

Jarosław Lesinski*

WYKORZYSTANIE CEN TRANSFEROWYCH W RACHUNKU EFEKTYWNOŚCI JEDNOSTEK BANKU ODPOWIEDZIALNYCH ZA ZYSKI

Wstęp

Ceny transferowe są wykorzystywane w przedsiębiorstwach posiadających złożoną strukturę organizacyjną i składającą się z wielu jednostek i komórek organizacyjnych. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest bank. W instytucjach finansowych ustalenie rentowności każdej komórki organizacyjnej, czy też świadczonej usługi, wymaga wykorzystania dość skomplikowanego systemu cen transferowych. Odpowiedni podział przychodów i kosztów pomiędzy poszczególne usługi, klientów oraz jednostki organizacyjne banku jest sporym problemem i będzie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. W szczególności badane będzie znaczenie wewnętrznych cen transferowych dla oceny efektywności jednostek banku odpowiedzialnych za zyski.

Uzasadnieniem wyboru tematu, związanego z wykorzystaniem cen transferowych w ocenie efektywności, jest duże znaczenie wykorzystywanych w banku metod rozliczania nakładów i efektów prowadzonej działalności. Prawidłowe rozliczenie i pomiar wykonywanych działań ma duży wpływ na wzrost efektywności podejmowanych decyzji, a co za tym idzie na motywację pracowników skutkującą poprawą gospodarności. Niewłaściwie ustawiona cena wewnętrzna mogłaby zniweczyć wysiłki pracowników i wypaczyć obraz rzeczywistości, co odbiłoby się niekorzystnie na relacjach personalnych i rezultatach ekonomicznych¹.

Celem artykułu jest zbadanie wpływu cen transferowych na wyniki wielowymiarowych analiz efektywności banku (wymiar poszczególnych usług, klientów, jednostek organizacyjnych, obszarów biznesowych i całego banku), a także porównanie różnych cen transferowych oraz wskazanie ich najodpowiedniejszego wykorzystania w analizach efektywności. Wykorzystywane ceny transferowe i sposób ich wyliczenia

* Autor przygotowuje rozprawę doktorską w Katedrze Bankowości pod kierunkiem prof. dr hab. Alfreda Janca.

¹ M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 2002, s. 194.

mają decydujący wpływ na rozliczenie wyniku finansowego na poszczególne usługi i jednostki banku. Jeśli ceny transferowe będą źle funkcjonowały, to bank będzie podejmował błędne decyzje wybierając strategię banku, strategię produktu, rozmiar rynku, oceniając wpływ na inne oferowane usługi.

Badaniu podlegać będą mechanizmy ustalania lub rozliczania wyniku finansowego na poszczególne usługi bankowe, klientów, jednostki organizacyjne banku. Przedstawione ceny transferowe były stosowane w minionych latach lub są nadal wykorzystywane w polskich bankach w analizach efektywności.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Zastosowano w nim metody analizy porównawczej. Artykuł składa się z pięciu części, w których m.in.: zostały przedstawione wykorzystanie i znaczenie cen transferowych oraz centrów gospodarowania w działalności bankowej, scharakteryzowano rodzaje cen transferowych oraz zasady i metody ich ustalania, przeanalizowano wpływ cen transferowych na efektywności jednostek banku z uwzględnieniem przyjętych rozwiązań w zakresie kalkulacji kosztów działalności oraz przychodów odsetkowych i prowizyjnych.

W artykule wykorzystano literaturę polską – pozycje zwarte oraz artykuły z fachowych czasopism, a także wiedzę zgromadzoną podczas pracy zawodowej w bankowości.

1. Istota i charakterystyka cen transferowych

Cena, czyli ustalona przez strony i wyrażona w pieniądzu wartość towaru lub usługi, jest zasadniczym elementem transakcji. Ceny, za które przedsiębiorstwo sprzedaje towary lub świadczy usługi, mają istotne znaczenie dla administracji podatkowych, gdyż wpływają na wielkość dochodów podlegających opodatkowaniu. Jeżeli strony transakcji działają w ramach wolnego rynku, uzgodniona przez nie cena wynikać powinna przede wszystkim z układu sił rynkowych, a więc popytu i podaży na dany rodzaj dobra. Inaczej cena może być kształtowana w relacjach podmiotów powiązanych. Termin *podmioty powiązane* pojawia się w ustawodawstwach różnych krajów i mimo różnic w stopniu szczegółowości jego określenia (np. w kwestii udziałów procentowych) większość definicji jest zgodna co do meritum. Jednostkę uznaje się za zależną ze względu na udział spółki dominującej w jej kapitale, prawach głosu czy kadrze kierowniczej. Uzależnienie wynikać też może z kontroli przez spółkę dominującą wielkości sprzedaży produktów lub zadłużenia jednostki wobec

spółki dominującej. Międzynarodowe określenie pojęcia podmiotów powiązanych zawarte zostało w art. 9 *Modelowej Konwencji Podatkowej OECD o Opodatkowaniu Dochodu i Kapitału*, w myśl której dwa przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane, jeżeli:

- jedno z nich bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego, albo
- te same osoby bezpośrednio lub pośrednio biorą udział w zarządzaniu, kontroli lub kapitale obu przedsiębiorstw.

W relacjach podmiotów powiązanych, istniejące między nimi uzależnienia, mogą wyeliminować reguły wolnej gry rynkowej, a ustalona cena za towar lub usługę może odbiegać od tej, którą ustaliłyby między sobą przedsiębiorstwa niezależne. Cenę taką nazwać możemy ceną transferową o charakterze zewnętrznym, ponieważ związana jest z występowaniem na rynku międzynarodowych grup kapitałowych, przedsiębiorstw wielonarodowych, koncernów czy holdingów produkujących i sprzedających towary lub świadczących usługi w więcej niż jednym kraju. Przedsiębiorstwa te składają się z kilku lub kilkunastu spółek, między którymi istnieje specyficzny typ zależności, wynikający z posiadania przez jedną z nich udziałów lub akcji drugiej spółki lub kilku spółek jednocześnie (powiązania kapitałowe)².

Cenę transferową można zdefiniować w tym przypadku jako uzgodnioną cenę dotyczącą przemieszczania dóbr, usług, kapitału lub wartości niematerialnych i prawnych pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi grupę podmiotów powiązanych³. Stosowanie cen transferowych we wzajemnych relacjach gospodarczych daje możliwość istotnego wpływania na wyniki podmiotów tworzących międzynarodowe przedsiębiorstwo i często porusza się w takich przypadkach problem „przerzucanie dochodów”⁴. Ceny transferowe mogą się pojawić np. przy ustalaniu opłat za usługi księgowo, menedżerskie, doradztwa prawnego

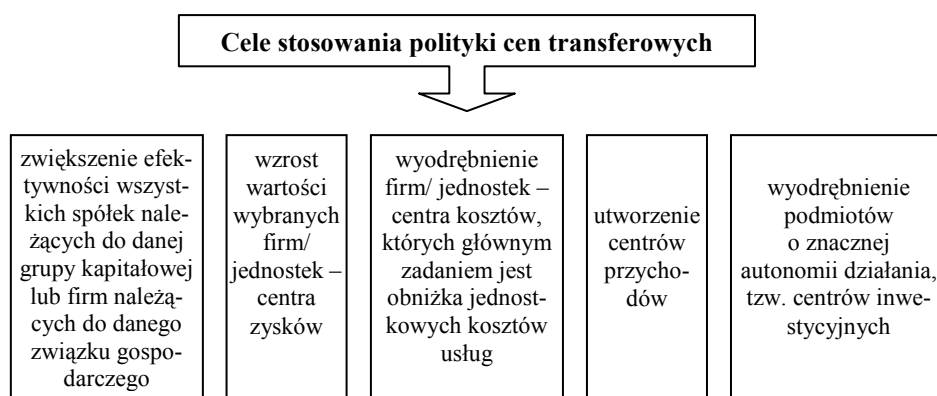
² B. Kowalewska, *Ceny transferowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 947, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 88-91.

³ M. Kotula, *Ceny transferowe i motywy ich stosowania*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 1, s. 20.

⁴ Należy pamiętać także o grupie przedsiębiorstw, które działają w jednym kraju i stosują ceny transferowe w celu obniżenia obciążeń podatkowych. Sytuacja taka będzie miała miejsce, jeśli jedno z przedsiębiorstw będzie podlegało innej formie opodatkowania, która z podatkowego punktu widzenia będzie korzystniejsza dla przedsiębiorstwa.

i podatkowego, ale również usługi o charakterze depozytowo – kredytowym. Szacuje się, że ponad 60% ogółu transakcji międzynarodowych przypada na koncerny wielonarodowe i podmioty powiązane.

Stosowanie cen transferowych jest przemyślanym działaniem mającym pomóc w zrealizowaniu określonych celów, co ukazuje schemat 1. Działania te określane są często jako strategia stosowania cen transferowych (ang. *transfer pricing strategy*).



Schemat 1. Strategia stosowania polityki cen transferowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie, M. Kotula, *Ceny transferowe i motywy ich stosowania*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 1, s. 21.

