

Księgowość to nie tylko liczby

Bez sprawnie działającej księgowości żadna organizacja nie jest w stanie prowadzić ekspansji ani rozwijać się. To również dział, który skupia specjalistów znających procesy zachodzące w organizacji, niezależnie od jej specjalizacji i stopnia rozwoju. Ważne jest, aby dział ten był jednym z najważniejszych partnerów dla członków zarządu oraz pracowników równoległych działów mających wpływ na efektywne funkcjonowanie całej organizacji. Aby mogło to jednak nastąpić, istotne jest rozważenie, w jakim modelu dział księgowości powinien być realizowany, by mógł dostarczać skuteczną i nowoczesną usługę na miarę rosnących potrzeb nowoczesnych przedsiębiorstw. O problematyce współczesnych działów księgowości, najnowszych trendach i wyzwaniach, jakie stawia przed nimi szybko rozwijający się biznes klientów, rozmawiamy z Moniką Martynkiewicz-Frank, Partnerem w Grupie getsix[®] dostarczającej usług outsourcingowych z zakresu księgowości, kadr i doradztwa w tym obszarze.

► Kiedy dział księgowości staje się rzeczywistym partnerem każdej nowoczesnej organizacji?

– Paradoksalnie to właśnie księgowość ma pełne informacje o tym, co rzeczywście dzieje się w organizacjach, czyli głównie o tym, jak kształtują się rzeczywiste koszty i przychody wszystkich działów. Jego działanie jest bardzo ważne już od pierwszego dnia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kiedy księgowość realizuje się wewnętrznymi siłami organizacji, zazwyczaj obciążona jest zależnościami międzyludzkimi. Często zdarzają się sytuacje, w których księgowi, widząc pewne nieścisłości, nie informują o tym przełożonych lub boją się mówić o nieprawidłowościach bezpośrednio z zarządem. Polskie firmy nadal zarządzane są autorytarnie i wciąż dość powszechnie pokutuje w nich przekonanie, że nie warto dzielić się swoimi przemyśleniami z przełożonymi, by nie narażać się na krytykę. Taka sytuacja nie sprzyja polepszeniu standardów pracy w dziale księgowości, a tym samym nie wpływa pozytywnie na innowacyjność świadczonej przez nią obsługi. Zazwyczaj w zespołach zasiedziały od lat w tych samych obszarach nie ma innowacyjności procesowej, gdyż zwyczajnie trudno jest o nowe, świeże spojrzenie, obracając się w kręgu tych samych zdarzeń i przyzwyczajęń.

W modelu outsourcingowym nie pracuje się zachowawczo, testowane są nowe rozwiązania oparte na wiedzy całego zespołu, doświadczonego w obsłudze różnych projektach. Księgowość realizowana w ten sposób jest w stanie o wiele łatwiej proponować nowe metody analiz czy zestawień, których nie oferuje dział wewnętrzny. Łatwiej tu o wprowadzanie zmian i tworzenie wartości dodanej poprzez jasne określenie zakresu obowiązków i oczekiwań.

► Jaką rolę odgrywa standaryzacja i korzystanie z norm w ramach działu księgowego?

– Standaryzacja, zwłaszcza jeśli chodzi o normę ISO 9001, znacząco ułatwia pracę księgowych, porządkując takie kwestie, jak zasady obiegu dokumentów czy ścieżki konsultacji. Równocześnie bardziej uporządkowany staje się też obieg dokumentów na każdym szczeblu firmy. Stosowanie norm pomaga regulować relacje zachodzące w dziale księgowości, co jest bardzo użyteczne dla nowych pracowników, którzy muszą się bardzo szybko wdrożyć w nowe zadania. W pracy księgowego zazwyczaj nie ma czasu na długie szkolenia wprowadzające. Każdy specjalista powinien móc po przejrzenu

procedury czy instrukcji rozpocząć pracę na żywym organizmie i nie tracić cennego czasu na poszukiwanie odpowiedzi i rozwiązań oczywistych.

