)*, Case No: 9-186-051, MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1985.

<sup>13</sup> V. Narayanan, R. Sarkar, *Insteel Wire Products: ABM at Andrews*, Case No: 9-198-087, 1.9., MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1998.

działających w Polsce, zostało przeprowadzone przez Sobańską i Wnuka<sup>14</sup>. Inne prowadzone w Polsce badania ankietowe wskazywały na odosobnione przypadki stosowania rachunku kosztów działań lub jego elementów<sup>15</sup>, pokazywały również, że badane przedsiębiorstwa wdrażały lub planowały wdrożyć rachunek kosztów działań<sup>16</sup>. Niektóre z przeprowadzonych w latach 90. XX w. badań nie zidentyfikowały żadnych przedsiębiorstw nie tylko stosujących ABC, ale nawet rozważających jego wdrożenie<sup>17</sup>.

Do analizy rozprzestrzeniania się rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce były wykorzystywane, oprócz badań ankietowych, metody studiów przypadków oraz badania poprzez działanie. Pierwszy raz metoda studiów przypadków była zastosowana w roku 2000<sup>18</sup>, a metoda badania poprzez działanie w roku 2001<sup>19</sup>. W latach późniejszych liczba badań prowa-

---

<sup>14</sup> I. Sobańska, T. Wnuk, *Causes and Directions of Changes in Management Accounting Practice in Poland*, Conference on Economics & Management: Actualities and Methodology, Kaunas 2000.

<sup>15</sup> A. Jarugowa, J. Skowroński, *O wierny obraz rachunku kosztów*, „Rachunkowość”, 4, 1994, s. 166–172; A. Szychta, *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 5(61), 2001, s. 101–119; A. Karmańska, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003; J. Gierusz, A. Januszewski, *Możliwości wdrożenia rachunku kosztów działań – wyniki badań empirycznych*, „Rachunkowość”, 7, 2004, s. 19–23; T. Wnuk-Peł, *Struktura systemów ABC w przedsiębiorstwach działających w Polsce: analiza przypadków*, [w:] I. Sobańska, W.A., Nowak (red.), *Międzynarodowe i krajowe regulacje rachunkowości i ich implementacja: wyzwania i bariery*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006; A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

<sup>16</sup> A. Szychta, *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 5(61), 2001, s. 101–119; A. Karmańska, *Rachunkowość zarządcza...*; J. Gierusz, A. Januszewski, *Możliwości wdrożenia rachunku kosztów...*; A. Szychta, *Etapy ewolucji i kierunki integracji...*

<sup>17</sup> A. Kinast, *Modernizacja rachunku kosztów*, „Rachunkowość”, 6, 1993, s. 6–12; I. Sobańska, A. Szychta, *Management Accounting in Polish Companies in the Period of Structural Transformation*, European Accounting Association Conference, Birmingham 1995; J. Gierusz, A. Kujawski, L. Kujawski, *Stan obecny oraz kierunki ewolucji rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach Polski północnej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, 35, 1996, s. 41–47.

<sup>18</sup> T. Wnuk, *Rachunek kosztów działań – konsekwencje niespełnienia podstawowych założeń modelu (studium przypadku)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 1(57), 2000, s. 110–132; J. Kujawski, M. Ossowski, *Przesłanki wdrożenia rachunku kosztów działań w Proelco Industrial*, Konferencja pt. „Rachunkowość podmiotów gospodarczych w XXI wieku”, Spała 2000.

<sup>19</sup> G.K. Świdorska, M. Pielaszek, *Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem w branży farmaceutycznej*, [w:] B. Micherda (red.), *Ewolucja polskiej rachunkowości na tle rozwiązań światowych*, Kraków 2001.



dzonych przy wykorzystaniu tych metod stopniowo rosła, zwłaszcza po roku 2004, kiedy systematycznie wzrastała liczba przedsiębiorstw wykorzystujących, wdrażających lub rozważających wdrożenie rachunku kosztów działań. Zakres tematyczny badań prowadzonych za pomocą studiów przypadków oraz badań poprzez działanie był bardzo różnorodny, ale w głównej mierze obejmował zagadnienia związane z procesem implementacji (etapy, problemy, zaangażowanie czasowe, koszty itd.), jak również z wykorzystaniem do zarządzania informacją generowanych przez nowo wdrożony system.

Należy zauważyć, że wymienione wyżej badania empiryczne z zakresu rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach działających w Polsce były w głównej mierze poświęcone analizie jego rozprzestrzenienia (badania ankietowe). Wyniki przeprowadzonych do tej pory badań wskazują na rosnący odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły, wdrażają, planują wdrożyć albo rozważają wdrożenie rachunku kosztów działań (w ostatnich latach widać jednak, że odsetek ten się ustabilizował). Badania prowadzone w formie studiów przypadków i badania poprzez działanie umożliwiają dokładniejszą analizę funkcjonowania systemów ABC wdrożonych w przedsiębiorstwach. Przeprowadzone dotychczas badania nie analizują jednak szerzej czynników wpływających zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na proces implementacji, nie pozwalają też na bliższe przyjrzenie się zmianom organizacyjnym i metodologicznym, będącym skutkiem wdrożenia rachunku kosztów działań. W świetle tej zidentyfikowanej luki badawczej, celem niniejszego artykułu jest zbadanie, z wykorzystaniem metody analizy przypadku, czynników, które mają wpływ na proces implementacji rachunku kosztów działań oraz wyjaśnienie zmian zachodzących w przedsiębiorstwie w obszarze metodologicznym i organizacyjnym na skutek wdrożenia ABC.

Realizacji powyższego celu podporządkowana jest struktura artykułu. W pierwszej części przedstawiono hipotezy oraz metodologię przeprowadzonego badania. W drugiej części zaprezentowano proces implementacji i sposób funkcjonowania rachunku kosztów działań w badanej firmie. W dalszej części artykułu określono czynniki wpływające na proces wdrożenia oraz zmiany, które zaszły w badanej firmie w obszarze metodologicznym i organizacyjnym. W zakończeniu przedstawiono główne wnioski.

## 2. METODOLOGIA BADANIA

Badania literaturowe z obszaru dyfuzji innowacji w rachunkowości zarządczej oraz teorii zmian<sup>20</sup> stworzyły fundament do sformułowania następujących hipotez, których weryfikacja jest celem niniejszego artykułu:

<sup>20</sup> A.G. Hopwood, *On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates*, "Accounting, Organizations and Society", 8, 1983, s. 287–305; A.G. Hopwood, *Archeology of*

a) na proces wdrażania rachunku kosztów działań pozytywnie oddziałują trzy grupy czynników: czynniki sprawcze, czynniki katalityczne i czynniki ułatwiające; w trakcie implementacji czynniki te oddziałują łącznie, promując proces zmiany;

b) podstawowymi czynnikami utrudniającymi wdrożenie rachunku kosztów działań są: opór w stosunku do zmian, konieczne duże nakłady pracy oraz niedostateczny poziom wiedzy o rachunku kosztów działań;

c) wdrożenie rachunku kosztów działań powoduje w firmie szereg zmian metodologicznych, polegających w głównej mierze na poprawie dokładności rozliczania kosztów pośrednich oraz uwiarygodnieniu analiz rentowności;

d) implementacja rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie przyczynia się do zaistnienia zmian instytucjonalno-organizacyjnych polegających przede wszystkim na zbliżeniu funkcji rachunkowości zarządczej do funkcji operacyjnych oraz wzroście znaczenia informacji z rachunkowości zarządczej i ich częstszego wykorzystania, zwłaszcza do podejmowania decyzji.

