

Outsourcing rachunkowości

styczeń 2011 r.

PLUS



Spis treści

2. Intensywny wzrost rynku outsourcingu
5. Dla kogo outsourcing rachunkowości?
9. Rachunkowość w firmie oraz prawne regulacje outsourcingu rachunkowości
12. Pogotowie księgowe
16. Outsourcing jako proces efektywny
21. Case study. Unilever Europe
22. Nowinki techniczne w outsourcingu rachunkowości
26. Stwórz lepszy model swojej firmy
30. Perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce



Szanowni Państwo,

ostatnie lata działalności firm postawiły kolejne wyzwania zarówno przed menedżerami operacyjnymi, jak i dyrektorami finansowymi (CFO). Brak przewidywalności otoczenia, zmiany cen, załamanie sektora bankowego oraz trudności w pozyskaniu zamówień to nowe okoliczności w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Weryfikują one przede wszystkim organizację firm pod względem zdolności do finansowania planów, inwestycji, bieżących zakupów i sprzedaży (tzw. finanse).

Bieżący okres, choć niezwykle trudny, jest niepowtarzalną szansą dla tych, którzy chcą poddać transformacji swoje firmy w kierunku tzw. organizacji zorientowanych finansowo. Osiągają one lepsze wyniki oraz zwiększają możliwości rozwoju, zgodnie z aspiracjami właścicieli i kadry zarządzającej.

Organizacje zorientowane finansowo stosują rozwiązania, które przynoszą przedsiębiorstwu korzyści. Opierając się na wnioskach z badań prowadzonych przez IBM Corporation wśród 1900 dyrektorów finansowych, proponujemy Państwu jedno z takich rozwiązań – OUTSOURCING.

Przekazanie zewnętrznemu dostawcy części zadań stworzy przestrzeń w dotychczasowych obowiązkach dyrektorów finansowych. W ten sposób uwolnioną energię CFO, zgodnie z oczekiwaniami menedżerów operacyjnych, można skierować na wspomniane wyżej finanse. Badania dowodzą, że dyrektorzy finansowi są gotowi do większej aktywności w obszarze finansów, chcą także podjąć się nowej roli – doradcy biznesowego – pod warunkiem, że już nie będą musieli się zajmować księgowaniem pojedynczych transakcji.

Motto naszych działań stanowią Efektywność i Bezpieczeństwo. Prezentowane wartości mogą być dla przedsiębiorstw źródłem wyjątkowej przewagi konkurencyjnej. Konsekwentne doskonalenie organizacji prowadzi firmy do wzrostu wyników. Przykład Unilever Europe przekonuje

do tego, aby wnikliwie przyjrzeć się propozycji outsourcingu.

Zaskakujące są wyniki badań firmy IBM, według których aż 39% respondentów w dalszym ciągu ręcznie opracowuje najważniejsze raporty. Wiąże się z tym ryzyko, np. błędu, braku ciągłości danych, wydłużonego okresu raportowania itp. Z pewnością dostrzegają Państwo kolejny aspekt zewnętrznych rozwiązań organizacyjnych – korzystanie z najnowszych rozwiązań technicznych.

Termin outsourcing zakorzenił się już w polskiej gospodarce. Nie sposób pominąć tego zagadnienia, jeśli dokonuje się przeglądu strategicznych rozwiązań dla przedsiębiorstw. Dostawcy i działacze na rzecz outsourcingu intensywnie się organizują. W 2009 r. powstał Instytut Outsourcingu. Pojawiła się także pierwsza metodologia pozwalająca obliczyć wartość rynku. Branża outsourcingowa została określona przez ekspertów mianem „polskiego fenomenu”.

Jestem przekonana, że skorzystanie z doświadczenia w outsourcingu firmy Grant Thornton Frąckowiak pozwoli Państwu na osiągnięcie dalszych korzyści w biznesie. Życzę Państwu interesującej lektury.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający
Departament Outsourcingu Rachunkowości
banach.katarzyna@gtfr.pl



Intensywny wzrost rynku outsourcingu

Światowy rynek outsourcingu finansowo-księgowego powraca obecnie na swoją pozycję sprzed kryzysu. Jak wynika z najnowszych badań Grupy Everest, do końca 2010 r. wartość nowych kontraktów w tym sektorze może wzrosnąć nawet o 20% i osiągnąć 3,7 mln USD. W IV kwartale 2009 r. wartość kontraktów BPO (outsourcing procesów biznesowych) wzrosła o 158% (!) i po raz pierwszy była większa niż ITO (outsourcing technologii informacyjnej).

Światowy trend wzrostu dotyczy też usług outsourcingowych w Polsce. Europa to 10% światowego rynku, a potentatem jest Azja. Polska należy do preferowanych lokalizacji dla usług BPO w Europie. Znane są centra BPO w Krakowie, Wrocławiu, Łodzi i Warszawie. Na mapie atrakcyjnych miast znalazły się: Gdańsk, Poznań, Katowice, Lublin, Szczecin, Olsztyn i Bydgoszcz.

W raporcie Ernst & Young „Atrakcyjność inwestycyjna Europy” wskazano, że przewagę dostawców tego regionu buduje – obok oczekiwanej dotychczas redukcji kosztów – wzrost jakości świadczonych usług. Ponadto badania dowodzą, że poszukiwanie oszczędności przestało być jedynym motywem wzrostu popularności outsourcingu. Inne korzyści to zdolność do obsługi operacji zaawansowanych technologicznie, do tej



pory obsługiwanych przez placówki na zachodzie Europy.

Prawdziwie polską specjalnością są usługi finansowo-księgowe: prowadzenie ksiąg rachunkowych, rozliczanie faktur, wypełnianie deklaracji podatkowych, sporządzanie raportów finansowych, zamykanie okresów rozliczeniowych, obliczanie płac oraz (w coraz większym stopniu) zaawansowanie usługi dla instytucji finansowych. Bardzo szybko rozwija się outsourcing usług w dziedzinie kadr i płac. Dyrektor Zarządzający ADP Polska twierdzi jednak, że nadal daleko nam do takich potęg, jak Belgia, gdzie z outsourcingu korzysta 80% firm.

Po usługi zewnętrzne sięgają największe polskie firmy, jak Telekomunikacja Polska czy Polkomtel. Kancelaria Prezydenta również korzysta z usług firm outsourcingowych. Rozwój outso-



**Obrót Grant Thornton Polska
z outsourcingu rachunkowości
w roku 2009/2010 wynosił
2,5 mln USD**

urcingu nie objął jedynie sektora publicznego. Wielkie nadzieje branża usług zewnętrznych wiąże z przemianami na rynku energetyki.

Transparency Report Grant Thornton International pokazuje, że obroty z usług outsourcingowych w 2009 r. wynosiły 250 mln USD i stanowiły blisko 7% obrotów całej sieci. W Europie największymi dostawcami usług outsourcingowych są: Francja (58 mln USD), Szwecja (35 mln USD), Holandia (29 mln USD) i Niemcy (25 mln USD). Obrót Grant Thornton Polska z outsourcingu rachunkowości w roku 2009/2010 wynosił 2,5 mln USD (przy średnim kursie NBP z 30.06.2010 r.). Obroty z outsourcingu rachunkowości w minionym roku stanowiły 26% obrotów spółki Grant Thornton Frąckowiak.

Zdaniem prezesa Target BPO: „wiele polskich firm, zwłaszcza dużych koncernów, traci szansę skorzystania z dobrodziejstw outsourcingu. Ewentualne przekazanie procesów do zewnętrznego dostawcy jest blokowane przez związki zawodowe.”

Ekspert podkreślają, że większość firm BPO, nawet jeśli należy do zagranicznej grupy, nie transferuje zysków za granicę, tylko inwestuje w kraju, podwyższając kwalifikacje swoich pracowników lub otwierając nowe oddziały. Oznacza to, że dobre wyniki branży to czysty zysk dla polskiej gospodarki.

Katarzyna Banach

Partner Zarządzający
Departament Outsourcingu Rachunkowości
banach.katarzyna@gftr.pl



Dla kogo outsourcing rachunkowości?

Outsourcing jest rozumiany jako strategia polegająca na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy. Dzięki temu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na obszarach stanowiących podstawę jej działań i wypracowujących przewagę konkurencyjną. Powierzenie zewnętrznemu dostawcy prowadzenia rachunkowości znakomicie wpisuje się w powyższą definicję, ponieważ rachunkowość jest procesem pomocniczym, uzupełniającym i wspomagającym podstawową działalność jednostki.

Każda firma ma doświadczenie i wiedzę niezbędną do realizacji swojej podstawowej działalności. W ramach tej działalności wdrażane są różne systemy zarządzania jakością, które mają usprawnić proces główny i uczynić go bardziej efektywnym. Jednostki wiedzą, jak ten proces rozwijać, monitorować i podnosić jego efektywność. Z uwagi na to, że jest on „źródłem pieniędzy”, wymaga najwięcej czasu i energii. Działanie takie jest zrozumiałe, gdyż bez właściwie zorganizowanej i dostosowanej do realiów rynkowych podstawowej działalności jednostka może znaleźć się w warunkach zagrożenia. Wszystkie siły skierowane są więc w stronę konkurencyjności.