Drugi aspekt cen transferowych ma charakter wewnętrzny i występuje tylko w danym przedsiębiorstwie, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, nie powodując unikania płacenia podatków lub wyprwadzania pieniędzy. Cenę transferową (cenę rozrachunkową) można zdefiniować jako uzgodnioną wycenę usług, kapitału, dóbr wykorzystywaną do rozliczenia przychodów i kosztów prowadzonej działalności na poszczególne, wyodrębnione jednostki przedsiębiorstwa. Wewnętrzne ceny transferowe są wykorzystywane w przedsiębiorstwach posiadających złożoną strukturę organizacyjną i składającą się z wielu jednostek i komórek organizacyjnych. W bankach najbardziej typowe rozrachunki dotyczą: rozliczeń działalności wydziałów pomocniczych (wydziałów powołanych do zapewnienia obsługi klientów – w banku będą to koszty centrali czy też koszty funkcjonowania centrów „wsparcia”), zagadnień cen pieniądza (koszt pozyskania i ulokowania pieniądza na rynku oraz

wynik prowadzonej działalności), materiałów bezpośrednich oraz konstrukcji mierników oceny wykonania zadań wyznaczonych poszczególnym jednostkom wewnętrznym (obejmuje także problemy oceny kierownictwa samodzielnej jednostki, która nie jest tożsama z oceną jednostki).

2. Znaczenie wewnętrznych cen transferowych

W stosowanej polityce kształtowania wewnętrznych cen transferowych istotny jest odpowiedni podział wyniku zarządczego. Problem ten szeroko występuje w bankach, w szczególności pomiędzy oddziałami terenowymi, departamentami w centrali banku oraz pionami banku. Bez odpowiednio rozwiniętego i prawidłowego systemu cen wewnętrznych błędne dane będą służyły do podejmowania decyzji w sprawie rozwijania lub ograniczania, a nawet wycofywania z oferty określonej usługi z uwagi na niesatysfakcjonujący stopień efektywności. Rozrachunek wewnętrzny między jednostkami organizacyjnymi/wydziałami banku spełnia istotną funkcję stabilizującą prowadzoną działalność oraz wyniki ekonomiczne banku. Każdy system zarządzania – scentralizowany i zdecentralizowany – wymaga stosowania rozrachunku wewnętrznego. Przy centralizacji zarządzania kwestie pomiaru zysku tworzonego w poszczególnych wydziałach nie mają pierwszorzędного znaczenia. Przy decentralizacji każdy wydział działa jak samodzielna jednostka ekonomiczna. Potrzebny jest wtedy system cen wewnętrznych, od którego zależą wyniki ekonomiczne jednostek organizacyjnych, oraz konieczny jest pomiar wkładu danej jednostki w wypracowany zysk banku⁵. Wraz z rozwojem zakresu działalności banków (ilość usług, obsługiwanych rynków czy klientów), powodującym wzrost złożoności organizacyjnej banków oraz przy uwzględnieniu postępu technologicznego, rośnie znaczenie i udział informacji tworzonej na potrzeby zarządzania przez rachunkowość zarządczą. Bardzo duże znaczenie dla tworzonej informacji ma funkcjonujący system cen transferowych, ponieważ wywiera duży wpływ na wyniki analiz i raportów służących do oceny efektywności jednostek organizacyjnych (ośrodków odpowiedzialności) banku, a następnie, na podejmowane decyzje oraz motywację pracowników.

⁵ M. Dobija, *Rachunkowość...*, op. cit, s. 193.

3. Motywy tworzenia ośrodków odpowiedzialności w bankach

Na wstępie rozważań o ośrodkach odpowiedzialności niezbędne jest zdefiniowanie centrum gospodarowania i jego znaczenia dla funkcjonowania banku. Centrum gospodarowania, którego szczególnym przykładem jest centrum zysku, jest to celowo zorganizowana część przedsiębiorstwa, którego kierownictwo przejmuje odpowiedzialność za określone efekty jego działania. Takimi częściami mogą być komórki organizacyjne banku (biznesowe obszary działania, oddziały, wydziały), ale też konkretne projekty. Względnie samodzielne (autonomiczne) podmioty gospodarcze są nazywane również minicentrami gospodarczymi lub ośrodkami odpowiedzialności, a także centrami odpowiedzialności. O ile centra gospodarowania są pojęciem z zakresu nauki o zarządzaniu, o tyle ośrodki odpowiedzialności są terminem stosowanym w rachunkowości i stanowią narzędzie rachunku odpowiedzialności. W skrócie mówi się często o centrum kosztu, centrum zysku i centrum inwestycyjnym (ang. *cost center*, *profit center* i *investment center*)⁶. Praktyka wydzielenia centrów odpowiedzialności w założeniu zawiera umożliwienie bardziej precyzyjnego ustalenia przyczyn różnej efektywności poszczególnych komórek, usprawnienia przepływu informacji, co pozwala na szybszą i trafniejszą identyfikację negatywnych działań czy słabych stron działalności bankowej. Następuje usprawnienie procesów gospodarowania, obniżka kosztów i w rezultacie poprawa efektywności⁷. Oczywiście staje się również, że wydzielenie centrów zysków wyzwała dążenie do konkurencji, osiągnięcia wyższych wyników, powoduje wzrost motywacji pracowników⁸.

⁶ Problematyka centrów odpowiedzialności została szeroko opisana w: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2003. Na temat rodzajów centrów odpowiedzialności zobacz także: S. Nowosielski, *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 44-45. Autor wyróżnia centrum produkcyjne, centrum kosztów, centrum przychodów, centrum zysku oraz centrum inwestycyjne.

⁷ Na temat celów częściowych decentralizacji i tworzenia centrów odpowiedzialności zob. S. Nowosielski, *Controlling...*, op. cit., s. 42-43 oraz H. Błoch, *Zasady tworzenia centrów odpowiedzialności i regulacji ich działań przez zarząd przedsiębiorstwa*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, 2003, nr 9, s. 7.

⁸ M. Lisowski, *Systemy controllingowe banków*, w: *Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji*, red. nauk. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 948, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 132. W opracowaniu tym przyjęto, że

Szczegółowo wady i zalety funkcjonowania ośrodków odpowiedzialności zostały przedstawione w opracowaniu S. Nowosielskiego⁹.

Zgodnie z teorią, centrum zysku (centrum wynikowe lub też centrum operacyjne) tworzy się wówczas, gdy komórka wewnętrzna uczestniczy bezpośrednio w sprzedaży zewnętrznej, a tym samym poddawana jest ocenie rynku. Z punktu widzenia rachunkowego istnieje ponadto formalny warunek: możliwość adekwatnego pomiaru kosztów i przychodów dla danego podmiotu¹⁰. Do dokonania rozliczenia centrum zysku z podejmowanych działań oraz sterowania kosztami i wynikiem przez kierownictwo centrum konieczna jest właściwa podmiotowa i technologiczna strukturalizacja kosztów według miejsc ich powstania. Utworzenie z danej komórki centrum zysku wprowadza naturalną barierę dla presji ich kierowników na wzrost kosztów, co może mieć miejsce w centrum kosztów. Taka sytuacja występuje wówczas, gdy kierownictwo jednostki ma słabe rozpoznanie potencjalnych możliwości komórki i istniejących tam rezerw wzrostu efektywności. W centrum wynikowym (zysku), odwrotnie niż w centrum przychodów, występuje zainteresowanie obniżką kosztów, gdyż prowadzi to do poprawy wyniku centrum¹¹. Dodatkowo powstają motywacje do dynamizowania strony przychodowej. Centrum zysku może zatem poprzez swoje decyzje wpływać na sprzedaż (ilość, ceny) oraz na koszty własne sprzedaży.

oddziały banku są centrami zysku, w których kierownictwo może samodzielnie decydować o cenach i strukturze asortymentowej sprzedaży oraz o ponoszonych kosztach.

⁹ S. Nowosielski, *Controlling...*, op. cit., s. 43-44.

¹⁰ Na konieczność zapewnienia pomiaru stopnia realizacji zadań na etapie planu, realizacji i ostatecznego wykonania określonych celów i zadań, spośród innych czynników wskazuje także H. Błoch, *Zasady...*, op. cit., s. 7.

¹¹ Presja poprawy wyniku poprzez obniżkę kosztów jest powodem m.in. restrykcyjnego podejścia do sprawy zwiększania czynników produkcji, co w bankowości odnieść można do problemu ograniczania zatrudnienia (oczywiście należy przy tym uwzględnić wpływ rozwoju technologicznego oraz poprawę organizacji pracy na redukcję zatrudnienia). W teorii produkcji podejście takie związane jest z silnym eksponowaniem postulatów „marnotrawstwa po stronie nakładów”, które oznacza, że jeżeli z danych nakładów można uzyskać określone wyniki, to wyniki te można także uzyskać z nakładów, które będą niewiększe niż nakłady początkowe. Natomiast zgodnie z neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa, przy spełnieniu określonych założeń dotyczących funkcji produkcji, przedsiębiorstwo maksymalizuje zysk przy takich nakładach czynników produkcji, dla których wartościowa krańcowa produktywność każdego czynnika produkcji jest równa jego cenie.

