

Alokacja kosztów na inwestycje w linie biznesowe jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Wstęp

Tradycyjny system rozliczania kosztów sprawdzał się w czasach, gdy działalność gospodarcza przedsiębiorstw nie była skomplikowana, a zmienność otoczenia niewielka. Przez to zarząd spółki nie potrzebował aż tak dokładnych informacji dotyczących rentowności swoich produktów, linii biznesowych czy też poziomu kosztów. Wraz z dynamiczną zmianą otoczenia przedsiębiorstwa poprzez otwieranie się granic, globalizację oraz znikanie barier handlowych, stara metoda przestała spełniać swoje zadania.

Wówczas pojawiła się koncepcja alokacji kosztów na produkty „ABC¹”, usługi lub, w ujęciu globalnym, na linie biznesowe. Metoda ta była odpowiedzią dla kadry zarządzającej na dane, w oparciu o które można było podejmować strategiczne decyzje dotyczące kierunku i rozwoju przedsiębiorstwa. Kalkulacja „ABC” służy do przeprowadzania analiz kosztów w przekroju produktów, klientów, kanałów dystrybucji, segmentów rynku, a także dokładnego rozliczania kosztów usług wzajemnych między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi.

W literaturze [Leszczyński 2000, s. 12], jak i w otaczającym nas świecie możemy napotkać na różne publikacje, pokazujące sposoby oraz metody kalkulacji kosztów na produkty lub na linie biznesowe. Wszystkie te metody mają jeden bardzo ważny cel, a mianowicie muszą wspierać w sposób biznesowy kadrę zarządzającą. W tym celu specjaliści oraz finansiści opracowują mniej lub bardziej skomplikowane rozwiązania, służące do alokacji kosztów. W związku z tym, że informacje płynące z tych wyliczeń mogą nieść ze sobą daleko idące konsekwencje, muszą być one najwyższej jakości.

Proces wprowadzenia pełnej metody „ABC” jest procesem bardzo skomplikowanym, długotrwałym i wymagającym opisanie ok. 80% wszystkich proce-

¹ABC (Activity – Based – Costing) – metoda alokacji kosztów na produkty.

sów (produktów) w przedsiębiorstwie. Tylko taki poziom opisanych procesów zagwarantuje wystarczającą ilość i jakość informacji dla kadry zarządzającej. Rachunek kosztów działań „ABC” rozdziela cały „worek kosztowy”, przez nośniki oraz klucze alokacyjne na produkty, te zaś odpowiednio przyporządkowane do linii biznesowych dadzą nam odpowiedź na pytanie, jak bardzo rentowne są linie biznesowe. W niniejszym artykule skupimy się na alokacji kosztów (czyli naszego „worka kosztowego”) bezpośrednio na linie biznesowe, z pominięciem alokacji kosztów na produkty w przedsiębiorstwie świadczącym usługi finansowe, takie jak:

- detal (linia biznesowa skupiająca w sobie drobnych klientów, jednostki);
- średnie i małe firmy;
- duże firmy korporacyjne;
- inni (pozostałe obszary).

Rozwiązanie to jest stanem przejściowym, do czasu opisanego zdecydowanej większości procesów (produktów) w przedsiębiorstwie. Informacje, które w ten sposób uzyskujemy mogą być wykorzystywane przez zarząd do podejmowania decyzji biznesowych na poziomie danej linii biznesowej. Równocześnie rozpoczęty proces opisywania produktów będzie dodatkowo wspomagał podejmowanie decyzji odnośnie kierunków i strategii dla danej linii biznesowej, np. przy ustalaniu ceny produktu należącego do linii detal.

Chcąc podkreślić biznesową ważność spójności zasad podziału kosztów w różnych przedsiębiorstwach, organizacja CEBS² przygotowała dla Komisji Europejskiej szereg rekomendacji ujednociających te zasady. I tak np. punkt 14. w załączniku V do zmian w CRD³ stanowi: „W celu identyfikacji, pomiaru, zarządzania ryzykiem utraty płynności w różnych horyzontach czasowych i monitorowania takiego ryzyka, w tym w ciągu dnia, powinny istnieć solidne strategie, zasady, procesy i systemy, dzięki którym instytucje kredytowe będą mogły utrzymać odpowiedni poziom buforów płynności. Te strategie, zasady, procesy i systemy są dostosowywane do rodzaju działalności, walut i podmiotów, a także uwzględniają odpowiednie mechanizmy alokacji kosztów, kosztów płynności, korzyści i ryzyka.”