Obok podstawowej działalności (core business), w firmie wyróżnić można liczne procesy poboczne, których zadaniem jest wspomaganie i uzupełnianie procesu głównego. Jednym z nich jest m.in. rachunkowość. Jeżeli jednostka np. zajmuje się handlem, ma liczne biura sprzedażowe zlokalizowane na terenie całej Polski i kładzie nacisk na to, aby jej towary znajdowały nabywcę, skoncentrowanie się na podstawowej działalności może spowodować, że procesy poboczne podlegają będą mniejszej kontroli. Ponadto szefowie firm są zazwyczaj specjalistami w swojej dziedzinie, tzn. są doskonałymi handlowcami, technologami itd. Potrafią określić np.: zdolności produkcyjne jednostki lub zapanować nad problemami związanymi z logistyką dostarczanych towarów. Problem pojawia się wtedy, gdy jako specjaliści w podstawowej działalności mają zorganizować rachunkowość (m.in. określić, jaki zespół jest potrzebny do rachunkowości w firmie oraz jakie ciążą na niej obowiązki sprawozdawcze). Mogą podjąć to wyzwanie i borykając się pod drodze z różnymi problemami organizacyjnymi, stworzyć w firmie wewnętrzny dział rachunkowości. Innym rozwiązaniem jest powierzenie tych zadań podmiotowi zewnętrznemu, który jako specjalista ma niezbędną wiedzę do zaplanowania całego procesu. Dla outsourcingera rachunkowość jest działalnością podstawową, będzie miał zatem doświadczenie niezbędne do monitorowania i podnoszenia efektywności w tym procesie.

Już Henry Ford w 1924 r. powiedział: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my.”

Założmy, że mamy do czynienia z podmiotem, któremu bliska jest sentencja H. Forda i który zdecydował się na współpracę z dostawcą zewnętrznym. W takiej sytuacji ważne jest wybranie wiarygodnego partnera, który będzie miał niezbędne doświadczenie. Następnym krokiem będzie wybór właściwego modelu funkcjonowania outsourcingu w podmiocie i tu inicjatywę powinien wykazać dostawca usług rachunkowych. To outsourcer, bazując na swoim doświadczeniu, powinien dostarczyć jednostce informacje, które pozwolą jej podjąć najlepszą decyzję. Outsourcing jest rozwiązaniem, które można wprowadzić w każdej firmie, jednak jej specyfika będzie decydowała o konkretnych rozwiązaniach. Dobrane do danego podmiotu propozycje będą miały decydujący wpływ na pomyślne wdrożenie projektu.

Podmioty zainteresowane ideą outsourcingu można podzielić na podmioty małe, rozpoczynające działalność oraz większe, już działające. Dla tych pierwszych outsourcing rachunkowości to naturalne rozwiązanie. Mała firma, w której rachunkowość nie zajmuje zbyt wiele czasu, zwykle korzysta z outsourcingu, ponieważ dostawca zapewnia jednostce elastyczność związaną z niezbędnymi zasobami. Jeżeli jednostka rozwija się, zadaniem dostawcy usług jest zapewnienie odpowiedniej liczby osób do wykonania zadań w większym zakresie. Takie podejście pozwala firmie zaoszczędzić koszty. Mały podmiot współpracujący z dostawcą usług rachunkowych z reguły będzie pracował na zasadach outsourcingu tradycyjnego, tzn. dostawca przejmie odpowiedzialność za efekty, metody i sposób wykonywania poszczególnych zadań. W tym modelu inicjatywa jest po stronie usługodawcy, a outsourcer dostarcza zasobów materialnych i ludzkich do realizacji prac. Dzięki temu firma będzie mogła wykorzystać np.: oprogramowanie dostawcy, standardowy plan kont oraz wiedzę partnera biznesowego, która może być pomocna na początkowym etapie prowadzenia działalności. Outsourcer może pomóc spółce w kontaktach z różnymi instytucjami, podpowiedzieć, jaki rodzaj ewidencji będzie dla jednostki na tym etapie prowadzenia działalności najlepszy. Często nowo powstające firmy nie mają jeszcze określonych i sprecyzowanych potrzeb w zakresie rachunkowości, więc skorzystanie z gotowych rozwiązań będzie dużym uproszczeniem.



W przypadku większych firm, które mają już wypracowane struktury i formę działalności, współpraca może polegać zarówno na outsourcingu tradycyjnym, czyli przejściu odpowiedzialności za efekt oraz metodę jego osiągnięcia, lub na co-sourcingu, czyli współpracy dwóch stron i współdziałaniu w tworzeniu efektów końcowych. Outsourcing tradycyjny nie będzie się różnił od modelu opisanego wcześniej dla małych podmiotów. Jednostka przekazuje dostawcy usług pełnię praw i odpowiedzialności za efekt. W przypadku co-sourcingu może to być np. oddelegowanie pracownika outsourcera do prowadzenia ksiąg w siedzibie jednostki lub wdrożenie modelu, w którym księgi prowadzone będą z wykorzystaniem systemu zlecającego. W tego typu rozwiązaniu oba podmioty dostarczają zasoby do wykonania zadań, np. firma zapewnia lokal i sprzęt w swojej siedzibie lub oprogramowanie finansowo-księgowo, a outsourcer odpowiada za przygotowanie kompetentnych pracowników.

**Zadaniem outsourcera
jest więc diagnoza
tych wszystkich
sytuacji, w których
proces księgowy
w danej
firmie można
usprawnić**

Oba podmioty muszą współpracować, ponieważ od zaangażowania stron zależy efekt końcowy. Jeżeli np. zleceniodawca nie zapewni dostępu do oprogramowania i wsparcia informatycznego, pracownicy zleceniobiorcy nie będą mogli wykonać zadań i cel nie zostanie osiągnięty. Ponadto w przypadku większych jednostek, outsourcer jest dla nich niezależnym ekspertem (partnerem), który może ocenić poprawność organizacji procesu rachunkowości. Firma może dzięki temu uzyskać wiedzę, czy jej procesy są efektywne i czy przyjęte rozwiązania są w danym momencie najlepsze z możliwych. W przypadku większych podmiotów ważne jest, aby w początkowym okresie współpracy outsourcer dopasował się do podmiotu. W większych jednostkach zmiany powinny być wprowadzane w sposób ewolucyjny, w przeciwnym razie mogą doprowadzić do przejściowych problemów z bieżącym funkcjonowaniem. Zadaniem outsourcera jest więc diagnoza tych wszystkich sytuacji, w których proces księgowy w danej firmie można usprawnić.

Następnie diagnoza ta powinna być zaprezentowana do rozważenia, a współpraca obu stron może doprowadzić do wypracowania najlepszego rozwiązania.

Bez wahania można powiedzieć, że outsourcing rachunkowości jest rozwiązaniem, które znajdzie zastosowanie w każdym podmiocie. Jednak bardzo wiele zależy od podejścia outsourcera. Wykorzystując swoje doświadczenie, powinien dostosować model do potrzeb jednostki w taki sposób, aby outsourcing wspierał jej rozwój i nie był źródłem dodatkowych problemów.

Magdalena Ptak
Accounting Partner
Departament Outsourcingu Rachunkowości
ptak.magdalena@gtr.pl





Rachunkowość w firmie oraz prawne regulacje outsourcingu rachunkowości

Czym jest rachunkowość w jednostce? Odpowiedź na to pytanie można w dwojaki sposób, w zależności od tego, jaką przyjmie się perspektywę. Z jednej strony mówimy o rachunkowości, patrząc przez pryzmat przepisów prawa, a z drugiej strony skupiając się na jej roli w organizacji.

Prawne regulacje rachunkowości znajdziemy w Ustawie o rachunkowości z dnia 24 września 1994 r. (Dz. U. 2002 nr 76, poz. 694 ze zm.), w której opisane są zasady rachunkowości, tryb badania sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów oraz zasady wykonywania działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Zgodnie z ustawą, rachunkowość jednostki w aspekcie prawnym obejmuje:

- przyjęte zasady (politykę) rachunkowości,
- prowadzenie ksiąg rachunkowych na podstawie dowodów księgowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym,
- okresowe ustalanie lub sprawdzanie drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów,
- wycenę aktywów i pasywów oraz ustalenie wyniku finansowego,
- sporządzanie sprawozdań finansowych,
- gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą,
- badanie i ogłoszenie sprawozdań finansowych w przypadkach przewidzianych ustawą.

Podane powyżej zagadnienia opisują rachunkowość jednostki w jej sensie formalnym. Są to wytyczne dla każdego kierownika, który odpowiada za rachunkowość w firmie. Powinien on zapewnić wykonanie wszystkich obowiązków związanych z jej funkcjonowaniem.

Ustawa o rachunkowości precyzuje m.in. pojęcia i podstawowe obowiązki sprawozdawcze ciążyące na jednostce, natomiast nie wspomina o tym, jak rachunkowość powinna być zorganizowana. Organizacja rachunkowości w każdym przedsiębiorstwie będzie od jego specyfiki. Nie znajdziemy więc wzorca organizacji rachunkowości, który będzie dobrze funkcjonował we wszystkich jednostkach. Zadaniem kierownika jest zaprojektowanie rachunkowości w sensie organizacyjnym w taki sposób, aby zapewnić wykonanie wszystkich aspektów prawnych opisanych w ustawie. Rachunkowość powinna stać się narzędziem służącym do zaspokajania potrzeb informacyjnych podmiotu i wspierać proces decyzyjny. Takie podejście spowoduje, że powstanie w danej jednostce unikalny model organizacji rachunkowości dostosowany do potrzeb i standardów użytkowników.

Do elementów organizacji rachunkowości można zaliczyć m.in.:

- rachunkowość w aspekcie prawnym (wszystkie wytyczne wynikające z ustawy, m.in.: polityka rachunkowości, prowadzenie ksiąg, inwentaryzacja, wycena, sprawozdania),
- zespół księgowy (pracownicy działu finansowo-księgowego z przypisanymi zadaniami, w ramach organizacji rachunkowości, wraz z odpowiedzialnością za wykonanie tych zadań),



- program finansowo-księgowy i inne narzędzia wspomagające proces,
- procedury pracy wewnątrz zespołu – opis postępowania w trakcie czynności związanych w rachunkowością,
- podział zadań pomiędzy zespołem księgowym a pozostałymi pracownikami jednostki, w zakresie zapewnienia rachunkowości w jednostce (np.: dostarczenie informacji o sprzedaży lub produkcji pracownikom działu księgowego).