Analizę przypadku GAMMA SA rozpoczęło wypełnienie kwestionariusza przez pracowników badanej firmy. Informacje pozyskane z kwestionariusza podczas prowadzonych dalej wywiadów były uszczegóławiane i pogłębiane oraz wzbogacane o problemy, które nie mogły być przedmiotem badań za pomocą kwestionariusza (np. dotyczące zmian metodologicznych i instytucjonalnych, które zachodziły na skutek wdrożenia innowacji, czyli rachunku kosztów działań). Wywiady prowadzono z pracownikami działów operacyjnych oraz z pracownikami pionu finansowego, w szczególności najwięcej czasu poświęcono na wywiady z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemu rachunku kosztów działań. Wywiady te były uzupełnione rozmowami telefonicznymi oraz zapytaniem mailowym w celu wzbogacenia i weryfikacji zebranych informacji. Ze względu na poufność informacji wywiady nie były nagrywane, były to wywiady semi-standaryzowane, tzn. oparte na kwestionariuszu wywiadu, ale uzupełniane dodatkowymi pytaniami, które umożliwiły lepsze zrozumienie istoty wdrożenia systemu ABC w GAMMA SA, a w szczególności: (a) etapów, problemów i efektów procesu implementacji, (b) struktury wdrożonego systemu, (c) sposobów wykorzystania informacji z systemu ABC, (d) czynników oddziałujących na proces zmian, (e) zmian metodologicznych i instytucjonalnych, które były rezultatem wdrożenia rachunku kosztów działań. Finalną fazą badania była analiza i ocena zebranych podczas wywiadów informacji i przygotowanie opisu studium przypadku GAMMA SA.

---

*Accounting Systems*, "Accounting, Organizations and Society" 12(3), 1987, s. 1–20; T. Groot, K.L. Lukka, *Cases in Management Accounting. Current Practices in European Companies*, Pearson Education, 2000; E. Abrahamson, *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations*, "Academy of Management Review", 16(3), 1991, s. 586–612; E. Abrahamson, L. Rosenkopf, *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, "Academy of Management Review", 21, 1993, s. 254–285.

### 3. ANALIZA PRZYPADKU WDROŻENIA RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ W FIRMIE UBEZPIECZENIOWEJ GAMMA SA

#### 3.1. Charakterystyka firmy i dotychczasowego systemu rachunku kosztów

GAMMA SA jest jedną z wiodących firm na polskim rynku ubezpieczeniowym, zatrudnia kilka tysięcy osób, specjalizuje się w dostarczaniu masowych produktów wielu klientom (strategia kosztowa), a branża, w której działa, charakteryzuje się dużą konkurencyjnością. Sprzedaż GAMMA SA to w 100% sprzedaż krajowa. Działalność prowadzona przez GAMMA SA obejmuje trzy podstawowe obszary: działalność techniczną (operacyjną), działalność lokacyjną (inwestycyjną) i działalność reasekuracyjną. Działalność techniczna (operacyjna) to sprzedaż ubezpieczeń. Zalicza się do niej działania polegające na bezpośredniej sprzedaży ubezpieczeń, jak również działania pośrednio związane ze sprzedażą ubezpieczeń (reasekuracja czynna). Koszty działalności operacyjnej GAMMA SA obejmują:

- koszty świadczeń i odszkodowań – są to koszty bezpośrednie ubezpieczeń życiowych (świadczenia) oraz koszty bezpośrednie ubezpieczeń majątkowych (odszkodowania),
- koszty akwizycji – prowizje pośredników ubezpieczeniowych (koszty bezpośrednie produktów) oraz koszty pośrednie produktów ubezpieczeniowych, które obejmują np. koszty pracowników związanych pośrednio ze sprzedażą ubezpieczeń, koszty szacowania ryzyka ubezpieczeniowego, koszty przygotowania umów ubezpieczeniowych, koszty promocji i reklamy oraz koszty materiałów zużytych przy akwizycji,
- koszty administracyjne – są związane z działalnością ubezpieczeniową w sposób pośredni, są to koszty o charakterze kosztów ogólnego zarządu w innych firmach, należą do nich koszty wynagrodzeń, amortyzacji usług czy zużycia energii, w sposób ogólny wiążące się z działalnością operacyjną,
- pozostałe koszty operacyjne – zalicza się do nich koszty wpłat na fundusz gwarancyjny, koszty nadzoru nad działalnością ubezpieczeniową, odpisy na fundusz przewencyjny itd.

GAMMA SA w okresie badania stosowała i wdrażała kilka projektów z zakresu nowoczesnych metod rachunkowości zarządczej i zarządzania. Oprócz wykorzystywanego w firmie systemu rachunku kosztów działań były to wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego, wspomagającego zarządzanie firmą, oraz projekt wewnętrznego benchmarkingu.

Rachunkowość zarządcza w zakładach ubezpieczeniowych koncentruje się na kilku podstawowych elementach, które w GAMMA SA zostały pogrupowane w dwa obszary: wsparcie biznesu i zarządzanie rentownością. Obszarami tymi zajmują się dwa działy wyodrębnione w strukturze Departamentu Rachunkowości Zarządczej – Dział Wsparcia Biznesu i Dział Zarządzania Rentownością.



W zakresie wsparcia biznesowego rachunkowość zarządcza analizowanej spółki miała dostarczać informacji o rynku jako takim (konkurentach, klientach i produktach, a także o potencjalnych kierunkach rozwoju rynku) oraz o miejscu GAMMA SA na tym rynku (z naciskiem na wsparcie podejmowania istotnych decyzji biznesowych). W odniesieniu z kolei do drugiego obszaru, czyli zarządzania rentownością, rachunkowość zarządcza w GAMMA SA koncentrowała się na prognozowaniu poziomu sprzedaży, kosztów i kluczowych wskaźników (*key performance indicators – KPI*). W zakresie kosztów precyzyjnej kontroli podlegały głównie koszty akwizycji, likwidacji oraz koszty operacyjne. W szczególności zwracano uwagę na sporządzanie analiz opłacalności inwestycji oraz krótkookresowych analiz do podejmowania decyzji biznesowych. Generalnie rachunkowość zarządcza w spółce stawała się coraz bliższa obszarom biznesowym, pełniąc wobec nich rolę usługową.

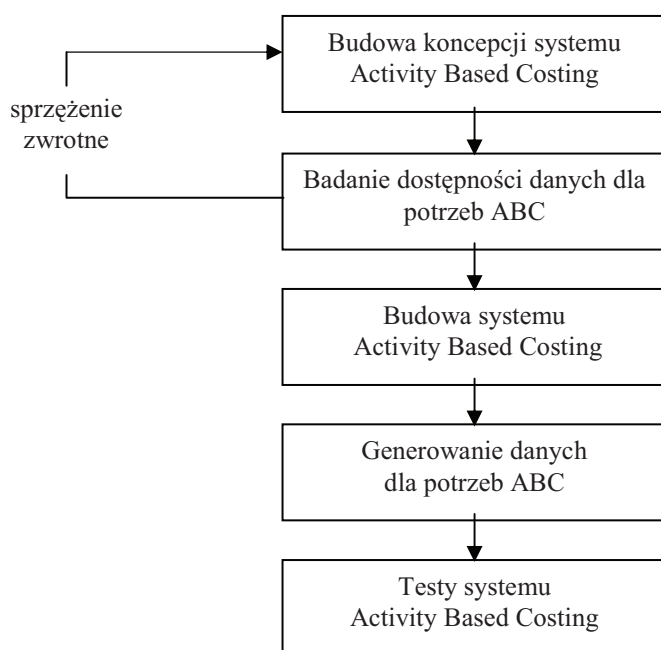
Podstawowym zadaniem Departamentu Rachunkowości Zarządczej w GAMMA SA było, według słów jego kierownika, „wspieranie procesu podejmowania decyzji biznesowych”. W kolejnych latach funkcjonowania rachunkowości zarządczej w spółce coraz większy nacisk kładziono na analizę raportów i ich interpretację zamiast na ich tworzenie (przejawiało się to m.in. w zwiększeniu proporcji czasu poświęcanego na interpretację wyników kosztem czasu przeznaczonego na zbieranie danych i ich raportowanie). Według słów kierownika Departamentu Rachunkowości Zarządczej stopniowe przechodzenie z systemu „więcej analiz i informacji” na system „lepsze wsparcie procesu decyzyjnego” miało się przyczynić do zwiększenia wartości dodanej sporządzanych analiz.