W świetle tych zaleceń CEBS postanowił wydać wytyczne dotyczące alokacji kosztów w przedsiębiorstwach:

- Wytyczna nr 1 – Mechanizm alokacji kosztów i korzyści płynności stanowi ważny element zasad zarządzania płynnością. W związku z tym mechanizm powinien być zgodny z zasadami zarządzania i tolerancją ryzyka.

²CEBS – Committee of European Banking Supervisors.

³Dyrektywa 2009/111/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 września 2009 r.

- Wytyczna nr 2 – Mechanizm alokacji kosztów powinien mieć odpowiednią, wspierającą go, strukturę zarządzania.
- Wytyczna nr 3 – Wyniki stosowania mechanizmu alokacji należy aktywnie i odpowiednio wykorzystywać, w zależności od profilu biznesowego instytucji.

Komisja Europejska zobowiązała również członków do przyjęcia wytycznych do krajowego porządku prawnego oraz do monitorowania postępu realizacji tego wdrożenia.

Wytyczne postawione przez Komisję Europejską pozwalają stwierdzić jak ważny jest to proces i jaką niesie ze sobą odpowiedzialność. Jak każdy proces, tak i ten ma swoje słabe strony. Jest ich oczywiście znacznie mniej niż korzyści, jednak nie wolno zapominać o podstawowych założeniach, takich jak:

- 1) jakość danych jakimi przedsiębiorstwo dysponuje,
- 2) przejrzysty proces uzgadniania kluczy,
- 3) ujednoczone zasady rozliczania kosztów.

Każdy z wyżej wymienionych punktów ma kluczowe znaczenie dla poprawności kalkulacji oraz decyzji, jakie mogłyby być podejmowane przez zarząd na ich podstawie.

Kolejnym ważnym punktem w podejściu do metody alokacji kosztów na linie biznesowe w przedsiębiorstwie jest jej charakter i specyfikacja. Możemy rozróżnić trzy podstawowe typy przedsiębiorstw:

- 1) przedsiębiorstwa produkcyjne,
- 2) przedsiębiorstwa usługowe,
- 3) banki jako instytucje finansowe.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych, gdzie udział kosztów osobowych do kosztów produkcyjnych jest stosunkowo niewielki, czyli koszt finalny produktu składa się w większości z kosztów materiałów, procesu produkcyjnego (maszyny) i transportu (logistyki), metoda podziału kosztów na linie biznesowe będzie skupiać się głównie na tych trzech obszarach, ponieważ są one kosztochłonne i najbardziej wpływają na rentowność danego obszaru.

W przedsiębiorstwach usługowych, bądź to w bankach gdzie finalnym produktem jest usługa, np.: sprzątnięcie miasta lub udzielenie kredytu hipotecznego, główny obszar na którym należy się skoncentrować stanowią koszty osobowe (są to głównie wynagrodzenia specjalistów) oraz koszty informatyczne (licencje oraz systemy IT wspomagające powstawanie produktów finansowych).

Prezentacja modelu do alokacji kosztów na linie biznesowe

Bardzo ważnym elementem przy opracowywaniu metody alokacji kosztów na linie biznesowe w danym przedsiębiorstwie jest jasne i klarowne przygotowanie i uporządkowanie danych jakimi dysponujemy, np.:

- ujednoczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz podział departamentów pomiędzy Front Office⁴, Back Office⁵ i Overhead⁶;
- ujednoczenie zasad dekretacji kosztów na MPK⁷ (Departamenty/Miejsca Powstawania Kosztów), wprowadzenie dodatkowej analityki do dekretowanych kosztów na MPK, np. niektóre wydatki marketingowe mogą zostać przypisane bezpośrednio do danej linii biznesowej;
- przygotowanie odpowiednich narzędzi informatycznych, łatwość i przejrzystość mechanizmów alokujących koszty;
- przygotowanie odpowiednich źródeł pozyskiwania danych, takich jak hurtownia danych;
- przygotowanie i uzgodnienie z dyrektorami kluczy alokacyjnych, za pomocą których będą rozdzielane koszty;
- odpowiednia komunikacja wewnątrzorganizacyjna, pomaga uniknąć niepotrzebnych sporów odnośnie zasad, metodologii podziału kosztów;
- ujednoczenie zasad alokacji kosztów na linie biznesowe z pozostałymi członkami grupy kapitałowej.

Alokacja kosztów w uproszczony sposób, bezpośrednio na linie biznesowe, z pominięciem etapu produktów, może być stosowana w okresie przejściowym, do czasu opisanego min. 80% procesów (produktów) w danym przedsiębiorstwie. Model powinien obejmować podział kosztów bieżących, jak i budżetu na dany rok. Tylko takie podejście pozwoli kontrolować zakładany poziom rentowności linii biznesowej oraz założenia do planu finansowego. Narzędziem do podziału kosztów może być model zbudowany w Excelu, który powinien składać się z min. 4 segmentów.

„Segment I” – miejsce pozyskiwania i gromadzenia danych. Jest to formatka w Excelu, powiązana z hurtownią danych, która zawiera szereg analitycznych informacji potrzebnych do odpowiedniego przyporządkowania faktur lub wydatków do linii biznesowych. Dane, jakie się tam znajdują powinny zawierać przede wszystkim datę faktury, numer faktury, numer konta, kwotę, opis wydatku, ro-

⁴Front Office – obszar bezpośrednio powiązany ze sprzedażą, np. oddział banku.

⁵Back Office – obszar wsparcia sprzedaży.

⁶Overhead – obszar pozostałych departamentów w banku.

⁷MPK – miejsce powstawania kosztów.

Tabela 1

Dane kosztowe używane w modelu do alokacji kosztów na linie biznesowe

Data księgowania	Nr konta	Kwota	Nr faktury	MPK	Obszar	Opis wydatku
2011 styczeń	751-105	1 000	FRA 002	ADBE	Administracja	Artykuły BHP
2011 styczeń	751-101	2 000	FRA 003	HRES	Kadry	Świadczenia pracownicze
2011 styczeń	751-310	4 000	FRA 004	MARK	Marketing	Kreacja
2011 luty	751-310	5 000	FRA 005	MARK	Marketing	Kreacja
2011 marzec	751-132	6 000	FRA 006	ITEC	IT	Wydatki informatyczne
2011 marzec	751-132	7 000	FRA 007	RACH	Księgowość	Wydatki informatyczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku DNB NORD Polska SA.

dziej (czy są to koszty administracyjne, czy osobowe), obszar (czy są to koszty marketingu, IT, HR, itp.). Można również skorzystać z rozbudowanej analityki dodawanej w trakcie księgowania do faktur.

„Segment II” – klucze alokacyjne używane do podziału kosztów księgowanych na MPK-ach na linie biznesowe. Rodzaje oraz ilość kluczy może być bardzo duża i zależy przede wszystkim od ustaleń z dyrektorami danych obszarów biznesowych, od stopnia dokładności uzyskiwanego wyniku oraz od możliwości danej organizacji do ustalenia i wyliczenia kluczy alokacyjnych. Klucze można podzielić na trzy grupy (tab. 2):

1. Klucze bezpośrednie, czyli klucze, które w 100% przyporządkowują dany wydatek do określonej linii biznesowej, np. koszty reklamy telewizyjnej odnośnie kredytów hipotecznych można w całości przypisać linii Detal.
2. Klucze pośrednie, czyli klucze przypisujące koszty według ustalonego klucza procentowego pomiędzy linie biznesowe. W przedsiębiorstwach, takich jak instytucje finansowe, głównym kluczem alokacyjnym będzie liczba pracowników przypisanych do różnych linii biznesowych. Utworzenie takiego klucza można zrobić, dzieląc czas pracy pracownika pomiędzy linie biznesowe.
3. Klucze hybrydowe, czyli klucze używane do alokacji kosztów, których nie da się w prosty sposób przypisać do linii biznesowych. Klucze te składają się z kilku innych kluczy ważonych odpowiednią wagą w stosunku do całości.