Przykładowe formy funkcjonowania rachunkowości w jednostkach to:

- własny dział księgowy,
- prowadzenie ksiąg przez podmiot zewnętrzny (outsourcing),
- połączenie dwóch form, np. własny dział księgowy pod nadzorem podmiotu zewnętrznego.

Jedną z form organizacji rachunkowości jest outsourcing, rozumiany jako powierzenie przez jednostkę określonego procesu wykonawcy, z określeniem szczegółowych efektów, jakie ta jednostka zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań (inicjatywa usługodawcy).

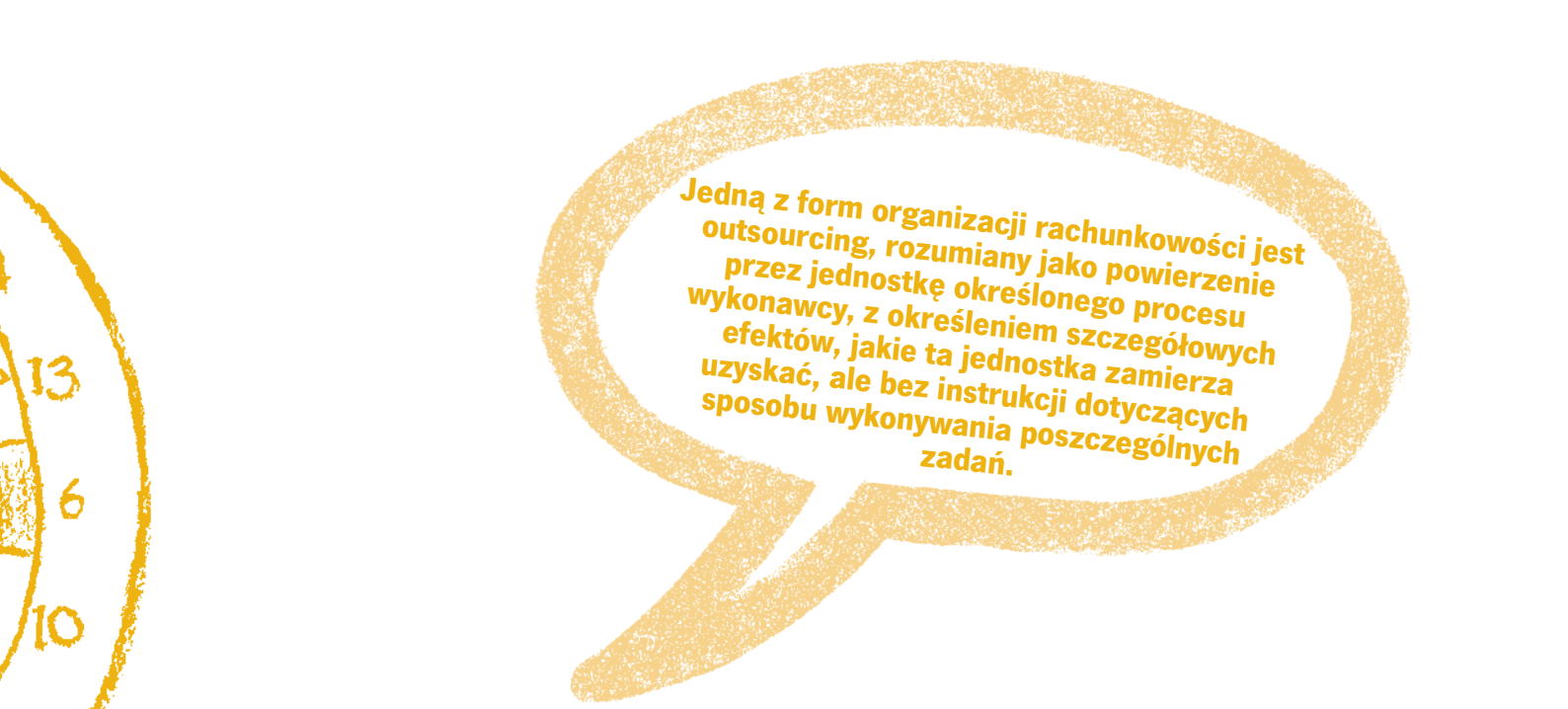
Ustawa o rachunkowości dopuszcza powierzenie prowadzenia ksiąg podmiotom zewnętrznym (art. 11 ust 2). Nowelizacją wprowadzoną 10 kwietnia 2010 r. jest możliwość powierzenia prowadzenia ksiąg także podmiotom z innego państwa członkowskiego, prowadzącym działalność w tym zakresie. Do tej pory możliwość prowadzenia ksiąg miały tylko firmy polskie.

Jeżeli kierownik jednostki zdecyduje się powierzyć księgi rachunkowe podmiotowi zewnętrznemu, zgodnie z art. 11 a ustawy ma obowiązek:

- powiadomić właściwy urząd skarbowy o miejscu prowadzenia ksiąg w terminie 15 dni od dnia ich wydania,
- zapewnić dostępność ksiąg rachunkowych wraz z dowodami księgowymi uprawnionym organom kontroli zewnętrznej lub nadzoru, w siedzibie jednostki lub w miejscu sprawowania zarządu (albo w innym miejscu za zgodą organu kontroli lub nadzoru).

Na czym polega działalność w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych? Zgodnie z art. 76 ust 1 Ustawy o rachunkowości, usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, polegającą na świadczeniu usług w zakresie czynności:

- prowadzenia ksiąg rachunkowych na podstawie dowodów księgowych, obejmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym,
- okresowego ustalania lub sprawdzania drogą inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów,
- wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego,
- sporządzania sprawozdań finansowych,
- gromadzenia i przechowywania dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą.



Jedną z form organizacji rachunkowości jest outsourcing, rozumiany jako powierzenie przez jednostkę określonego procesu wykonawcy, z określeniem szczegółowych efektów, jakie ta jednostka zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań.

Ponadto przedsiębiorcy wykonujący działalność usługową w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych są również uprawnieni do wykonywania działalności obejmującej:

- prowadzenie (w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów) ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie pomocy w tym zakresie,
- sporządzanie (w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów) zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie pomocy w tym zakresie.

Kto może zostać outsourcerem?

Osoba wykonująca taką działalność musi mieć uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Outsourcing rachunkowości mogą prowadzić:

- przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi, jeżeli są uprawnieni do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych,
- pozostali przedsiębiorcy, pod warunkiem, że prace z tego zakresu będą wykonywane przez osoby uprawnione do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Uprawnione do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych są osoby posiadające certyfikat księgowy oraz osoby wpisane do rejestru biegłych rewidentów lub na listę doradców podatkowych. Certyfikacja zawodu daje gwarancję jakości świadczonych usług.

Obok uregulowań outsourcingu w Ustawie o rachunkowości, bardzo ważną kwestią są także uregulowania umowne wiążące zleceniodawcę

i zleceniobiorcę. Umowa to dokument, który powinien zawierać tak ważne elementy, jak m.in.: specyfikacja efektów prac i terminów ich przekazywania, określenie warunków współpracy, zadań i odpowiedzialności usługodawcy i usługobiorcy, określenie szczegółowych zasad i jakości świadczonych usług, w tym kar umownych za ich nieprzestrzeganie. Prawidłowo skonstruowana umowa zabezpiecza obie strony i pozwala na właściwą organizację prac. Daje także możliwość dokładnego określenia zakresu usługi oraz prac, które poza ten zakres wykraczają. Dzięki temu można uniknąć problemów związanych z innym rozumieniem czynności wykraczających poza zakres usługi. Umowa jest także narzędziem, w którym można precyzyjnie określić efekty i terminy prac. Daje to zleceniodawcy sposobność do ich egzekwowania w określonym terminie.

Nawet najlepiej skonstruowana umowa nie gwarantuje jednak powodzenia projektu, jeżeli nie zostaną możliwie najdokładniej określone aktualna sytuacja w jednostce oraz cele, które zleceniodawca chce uzyskać w ramach usługi. Taka świadomość pozwala dobrze zorganizować rachunkowość z użyciem modelu outsourcingu i skorzystać z wszystkich jego możliwości.

Magdalena Ptak
Accounting Partner
Departament Outsourcingu Rachunkowości
ptak.magdalena@gtr.pl

Pogotowie księgowo

Co-sourcing to przykład outsourcingu niepełnego, zwane- go także selektywnym. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Ch. Gaya i J. Essingera: „co-sourcing to specyficzna forma współpracy dostawcy i odbiorcy usługi realizowana poprzez delegowanie personelu lub menedżerów do obsługi zlecenia, ze względu na ich specjalistyczną wiedzę. Zarówno dostawca, jak i odbiorca usługi są odpowiedzialni za dostarczenie środków do realizacji usługi, a ich wzajemne oddziaływanie jest ściślejsze niż w zwykłym outsourcingu”.

Jeden z przykładów co-sourcingu stanowi pogotowie księgowo, którego celem jest wsparcie klienta w zapewnieniu ciągłości pracy działu księgowości spółki poprzez:

- zastępstwo personelu księgowego podczas długotrwałych nieobecności (zarówno pracowników operacyjnych, jak i menedżerów),
- rozwiązywanie problemów księgowych, w tym pomoc w usuwaniu nieprawidłowości.

Pogotowie księgowo umożliwia okresowe zastąpienie specjalistycznych kompetencji z dziedziny rachunkowości w przypadku pojawienia się problemów związanych z absencją. Dzięki tej usłudze możliwe jest także wsparcie istniejącego

zespołu pracowników poprzez powierzenie wykonywania zadań pracownikom outsourcera.

