

Rafał SZMAJSER*

EWOLUCJA METOD KALKULACJI CENY ŚWIADCZEŃ OUTSOURCINGOWYCH W SEKTORZE USŁUG FINANSOWYCH

Streszczenie

Działalność outsourcingowa w dziedzinie finansów i rachunkowości rozwija się intensywnie od lat 90. XX wieku. Obecnie wzrasta liczba organizacji przekazujących swoje finanse i rachunkowość firmom outsourcingowym, ponieważ ryzyko związane z outsourcingiem procesów biznesowych powoduje ustawiczną ewolucję mechanizmów, na podstawie których usługi są wyceniane i dostarczane. Mechanizmy kalkulacji ceny są jednym z głównych czynników determinujących poziom rentowności centrów outsourcingowych działających w sektorze usług finansowych. Wybór właściwej metody kalkulacji ceny usługi (zwanej dalej zamiennie wyceną usługi) umożliwia zarówno klientom jak i dostawcą usług w branży FAO (Finance and Accounting Outsourcing) realizowanie strategii oszczędności oraz usług, które w połączeniu z właściwym zrozumieniem rynku, oceną ryzyka i skutecznymi negocjacjami mogą zapewnić znaczną i trwałą przewagę nad konkurencją.

Artykuł opisuje typowe metody kalkulacji ceny usług w branży outsourcingowej, przedstawia wady i zalety, ryzyko oraz korzyści płynące z wyboru transakcyjnej metody wyceny usług w porównaniu do modelu ustalonej ceny kontraktu (tzw. modelu kadrowego).

Słowa kluczowe: model ustalonej ceny, kalkulacja ceny, wycena transakcyjna, outsourcing, polityka cenowa

Wprowadzenie

Działalność outsourcingowa w dziedzinie finansów i rachunkowości rozwija się nieprzerwanie i intensywnie od lat 90. XX wieku. Obecnie liczba organizacji przekazujących swoje finanse i rachunkowość firmom outsourcingowym stale wzrasta, co powodowane jest tym, że ryzyko związane z outsourcingiem procesów biznesowych powoduje ustawiczną ewolucję mechanizmów, na podstawie których usługi są wyceniane i dostarczane. Mechanizmy wyceny są jednym z głównych czynników

* Mgr inż. Rafał Szmajser, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, doktorant.

determinujących umożliwienie klientom FAO¹ realizowania strategii oszczędności oraz usług, które w połączeniu z właściwym zrozumieniem rynku, oceną ryzyka i skutecznymi negocjacjami mogą zapewnić znaczną i trwałą przewagę nad konkurencją. Szerzej to zagadnienie opisuje m.in. Paweł Mrowiec².

Celem artykułu jest opisanie ryzyka oraz korzyści płynących z transakcyjnej metody wyceny usług w porównaniu do modelu ustalonej ceny kontraktu (tzw. model kadrowy – fixed price). Jednocześnie, odnosząc się do publikacji, które definiują metody wyceny usług oraz opisują zalety i nadrzędność metody wyceny transakcyjnej nad standardową metodą³, jaką jest metoda ustalonej ceny kontraktu, w artykule tym analizie i weryfikacji poddana zostanie hipoteza, według której metoda wyceny transakcyjnej staje się standardem w branży outsourcingowej, a z czasem zastąpi ona inne metody cenowe.

Przyjęta w tym artykule metoda badawcza opiera się na dwóch elementach – studiach literaturowych oraz przykładach (case study) zaczerpniętych z praktycznych zastosowań metodologii w firmach outsourcingowych.

1. Systemy rachunku kosztów wykorzystywane w branży outsourcingowej

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opisów konwencjonalnych i nowoczesnych systemów pomiarów i alokacji kosztów. Tradycyjne systemy rachunku kosztów są odpowiedzią na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może dokonać podziału kosztów dla celów sprawozdawczości finansowej i kontroli kosztów każdego z działów. Systemy bardziej rozbudowane, takie jak np. system ABC (*Activity-Based Costing*)⁴ odpowiadają na pytania dotyczące kosztów poszczególnych działań i procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie.

¹Skrót od *Finance and Accounting Outsourcing* – outsourcing finansów i rachunkowości.

²P. Mrowiec, *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012, s. 176-182.

³Mithun Sridharan 'Outsourcing Pricing Model'. <http://www.outsourcing-journal.org/> (dostęp 20 XII 2013).

⁴R. S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, przeł. I. Podsiadło, B. Świącicka, Kraków 2000.