„Segment III” – formatka kalkulacyjna używana do strony technicznej modelu. Służy do finalnej alokacji zgromadzonych informacji w bazie danych poprzez klucze alokacyjne na dane linie biznesowe. Służy również do odpowiedzi na szereg pytań w odniesieniu do uzyskanych wyników. Bardzo ważne jest, żeby

Tabela 2

Rodzaje kluczy stosowanych do alokacji kosztów na linie biznesowe

Obszary	MPK	Detal [%]	Średnie i małe firmy [%]	Duże firmy korporacyjne [%]	Inni [%]	Klucze alokacyjne
Front Office	AAA	60	40	0	0	Klucz osobowy
Front Office	BBB	0	0	100	0	Klucz bezpośredni
Front Office	DDD	67	28	5	0	Klucz przychodowy
Front Office	EEE	56	35	9	0	Klucz marketingowy
Back Office	FFF	20	50	20	10	Klucz IT
Overhead	HHH	53	38	9	0	Klucz hybrydowy
Overhead	KKK	32	47	21	0	Klucz windykacyjny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku DNB NORD Polska SA.

obejmowała ona nie tylko część bieżących wydatków, ale również plan biznesowy na dany rok. Wyliczenia powinny być w układzie miesięcznym oraz kumulatywnym. Ważne jest również, żeby dokonać wewnętrznego podziału w ramach danego obszaru na podobszary rozdzielające koszty na koszty administracyjne i osobowe. Ułatwi to na etapie analizy znalezienie przyczyny powstałego wyniku na linii biznesowej. Dane zawarte w tabeli 3 przedstawiają przykładową formatkę kalkulacyjną do alokacji kosztów na linie biznesowe.

„Segment IV” – formatka prezentacyjna (tab. 4), używana do prezentacji i interpretacji wyników alokacji kosztów na linie biznesowe. Przedstawia infor-

Tabela 3

Formatka do kalkulacji i alokacji kosztów na linie biznesowe

Obszary	MPK	Detal	Średnie i małe firmy	Duże firmy korporacyjne	Inni	Suma [pln]	Klucze alokacyjne
Front Office	AAA	100	200	876	2	1178	Klucz osobowy
Front Office	BBB	200	50	435	3	688	Klucz bezpośredni
Front Office	EEE	500	543	423	0	1466	Klucz marketingowy
Back Office	FFF	600	23	53	5	681	Klucz IT
Overhead	HHH	800	86	565	66	1517	Klucz hybrydowy
Overhead	KKK	900	678	35	0	1613	Klucz windykacyjny
Suma		3100	1580	2387	76	7143	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku DNB NORD Polska SA.

Tabela 4
Wyniki alokacji kosztów na linie biznesowe

Obszary	Wykonanie [tys. pln]	CIR*	Budżet [tys. pln]	CIR
Detal				
Przychody	15 000		15 500	
Front Office	9 000	60%	9 200	59%
Back Office	3 000	20%	2 769	18%
Overhead	2 500	17%	2 100	14%
Suma	14 500	97%	14 069	91%
Zysk Operacyjny	500		1 431	
Średnie i małe firmy				
Przychody	11 000		10 000	
Front Office	6 500	59%	5 786	58%
Back Office	2 432	22%	1 956	20%
Overhead	3 911	36%	2 435	24%
Suma	12 843	117%	10 177	102%
Zysk Operacyjny	-1 843		-177	
Duże firmy korporacyjne				
Przychody	21 000		18 900	
Front Office	12 000	57%	11 233	59%
Back Office	3 456	16%	4 290	23%
Overhead	4 673	22%	2 509	13%
Suma	20 129	96%	18 032	95%
Zysk Operacyjny	871		868	
Inni				
Przychody	2 123		1 500	
Front Office	543	26%	600	40%
Back Office	24	1%	21	1%
Overhead	211	10%	134	9%
Suma	778	37%	755	50%
Zysk Operacyjny	1 345		745	
Suma Przychodów	49 123		45 900	
Front Office	28 043	57%	26 819	58%
Back Office	8 912	18%	9 036	20%
Overhead	11 295	23%	7 178	16%
Suma Kosztów	48 250	98%	43 033	94%
Zysk Operacyjny	873		2 867	