Zadania realizowane przez Grant Thornton Frąckowiak w ramach pogotowia księgowego dotyczyły m.in.: zastępstwa osób zajmujących samodzielne stanowiska, np. głównego księgowego lub specjalistów wykonujących określony zakres prac pod nadzorem głównego księgowego.

Celem outsourcera jest sprawne przejęcie zadań zastępowanej osoby, poznanie zasad i uregulowań funkcjonujących w jednostce w ramach tych prac. Pierwszym krokiem jest zapoznanie się z obowiązkami danej osoby, także z jej pomocą (jeżeli to możliwe). Istotny z punktu widzenia sprawnej realizacji zadań jest ponadto etap pracy pod nadzorem osoby, która ma być zastępowana, ponieważ można zweryfikować przekazane informacje. Bardzo komfortowa sytuacja występuje wtedy, gdy przygotowując się do wykonywania obowiązków osoby zastępowanej, outsourcer ma czas, aby prześledzić przynajmniej dwa powtarzające się cykle realizacji powierzonych zadań (czyli wdrożenie następuje w ciągu dwóch miesięcy). Takie wdrożenie daje klientowi pewność, że wykonawca pozyskał niezbędną wiedzę do realizacji zadań w późniejszym okresie. Możliwe jest także przystąpienie do wykonywania zadań bez nadzoru osoby przekazującej, lecz taka forma nie daje gwarancji właściwego przekazania zadań i może (lecz nie musi) skutkować w przyszłości problemami.

Pogotowiem księgowym zainteresowane są z reguły firmy, które posiadają własny dział finansowo-księgowy. Naturalnym momentem poszukiwań dostawcy usług jest czasowa nieobecność pracowników. Kierownik jednostki zobowiązany





Help!

Down

Zadaniem outsourcera jest „wpasowanie” się w istniejący już proces finansowo-księgowy i zapewnienie jego ciągłości.

jest do zapewnienia ciągłości w procesie rachunkowości, w związku z tym zaczyna rozważać dostępne na rynku opcje.

Jednym z rozwiązań jest zatrudnienie pracownika w miejsce osoby, która będzie nieobecna, lecz takie metody nie są skuteczne na krótki czas. Często pojawiają się problemy z zatrudnieniem osób o odpowiednich kompetencjach na krótki okres, gdyż dla nich krótkoterminowe zastępstwo może się wiązać z koniecznością ponownego poszukiwania pracy. Ponadto zatrudnienie pracownika w miejsce osoby czasowo nieobecnej może spowodować negatywne reakcje tej osoby, tzn. może się ona obawiać, że nie będzie mogła powrócić do wykonywanych wcześniej zadań.

Drugim rozwiązaniem jest czasowe powierzenie zadań outsourcerowi. Zawarcie umowy na czas określony z podwykonawcą daje gwarancję zakończenia jej w czasie, na który została zawarta oraz zapewnia jakość świadczonej usługi. Umowa taka wprowadza ponadto podejście biznesowe, ponieważ obu stronom znany jest cel, tzn. czasowe zastępstwo personelu.

Czas przygotowania (wdrożenie) osoby oddelegowanej do świadczenia usługi u klienta w ramach „pogotowia księgowego” zależy od zakresu prac. Z reguły powierzone do wykonania zadania wymagają znajomości firmy klienta, oprogramowania i zasad panujących w jednostce. Jeżeli zastępstwo dotyczy pracownika zajmującego wysokie stanowisko, np. głównego księgowego, który łączy wiele procesów, potrzeba więcej czasu na zapoznanie się zadaniami zastępowanej osoby. Ma to też związek z większym zakresem zadań oraz większą odpowiedzialnością osoby zastępowanej. Czas wdrożenia może się wahać od dwóch

tygodni (w przypadku wykonywania czynności związanych z ewidencjonowaniem zdarzeń gospodarczych w systemie finansowo-księgowym) do minimum dwóch miesięcy (w przypadku zastępstwa głównego księgowego).

W ramach usługi pogotowia księgowego dostępni są specjaliści, którzy posiadają różnorodne kompetencje w zakresie rachunkowości. Są to .m.in.:

- specjaliści, których zadaniem jest ewidencjonowanie zdarzeń gospodarczych w systemie finansowo-księgowym (zastępują oni z reguły osoby, które wprowadzają dokumenty zakupu, wystawiają faktury sprzedaży itp.),
- specjaliści, których zadaniem jest weryfikacja dokumentów, zamknięcie okresów sprawozdawczych lub przygotowywanie deklaracji (zastępują oni osoby zajmujące samodzielne stanowiska w dziale finansowo-księgowym, zajmujące się danym zakresem, np. przygotowywaniem deklaracji pod nadzorem głównego księgowego),
- specjaliści, których zadaniem jest scalenie procesu finansowo-księgowego (osoby te mają szeroką wiedzę z zakresu rachunkowości oraz umiejętności organizatorskie i zastępują np. głównego księgowego).

W przypadku pogotowia księgowego outsourcer nie przejmuje na siebie odpowiedzialności za realizację całego procesu, dlatego nie ma możliwości zdefiniowania go zgodnie ze swoimi standardami. Jego zadaniem jest „wpasowanie” się w istniejący już proces finansowo-księgowy i zapewnienie jego ciągłości. Przyjęcie założenia, że w pierwszym kroku nie są wprowadzane usprawnienia mające na celu zmianę organizacji prac jest zasadne, gdyż jak nazwa wskazuje, pogotowie księgowe charakteryzuje się tym,





że od momentu pojawienia się potrzeby u klienta do momentu rozpoczęcia realizacji usługi nie upływa zbyt wiele czasu. W takiej konstrukcji najlepszym rozwiązaniem jest przyjęcie w początkowej fazie rozwiązań funkcjonujących u klienta i ich powielenie, w celu zabezpieczenia płynności funkcjonowania jednostki. Właściwym momentem na zgłaszanie sugestii na temat nowych rozwiązań, dzielenie się wiedzą i spostrzeżeniami jest czas, kiedy realizacja bieżących zadań zostanie zabezpieczona i gdy outsourcer dobrze pozna firmę klienta. Wówczas może on służyć swoim doświadczeniem i podpowiedzieć nowe rozwiązania, które będą dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Przyjęcie takich założeń, tzn. uwzględnienie presji czasu, nie pozwala w początkowym okresie na wykorzystanie

ekonomii skali w postaci rozwiązań stosowanych u outsourcera, które mogą obniżać koszty.

Cena pogotowia księgowego uzależniona jest od liczby zadań i stopnia ich trudności. Jeżeli mamy do czynienia z powierzeniem zadań wymagających wyższych kompetencji, będzie to miało swoje odzwierciedlenie w cenie, ponieważ do tych zadań oddelegowane będą musiały być osoby mające większą wiedzę merytoryczną.

Magdalena Ptak
Accounting Partner
Departament Outsourcingu Rachunkowości
ptak.magdalena@gtr.pl

Outsourcing jako proces efektywny

Efektywność to pojęcie stosowane w ekonomii. Dotyczy ono zależności między poniesionymi nakładami, a otrzymanymi efektami. W szerszym ujęciu oznacza najlepsze rezultaty osiągnięte po najniższych kosztach. Termin efektywności używany jest również w odniesieniu do skuteczności osiągania zamierzonych celów, definiując działanie efektywne jako „skuteczne i sprawne”. Takie właśnie skuteczne działanie, tj. realizowanie zamierzonych celów, może być osiągnięte zarówno przy nadmiernych, jak i przy racjonalnych nakładach i wysiłkach. Mówimy wówczas o procesie efektywnym.

Czy outsourcing prowadzenia ksiąg rachunkowych może być procesem efektywnym? Jak dokonać pomiaru tego zagadnienia? Odpowiednio dobrana usługa księgowa czy płacowa zabezpiecza trzy podstawowe cele klienta: koszty, bezpieczeństwo rachunkowe i podatkowe, zapewniając przy tym odpowiednią jakość. Ta sama usługa powinna także pokryć poniesione przez wykonawcę koszty i dać oczekiwaną na rynku marżę. Warto przeanalizować pomiar efektywności z dwóch punktów widzenia: zabezpieczenia podstawowych celów klienta i realizacji celów wykonawcy.

Podstawowe cele klienta

Koszty obsługi księgowej

Koszty obsługi powinny być jak najniższe. Oprócz porównywania ich do ofert innych wykonawców w branży, można analizować poziom ceny za usługę, strukturę ceny i jej rozłożenie w czasie. Do tego celu służy analiza wskaźnikowa i weryfikacja kosztów obsługi księgowej poprzez:

- analizę udziału kosztów obsługi księgowej do ogółu kosztów operacyjnych. Wartość malejąca wskaźnika oznacza trend pozytywny, wskazujący na coraz mniejszy udział kosztów obsługi księgowości w kosztach operacyjnych ogółem jednostki lub całej grupy,
- analizę wartości wynagrodzenia za usługi księgowe w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Wartość malejąca wskaźnika oznacza trend pozytywny wskazujący na coraz mniejsze nakłady księgowe konieczne do obsłużenia 1 zł wygenerowanych przychodów ze sprzedaży w jednostce lub grupie,
- analizę ceny usługi księgowej w stosunku do posiadanej liczby dokumentów księgowych. Wartość malejąca wskaźnika wskazuje na coraz mniejszy nakład ponoszony na przetworzenie jednego dokumentu księgowego. Wskaźnik ten może odzwierciedlać również sprawność administracji przedsiębiorstwa w dokumentowaniu operacji gospodarczych,
- analizę liczby dokumentów księgowych w stosunku do liczby osób zaangażowanych w realizację usługi księgowej. Rosnąca wartość wskaźnika oznacza pozytywną tendencję wskazującą na coraz większą liczbę dokumentów przypadającą na danego pracownika zaangażowanego w wykonanie usługi.