Dotychczasowy system rachunku kosztów funkcjonujący w GAMMA SA to tradycyjny rachunek kosztów rzeczywistych pełnych. Był on wdrożony w Firmie za sprawą decyzji zarządu i wykorzystywany niezależnie od jakichkolwiek wpływów zewnętrznych (duży wpływ na jego kształt mieli aktuariusze). W dotychczasowym systemie rachunku kosztów funkcjonującym w spółce były wyodrębnione koszty stałe i zmienne, ale nie były wyodrębnione koszty niewykorzystanego potencjału. System ten był zastosowany w zasadzie wyłącznie dla potrzeb sprawozdawczości zewnętrznej, był bardzo uproszczony i w zasadzie nie był wykorzystywany do wspomaganie decyzji biznesowych w firmie (według słów jednego z pracowników Departamentu Rachunkowości Zarządczej „trudno było pogodzić wymagania sprawozdawczości zewnętrznej z wymogami sprawozdawczości zarządczej”). Według słów innego pracownika Departamentu Rachunkowości Zarządczej, z punktu widzenia wspomaganie decyzji biznesowych dotychczasowy rachunek kosztów „był w niektórych momentach zbyt szczegółowy, w niektórych zaś zbyt ogólny”, a informacje o kosztach i rentowności produktów ubezpieczeniowych „były w nim tak zniekształcone, że nikt w nie nie wierzył”.

Rachunek kosztów działań funkcjonujący w GAMMA SA został wdrożony ponad rok przed przeprowadzeniem badania, a decyzja o jego wdrożeniu była

bezpośrednią inicjatywą zarządu grupy kapitałowej, w skład której wchodzi firma. Pracownicy, z którymi prowadzono wywiady w GAMMA SA, zwrócili uwagę na to, że na wdrożenie rachunku kosztów działań miały wpływ różnorodne czynniki. Duży wpływ na implementację ABC przypisywano wymaganiom centrali, niezadowoleniu z dotychczasowego rachunku kosztów, zmianie potrzeb informacyjnych kierownictwa oraz dążeniu do redukcji kosztów i poprawy wyników. W przeciętnym stopniu (średni wpływ) do wdrożenia przyczyniły się również wzrost konkurencji, zmiana strategii oraz dążenie do poprawy kontroli. Mały wpływ na implementację rachunku kosztów działań w GAMMA SA miały takie czynniki, jak: zmiana struktury organizacyjnej, zmiana kierownictwa, wdrożenie nowych technologii, dążenie do zdobycia nowych rynków zbytu, sprzyjająca zmianom atmosfera wśród pracowników czy dostępność zasobów finansowych i ludzkich.

Wdrożenie systemu rachunku działań w GAMMA SA trwało dwa lata (choć wdrożenie początkowo planowano na półtora roku), etapy prac nad wdrożeniem systemu ABC przedstawiono na rys. 1. System rachunku kosztów działań funkcjonujący w spółce był na bieżąco rozwijany i modyfikowany głównie w związku ze zmianami struktury organizacyjnej.



Rysunek 1. Etapy prac nad stworzeniem rachunku kosztów działań w GAMMA SA

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie rachunku kosztów działań w GAMMA SA było procesem bardzo złożonym – dla prawidłowego zbudowania systemu konieczna była ścisła współpraca działów finansowych z działami operacyjnymi firmy. W celu sformalizowania tej współpracy powołano Komitet Sterujący, w skład którego wchodziłi przedstawiciele komórek biznesowych (zajmujący się akwizycją, świadczeniami i odszkodowaniami), działów finansowych, IT, aktuariusze oraz przedstawiciele spółki doradzającej przy wdrożeniu. Merytorycznie na kształt rachunku kosztów działań w GAMMA SA najbardziej wpłynął Departament Rachunkowości Zarządczej (w prace nad wdrożeniem ABC przedstawiciele tego Departamentu zaangażowali również najwięcej czasu). Po wdrożeniu systemu ABC Komitet Sterujący nie został zlikwidowany, zamiast tego przekształcił się w stałą komisję, która nadzorowała merytorycznie funkcjonowanie systemu (utrzymanie i modyfikacje systemu).

### **3.2. Ogólne informacje o systemie rachunku kosztów działań**

Rachunek kosztów działań w GAMMA SA był wdrażany przez zespół pracowników spółki przy pomocy zewnętrznych konsultantów. Za wdrożenie rachunku kosztów działań w firmie odpowiedzialnych było kilka osób, ale podczas wdrożenia wykorzystywano wiedzę ekspercką kilkudziesięciu kluczowych menedżerów firmy. Od zakończenia wdrożenia ABC utrzymaniem systemu zajmował się w pełnym wymiarze czasu pracy jeden pracownik, ale dwóch innych (w tym kierownik Departamentu Rachunkowości Zarządczej) poświęcało systemowi ABC część swojego czasu pracy. Po wdrożeniu rachunku kosztów działań, GAMMA SA nie zrezygnowała z dotychczasowego systemu rachunku kosztów – podczas gdy ABC był wykorzystywany do celów wewnętrznych, dotychczasowy system rachunku kosztów stanowił podstawę sporządzania sprawozdań zewnętrznych. Wdrożenie systemu rachunku kosztów działań było oceniane jednoznacznie jako sukces przez kierownika Departamentu Rachunkowości Zarządczej (osobę merytorycznie odpowiedzialną za wdrożenie). Podczas wdrożenia odnotowano jednak szereg mniej lub bardziej istotnych problemów, wśród których jeden – duże nakłady pracy przy wdrożeniu i utrzymaniu ABC, określono jako znaczny. Wśród problemów przeciętnych wyróżniono duże koszty wdrożenia i utrzymania ABC – niedostateczną znajomość ABC wśród pracowników, trudności z konstrukcją systemu oraz brak odpowiednich zasobów informatycznych. Małym problemem okazały się inne, poza wdrożeniem ABC, priorytety. Nie było natomiast żadnego problemu ze wsparciem projektu implementacji rachunku kosztów działań przez naczelne kierownictwo.

System rachunku kosztów działań w GAMMA SA jest zasilany informacjami pochodzącymi z wielu systemów informacyjnych, które gromadzą dane

ilościowe i wartościowe o działalności ubezpieczeniowej firmy (system finansowo-księgowy, system kadrowo-płacowy, system środków trwałych, system rejestracji transakcji, system ewidencji druków itd.). Podczas wdrażania rachunku kosztów działań nie przeprowadzono istotnych zmian w funkcjonujących w spółce systemach informacyjnych, starano się raczej wykorzystać w systemie rachunku kosztów działań informacje, które były dostępne w tych systemach. Według słów dyrektora finansowego GAMMA SA „w tak dużej firmie nie było możliwości dokonania znaczących zmian w innych systemach informacyjnych tylko z powodu wdrożenia ABC”.