*CIR (Cost Income Ratio) – wskaźnik pokazujący udział kosztów w przychodach

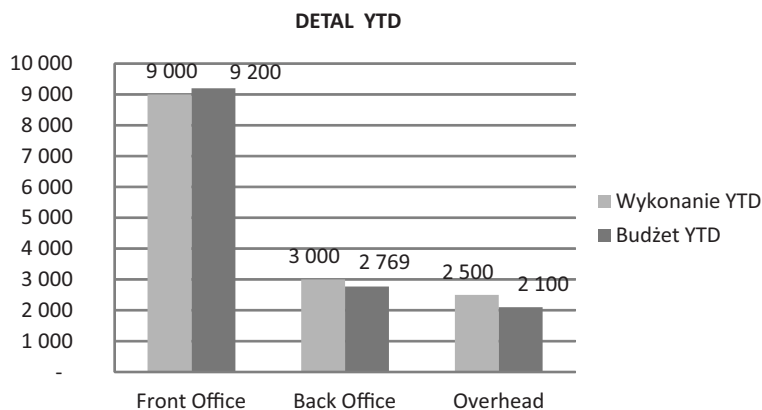
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Banku DNB NORD Polska SA.

macje wykorzystywane przez zarząd do podejmowania kierunku rozwoju poszczególnych obszarów. Pokazuje również rentowność linii biznesowych oraz poziomy kosztów Front Office, Back Office oraz Overhead, które są pokrywane przez stronę przychodową. Czasami mamy do czynienia z sytuacją, w której przychody z danego produktu pokrywają tylko część przypisanych kosztów, np. pokrywają tylko koszty Front Office i część kosztów Back Office. W takim przypadku decyzja o dalszej produkcji zależy od strategii danej linii biznesowej. Ważne jest, że kadra zarządzająca ma pełny obraz sytuacji i może podejmować szereg decyzji naprawczych.

Na podstawie zaprezentowanych danych (tab. 4) przedsiębiorstwo może przeprowadzić analizę problemów na trzech poziomach zaalokowanych kosztów do linii biznesowych oraz zaproponować biznesowe rozwiązania problemów:

Detal. W linii biznesowej detalu (rys. 1) skoncentrujemy się na obszarze Back Office. Możemy zauważyć, że wykonanie kosztów jest wyższe niż zakładał to budżet. Często przekroczenia te wynikają z dostosowania, w ciągu roku budżetowego, systemów informatycznych (koszty IT) do nowych wymogów, rekomendacji ze strony KNF⁸. Może się również zdarzyć, że w związku z promocjami nowych produktów kredytowych należy dokupić nowe aplikacje (licencje) IT, żeby przedstawiciele w oddziałach banku mogli sprawnie przedstawiać dany produkt.

Średnie i małe firmy. W linii biznesowej średnich przedsiębiorstw (rys. 2) skoncentrujemy się na obszarze Front Office. Możemy zauważyć, że wykonanie



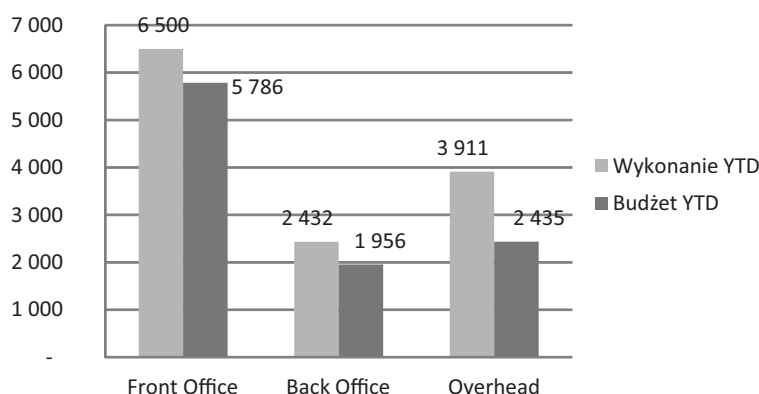
Rysunek 1

Wykonanie kosztów względem budżetu w podziale na obszary w linii biznesowej detalu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.

