

Poczta Polska S.A.

Opis kalkulacji kosztów
na rok 2017

Spis treści

Słownik skrótów	4
1 Uwarunkowania prawne	6
2 Ogólne zasady kalkulacji kosztów	7
3 Ogólny opis systemu rachunkowości	8
3.1 Księgi rachunkowe Poczty Polskiej	8
3.2 Ogólne zasady ewidencji i rozliczania kosztów	9
4 Opis metodyki kalkulacji kosztów według rachunku kosztów działań (ABC) na potrzeby regulacyjne	12
4.1 Opis obiektów w modelu ABC	12
4.1.1 Typy obiektów w modelu ABC	12
4.1.2 Baza kosztowa	12
4.1.3 Zasoby	13
4.1.4 Działania	13
4.1.5 Usługi	16
4.1.6 Nośniki	17
4.1.7 Jednostki organizacyjne	17
4.2 Schemat logiczny przepływu kosztów w modelu ABC	18
4.3 Ogólny opis alokacji i nośników stosowanych w modelu ABC	19
5 Jednostki organizacyjne zaangażowane w kalkulację kosztów	63
6 Procedury regulujące kontrolę danych źródłowych, zasilanie modelu ABC danymi i przetwarzanie danych	64
6.1 Procedury Działu MIS i Zasilania Modeli Kosztowych	64
6.2 Procedury Działu Kalkulacji Kosztów	65
7 Schemat techniczny zasilania i przetwarzania danych w modelu ABC	68
7.1 Schemat zasilania danych	68
7.2 Schemat realizacji technicznej przepływu kosztów w modelu ABC w narzędziu BusinessObjects PCM	70
8 Koszty zorientowane przyszłościowo	72
8.1 Etapy procesu planowania	73
8.1.1 Planowanie wolumenów i przychodów w planie sprzedaży	75
8.1.2 Planowanie kosztów podstawowej działalności operacyjnej	76
8.2 Alokacja korekty efektywności do usług	79

9	Zakres informacji wynikających z kalkulacji kosztów	82
---	---	----

Słownik skrótów

ABC	ang. <i>Activity Based Costing</i> , czyli rachunek kosztów działań
BBHPOPC	Biuro Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, Ochrony Przeciwpożarowej
BM	Biuro Marketingu
BF	Biuro Filatelistyki
BITI	Biuro Infrastruktury Technicznej i Inwestycji (w ramach Pionu Finansów)
SKK	Segment Klienta Kluczowego (w ramach Pionu Sprzedaży)
SKB	Segment Klienta Biznesowego (w ramach Pionu Sprzedaży)
SKD	Segment Klienta Detalicznego (w ramach Pionu Sprzedaży)
PSA	Część Pionu Sprzedaży koordynująca działalność wszystkich segmentów
PJP	Pion Jakości Procesów
BO PCM	Business Objects PCM - narzędzie SAP BusinessObjects wykorzystywane do zarządzania wydajnością przedsiębiorstwa, zawierające m.in. narzędzie do kalkulacji kosztów wg rachunku kosztów działań. W poniższej dokumentacji termin używany jedynie w odniesieniu do narzędzia wykorzystywanego w ABC.
BK GK	Biuro Kontrolingu Grupy Kapitałowej (w ramach Pionu Finansów)
BWM	Biuro Współpracy Międzynarodowej (w ramach Pionu Strategii i Rozwoju)
BKZB	Biuro Kontroli i Zarządzania Bezpieczeństwem
BRWS	Biuro Rozwoju Wsparcia i Sieci (w ramach Pionu Sprzedaży)
BRDH	Biuro Rozwoju Działalności Handlowej (w ramach Pionu Sprzedaży)
COF	Centrum Obsługi Finansowej (w ramach Pionu Usług Biznesowych)
CPP	Centrala Poczty Polskiej (jedna z jednostek organizacyjnych Poczty Polskiej)
CR	Centrum Rachunkowości (w ramach Pionu Finansów)
PPO	Pion Poczta Polska Ochrona
IMK	Instrukcje Modeli Kosztowych
JOPP	Jednostki organizacyjne Poczty Polskiej
LIV	ang. <i>Line Item Value</i> , czyli plik zawierający koszty wejściowe do modelu ABC
MAT	Moduł miesięcznej agregacji transakcji urzędu
MPK	Miejsce powstawania kosztów

MPP	Miejsce powstawania przychodów
PI	Pion Infrastruktury
PIT	Pion Informatyki i Telekomunikacji
PKL	Pion Kapitału Ludzkiego
POL	Pion Operacji Logistycznych
POL-CL	Pion Operacji Logistycznych – Centrum Logistyki
POL-WER	Pion Operacji Logistycznych - Węzły Ekspedycyjno-Rozdzielcze
PUB	Pion Usług Biznesowych
PS	Pion Sprzedaży
PSR	Pion Strategii i Rozwoju
RC	Jednostka/komórka organizacyjna (lub grupa) stanowiąca jednostkę organizacyjną w modelu ABC; dla poszczególnych RC określone są koszty, zasoby, działania, które podlegają alokacji w ramach danego RC a w zakresie części działań – występuje realokacja pomiędzy RC
RD	Rejon doręczeń
RS	Regiony Sprzedaży
UP	Urząd Pocztowy
Usługi KEP	Usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe
WACC	ang. Weighted Average Cost of Capital – średni ważony koszt kapitału
WER	Węzły ekspedycyjno-rozdzielcze (część Pionu Operacji Logistycznych)
ZOIS	Zestawienie obrotów i sald
ZPK	Zakładowy Plan Kont

1 Uwarunkowania prawne

Poczta Polska S.A. (dalej „Poczta Polska”, „PP” lub „Spółka”), jako operator wyznaczony jest w roku 2016 obowiązana do:

1. prowadzenia rachunkowości regulacyjnej i kalkulacji kosztów zgodnie z art. 97 ustawy z dnia 23 listopada 2012r. – Prawo pocztowe (Dz.U. 2012 r. poz.1529), zwanej dalej „ustawą Prawo pocztowe”;
2. opracowania i przedłożenia do zatwierdzenia Prezesowi Urzędu Komunikacji Elektronicznej (dalej „Prezes UKE”) projektu instrukcji rachunkowości regulacyjnej zawierającej opis przyjętego przez nią sposobu przypisania przychodów i kosztów oraz projektu opisu kalkulacji kosztów zawierającego sposób wyliczenia kosztów jednostkowych poszczególnych usług powszechnych z uwzględnieniem celów określonych w art. 97 ust. 2 i 4 ustawy Prawo pocztowe i wymagań określonych w rozporządzeniu Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 6 maja 2013 roku w sprawie prowadzenia przez operatora wyznaczonego do świadczenia usług powszechnych rachunkowości regulacyjnej i kalkulacji kosztów usług powszechnych (Dz.U. z 2013 r. poz. 542), zwanego dalej „**rozporządzeniem**”.

Rozporządzenie określa m.in.:

- 1) szczegółowe zasady kalkulacji kosztów jednostkowych poszczególnych usług powszechnych;
- 2) zakres i termin przekazywania Prezesowi UKE rocznego sprawozdania z prowadzonej rachunkowości regulacyjnej, przyjmując, że dane zawarte w sprawozdaniu są sprawdzalne w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2013 r. poz. 330), zawierającego w szczególności wyniki kalkulacji kosztów jednostkowych poszczególnych usług powszechnych.

2 Ogólne zasady kalkulacji kosztów

Poczta Polska kalkuluje koszty w oparciu o następujące zasady:

1. Zasada przyczynowości – przypisanie przychodów i kosztów operatora wyznaczonego do poszczególnych usług powszechnych oraz do usług wchodzących w zakres usług powszechnych, pozostałych usług pocztowych i pozostałej działalności gospodarczej, a także do czynności przyjmowania, sortowania, przemieszczania i doręczania przesyłek pocztowych dokonywane jest zgodnie z przyczyną powstawania przychodów i kosztów w ramach poszczególnych usług powszechnych, usług wchodzących w zakres usług powszechnych, pozostałych usług pocztowych i pozostałej działalności gospodarczej, a także poszczególnych faz realizacji usług pocztowych.
2. Zasada obiektywności i niedyskryminacji – przypisanie przychodów i kosztów powinno być realizowane w oparciu o obiektywne dowody nie powodując uznaniowego wykazywania korzyści lub strat, dzięki czemu sporządzanie sprawozdań z rachunkowości regulacyjnej odbywa się przy zachowaniu warunków niedyskryminujących żadnego z operatorów alternatywnych.
3. Zasada stałości i porównywalności – stosowana metodologia powinna być stała w kolejnych latach. W przypadku istotnych zmian zasad kalkulacji kosztów, szczegółowych metod przypisania przychodów i kosztów lub polityki księgowej, mających znaczny wpływ na raportowane informacje, sprawozdania za rok poprzedzający w części, której dotyczą zmiany metodologii są odpowiednio korygowane i przedstawiane Prezesowi UKE w celu zapewnienia porównywalności.
4. Zasada przejrzystości i spójności – używane metody kalkulacji kosztów powinny być przejrzyste i spójne z metodami i zasadami stosowanymi w innych kalkulacjach sporządzanych dla celów regulacyjnych oraz z metodami i zasadami sporządzania sprawozdań finansowych.
5. Zasada materialności ujęcia – dopuszcza się stosowanie określonych uproszczeń w wycenie, ujmowaniu i przyporządkowaniu składników średniorocznego kapitału zaangażowanego, przychodów i kosztów, jeżeli nie zniekształca to istotnie obrazu wyrażanego w kalkulacji kosztów.

3 Ogólny opis systemu rachunkowości

3.1 Księgi rachunkowe Poczty Polskiej

Księgi rachunkowe Poczty Polskiej prowadzone są przez Centrum Rachunkowości, z wyłączeniem ksiąg pomocniczych i innych systemów wspierających rachunek kosztów prowadzonych przez:

1. Biuro Kontrolingu Grupy Kapitałowej – w zakresie rozliczania kosztów działalności zgodnie z Metodą ABC;
2. Centrum Obsługi Finansowej i Pion Kapitału Ludzkiego - w zakresie rozrachunków pracowniczych, w szczególności imienną ewidencję wynagrodzeń pracowników zapewniającą uzyskanie informacji z całego okresu zatrudnienia, ze szczegółowością niezbędną do celów podatkowych i ubezpieczeń;
3. Pion Infrastruktury – w zakresie:
 - a. niskocennych składników rzeczowych,
 - b. gospodarki magazynowej, w szczególności obrotu materiałowego;
4. Regiony Sieci – w zakresie:
 - a. operacji gotówkowych dla kas krajowych środków pieniężnych prowadzonych w urzędach pocztowych,
 - b. operacji gotówkowych dla kas zagranicznych środków pieniężnych prowadzonych w kantorach urzędów pocztowych,
 - c. zapasów materiałów i towarów handlowych w UP i magazynach nadzorowanych przez RS;
5. Biuro Rozwoju Działalności Handlowej – w zakresie zapasów materiałów i towarów handlowych w UP i magazynach nadzorowanych przez BRDH
6. Pion Operacji Logistycznych – w zakresie gospodarki magazynowej:
 - a. materiałów będących paliwami,
 - b. towarów będących paliwami i innych towarów sprzedawanych przez POL,
 - c. materiałów używanych do produkcji,
 - d. wyrobów gotowych,
 - e. części zmiennych,
 - f. odzieży ochronnej i roboczej dla pracowników POL;
7. Pion Poczta Polska Ochrona – w zakresie operacji gotówkowych dla kas krajowych środków pieniężnych prowadzonych w Kasach Zbiorczo – Zasilających.
8. Wszystkie JOPP/ SKO/ Piony realizujące sprzedaż – w zakresie rejestracji operacji sprzedaży (kolejno numerowane własne faktury i inne dowody), ze szczegółowością niezbędną do celów podatkowych.
9. Wszystkie JOPP/ SKO/ Piony realizujące zadania inwestycyjne – w zakresie środków trwałych w budowie oraz wartości niematerialnych i prawnych w trakcie realizacji.