Dla potrzeb rachunku kosztów działań konieczne było jednak dodatkowe rejestrowanie czasu pracy pracowników spółki. W tym celu zastosowano zbiorcze, wypełniane przez kierowników wewnętrznych jednostek organizacyjnych, kwestionariusze czasu pracy (kierownik deklaruje, jaką część czasu pracy pracownicy jego działu poświęcają na wykonywanie określonych działań). W GAMMA SA nie zdały egzaminu kwestionariusze wypełniane indywidualnie przez poszczególnych pracowników; było to z jednej strony stosunkowo pracochłonne, a z drugiej strony niezbyt wiarygodne (pracownicy gorzej niż kierownicy rozumieli sposób, w jaki należy dzielić czas między poszczególne działania).

W GAMMA SA oprócz funkcjonującego systemu rachunku kosztów działań są nadal wykorzystywane dotychczasowe systemy rachunku kosztów (przez aktuariuszy).

### **3.3. Struktura systemu rachunku kosztów działań**

Informatyczny system rachunku kosztów działań w GAMMA SA funkcjonuje w gotowym i sparametryzowanym dla firmy specjalistycznym oprogramowaniu do ABC. System w całości został przygotowany przez pracowników spółki współpracujących z zewnętrzną firmą consultingową i funkcjonuje w oparciu o dane dostarczane z systemu finansowo-księgowego i innych systemów gromadzących dane specjalnie dla potrzeb rachunku kosztów działań. Dane powyższe są przenoszone do informatycznego systemu ABC automatycznie, raz na kwartał. W opinii kierownika Departamentu Rachunkowości Zarządczej, „przekazywanie danych częściej niż raz na kwartał byłoby zbyt pracochłonne i nie dostarczałoby wartości dodanej”.

W systemie rachunku kosztów działań GAMMA SA wyodrębniono: kilkadziesiąt zasobów, kilkanaście nośników kosztów zasobów, kilkaset działań, kilkadziesiąt nośników kosztów działań oraz ponad pięćset obiektów kosztów (produktów, klientów itd.). W systemie rachunku kosztów działań firmy nie wyodrębniono kosztów stałych i zmiennych ani też hierarchii działań (działań na poziomie jednostki produktu, partii produktów, rodzaju produktów czy też

firmy<sup>21</sup>). System rachunku kosztów działań w GAMMA SA jest regularnie modyfikowany (jak stwierdził kierownik Departamentu Rachunkowości Zarządczej, „stosownie do zmian struktur organizacyjnych”). W systemie tym sporządza się cały szereg analiz rentowności w różnych przekrojach i z różną szczegółowością – powyżej 500 analiz sporządza się dla produktów, a od kilku do kilkunastu analiz dla takich obiektów, jak grupy produktów, klienci, grupy klientów, regiony sprzedaży, wewnętrzne jednostki organizacyjne, kanały dystrybucji czy projekty.

W systemie rachunku kosztów działań funkcjonującym w spółce są wyodrębnione koszty puste (koszty niewykorzystanego potencjału). Koszty te są wyodrębnione już na etapie zasobów, np. dla zasobu powierzchnie biurowe określona jest normatywna wielkość zasobu (m<sup>2</sup>) konieczna do wykonania określonego działania. Koszty tego zasobu są rozliczane na działania na podstawie normatywnej liczby metrów kwadratowych i normatywnej stawki za metr kwadratowy. Koszty działania są więc obciążane normatywnym a nie rzeczywistym kosztem wykorzystanego zasobu – różnica między kosztem rzeczywistym a normatywnym jest traktowana jako wewnętrzny wynik gospodarowania danym zasobem („zysk” lub „strata”), spowodowany albo różnicą w zużyciu (liczbie metrów kwadratowych), albo w stawce kosztów na jednostkę nośnika zasobu (stawce za metr kwadratowy).

Poszczególne rodzaje kosztów są „na stałe” przypisane do poszczególnych zasobów (z góry wiadomo, jakie koszty rodzajowe w każdym miejscu powstawania kosztów w firmie zostaną przypisane do danego zasobu). Przykładowe zasoby oraz nośniki kosztów tych zasobów w GAMMA SA przedstawiono w tab. 1, a ogólny schemat funkcjonowania rachunku kosztów działań w spółce na rys. 2.

Tabela 1

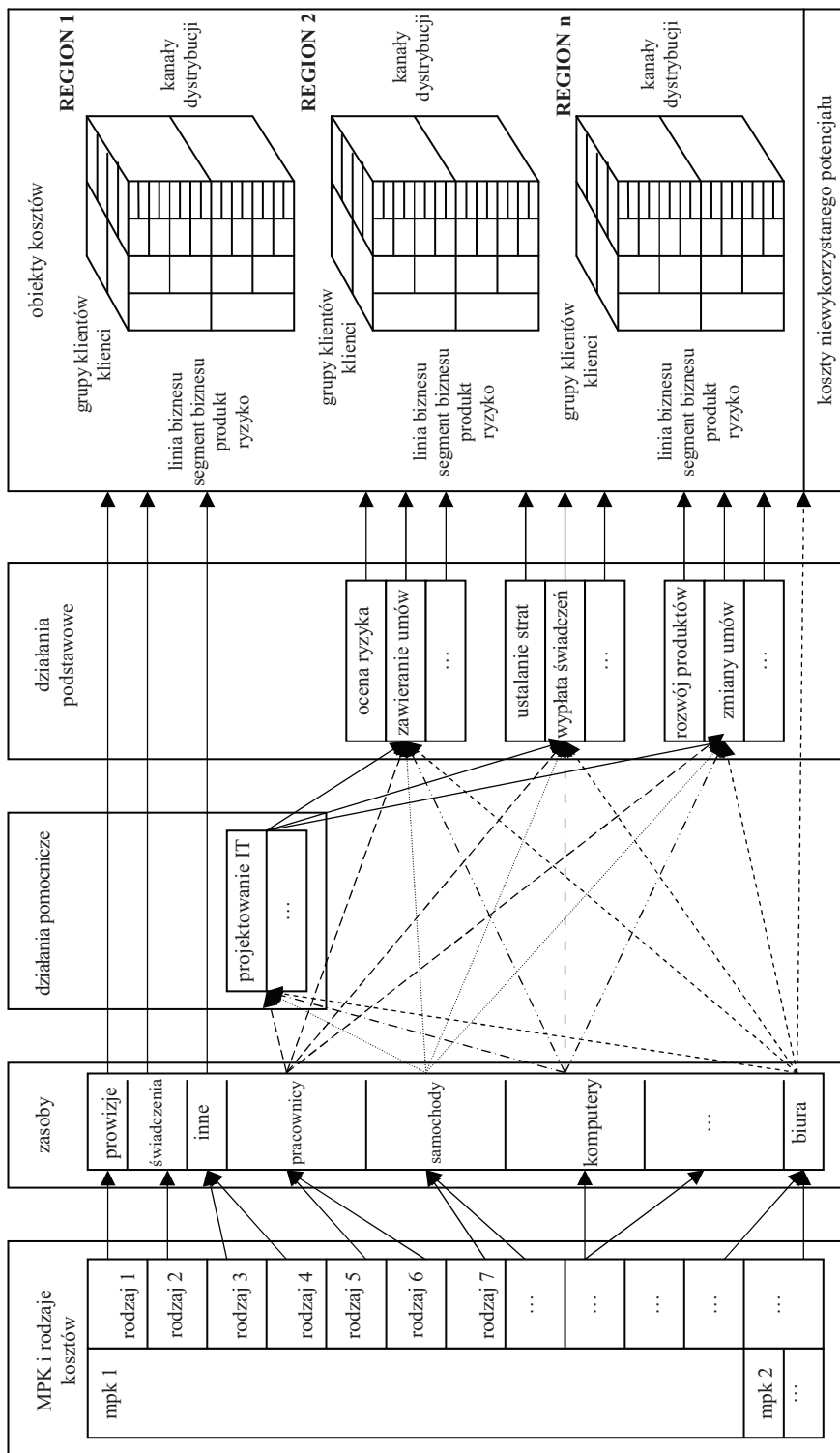
Przykładowe zasoby wyodrębnione w GAMMA SA

Zasób	Nośnik kosztów zasobu
Pracownicy	godziny (szacowane przez kierownika)
Biura	metry kwadratowe (normatywna ilość razy normatywny koszt)
Samochody	liczba sztuk
Komputery	liczba stanowisk
Telefony	liczba telefonów
...	...