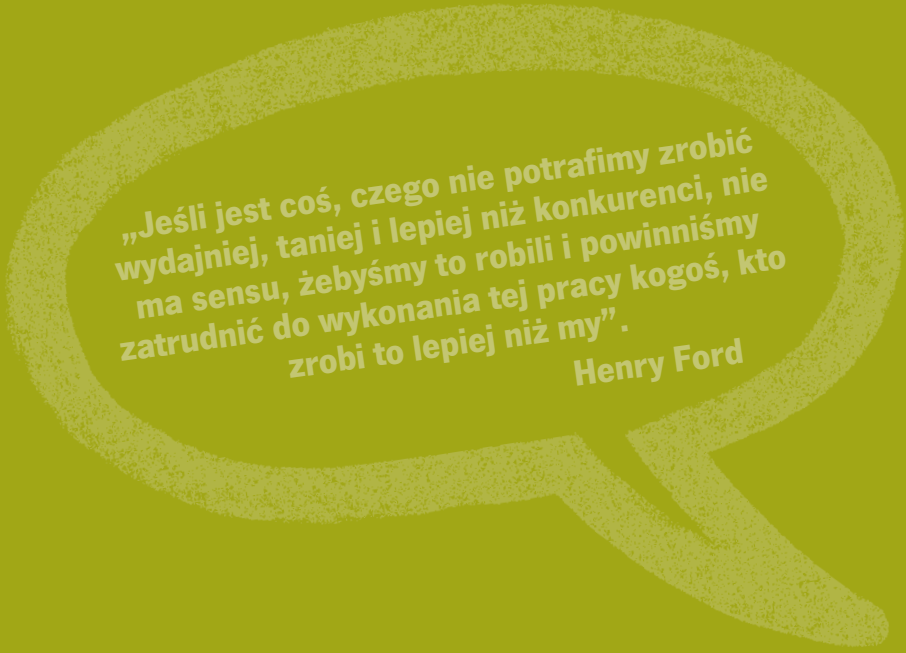
Przedstawione wskaźniki są proste i czytelne w konstrukcji, jednak stosowane samodzielnie stanowią mało atrakcyjne narzędzie, ze względu na słabą wartość poznawczą przyczyn i źródeł uzyskanego wzrostu efektywności. Nie mają zbyt wysokiej wartości informacyjnej, powinny więc być analizowane w korelacji ze sobą i na tle innych podmiotów z branży. Podczas analizy ważne są również składowe ceny, tj. kwoty ryczałtowe, jednorazowe opłaty lub składniki dodatkowe.

Ryzyko klienta związane z usługą

Podstawowe obszary ryzyka to przede wszystkim ryzyko: błędu, podatkowe, absencji personelu outsourcera itp. Badanie ryzyka można przeprowadzić za pomocą macierzy, która opierać się będzie na analizie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia oraz wpływu na realizację świadczonej usługi. Macierz należałoby skorygować o tzw. zabezpieczenia stosowane wobec klientów w umowach, jak: polisa ubezpieczeniowa wykonawcy, system kar umownych wynikających z umowy, procedury pracy outsourcera i klienta oraz etap weryfikacji. Ostatnie zabezpieczenie stosowane jest w szczególności w obszarach newralgicznych wynikających z powyższej analizy, tzn. w obszarach o dużym prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka i dużym wpływie na proces wykonania usługi.

Jakość usługi

Współcześnie większość ekspertów definiuje jakość jako spełnienie lub przekroczenie wymagań klienta, możemy więc, upraszczając, zdefiniować ją jako np.: zadowolenie klienta z terminowości, sprawnego obiegu informacji rachunkowej, wyników kontroli i poprawności ksiąg oraz sposobu obsługi. Jest to jeden z najtrudniej mierzalnych aspektów efektywności. Można go analizować np. na podstawie wyników ankiety satysfakcji klienta. Dodatkowo ankietę wzmocniłoby zebranie danych obiektywnych na temat wszelkich bezwynikowych kontroli skarbowych czy opinii audytorów.



„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”.
Henry Ford

Podstawowe cele wykonawcy usługi

Minimalizacja nadkompetencji podczas realizacji usługi

Ważna jest analiza struktury czasu poświęcanego na obsługę danego klienta przez pryzmat poszczególnych kompetencji. Im większa część prac wykonywana jest przez pracowników o niższych kompetencjach, tym wyższa efektywność kosztowa realizacji usługi. Przyjmując założenie o redukcji kompetencji, należy pamiętać jednak o zachowaniu założonego poziomu jakości świadczonej usługi i o bezpieczeństwie. Dobór kompetencji trzeba analizować w korelacji z ankietą satysfakcji klienta oraz z uwzględnieniem obszarów ryzyka podatkowego i organizacyjnego.

Szybkość realizacji usługi

Znając średni czas potrzebny do poprawnego ujęcia w księgach danego dokumentu, można analizować usługę dla konkretnej firmy, szukając racjonalnych i nieracjonalnych przyczyn tych odchyień. Służy to głównie diagnozowaniu nieefektywności w obszarach księgowania, gdy występują różnice między oczekiwaną a rzeczywistą wartością czasu przeznaczoną na realizację usługi.



Pracochłonność realizacji usługi

Przydatna jest również analiza czasu pracy przeznaczanego na dany zakres obowiązków w stosunku do czasu pracy ogółem, przeznaczanego na danego klienta. Biorąc pod uwagę prostą zasadę Pareto 20/80, można wyciągnąć wnioski, że 20% z niezgodności powoduje do 80% problemów w księgach, dlatego też należy skupić uwagę na analizowaniu i monitorowaniu obszarów najbardziej pracochłonnych i w nich szukać możliwych źródeł oszczędności lub też ewentualnych zagrożeń. Analizując czas pracy, można lokalizować także czynności powtórnie wykonywane, czyli jedną z podstawowych przyczyn niskiej efektywności procesu księgowego. Poprawki mogą być spowodowane zarówno błędami wykonawcy, jak i brakami lub niezgodnościami po stronie klienta.

Outsourcing prowadzenia ksiąg rachunkowych lub płac może być procesem efektywnym, jednak jak każdy proces ciągły powinien być na bieżąco monitorowany przez wykonawcę i przez klienta. Efektywność jest podstawą dobrego outsourcingu, którego koncepcja biznesowa powstała już w 1923 r., kiedy to Henry Ford stwierdził, że: „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”.

Agnieszka Chwalińska

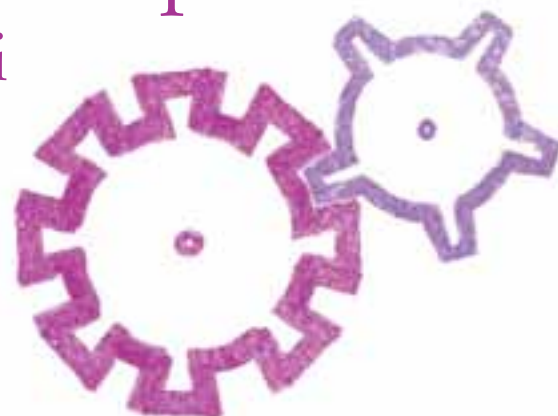
Senior Menedżer
Departament Outsourcingu Rachunkowości
chwalinska.agnieszka@gtfr.pl





Case study. Unilever Europe

Szybka droga do efektywności



W 2005 r. firma Unilever Europe podjęła strategiczną decyzję. Stwierdzono, że aby podnieść konkurencyjność organizacji na rynku, należy ją uporządkować. Było to wówczas przedsiębiorstwo dostarczające towary, zatrudniające ok. 750 osób w działach księgowych w 24 krajach, korzystające z 18 różnych systemów planowania i realizujące setki procesów księgowych i finansowych, zarządzanych przez różne osoby. Zaobserwowano, że niektóre z tych procesów się powtarzają, koszty działów są wysokie, a jakość prac bardzo zróżnicowana.

Częścią większego programu, zwanego „Jeden Unilever” była decyzja o outsourcingu rachunkowości.

Szukano dostawcy z doświadczeniem w zakresie zarządzania złożonymi procesami. Postawiono następujące cele: oszczędność kosztów, poprawa jakości i harmonizacja procesów. Aby osiągnąć te założenia, szukano innowacyjnej technologii pozwalającej na objęcie całości procesów rachunkowych, standaryzując i wykluczając procesy powtarzające się.

Korzyści z realizacji programu w rachunkowości

Bez wątplenia uzyskano większy dostęp do informacji koniecznych podczas podejmowania decyzji, możliwość ciągłego doskonalenia procesów oraz większą elastyczność i zdolność dostosowywania się do operacyjnych potrzeb menedżerów. Usprawnienia w rachunkowości pozwoliły, zdaniem wykonawców, na wypracowanie części oszczędności, które po zakończeniu całego programu szacowano na sumę 700 mln EUR. Po transformacji rachunkowości (F&A Transformation) Unilever Europe zarządza licznymi (3,5 mln pozycji) transakcjami w roku, obejmującymi windykację należności, koszty podróży służbowych, środki trwałe oraz konta księgi głównej łącznie z obsługą płatności gotówkowych.