Jak wskazuje J. Mielcarek⁵, wyróżnić można trzy podstawowe źródła koncepcji ABC. Należą do nich: zmiany zachodzące w gospodarce, niedostosowanie tradycyjnego rachunku kosztów (TRK) do nowych warunków gospodarczych oraz istnienie znaczącego obszaru kosztów, który nie został poddany pogłębionej analizie przez rachunkowość zarządzającą. W latach 80. ukazała się cała seria artykułów i publikacji książkowych mających wpływ na powstanie koncepcji ABC. Szczególne znaczenie miały prace R.S. Kaplana, R. Coopera i H.T. Johnsona⁶. Jako odpowiedź na te wyzwania wynikające z nowych warunków gospodarczych powstała koncepcja rachunku kosztów działań, zwana systemem ABC (*Activity-Based Costing*). System ABC jest ekonomiczną mapą przedsiębiorstwa związaną z działaniami⁷. Jak określa J.A. Miller, rachunek kosztów działań to system pomiaru kosztów i efektów działań, zasobów oraz obiektów działań zasobów oraz obiektów kosztów. Zasoby rozliczane są na działania, a następnie działania rozlicza się je na obiekty kosztów proporcjonalnie do wykorzystania działań. Z kolei zarządzanie kosztami działań (*Activity-Based Management, ABM*) to dyscyplina skupiająca się na zarządzaniu procesami i działaniami, jako system podnoszenia wartości otrzymywanej przez klienta oraz zysku osiągniętego dzięki tworzeniu tej wartości. Dyscyplina ta obejmuje analizę czynników kosztotwórczych, analizę działań i procesów oraz mierzenie ich efektywności. ABM korzysta z rachunku kosztów działań jako głównego źródła informacji⁸.

Trudności we wdrożeniu i utrzymaniu konwencjonalnego systemu ABC ograniczały możliwości pełnego zastosowania tego narzędzia do terminowego i nowoczesnego zarządzania rentownością i rachunkiem kosztów, toteż już od połowy lat 80. menadżerowie borykali się z tym, jak efektywnie wykorzystać ten system szukając alternatywnych rozwiązań.

⁵J. Mielcarek, *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABS i ABM*, Poznań 2005, s. 74-75, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. *Prace Habilitacyjne*, nr 18.

⁶Por. H. T. Johnson, R.S. Kaplan, *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, 1987; R. S. Kaplan, *One Cost System Isn't Enough*, "Harvard Business Review" 1988, January-February, s. 61-66; R. Cooper, R. S. Kaplan, *Measure Costs Right. Make Right Decisions*, "Harvard Business Review" 1988, No. 66, s. 96-103.

⁷R. S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, przeł. I. Podsiadło, B. Świącicka, Kraków 2000.

⁸J. A. Miller, współpr. K. Pniewski, K. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, przeł. J. Katolik, Warszawa 2000, s. 1-11, (*Finanse i przedsiębiorstwo*).

Na szczęście, jak wskazał R.S. Kaplan w swoim opracowaniu⁹ istnieje alternatywne rozwiązanie problemów z konwencjonalnym systemem ABC. Według niego, rachunek kosztów działań sterowany czasem (*Time-Driven Activity-Based Costing*, TDABC) upraszcza proces kalkulacji kosztów oraz czasochłonnych i subiektywnych działań ankietowania, mających na celu przyporządkowanie działań do obiektów kosztów (zamówienie, produkt czy klient). W systemie tym oszacowania wymagają jedynie dwa parametry: jednostkowy koszt zdolności produkcyjnych wydziału oraz zużycie zdolności produkcyjnych przez każdą transakcją przetworzoną na wydziale, co jest obiektywne i stosunkowo łatwe do oszacowania.

Według R. S. Kaplana innowacyjność modelu TDABC polega na wykorzystaniu czasu do przypisania kosztów zasobów bezpośrednio do obiektów kosztów, pomijając całkowicie nużący i podatny na błędy etap uprzedniego przypisywania kosztów zasobów do działań. W momencie pojawienia się nowych kroków lub działań należy jedynie oszacować czas potrzebny na obsłużenie dodatkowego kroku. Kierownictwo może również w prosty sposób aktualizować stawki nośników kosztów poprzez zmianę jednostkowych kosztów zdolności produkcji (które mają wpływ na zmianę dostarczanych zasobów) oraz efektywność realizowanego działania. I tak programy poprawy jakości procesu (*Lean Six Sigma*)¹⁰ lub inne programy ciągłego doskonalenia, włączając w to np. wprowadzenie nowej technologii, mogą zredukować czas lub ilość zasobów potrzebne do wykonania tego samego działania¹¹.

2. Metody wyceny usług w branży outsourcingowej

Wycena usług finansowo-księgowych w środowisku outsourcingowym opiera się na wielu różnych modelach cenowych, zaś niektóre z nich (np. metoda wyceny transakcyjnej) nawiązują w swojej istocie do wyżej wspomnianych systemów ABC oraz TBABC. Szczegółową ich klasyfikację sporządził M. Sridharan w swoim artykule

⁹R. S. Kaplan, S. R. Anderson, *Rachunek kosztów działań sterowany czasem. TDABC Time-Driven Activity-Based Costing. Prostsza i bardziej skuteczna droga do większych zysków*, przeł. A. Mućko, P. Mućko, Warszawa 2008, s. 19-23.

¹⁰J. Krafcik, *Triumph of the Lean Production System*, "Sloan Management Review", Fall 1988, Vol. 30, Issue 1, s. 41-52. H. Skalle, B. Hahn, *Applying Lean, Six Sigma, BPM, and SOA to Drive Business Results*, <http://www.redbooks.ibm.com> (dostęp 20 XII 2013).

¹¹Tamże.