⁸KNF – Komisja Nadzoru Finansowego.

kosztów jest wyższe niż zakładał to budżet. Często przekroczenia te są spowodowane wypłatą wyższych wynagrodzeń dla przedstawicieli handlowych za pracę w nadgodzinach lub w związku z dodatkowym zatrudnieniem pracowników do sprzedaży nowych produktów kredytowych. Innym czynnikiem determinującym wyższe koszty mogą być koszty funkcjonowania oddziałów, np.: opłaty za energię elektryczną, podnajem powierzchni (uzależniony od kursu walut).

ŚREDNE I MAŁE FIRMY



Rysunek 2

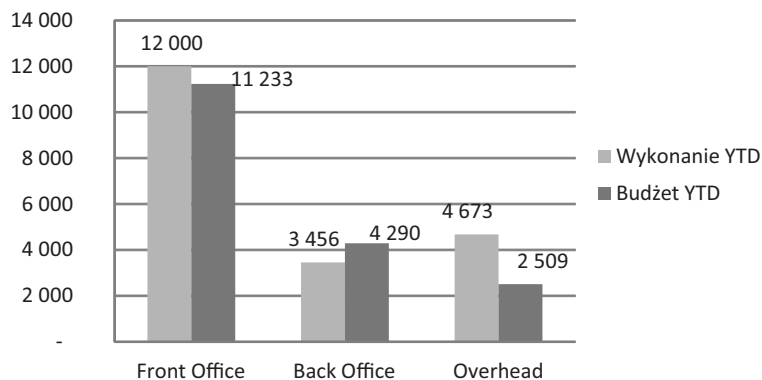
Wykonanie kosztów względem budżetu w podziale na obszary w linii biznesowej średnich i małych firm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.

Duże firmy korporacyjne. W linii biznesowej dużych przedsiębiorstw (rys. 3) skoncentrujemy się na obszarze Overhead. W tym zakresie mieszczą się takie obszary jak: departament rachunkowości, controllingu i zarządu. Głównym czynnikiem wpływającym na poziom kosztów tych departamentów są wynagrodzenia pracowników. Ważne jest zatem optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów. W obszarze tym występują również koszty, których nie można w sposób czytelny przyporządkować. Ważne jest, żeby obszar ten był jak najmniejszy w stosunku do całości alokowanych kosztów z racji małego stopnia przewidywalności oraz sterowności. Mogą to być np. kary za przegrane sprawy sądowe, albo zakładane rezerwy na przyszłe działania rozwojowe.

Inni. W tej linii biznesowej (rys. 4) zlokalizowane są głównie przychody oraz koszty z obszarów, których udział w całym zysku operacyjnym jest bardzo mały. Mogą to być np. koszty spółek zależnych od banku (biura maklerskie). Z racji niewielkiego ich udziału w całościowym zysku operacyjnym należy koncentrować się głównie na tym, żeby te gałęzie biznesu były rentowne lub pokrywały przynajmniej dwa pierwsze poziomy alokacji kosztów.

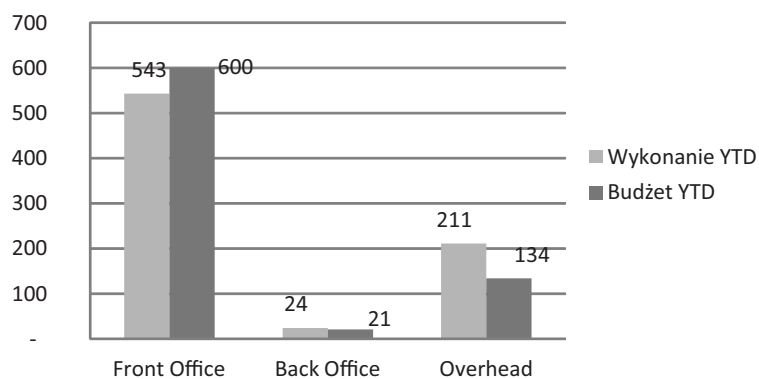
DUŻE FIRMY KORPORACYJNE

**Rysunek 3**

Wykonanie kosztów względem budżetu w podziale na obszary w linii biznesowej dużych firm korporacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.