Księga główna PP prowadzona jest w Centrum Rachunkowości. CR prowadzi obsługę finansowo - księgową JOPP/SKO/Pionów. Dowody źródłowe przechowywane są w miejscu ich wprowadzania.

Księga główna Spółki prowadzona jest za pomocą systemów komputerowych, natomiast księgi pomocnicze prowadzone są głównie za pomocą komputera oraz ręcznie.

Zapisy w księgach rachunkowych mogą nastąpić za pośrednictwem urządzeń łączności lub magnetycznych nośników danych. Podczas rejestracji operacji gospodarczej uzyskują one trwale czytelną postać odpowiadającą treści dowodu księgowego, a ich identyfikacja umożliwia stwierdzenie źródła pochodzenia każdego zapisu. Również zapisy przenoszone między zbiorami danych muszą być identyfikowalne by móc stwierdzić źródło pochodzenia zapisów w zbiorach, w których dokonano zapisów pierwotnie, a program komputerowy zapewnia sprawdzenie poprawności i kompletności zapisów.

Do prowadzenia ksiąg rachunkowych Poczty Polskiej wykorzystywany jest informatyczny system finansowo-księgowy firmy POSTDATA S.A. pod nazwą własną „FinPost”.

Księgi pomocnicze współpracujące z księgą główną CR są prowadzone przy pomocy:

1. Systemu wynagrodzeń i kartotek osobowych – KADRY i PŁACE PP 2000,
2. Systemu Gospodarki Magazynowej – FinPost,
3. Systemu Środków Trwałych, Wartości Niematerialnych i Prawnych, Inwestycji w nieruchomości i prawa oraz niskocennych składników rzeczowych – FinPost moduł ST,
4. Systemu Kartoteka RTV,
5. Systemu Przelew,
6. Systemu P2000.

Dane finansowe rejestrowane w księgach pomocniczych oraz w programach pomocniczych wynikające z rejestracji zdarzeń gospodarczych przekazywane są do księgi głównej za pośrednictwem automatycznych poleceń księgowania, bądź też za pomocą funkcji eksportu/importu danych.

Konsolidacja danych w księdze głównej odbywa się w trakcie wczytywania danych na zasadzie automatycznego polecenia księgowania, bądź też w trakcie importu danych obrotów poszczególnych kont za dany okres z ksiąg pomocniczych i programów wspomagających system finansowo-księgowy. Globalny zestaw danych w systemie finansowo-księgowym stanowi podstawę do generowania dziennika zapisów i sporządzania rejestrów VAT.

3.2 Ogólne zasady ewidencji i rozliczania kosztów

Celem poniesienia kosztu jest osiągnięcie w bieżącym lub przyszłym okresie korzyści ekonomicznych.

W celu efektywnego zarządzania organizacją niezbędne jest prezentowanie kosztów w różnorodnych przekrojach zwanych obiektami kosztowymi. Obiektami kosztowymi mogą być usługi, produkty, klienci, kanały dystrybucji itp. Dane kosztowe w odniesieniu do poszczególnych obiektów kosztowych dostępne są zazwyczaj dopiero po ich rozliczeniu, gdyż ewidencja w systemie finansowo-księgowym nie pozwala na ich bezpośrednie przypisanie. W celu rozliczenia kosztów na obiekty kosztowe wykorzystuje się rachunek kosztów. Jedną z najbardziej dokładnych metodyk rachunku kosztów jest rachunek kosztów działań (ang. Activity Based Costing, ABC).

Pozyskiwanie informacji o kosztach obiektów odbywa się poprzez:

- gromadzenie danych o elementach (czynnikach) związanych z realizowanymi procesami – już wykorzystywanych w jednostce gospodarczej (koszty rzeczywiste) lub planowanych do wykorzystania (koszty planowane),
- przyporządkowanie ich do obiektów, stanowiących przedmiot zainteresowania użytkowników informacji,
- odzwierciedlenie powiązań między poszczególnymi obiektami kosztów.

Bezpośrednie i pośrednie powiązanie kosztów z obiektem.

Istotną kwestią przy przyporządkowywaniu (odnoszeniu kosztów) wykorzystywanych zasobów jest relacja między zasobem a obiektem:

- jeżeli występuje bezpośrednia przyczynowo-skutkowa relacja między wykorzystanym zasobem lub innym obiektem źródłowym a docelowym obiektem kosztów, to można mówić o bezpośrednim przyporządkowaniu (odniesieniu) kosztów do obiektu,
- jeżeli występuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy wykorzystanym zasobem lub innym obiektem źródłowym a więcej niż jednym obiektem docelowym, występuje konieczność zastosowania klucza rozliczeniowego (nośnika) umożliwiającego powiązanie kosztów z obiektami, czyli występuje pośrednie przyporządkowanie (odniesienie) kosztów do obiektów.

Klucze rozliczeniowe (nośniki) kosztów to parametry pozwalające przypisać koszty zasobów lub innych źródłowych obiektów kosztowych do docelowych obiektów kosztowych.

Koszty bezpośrednie i pośrednie działalności podstawowej, w tym także koszty działalności handlowej i ogólnozakładowe, za wyjątkiem kosztów działalności produkcyjnej oraz kosztów dotyczących nieruchomości zarządzanych przez PI, ujmowane są z dokumentów źródłowych na jedno zbiorcze konto zespołu 5, tj. konto 500 „Koszty działalności podstawowej”.

Koszty bezpośrednie i pośrednie działalności podstawowej dotyczące nieruchomości zarządzanych przez PI w tym także koszty handlowe i ogólnozakładowe, ujmowane są z dokumentów źródłowych na koncie 501 „Koszty działalności podstawowej dotyczące nieruchomości”.

Koszty działalności produkcyjnej ujmowane są z dokumentów źródłowych na następujących kontach zespołu 5:

1. 531 – koszty działalności produkcyjnej,
2. 532 – koszty pośrednie działalności produkcyjnej (bez nieruchomości),
3. 534 - koszty pośrednie działalności produkcyjnej- nieruchomości.

Zarachowanie kosztów w ciężar kont 500 i 501 następuje z użyciem MPK poszczególnych JOPP/SKO/Pionów lub ich komórek organizacyjnych (zgodnie z obowiązującym „Wykazem miejsc powstawania przychodów/kosztów”). Koszty odnoszone na konto 501 ewidencjonowane są dodatkowo z użyciem Identyfikatorów nieruchomości (zgodnie z obowiązującym „Wykazem identyfikatorów nieruchomości”).

Jednocześnie z bieżącą ewidencją kosztów ujmowanych z księgowych dokumentów źródłowych w systemie finansowo - księgowym na kontach 500 i 501 JOPP/SKO/Piony,

zgodnie z odrębnymi uregulowaniami wewnętrznymi, dostarczają szczegółowych informacji dotyczących zużywanych zasobów i realizowanych działań w celu zasilenia danymi Modelu ABC.

Dane z Modelu ABC umożliwiają wyliczenie w plikach Excel, kosztów (w tym kosztów jednostkowych) poszczególnych usług powszechnych. Oprócz danych kosztowych z modelu ABC (w przekroju: faz, działań, kosztów według rodzaju), do wyliczeń tych wykorzystywane są dane statystyczne w zakresie wolumenów oraz przeciętnych mas przesyłek w podziale na poszczególne usługi powszechne.

4 Opis metodyki kalkulacji kosztów według rachunku kosztów działań (ABC) na potrzeby regulacyjne

4.1 Opis obiektów w modelu ABC

4.1.1 Typy obiektów w modelu ABC

W modelu ABC **koszty** z poziomu kont kosztów rodzajowych¹ alokowane są, poprzez **zasoby** na **działania**, a następnie koszty **działań** alokowane są do poszczególnych **usług i działalności** świadczonych/wykonywanych przez Poczta Polska.

W uzasadnionych przypadkach koszty rodzajowe są alokowane wprost na działania, z pominięciem zasobów.

W związku z tym obiektami składającymi się na strukturę modelu są:

- koszty rodzajowe (i inne koszty),
- zasoby,
- działania,
- usługi.

Do alokacji kosztów na każdym etapie ich przepływu przez model stosuje się nośniki, czyli:

- nośniki kosztów rodzajowych,
- nośniki zasobów,
- nośniki działań.

Finalnie wszystkie koszty zostają przypisane do poszczególnych usług świadczonych przez Poczta Polska.

Jednym z głównych założeń koncepcji ABC jest pełna alokacja wszystkich kosztów, które zasilają model, w związku z czym koszty na wejściu do modelu są równe kosztom na wyjściu z modelu (usługi zawierają w sobie wszystkie koszty zasilające model).

4.1.2 Baza kosztowa

Pierwszą grupą obiektów w przepływie logicznym kosztów w modelu ABC są obiekty kosztów rodzajowych i innych kosztów uwzględnionych w modelu, czyli:

- konta zespołu „4” - konta kosztów rodzajowych; obiekty mają postać 4XX-YY – obejmują koszty rodzajowe zaksięgowane w korespondencji z kontem zespołu „5” oraz przyporządkowane do nich i zaksięgowane w korespondencji z kontem zespołu „5” rozliczenia międzyokresowe kosztów,

¹ Koszty rodzajowe z konta zespołu „5”

Dodatkowo, w związku z wyodrębnianiem z kosztów nieodliczonego VAT dotyczącego usług zwolnionych, wybrane konta rodzajowe są podzielone na 2 podobiekty:

- a. 4XX-YYN – obiekt, na którym wykazywana jest wartość kosztów rodzajowych pomniejszona o zaliczoną w koszty wartość nieodliczonego VAT dotyczącego usług zwolnionych,
 - b. 4XX-YYV - obiekt, na którym wykazywana jest zaliczona w koszty wartość nieodliczonego VAT dotyczącego usług zwolnionych,
- konta 733 – w modelu oznaczające wartość zakupu sprzedanych towarów i materiałów; obiekty mają postać 733-YY,
 - konta 791 – konta wytworzenia świadczeń na własne potrzeby; obiekty mają postać 791-YY,
 - obiekty kosztowe dotyczące kosztu zaangażowanego kapitału.

4.1.3 Zasoby

Kolejną grupą obiektów w przepływie logicznym kosztów w modelu ABC są zasoby (oznaczane skrótem ZZ). Dany zasób gromadzi w sobie koszty z jednego lub kilku kont kosztów rodzajowych, część zasobów zasilana jest również kosztami z innych zasobów bądź działań. Zasoby są zużywane podczas wykonywania określonych działań i do nich alokowany jest ich koszt. Koszt części zasobów, zanim trafi na działania, alokowany jest do innych zasobów. Zasoby w Poczcie Polskiej podzielone są na kilka grup:

- ZZ Pracownicy; obiekty postaci 30XX,
- ZZ Budynki (zawierająca budowle, budynki i pomieszczenia); obiekty w postaci 17XX oraz 18XX,
- ZZ Maszyny i urządzenia; obiekty w postaci 1311, 14XX, 15XX oraz 16XX,
- ZZ Materiały; obiekty w postaci 40XX,
- ZZ IT (sprzęt i oprogramowanie); obiekty w postaci 10XX oraz 12XX.