4. Sposoby ustalania cen transferowych

4.1. Zasady wyznaczania cen transferowych

Podstawowe zasady, którymi należy kierować się tworząc system cen transferowych, przedstawione zostały na schemacie 2. Każda cena transferowa, ustalona z uwzględnieniem tych zasad, z ekonomicznego punktu widzenia jest generalnie uważana za właściwą, chociaż nie musi być ceną optymalną. Przy konstruowaniu cen wewnętrznych należy także pamiętać, że im bardziej złożona metoda zostanie użyta do określenia systemu cen transferowych, tym gorzej będzie ona postrzegana przez kierowników. W dodatku z punktu widzenia kosztów, złożony system ustalania cen wymaga o wiele więcej czasu i wysiłku przy wprowadzaniu go i rozliczaniu transakcji niż system prosty.

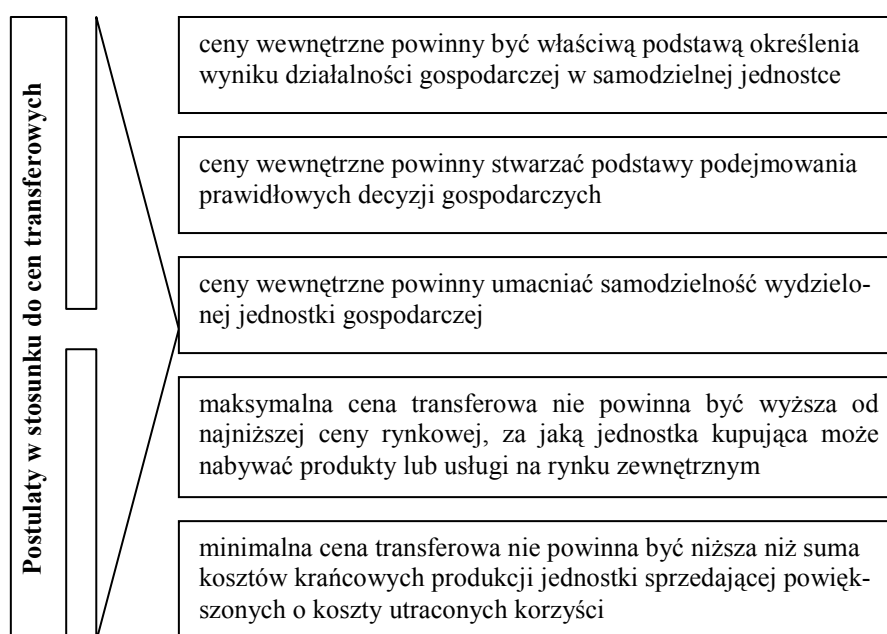
Klasyfikacji cen transferowych można dokonać według różnych kryteriów. Przykładowym kryterium może być podstawa wyceny, dzięki czemu można wyróżnić cztery kategorie cen¹²:

- ceny wewnętrzne oparte na kosztach – rzeczywiste, planowe lub normatywne koszty usługi na poziomie kosztów zmiennych, kosztów pełnych lub ceny typu „koszt plus”,
- ceny wewnętrzne rynkowe – ceny, które jednostka osiąga przy sprzedaży wewnętrznej swoich usług lub ceny rynkowe stosowane przez inne przedsiębiorstwa,
- ceny wewnętrzne negocjowane – kształtujące się w rezultacie negocjacji między samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi; ceny te zwykle uwzględniają informacje o kosztach produkcji i cenach rynkowych produktów,
- ceny wewnętrzne gwarantujące określoną stopę zwrotu kapitału – uwzględniają koszty bez amortyzacji, rozmiary działalności i wielkość strumieni przyszłych wpływów.

Generalnie, podstawą ustalania cen transferowych stosowanych w centrach zysku są ceny rynkowe (np. w banku będzie to cena pieniądza), w niektórych sytuacjach koszty (np. wycena usług świadczonych przez pion administracji), ceny negocjowane (np. rozliczenie prowizji od

¹² M. Dobija, *Rachunkowość...*, op. cit., s. 204; S. Sojak, *Rozrachunek wewnętrzny – wycena transferów i pomiar oceny działalności w praktyce*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza* 2001, nr 4, s. 19-20. Dodać należy, że wyróżnia się także ceny podwójne – ustalane na różnych poziomach dla sprzedającego i kupującego, które zaliczyć można do jednej z czterech wymienionych kategorii.

klienta danej jednostki obsługiwanego przez inną jednostkę operacyjną banku) lub ceny podwójne. Natomiast w centrach kosztów podstawą cen transferowych są koszty¹³. Przy czym obserwuje się przesunięcie w kierunku cen rynkowych. Potwierdza to także praktyka bankowa.



Schemat 2. Zasady ustalania cen transferowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Sojak, *Rozrachunek wewnętrzny – wycena transferów i pomiar oceny działalności w praktyce*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2001, nr 4, s. 19 oraz M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 202-203.

Należy zwrócić uwagę, że dużym problemem w banku nie jest rozliczenie usług wewnątrz banku pomiędzy centrum kosztowym a centrum wynikowym, ponieważ można to zapewnić poprzez właściwą ewidencję kosztów. Bardziej skomplikowane jest dokonanie rozliczeń pomiędzy centrami zysku banku, np. klient danego oddziału jest obsługiwany w innym oddziale lub dokonuje transakcji za pomocą kanału ban-

¹³ S. Sojak, *Rozrachunek...*, op. cit., s. 19-20.

kowości elektronicznej. Innym przykładem jest rozliczenie wyniku oddziału banku z pozyskanych środków finansowych oraz koszt pozyskania środków na akcję kredytową. Oddział, pozyskując środki z rynku ponosi jednocześnie koszty odsetkowe i otrzymuje wynagrodzenie w postaci przychodów ustalonych na podstawie ceny transferowej. Natomiast, gdy oddział banku udziela finansowania otrzymuje wynagrodzenie w postaci przychodów odsetkowych i jednocześnie ponosi koszt pozyskania środków na akcję kredytową, koszt ustalany także na podstawie ceny transferowej. Istnieje kilka metod określenia tych cen transferowych, z czego najpopularniejsze są metody rynkowe bazujące na stopach oprocentowania depozytów na rynku międzybankowym. Cena transferowa podlega często różnym korektom i najczęściej cena rynkowa pieniądza jest podwyższana o określony wskaźnik.

Ekonomiczny model ustalania cen transferowych zakłada, że ich celem jest osiągnięcie optymalnych – z punktu widzenia korporacji – rozmiarów produkcji i wymiany wewnętrznej¹⁴. Z przeprowadzonych badań ankietowych wśród przedsiębiorców wynika, że wśród stosowanych me-

¹⁴ M. Kotula, *Ceny...*, op. cit., s. 25-26. Autor wyróżnia szczegółowe sposoby ustalenia cen transferowych, które mogą bazować na:

- metodzie podziału zysku (marży), która polega na określeniu łącznych zysków podmiotów powiązanych z danej transakcji oraz podziale tych zysków w takiej proporcji, w jakiej dokonałyby tego podmioty niezależne; podział ten może się odbywać w proporcji do poniesionych kosztów zmiennych produkcji, kosztu technicznego wytworzenia (koszty zmienne i stałe bezpośredniej produkcji plus uzasadniona część kosztów pośrednich wytworzenia) lub kosztów standaryzowanych występujących w planach produkcyjnych;
- cenie negocjowanej, która występuje w przypadku braku zgody między podmiotami na stosowanie ceny rynkowej z określonych przyczyn;
- cenie ustalonej na poziomie kosztów produkcji powiększonych o koszt utraczonych korzyści, oznaczających utracone dochody z tytułu zaniechania jednej działalności na rzecz drugiej;
- cenie opartej na krańcowych kosztach, która oznacza wyznaczenie ceny na poziomie zrównania kosztów krańcowego związanego ze zwiększeniem produkcji o jednostkę z przychodem krańcowym wyznaczonym przez wzrost wielkości sprzedaży o jednostkę;
- cenie opartej na rzeczywistych całkowitych kosztach wytworzenia, obejmujących techniczny koszt wytworzenia, koszty zarządu i koszty sprzedaży.

Autor podaje także metody badania poprawności wyznaczonego poziomu cen transferowych, które są zalecane przez organy podatkowe i są to: metoda porównania ceny niekontrolowanej, metoda ceny odsprzedaży, metoda rozsądnej marży (koszt plus).

to ustalania cen dominuje grupa metod bazujących na całkowitych kosztach wytworzenia, zmiennych kosztach wytworzenia oraz cenach umownych. Ponadto przedsiębiorstwa najczęściej stosowały więcej niż jedną metodę dla wyceny transferów (najpopularniejsze to rzeczywiste całkowite koszty wytworzenia, ceny umowne, całkowite koszty wytworzenia plus narzut zysku, zmienne koszty wytworzenia – rzeczywiste oraz ceny rynkowe). Jedną metodę stosowało 40% przedsiębiorstw, dwie metody – 30%, trzy metody – 20%, cztery lub pięć metod – 5%, więcej niż 5 metod – 5% przedsiębiorstw.

Ankietowani potwierdzili istnienie wpływu stosowanych metod wyceny transferów na: osiągnięcie podstawowych celów polityki kształtowania cen transferowych (osiągnięcie zgodności celów menedżerów spółek powiązanych) oraz na maksymalizację zysków całego przedsiębiorstwa. Natomiast ankietowani mieli podzielone zdania na temat wpływu stosowanych metod wyceny transferów na maksymalizację zysków poszczególnych ośrodków. Ponadto wystąpiły duże różnice zdań w zakresie wpływu metod wyceny transferów na zwiększenie autonomii działania poszczególnych menedżerów¹⁵.