Zdaniem badaczy IBM, poprzez outsourcing Unilever istotnie przyspieszył transformację F&A (4 lata), podczas gdy doświadczenia innych firm wskazują na 10–15-letni okres przekształcenia funkcji rachunkowej, w sytuacji reorganizacji wewnętrznej. Ponadto zauważono, że dzięki outsourcingowi firma Unilever wyzwoliła w sobie dodatkową energię związaną z uproszczeniem organizacji, którą skierowała na swoją działalność podstawową.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający
Departament Outsourcingu Rachunkowości
banach.katarzyna@gtr.pl

Nowinki techniczne w outsourcingu rachunkowości

Czasy grubego zeszytu w kratkę, prostych arkuszy Excel lub papierowych poleceń księgowania minęły bezpowrotnie. Pracę w księgach rachunkowych powinna ułatwiać technika. Zadaniem księgowego nie jest już żmudne wprowadzanie danych do systemu, ale zapewnienie bezpieczeństwa podatkowego i zgodności rozwiązań księgowych z Ustawą o rachunkowości.

Nowinki techniczne dotarły również do outsourcingu ksiąg rachunkowych. Wspecjalizowane systemy ERP¹ oraz podłączenie zdalne on-line poszczególnych klientów do ksiąg rachunkowych stają się normą, oczekiwaną już na etapie rozpoczęcia współpracy. Połączenie takie umożliwia klientom:

- pasywny dostęp do danych księgowych, przeglądanie w czasie rzeczywistym danych lub samodzielne generowanie raportów i zestawień,
- dostęp aktywny, tj. wprowadzanie i modyfikowanie danych źródłowych w systemie finansowo-księgowym oraz wystawianie dokumentów sprzedaży lub obsługa modułu kasowego.

Jeżeli outsourcer chce sprawnie zarządzać obiegiem informacji o firmie klienta, na pewno zaakceptuje pracę przy użyciu elektronicznego

sekretariatu lub systemu EDI². Elektroniczny obieg dokumentów pomoże w ich gromadzeniu, wyszukiwaniu oraz udostępnianiu, poczynając od dokumentów źródłowych (faktury, rachunki), a kończąc na umowach czy dokumentach statutowych. System ułatwi pracę outsourcerowi, a klient będzie miał zapewniony stały dostęp elektroniczny do istotnych danych. Możliwe jest również skanowanie, a następnie obsługa księgowana na bazie dokumentów elektronicznych, tj. oddzielnie miejsca przechowania ksiąg rachunkowych od miejsca wprowadzania danych. Dzięki właściwej organizacji procesu można odpowiednio pogrupować dokumenty, oraz przeprowadzić ich archiwizację i kontrolę dostępu.

Coraz częściej outsourcer składa również deklaracje drogą elektroniczną. Złożenie takiej deklaracji w imieniu klientów wymaga zazwyczaj posiadania tzw. kwalifikowanego podpisu elektronicznego, który dla zwykłego biura rachunkowego jest rozwiązaniem niepraktycznym, ze względu na koszty obsługi. Certyfikaty te mają znacznie szersze zastosowanie: mogą być użyte do podpisywania faktur elektronicznych, udziału w aukcjach elektronicznych czy składania sprawozdań do Generalnego Inspektora Informacji Finansowej. Deklaracje podatkowe można przysyłać poprzez system e-Deklaracje, a także bezpośrednio z poziomu aplikacji finansowo-księgowych klienta. Elektronika weszła już także

¹ ERP (ang. Enterprise Resource Planning) oznacza Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa. To informatyczny system aplikacji, które integrują procesy przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach, jak produkcja, dystrybucja, finanse itp. Dzięki systemowi ERP możliwe jest sprawne prowadzenie projektów, szybka wymiana informacji i oszczędność czasu. Dużą zaletą systemów ERP jest ich elastyczność i możliwość dopasowania do specyfiki przedsiębiorstwa z każdej branży. Efektywność systemu ERP polega przede wszystkim na tym, że dane wystarczy wprowadzić tylko raz, a będą one widoczne we wszystkich jego modułach.

² Elektroniczna wymiana danych (EDI, ang. Electronic Data Interchange), transfer biznesowej informacji transakcyjnej od komputera do komputera, z wykorzystaniem standardowych, zaakceptowanych formatów komunikatu. Celem EDI jest wyeliminowanie wielokrotnego wprowadzania danych oraz przyspieszenie i zwiększenie dokładności przepływu informacji, dzięki połączeniu odpowiednich aplikacji komputerowych w firmach uczestniczących w wymianie danych.

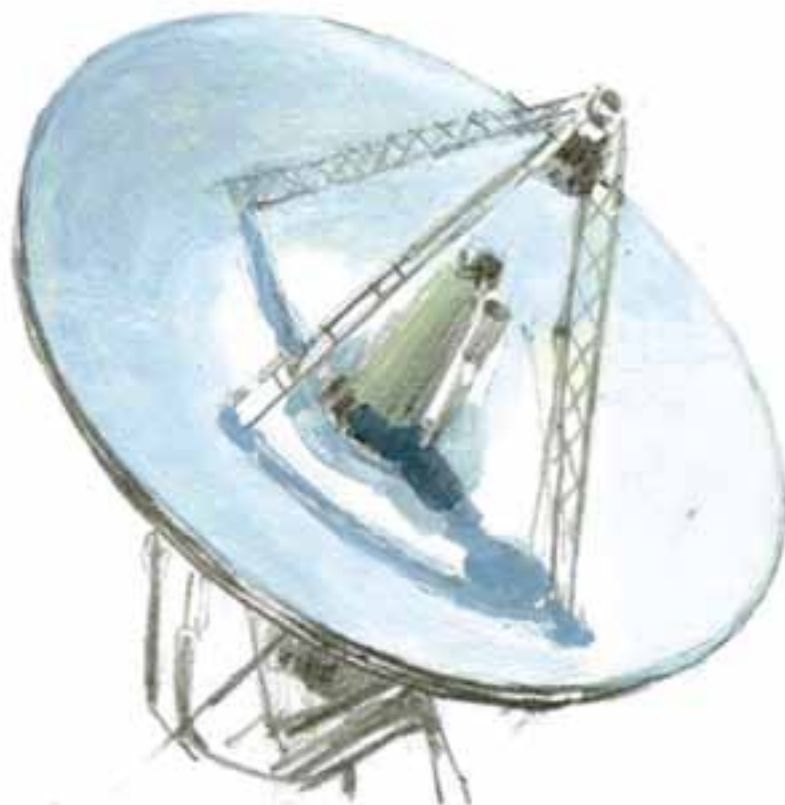


na stałe w obszar zestawień statystycznych dla GUS i deklaracji dla NBP.

Na koszt i efektywność usługi księgowej wpływa również sposób wprowadzania danych zewnętrznych do systemu. Dane księgowe można wprowadzać ręcznie lub też przygotować elektroniczne pliki przesyłające dane bezpośrednio do aplikacji finansowo-księgowej, np. sprzedaż, dokumenty magazynowe, raporty kasowe lub fiskalne i wyciągi bankowe. Import wyciągów bankowych umożliwia automatyczne księgowanie operacji bankowych. Elektronika pozwala w pełni zastąpić ręczny proces wprowadzania wyciągów do systemu, z całkowitą jego automatyzacją przy minimalnym poziomie błędów lub poprawek. Dotyczy to zarówno wyciągów zarejestrowanych w PLN, jak i w walutach obcych. Automatyzacja tych czasochłonnych czynności skraca sam proces – uruchomienie jednej opcji importu spowoduje wygenerowanie w systemie wszystkich odpowiednich dokumentów. Dodatkowo można wyeksportować dane z systemu finansowo-księgowego do elektronicznych systemów bankowych bez konieczności przepisywania. Pomaga to usprawnić systemy regulowania zobowiązań i płatności w imieniu klienta, a w połączeniu z systemem Płatności Masowych¹ pomaga redukować ryzyko popełnienia błędu (w numerze rachunku lub też nazwie kontrahenta) do tzw. bezpiecznego minimum.

Rejestrując masowe operacje dotyczące środków trwałych lub obrotu magazynowego, outsourcer stara się sięgać wraz z klientem po nowoczesne rozwiązania, np. systemy z zastosowaniem kodów kreskowych w ewidencji. Dzięki pojawieniu się kodów kreskowych, możliwe stało się śledzenie procesów związanych z przyjmowaniem i wydawaniem towarów z magazynu, inwentaryzacją, a także samą sprzedażą. Środki trwałe lub zapasy zostają oznakowane etykietami z kodem kreskowym odwzorowującym ich numer ewidencyjny. Podczas inwentaryzacji kody kreskowe

z etykiet są łatwo i szybko odczytywane oraz zapisywane za pomocą przenośnego terminala. System zapewnia uzyskanie bieżącej i rzetelnej kontroli nad rzeczywistym stanem środków trwałych czy zapasów, a także ich zgodność z ewidencją. Uzyskuje się dzięki temu następujące korzyści:



- oszczędność czasu (czas trwania inwentaryzacji czy ewidencji skraca się nawet do 70 – 80%),
- zmniejszenie liczby pomyłek w procesach inwentaryzacji,
- gwarancję zgodności ewidencji ze stanem rzeczywistym,
- oszczędność na papierze i materiałach eksploatacyjnych do drukarek w biurze (informacje przechowywane są w pamięci kolektora).

Duże pole w dziedzinie zwiększenia efektywności procesów księgowych dają instalowane u klienta specjalistyczne moduły, jak np. moduł obsługi delegacji, pozwalający gromadzić, przetwarzać i udostępniać informacje związane z licznymi delegacjami pracowników. Moduł ten pozwala rejestrować delegacje, umożliwia definiowanie stawek kilometrowych oraz standardowych odległości

¹ System Płatności Masowych jest specjalistyczną usługą rozliczeniową, polegającą na przyporządkowaniu każdemu dłużnikowi/płatności odrębnego numeru rachunku, identyfikującego dłużnika/płatność. Płatności masowe znacznie usprawniają proces otrzymywania bądź wysyłania cyklicznie dużej liczby przelewów. System zapewnia przejrzystość rachunku, a w przypadku wysyłania przelewów płatniczych ich poufność. Pozwala też szybko i bezbłędnie identyfikować oraz uzgadniać płatności.