Patrząc na zbiór procedur, również klienci działu księgowego o wiele lepiej rozumieją procesy w nim zachodzące, przez co są w stanie zadawać precyzyjne pytania. Stosowanie normy ISO 9001 i wszystkich dokumentów precyzyjnie opisujących procesy księgowe to swego rodzaju biurokracja, ale wdrożona w rozsądny sposób jest bardzo pomocna.



Dzięki działaniu w jednej chmurze z klientem możemy obniżyć koszty obsługi, a nasza praca jest bardziej efektywna.

► Czy automatyzacja procesów i stosowanie rozbudowanych norm i standardów zmarginalizuje czynnik ludzki w obsłudze klienta działu księgowego?

– Mechanika procesów i standaryzacja nigdy nie zastąpią relacji międzyludzkich, gdyż wciąż nie do przecenienia jest proces myślowy pracowników – niezbędny, by rozwiązywać złożone problemy i szczególnie skomplikowane zagadnienia, jakich jest coraz więcej w każdej organizacji. W procesie księgowym mamy wiele podprocesów, które po etapie wdrożenia mogą być realizowane w dość mechaniczny i prosty sposób, bowiem opierają się na wymianie dużej ilości tych samych dokumentów. Ocena pod względem księgowym takich dokumentów np. w procesie sprzedaży nie nastęrcza problemów, lecz jeśli chodzi np. o procesy zakupowe, sprawa nie jest już tak oczywista. Dochodzą tu dodatkowe czynniki, które muszą być na bieżąco analizowane przez specjalistę. Nawet jeżeli obieg dokumentów czy spływ danych zostanie zmechanizowany, to nadal problematyczne pozostają kwestie okołorachunkowe, takie jak rozliczanie kwestii podatkowych, które przy wysokim skomplikowaniu systemu podatkowego, jaki mamy, nie mogą być wykonywane mechanicznie. Dlatego też jeszcze przez długi czas czynnik ludzki będzie odgrywał znaczącą rolę. I na pewno nie zmieni się to, dopóki drastycznie nie zmieni się system prawny.

Mamy jednak przykłady klientów, u których

z powodzeniem udało się wdrożyć np. rozpoznanie danych z faktur i ich automatyczne importowanie do systemu księgowego. Nasi klienci coraz częściej wykorzystują zdalny dostęp do systemu ERP, żeby wystawiać z niego faktury sprzedażowe, co powoli zaczyna być standardem. Takie rozwiązania pozwalają znacznie ograniczyć ilość pracy manualnej, która w tradycyjnej księgowości musi być wykonywana. Dzięki działaniu w jednej chmurze z klientem możemy obniżyć koszty obsługi, a nasza praca jest bardziej efektywna.

W Niemczech trwa obecnie dyskusja o tym, by maksymalnie dopasować system podatkowy do procesów rachunkowych zachodzących w firmie. Takie podejście jest nadal poza naszym krajowym zasięgiem, dlatego doświadczony księgowy znający interpretację prawne nadal będzie kluczowy w tym obszarze.

► Czy outsourcing księgowości jest opłacalny zarówno dla dużych, jak i małych organizacji?

– Nie każdej wielkości przedsiębiorstwo nadaje się do outsourcowania całości procesów. Również nie wszędzie możliwe będzie stosowanie outsourcingu procesów biznesowych w kontekście SSC (Shared Services Center), w których mówimy raczej o outsourcingu prostszych i masowych czynności. To właśnie unifikacja czynności jest niezbędna, by mówić o możliwości realizowania optymalnego SSC. Także efekt skali jest tu niezwykle ważny: mniejszym podmiotom nie będzie się bowiem opłacało outsourcować jakiegoś wycinka procesu, lepiej dla nich będzie przenieść go w całości do dostawcy. Sporo firm ma też duże opóźnienie technologiczne i nie dysponuje profesjonalnymi narzędziami informatycznymi do zestawiania danych, więc są zainteresowani korzystaniem z systemów raportujących outsourcera. Takie rozwiązania proponujemy dla naszych klientów w pakiecie Microsoft Dynamics NAV, gdzie klient może wybrać, które moduły systemu będą przydatne do jego potrzeb.