4.2. Porównanie metod ustalania wewnętrznych cen transferowych

Metody ustalania wewnętrznych cen transferowych¹⁶ zostały scharakteryzowane w tabeli 1. W celach porównawczych zebrano podstawowe zasady, zalety, wady i najważniejsze cechy poszczególnych metod.

5. Wpływ cen transferowych na efektywność oddziałów banku

5.1. Kalkulacja kosztów

Aby zbadać korzyści z zaangażowania banku w świadczenie określonych usług oraz efektywności poszczególnych jednostek banku konieczną jest analiza ustalająca wynik finansowy z pojedynczej transakcji. Suma tych

¹⁵ S. Sojak, *Rozrachunek...*, op. cit., s. 22.

¹⁶ Szerzej na temat ustalania optymalnych cen transferowych dla centrów biznesowych, konkretnych metod (np. matematyczna, tabelaryczna), podejść (zastosowanie optymalnej wielkości sprzedaży – koszty marginalny równy przychodowi marginalnemu, uwzględnieniem istnienia rynku zewnętrznego, itp.) zob.: S. Sojak, *Ustalenie optymalnej ceny transferowej dla centrum kosztów*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza* 2000, nr 6, s. I-VIII; M. Marcinkowska, *Analiza rentowności produktów banku*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza* 2001, nr 5, s. 16-17.

wyników tworzy wynik finansowy na usłudze lub grupie usług, dalej wynik na kliencie lub grupie klientów oraz wynik jednostek organizacyjnych (oddziałów i regionów). Po stronie przychodów występują zazwyczaj: nadwyżka odsetkowa (tzw. marża banku) oraz prowizje i opłaty, a po stronie kosztów koszty zakładowe (tj. koszty przeprowadzenia transakcji) oraz koszty ryzyka. Przy czym nie dla każdej transakcji można określić cztery składniki wyniku. W przypadku depozytów nie szacuje się kosztów ryzyka, w przypadku polecenia przelewu nie ma nadwyżki odsetkowej i kosztów ryzyka¹⁷.

Tabela 1

Metody ustalania cen transferowych

Rodzaje cen	Opis
Ceny umowne i dualne	<p>Podstawowe zasady Ceny transferowe mają charakter cen dualnych w przypadku występowania podwójnego systemu cen, zgodnie z którym jednostka świadcząca usługi (zakład sprzedający) ustala cenę transferową na poziomie ceny rynkowej, natomiast jednostka korzystająca z usługi (zakład kupujący) – na poziomie kosztów zmiennych.</p> <p>Zalety metody System ten pozwala zatrzymać marżę przy jednostce, która dokonała transferu, a z drugiej strony minimalizuje koszty wewnętrznego zakupu. System ten eliminuje sztuczny podział marży pomiędzy wewnętrznymi zakładami.</p> <p>Stosowanie cen dualnych jako cen transferowych ma następujące zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dopingują zakłady sprzedające do maksymalizowania zysku, dostarczając jednocześnie zakładom kupującym informacji o cenach niezbędnych do podejmowania decyzji krótkoterminowych, - zgodność celów menedżerów zakładowych i firmy jako całości może być zachowana, ponieważ system ten zachęca raczej do zaangażowania się po stronie transferów wewnętrznych niż po stronie zakupów zewnętrznych, - redukuje konflikty wewnętrzne powstałe podczas wewnętrznych negocjacji cenowych. <p>Cechy szczególne W wyniku zastosowania tego systemu suma wyników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności jest wyższa niż wynik całego przedsiębiorstwa. Różnica jest ewidencjonowana na specjalnym koncie korygującym.</p>

¹⁷ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 95.

Rodzaje cen	Opis
Ceny oparte na kosztach	<p>Podstawowe zasady</p> <p>Wyróżnia się trzy metody określania cen kosztowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ceny oparte na kosztach zmiennych, - ceny oparte na kosztach całkowitych, - ceny typu „koszt plus”. <p>Ceny są równe kosztom zmiennym lub kosztom całkowitym wytworzenia półproduktu lub usługi na wydziale, a w przypadku cen „koszt plus” stosuje się jeszcze odpowiednio określony narzut. Ceny kosztowe stosowane w rozliczeniach wewnętrznych są ustalane:</p> <ul style="list-style-type: none"> - w sposób normatywny /koszty zmienne/ – firma może stosować normatywny rachunek kosztów, ceny odzwierciedlają niezbędne nakłady na wytworzenie produktów, wymagana jest duża dyscyplina wydatków – brak kontroli przy stosowaniu kosztów rzeczywistych prowadzi do nadmiernego zużycia czynników produkcji obniżających efektywność działu sprzedażowego; dla banku zbyt wysokie koszty pośrednie usługi spowodują wzrost kosztów jednostkowych tej usługi, co przy zbyt małym potencjale klientów doprowadzić może do utraty rentowności obsługi określonych grup klientów; - przy zastosowaniu kosztu wytworzenia /koszty rzeczywiste/ – stosowane przy centralnym zarządzaniu firmą i występują zwykle przy rozliczaniu mniejszych jednostek pomocniczych; - na poziomie ceny typu „koszt plus” – zastosowanie przy decentralizacji i braku cen rynkowych na półprodukty, do rozwiązania problemu określenia cen i ich aktualizacji. <p>Wady</p> <p>Główny kierunek krytyki tych cen nawiązuje do alokacji środków produkcji, która przy cenach kosztowych nie zawsze jest optymalna i ma tendencję do wypaczania się.</p> <p>Zalety</p> <p>Mimo to, jak pokazują badania, stosowanie tych cen jest dość popularne, nawet przy możliwości wykorzystania ceny rynkowej. Wiąże się to z tym, że ceny typu „kosztowego” otrzymuje się z systemu rachunku kosztów, można je zatem bieżąco aktualizować. Są przejrzyste i zawierają dużo informacji, zwłaszcza przy prowadzeniu szczegółowej kalkulacji. Ten sposób rozliczeń wewnętrznych w bankach ma zastosowanie np. przy rozliczaniu wszelkiego rodzaju usług niezbędnych do zapewnienia bieżącego funkcjonowania oddziałów banku (np. koszty związane z prowadzeniem rachunku bieżącego, koszty utrzymania placówki itd.).</p>
Ceny rynkowe	<p>Podstawowe zasady</p> <p>Ceny wewnętrzne rynkowe są to ceny, które jednostka świadcząca usługi lub wytwarzająca półprodukty może otrzymać na rynku zewnętrznym i równocześnie – za które jednostka nabywająca może nabyć na rynku potrzebne półprodukty.</p>

Rodzaje cen	Opis
	<p>Uwagi dodatkowe</p> <p>W teorii przy świadczeniu usług/sprzedaży półproduktów w obrębie firmy nie ponosi się zwykle kosztów sprzedaży, w związku z czym faktyczna cena jest nieco niższa niż rynkowa. W bankach sytuacja ta jest trochę skomplikowana ponieważ jednostką „świadczącą usługi/sprzedającą półprodukt” i „nabywającą usługi/kupującą półprodukt” może być ta sama jednostka. Oddział banku, który przyjmuje lokaty od klientów sprzedaje środki finansowe do „centrali banku” po określonej cenie – najczęściej opartej na stawce referencyjnej WIBID 1M pomniejszonej o koszt rezerwy obowiązkowej i ewentualnie jeszcze korygowanej wskaźnikiem w dół. Ten sam oddział jednocześnie kupuje od „centrali” środki niezbędne do akcji kredytowej – cena w tym przypadku jest najczęściej oparta na stawce referencyjnej WIBOR 1M z możliwością korekty w górę o określony wskaźnik. Przy tak ustawionych cenach (stawka WIBID i WIBOR bez wskaźników korygujących) rozliczenia oddziału banku z centralą odbywają się z wykorzystaniem cen rynkowych. Stosowanie ewentualnych wskaźników korygujących stawki WIBID i WIBOR na korzyść „centrali” banku powoduje że ceny mimo, że powinny być niższe niż rynkowe, to stają się mniej korzystne dla oddziałów.</p> <p>Zalety</p> <p>Zasadniczą korzyścią stosowania wewnętrznych cen rynkowych jest to, że rachunek wyników każdej jednostki ma solidne rynkowe uzasadnienie funkcjonowania i ukazuje rzeczywisty wkład jednostki w łączny zysk firmy. Teoretycznie ten rodzaj cen zapewnia optymalne decyzje z punktu widzenia zgodności celów firmy jako całości, podstawę oceny kierownictwa oraz umacnianie samodzielności jednostki.</p> <p>Wady</p> <p>W rzeczywistości nieczęsto istnieje idealny konkurencyjny rynek na półprodukty, a wówczas tracą podstawę teoretyczne analizy tych cen oparte na kosztach oraz przychodach krańcowych i pojawia się niezgodność poczynań poszczególnych jednostek firmy z punktu widzenia celu ogólnego. Przykładowo, przy doskonałym rzeczywistym rynku zakład sprzedający produkcję (półprodukty, usługi) nie mógłby sprzedać całej produkcji po stałej cenie, ponieważ wzrost produkcji spowoduje obniżkę cen. Optymalny rozmiar produkcji jest wyznaczony liczbą produktów, przy której koszt krańcowy zrównuje się z przychodem krańcowym. W zakładzie, który występuje w roli nabywcy, przy wzroście ceny nabycia wzrasta koszt krańcowy, zatem przy podwyższaniu cen w zakładzie sprzedającym pojawia się tendencja do zmniejszania rozmiaru produkcji w zakładzie nabywającym. Zatem przy cenach rynkowych i rzeczywistym rynku ujawniają się rozbieżności celów z punktu widzenia ogólnych celów firmy.</p> <p>Należy zauważyć, że do nieskrępowanego oddziaływania sił rynkowych na ceny wewnętrzne potrzebne jest istnienie odpowiednich „zdolności</p>