*Driving Right Behaviors & Business Outcomes*¹². Na potrzeby niniejszego artykułu dokonane zostanie porównanie dwóch najbardziej popularnych metod wyceny, tj. modelu ustalonej ceny kontraktu (tzw. model kadrowy), zwany też modelem FTE (od ang. *Full-Time Equivalent*) oraz metody transakcyjnej wyceny usług.

Według M. Sridharana „model kadrowy odnosi się do procesu zatrudniania lub zamawiania zasobów od usługodawcy przez organizację świadczącą usługi outsourcingowe” (tłum. własne)¹³. Taki model stosowany jest przede wszystkim wobec klientów, którzy nie posiadają wystarczających zasobów ludzkich czy też możliwości merytorycznych niezbędnych do skutecznego osiągnięcia celu biznesowego. W takich okolicznościach dostawca usług może, w ramach dzierżawy lub kontraktu, udostępnić klientowi na określony okres środki konieczne do zakończenia projektu. W modelu kadrowym klient zostaje obciążony należnością za udostępnienie określonej ilości zasobów ludzkich. Podkreślić należy, że klient jest w tym wypadku stroną udzielającą „infrastruktury niezbędnej dla pracy w danym miejscu” (tłum. własne)¹⁴.

W modelu tym zadanie kontroli projektu spoczywa na kliencie, zatrudnieni pracownicy są bezpośrednio przez niego nadzorowani. M. Sridharan zauważa, że „model ten pozwala na większą sprawność działania, ponieważ klienci mogą stopniowo zwiększać lub zmniejszać zasoby, zachowując przy tym pełną kontrolę kosztów. Jednak pomimo tych zalet, model ten posiada również pewne ograniczenia – zakontraktowane zasoby należą do usługodawcy, co sprawia, że klient nie może w oparciu o nie budować długoterminowych kompetencji i możliwości, których podstawą byłyby zewnętrzne zasoby” (tłum. własne)¹⁵.

Drugim typowym modelem wyceny jest metoda transakcyjnej wyceny usług. Przed przystąpieniem do charakterystyki tego modelu wyceny należy najpierw rozpatrzyć samo pojęcie transakcji. Transakcja jest pewną sekwencją kroków o określonym punkcie rozpoczęcia i zakończenia, która wiąże się z konkretnym skutkiem lub rezultatem, mającym na celu osiągnięcie zamierzonego celu biznesowego. Innymi słowy – transakcja stanowi nazwę procesu biznesowego lub podprocesu.

¹²M. Sridharan, *Driving Right Behavior & Business Outcomes*, “The Outsourcing Journal” 2013.

¹³Idem, *Communication Chair*, German Outsourcing Association, 2013.

¹⁴Tamże.

¹⁵Tamże.

Typowymi przykładami transakcji w środowisku outsourcingowym jest: księgowanie faktury, przeprosowanie polisy ubezpieczeniowej lub zaksięgowanie noty księgowej. Jednostka transakcyjna jest jednostką miary umożliwiającą obiektywny pomiar czasochłonności, a w rezultacie kosztu danej transakcji.

Modele wyceny opartej na transakcji są jednymi z najbardziej czasochłonnych pod względem opracowywania i przygotowywania do wdrożenia. Ich zastosowanie jest ograniczone przede wszystkim do dobrze zdefiniowanych procesów finansowo-księgowych, których pracochłonność jest jednoznacznie utożsamiana z ilością transakcji. Model uważany jest przez wielu specjalistów z branży (R. Agrawal, S. Varma, J. Ludhwani)¹⁶ za przyszłościowy dla środowiska outsourcingowego pomimo pewnych wad (opisanych w dalszej części opracowania), ograniczających możliwość jego zastosowania.

Wycena oparta na transakcji jest modelem zależnym od liczby transakcji przetworzonych przez podmiot świadczący usługi dla klienta, gdzie całkowita wartość świadczenia jest wprost proporcjonalna do ilości zarejestrowanych transakcji. Kluczową zmienną dla tego modelu jest jednostka transakcyjna. Na przykład podczas księgowania polecenia zapłaty każde pojedyncze księgowanie stanowi oddzielną jednostką transakcyjną.

Zwykle w modelu wyceny transakcyjnej określa się cenę jednostkową za transakcję. Jednocześnie strony mogą dodatkowo ustalić przedział ilości transakcji, powyżej lub poniżej którego cena jednostkowa za transakcję ulega zmianie. Jak przekonuje w swoim opracowaniu R. Agrawal¹⁷ z punktu widzenia klienta metoda wyceny transakcyjnej jest preferowaną metodą wyceny dla procesów biznesowych, które mogą być w sposób jasny sformułowane, mierzalne w zdefiniowanych jednostkach oraz mogą mieć jasno określone wskaźniki jakościowe pracy (*Service Level Agreement*), które pozostają na niezmiennym poziomie niezależnie od rzeczywistej ilości przeprosowanych transakcji. Ponadto metoda transakcyjna sprawdza się wszędzie tam, gdzie klient oraz dostawca usług mają doświadczenie w oszacowywaniu wielkości historycznych oraz w oszacowywaniu fluktuacji procesu oraz zmienności ilości transakcji. W związku z powyższym ten typ wyceny jest preferowaną metodą rozliczeniową dla wysoko zestandaryzowanych

¹⁶R. Agrawal, S. Varma, J. Ludhwani, *Transaction Based Pricing in BPO. In Tune with Changing Times*, "White Paper", <http://www.tcs.com/resources/> (dostęp: 20 XII 2013).