Monika Martynkiewicz-Frank oraz pozostali Partnerzy Grupy getsix®.

Najlepiej zatem oczekiwać pełnego spektrum usług i obsługi od outsourcera, który zadba i o bezpieczeństwo danych, i ich sprawny przepływ, i zapewni odpowiednią analitykę, jakiej nie może dostarczyć mały wewnętrzny dział księgowości.

► **Jak nowoczesne technologie wspomagają obecnie księgowość?**

– Od momentu, kiedy na rynku pojawiło się sporo usług dostępnych w chmurze, wiele procesów księgowych zostało uproszczonych i zyskało bardziej nowoczesny charakter. Wiele z nich stało się bardziej dostępnych nawet dla mniejszych podmiotów, których nie było stać na własne zaawansowane technologicznie narzędzia do obróbki danych czy ich analizy. Udostępnianie klientowi modułów do obsługi sprzedaży czy gospodarki magazynowej sprawiło, że ich biznes zyskał nową jakość. Okazało się, że dane mogą być przetwarzane w sposób przemyślany, zorganizowany i gromadzony w jednym bezpiecznym miejscu, z dala od zakurzonych półek archiwów. Realizowanie części procesu księgowego przez klienta na zewnętrznym oprogramowaniu daje także możliwość

pracy w tym samym środowisku dla niego i outsourcera. Hosting systemu ERP dostarczany przez getsix Services zapewnia nam oraz naszym klientom dostęp dopasowany do naszych potrzeb. Z poszczególnych modułów korzystać mogą nie tylko nasi klienci, ale również inne firmy outsourcingowe współpracujące z klientem, np. logistyczne, magazynowe itp.

Zastosowanie nowoczesnych technologii znacznie upraszcza komunikację i zmniejsza ilość błędów powstających przy udziale czynnika ludzkiego. Przejrzyste drzewo uprawnień w sposób zrozumiały umożliwia kontrolę dostępu do banku danych na różnych szczeblach organizacji. Dzięki takim rozwiązaniom nawet mniejsze przedsiębiorstwa mogą funkcjonować jak dojrzałe organizacje w oparciu o efektywność realizacji procesów. Dawniej, gdy firma chciała we własnym zakresie kupić oprogramowanie, najczęściej zmuszona była ponieść koszty wdrożenia wszystkich modułów znajdujących się w pakiecie – nawet tych, których nie potrzebowała. Nie mówiąc już o kosztach dostosowania oprogramowania do własnych potrzeb oraz zakupu licencji dla wszystkich użytkowników. Teraz jest to wiele prostsze i opiera się na elastycznej zasadzie dostosowywania pa-

kietu oprogramowania do aktualnych potrzeb firmy. Potrzeba 4 stanowisk? Żaden problem. A może 2? Proszę bardzo. Dodatkowy moduł? Oczywiście! Właśnie takie podejście sprawia, że możliwe są spore oszczędności.

Z tych powodów zdecydowaliśmy się zająć również wdrożeniami systemu. Widzieliśmy potrzebę u naszych klientów na tego typu rozwiązania i po przetestowaniu kilku systemów uznaliśmy, że oprogramowanie Microsoft Dynamics NAV najbardziej nadaje się do wykorzystania zarówno przez małe firmy, jak i większe korporacje. W tym roku uzyskaliśmy kompetencję Microsoft Silver Enterprise Resource Planning, która potwierdza nasze umiejętności i doświadczenie w tym zakresie.