4.1.4 Działania

Działania to obiekty modelu ABC odnoszące się do czynności lub zespołu czynności wykonywanych w ramach organizacji, w trakcie których zużywane są zasoby. Działania służą realizacji usług bądź wspieraniu innych działań. Działania wyodrębniane są na podstawie analizy procesów i służą do przesłania kosztu pomiędzy zasobami a świadczonymi przez Poczte Polską usługami.

Działania w modelu ABC są zdefiniowane odrębnie dla każdego RC i opisują procesy występujące w jednostkach/komórkach organizacyjnych składających się na poszczególne RC.

Kody działań w modelu mają ogólną postać **XXXYYY_AB_C** (np. UPR004_PR_E).

XXX to człon określający rodzaj działania, np. ADM oznacza działania administracyjne, TRA działania transportowe, UPR działania realizowane w Urzędzie Pocztowym i Punkcie Pocztowym.

YYY to liczba porządkowa poszczególnych rodzajów działań (przykładowo dla rodzaju UPR kolejne numery 001, 002, 003 itd.).

A to człon określający na jaki typ obiektów i w jaki sposób alokowane jest dane działanie. W tej klasyfikacji wyróżnia się następujące typy działań:

- **Działania podstawowe** (oznaczane literą **P**) – związane bezpośrednio z procesem świadczenia usług. Koszt tych działań rozliczany jest nośnikami działań na konkretne usługi, których dotyczą.
- **Działania wspierające** (oznaczane literą **W**) – działania, które pełnią funkcję wspomagającą względem innych działań bądź też zasobów. Koszty tych działań alokowane są na wspierane działania lub zasoby.
- **Działania ogólne** – działania, dla których niemożliwe jest ustalenie bezpośredniego związku z usługami oraz nie pełnią funkcji wspierającej dla innych działań lub zasobów. Koszty tych działań rozliczane są narzutem dotychczas zaalokowanych kosztów:
 - na wszystkie usługi świadczone w Poczcie Polskiej (działania ogólne oznaczane literą **O**),
 - na usługi danej JOPP, w której występuje działanie (działanie ogólne-specyficzne oznaczane literą **S**).

B to człon określający funkcję działania w modelu, według tej klasyfikacji wyróżnia się dwa typy działań:

- **Działania rzeczywiste** (oznaczane literą **R**) – wszelkie działania, które wykonywane są przez pracowników Poczty Polskiej (badane za pomocą **czasochłonności operacji** lub **ankiet**, opisanych szczegółowo w dalszej części dokumentacji).
- **Działania modelowe** (oznaczane literą **M**) – działania utworzone dla potrzeb technicznych alokacji w modelu. Działania te nie występują w ankietach, ani w Bazie Operacji kalkulującej czasochłonność operacji, nie występuje na nich koszt pracy pracowników PP.

Człon **C** określa jednostkę organizacyjną PP, w której realizowane jest dane działanie. Do poszczególnych jednostek przyporządkowano następujące litery:

- Pion Operacji Logistycznych - WER – **W**,
- Pion Operacji Logistycznych - Centrum Logistyki – **T**,
- Pion Infrastruktury – **Z**,
- Pion Informatyki i Telekomunikacji – **I**,
- Pion Usług Biznesowych – **G**,
- Pion Kapitału Ludzkiego – **H**,

- Pion Poczta Polska Ochrona – **K**,
- Centrum Rachunkowości – **R**,
- Centrala Poczty Polskiej – **A**,
- Segment Klienta Detalicznego – **E**,
- Segment Klienta Biznesowego – **B**,
- Segment Klienta Kluczowego – **M**,
- Pion Sprzedaży – Administracja – **N**.

Działania posiadają również przypisane **atrybuty**, które pozwalają na generowanie raportów kosztowych według dodatkowych klasyfikacji. Najważniejsza klasyfikacja to fazy działań.

Faza jest częścią procesu technologicznego składająca się z przyporządkowanych działań/operacji.

Wyróżnia się następujące fazy:

FAZA NADAWCZA (przyjmowanie) – NAD

Przyjmowanie - włącznie z przekazaniem na ekspedycję, odbiór przesyłek itp. (bez odbioru w ramach Poczty Firmowej), opróżnianie skrzynek, sprzedaż znaczków obiegowych itp.

FAZA EKSPEDYCYJNO-ROZDZIELCZA (sortowanie) – EKR

Rozdział, ekspediowanie, wymiana, inne czynności w węzłach i na zapleczu UP/PP.

FAZA TRANSPORTU (przemieszczanie) – TRA

Przemieszczanie przesyłek na terenie kraju i za granicą; obsługa transportu.

FAZA ODDAWCZA (doręczanie) – ODD

Doręczenie, wydanie w okienku, rozliczenie listonoszy, kurierów, wpisanie do dokumentów oddawczych itp.

FAZA ROZLICZENIOWA (inne czynności) – ROZ

Opracowywanie, kontrola, rozliczanie i inne czynności wykonywane przez Centrum Obsługi Finansowej.

FAZA WSPÓLNA (inne czynności) – WSP

Dotyczy operacji, które trudno przypisać do jednej z ww. faz gdyż dotyczą kilku faz lub całego procesu technologicznego usługi.

Fazy zasadniczo dotyczą tylko operacji i działań związanych z usługami pocztowymi.

FAZA – NIE DOTYCZY (inne czynności) - FND

Faza zdefiniowana dla celów technicznych modelu ABC – otrzymuje atrybut FND czyli „nie dotyczy”.

Faza przypisana do działania określa, w której części procesu realizacji usługi występuje to działanie.

Działania mogą mieć przyporządkowane również dodatkowe atrybuty. Jedną z hierarchii atrybutów jest rozwinięciem podziału działań na podstawowe, wspierające i ogólne i zawiera informację, czy dane działanie:

- związane jest wyłącznie z jedną usługą, grupą usług albo pozostałą działalnością gospodarczą (i jest na nie alokowany bezpośrednio bądź przy wykorzystaniu nośnika kosztów) – w taki sposób alokowana jest część działań podstawowych,
- związane jest z kilkoma usługami, kilkoma grupami usług albo pozostałą działalnością gospodarczą (i jest na nie alokowane przy wykorzystaniu nośnika kosztów) – w taki sposób alokowana jest część działań podstawowych. Specyficzną odmianą tego typu działań są wszystkie działania wspierające – w ich przypadku niemożliwe jest ustalenie wartości nośnika kosztów na usługi lub pozostałą działalność gospodarczą, ale możliwe ustalenie związku przyczynowo-skutkowego z innymi działaniami. W takiej sytuacji działania te alokowane są na inne działania, a za ich pośrednictwem na usługi lub działalność gospodarczą;
- związane jest z kilkoma usługami, grupami usług lub pozostałą działalnością gospodarczą, ale niemożliwe jest ustalenie wartości czynników powodujących powstawanie kosztów poszczególnych usług, grup usług lub pozostałej działalności gospodarczej, czyli alokacja za pomocą nośnika kosztów. Niemożliwe jest również określenie związku przyczynowo-skutkowego z innymi działaniami. Koszty tych działań przyporządkowywane są do usług oraz działalności gospodarczej w proporcji do kosztów przypisanych wcześniej za pomocą działań.

4.1.5 Usługi

Końcowymi obiektami kalkulacji w modelu ABC są konta kosztów usług w ogólnej postaci 7XX-YY. Część obiektów kosztowych posiada również dodatkowe wyróżniki wskazujące, czy:

- koszt na danym koncie jest zależny od liczby sztuk danej usługi, czy też od masy usługi (odpowiednio obiekty kosztowe mają wtedy postać 7XX-YY_szt lub 7XX-YY_g),
- usługa jest realizowana dla klienta: indywidualnego (detalicznego), oraz klienta umownego w podziale na: klienta biznesowego i klienta kluczowego (odpowiednio obiekty kosztowe mają wtedy postać 7XX-YY_I lub 7XX-YY_B, 7XX-YY_K).

Część obiektów ma wskazane obie cechy, w związku z czym przyjmują postać: 7XX-YY_I_szt, 7XX-YY_I_g, 7XX-YY_B_szt lub 7XX-YY_B_g, 7XX-YY_K_szt lub 7XX-YY_K_g.

Usługi pogrupowane są w następujące główne grupy:

- usługi powszechne (wraz z komplementarnymi do usług powszechnych),
- usługi pocztowe dla nadawców masowych w rozumieniu art. 3 pkt 11 ustawy Prawo pocztowe (wraz z usługami komplementarnymi do usług dla nadawców masowych w rozumieniu art. 3 pkt 11 ustawy Prawo pocztowe),
- usługi umowne pocztowe (wraz z usługami komplementarnymi do usług umownych pocztowych),
- usługi umowne pozostałe,
- usługi finansowe,
- koszty działalności koncesjonowanej,
- koszty działalności pomocniczej,
- koszty działalności handlowej,
- koszty działalności dot. nieruchomości.

W ramach poszczególnych grup wprowadzone są dodatkowe podgrupy.

Lista usług jest na tyle szczegółowa, że pozwala również na wyodrębnienie usług wchodzących w zakres usług powszechnych.

4.1.6 Nośniki

Nośniki są podstawą do alokacji kosztów – od kosztów rodzajowych (i innych stanowiących wsad do modelu) poprzez zasoby, działania – do końcowych obiektów kosztowych, czyli usług. Nośniki zastosowane do alokacji odzwierciedlają związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy obiektem kosztowym źródłowym (z którego alokowany jest koszt) a obiektem docelowym (do którego kierowana jest część kosztu z obiektu źródłowego). Jeden nośnik może być wykorzystany do kilku alokacji np. liczba zatrudnionych może służyć do alokacji kosztów wielu obiektów w modelu.