¹⁷Tamże.

procesów, których pracochłonność jest wprost proporcjonalna do ilości transakcji¹⁸.

Podobną opinię przedstawia firma Deloitte, która w swoim materiale *Transaction-Based Pricing in Finance & Outsourcing. Don't rush in* stwierdza, iż „rynek outsourcingowy kieruje się w stronę strategii cenowych, które zapewniają elastyczność klientowi, a taka elastyczność jest w stanie zapewnić metod transakcyjną, która pozwala płacić zlecającym świadczenie tylko za usługi, które wykorzystali oraz dzięki temu przenosić ryzyko fluktuacji ilości transakcji na dostawcę usług”¹⁹.

Przytaczane powyżej fragmenty publikacji opisują zalety i przewagę metody wyceny transakcyjnej nad podstawową metodą, jaką jest metoda ustalonej ceny (*Fixed Price*). Czy jednak można w związku z tym dowieść hipotezy, iż metoda wyceny transakcyjnej stanie się standardem w branży usług outsourcingowych i wyprze wszystkie inne metody wyceny? Zdaniem autora tej publikacji stosowanie tej metody nie może być bezkrytyczne i jej zastosowanie musi być dogłębnie przemyślane, zanim taki mechanizm zostanie zaproponowany klientowi. Niewłaściwie zastosowany mechanizm wyceny transakcyjnej w skrajnych przypadkach – kiedy zrozumienie istoty transakcji, zakresu i struktury elementów kosztowych zarówno przez klienta, jak i dostawcę usług jest niewystarczające – może przyczynić się do poważnego ryzyka fluktuacji wyceny transakcji, które w rezultacie mogą prowadzić do niekontrolowanego, istotnego zniekształcenia oczekiwanej przez strony marży.

W pierwszej kolejności, na przykładzie poniższego wyliczenia, przedstawiona zostanie różnica w wycenie analogicznej transakcji na podstawie modelu wyceny transakcyjnej w porównaniu do modelu ustalonej ceny (model kadrowy) oraz ryzyka, jakie pojawia się w obu przypadkach.

Przykład

Dostawca i klient ustalili, że do wykonania usługi – w skład której wchodzi wykonywanie 5 różnych procesów finansowo-księgowych – potrzebnych jest 300 etatów, zaś stawka za roboczogodzinę została określona na poziomie 25 EUR/godzinę. Suma opłat została wyliczona na poziomie 12 mln USD/rok – patrz wyliczenia poniżej. Na podstawie

¹⁸Tamże.

¹⁹Deloitte, *Transaction-Based Pricing in Finance & Outsourcing. Don't rush in*, <http://www.deloitte.com> (dostęp: 20 XII 2013).

danych historycznych suma transakcji oszacowana została na poziomie 1624 tysięcy rocznie.

Tabela nr 1. Wzór wyliczenia wysokości opłaty przy modelu wyceny opartej na FTE (model kadrowy)

Wzór wyliczenia opłaty przy modelu wyceny opartej na FTE (model kadrowy)
Opłata za obsługę (SC – ang. <i>Service Charge</i>) w zakresie usług jest obliczana przez pomnożenie A x B , gdzie: A = Liczba etatów niezbędnych do dostarczenia usługi, dla każdego z procesów; B = podstawowa stawka (BCR – ang. <i>Base Charge Rate</i>) za każdy pełny etat w każdym procesie.

Źródło: Opracowanie własne

Tabela nr 2. Liczba etatów (A) niezbędnych do dostarczenia usługi

Stanowisko	Liczba etatów wymaganych przez klienta do wykonania usług	Standardowa liczba godzin pracy 1 pracownika dla klienta na pełny etat w ciągu roku	Suma godzin przepracowanych rocznie dla klienta w ramach danego stanowiska
Profil stanowiska 1	300	1600	480 000

Źródło: Opracowanie własne

Stawka godzinowa dla etatu wynosi 25 EUR.

Opłaty roczne stanowią sumę godzin przepracowanych przez dostawcę (480 000 godzin) pomnożoną przez stawkę godzinową (25 EUR/godzinę), tzn. że wynoszą 12 000 000 EUR/rok.