Rodzaje cen	Opis
	<p>produkcyjnych” w poszczególnych jednostkach. Warunek ten nie zawsze jest spełniony, często bowiem występują „nadwyżki lub niedobory zdolności produkcyjnych”, co dodatkowo utrudnia rozliczenia oparte na cenach rynkowych.</p>
<p>Ceny negocjowane</p>	<p>Podstawowe zasady Ceny ustalane w wyniku negocjacji kierownictwa firmy. Negocjacje są potrzebne przy każdym systemie cen. Nawet system cen rynkowych wymaga omówienia i rozwiązania kwestii kosztów sprzedaży, wyboru ceny realizacji sprzedaży spośród wielu cen rynkowych itp. Negocjacje pojawiają się zwykle przy występowaniu wielu trudności z ustanowieniem zadowalającego systemu cen wewnętrznych, które powstają przy cenach typu „koszt plus” lub cenach rynkowych.</p> <p>Zalety W szczególności proces negocjacji można uważać za substytut rynku, w związku z czym można oczekiwać, że ustalone w trakcie negocjacji ceny wewnętrzne także powinny być podstawą prawie optymalnych decyzji z punktu widzenia firmy. Równocześnie w procesie negocjacji strony dochodzą do porozumienia, znikają tarcia i napięcia wywołane sztywnym, narzuconym systemem rozliczeń. Uważa się, że ceny negocjowane są odpowiednie w sytuacji istnienia rynku z wieloma ułomnościami. Wówczas proces negocjacji ma rzetelną podstawę i jedynie uzupełnia brak informacji ze strony rynku przy ogólnym porozumieniu stron.</p> <p>Wady Przy braku rynku na półprodukty proces negocjacji nie spełnia zwykle oczekiwań, ponieważ decyzje kupna i sprzedaży są z góry przesądzone. W tej sytuacji powinno się poprzestać na organizowaniu ośrodków kontroli kosztów zamiast ośrodków kontroli zysku. Uważa się ponadto, że każdy system cen ma określone ułomności i w rzeczywistości zapewnia jedynie prawie optymalne decyzje. Ten poziom doskonałości osiąga się również przy cenach negocjowanych, gdy negocjacje znajdują odpowiednie podstawy rynkowe.</p>
<p>Ceny gwarantujące określoną stopę zwrotu</p>	<p>Podstawowe zasady Idea stosowania tych cen wynika z możliwości występowania dużej różnicy w wielkości zainwestowanego kapitału w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, w szczególności jeśli chodzi o środki trwałe i wyposażenie. Przy dużym nasyceniu środkami trwałymi koszty stałe znacznie się zwiększają (amortyzacja), a ten rodzaj kosztów wywołuje największe trudności przy określaniu ceny. W bankach natomiast największe problemy rodzi przypisanie kapitału własnego do poszczególnych jednostek (chodzi o pokrycie w kapitale własnym niezbędnym do prowadzenia działalności bankowej). Przeprowadzanie operacji bankowych wymaga zaangażowania czynnika pieniężnego w jego funkcję</p>

Rodzaje cen	Opis
	<p>gwarancyjną, a więc zaangażowanie kapitału własnego. W tym zakresie, w jakim pewne operacje wiążą kapitał własny, nie może on być wykorzystywany do innych transakcji. W związku z tym konieczna jest też odpowiednia alokacja kapitału własnego i obciążenie oddziału jego kosztami. Podział kapitału powinien uwzględniać zakres odpowiedzialności prowadzonej przez oddział oraz ryzyko z nią związane. Podział ten pozwala także ocenić efektywność jednostki z punktu widzenia właściciela kapitału poprzez porównanie wskaźników ROE. Biorąc pod uwagę kapitał zainwestowany w samodzielnej jednostce (lub przypisany do danej jednostki), posiadaną wiedzę na temat kosztów świadczenia usług oraz oczekiwaną stopę zwrotu kapitału można wyznaczyć cenę stosując koncepcję wewnętrznej stopy zwrotu.</p> <p>Sposób ustalenia ceny Oznaczenia: $K_1 = K_s + V_1 \cdot k_z$ – koszt całkowity jako suma kosztów stałych (K_s) i zmiennych ($K_z = V_1 \cdot k_z$), bez uwzględnienia amortyzacji w kosztach stałych; V_1 – planowany rozmiar produkcji w roku 1; N – kapitał zainwestowany w zakładzie (aktywa – zobowiązania); $N_1 = N(1 - d_1)$ – wartość kapitału po upływie roku; d_1 – wskaźnik rocznej deprecjacji kapitału w roku 1; $S_1 = p \cdot V_1$ – sprzedaż w roku 1; P – cena jednostkowa półproduktu; r – zakładana stopa zwrotu w roku 1.</p> <p>Cenę wewnętrzną usługi wyznacza się z równania stopy zwrotu, według którego teraźniejsza wartość przyszłych wpływów zrównuje się z nakładami (N). Zatem:</p> $N = (S_1 - K_1) / (1+r) + N_1 / (1+r)$ <p>Z równania oblicza się cenę:</p> $p = k_z + (N(r + d_1) + K_s) / V_1$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sojak, *Ustalanie cen transferowych umownych i dualnych*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2001, nr 2, s. 26-30; M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 2002, s. 204-212; E. Kulińska-Sadłocha, *Rachunek kosztów w oddziale banku*, w: *Funkcjonowanie współczesnego banku*, red. A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 223.

6. Wpływ cen transferowych na efektywność oddziałów banku

5.1. Kalkulacja kosztów

Aby zbadać korzyści z zaangażowania banku w świadczenie określonych usług oraz efektywności poszczególnych jednostek banku konieczną jest

analiza ustalająca wynik finansowy z pojedynczej transakcji. Suma tych wyników tworzy wynik finansowy na usłudze lub grupie usług, dalej wynik na kliencie lub grupie klientów oraz wynik jednostek organizacyjnych (oddziałów i regionów). Po stronie przychodów występują zazwyczaj: nadwyżka odsetkowa (tzw. marża banku) oraz prowizje i opłaty, a po stronie kosztów koszty zakładowe (tj. koszty przeprowadzenia transakcji) oraz koszty ryzyka. Przy czym nie dla każdej transakcji można określić cztery składniki wyniku. W przypadku depozytów nie szacuje się kosztów ryzyka, w przypadku polecenia przelewu nie ma nadwyżki odsetkowej i kosztów ryzyka¹⁸.

Rachunek efektywności w banku można sprowadzić do dwóch głównych sfer działalności – usług bankowych związanych z odsetkami (np. kredyty, depozyty) i niezwiązanych z odsetkami (np. prowadzenie rachunku bankowego, przelew, potwierdzenie czeku). W obu przypadkach stosuje się inne techniki, które pozwalają na ocenę ich efektywności. Działalność banku związana z uzyskiwaniem (płaceniem) odsetek z tytułu udzielonych kredytów (pozyskanych depozytów) to tzw. sfera wartościowa, natomiast usługi związane z prowadzeniem rachunku to tzw. sfera zakładowa¹⁹. Podział na sferę zakładową i wartościową nie jest jednoznaczny (np. prowizję od kredytu należy zaliczyć do sfery zakładowej). W rachunku efektywności, a w szczególności w jego części odnoszącej się do sfery zakładowej, istotny jest podział kosztów na²⁰:

- koszty bezpośrednie i pośrednie – koszty pośrednie odnoszone są na usługi za pomocą odpowiedniego klucza podziału, przy czym różne grupy kosztów pośrednich mogą być rozliczane według różnych kluczy podziału,
- koszty stałe i zmienne – koszty stałe to koszty niezależne od wolumenu dokonywanych operacji; dodatkowo w przeciwieństwie do kosztów zmiennych jednostkowy koszt stały obniża się wraz z wzrostem wolumenu operacji,
- koszty kontrolowane i niekontrolowane – koszty kontrolowane to

¹⁸ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 95.

¹⁹ Sytuacja taka związana jest ze specyfiką rachunkowości bankowej, powodująca niemożliwość prostego przeniesienia zasad, czy modeli oceny rentowności produktów, z innych branż. W bankach sprzedaż usług uwidoczniła jest poza rachunkiem zysków i strat także w bilansie (np. kredyty i depozyty).

²⁰ M. Iwanicz-Drozdowska, *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 106. Zob. także M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 108-114.

koszty, których poziom jest w stanie racjonalnie regulować osoba zarządzająca i odpowiedzialna za funkcjonowanie danej jednostki organizacyjnej.

Rachunek efektywności, obok analizy standingu banku, narzędzi monitorowania i ograniczania ryzyka bankowego oraz planowania i budżetowania, jest jednym z podstawowych instrumentów wykorzystywanych w controllingowym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem bankowym. Nastawiony na identyfikację słabych i mocnych stron oferowanych usług, obsługiwanych klientów lub jednostek organizacyjnych wspiera w sposób istotny proces decyzyjny, zwiększając tym samym konkurencyjność banku²¹.