4.1.7 Jednostki organizacyjne

Koszty wejściowe oraz koszty działań można analizować przez pryzmat jednostek organizacyjnych, w których koszty zostały poniesione / działania są realizowane. W modelu ABC wyróżniono następujące jednostki organizacyjne (RC):

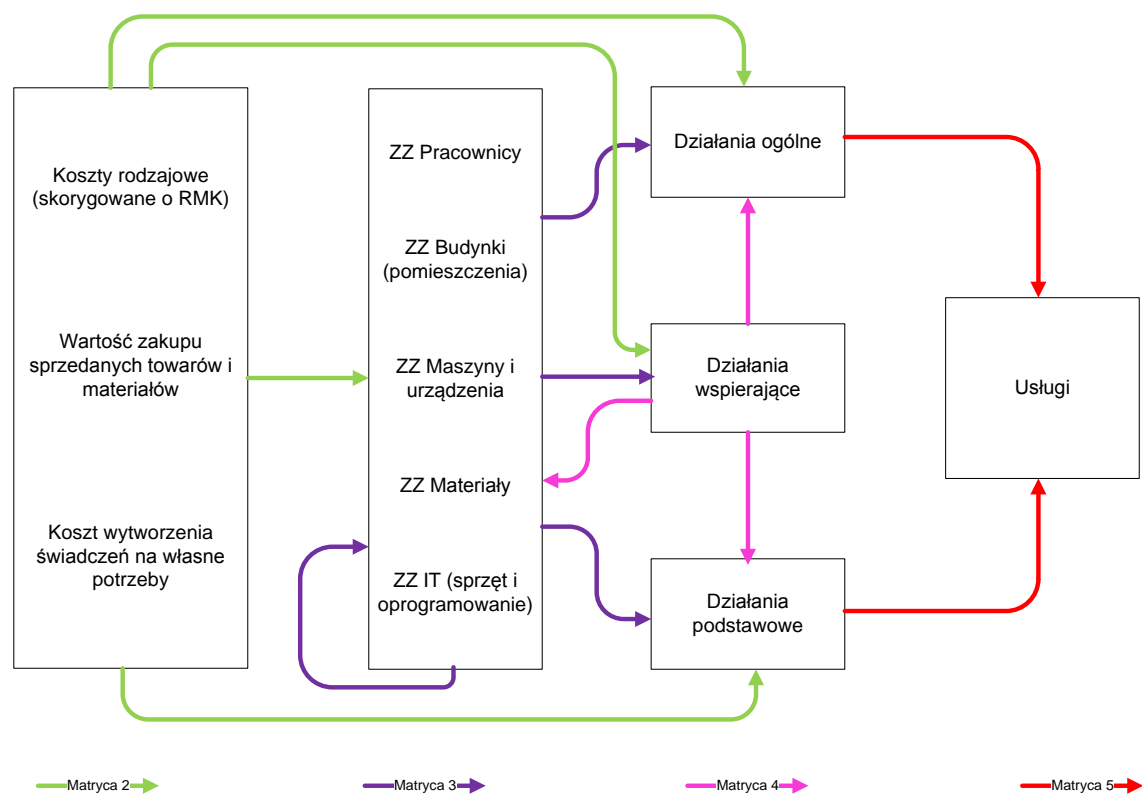
- Pion Operacji Logistycznych - WER – **W**,
- Pion Operacji Logistycznych - Centrum Logistyki - **T**,
- Pion Infrastruktury – **Z**,
- Pion Informatyki i Telekomunikacji – **I**,
- Pion Usług Biznesowych – **G**,
- Pion Kapitału Ludzkiego– **H**,

- Pion Poczta Polska Ochrona – **K**,
- Centrum Rachunkowości – **R**,
- Centrala Poczty Polskiej – **A**,
- Segment Klienta Detalicznego – **E**,
- Segment Klienta Biznesowego – **B**,
- Segment Klienta Kluczowego – **M**,
- Pion Sprzedaży – Administracja – **N**.

4.2 Schemat logiczny przepływu kosztów w modelu ABC

Poniższy schemat prezentuje logiczny przepływ kosztów - od kosztów rodzajowych i innych wejściowych obiektów kosztowych, poprzez zasoby, działania aż do usług.

Rysunek 1 Schemat logiczny przepływu kosztów w modelu ABC Poczty Polskiej



Alokacja kosztu wytworzenia świadczeń na własne potrzeby dotyczy tylko modelu zorientowanego przyszłościowo.

Model zakłada szereg typów możliwych powiązań logicznych - możliwości alokacji kosztów pomiędzy poszczególnymi rodzajami obiektów:

- z kosztów na zasoby,
- z kosztów na działania,
- z zasobów na działania,
- z zasobów na inne zasoby,
- z działań na zasoby,
- z działań na inne działania,
- z działań na usługi.

W celu uporządkowania procesu przygotowywania danych i zasilania modelu alokacje podzielono na 4 matryce:

- matryca 2 – alokacje kosztów na zasoby oraz na działania,
- matryca 3 – alokacje zasobów na zasoby oraz zasobów na działania,
- matryca 4 – alokacje działań na działania oraz działań na zasoby,
- matryca 5 – alokacja działań na usługi.

W modelu występują różne typy relacji: jeden do jednego (alokacje bezpośrednie), jeden do wielu oraz wiele do jednego.

4.3 **Ogólny opis alokacji i nośników stosowanych w modelu ABC**

Poniżej zaprezentowano ogólny opis alokacji, które mają miejsce w modelu ABC. Opis ten uwzględnia najważniejsze typy alokacji oraz nośniki biorące udział w alokacji największych wartości kosztów (w opisie nie uwzględniono wszystkich pojedynczych alokacji i nośników kosztów). Pierwsza kolumna w poniższych tabelach odnosi się do obiektów, z których alokowane są koszty, druga kolumna do obiektów, na które alokowane są koszty, a trzecia do stosowanego nośnika alokacji kosztów.

Matryca 2 – alokacje kosztów na zasoby oraz na działania

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Amortyzacja (400)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby będące środkami trwałymi lub wartościami niematerialnymi i prawnymi, które w danym okresie podlegały amortyzacji (wyjątek: w przypadku amortyzacji pojazdów alokacja następuje od razu na właściwe działania transportowe) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wartość amortyzacji środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych, z modułu stanowiącego część systemu FK

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Zużycie materiałów (411)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby i działania generujące koszty zużycia materiałów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy kosztami materiałów a zasobami lub działaniami generującymi te koszty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ liczba etatów rozpisanych na konkretne działania, ▪ liczba przejechanych kilometrów, ▪ ilość zużytego paliwa, ▪ wartość brutto, ▪ liczba środków trwałych (liczba obiektów), ▪ koszty zużycia materiałów barwiących do drukarek, kserokopiarek i urządzeń wielofunkcyjnych, ▪ koszty papieru komputerowego i kserograficznego, ▪ koszty zużycia opału, ▪ powierzchnia, ▪ struktura % konta 411-72, ▪ struktura % konta 411-73, ▪ struktura % konta 411-77, ▪ struktura % konta 411-21 ▪ struktura % konta 411-25 ▪ struktura % konta 411-29 ▪ liczba etatów ważona ceną zakupu telefonów komórkowych, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Energia (419)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby zużywające poszczególne rodzaje energii oraz działanie Naprawy w stacji pojazdów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zużyciem energii a zasobami, które energię zużywają: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ koszt CO wg zasobów Budynki, ▪ koszt gazu wg zasobów Budynki, ▪ koszty wody, ▪ powierzchnia, ▪ zużycie energii elektrycznej, ▪ zużycie wody, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania).
Usługi transportowe (426)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ działania, przy realizacji których ponoszone są koszty usług transportowych oraz zasoby z grupy Pracownicy (w przypadku opłat za przejazdy miejscowe oraz opłat za pozostały transport samochodowy) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów wg zasobów Pracownicy (w przypadku alokacji na zasoby z grupy Pracownicy) ▪ struktura % dla konta 426-32 ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania).

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Usługi remontowe (427)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby, które podlegają remontom, konserwacjom, naprawom, przeglądom i serwisowi ▪ w uzasadnionych przypadkach koszt alokowany jest wprost na działania, do realizacji których konieczne jest ponoszenie kosztu usług remontowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo skutkowe pomiędzy kosztem usług remontowych, a zasobami lub działaniami, na potrzeby których te usługi są wykonywane: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wartość brutto, ▪ powierzchnia, ▪ koszty remontów, konserwacji, napraw serwisu zespołów kopertująco-drukujących, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Usługi obce (429)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby lub działania, które powodują ponoszenie kosztu danej usługi obcej 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związku przyczynowo skutkowe pomiędzy kosztem usług obcych, a zasobami lub działaniami powodującymi potrzebę zakupu danej usługi obcej: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ liczba etatów rozpisanych na konkretne działania, ▪ liczba doręczonych i odebranych przesyłek ekspresowych, ▪ liczba etatów ważona limitem na tel. rozmowy służbowe, ▪ liczba środków trwałych (liczba obiektów), ▪ liczba roboczogodzin pojazdów, ▪ koszty dzierżawy (wynajem samochodów), ▪ koszty KR drukowanie i poligrafia, ▪ koszty KR Porady i obsługa prawna, ▪ koszty ochrony budynków, ▪ koszt ekspertyzy i tłumaczenia, ▪ koszt porady i ekspertyzy, ▪ koszt usług doradczych, ▪ koszt usług w zakresie informatyki, ▪ koszty wody, ▪ powierzchnia, ▪ powierzchnia dozorowana, ▪ struktura % konta 429-21, ▪ struktura % konta 429-44, ▪ wartość brutto, ▪ koszty usług komunalnych, ▪ koszty usług w zakresie elektronicznych baz i aplikacji internetowych, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania).

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Wynagrodzenia (431)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby z grupy Pracownicy, które generują koszty wynagrodzeń; w przypadku wynagrodzeń bezosobowych alokacja może być dokonywana również na działania, których wykonywanie wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów wynagrodzeń bezosobowych; ▪ wynagrodzenia Rady Nadzorczej alokowane są na działania związane z zarządzaniem spółką; ▪ dodatkowe wynagrodzenie radcy prawnego alokowane jest na działania związane z obsługą organizacyjno-prawną Spółki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podstawowym nośnikiem alokacji kosztów wynagrodzeń jest struktura wynagrodzeń według zasobów z grupy Pracownicy (zgodnie z danymi z systemu kadrowo-płacowego); ▪ w przypadku wybranych kont stosowane są również inne nośniki: <ul style="list-style-type: none"> ▪ koszt umowy zlecenia i o dzieło, ▪ koszt wynagrodzeń bezosobowych związanych z przedsięwzięciami szkoleniowymi, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Świadczenia na rzecz pracowników (446)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby z grupy Pracownicy, na rzecz których realizowane są świadczenia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podstawowym nośnikiem alokacji kosztów świadczeń na rzecz pracowników jest struktura wynagrodzeń według zasobów z grupy Pracownicy (zgodnie z danymi z systemu kadrowo-płacowego; ▪ w przypadku wybranych kont stosowane są również inne nośniki: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ koszt edukacji szkolnej (z wyłączeniem studiów podyplomowych), ▪ koszt szkoleń obowiązkowych, ▪ koszt szkoleń użytkowników w zakresie wdrażania systemów informatycznych, ▪ koszt pozostałych szkoleń (w tym studiów podyplomowych), ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Koszty reprezentacji i reklamy (447)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby z grupy Pracownicy, które generują koszty reprezentacji i reklamy lub działania, na rzecz których koszty te są ponoszone 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy kosztami reklamy i reprezentacji a zasobami lub działaniami generującymi te koszty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ koszt KR Reprezentacja, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)
Podatki i opłaty (461)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby, których występowanie powoduje konieczność uiszczania podatków i opłat; ▪ w przypadku wybranych opłat alokacja następuje na działania, do realizacji których konieczne jest ich ponoszenie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy podatkami i opłatami a zasobami lub działaniami generującymi te koszty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ liczba środków trwałych (liczba obiektów), ▪ koszt opłat sądowych, ▪ powierzchnia, ▪ wartość brutto środków trwałych w leasingu finansowym, ▪ zapłacony podatek od nieruchomości, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Usługi bankowe (462)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ działania, przy realizacji których ponoszone są koszty usług bankowych; ▪ wyjątkiem są pozostałe opłaty, których koszt alokowany jest na zasoby z grupy Pracownicy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy usługami bankowymi a zasobami lub działaniami generującymi ich koszty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ struktura % konta 462-99, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)
Podróże służbowe (463)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby z grupy Pracownicy; ▪ wyjątkiem są podróże zagraniczne, których koszt jest alokowany na działania, z którymi podróże te są związane 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ w przypadku podróży zagranicznych koszt podróży służbowych zagranicznych, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)