Tabela nr 3. Ilość transakcji na podstawie danych historycznych klienta w pierwszym roku (dla celów referencyjnych)

Proces	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Ilość transakcji na rok
Proces 1	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000
Proces 2	100 000	100 000	100 000	100 00	400 000
Proces 3	96 000	96 000	96 000	96 000	384 000
Proces 4	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Proces 5	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000
				Razem	1 624 000

Źródło: Opracowanie własne

Przyjmijmy, że klient nie przewidział, a dostawca usługi nie zabezpieczył się przed ryzykiem zmiany ilości transakcji w ciągu roku, przyjmując, że biznes klienta jest stabilny i przewidywalny. Rzeczywistość jednak okazała się inna. Ze względu na wahania rynkowe i wzrost popytu w branży klienta ilość transakcji wzrosła o 129 200 jednostek i ukształtowała się w roku drugim następująco:

Tabela nr 3. Ilość transakcji na podstawie danych historycznych klienta w drugim roku (dla celów referencyjnych)

Proces	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Ilość transakcji na rok
Proces 1	100 000	60 000	142 000	130 000	432 000
Proces 2	100 000	60 000	142 000	130 000	432 000
Proces 3	96 000	57 600	136 320	124 800	414 720
Proces 4	10 000	6 000	14 200	13 000	43 200
Proces 5	100 000	60 000	142 000	130 000	432 000
				Razem	1 753 920

Źródło: Opracowanie własne

Wprawdzie dostawcy usługi, poprzez wdrożenie szeregu inicjatyw usprawnieniowych, udało się podnieść efektywność pracy i przeprocesować dodatkową ilość transakcji, niemniej jednak, ze względu na fakt, iż nie zabezpieczył się przed ryzykiem zmiany ilości transakcji, nie uzyskał on dodatkowych przychodów, które mogłyby

uzyskać, gdyby zastosował model wyceny transakcyjnej opisany poniżej. Wielkość utraconej korzyści w tym przypadku określa tabela poniżej.

Przyjmijmy, iż w analogicznej sytuacji model wyceny oparty jest nie na modelu kadrowym (FTE), lecz na modelu transakcyjnym. W tym przypadku dostawca mógłby wygenerować dodatkowy przychód, który odzwierciedla dodatkowy nakład pracy związany z dodatkowymi transakcjami. Aby określić przychód, należy w pierwszym etapie ustalić cenę transakcji, następnie wyliczyć ilość zmiany transakcji, a na końcu wartość skorygowanej (dodatkowej) opłaty.

Tabela nr 4. Krok 1. Wyliczenie jednostkowego kosztu transakcji (na podstawie danych historycznych)

Proces	Ilość transakcji na rok	Ilość pracowników (FTE) alokowanych do przepracowania transakcji	Wskaźnik przeliczeniowy FTE/transakcje	Dostępna ilość godzin pracy (1600 x FTE)	Czas potrzebny do wykonania transakcji [min/trans.]	Ilość transakcji na godzinę	Cena za transakcje
Proces 1	400 000	100	0,00025	160 000	24,00	2,50	10,00
Proces 2	400 000	40	0,0001	64 000	9,60	6,25	4,00
Proces 3	384 000	50	0,00013	80 000	12,50	4,80	5,21
Proces 4	40 000	10	0,00025	16 000	24,00	2,50	10,00
Proces 5	400 000	100	0,00025	160 000	24,00	2,50	10,00
Razem	1 624 000	300		480 000	-		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela nr 5. Krok 2. Wyliczenie zmiany ilości transakcji na rok

Proces	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Zmiana ilości transakcji na rok
Proces 1	-	- 40 000	42 000	30 000	32 000
Proces 2	-	- 40 000	42 000	30 000	32 000
Proces 3	-	- 38 400	40 320	28 800	30 720
Proces 4	-	- 4 000	4 200	3 000	3 200
Proces 5	-	- 40 000	42 000	30 000	32 000
				Razem	129 920

Źródło: Opracowanie własne

Tabela nr 5. Krok 3. Wyliczenie wartości dodatkowej opłaty

Proces	Kwartał 1	Kwartał 2	Kwartał 3	Kwartał 4	Dodatkowa wartość opłaty
Proces 1	-	- 400 000	420 000	300 000	320 000
Proces 2	-	- 160 000	168 000	120 000	128 000
Proces 3	-	- 200 000	210 000	150 000	160 000
Proces 4	-	- 40 000	42 000	30 000	32 000
Proces 5	-	- 400 000	420 000	300 000	320 000
				Razem	960 000

Źródło: Opracowanie własne

Z powyższego przykładu wynika, że gdyby zastosować metodę transakcyjną, dodatkowa opłata należna dostawcy wyniosłaby 960 000 EUR/rok. Analizując powyższy przykład widzimy, że w tym przypadku zastosowanie metody wyceny transakcyjnej jest bardziej adekwatne, aniżeli zastosowanie metody kadrowej, głównie ze względu na ryzyko związane z nieadekwatnością przychodów do nakładu pracy w momencie istotnej zmienności ilości transakcji.

Biorąc pod uwagę powyższy przykład, należy wskazać okoliczności, w których transakcyjny model wyceny powinien być preferowany w porównaniu do modelu kadrowego. Poniższa tabela pokazuje wady i zalety metody wyceny transakcyjnej w porównaniu z modelem

kadrowym, jak również wskazuje zagrożenia płynące ze stosowania każdej z tych metod.