Ogólnie można przyjąć, że wpływ na osiąganą marżę na świadczonej usłudze ma przede wszystkim marża odsetkowa (przychody i koszty odsetkowe), przychody z prowizji i opłat, koszty działania banku – bezpośrednie i pośrednie oraz koszty rezerw²². Niezależnie od metody sporządzania rachunku efektywności działania oddziału banku, zawsze będzie on uwzględniał elementy²³ uwidocznione na schemacie 3.

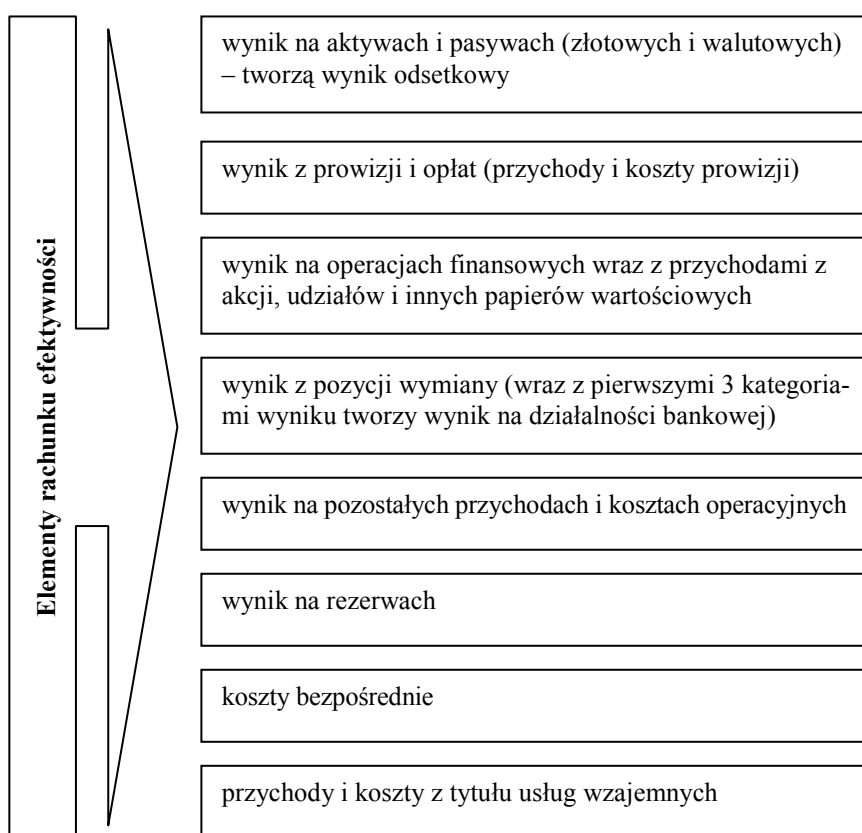
Najwięcej uwagi w literaturze poświęca się ustaleniu marży odsetkowej dla wybranych usług oraz rozliczeniu kosztów działań. Rozliczenie przychodów z prowizji i opłat nie stwarza z reguły bankom problemów technicznych i jest to jedynie sprawa odpowiedniej ewidencji oraz podziału niektórych prowizji między kilka jednostek banku (często dla rozliczenia prowizji i opłat wykorzystuje się ceny negocjowane). Natomiast sposoby rozliczenia kosztów działania banku oraz ustalania marży odsetkowej ewoluowały. Ustalenie wyniku na operacjach finansowych oraz wyniku na przychodach z akcji, udziałów oraz innych papierów war-

²¹ T. Dzida, *Ocena efektywności odsetkowych produktów bankowych*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2001, nr 9, s. 27.

²² M. Marcinkowska, *Analiza...*, op. cit., s. 19.

²³ Przedstawione składniki rachunku wyników można przedstawić także w tzw. rachunku pokryć finansowych, który daje wiele odpowiedzi na temat rentowności produktów, oddziału, banku. Pokrycie I stopnia stanowi różnica między bezpośrednimi przychodami i kosztami danego oddziału, na które składają się wynik na odsetkach, prowizjach, ryzyku, pozycji wymiany, zaangażowania banku oraz kosztach działania banku (koszty rzeczowe oraz personalne). Pokrycie II stopnia jest rozszerzone o wynik z transferu środków (odsetki za przekazane i otrzymane środki) oraz prowizje za usługi świadczone dla innych/przez inne jednostki. Pokrycie III stopnia powstaje poprzez doliczenie kosztów centrali (koszty zarządu, komórki zaplecza, serwisu). Za: E. Kulińska-Sadłocha, *Rachunek...*, op. cit., s. 223.

tościowych odbywa się głównie na poziomie centrali banku. Rozliczenie wyniku na rezerwach w podziale na oddziały jest stosunkowo proste, ponieważ jest ono dokonywane na podstawie przypisania klienta do oddziału i sprowadza się do ewidencji utworzonych i rozwiązanych rezerw celowych i rozliczeniu tych kosztów (przychodów) na poszczególne obszary działalności i usługi banku. Pewne trudności mogą wystąpić w przypadku rozliczenia pozostałych kosztów i przychodów operacyjnych, które mogą nie być rozliczane bezpośrednio na poszczególne jednostki organizacyjne²⁴.



Schemat 3. Elementy rachunku efektywności oddziału banku

Źródło: opracowanie własne

²⁴ Z punktu widzenia oddziału banku największy wpływ na tę pozycję będą miały np. sprzedaż, likwidacja rzeczowych składników majątku trwałego.

W kolejnych podpunktach zostaną przedstawione najpopularniejsze i najbardziej efektywne metody ustalenia wyniku na danej transakcji, który – jak już wielokrotnie sygnalizowano – jest podstawą rachunku efektywności. Należy przy tym pamiętać, że będą to pewne uproszczenia rzeczywistości i że ostateczne rozwiązania w każdym banku uwzględniają specyfikę jego funkcjonowania.

5.2. Kalkulacja marży odsetkowej

Kalkulacja marży odsetkowej na usłudze opiera się zazwyczaj na pewnych założeniach, które pozwalają przypisać do usługi „aktywnej” (kredytu) koszty odsetkowe, a do usługi „pasywnej” (depozytu) przychody odsetkowe. Bardzo rzadko istnieje możliwość bezpośredniego przyporządkowania do określonej pozycji aktywów konkretnych źródeł finansowania o określonej cenie i odwrotnie: bezpośredniego przyporządkowania do określonej pozycji pasywów konkretnych kierunków zainwestowania pozyskanych środków. Takie sytuacje są niezwykle rzadkie i banki muszą dokonywać pewnych uproszczeń w kalkulacji marży odsetkowej i dlatego też do oceny efektywności usług powinny wykorzystywać ceny transferowe ustanowione dla aktywów i pasywów w określonych walutach i określonych terminach zapadalności/wymagalności²⁵. Schemat 4 ukazuje metody przypisania przychodów i kosztów odsetkowych do określonych usług bankowych²⁶.

5.3. Metoda odsetek rynkowych i metoda wyceny transferu

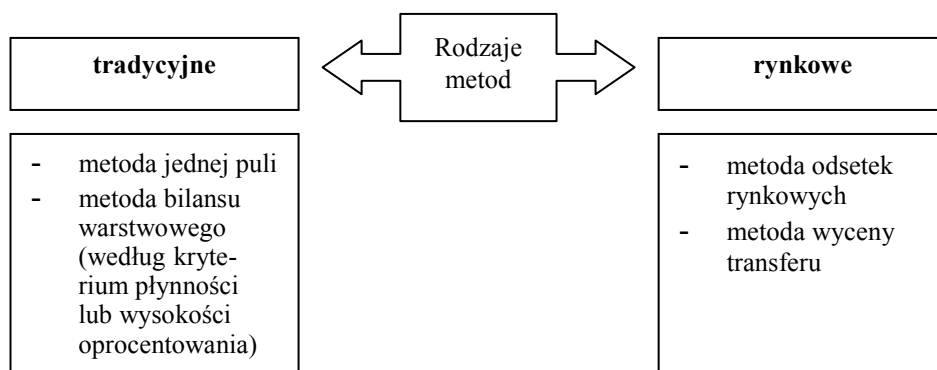
Metoda odsetek rynkowych zapewnia wiarygodną alokację kosztów i przychodów odsetkowych nie tylko na poszczególne jednostki organizacyjne banku, ale również na usługi i klientów, dzięki czemu umożliwia właściwą ocenę ich efektywności. Dla tej metody charakterystyczne jest,

²⁵ M. Marcinkowska, *Analiza...*, op. cit., s. 18.

²⁶ Na temat tradycyjnych metod liczenia efektywności produktów odsetkowych zob.: M. Iwanicz-Drozdowska, *Metody...*, op. cit., s. 109-120. W metodach tradycyjnych punktem wyjścia jest tzw. bilans odsetkowy, który odzwierciedla podział poszczególnych pozycji bilansu banku z punktu widzenia oprocentowania. W metodzie jednej puli całkowitą marżę odsetkową tworzy różnica między średnim oprocentowaniem aktywów i pasywów. Marże cząstkowe dla poszczególnych pozycji bilansu oblicza się przyjmując założenie, że każda pozycja aktywów jest finansowana średnią stopą procentową pasywów i każda pozycja pasywów jest lokowana według średniego oprocentowania aktywów.