Grupa kosztów (syntetyka)	Obiekty docelowe	Stosowane nośniki
Pozostałe koszty (469)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasoby lub działania, które powodują ponoszenie kosztu danego kosztu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nośniki odzwierciedlające związku przyczynowo-skutkowe pomiędzy pozostałymi kosztami a zasobami lub działaniami generującymi te koszty: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liczba etatów, ▪ liczba etatów Straży Ochrony Poczty przypisana w ankiecie do działań związanych z konwojowaniem wartości pieniężnych, ▪ liczba środków trwałych (liczba obiektów), ▪ koszt używania własnych pojazdów (eksploatacja), ▪ koszt używania własnych pojazdów (do celów służbowych), ▪ powierzchnia, ▪ wartość brutto, ▪ w uzasadnionych przypadkach następuje alokacja bezpośrednia (całość kosztu zaksięgowanego na danym koncie rodzajowym lub RMK w danej jednostce organizacyjnej przypisywana jest wprost do jednego zasobu lub działania)
Nieodliczony VAT dotyczący usług zwolnionych (wyodrębniony z poszczególnych kont rodzajowych)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ działania VAT001 w każdej z jednostek organizacyjnych (każdym RC) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bezpośrednio

Matryca 3 – alokacje zasobów na zasoby oraz zasobów na działania ✂ *Tajemnica*
przedsiębiorstwa ✂

Matryca 4 – alokacje działań na działania oraz działań na zasoby ✂ *Tajemnica*
przedsiębiorstwa ✂

Matryca 5 – alokacja działań na usługi

⌘ Tajemnica przedsiębiorstwa ⌘

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

Kierunki alokacji działań na usługi przedstawiono w postaci tabeli wskazującej przepływy kosztów pomiędzy działaniami a grupami usług. Usługi zgrupowano w następujące grupy:

Grupa usług	Definicja
pow_list_nierej_EK_I	przesyłki listowe nierejestrowane ekonomiczne krajowe dla klienta indywidualnego
pow_list_nierej_EK_B, pow_list_nierej_EK_K	przesyłki listowe nierejestrowane ekonomiczne krajowe dla klienta umownego
pow_list_nierej_PR_I	przesyłki listowe nierejestrowane priorytetowe krajowe dla klienta indywidualnego
pow_list_nierej_PR_B pow_list_nierej_PR_K	przesyłki listowe nierejestrowane priorytetowe krajowe dla klienta umownego
pow_list_polec_EK_I	przesyłki listowe polecane ekonomiczne krajowe dla klienta indywidualnego
pow_list_polec_EK_B pow_list_polec_EK_K	przesyłki listowe polecane ekonomiczne krajowe dla klienta umownego
pow_list_polec_PR_I	przesyłki listowe polecane priorytetowe krajowe dla klienta indywidualnego
pow_list_polec_PR_B pow_list_polec_PR_K	przesyłki listowe polecane priorytetowe krajowe dla klienta umownego
pow_list_wart_I	przesyłki listowe wartościowe krajowe dla klienta indywidualnego
pow_list_wart_B pow_list_wart_BK	przesyłki listowe wartościowe krajowe dla klienta umownego
pow_paczki_I	paczki pocztowe krajowe dla klienta indywidualnego (w tym paczki wartościowe)
pow_paczki_B pow_paczki_K	paczki pocztowe krajowe dla klienta umownego (w tym paczki wartościowe)
pow_zagr_I	usługi powszechne zagraniczne (wychodzące do zagranicy przesyłki listowe, paczki i worki M) dla klienta indywidualnego oraz cekogram
pow_zagr_B pow_zagr_K	usługi powszechne zagraniczne (wychodzące do zagranicy przesyłki listowe, paczki i worki M) dla klienta umownego
pow_zagr_przych	doręczanie przesyłek listowych i paczek nadanych za granicą
kompl_do_pow	usługi komplementarne do usług powszechnych (krajowych i zagranicznych)
wchodz_w_zakr_pow	usługi wchodzące w zakres usług powszechnych - usługi pocztowe obejmujące przesyłki listowe i paczki pocztowe o wadze i wymiarach określonych dla usług powszechnych
poczt_poz	pozostałe usługi pocztowe oraz komplementarne do pozostałych usług pocztowych (niepowszechne i niewchodzące w zakres powszechnych), krajowe i zagraniczne oraz doręczanie pozostałych usług pocztowych nadanych za granicą
poz_dz_gosp	pozostała działalność gospodarcza

Znak „x” na przecięciu działania i grupy usług oznacza alokację kosztu danego działania na przynajmniej jedną usługę wchodzącą w skład danej grupy usług. Dla każdego działania przedstawiono również opis nośnika wykorzystywanego do alokacji jego kosztu.

Tabela alokacji – matryca 5. *✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂*

































Czas oczekiwania na klienta usługi powszechnej

Obowiązek świadczenia usługi powszechnej i zapewnienia określonej dostępności klientom do sieci pocztowej generuje dodatkowy koszt w postaci przerw w pracy placówek, które to przerwy wynikają ze zbyt małego popytu na usługi pocztowe na lokalnym rynku. Koszt przerw w pracy placówek powiększa koszty świadczenia usług powszechnych. Czas przerw spowodowany oczekiwaniem na klienta usługi powszechnej określa się terminem czas oczekiwania na klienta usługi powszechnej.

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

„Martwa Mila”

Obowiązek świadczenia usługi powszechnej wiąże się z koniecznością codziennej obsługi wyznaczonego rejonu doręczeń przez listonosza w celu realizacji wymogów nałożonych na operatora wyznaczonego w art. 46 ust. 2 pkt 5 ustawy Prawo pocztowe.

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

W powyższych matrycach i opisach nie uwzględniono alokacji wartości zakupu sprzedanych towarów i materiałów, które bezpośrednio (bez zastosowania nośników kosztów) są przypisywane z kosztów wejściowych na działania, a następnie obiekty kosztowe.

Po dokonaniu alokacji w modelu ABC następuje kalkulacja narzutu działań ogólnych – koszty działań ogólnych są przypisywane do obiektów kosztowych w proporcji do zalokowanych wcześniej kosztów (bezpośrednio i pośrednio) – z wyłączeniem obiektów kosztowych „730” odpowiadających wartości zakupu sprzedanych towarów i materiałów.

Cechy dotyczące podziału kosztu usługi na część zależną od masy i niezależną od masy umożliwiają wyliczenie, w modelu excelowym, kosztów (w tym kosztów jednostkowych) poszczególnych usług powszechnych. Oprócz danych kosztowych z modelu ABC (w przekroju: faz, działań, kosztów według rodzaju), do wyliczeń tych wykorzystywane są dane statystyczne w zakresie wolumenów oraz przeciętnych mas przesyłek w podziale na poszczególne usługi powszechne.

Dane niezbędne do wyliczeń kosztów jednostkowych usług według układu cennikowego (w tym w przekroju faz i kosztów wg rodzaju), pochodzą z raportów:

Raport 4 „*Koszty usług*”

Raport 17 „*Koszty usług w przekroju kosztów wg rodzaju*”

Raporty te są sporządzane w Modelu ABC.

W ogólnym ujęciu (bez podziału na fazy i koszty wg rodzaju) koszt usługi powszechnej dla przedziału wagowego oblicza się według następującego wzoru:
koszt usługi dla przedziału wagowego = koszt usługi niezależny od masy dla przedziału wagowego (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt*) + **koszt zależny od masy dla przedziału wagowego** (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_g*).

Wyliczenia kosztu jednostkowego usługi wg przedziałów wagowych i w przekroju faz dokonuje się w oparciu o wygenerowany z Modelu ABC *Raport 4 Koszty usług* odrębnie dla poszczególnych faz (suma kosztów w raportach generowanych odrębnie dla każdej z faz jest zgodna z sumą kosztów w *Raporcie 4 „Koszty usług”*).

Sposób wyliczenia kosztu jednostkowego usługi według przedziałów wagowych przedstawia poniższy wzór (na przykładzie fazy przyjmowania):

koszt jednostkowy usługi według przedziału wagowego dla fazy przyjmowania = (koszt usługi niezależny od masy dla fazy przyjmowania dla przedziału wagowego (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt*) + **koszt usługi zależny od masy dla fazy przyjmowania dla przedziału wagowego** (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_g*)) / **wolumen** (*liczba usług w konkretnym przedziale wagowym*), gdzie:

koszt usługi niezależny od masy dla fazy przyjmowania dla przedziału wagowego (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt*) = **koszt usługi niezależny od masy dla fazy przyjmowania ogółem** (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt*) x udział wolumenu usługi według przedziału wagowego w wolumenie danej usługi ogółem

koszt usługi zależny od masy dla fazy przyjmowania dla przedziału wagowego (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_g*) = **koszt usługi zależny od masy dla fazy przyjmowania ogółem** (*koszt dla podobiektu 7XX-YY_g*) x udział masy usługi według przedziału wagowego w masie danej usługi ogółem.

Powyższy wzór stosuje się również do faz: sortowania, przemieszczania, doręczania, innych czynności.

Wyliczenia kosztu jednostkowego usługi wg przedziałów wagowych i w przekroju kosztów

rodzajowych dokonuje się w oparciu o wygenerowany z Modelu ABC *Raport 17 Koszty usług w przekroju kosztów wg rodzaju*, zawierający koszty dla podobiektów 7XX-YY_szt oraz 7XX-YY_g w podziale na koszty rodzajowe.

Sposób wyliczenia kosztu jednostkowego usługi według przedziałów wagowych w przekroju kosztów rodzajowych przedstawia poniższy wzór (na przykładzie „Kosztów wynagrodzeń z narzutami”):

koszt jednostkowy usługi według przedziału wagowego dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami ” = (koszt usługi niezależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami” dla przedziału wagowego (koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt) + koszt zależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami ” dla przedziału wagowego (koszt dla podobiektu 7XX-YY_g)) / wolumen (liczba usług w konkretnym przedziale wagowym), gdzie:

koszt usługi niezależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami” dla przedziału wagowego (koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt) = **koszt usługi niezależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami” ogółem** (koszt dla podobiektu 7XX-YY_szt) x udziału wolumenu usługi według przedziału wagowego w wolumenie danej usługi ogółem

koszt usługi zależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami” dla przedziału wagowego (koszt dla podobiektu 7XX-YY_g) = **koszt usługi zależny od masy dla kosztu rodzajowego „Koszty wynagrodzeń z narzutami” ogółem** (koszt dla podobiektu 7XX-YY_g) x udziału masy usługi według przedziału wagowego w masie danej usługi ogółem.

Powyższy sposób wyliczenia stosuje się również dla następujących kosztów rodzajowych: koszty amortyzacji środków trwałych oraz WNiP, koszty usług obcych, pozostałe koszty rodzajowe.

Opisane w niniejszym dokumencie alokacje kosztów mogą ulegać zmianom związanym z koniecznością ich aktualizacji i dostosowywania do zmian w organizacji. Zmiany mogą wynikać z:

1. wprowadzania do Zakładowego Planu Kont i ewidencji księgowej nowych kont rodzajowych (zespołu „4”) – w zależności od specyfiki kosztów księgowanych na nowym koncie rodzajowym może się do przełożyć na konieczność utworzenia nowego zasobu/działania oraz na zmiany alokacji kosztów istniejących zasobów/działań, a także wprowadzenia nowych nośników alokacji,
2. wprowadzenie w organizacji (i w Zakładowym Planie Kont) nowego konta zespołu „7” dotyczącego nowej usługi lub działalności – zmiana powoduje konieczność wprowadzenia przypisań pomiędzy działaniami a nową usługą, konieczne może być też wydzielenie odrębnego działania dedykowanego danej usłudze,
3. zmian organizacyjnych – wprowadzanie nowych jednostek organizacyjnych, likwidacja istniejących jednostek organizacyjnych, zmiany zakresu obowiązków poszczególnych jednostek organizacyjnych mogą wpływać na przypisania kosztów rodzajowych i zasobów do działań, zmianę w liście działań (pojawienie się nowych działań,

likwidację lub zmianę zakresu istniejących działań) i w rezultacie zmianę alokacji z działań na usługi,

4. zmian w procesach technologicznych – w zależności od zakresu zmian mogą one wpływać na przypisanie kosztów rodzajowych i zasobów do działań, zmianę w liście działań (pojawienie się nowych działań, likwidację lub zmianę zakresu istniejących działań) i w rezultacie zmianę alokacji z działań na usługi,
5. zmian w dostępności danych źródłowych do modelu ABC – zmiany wynikające z wdrożenia nowych systemów źródłowych/aktualizacji danych źródłowych/wprowadzania nowych ewidencji danych mogą dawać szansę dalszej optymalizacji alokacji (zwiększenie szczegółowości przypisań poprzez wydzielenie dodatkowych zasobów / działań oraz zastosowanie nowych, bardziej dokładnych nośników).