Tabela nr 6. Wady i zalety metody kadrowej

Zalety	Wady	Rodzaje ryzyka	Rekomendowana do stosowania, gdy:
Łatwa do zrozumienia i wdrożenia.	Nie stymuluje dostawcy usług do podnoszenia efektywności.	W przypadku wahań ilości transakcji dostawca może ponieść ryzyko związane z utrzymaniem oczekiwanego poziomu marży i rentowności kontraktu.	Ilość transakcji jest nieznana, lecz znana jest historyczna ilość osób zaangażowanych do procesu po stronie klienta przed outsourcingiem kontraktu.
Może być w sposób efektywny wykorzystywana po porównywaniu cen pomiędzy dostawcami usług.	Nie jest powiązana z wymaganiami biznesowymi klienta co do oczekiwanych rezultatów.	Szacunek ilości osób potrzebnych do świadczenia usługi oparty na danych historycznych klienta może okazać się nieprawidłowy, co spowoduje inny poziom zaangażowania i wysiłku po stronie dostawcy.	Ilości transakcji nie są bezpośrednio powiązane z wysokością kosztów zmiennych po stronie dostawcy.
Nie wymaga skompilowanego określenia czynników mających wpływ na czasochłonność procesu.	Brak powiązania z fluktuacją, sezonowością i cyklem produkcyjnym lub handlowym klienta, a co za tym idzie – ilością transakcji do przetworzenia przez dostawcę.		Oczekiwany rezultat lub wynik działania nie może być w jasny sposób określony przez klienta.

Źródło: Opracowanie własne

Tabela nr 7. Wady i zalety metody wyceny transakcyjnej

Zalety	Wady	Rodzaje ryzyka	Rekomendowana do stosowania, gdy:
Metoda ściśle powiązana z fluktuacją i cyklem produkcyjnym lub handlowym klienta.	Potencjalna utrata kontroli nad procesem przez klienta.	W przypadku brak jednolitej technologii lub procesów po stronie klienta, może istotnie ograniczać możliwość standaryzacji i podnoszenia efektywności procesu.	Rezultat działania może być jasno określony.
Stymuluje wzrost efektywności pracy po stronie dostawcy.	Trudna do zrozumienia i implementacji w organizacji.	Brak lub ograniczony dostęp do zewnętrznych statystyk i porównywalnych danych branżowych może czynić cenę nierynkową.	Wolumeny transakcji są mierzalne i przewidywalne.
Podnosi poziom świadomości i kontroli poziomu kosztów.	Wymaga skomplikowanego określenia czynników mających wpływ na czasochłonność procesu.		Jednostki transakcyjne są bezpośrednio zależne od koniecznych nakładów i wysiłków związanych z jej przetworzeniem przez dostawcę.
Jest bardziej skalowalna i elastyczna, ponieważ klient płaci za rzeczywistą ilość wykonanej pracy.	Wymaga rzetelnego i ciągłego systemu pomiarowego.		
W związku z podnoszeniem efektywności po stronie dostawcy, obniża jednostkowe koszty transakcji dla klienta.	Potencjalnie może prowadzić do utraty kontroli nad procesem przez klienta.		

Zazwyczaj zawiera dodatkową marżę dostawcy usługi w związku z przejęciem ryzyka za fluktuacje ilości transakcji.	Wymusza dodatkowe zmiany w sposobie działania tak klienta, jak i dostawcy.		
Może stanowić wyróżnik na tle dostawców, ponieważ zwiększona standaryzacja i presja na usprawnienia po stronie dostawcy prowadzi w zwiększonych rezultatach działań przy zmniejszonym nakładzie kosztów.			

Źródło: Opracowanie własne

Metoda wyceny transakcyjnej nie zawsze jest jednak optymalnym rozwiązaniem dla wszystkich procesów występujących w środowisku outsourcingowym. Jak przekonuje R. Agrawal w swym opracowaniu dla TATA Consulting, pomimo faktu, iż stosowanie metody wyceny transakcyjnej ma niewątpliwie wiele zalet, przed wyborem tej metody należy przeanalizować następujące ograniczenia²⁰:

- Złożoność metody.
- Określenie właściwych parametrów wyceny może być skomplikowane i wymaga dobrego zrozumienia natury zmienności transakcji zarówno przez dostawcę, jak i klienta, w szczególności zaś właściwego wyboru jednostki transakcyjnej oraz ceny jednostkowej. Stosowanie metody wyceny transakcyjnej nie może być bezkrytyczne i jej zastosowanie musi być dogłębnie przemyślane, zanim taki mechanizm zostanie zaproponowany klientowi. Koniecznym warunkiem do spełnienia jest precyzyjne określenie jednostki transakcyjnej i opracowanie kryteriów pomiarowych dla każdego etapu. Jest to istotny krok w szacowaniu

²⁰W poniższej analizie ograniczeń metody wyceny transakcyjnej częściowo oparto się na: R. Agrawal, S. Varma, J. Ludhwani, *op. cit.*, s. 10-11.

podstawy do ustalania cen, dlatego powinien być wykonany bardzo dokładnie, aby uniknąć późniejszej straty. Etap ten może okazać się najtrudniejszy ze wszystkich, zwłaszcza jeśli dane są porozrzucane w wielu miejscach i systemach ERP (ang. Enterprise Resource Planning – systemy informatyczne służące wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem)²¹. Ponadto dostawca usług winien starannie, na podstawie reprezentatywnych badań, określić pracochłonność transakcji, co następnie będzie stanowiło podstawę do określenia jego kosztu, tak aby po dodaniu oczekiwanej marży otrzymać cenę transakcji dla klienta. Alternatywnie, na podstawie danych historycznych klienta zawierających informacje na temat ilości transakcji oraz ilości osób zajmujących się ich obsługą można wyznaczyć wstępny poziom czasochłonności transakcji. Specjaliści²² zalecają klientowi zbieranie i porównywanie danych historycznych z 6 do 12 miesięcy w celu określenia wyjściowej ilości transakcji.