Jeżeli outsourcer chce być efektywny i realizować duże projekty, musi postawić na technologię i sprawność procesu.

między określonymi miastami. Tego typu baza danych znacznie ułatwia i przyspiesza obliczanie kosztów podróży służbowych pracowników. Podobne role spełniają specjalistyczne moduły do ewidencji papierów wartościowych i ich wyceny lub magazyny wysokiego składowania¹ wykorzystywane w ewidencji zapasów.

Prace przy prowadzeniu ksiąg dodatkowo usprawniać mogą rozbudowane automaty i wzorce księgowe, (takie jak automatyczne dekrety, tabele w aplikacjach finansowych do rozliczeń międzyokresowych kosztów) lub też całkowicie zautomatyzowane rozliczanie różnic kursowych wraz z uwzględnieniem wyceny bilansowej.

Jeżeli outsourcer chce być efektywny i realizować duże projekty, musi postawić na technologię i sprawność procesu. To wszystko powinno przebiegać w porozumieniu z klientem, który ponosi określone nakłady, inwestując w system finansowo-księgowy lub jego poszczególne moduły.

Omówione rozwiązania, ze względu na swą innowacyjność nie należą do najtańszych, jednak poniesione nakłady zwracają się klientowi w ciągu kilku lat w formie dużej efektywności procesu przy masowych operacjach księgowych.

Na koniec warto dodać jednak, że „technika nie jest najistotniejsza, bo najważniejszy jest człowiek”. Mimo wszystkich wymienionych zalet techniki, niezbędny jest wyszkolony personel outsourcera, gdyż nowoczesne rozwiązania trzeba umiejętnie przetestować, wdrożyć i odpowiednio użytkować. Ponadto należy na bieżąco monitorować ewentualne zmiany i zgodność z wymogami prawno-podatkowymi.

Agnieszka Chwalińska

Senior Menedżer

Departament Outsourcingu Rachunkowości

chwalinska.agnieszka@gtfr.pl



¹ System umożliwiający ewidencję zapasów, tj.: przyjmowanie, magazynowanie, konfekcjonowanie, komisjonowanie oraz wydanie towarów z dokładnością do miejsca składowania i/lub numeru partii dostawy. System umożliwia kompleksowe zarządzanie przestrzenią magazynową, z pełną identyfikacją asortymentu przypisanego do konkretnych miejsc lokalizacji. Użytkownik ma możliwość definiowania sposobu zagospodarowania przestrzeni (powierzchni i wysokiego składowania) magazynowej, w tym sektorów, rzędów, regałów i półek.

Stwórz lepszy model swojej firmy

Nowa rola Dyrektora Finansowego



Dla dyrektorów finansowych światowy kryzys stał się okolicznością decydującą i niespodziewaną, rewolucyjnie zmieniającą ich znaczenie w organizacji. Firmy stanęły wobec problemu nagłego zapotrzebowania na kapitał obrotowy, zachowania płynności finansowej czy wyzwań związanych z utrzymaniem przychodów. Niepewność gospodarki i otaczającego środowiska ekonomicznego spowodowała, że kontakty dyrektorów finansowych i zarządów firm stały się bardzo intensywne i niezbędne. Zagadnienia prognoz, zyskowności, ryzyka operacyjnego a także problemy dotyczące strategicznych decyzji, dostaw, cen towarów i usług oraz wielkości produkcji stały się wiodącymi zadaniami dyrektorów finansowych i ich zarządów. W efekcie opisanych zmian, rola w organizacji firmy i odpowiedzialność dyrektorów finansowych znacznie wzrosły.

Badania „2010 Global CFO Study” z IBM Institute for Business Value (zwane dalej badania IBM), obejmujące 1900 CFO z całego świata dowodzą, że dyrektorzy finansowi niezależnie

od dotychczasowych obowiązków ściśle finansowych zajmują się firmami w szerszym zakresie. Menedżerowie i zarządy firm liczą na swoich dyrektorów finansowych i oczekują od nich realnego udziału w opisywaniu i uzasadnianiu ekonomicznej sytuacji firm.

Badania ujawniają dodatkowo niestety, że efektywność działów finansowych jest obciążona zaległościami, zwłaszcza w obszarach szeroko pojętej roli biznesowego doradcy. „Wartość analiz biznesowych ma kluczowe znaczenie dla biznesu. Potrzeba, aby finansisci i ich narzędzia byli bardzo blisko biznesu” – twierdzi CFO Office Depot.

Poniższa tabela przedstawia kluczowe zagadnienia z operacji biznesowych. Przykład pokazuje, że dyrektorzy finansowi muszą pomagać menedżerom optymalizować działania (w oparciu o dane historyczne), aby rozumiejąc stan obecny, menedżerowie i zarząd mogli podejmować decyzje dotyczące przyszłości swoich firm.

Kluczowe pytania biznesowe		
<ul style="list-style-type: none">• Co się stało?• Jak wiele, jak często?	<ul style="list-style-type: none">• W czym tak naprawdę tkwi problem?• Co się stało?• Jakie działania powinny być podjęte?	<ul style="list-style-type: none">• Co się wydarzy wkrótce?• A jeżeli trend będzie się utrzymywał?• Jakie są możliwości, jak duże ryzyko?
Spojrzenie wstecz <ul style="list-style-type: none">• Bilans, rachunek zysków i strat, przepływy środków pieniężnych• Sprzeczne analizy przychodów i kosztów	Stan obecny <ul style="list-style-type: none">• Rentowność, klientów, produktów, rynków• Optymalizacja kosztów• Funkcjonowanie analiz kapitałowych• Rynek, klient i polityka cenowa• Efektywność łańcucha sprzedaży i dostaw	Przyszłość <ul style="list-style-type: none">• Planowanie płatności• Planowanie wielu scenariuszy oraz przewidywanie• Wsparcie strategicznych decyzji inwestycyjnych• Zmienność otoczenia i przewidywanie ryzyka w oparciu o modele behawioralne



Opracowanie własne na podstawie „The New Value Integrator” IBM



Efektywność jako podstawa

Zdaniem Jeremy'ego Hope'a, eksperta w dziedzinie zarządzania finansami (Harvard Business Review Polska, dodatek CFO, 2010), dyrektorzy finansowi czują się gotowi do podjęcia nowych zadań i do silniejszego wsparcia menedżerów w realizacji celów strategicznych. Napotykają jednak bariery. Niektóre z nich to:

- brak umiejętności przywódczych, koniecznych do przeprowadzenia zmian w firmach,
- funkcjonujący w firmach stereotyp „księgowego-kontrolera”, nierozumiejącego biznes,
- sceptycyzm innych działów wobec inicjatyw dyrektorów finansowych,
- notoryczny brak czasu, nadmierne obciążenie pracą i rosnąca presja oczekiwań.

Z badań wynika, że w 2004 r. finansiści pracowali średnio 53 godziny w tygodniu, a w ciągu ostatnich 10 lat budżet działu księgowego skurczył się średnio z 3% do 1% rocznych przychodów.

Jeśli dyrektorzy finansowi chcą wykorzystać szansę wpływu na strategiczne decyzje w firmie, to zgodnie z radą eksperta muszą podjąć się opracowania planu zmiany. Plan dotyczy dwóch kierunków:

- zwiększenia efektywności i poprawy jakości danych zarządczych,
- uczynienia z działu finansowego wiarygodnego partnera finansowego.

Objęci badaniami dyrektorzy finansowi zgadzają się, że wzrost efektywności wiąże się ze standaryzacją. Ale niewielu z nich wdrożyło standaryzację w firmach. Jak szybko mogą osiągnąć wzrost efektywności?

W wyniku badań IBM stwierdzono, że w celu wdrożenia standaryzacji, firmy stosują następujące rozwiązania:

- księgowo procesy mają swoich właścicieli,
- wprowadzono wspólną księgę główną, w której przeprowadzono standaryzację kont w oparciu o jednolitą platformę informatyczną lub
- wdrożony został model dostawy zewnętrznej (outsourcing).

Badacze IBM wyodrębnili grupę firm, które osiągały wyższe wyniki ekonomiczne (EBITA 9,6% lepsze niż w pozostałych firmach). Otrzymały one nazwę IFO – organizacje zintegrowane finansowo (Integrated Finance Organization).

Adaptacja standardów przez właścicieli procesów

W organizacjach IFO zorientowanych na efektywność stwierdzono, że dwukrotnie częściej wskazane procesy księgowo (np. upoważnienia do zapłaty, zaliczki, obliczanie podatków, prowadzenie ksiąg) mają szeroko rozumianych właścicieli, tzn. wskazane są osoby odpowiedzialne za te procesy. Wśród IFO, 7 na 10 firm posiada standardowe definicje informacji i danych księgowych. Firmy z właścicielami procesów są zwarte, spójne w sensie globalnym, a w efekcie są przejrzyste i bardziej efektywne, eliminują też powtarzające się działania, redukują błędy i ryzyko.

Modyfikacja poprzez wspólną aplikację księgową wzmacnia firmy

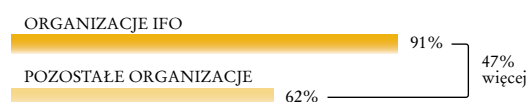
9 z 10 firm IFO (o charakterze globalnym) posiada księgę główną opartą na zestandaryzowanej aplikacji księgowej. Standaryzacja w organizac-



jach IFO dotyczy planu kont, ale to, co jest najbardziej wartościowe, dotyczy unifikacji procesów i danych biznesowych w całej globalnej organizacji. „W następnych 3 latach zmiany [w otoczeniu firm] będą wywoływały potrzebę wspomaganie biznesowych decyzji. Dlatego musimy znaleźć lepszy sposób wspomagania i kontroli działań, poprzez ulepszanie procesów i zwiększoną automatyzację.”