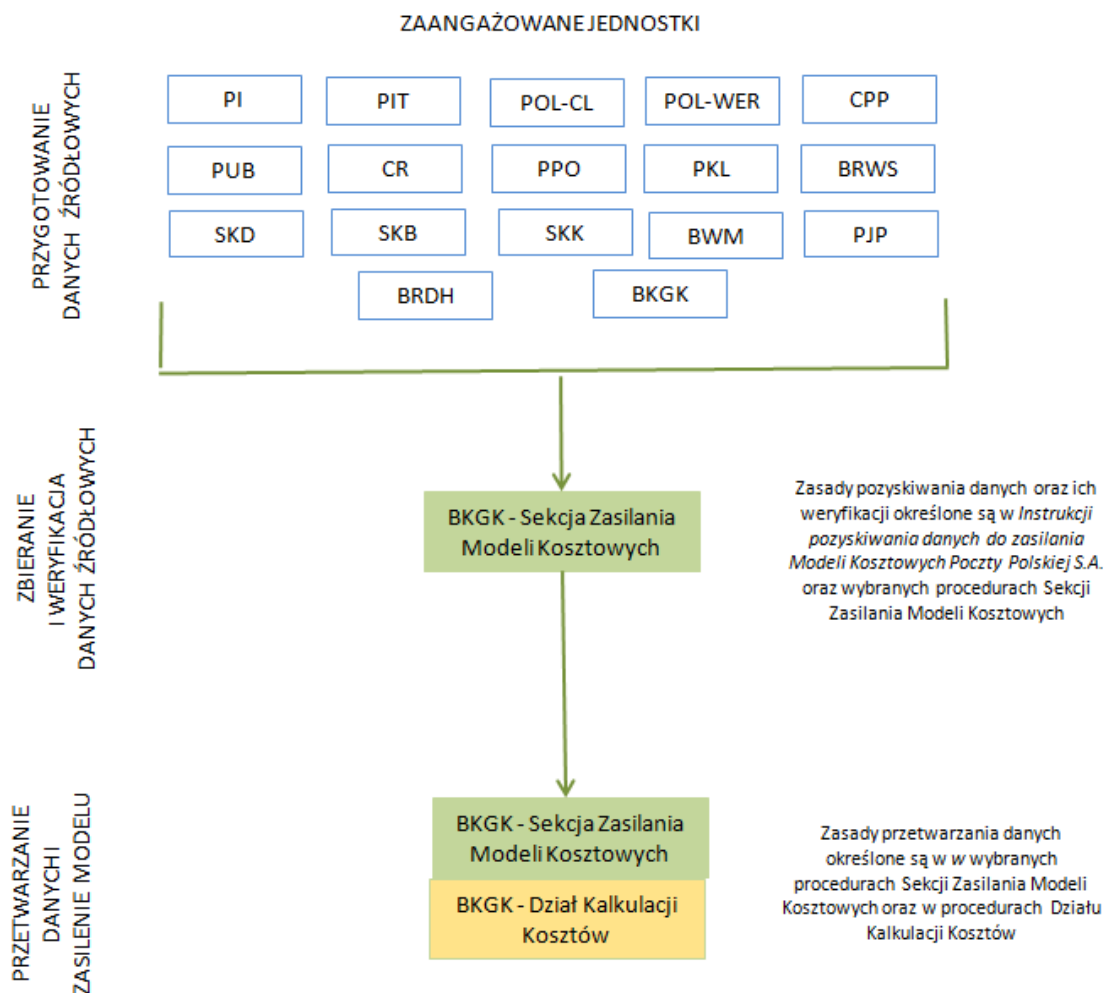
5 Jednostki organizacyjne zaangażowane w kalkulację kosztów

Proces kalkulacji kosztów w Poczcie Polskiej można podzielić na kilka etapów:

- 1 Przygotowywanie danych źródłowych,
- 2 Zbieranie i weryfikacja danych źródłowych,
- 3 Przetwarzanie danych i zasilanie modelu,

Poniższy schemat przedstawia jednostki organizacyjne zaangażowane w poszczególne etapy kalkulacji kosztów:

Rysunek 2 Jednostki organizacyjne zaangażowane w kalkulację kosztów



6 Procedury regulujące kontrolę danych źródłowych, zasilanie modelu ABC danymi i przetwarzanie danych

6.1 Procedury Działu MIS i Zasilania Modeli Kosztowych

- 1 **Procedura postępowania podczas kontroli formalno-statystycznej danych źródłowych przed wykorzystaniem ich do zasilania miesięcznych Modeli Kosztowych Poczty Polskiej S.A.** - celem procedury jest określenie sposobu kontroli danych źródłowych pozyskiwanych na podstawie IMK PP S.A. w celu zasilania Modeli Kosztowych.
- 2 **Procedura postępowania podczas kontroli wrywkowej pogłębionej danych pozyskiwanych do zasilania Modeli Kosztowych PP S.A.** – celem procedury jest określenie zasad organizowania i dokonywania kontroli pogłębionej danych pozyskiwanych do zasilania Modeli Kosztowych PP S.A.
- 3 **Procedura kontroli formalno- statystycznej normatywów ABC wykorzystywanych do zasilania Bazy Operacji Modelu Kosztowego** – celem procedury jest określenie zasad i trybu postępowania podczas przeprowadzania kontroli formalno-statystycznej wyników normatywów ABC wykorzystywanych do zasilania Bazy Operacji Modelu Kosztowego.
- 4 **Procedura opracowywania i weryfikacji badań rozkładów wykorzystywanych do zasilania Bazy Operacji Modelu Kosztowego** - celem procedury jest określenie zasad i trybu postępowania podczas opracowywania i weryfikacji badań rozkładów dla operacji, wykorzystywanych do zasilania Bazy Operacji Modelu Kosztowego.
- 5 **Procedura postępowania podczas kontroli formalno – merytorycznej Zestawienia Obrotów i Sald do zasilania Modeli Kosztowych** – celem procedury jest określenie zasad organizowania i dokonywania kontroli formalno – merytorycznej Zestawienia Obrotów i Sald do zasilania Modeli Kosztowych.
- 6 **Procedura postępowania w zakresie ujęcia w księgach rachunkowych kosztów usług** – celem procedury jest określenie zasad realizacji procesu pozyskiwania danych z CR i przekazywania do CR dokumentu PK.
- 7 **Procedura współpracy Biura Kontrolingu Grupy Kapitałowej z jednostkami organizacyjnymi PP w zakresie zlecenia pomiarów normatywów czasu pracy** – celem procedury jest określenie kolejnych etapów postępowania w trakcie procesu zlecenia pomiaru normatywów czasu pracy dla usług z oferty Poczty Polskiej.
- 8 **Procedura postępowania podczas zasilania Bazy Operacji** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z zasilaniem Bazy Operacji.
- 9 **Procedura postępowania podczas zasilania Bazy ZOiS** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z zasilaniem Bazy ZOiS.
- 10 **Procedury postępowania podczas kontroli danych przychodowych w Rachunku Zysków i Strat (RZiS) z danymi w Zestawieniu Obrotów i Sald (ZOiS)** – celem procedury jest określenie zasad weryfikacji spójności danych przychodowych wykazanych w Rachunku Zysków i Strat (przedalokacyjnym) z danymi wykazanymi w Zestawieniu Obrotów i Sald.

- 11 **Procedura postępowania w zakresie uzupełniania słowników do zasilania Bazy PROMIS** – celem procedury jest określenie trybu postępowania w celu zapewnienia spójności i kompletności danych gromadzonych w Bazie PROMIS.
- 12 **Procedura współpracy Biura Kontrolingu Grupy Kapitałowej z jednostkami organizacyjnymi PP** w zakresie szacowania wyników badań wykorzystywanych do zasilania Modeli Kosztowych w sytuacji wystąpienia próby badawczej mniejszej od minimalnej, dopuszczonej metodyką badania do prawidłowego wnioskowania statystycznego.
- 13 **Procedura postępowania podczas zasilania modeli kosztowych danymi z systemu finansowo - księgowego za pośrednictwem bazy PROMIS** – celem procedury jest określenie kolejnych etapów postępowania przy zasilaniu modeli kosztowych danymi z systemów: finansowo-księgowego i Środków Trwałych.

6.2 Procedury Działu Kalkulacji Kosztów

- 1 **Przetwarzanie danych źródłowych w pliku Etaty wynagrodzenia automat** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych w pliku „Etaty_wynagrodzenia_automat”.
- 2 **Przetwarzanie danych źródłowych w pliku Druki manipulacyjne** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w pliku „Druki manipulacyjne”.
- 3 **Przetwarzanie danych źródłowych w pliku Nadmiary i zasiłki** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych w pliku „Nadmiary i zasiłki”.
- 4 **Procedura przetwarzania pliku Powierzchnia_automat** - Celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych w pliku „Powierzchnia_automat”
- 5 **Przetwarzanie danych źródłowych w pliku Automat_CL** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w pliku „Automat_CL”.
- 6 **Procedura opracowania automatu IWAE** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem automatu „IWAE” (dotyczącym środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych, leasingu, energii i powierzchni).
- 7 **Opracowanie kosztów rodzajowych – LIV** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem bazy „LIV_automat”.
- 8 **Opracowanie rozliczeń międzyokresowych kosztów – RMK** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem bazy RMK.

- 9 **Procedura opracowania automatu „Etaty na działania Biura CPP”** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych w pliku „Etaty na działania Biura CPP”.
- 10 **Procedura opracowania raportu z modułu ST** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem Raportu z modułu ST.
- 11 **Procedura opracowania automatu Nośniki kosztowe CPP i ankieta** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych w pliku „Nośniki kosztowe_i_ankieta”
- 12 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach CR** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach CR.
- 13 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach PKL** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach PKL.
- 14 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach PIT** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach PIT.
- 15 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach CPP** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach CPP.
- 16 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach CL** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach CL.
- 17 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach WER** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach WER.
- 18 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach SKK/SKB/SKD/PSA** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach SKK/SKB/SKD/PSA.
- 19 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach PI** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach PI.
- 20 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach PPO** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach PPO.
- 21 **Przetwarzanie danych źródłowych w matrycach PUB** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem danych źródłowych w matrycach COF.
- 22 **Procedura analizy wyników kalkulacji ABC** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z analizą wyników kalkulacji ABC.