Źródło: opracowanie własne.

<sup>21</sup> Karmańska określa poziomy działań dla firmy ubezpieczeniowej w następujący sposób: „działania poziomu jednostkowego, działania poziomu grupowego, działania poziomu produktowego, działania na poziomie utrzymania zdolności gospodarczych” – zob. A. Karmańska, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 192–193.





Rysunek 2. Uproszczony schemat funkcjonowania rachunku kosztów działań w GAMMA SA

Źródło: opracowanie własne.

W strukturze rachunku kosztów działań GAMMA SA nie są wyodrębnione procesy (nie ma przydzielenia działań do procesów realizowanych w spółce), zamiast tego w firmie wyodrębnia się „obszary działalności” (odpowiadają one pionom organizacyjnym firmy). Przykładowe „obszary działalności”, grupy produktów oraz działania wyodrębnione w strukturze rachunku kosztów działań GAMMA SA przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2

Przykładowe działania wyodrębnione w GAMMA SA

Obszar działalności	Grupa produktów	Działanie
Akwizycja	ubezpieczenia komunikacyjne	przyjmowanie wniosków ubezpieczeniowych
		zawieranie umów ubezpieczeniowych
		ocena ryzyka ubezpieczeniowego
		monitowanie klientów
		...
	ubezpieczenia korporacyjne	przyjmowanie wniosków ubezpieczeniowych
		zawieranie umów ubezpieczeniowych
		ocena ryzyka ubezpieczeniowego
		monitowanie klientów
		...
...	...	
Likwidacja	ubezpieczenia komunikacyjne	przyjmowanie zgłoszeń o wypadkach
		ustalanie odpowiedzialności ubezpieczyciela
		ustalanie strat klienta
		wypłata odszkodowań
		...
	ubezpieczenia korporacyjne	przyjmowanie zgłoszeń o wypadkach
		ustalanie odpowiedzialności ubezpieczyciela
		ustalanie strat klienta
		wypłata odszkodowań
		...
...	...	
Mała administracja	ubezpieczenia komunikacyjne	zmiany warunków umowy
		rozwój produktów
		zarządzanie portfelem produktów
		korrespondencja z klientami
		...
	ubezpieczenia korporacyjne	zmiany warunków umowy
		rozwój produktów
		zarządzanie portfelem produktów
		korrespondencja z klientami
		...
...	...	
Administracja ogólna	-	rekrutacja
		księgowość
		windykacja
		audyt wewnętrzny
		...

Źródło: opracowanie własne.

Większość działań wyodrębnionych w systemie rachunku kosztów działań GAMMA SA ma ilościowe nośniki kosztów, takie jak np. liczba zawartych umów dla części działań akwizycyjnych czy też liczba likwidowanych szkód dla działań likwidacyjnych. W przypadku niektórych działań zastosowano jednak nośniki wagone.

W systemie rachunku kosztów działań GAMMA SA koszty poszczególnych z nich mogą być w zależności od potrzeb rozliczane na różne obiekty kosztów, tzn. koszty jednego działania mogą być dla potrzeb analizy rentowności produktów rozliczane jednym nośnikiem na produkty, a dla potrzeb analizy rentowności klientów innym nośnikiem na klientów. Część działań ogólnych w GAMMA SA nie jest rozliczana na obiekty kosztów indywidualnymi nośnikami, ale w proporcji do przychodów. W systemie rachunku kosztów działań GAMMA SA jest wyodrębnionych kilkanaście milionów obiektów kosztowych we wszystkich wymiarach.

### **3.4. Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów działań**

Opracowanie i wdrożenie nowego systemu rachunku kosztów działań w GAMMA SA umożliwiło stworzenie realnych informacji o kosztach i wynikach uzyskiwanych przede wszystkim na produktach i grupach produktów (rzetelne informacje o kosztach w tych przekrojach nie były dostępne w dotychczasowym systemie rachunku kosztów funkcjonującym w spółce). Informacje te są wykorzystywane w GAMMA SA do objaśniania procesu powstawania kosztów, umożliwiają analizę przyczynowo-skutkową, stosowanie benchmarkingu i outsourcingu, podejmowanie działań obniżających koszty oraz zapewniają realną informację o kosztach i rentowności dla różnych obiektów kosztów w firmie. Na koszty bezpośrednie produktu składają się koszty akwizycji i wypłat świadczeń/odszkodowań, a w skład kosztów pośrednich wchodzi koszty działań akwizycyjnych, likwidacyjnych i administracyjnych.

W systemie rachunku kosztów działań w GAMMA SA wyodrębniono działania tworzące wartość i działania nie tworzące wartości. ABC spółki nie uwzględnia ani podziału działań na pomocnicze, podstawowe i ogólne, ani nie wyodrębnia się w nim działań na poziomie jednostki produktu, partii produktów, rodzaju produktów czy też na poziomie firmy. W systemie ABC GAMMA SA działania nie są również dzielone na strategiczne i operacyjne. Rachunek kosztów działań w spółce nie jest wykorzystywany do pomiaru i oceny osiągnięć, ani na poziomie pracowników czy kierowników, ani na poziomie poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, działań, procesów czy też całej firmy. Spółka nie prowadzi budżetowania według działań (ABB), a spośród innych nowoczesnych metod zarządzania stosuje tylko dwie – benchmarking i reorganizację procesów gospodarczych.

Rachunek kosztów działań w GAMMA SA był według słów dyrektora finansowego wdrożony „dla siebie, tzn. dla potrzeb Departamentu Rachunkowości Zarządczej, ale również dla potrzeb jednostek operacyjnych (biznesowych)”.

W odniesieniu do wykorzystania informacji generowanych przez rachunek kosztów działań w przedsiębiorstwie GAMMA SA należy podkreślić, że:

- informacje z systemu ABC są bardzo często wykorzystywane przez specjalistów z rachunkowości zarządczej i działów operacyjnych. Często korzystają z nich specjaliści marketingu i sprzedaży oraz kierownictwo najwyższego szczebla, a sporadycznie księgowi;
- do obszarów, w których informacje generowane przez rachunek kosztów działań są bardzo ważne, można zaliczyć projektowanie produktów, analizę rentowności klientów oraz pomiar i poprawę dokonań. Informacje z ABC są ważne w inicjatywach związanych z redukcją kosztów, a dość ważne w decyzjach cenowych, optymalizacji planu sprzedaży oraz w modelowaniu kosztów. Mało istotne jest wykorzystanie tych informacji dla budżetowania (ABB), a zupełnie nieistotne dla potrzeb sprawozdawczości finansowej;
- informacje generowane przez system rachunku kosztów działań w GAMMA SA są wykorzystywane do decyzji o ograniczeniu i zwiększeniu nakładów. Są to decyzje dotyczące ograniczenia/zwiększenia nakładów na produkty, ograniczenia nakładów na grupy klientów, zwiększenia nakładów na regiony sprzedaży i kanały dystrybucji, ograniczenia nakładów na jednostki organizacyjne (np. oddziały);
- w relacjach z klientami, rachunek kosztów działań w GAMMA SA dostarcza informacji do kształtowania polityki wobec klientów (w znacznym stopniu), ma wpływ na kontrolę kosztów obsługi klientów (w znacznym stopniu), daje podstawę do decyzji o rezygnacji z klientów (w znacznym stopniu), dostarcza wskazówek do opracowania strategii marketingowej (w średnim stopniu), daje podstawę do renegocjacji warunków współpracy z klientami (w średnim stopniu) oraz dostarcza informacji do kształtowania polityki cenowej (w niewielkim stopniu).