► **W jaki sposób zarządy firm mogą otrzymywać raporty i analitykę niezbędną do łatwiejszego podejmowania decyzji?**

– Zarządowi należy udostępniać gotowe raporty tworzone najlepiej w czasie rzeczywistym. Na pewno nie warto przedstawiać nieprzetworzonych danych księgowych, które są tylko zbiorem cyfr. Niektórzy życzą sobie otrzymywać raporty statyczne każdego dnia z danego wycinka

działalności lub zestawienie analityki pewnych działań czy posunięć. Mogą one przyjmować różną, zazwyczaj skróconą formę, najlepiej graficzną, czy to w postaci wykresów, czy tabel, które będą zawsze dostępne pod danym adresem i nie trzeba będzie o nie prosić za każdym razem, gdy okażą się być potrzebne. Wchodzimy tu już jednak w kwestie typowej rachunkowości zarządczej. Przykładem realizacji takiego zadania może być przygotowany na potrzeby klienta specjalny raport controllingowy transformujący dane księgowe z naszego systemu do niemieckiego systemu raportującego. Takie wymagania klienta zdarzają się coraz częściej, a nowoczesna firma księgowa powinna wychodzić im naprzeciw, niezależnie, czy ma on siedzibę w Polsce, czy za granicą.

Zależnie od stopnia skomplikowania organizacji stosuje się dopasowane do ich wielkości rozwiązania rachunkowości zarządczej, pozwalające na analizę danych w innym układzie niż ten wynikający z rachunkowości finansowej. Najczęściej są to miejsca powstawania kosztów i nośniki kosztów. Ustalenie miejsc powstawania kosztów lub/i nośników kosztów to świetne narzędzie do codziennej analizy działań różnych działów. Umożliwia to np. porównanie efektywności ekonomicznej działów, zespołów, projektów, dzięki czemu menedżerowie mogą w prosty sposób kontrolować działania pojedynczych elementów pracujących na wynik końcowy całej organizacji.

► **W jaki sposób zapewnić klientowi, że dostaje to, czego potrzebuje i nie musi przepłacać za usługi, z których tak naprawdę nie korzysta?**

– W momencie rozpoczynania współpracy informujemy klienta o całym wachlarzu naszych możliwości i rozwiązań. Wdrażamy do współpracy tylko te, które wspólnie uzgodnimy jako odpowiednie dla danego klienta czy dedykowane dla branży. To nasza modyfikacja rozwiązania pay-as-you-go, czyli zapłać tylko za to, czego naprawdę potrzebujesz. Dzięki szerokiej wiedzy z różnych branż jesteśmy w stanie doradzać klientowi najlepsze rozwiązania już na etapie rozpoczynania z nami współpracy, np. w przypadku firm z branży budowlanej proponujemy odpowiednie dekretacje, tak by każdy dokument był przyporządkowany do określonej grupy kosztów i zbierany w ramach danego projektu. Postępując w ten sposób, jesteśmy w stanie określić, jakie koszty w danych obszarach już zostały poniesione, gdzie nastąpiły przekroczenia itp. Na podstawie tak posegregowanych danych możemy dostarczyć szybkie analizy,

które mogą wspomóc klienta w podejmowaniu dalszych decyzji biznesowych, bez konieczności sporządzania czasochłonných analiz poza systemem. Stosowaną praktyką jest przydzielenie klientowi doradcy klienta (u nas nazywa się to Customer Desk), który niekoniecznie jest księgowym, ale zna się na procesach zarządzanych, dzięki czemu może doradzić w zakresie rozwiązań, które mogą być przydatne dla klienta. Na takich stanowiskach staramy się zatrudniać osoby świetnie władające językiem obcym, w którym komunikują się nasi klienci, albo, jeśli to możliwe, native speakerów – takie działanie łamie wiele barier nie tylko językowych, ale i kulturowych.

► **Jakie istnieją Pani zdaniem podstawowe zagrożenia dla outsourcingu działu księgowości?**

– Wiele organizacji wykazuje nieracjonalny strach przed nowymi partnerami biznesowymi, obdarzając bezgranicznym zaufaniem wyłącznie dotychczasowy dział księgowości. Istotną rolę odgrywa tu także obawa pracowników działu przed utratą pracy i zwolnieniami. Nie zawsze jednak do tego dochodzi, gdyż często outsourcer przejmuje zespoły swoich klientów „wykorzystuje je o wiele wydajniej niż dotychczasowy pracodawca, jednocześnie korzystając z ich doświadczenia w trakcie realizacji swojego kontraktu.