- 23 **Procedura opracowania automatu Koszty operacji na usłudze** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem automatu w Accessie i w Excelu Koszty operacji i działań na usłudze.
- 24 **Wyliczanie kosztów usług wg przedziałów** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przygotowywaniem kosztów usług wg przedziałów wagowych.
- 25 **Zasilanie modelu ABC** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z zasilaniem modelu ABC.
- 26 **Procedura kalkulacji Modelu ABC** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z kalkulacją modelu miesięcznego ABC, i kalkulacją korekt kwartalnych.
- 27 **Procedura wprowadzania zmian strukturalnych do Modelu ABC** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas wprowadzania zmian strukturalnych do Modelu ABC.
- 28 **Procedura kontroli przestrzegania ochrony informacji i bezpieczeństwa informatycznego** – celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem informacji.
- 29 **Procedura aktualizacji załączników do Dokumentacji Modelu ABC** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z aktualizacją załączników do Dokumentacji modelu ABC.
- 30 **Procedura aktualizacji procedur** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z aktualizacją procedur.
- 31 **Procedura opracowania w modelu ABC VAT nieodliczonego z tytułu sprzedaży zwolnionej** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z ujęciem w modelu ABC kosztów nieodliczonego podatku VAT.
- 32 **Procedura opracowania pliku automat „Komputery”** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z przetwarzaniem informacji dot. komputerów.
- 33 **Procedura przygotowywania danych do PK dla CR** - celem procedury jest ustalenie powtarzalnego standardu postępowania podczas prac związanych z opracowaniem PK dla CR.

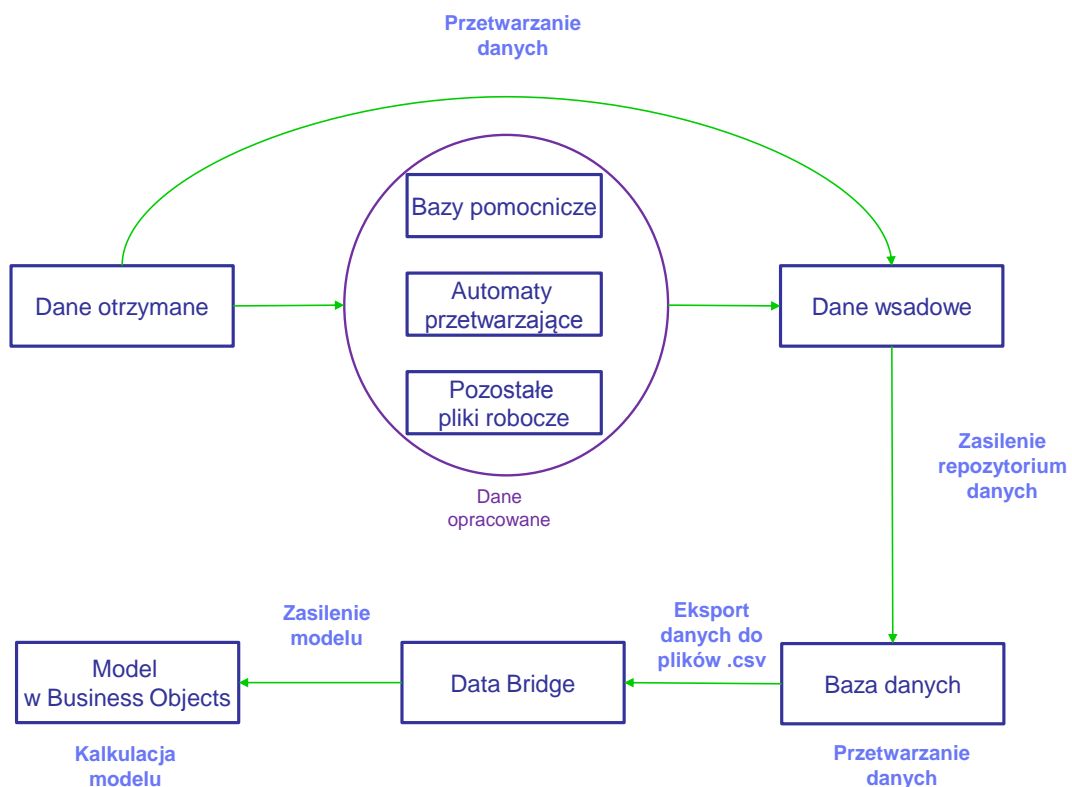
7 Schemat techniczny zasilania i przetwarzania danych w modelu ABC

7.1 Schemat zasilania danych

Model ABC został zbudowany w dedykowanym narzędziu informatycznym – SAP Business Objects Profitability and Cost Management (SAP BO PCM). Przed skalkulowaniem kosztów działań i usług konieczne jest zebranie niezbędnych danych i przetworzenie ich do postaci umożliwiającej zasilenie modelu.

Poniższy rysunek przedstawia proces przetwarzania danych od momentu ich zebrania do kalkulacji wyników w modelu. Informacja o skalkulowanych kosztach może być generowana z narzędzia SAP BO PCM.

Rysunek 3 Schemat gromadzenia i przetwarzania danych w modelu ABC



Format danych (arkusz kalkulacyjny, baza danych Access itp.) i informacji służących do zasilania modelu zmienia się na poszczególnych etapach procesu pod względem uporządkowania i poziomu ich przetworzenia. Jeżeli w tekście nie zaznaczono inaczej wykonanie wymienionych czynności należy do Działu Kalkulacji Kosztów. Jak pokazuje powyższy rysunek można wyróżnić kilka postaci, pod którymi znajdują się dane:

1. **Dane otrzymane** – większość informacji wykorzystywanych w modelu pochodzi z innych jednostek (jednostki przekazujące dane wskazane zostały na *Rysunku 2*). Pozyskiwaniem danych źródłowych zajmuje się Dział MIS i Zasilania Modeli Kosztowych, a szczegóły zarządzania plikami źródłowymi oraz ich weryfikacji opisują procedury Działu MIS i Zasilania Modeli Kosztowych. Dane są pozyskiwane przede wszystkim na podstawie *Instrukcji pozyskiwania danych do zasilania Modeli Kosztowych Poczty Polskiej S.A.*. Wszystkie pliki źródłowe gromadzone są w folderach „Dane otrzymane” za poszczególne okresy kalkulacyjne oraz, po weryfikacji przez Dział MIS i Zasilania Modeli kosztowych, w folderach „Dane sprawdzone”. Dane otrzymane mogą być bezpośrednio źródłem do danych wsadowych lub też ulegać kolejnym przetworzeniom prowadzącym do uzyskania informacji wsadowej do modelu.
2. **Dane opracowane (bazy pomocnicze, automaty przetwarzające, pozostałe pliki robocze)** – kolejnym etapem prac jest przetwarzanie zebranej informacji źródłowej. Część plików źródłowych, aby zostać wykorzystana w modelu ABC, musi ulec transformacji (agregacji, mapowaniu itp.). Ze względu na złożoność operacji, a także ilość danych, część obróbki odbywa się w **bazach danych Access** – automatyzuje to prace, zmniejszając przy tym ryzyko pomyłek oraz pozwala szybko i efektywnie pracować ze znaczną ilością informacji. Podstawową bazą do przetwarzania danych jest **baza Operacje**, w której kalkulowane są m.in. fragmenty matrycy 3 i 5 PS i CL w oparciu o badania rozkładów i inne informacje gromadzone przez Dział MIS i Zasilania Modeli Kosztowych.

Transformacja danych dokonywana jest również w tzw. **automatach przetwarzających** – arkuszach kalkulacyjnych Excel, których celem jest dostarczanie przetworzonych danych przy jak najmniejszym nakładzie pracy. Każdy automat zbudowany jest według wspólnego schematu i zawiera trzy typy zakładek:

- zakładki czerwone, do których wklejane są dane wejściowe,
- zakładki niebieskie i białe, w których znajdują się formuły przetwarzające dane,
- zakładki zielone, w których znajdują się dane wyjściowe.

Przy zmianie danych wejściowych do automatu (nowy okres, bardziej aktualne dane) aktualizowane są jedynie zakładki czerwone, pozostałe transformacje odbywają się w sposób automatyczny. Zielone zakładki w automatach mogą jednocześnie stanowić dane wsadowe do modelu (opisane poniżej).

Zasady przetwarzania danych opisane zostały w procedurach Działu Kalkulacji Kosztów.

3. **Dane wsadowe** – celem procesu przetwarzania danych jest uzyskanie konkretnej informacji nie tylko pod względem treści merytorycznej, ale również poprawności formalnej. Pliki, po obróbce, muszą zostać zaewidencjonowane w formie plików wsadowych, których forma jest z góry określona. Mają one postać arkuszy kalkulacyjnych Excel o ściśle zdefiniowanych kolumnach. Pliki te gromadzą wszystkie informacje, którymi ma być zasilony model i dotyczą:
 - a. struktur obiektów w modelu,
 - b. kosztów, przychodów, ilości i masy usług,
 - c. alokacji kosztów (przypisań i wartości nośników).

4. **Baza danych** – dane wsadowe zasilają tabele bazy danych Access stanowiące repozytorium danych modelu ABC. Za pomocą licznych zapytań (kwerend) dane ulegają dalszemu przetworzeniu tak, aby dostosować ich postać do wymagań narzędzia Business Objects PCM. Szczegółowy opis tabel wejściowych, zapytań, funkcji i makr bazy danych znajduje się w rozdziale *Opis bazy danych Dokumentacji Modelu ABC*.
5. **Data Bridge** – dane z bazy danych zapisywane są w postaci plików tekstowych z rozszerzeniem *csv* (*Comma Separated Values* - wartości rozdzielone przecinkiem) za pomocą funkcji eksportujących. Pliki te stanowią podstawę zasilenia modelu ABC w oprogramowaniu Business Objects PCM. Zasilenie odbywa się za pomocą narzędzia Data Bridge i wymaga utworzenia plików, które precyzują sposób i rodzaj danych wsadowych do modelu ABC (tzw. *control files* i *specification files*). Pełne zestawienie tych plików znajduje się w rozdziale *Opis Databridge Dokumentacji Modelu ABC*.
6. **Model ABC w BusinessObjects** – po zasileniu modelu danymi, kalkulacja kosztów w BO PCM odbywa się automatycznie. W celu uzyskania informacji o wynikach kalkulacji niezbędne jest przygotowanie tzw. *gridów*, czyli raportów o sprecyzowanych parametrach. Poza prezentowaniem informacji zarządczej „*gridy*” pełnią jeszcze funkcję kontrolną - pozwalają one zidentyfikować ewentualne błędy w danych wsadowych, np. brak przypisań.