że²⁷:

- dla każdej pozycji aktywów i pasywów możliwa jest operacja konkurencyjna (na rynku pieniężnym lub kapitałowym), która może stanowić alternatywę bądź szansę wobec transakcji z klientem,
- poszczególne operacje aktywne i pasywne rozpatrywane są oddzielnie – nie uwzględnia się powiązań między operacjami aktywnymi i źródłami ich finansowania,
- analiza dochodów odsetkowych banku przeprowadzana jest według wkładu aktywów i pasywów (rezultat korzyści rynkowych) oraz poszczególnych składników struktury (rezultat transformacji terminów i waluty).



Schemat 4. Metody przypisania przychodów i kosztów odsetkowych do określonych usług bankowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa, s. 96-97.

Kosztom lub przychodom z odsetek, lub inaczej wynikom z dokonanych transakcji po stronie aktywów i pasywów, przeciwstawia się odpowiednie stopy procentowe rynku pieniężnego lub kapitałowego, które obowiązywały na rynku w momencie zawierania transakcji (ocenie podlegają utracone korzyści). Metoda odsetek rynkowych pozwala na określenie, czy transakcja dokonana przez bank była zawarta na warunkach korzystniejszych, czy też mniej korzystnych niż rynkowe. W tym

²⁷ E. Kulińska-Sadłocha, *Rachunek...*, op. cit., s. 225.

celu porównuje się oprocentowanie odpowiednich kontraktów na rynkach finansowych z oprocentowaniem uzyskanym przez bank i dokonuje się oceny korzyści z transakcji aktywnych i pasywnych. Całkowitą nadwyżkę odsetkową można podzielić na dwie podstawowe części:

- korzyści wynikające z warunków rynkowych,
- korzyści wynikające z transformacji terminów.

Różnica między zrealizowanym na danej transakcji kosztem lub przychodem i możliwym do osiągnięcia oprocentowaniem alternatywnym (dla inwestycji lub refinansowania), dla zbliżonych parametrów transakcji (głównie okresu trwania, a w przypadku transakcji aktywnych również poziomu ryzyka) jest określana jako korzyść wynikająca z warunków rynkowych. Na całkowite korzyści z oprocentowania wpływa również transformacja terminów. Ocenia się, czy bardziej korzystne byłoby dokonywanie transakcji krótkoterminowych czy też transakcji na terminy dłuższe. Na transformacji terminów bank może uzyskiwać korzyści lub ponosić straty²⁸.

W metodzie wyceny transferu, w odróżnieniu od metody odsetek rynkowych, stopy procentowe służące do oceny efektywności transakcji nie pochodzą z rynku, ale są ustalane wewnętrznie przez bank przy czym uwzględniają one poziom stóp procentowych występujących na rynku. Wszystkie transakcje zawierane przez bank przechodzą przez tzw. pulę transferową (wewnętrzny rynek pieniądza), który tworzy departament mający kontakt z rynkiem „zewnętrznym” (np. departament skarbu). Jednostki banku mogą rozliczać się za pomocą salda np. na koniec dnia (tzw. pula netto) i wtedy zakupuują niezbędne środki lub sprzedają nadwyżkę środków. Stosując wycenę za pomocą puli netto z jedną stopą rozliczeniową jednostki pozyskujące środki chcą maksymalizować swój wynik dążą do pozyskiwania jak najwięcej środków na krótki termin, natomiast jednostki, których działalność skoncentrowana jest na lokowaniu środków – do dokonywania operacji długoterminowych. Takie działania prowadzą do powstania problemów z płynnością banku i dlatego też banki zaczęły stosować pule z wieloma stopami rozliczeniowymi uwzględniającymi terminy transakcji. W metodzie tej niestety możliwe jest tylko ustalenie efektywności na poziomie jednostek banku. Natomiast ustalenie wyniku na każdej transakcji jest wykonalne przy wykorzystaniu w rozliczeniach tzw. puli brutto, ponieważ uwzględniane są wtedy salda

²⁸ Zob. szerzej M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 96-102.

z każdej transakcji. Mechanizm ten jest zbieżny z metodą odsetek rynkowych²⁹.

5.4. Rozliczenie kosztów działalności (koszty bezpośrednie, pośrednie i usługi wzajemne)

Ponieważ oddział banku jest uważany za centrum zysku zorientowane na sprzedaż usług – obejmuje on wszystkie usługi świadczone swoim klientom niezależnie od tego, kto je dostarcza. W związku z tym, konieczne jest doliczenie kosztów usług innych jednostek i przychodów za usługi świadczone klientom innych jednostek organizacyjnych banku. Proces ten wymaga poprawnego przypisania kosztów, jak i przychodów³⁰. Do rozliczenia pozostają:

- koszty bezpośrednie,
- koszty ogólnobankowe,
- koszty odsetkowe³¹.

Informacje o kosztach operacyjnych (bezpośrednich) związanych z usługami na ogół nie będą łatwe do wygenerowania wprost z systemu księgowego. Zazwyczaj istnieje konieczność wdrożenia odpowiedniego rachunku kosztów (kluczy podziałowych), który umożliwiłby przypisywanie kosztów do poszczególnych usług. Przypisanie tych kosztów wymaga przyjęcia pewnych założeń i uproszczeń, które mogą doprowadzić do zniekształcenia wyników i skutkować błędnymi informacjami na temat ich rentowności³². Powszechnie uważa się, że rachunek kosztów działań ze względu na ujęcie perspektywy procesów oraz wykorzystywanych zasobów, jest najbliższym odwzorowaniem rzeczywistych kosztów i najlepiej nadaje się do dokonania alokacji kosztów na usługi i klientów.

²⁹ Ibidem, s. 102-104.

³⁰ E. Kulińska-Sadłocha, *Rachunek...*, op. cit., s. 223.

³¹ Rozliczenie kosztów odsetkowych szerzej opisano w punkcie 5.3, a w szczególności stosowanie cen rynkowych na podstawie notowań stawek referencyjnych. Rozliczenie kosztów odsetkowych związane jest z refinansowaniem się oddziałów (tj. koniecznością zakupu środków w centrali) i z odsprzedażą centrali wolnych środków – możliwe stawki rozliczeniowe:

- średnie oprocentowanie aktywów lub pasywów,
- średnie oprocentowanie aktywów i pasywów,
- koszt krańcowy zasobów finansowych,
- stawki rynkowe.

³² M. Marcinkowska, *Analiza rentowności produktów banku (część II)*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza 2001, nr 6, s. 20.

Przy dokonywaniu rozliczenia kosztów bezpośrednich (pozaodsetkowych) konieczne jest rozliczenie:

- 1) kosztów osobowych – koszty te odnoszone są na poszczególne usługi z uwzględnieniem stanowisk bezpośrednio związanych z określoną działalnością, stanowisk kasowo-skarbcowych (osoby pracujące na tych stanowiskach świadczą usługi na rzecz wszystkich obszarów biznesowych) oraz stanowisk nie związanych ze sferą sprzedażową (np. rachunkowość);
- 2) pozostałych kosztów:
 - a) koszty prowizji:
 - przydzielane bezpośrednio (np. koszty operacji z klientami, usługi innych banków, pocztowe, obsługa kart bankowych i ubezpieczeń),
 - przydzielane do działalności ogólnozakładowej (np. opłaty bankowe),
 - b) koszty rzeczowe:
 - przydzielane bezpośrednio (np. formularze i druki, zużycie materiałów, usługi pocztowe, reklamy, informatyczne, opłaty SWIFT, nagrody, karty płatnicze),
 - przydzielane strukturą zatrudnienia (za pomocą tego klucza mogą być rozliczane zużycie materiałów i energii, remonty pozostałych ruchomości, podróże służbowe, usługi niematerialne – istnieje trudność w odniesieniu tych kosztów na poszczególne usługi),
 - przydzielane strukturą powierzchni (np. zużycie materiałów i energii, usługi komunalne, remonty, usługi lokalowe, usługi materialne),
 - przydzielane strukturą terminali/komputerów (np. koszty zabezpieczenia systemów teleinformatycznych, zużycie materiałów eksploatacyjnych, usługi informatyczne, naprawy sprzętu komputerowego),
 - przydzielane do działalności ogólnobankowej (koszty transportu, koszty reklamy i reprezentacji, opłaty telekomunikacyjne, podróże służbowe, zużycie pozostałych materiałów).
 - c) podatków i opłat (mogą być rozliczane strukturą zatrudnienia, powierzchni, bezpośrednio, przydzielane do działalności ogólnej),
 - d) amortyzacji (może być rozliczana strukturą zatrudnienia, po-

- wierzchni, bezpośrednio, przydzielana do działalności ogólnej),
- e) kosztów ubocznych.

Koszty ogólnobankowe związane są z zarządzaniem bankiem. Największy problem jest z rozliczeniem kosztów zarządzania i kontroli. Właściwe rozliczenie kosztów centrali na oddziały banku decyduje o trafności decyzji podejmowanych na podstawie rachunku kosztów. Bardzo ważne jest dobranie odpowiednich metod alokacji kosztów i przychodów na poszczególne jednostki. Wykorzystuje się do tego celu klucze podziałowe i koszty działań (metoda ABC). Dla uproszczenia można pogrupować koszty, które można podzielić zgodnie z liczbą przeprowadzanych transakcji. Możliwe klucze podziałowe to³³:

- liczba zatrudnionych,
- zajmowane powierzchnie,
- średnia ilość operacji,
- liczba terminali,
- koszty pośrednie oddziału.