Znaczenie automatyzacji trudno przecenić, gdyż 39% firm typu IFO ciągle jeszcze ręcznie oblicza swoje najważniejsze, ekonomiczne wskaźniki.

Przydatność zestandaryzowanej aplikacji księgowej w osiągnięciu sprawności finansowej



W 9 na 10 przypadków standaryzacja np. operacji lub układu kont stanowiła akcelerator efektywności. W organizacjach finansowo efektywnych standaryzacja procesów występowała blisko dwukrotnie (47%) częściej.

Alternatywny model dostawy kieruje firmy w stronę standaryzacji

Blisko 70% firm typu IFO korzysta z alternatywnego modelu dostawy, takiego jak SSC (Shered Service Center) lub Outsourcing. Jak twierdzą badacze IBM, taka formuła organizacyjna pozwala firmom na adaptację standardów. Spójność procesów jest dwa razy częściej spotykana w organizacjach korzystających z alternatywnego modelu dostawy niż opartych o wewnętrzne zasoby.

Każda firma musi określić własny model dostawy usług, który umożliwi optymalną pracę w indywidualnych warunkach. Kiedy firmy podejmą decyzję, jaką funkcję realizować wewnątrz firmy, a jaką na zewnątrz, w drodze outsourcingu, wówczas muszą rozważyć też, jakie osiągają korzyści z przyjętej organizacji zadań. Badacze IBM twierdzą, że zdolność do redukcji kosztów nie jest jedynym plusem współpracy z outsourcerem. Niektóre firmy szybciej osiągają wyznaczony wskaźnik ROI (zwrot z inwestycji), jeśli korzystają z outsourcingu wybranych usług rachunkowych, zamiast wdrażać wewnętrzną standaryzację. Podejście zwane „Ship then Fix” (zmiąć zamiast napraw) czasami umożliwia przełamanie blokady i w efekcie poprawia globalną optymalizację oraz przynosi firmie korzyści.

Katarzyna Banach
Partner Zarządzający
Departament Outsourcingu Rachunkowości
banach.katarzyna@gftr.pl



BUSINESS

MARKETING

COMMERCE

Perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce



Outsourcing stanowi współcześnie jedną z kluczowych koncepcji zarządzania. Jest powszechnie stosowany zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Podwajane corocznie wydatki na outsourcing na rynkach amerykańskich i europejskich sprawiają, że perspektywy rozwoju tej koncepcji są bardzo optymistyczne. Wprowadzenie obszarów oddawanych w outsourcing w działalności jednostek gospodarczych zwiększa elastyczność i efektywność organizacji, a zatem i zdolność do szybszego reagowania na bodźce zewnętrzne.

W związku z dynamicznymi zmianami otoczenia biznesowego, globalizacją, szybkim postępem technologicznym oraz stale rosnącym poziomem konkurencji, posiadanie zasobów wewnątrz firmy nie jest już wskazane, natomiast pożądana jest umiejętność sprawnego i umiejętnego ich kontrolowania. Outsourcing obejmuje obecnie nie tylko funkcje pomocnicze i wspierające działanie jednostek, lecz także coraz częściej ich strategiczne działy, np. obsługę transakcji na kartach kredytowych w sektorze bankowym, projektowanie elementów samochodów w branży motoryzacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi, projektowanie systemów informacyjnych.

Należy się spodziewać, że oczekiwania względem firm outsourcingowych będą wychodziły poza aspekty kosztowe i jakościowe. Coraz większego znaczenia nabiera bowiem kompleksowość obsługi (np. rozwój zintegrowanych systemów informatycznych, rozwój branży kompleksowej obsługi finansowej, coraz popularniejszy outsourcing procesów biznesowych) i wysoka jakość. Mniejsza liczba dostawców to mniejsze koszty transakcyjne i produkcyjne, znajomość partnera i możliwość lepszego dostosowania usługi do zgłaszanych potrzeb. To także mniejsze zagrożenie wypływania poza jednostkę istotnych informacji oraz możliwość lepszej koordynacji współpracy.

Analizy na rynkach amerykańskich i europejskich wskazują na potencjał rozwojowy nowych strategii outsourcingu, np.:

- outsourcing prowadzony wraz z konsorcjum, tj. z wyłonionym jednym podmiotem,
- spółki joint venture tworzone między klientem a dostawcą usług,
- Business Process Outsourcing,
- Brand Service Company.

W Polsce rynek outsourcingu jest mniejszy niż w krajach wysoko rozwiniętych, ze względu na relatywnie krótką jego historię. W porównaniu do państw wysoko rozwiniętych w naszym kraju nadal koszty pracy są niewysokie, skala przedsiębiorstw zdecydowanie mniejsza i stosunkowo niska dojrzałość organizacyjna. Wiele firm nie jest jeszcze przygotowanych do przejścia z zarządzania ludźmi i procesami na zarządzanie dostawcami, unikają więc zmiany tych relacji z obawy przed nieznanym. Polscy kierownicy i dyrektorzy obawiają się ryzyka utraty wiedzy na temat przebiegu procesów w ich organizacjach. Nie

mają w tym zakresie wystarczającej wiedzy i doświadczeń własnych lub bliskiego otoczenia, nie są więc otwarci na rozmowy o oddaniu pewnych obszarów obcej organizacji.

Temat outsourcingu jest coraz bardziej nagłaśniany w mediach, odbywa się też coraz więcej konferencji na temat tego modelu prowadzenia biznesu, a firmy polskie czerpią wzorce prowadzenia działalności z firm zagranicznych, odnoszących sukcesy i zarazem opartych na różnych formach wsparcia zewnętrznego. Można się zatem spodziewać, że w najbliższych latach będziemy obserwować coraz większe zainteresowanie korzystaniem z zaawansowanych modeli outsourcingu przez firmy krajowe.

Należy jednak zwrócić uwagę na istotne ograniczenia rodzimego rynku, które mogą mieć wpływ na mniejszy rozwój outsourcingu, np.:

- słabo rozwinięty rynek usług outsourcingowych, zwłaszcza usług kompleksowych i o charakterze pomocniczym,
- stosunkowo niska świadomość kadry kierowniczej wielu przedsiębiorstw na temat możliwości, zakresu oraz korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu,
- obawa przed pozbyciem się części działalności i uzależnieniem się od wykonawcy zewnętrznego,
- dominacja na rynku małych i średnich przedsiębiorstw, w których pracuje od kilku do kilkunastu osób,
- konkurencja polskich przedsiębiorstw z organizacjami zamożniejszymi, o wysokiej świadomości zarządzania organizacją, lepiej przygotowanymi pod względem technologicznym i know-how.

Można jednak przypuszczać, że rosnąca siła usług i wysoka konkurencyjność z podmiotami zagranicznymi przyczyni się do wzmożonej walki o nowe rynki, a także do otwarcia na sposoby efektywnego zarządzania. Outsourcing przestał być kojarzony jedynie jako narzędzie obniżania kosztów, stając się obiektem zainteresowania jako koncepcja lepszego dostępu do specjalistycznej wiedzy, koncentracji na kluczowych kompetencjach oraz podnoszenia konkurencyjności dzięki korzystaniu z umiejętności jednostki zewnętrznej. Wzrastająca liczba miejsc pracy w sferze usług i stale rosnący udział tej branży w PKB



pozwała wysunąć przypuszczenie, że w najbliższych latach zauważalne będzie poszerzenie oferty przedsiębiorstw usługowych i nastawienie na bardziej elastyczne dopasowanie do specyficznych potrzeb klientów. Z drugiej strony presja konkurencji firm zagranicznych i szeroki dostęp do wiedzy i zasobów państw wysoko rozwiniętych zaowocują otwarciem polskich przedsiębiorców na nowoczesne koncepcje zarządzania, do których należy outsourcing.

Katarzyna Ochnicka
Senior Menedżer
Departament Outsourcingu Rachunkowości
ochnicka.katarzyna@gfrr.pl





Why outsource?

„Większość ludzi patrzy na outsourcing z punktu widzenia oszczędności kosztów, co moim zdaniem jest złudne. Outsourcing daje nam istotny wzrost efektywności ludzi, którzy świadczą dla nas pracę. Wierzę, że powinno się outsourcować wszystkie te obszary, w których ścieżka kariery nie prowadzi pracowników do wyższego szczebla zarządzania.”

**Peter Drucker
Management Guru**



www.gtfr.pl

Niniejsza publikacja została sporządzona z najwyższą starannością, jednak niektóre informacje zostały podane w formie skróconej. W związku z tym artykuły zawarte w „Plusie” mają charakter poglądowy, a zawarte w nich informacje nie powinny zastąpić szczegółowej analizy zagadnienia. Wobec powyższego Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o. sp.k. nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty powstałe w wyniku czynności podjętych lub zaniechanych na podstawie niniejszej publikacji. Jeżeli są Państwo zainteresowani dokładniejszym omówieniem niektórych poruszonych w niniejszym numerze kwestii, zachęcamy do kontaktu i nawiązania współpracy.

Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o. sp.k.

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych nr 3654

Komplementariusz: Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o.

Zarząd komplementariusza: Cecylia Pol – Prezes Zarządu, Tomasz Wróblewski – Wiceprezes Zarządu

Adres siedziby: pl. Wiosny Ludów 2, 61-831 Poznań

NIP: 778-14-76-013, REGON: 301591100

Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, VIII Wydział Gospodarczy, KRS 0000369868