7.2 Schemat realizacji technicznej przepływu kosztów w modelu ABC w narzędziu BusinessObjects PCM

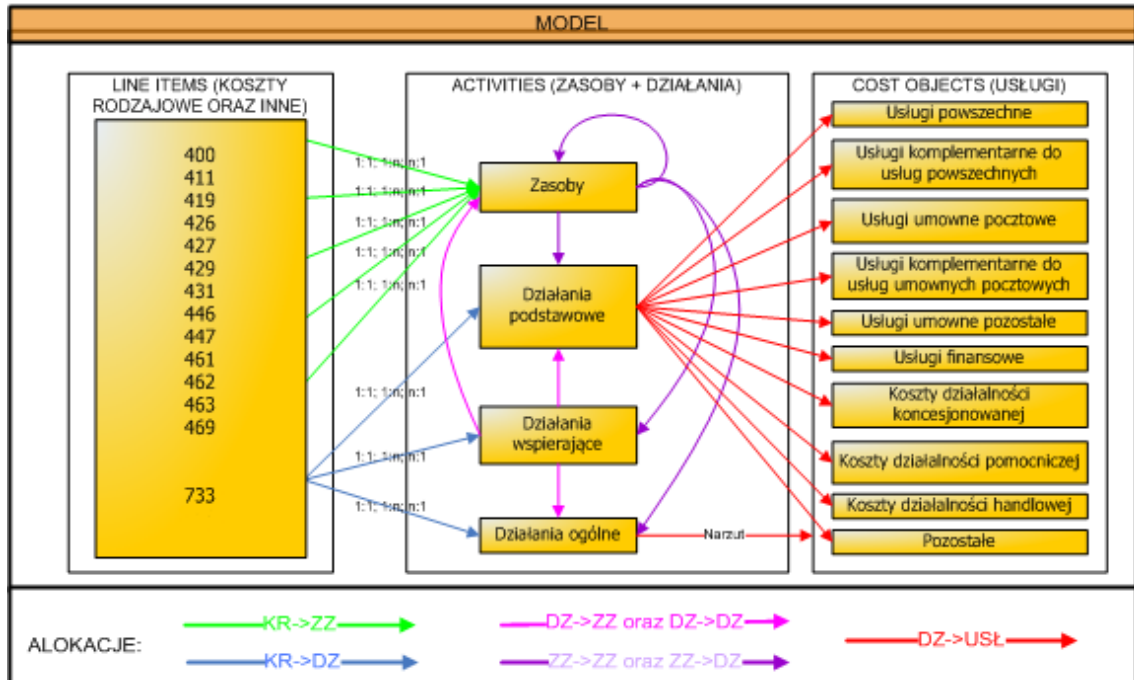
Alokacje kosztów, od poziomu kont kosztów rodzajowych do poziomu usług, realizowane są w narzędziu informatycznym SAP BO PCM (BO). W narzędziu tym dostępne są trzy wymiary, pomiędzy którymi alokuje się koszty: Line Items, Activities oraz Cost Objects. Poniżej opisano w jaki sposób koncepcja przepływu kosztów w modelu ABC PP znajduje odzwierciedlenie w narzędziu BO.

W związku z tym, że w modelu ABC Poczty Polskiej wyróżniono cztery typy obiektów, poszczególne obiekty przyporządkowano w następujący sposób do wymiarów BO:

- Line items – konta kosztów rodzajowych oraz konta pozostałych kosztów stanowiące dane wejściowe,
- Activities – zasoby (ZZ) oraz działania,
- Cost objects – usługi.

Poniższy schemat przedstawia przepływ kosztów w modelu SAP BO PCM.

Rysunek 4 Schemat realizacji technicznej modelu ABC



Alokacje pomiędzy wymiarem Line items a wymiarem Activities (czyli kontami kosztów rodzajowych, a zasobami oraz działaniami) odbywają się za pomocą nośników określanych w strukturach BO jako *resource drivers*.

Realokacje (ang. reassignment) w wymiarze Activities (czyli alokacje z zasobów na zasoby, z zasobów na działania, z działań na działania oraz z działań na zasoby) odbywają się przy wykorzystaniu nośników określanych w strukturach BO jako *reassignment drivers*.

Alokacje pomiędzy wymiarem Activities (czyli pomiędzy działaniami podstawowymi i usługami) realizowane są przy pomocy nośników z grupy *activity cost drivers*.

Dodatkowo alokacja działań ogólnych w narzędziu BO odbywa się za pomocą zdefiniowanej w narzędziu reguły (tzw. *rule*), której uruchomienie powoduje alokację działań ogólnych na usługi i działalności gospodarcze proporcjonalnie do już zaalokowanych na usługi i działalności gospodarcze kosztów.

Poza zasileniem kosztami i ich alokacją na usługi, do modelu ABC w narzędziu SAP BO PCM wprowadzane są również przychody, ilości oraz całkowita masa usług (bezpośrednio na obiekty kosztowe, czyli usługi). Dzięki tym informacjom możliwe jest skalkulowanie kosztu jednostkowego oraz wyliczenie rentowności usług.

8 Koszty zorientowane przyszłościowo

Zgodnie z przepisami rozporządzenia, operator wyznaczony prowadzi kalkulację kosztów jednostkowych poszczególnych usług powszechnych w oparciu o w pełni alokowany koszt i zorientowany przyszłościowo w pełni alokowany koszt.

Kalkulacja kosztów usług w oparciu o w pełni alokowany koszt (na podstawie danych historycznych) jest opisana ogólnie w rozdziale „Opis metodyki kalkulacji kosztów według rachunku kosztów działań (ABC) na potrzeby regulacyjne”.

Zorientowany przyszłościowo w pełni alokowany koszt stanowi, zgodnie z § 6 ust. 1 rozporządzenia, uzasadniony koszt świadczenia określonej usługi powszechnej, przy czym koszt ten jest kalkulowany jako koszt przewidywany na rok obrotowy następujący po roku obrotowym, za który operator przekazuje Prezesowi UKE sprawozdanie z prowadzonej rachunkowości regulacyjnej, przyjmując jako dane bazowe do kalkulacji dane z ostatniego zakońzonego roku obrotowego.

Wielkość prognozowanych kosztów zależy zarówno od czynników zewnętrznych, niezależnych od działań Poczty Polskiej, jak i podejmowanych inicjatyw strategicznych. Poczta Polska realizuje swoją strategię w oparciu o przyjęty przez Zarząd i zaopiniowany pozytywnie przez Radę Nadzorczą dokument: „Kierunki strategiczne Poczty Polskiej S.A. do 2020 roku”.

Strategia jest kompleksowym programem zmian w Poczcie Polskiej – definiuje wizję firmy i system wartości wspólnych dla wszystkich pracowników, wyznacza cele strategiczne oraz określa kluczowe kierunki i sposoby przeprowadzania zmian (w tym określając Programy Strategiczne grupujące najważniejsze działania prowadzone w formie projektów strategicznych).

Proces Planowania Strategicznego jest realizowany corocznie, zapewniając bieżącą aktualizację strategii oraz uszczegółwiających ją strategii biznesowych. Poczta Polska prowadzi działalność na podstawie własnych planów, zgodnie z zasadą efektywności ekonomicznej – maksymalizacji przychodów i racjonalizacji kosztów.

Celem planowania dla Poczty Polskiej jest:

- umożliwienie realizacji obowiązującej strategii;
- racjonalne zarządzanie zasobami;
- projekcja przyszłych wyników finansowych;
- obniżenie poziomu ryzyka działalności;
- projekcja płynności finansowej;
- zapewnienie koordynacji działań jednostek organizacyjnych Poczty Polskiej.

Plany roczne określają krótkoterminowe cele i przedsięwzięcia oraz niezbędne do ich realizacji zasoby, zmierzające do uzyskania rentowności prowadzonej działalności i zapewnienia płynności finansowej. Podstawą do budowy planów są dostępne zasoby oraz przewidywane w przyszłości ich zmiany. Działalność planistyczna jest podporządkowana obowiązującej w danym czasie hierarchii celów, zgodnych z celami strategii PP.

Kalkulacja prognozowanych kosztów i wolumenów jest wykonywana w Poczcie Polskiej w oparciu o Instrukcję w sprawie rocznych planów rzeczowo-finansowych Poczty Polskiej

i skonsolidowanych rocznych planów finansowych grupy kapitałowej Poczty Polskiej, stanowiącą Załącznik nr 1 do Uchwały nr 106/2016 Zarządu Poczty Polskiej S.A. z dnia 26 lipca 2016 roku. Instrukcja określa metodologię sporządzania oraz zasady monitorowania realizacji rocznych planów rzeczowo-finansowych Poczty Polskiej.

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

8.1 Etapy procesu planowania

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

8.1.1 Planowanie wolumenów i przychodów w planie sprzedaży

⌘ Tajemnica przedsiębiorstwa ⌘

8.1.2 Planowanie kosztów podstawowej działalności operacyjnej

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

8.2 Alokacja korekty efektywności do usług

Kalkulacja kosztów usług powszechnych wg metody zorientowanego przyszłościowo w pełni alokowanego kosztu, uwzględniającego przewidywane w przyszłości zmiany wolumenu, wymaga skorygowania wyniku obliczonego na podstawie zapisów księgowych o zidentyfikowane nieefektywności dotyczące ponoszonych kosztów.

Nieefektywność definiowana jest jako koszt, którego można by uniknąć przy założeniu, że jakość świadczonych usług nie ulega pogorszeniu i wolumen usług nie ulega zmniejszeniu w wyniku redukcji kosztów.

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

Koszty ponoszone w sposób nieefektywny pomniejszają bazę kosztową w kalkulacji kosztów usług wg metody kosztów zorientowanych przyszłościowo.

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

W procesie kalkulacji korekty efektywności będą uwzględnione także przepisy rozporządzenia Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 29 kwietnia 2013 r. w sprawie warunków wykonywania usług powszechnych przez operatora wyznaczonego (Dz. U. z 2013 r. poz. 545), które skutkują zmniejszeniem obowiązkowej liczby placówek w stosunku do ich liczby wymaganej przed wejściem w życie tego rozporządzenia (8240).

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

✂ Tajemnica przedsiębiorstwa ✂

9 Zakres informacji wynikających z kalkulacji kosztów

W modelu ABC kalkulowane są koszty w dwóch perspektywach czasowych:

- 1 Model z kosztami rzeczywistymi kalkulowany dla każdego miesiąca obrachunkowego umożliwiający raportowanie wyników kalkulacji kosztów w ujęciu miesięcznym oraz narastająco od początku roku.
- 2 Model zorientowany przyszłościowo kalkulujący koszty dla roku obrachunkowego następującego po roku, w którym kalkulacja jest dokonywana.

Model ABC pozwala raportować koszty oddzielnie dla każdej z usług, jak również zbiorczo dla grup usług.

Wyniki kalkulacji kosztów dla każdej usługi oraz grupy usług mogą być prezentowane z rozróżnieniem następujących kategorii kosztów:

- 1 Koszty związane wyłącznie z jedną usługą, grupą usług, albo pozostałą działalnością gospodarczą alokowane na usługi bezpośrednio bądź za pomocą nośnika kosztów,
- 2 Koszty związane z kilkoma usługami, kilkoma fazami realizacji usług lub pozostałą działalnością gospodarczą alokowane na usługi za pomocą nośnika kosztów,
- 3 Koszty związane z kilkoma usługami, kilkoma fazami realizacji usług lub pozostałą działalnością gospodarczą alokowane na usługi w proporcji do kosztów alokowanych bezpośrednio oraz za pomocą nośników kosztów.

Przyporządkowanie kosztów usługi do jednej z powyższych grup odbywa się na poziomie działań – dla każdego działania następuje jednoznaczne określenie, czy dotyczy ono pierwszej, drugiej, czy trzeciej kategorii kosztów spośród wymienionych powyżej.

Dla każdej z usług oraz grup usług możliwe jest zaprezentowanie kosztów z uwzględnieniem kosztu zaangażowanego kapitału lub bez jego uwzględnienia (model z danymi rzeczywistymi oraz model z danymi planowanymi) oraz z uwzględnieniem korekty z tytułu nieefektywności (model z danymi planowanymi).

Koszty usług oraz grup usług mogą być również prezentowane w przekroju kosztów rodzajowych.

Model ABC umożliwia również prezentowanie kosztów jednostkowych poszczególnych usług pocztowych (jako iloraz wartości kosztów całkowitych przyporządkowanych do usługi oraz wolumenu tej usługi), również w podziale na fazy realizacji usług pocztowych.