Są to koszty o charakterze pośrednim. Przy dokonywaniu analiz rentowności usług problematyczna jest kwestia przypisania kosztów działania banku na poszczególne usługi. W takim przypadku należy bezwzględnie przypisać wszystkie koszty bezpośrednio związane z usługą (np. koszty wynagrodzeń, koszty materiałów biurowych, utrzymania placówki, itd.). W ich rozliczeniu ścierają się dwa poglądy:

- na usługi powinny być alokowane wszystkie koszty tak, aby kalkulując łączne przychody i koszty wszystkich produktów otrzymać w efekcie ogólną rentowność całego banku,
- do usług przypisywać wyłącznie te koszty pośrednie, które mają z nim jakikolwiek związek.

Drugie podejście opiera się na tezie, iż odpowiedzialność za usługi (będąca jednocześnie odpowiedzialnością za ich rentowność) musi być związana ze sprawowaniem kontroli nad kosztami usługi. Bardzo wysokie koszty, niezwiązane z usługami, mogą spowodować, że usługi rentowne zostałyby ocenione niewłaściwie, a na podstawie takich kalkulacji można by podjąć błędne decyzje rynkowe. Ta kluczowa kwestia powoduje, że na potrzeby oceny rentowności usług warto dojść jedynie do po-

³³ E. Kulińska-Sadłocha, *Rachunek...*, op. cit., s. 226.

ziomu marży na usłudze alokując jedynie koszty bezpośrednie oraz uzasadnioną część kosztów pośrednich. W ten sposób nie uzyskamy informacji o rentowności netto pojedynczych usług, ale będziemy znali marżę brutto usługi i grup usług mając świadomość, że wyniki uwzględniają wszystkie elementy przychodów i kosztów związanych z tymi usługami³⁴.

Podsumowanie

Rozszerzenie zakresu działalności banków spowodowało wzrost ich złożoności organizacyjnej oraz wzrost znaczenia informacji ekonomicznej tworzonej na potrzeby zarządzania. Aby tworzona informacja ekonomiczna w banku przedstawiała wysoką jakość i wartość, musi przede wszystkim odzwierciedlać procesy zachodzące wewnątrz banku. Dla spełnienia tych kryteriów dużego znaczenia nabiera funkcjonujący w banku system cen transferowych, ponieważ ma on decydujący wpływ na wyniki analiz i raportów służących do oceny efektywności jednostek organizacyjnych (ośrodków odpowiedzialności) banku. Mierniki oceny samodzielnych jednostek przedsiębiorstwa i związany z tym pomiar wielkości ekonomicznych oraz określenie i utrzymywanie systemu cen wewnętrznych są wymieniane jako dwa główne zadania rachunkowości zarządczej, wykonywane w ścisłej więzi z ogólnym systemem rachunkowości przedsiębiorstwa.

Ustalając efektywność poszczególnych jednostek banku, jako centrów zysku, bank może zdobywać równocześnie informacje na temat efektywności oferowanych usług, klientów czy też obszarów działania. Do dokonania rozliczenia centrum zysku z podejmowanych działań oraz sterowania kosztami i wynikiem przez kierownictwo, konieczna jest właściwa podmiotowa i technologiczna strukturalizacja kosztów według miejsc ich powstawania. Dlatego też bardzo ważny jest odpowiednio rozwinięty i prawidłowy system cen wewnętrznych. Brak odpowiedniego systemu cen wewnętrznych w banku może powodować, że błędne pomiary efektywności przełożą się na błędne decyzje np. ustalające cele strategiczne, rozwijające lub ograniczające oferty poszczególnych usług, obszarów biznesowych. Najbardziej typowe rozrachunki w bankach dotyczą rozliczeń działalności szeroko rozumianych wydziałów wspierających sprzedaż, tzw. usług wzajemnych świadczonych na rzecz klientów,

³⁴ M. Marcinkowska, *Analiza... (część II)*, op. cit., s. 20.

ceny wewnętrznej pieniądza oraz kosztów pośrednich i ogólnobankowych.

Można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje wewnętrznych cen transferowych: ceny rynkowe, ceny negocjowane, ceny oparte na kosztach oraz ceny gwarantujące określoną stopę zwrotu. Wśród cen rynkowych najistotniejsze znaczenie odgrywa cena transferowa pieniądza wykorzystywana do ustalenia wyniku odsetkowego na aktywach oraz pasywach oddziału banku. Do tego typu rozliczeń wykorzystuje się cenę rynkową pieniądza, której podstawą jest najczęściej oprocentowanie depozytów na rynku międzybankowym. Uzasadnieniem do stosowania cen rynkowych jest istnienie „dobrego rynku” pieniądza. Ogólnie ceny rynkowe uważa się za właściwe i prowadzące do prawidłowej alokacji środków gospodarczych oraz do prawidłowej oceny samodzielnych jednostek. Ceny negocjowane, z kolei, uznaje się za najlepsze do pełnego rozliczenia i ustalenia wyniku z prowizji i opłat na usługach świadczonych na rzecz klientów przez różne jednostki banku, z uwagi na złożoność rozrachunku. Ceny oparte na kosztach powszechnie wykorzystywane są do rozliczenia kosztów bezpośrednich oraz pośrednich (także o charakterze ogólnozakładowym), rozliczane za pomocą różnych kluczy podziałowych. Warto tu wspomnieć o rachunku kosztów działań (metoda ABC), który zapewnia precyzyjną ewidencję kosztów w podziale na poszczególne miejsca ich powstawania oraz poprawność dokonywanych rozliczeń. Z kolei ceny wewnętrzne gwarantujące określoną stopę zwrotu, a właściwie mechanizm ich ustalania można wykorzystać natomiast przy konstrukcji mierników oceny działalności poszczególnych oddziałów banku. Należy pamiętać, że istotne jest w tej metodzie rozliczenie wyniku z uwzględnieniem niezbędnych kapitałów oraz majątku trwałego niezbędnego do funkcjonowania danego oddziału.

The significance of transfer prices in effectiveness of profit departments in banks

Summary

The most typical analyses showing performance of profit centres in a bank are connected with the need of recalculating: sales supporting departments, direct and indirect costs, internal value of money and services provided by different bank entities (units) for the same clients. There are four main groups of internal transfer prices: market prices, ne-

gotiating prices, prices based on costs and prices which guarantee assumed return rate.

Among market prices the most important is the internal price of money used to calculate interest result based on assets and liabilities. The popularity connected with the market price of money is so significant due to the existence of a good market of it, which provides controllers information about the prices of different currencies depending on the period of deposits. Market prices are thought to be appropriate for the effective allocation of economic goods and also for the calculation of bank units' performance.

Negotiating prices could be used to calculate commission results of bank entities in the case when customers use services provided by different units. Costs prices are commonly used to account for working costs of bank entities and also costs made by one entity may be split in a few another ones. This method is used to recalculating direct and indirect costs as well (ABC method is very popular). Prices which guarantee assumed return rate take advantage in creating performance figures of bank entities. It is important in using those prices to include in calculations capital and assets necessary to secure the activity of a bank entity.

Transfer prices system has a big influence on the quality of analyses results and the output reports showing an effectiveness of organisational bank units. Proper transfer prices system and figures of effectiveness of self-working entities are considered as a two aims of management accountancy. In addition, while calculating the performance of self-working bank units (profit centres) one can obtain information on the effectiveness of clients, banking services and business markets.

Bibliografia

Błoch H. [2003], *Zasady tworzenia centrów odpowiedzialności i regulacji ich działań przez zarząd przedsiębiorstwa*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 9.

Dobija M. [2002], *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dzida T. [2001], *Ocena efektywności odsetkowych produktów bankowych*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 9.

Iwanicz-Drozdowska M. [1999], *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.

Iwanicz-Drozdowska M. [2005], *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa.

- Kowalewska B. [2002], *Ceny transferowe w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. nauk. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 947, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotula M. [2004], *Ceny transferowe i motywacje ich stosowania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 1.
- Kulińska-Sadłocha E. [2004], *Rachunek kosztów w oddziale banku*, w: *Funkcjonowanie współczesnego banku*, red. nauk. A. Janc, A. Krymarys-Balcerzak, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Lisowski M. [2002], *Systemy controllingowe banków*, w: *Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji*, red. nauk. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 948, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Marcinkowska M. [2001], *Analiza rentowności produktów banku*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 5.
- Marcinkowska M. [2001], *Analiza rentowności produktów banku (część II)*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 6.
- Nowosielski S. [2002], *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sierpińska M., Niedbała B. [2003], *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centralna odpowiedzialność w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa.
- Sojak S. [2001], *Rozrachunek wewnętrzny – wycena transferów i pomiar oceny działalności w praktyce*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 4.
- Sojak S. [2001], *Ustalanie cen transferowych umownych i dualnych*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 2.
- Sojak S. [2000], *Ustalenie optymalnej ceny transferowej dla centrum kosztów*, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza*, nr 6.