- Przewidywalność ilości transakcji.
- Wyznaczenie dokładnej prognozy ilości transakcji jest kluczowe z punktu widzenia ekonomiki skali, niemniej jednak, ze względu na możliwą zmienność i fluktuacje wolumenów transakcji oraz konieczność zagwarantowania przez klienta minimalnego poziomu transakcji w czasie, prognozy mogą być obarczone materialnym błędem i nie wszyscy klienci są w stanie przeprowadzać systematyczne i dokładne analizy w tym zakresie. Niewłaściwe prognozy mogą się też odbić na rentowności dostawcy usług, ponieważ mogą spowodować, że organizacja outsourcingowa zatrudni niewłaściwą liczbę pracowników do obsługi danego klienta. W przypadku, gdy ilość transakcji do przetworzenia przez organizację outsourcingową jest znacząco niższa, aniżeli prognozowana, istnieje ryzyko wyższych niż założone kosztów stałych (w szczególności kosztów zatrudnienia pracownika i kosztów przestrzeni biurowej) po

²¹M. Andrzejewski, *Systemy informatyczne wspomagające sprawozdawczość finansową małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Sprawozdawczość i rewizja finansowa w procesie podnoszenia kwalifikacji kadry menedżerskiej*, Kraków, Akademia Ekonomiczna, Chorzów, DTP, 2003, s. 11-18; M. Andrzejewski, *Informacyjna funkcja rachunkowości w gospodarce z informatyzowaną = The Information Function of Accounting in the Computerised Economy*, [w:] *Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, nr 702 (2006), s. 59-68.

²²Deloitte, *op. cit.*

stronie dostawcy. Zatrudnieni przez dostawcę pracownicy są w rezultacie nieefektywnie wykorzystywani i zamiast wydajnie pracować bezproduktywnie oczekują na dodatkowe zlecenia. Niższe przychody związane z niższym aniżeli zakładany wolumenem transakcji spowodują, że przy niezmiennym koszcie stałym marża dostawcy spadnie. Alternatywnie, w przypadku, jeżeli ilość transakcji do przetworzenia przez organizację outsourcingową jest znacząco wyższa niż prognozowana, ilość pracowników może okazać się niewystarczająca do obsłużenia zwiększonej ilości transakcji. Sytuacja taka spowoduje, iż pracownicy będą musieli zostawać po godzinach (stawki pracy po godzinach są wyższe, co powoduje, że koszt jednostkowy będzie wyższy, a w rezultacie marża będzie niższa). Ponadto, w przypadku, jeżeli dostawcy usługi nie uda się zakończyć transakcji w określonym kontraktowo czasie (tzw. *Service Level Agreements*), może się to wiązać z naliczeniem kar finansowych. Obniżenie przychodów poprzez zastosowane kary finansowe spowoduje w krótkim okresie obniżenie marży firmy outsourcingowej, a w dłuższym okresie doprowadzi do konieczności dodatkowego zatrudnienia osób, aby zapobiec ryzyku płacenia kar umownych.

- Brak lub ograniczony dostęp do zewnętrznych statystyk i porównywalnych danych branżowych (z ang. *benchmarking data*).
- Przy jednoczesnym braku alternatywnych i wiarygodnych wewnętrznych statystyk, brak porównywalności może spowodować brak konkurencyjności dostawcy wobec innych dostawców usług outsourcingowych, co w rezultacie może spowodować utratę kontraktu.
- Brak jednolitej technologii i procesów po stronie klienta.
- W przypadku świadczenia usługi dla wielu krajów lub jednostek organizacyjnych klienta może to istotnie ograniczać możliwość standaryzacji i podnoszenia efektywności procesu, przez co koszt transakcji po stronie dostawcy będzie niejednorodny i spowoduje fluktuacje zrealizowanej marży.

- Utrata kontroli.
- Jako że wszystkie decyzje operacyjne oraz informacje na temat produktywności po stronie dostawcy często nie są widoczne dla klienta, może powstać wrażenie, iż metoda transakcyjna prowadzi do utraty kontroli nad procesem przez klienta.
- Zmiany organizacyjne.
- Metoda transakcyjna prowadzić może do zmian w wielu obszarach, zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy usług. Może się to przejawiać m.in. w koniecznych modyfikacjach procesu budżetowania (planowanie i śledzenie zmieniających się miesięcznych czy kwartalnych opłat za usługi), dodatkowych zadaniach działu finansów (zapewnienie i weryfikacja poprawności opłat), czy też ogólnie konieczności regularnego przeprowadzania prognoz i szacunków w całej organizacji.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę opisane wcześniej porównanie obu metod widzimy wyraźnie, iż model wyceny transakcyjnej jest modelem bardziej elastycznym i w swoim mechanizmie lepiej dostosowujący się do zmiennych warunków działania firmy aniżeli model kadrowy. Tak więc postawiona w artykule hipoteza, zgodnie z którą której metoda wyceny transakcyjnej staje się standardem w branży outsourcingowej, a z czasem zastąpi ona inne metody cenowe nie wydaje się być błędna. Jednocześnie należy jednak pamiętać, iż każdorazowo przed podjęciem wyboru, co do sposobu wyceny usług w środowisku outsourcingowym decydenci zarówno po stronie klienta jak i dostawcy winni być świadomi wad i zalet płynących z obu metod i dokonując wyboru jednego z podejść powinni przeprowadzić ocenę ryzyka oraz przeglądu własnej organizacji pod kątem zasadności wykorzystania jednej metod.