INNI

**Rysunek 4**

Wykonanie kosztów względem budżetu w podziale na obszary w linii biznesowej „inni”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 4.

Podsumowanie, wnioski i rekomendacje

Każde przedsiębiorstwo stara się optymalizować koszty oraz wypracować jak największy zysk. W dążeniu do tego istnieje granica redukcji kosztów do poziomu, poniżej którego nie jesteśmy w stanie zejść, ponieważ wiązałoby się to z powolnym wyprzedawaniem przedsiębiorstwa a w konsekwencji do jego

zamknięcia (zwalnianie pracowników, sprzedaż majątku). W odniesieniu do takiej sytuacji szeroko rozumiany świat finansów zaczął szukać innych rozwiązań i skoncentrował się na zarządzaniu przedsiębiorstwem (wypracowaniem optymalnego zysku) poprzez zarządzanie procesowe, alokacje kosztów na produkty oraz na linie biznesowe. Każde z tych narzędzi służy do optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem i finalnie do osiągnięcia planowanego zysku przy zachowaniu minimalnego poziomu kosztów (zasobów) służących do jego wypracowania.

Kadra zarządzająca powinna dysponować odpowiednimi danymi pochodzącymi z tych narzędzi. Tylko na ich podstawie jest w stanie podejmować decyzje szybko i z jak najlepszymi rezultatami. Może np. decydować czy przy wprowadzeniu nowego produktu potrzebuje zatrudnić nowych pracowników, czy też podoła zakładanym celom przy obecnym stanie zatrudnienia. Model do alokacji kosztów na linie biznesowe pozwoli stwierdzić w jakim stopniu zmieni się zysk operacyjny w wyniku różnych działań oraz jaki poziom osiągnie wskaźnik CIR, który powinien oscylować w przedziale od 60 do 70%.

Kolejnym krokiem po wdrożeniu modelu alokującego bezpośrednio koszty na linie biznesowe powinien być proces opisywania najważniejszych procesów (produktów) w danym przedsiębiorstwie. Podejście to jeszcze bardziej sprecyzuje przypisanie kosztów do linii biznesowych.

Literatura

- COKINGS G. 1996: *Activity based costing management. Making it works. A manager's guide to implementation and sustaining an effect ABC system*. IRWIN.
- Dyrektywa 2009/111/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej z dnia 16 września 2009 r.
- KAPLAN R.S., COOPER R. 2002: *Zarządzanie kosztami i efektywnością*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- LASOTA S. 2001: *Rachunek kosztów działań ABC*. [w:] Konferencja Kapitał 2001, http://www.columbcontrolling.com/columb-controlling/controlling_w_teorii/artykuly/artykul15.htm.
- LESZCZYŃSKI Z. 2000: *Projektowanie systemu informacyjnego rachunku kosztów działań „ABC” (Activity – Based – Costing)*, http://www.columb-controlling.com/columbcontrolling/controlling_w_teorii/artykuly/artykul22_2.htm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości [Dz.U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694].

Investments in the business lines as a tool of supported decision making in the enterprise

Abstract

The article presents the legal and business recommendations concerning the allocation of costs to the business lines in the environment of a company providing financial services to the market. It presents the advantages of this method, which provides valuable business information to the board members.

The process of achieving so called full “ABC” method is very complicated, and requires longer time. The “ABC” method complies approximately 80% of all processes (products) in the company.

Until then, we can use a simplified method presented in the article, and basing on that, we can make conclusions and decisions aiming at the smooth development of the company.

The presented model may be a good basis for further evolution and development of the concept of investments in the business lines.