Przewiduje się, że rachunek kosztów działań w GAMMA SA będzie modyfikowany. Przewidywane modyfikacje ABC będą wynikały w głównej mierze ze zmian w sposobie funkcjonowania spółki i ze zmian w jej strukturze organizacyjnej oraz zmian procesów realizowanych przez spółkę. GAMMA SA planuje również w większym stopniu wykorzystanie w systemie rachunku kosztów działań danych normatywnych. Oprócz stosowania ich w przypadku zasobu „powierzchnie biurowe” planowano je zastosować do zasobu „pracownicy” (rozliczenie kosztów pracowników na podstawie normatywów czasu pracy na rzecz poszczególnych działań, a nie na podstawie rzeczywistego czasu zużytego na wykonanie tych działań). Podejście to ma umożliwić wyodrębnienie kosztów niewykorzystanego potencjału tego zasobu oraz zapobiec rozliczaniu kosztów niewykorzystanego potencjału na działania. W przyszłości podjęte będą również

próby zmniejszenia pracochłonności pozyskiwania danych do systemu ABC oraz rozważona będzie możliwość uproszczenia budowy informatycznego i informacyjnego systemu ABC.

Według aktuariusza, obecnie funkcjonujący w GAMMA SA rachunek kosztów działań jest odpowiednio szczegółowy, według osób zajmujących się w spółce rachunkowością zarządczą system ten „mógłby mieć nieco mniejszą szczegółowość”. System rachunku kosztów działań w GAMMA SA jest w następujący sposób oceniany przez pracowników spółki (wybrane opinie): „system ABC jest zupełnie niezły”, „są sensowne wyniki”, „pierwsze analizy kosztów i rentowności spotkały się ze zrozumieniem kierowników operacyjnych – nie było negacji wyników”, „czy nie można byłoby tych samych wyników uzyskać prościej?”, „czy można uprościć informatyczny model ABC w spółce?”.

#### 4. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA WDROŻENIE RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ ORAZ ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWIE BĘDĄCE SKUTKIEM IMPLEMENTACJI

Analiza przypadku GAMMA SA umożliwiła ustalenie, że kluczowym czynnikiem sprawczym wdrożenia nowego systemu rachunku kosztów w firmie było artykułowane przez menedżerów niezadowolenie z informacji dostarczanych przez dotychczasowy rachunek kosztów (rachunek ten nie dostarczał w zasadzie żadnych informacji przydatnych do zarządzania). Zgodnie z weryfikowanymi hipotezami, na proces wdrażania innowacji z zakresu rachunkowości zarządczej (w tym przypadku na proces wdrożenia rachunku kosztów działań w GAMMA SA) mają wpływ trzy różne typy czynników pozytywnych (czynniki sprawcze, czynniki katalityczne i czynniki ułatwiające) oraz jeden typ czynników negatywnych (czynniki utrudniające). W czasie procesu wdrażania rachunku kosztów działań w GAMMA SA czynniki te oddziaływały łącznie, promując proces zmiany (przewaga czynników pozytywnych nad negatywnymi). Listę kluczowych czynników oddziałujących na wdrożenie rachunku kosztów działań w GAMMA SA przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3

Czynniki mające wpływ na wdrożenie ABC w GAMMA SA

Rodzaj czynnika	Czynnik
Czynniki sprawcze ( <i>motivators</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zapotrzebowanie na informacje zgłaszane przez menedżerów działów operacyjnych (zajmujących się akwizycją, likwidacją i małą administracją)</li> <li>▪ brak w dotychczasowym rachunku kosztów jakichkolwiek informacji przydatnych do zarządzania</li> <li>▪ duża konkurencja w branży oraz rosące zróżnicowanie i skomplikowanie produktów</li> </ul>



Tabela 3 (cd.)

Rodzaj czynnika	Czynnik
Czynniki katalityczne ( <i>catalysts</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uznanie przez Zarząd spółki rachunku kosztów działań za system, którego zastosowanie może po raz pierwszy dostarczyć informacji przydatnych menedżerom</li> </ul>
Czynniki ułatwiające ( <i>facilitators</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wsparcie zarządu (uświadomienie menedżerom korzyści z wdrożenia systemu ABC i ich zaangażowanie w proces wdrożenia)</li> <li>▪ nastawiona na zmiany kultura organizacyjna w działach operacyjnych (menedżerowie zaangażowali się w prace nad nowym systemem rachunku kosztów, ponieważ mieli nadzieję, że dostarczy on informacji, które można będzie wykorzystać w procesie decyzyjnym)</li> <li>▪ transfer wiedzy z zakresu ABC do firmy – szkolenia wewnętrzne prowadzone przez konsultantów</li> <li>▪ podatność na mody i trendy (wiele firm z branży finansowej wykorzystuje system rachunku kosztów działań)</li> <li>▪ wystarczające zasoby (ludzkie, techniczne i pieniężne)</li> <li>▪ bardzo duże zaangażowanie Departamentu Rachunkowości Zarządczej (jak ujął to kierownik – „zaciętość podczas wdrożenia”)</li> </ul>
Czynniki utrudniające ( <i>obstructors</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bardzo skomplikowana i zróżnicowana działalność firmy oraz wielkość firmy – firma działa w kilkunastu regionach na terenie całego kraju, ma setki jednostek organizacyjnych i zatrudnia kilka tysięcy osób (w systemie ABC funkcjonuje około 14 milionów obiektów kosztów)</li> <li>▪ niewystarczający poziom znajomości procesów zachodzących w firmie ubezpieczeniowej wśród pracowników pionu finansowego (część pracowników Departamentu Rachunkowości Zarządczej pracowała w spółce od niedawna)</li> <li>▪ niewystarczający poziom wiedzy z zakresu rachunku kosztów działań zarówno w pionie finansowym, jak i w pionach operacyjnych</li> <li>▪ niezrozumienie istoty rachunku kosztów działań przez Dział IT</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany w rachunkowości zarządczej w GAMMA SA, po wdrożeniu rachunku kosztów działań, przejawiały się w dwóch aspektach: zmian metodologicznych i zmian instytucjonalnych. Zmiany te zostały przedstawione w tab. 4.