Podsumowując, istnieje wiele przesłanek i argumentów za tym, aby metoda wyceny transakcyjnej była preferowaną i dominującą metodą wyceny usług w środowisku outsourcingowym, pod warunkiem, że jej stosowanie będzie preferowane przede wszystkim przez przedsiębiorstwa posiadające wysoki poziom dojrzałości organizacyjnej, które będą w stanie z dużą dokładnością oszacować przewidywalność własnych procesów biznesowych (lub poziom odchyleń od normy), precyzyjnie określić jednostkę transakcyjną i opracować kryteria pomiarowe. Inaczej

bowiem ryzyko związane z niewłaściwym opracowaniem i zastosowaniem tej metody może narazić organizację na niekontrolowaną fluktuację rentowności.

Literatura

- [1]. Agrawal R., Varma S., Ludhwani J., *Transaction Based Pricing in BPO. In Tune with Changing Times*, "White Paper", <http://www.tcs.com/> (dostęp: 20 XII 2013).
- [2]. Andrzejewski M., *Systemy informatyczne wspomagające sprawozdawczość finansową małych i średnich przedsiębiorstw, Sprawozdawczość i rewizja finansowa w procesie podnoszenia kwalifikacji kadry menedżerskiej*, Kraków, Akademia Ekonomiczna, Chorzów DTP, 2003, s. 11-18.
- [3]. Andrzejewski M., *Informacyjna funkcja rachunkowości w gospodarce z informatyzowaną = The Information Function of Accounting in the Computerised Economy*, Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie nr 702 (2006), s. 59-68.
- [4]. Cooper R., Kaplan R.S., *Measure Costs Right. Make Right Decisions*, "Harvard Business Review" 1988, No. 66.
- [5]. Deloitte, *Transaction-Based Pricing in Finance & Outsourcing. Don't rush in*, <http://www.deloitte.com> (dostęp: 20 XII 2013).
- [6]. Johnson H.T., Kaplan R.S., *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, 1987.
- [7]. Kaplan R.S., *One Cost System Isn't Enough*, "Harvard Business Review" 1988, January-February.
- [8]. Kaplan R.S., Anderson S.R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem. TDABC Time-Driven Activity-Based Costing. Prostsza i bardziej skuteczna droga do większych zysków*, przeł. A. Mućko, P. Mućko, Warszawa 2008.
- [9]. Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, przeł. I. Podsiadło, B. Świącicka, Kraków 2000.
- [10]. Krafcik J., *Triumph of the Lean Production System*, "Sloan Management Review", Fall 1988, Vol. 30, Issue 1.
- [11]. Mielcarek J., *Teoretyczne podstawy rachunku kosztów i zasobów – koncepcji ABS i ABM*, Poznań 2005, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace Habilitacyjne, nr 18.

- [12]. Miller J. A., współ. K. Pniewski, K. Polakowski, *Zarządzanie kosztami działań*, przeł. J. Katolik, *Finanse i przedsiębiorstwo*, Warszawa 2000.
- [13]. Mrowiec P., *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
- [14]. Skalle H., Hahn B., *Applying Lean, Six Sigma, BPM, and SOA to Drive Business Results*, <http://www.redbooks.ibm.com> (dostęp: 20 XII 2013).
- [15]. Sridharan M., *Driving Right Behaviors & Business Outcomes*, "The Outsourcing Journal" 2013.
- [16]. Sridharan M., *Outsourcing Pricing Model*, <http://www.outsourcing-journal.org/> (dostęp: 20 XII 2013).

EVOLUTION OF OUTSOURCING SERVICES PRICING IN FINANCIAL SERVICES SECTOR

Summary

Outsourcing of finance and accounting has been constantly developing since 1990's. Nowadays, the number of organizations delegating their finance and accounting to the outsourcing companies is growing steadily, as risk associated with business process outsourcing is being continually reduced by redesigning principles upon which services are priced and provided. Pricing mechanisms are one of the key determinants enabling FAO (Finance and Accounting Outsourcing) customers to pursue new quality of cost-saving and service quality that combined with a proper understanding of market, risk assessment and effective negotiation can provide substantial and sustainable competitive advantage.

The article gives a detailed overview of advantages and disadvantages of two typical pricing models that are available and in use by outsourcing companies today: Transactional pricing method and Fixed-price based pricing model. The main aim of this paper is to compare and evaluate chosen pricing models based on benefits they provide to the customer and their compatibility with different types of services provided.

Key words: *outsourcing, transaction pricing model, fixed price model*