Rozważając decyzję o outsourcowaniu usług, zawsze warto otwarcie przedstawić swoje obawy. Daje to firmie świadczącej usługi możliwość zaprezentowania rozwiązania i prosić mi wierzyć, że czasami jest ono zaskakująco proste i korzystne dla obu stron. Z mojej praktyki wynika, że firmy często obawiają się o bezpieczeństwo swoich danych, podczas gdy firmy myślące przyszłościowo i dbające o bezpieczeństwo powierzonych im danych wdrażają normy i procedury mające na celu zabezpieczenie tych zasobów. Wdrożenie ISO 27001 pozwoliło nam dostosować nasze procedury do najwyższych wymogów normy oraz potwierdzić bezpieczeństwo przetwarzania danych naszych klientów.

► **Czy odczuwają Państwo problemy z dostępem do wartościowych pracowników?**

– Trudno o pracownika, który chciałby czegoś więcej niż minimum. W mojej opinii ostatnie 20 lat zepsuło wyobrażenia wielu młodych ludzi o tym, jak wygląda realny biznes. Wiedza zdobywana w trakcie edukacji szkolnej jest nadal bardzo teoretyczna i często nie znajduje zastosowania w biznesie. Młodzi księgowi nie znają nowoczesnych systemów i zasad ich działania.

Jeśli chodzi o sferę technologii, to znajomość popularnego oprogramowania dostępnego „z półki sklepowej” to za mało, aby mieć wiedzę o nowoczesnych narzędziach komputerowych potrzebnych w codziennej pracy, a to tylko jeden z elementów potrzebnych na co dzień umiejętności. Zawód księgowy obejmuje bardzo szeroki zakres wiedzy, od księgowości, przez podatki, aż po przepisy prawne z zakresu prawa pracy, cywilnego etc. Ponieważ nasz system podatkowy jest bardzo niespójny i trudno go ująć w systemach umożliwiających automatyczne rozliczenia, to zadanie wciąż należy przede wszystkim do doświadczonych księgowych, którzy potrafią się sprawnie poruszać po prawnych meandrach. Zawód księgowy już dawno przestał być zawodem łatwym... W ubiegłym roku w Polsce wyprodukowano 53 razy więcej przepisów okołopodatkowych niż w Szwecji. Sama ustawa o VAT w 2014 r. była nowelizowana aż 3-krotnie i regularnie jest nowelizowana corocznie. Ciągłe zdobywanie wiedzy o przepisach prawnych i rachunkowych powinno znajdować się zatem we krwi każdego szanującego się księgowego.

Na Zachodzie panuje zupełnie inna kultura prawna oraz większa specjalizacja w zawodzie. Wiele decyzji podatkowych podejmują specjaliści z tej dziedziny. Księgowi są odpowiedzialni za procedowanie dokumentów zgodnie z przepisami o rachunkowości, nie muszą poświęcać maksymalnej uwagi na zagadnienia podatkowe. W Polsce każdy dokument musi być poddany takiej analizie, co sprawia, że nakład pracy na pojedynczy dokument jest w Polsce bardzo duży. Wielorakość interpretacji przepisów, problematyczne kontrole różnych urzędów są zagrożeniami, z których zarządy często nie zdają sobie sprawy, a przed którymi jest w stanie uchronić doświadczony księgowy.

► **Czy Pani zdaniem maksymalna automatyzacja procesów ma sens?**

– Jestem zwolenniczką automatyzacji procesów masowych i prostych. Uważam, że skanowanie i rozpoznawanie danych z dokumentów można automatyzować bez szkody dla procesu, daje to zysk czasowy i nierzadko jakościowy. Po co bowiem przepisywać niepotrzebnie dane, które w prosty sposób mogą być kopiowane z określonych dokumentów za pomocą systemu? Nie jestem jednak za bezmyślną automatyzacją. Każdy księgowy powinien wiedzieć, jak działa system i powinien wiedzieć, jak go sprawdzić. Jeśli nie ma pełnej wiedzy o procesie, nigdy nie będzie w stanie w pełni kontrolować zjawisk zachodzących w systemie.