Tabela 4

## Zmiany w systemie rachunkowości zarządczej w GAMMA SA po wdrożeniu ABC

Obszar zmian	Przed wdrożeniem ABC	Po wdrożeniu ABC
Zmiany metodologiczne (nowe narzędzia rachunkowości zarządczej)	podjęcie decyzji bez uwzględnienia informacji o kosztach i rentowności	wsparcie procesu podejmowania decyzji danymi liczbowymi z systemu ABC
	bardzo niska dokładność kalkulacji kosztów produktów oraz brak kalkulacji kosztów dla innych obiektów	wysoka dokładność kalkulacji kosztów regionów, kanałów dystrybucji, grup klientów, klientów, linii biznesu, segmentu biznesu, produktów
	analizy rentowności na poziomie całej firmy i bardzo niedokładne (w zasadzie nieprzydatne) analizy rentowności produktów	analizy rentowności na poziomie firmy, regionów, kanałów dystrybucji, grup klientów, klientów, linii biznesu, segmentów biznesu, produktów itd. sporządzane w oparciu o rachunek kosztów działań
	funkcjonowało tradycyjne budżetowanie	tradycyjne budżetowanie nadal funkcjonuje, ale wdrożony rachunek kosztów działań według słów kierownika Departamentu Rachunkowości Zarządczej „będzie pomagał przy budżetowaniu”
	brak systemu raportowania	utworzenie systemu raportowania opartego na rachunku kosztów działań
Zmiany instytucjonalne (zmiany w organizacji rachunkowości zarządczej)	funkcja rachunkowości zarządczej oddalona od funkcji operacyjnych	funkcja rachunkowości zarządczej zbliżona do funkcji operacyjnych (akwizycja, likwidacja, mała administracja)
	brak nastawienia na dostarczanie informacji do podejmowania decyzji	wyraźne nakierowanie na dostarczanie informacji do podejmowania decyzji
	informacje z rachunkowości zarządczej nie były w ogóle wykorzystywane przez menedżerów operacyjnych	informacje z rachunkowości zarządczej są częściej wykorzystywane przez menedżerów operacyjnych
	brak wyodrębnienia w strukturze Departamentu Rachunkowości Zarządczej pracowników odpowiedzialnych za dostarczanie informacji o kosztach, przychodach i wynikach dla potrzeb działów operacyjnych	dotychczasowy pracownik w Departamencie Rachunkowości Zarządczej zajmujący się wyłącznie utrzymaniem systemu ABC oraz dwóch pracowników, którzy na utrzymanie systemu rachunku kosztów działań poświęcają część swojego czasu pracy

Źródło: opracowanie własne.

W cały proces wdrożenia rachunku kosztów działań w GAMMA SA było zaangażowane kilkadziesiąt osób – główne prace zostały jednak wykonane przez pracowników Departamentu Rachunkowości Zarządczej (w ścisłej współpracy z działami operacyjnymi). Wdrożenie rachunku kosztów działań w GAMMA SA pozwoliło pracownikom Departamentu Rachunkowości Zarządczej o wiele lepiej zrozumieć trudne procesy zachodzące w całej organizacji – szczególnie w zakresie akwizycji, likwidacji i małej administracji. System rachunku kosztów działań spowodował zbliżenie działów finansowych i operacyjnych. Początkowo kierownicy działów operacyjnych odnosili się do prac nad systemem ABC w GAMMA SA z pewną rezerwą, ale w trakcie wdrożenia ich podejście stopniowo się zmieniło – poczuli się potrzebni, ponieważ z jednej strony mieli bardzo duży wpływ na kształt systemu ABC, a z drugiej mogli wykorzystywać informacje generowane przez system do podejmowania decyzji.

## 5. WNIOSKI

Na podstawie badania studium przypadku firmy ubezpieczeniowej GAMMA SA możliwe jest sformułowanie następujących szczegółowych wniosków:

1. Najistotniejszymi czynnikami sprawczymi, mającymi ciągły długoterminowy wpływ na wdrożenie rachunku kosztów działań w firmie było zapotrzebowanie na informacje zgłaszane przez menedżerów działów operacyjnych, brak w dotychczasowym rachunku kosztów jakichkolwiek informacji przydatnych do zarządzania oraz duża konkurencja w branży, rosnące zróżnicowanie i skomplikowanie produktów.

2. Czynnikiem katalitycznym mającym bezpośredni wpływ na wdrożenie innowacji było uznanie przez Zarząd spółki rachunku kosztów działań za system, którego zastosowanie może po raz pierwszy dostarczyć informacji przydatnych menedżerom.

3. W GAMMA SA wystąpiło sześć czynników ułatwiających wdrożenie (bez nich wdrożenie innowacji nie byłoby możliwe), były to: wsparcie zarządu, nastawiona na zmiany kultura organizacyjna w działach operacyjnych, transfer wiedzy z zakresu ABC, podatność na mody i trendy, wystarczające zasoby oraz bardzo duże zaangażowanie Departamentu Rachunkowości Zarządczej.

4. Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyróżnienie grupy zmiennych, które na proces wdrażania rachunku kosztów działań oddziaływały negatywnie. Do najważniejszych zmiennych tego typu zaliczono: bardzo skomplikowaną i zróżnicowaną działalność firmy oraz wielkość firmy, niewystarczający poziom znajomości procesów zachodzących w firmie ubezpieczeniowej wśród pracowników pionu finansowego, niewystarczający poziom wiedzy z zakresu rachunku kosztów działań zarówno w pionie finansowym, jak i w pionach operacyjnych oraz niezrozumienie istoty rachunku kosztów działań przez Dział IT.

5. Zmiany, jakie spowodowała implementacja rachunku kosztów działań w GAMMA SA, uwidoczniły się w dwóch obszarach – metodologicznym i instytucjonalno-organizacyjnym. Przeprowadzone badanie pozwala na stwierdzenie, że w analizowanym przedsiębiorstwie zaszły następujące podstawowe zmiany metodologiczne: wsparcie procesu podejmowania decyzji danymi liczbowymi z systemu ABC, znacząca poprawa dokładności kalkulacji kosztów, stworzenie wieloprzekrojowych analiz rentowności, wsparcie informacjami z ABC systemu budżetowania oraz utworzenie systemu raportowania opartego na rachunku kosztów działań.

6. Implementacja rachunku kosztów działań pozwoliła również na zaobserwowanie zmian instytucjonalno-organizacyjnych, które były rezultatem procesu implementacji rachunku kosztów działań w GAMMA SA. Do podstawowych zmian tego typu można zaliczyć: zbliżenie funkcji rachunkowości zarządczej do funkcji operacyjnych (akwizycja, likwidacja, mała administracja), wyraźne nakierowanie na dostarczanie informacji do podejmowania decyzji, częstsze wykorzystywanie przez menedżerów operacyjnych informacji z rachunkowości zarządczej oraz wydzielenie pracowników zajmujących się wyłącznie utrzymaniem systemu ABC.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że w GAMMA SA zarówno menedżerowie, jak i specjaliści z zakresu rachunkowości zarządczej byli przygotowani do zakwestionowania istniejącego systemu rachunku kosztów oraz wdrożenia nowego, lepszego systemu. Menedżerowie zakwestionowali jakość informacji dostarczanych przez dotychczasowy system rachunku kosztów, a specjaliści z rachunkowości zarządczej odpowiedzieli na to zapotrzebowanie, wdrażając rachunek kosztów działań. Specjaliści z rachunkowości zarządczej byli z jednej strony świadomi zmian zachodzących na rynku oraz wewnątrz przedsiębiorstwa, a z drugiej nowych metod rachunku kosztów i zarządzania kosztami. W efekcie zdołali zaadaptować innowacyjny system rachunku kosztów do rozwiązania problemów, które pojawiły się w firmie.

#### BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson E., *Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations*, "Academy of Management Review", 16(3), 1991.
- Abrahamson E. & Rosenkopf L., *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, "Academy of Management Review", 21, 1993.
- Al-Omiri M. & Drury C., *A Survey of Factors Influencing the Choice of Product Costing Systems in UK Organizations*, "Management Accounting Research", 18(4), 2007.
- Anand M., Sahay B.S. & Saha S., *Activity-Based Management Practices in India: an Empirical Study*, Decision (Social Science Research Network), 32(1), 2005.

- Anderson S.W. & Lanen W.N., *Economic Transition Strategy and the Evolution of Management Accounting Practices: the Case of India*, "Accounting, Organizations and Society", 24, 1999.
- Armitage H.M., Nicholson R., *Activity Based Costing: a Survey of Canadian Practice*, Issue Paper No. 3, Society of Management Accountants of Canada, 1993.
- Ask U., Ax C., *Trends to the Development of Product Costing Practices and Techniques – a Survey of Swedish Manufacturing Industry*, European Accounting Association Conference, Madrid 1992.
- Björnenak T., *Diffusion and Accounting: the Case of ABC in Norway*, "Management Accounting Research", 8(1), 1997.
- Chow C.W., Duh R-R., Xiao J.Z., *Management Accounting Practices in the People's Republic of China*, [w:] Chapman Ch.S., Hopwood A.G. & Shields M.D. (red.), *Handbook of Management Accounting Research* Elsevier, Vol. 2, 2007.
- Cinquini L., Collini P., Marelli A., Quagli A., Silvi R., *A Survey of Cost Accounting Practices in Italian Large and Medium Manufacturing Firms*, European Accounting Association Conference, Bordeaux 1999.
- Cinquini L., Collini P., Marelli A., Tenucci A., *An Exploration of the Factors Affecting the Diffusion of Advanced Costing Techniques: a Comparative Analysis of Two Surveys (1996–2005)*, European Accounting Association Conference, Rotterdam, Holland, 2008.
- Clarke P.J., Hill N.T., Stevens K., *Activity-Based Costing in Ireland: Barriers to, and Opportunities for, Change*, *Critical Perspectives in Accounting*, 10, 1999.
- Clarke P.J., Mullins T., *Activity Based Costing in the Non-Manufacturing Sector in Ireland: a Preliminary Investigation*, "The Irish Journal of Management", 7, 2001.
- Cooper, R. (1985), *Schrader Bellows (B)*, Case No: 9-186-051, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Cotton W.D.J., Jackman S.M., Brown R.A., *Note on a New Zealand Replication of the Innes et al. UK Activity-Based Costing Survey*, "Management Accounting Research", 14, 2003.
- Datar S., Kaplan R., *The Co-Operative Bank*, Case No: 1-195-196, 1.17, MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1995.
- Drury C., Tyles M., *Product Costing in UK Manufacturing Organisations*, "European Accounting Review", 3(3), 1994.
- Firth M., *The Diffusion of Managerial Accounting Procedures in the People's Republic of China and the Influence of Foreign Partnered Joint-Ventures*, "Accounting, Organizations and Society", 21(7/8), 1996.
- Gierusz J., Januszewski A., *Możliwości wdrożenia rachunku kosztów działań – wyniki badań empirycznych*, „Rachunkowość”, 7, 2004.
- Gierusz J., Kujawski A., Kujawski L., *Stan obecny oraz kierunki ewolucji rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach Polski północnej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP, 35, 1996.
- Gosselin M., *The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity Based Costing*, "Accounting, Organizations and Society", 22(2), 1997.
- Groot T., Lukka K.L., *Cases in Management Accounting. Current Practices in European Companies*, Pearson Education, 2000.
- Hopper T., Otley D. & Scapens R., *British Management Accounting Research: Whence and Whither: Opinions and Recollections*, "British Accounting Review", 33, 2001.
- Hopwood A.G., *On Trying to Study Accounting in the Contexts in Which it Operates*, "Accounting, Organizations and Society", 8, 1983.
- Hopwood A.G., *Archeology of Accounting Systems*, "Accounting, Organizations and Society", 12(3), 1987.



- Innes J., Mitchell F., *A Survey of Activity-Based Costing in the U.K.'s Largest Companies*, "Management Accounting Research", 6, 1995.
- Innes J., Mitchell F. & Sinclair D., *Activity-Based Costing in the U.K.'s Largest Companies: a Comparison of 1994 and 1999 Survey Results*, "Management Accounting Research", 11, 2000.
- Jarugowa A., Skowroński J., *O wierny obraz rachunku kosztów*, „Rachunkowość”, 4, 1994.
- Kallunki J.-P. & Silvola H., *The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing*, "Management Accounting Research", 19, 2008.
- Kaplan R.S., *The Role of Empirical Research in Management Accounting*, "Accounting, Organization and Society", 11(415), 1984.
- Kaplan R.S., *The Evolution of Management Accounting*, "The Accounting Review", 7, 1986.
- Kaplan R.S., *John Deere Component Works (A)*, Case No: 9-187-107, 1.19, MA: Harvard Business School Publishing, Boston, 1987.
- Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kinast A., *Modernizacja rachunku kosztów*, „Rachunkowość”, 6, 1993.
- Kujawski J., Ossowski M., *Przesłanki wdrożenia rachunku kosztów działań w Proelco Industrial*, Konferencja pt. „Rachunkowość podmiotów gospodarczych w XXI wieku”, Spała 2000.
- Lawson R.A., *The Use of Activity Based Costing in the Healthcare Industry: 1994 vs. 2004*, "Research in Healthcare Financial Management", 10(1), 2005.
- Lukka K., Granlund M., *Cost Accounting in Finland: Current Practice and Trends of Development*, "European Accounting Review", 5(1), 1996.
- Narayanan V., Sarkar R., *Insteel Wire Products: ABM at Andrews*, Case No: 9-198-087, 1.9, MA: Harvard Business School Publishing, Boston 1998.
- Nicholls B., *ABC in the U.K. – a Status Report*, Management Accounting (UK), 70, 1992.
- Pierce B., *Activity Based Costing: The Irish Experience: True Innovation or Passing Fad?*, Accountancy Ireland, 10, 2004.
- Scapens R.W., *Innovation in Management Accounting Practice and Research in the United Kingdom*, 4th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Brussels, Belgium, 2004.
- Sobańska I., Szychta, A., *Management Accounting in Polish Companies in the Period of Structural Transformation*, European Accounting Association Conference, Birmingham 1995.
- Sobańska I., Wnuk T., *Causes and Directions of Changes in Management Accounting Practice in Poland*, Conference on Economics & Management: Actualities and Methodology, Kaunas 2000.
- Szychta A., *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 5(61), 2001.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Świdarska G.K., Pielaszek M., *Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem w branży farmaceutycznej*, [w:] Micherda B. (red.), *Ewolucja polskiej rachunkowości na tle rozwiązań światowych*, Kraków 2001.
- Wnuk T., *Rachunek kosztów działań – konsekwencje niespełnienia podstawowych założeń modelu (studium przypadku)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 1(57), 2000.
- Wnuk-Pel T., *Struktura systemów ABC w przedsiębiorstwach działających w Polsce: analiza przypadków*, [w:] Sobańska I., Nowak W.A. (red.), *Międzynarodowe i krajowe regulacje rachunkowości i ich implementacja: wyzwania i bariery*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Zimmermann J.L., *Conjectures Regarding Empirical Management Accounting Research*, "Journal of Accounting and Economics", 1(32), 2001.

*Tomasz Wnuk-Pel*

**FACTORS INFLUENCING IMPLEMENTATION AND CHANGES TAKING PLACE IN  
COMPANY AS A RESULT OF ACTIVITY-BASED COSTING IMPLEMENTATION**

(Summary)

This paper aims to explore, in the form of case study, factors which influence activity-based costing implementation process, as well as to analyse and explain changes in the area of methodology and organization of a company, after ABC implementation. The research shows that companies considering implementation of ABC should be aware of the positive and negative factors conditioning the process of implementation; in addition they should be familiar with methodological and organizational changes, which might stem from the ABC implementation.