

Outsourcing rachunkowości

03/2015

PLUS





Spis treści

- 04 Ocena zasadności outsourcingu
- 10 Workflow. Elektroniczny obieg dokumentów
– narzędzie wspierające pracę
- 14 Żeby napić się mleka, nie trzeba hodować krowy
- 17 Rachunkowość extra vergine
- 20 Z centrum kosztów do centrum zarządzania
- 24 Ochrona danych osobowych a outsourcing
kadrowo-płacowy
- 26 Optymalizacja kosztów a redukcja etatów
- 30 Skuteczna informacja zwrotna
- 32 Krok w tył
- 34 Wybierz nawigatora Twojego biznesu...
- 36 Outsourcing narzędziem restrukturyzacji
- 38 Bieg z przeszkodami

Szanowni Państwo

Mam ogromną przyjemność przekazania na Państwa ręce kolejnego numeru naszego firmowego magazynu PLUS, przygotowanego przez zespół outsourcingu.

Co w numerze? Aż trzy teksty nasi autorzy poświęcili opłacalności stosowania outsourcingu w firmie. Pierwszy z nich pt. „Ocena zasadności outsourcingu” pokazuje, w jaki sposób wyliczyć, czy skorzystanie z outsourcingu księgowości kalkuluje się w danej firmie. Autorka podaje konkretne liczby, na których można się oprzeć oraz benchmarki, którymi warto się kierować. Drugi tekst pt. „Z centrum kosztów do centrum zarządzania”, jest de facto mapą drogową dla przedsiębiorców rozważających wydzielenie funkcji kadrowo-płacowej na zewnątrz przedsiębiorstwa. W artykule znajdą Państwo solidną argumentację przemawiającą za takim krokiem. Wreszcie trzeci tekst zatytułowany „Optymalizacja kosztów a redukcja etatów”, zestawia długofalowe koszty związane z obcięciem etatów w firmie z krótkookresowymi korzyściami, jakie taka decyzja przynosi. Autorka proponuje rozważenie strategii outsourcingu kadrowo-płacowego, jako sposobu na oszczędności i jednocześnie alternatywę dla zwolnień. Zachęcam do zapoznania się ze wszystkim trzema publikacjami.

Nieco inny charakter mają pozostałe artykuły bieżącego wydania. Jest wywiad z naszym kluczowym Klientem, zatytułowany „Żeby napić się mleka nie trzeba hodować krowy”. Ponadto polecam dwie „narzędziowe” publikacje – jedna porusza temat informacji zwrotnej w motywacji, a druga – ochrony danych osobowych przy współpracy z outsourcerem. Z kolei w tekście „Workflow, czyli sojusznik efektywności” autorka przybliży stosowaną przez nas aplikację, która służy poprawie efektywności pracy w zakresie obiegu dokumentów w firmie. Do przeczytania wszystkich tekstów gorąco Państwa namawiam!

Ostatnia część naszego magazynu to trzy artykuły zupełnie niezwiązane z outsourcingiem, ale dotyczące tematyki biznesowej. Pierwszy mówi o tym czy i kiedy opłaca się przyjąć niższe stanowisko. Drugi pokazuje sposób zwiększenia własnych szans na sukces we franczyzowym modelu działania. Trzeci natomiast, to refleksja na temat barier rozwoju przedsiębiorczości, z jakimi nadal borykamy się w Polsce.

Życzę Państwu bardzo przyjemnej i interesującej lektury!



””

W jednej z sieci handlowych, która posiada w Polsce kilkaset sklepów, zatrudnionych jest 5 specjalistów wyłącznie do szkolenia księgowych w poszczególnych punktach, zwłaszcza tych nowo otwieranych.

W przypadku poprawnego wyoutsourcowania księgowości w jedno miejsce, nakłady na te 5 etatów byłyby zbędne, podobnie jak na ciągłe uczenie kolejnych osób obsługi specjalistycznego programu.

””



Ocena zasadności outsourcingu

Jedną z kluczowych finansowych korzyści wynikających z outsourcingu jest redukcja kosztów związanych z wynagrodzeniami dla pracowników, których po prostu nie trzeba zatrudniać. Nie trzeba też ich zwalniać, bo niejednokrotnie outsourcerzy przejmując daną funkcję biznesową, przejmują z nią zespół pierwotnie obsługujący określone procesy. Zapewnia to outsourcerowi m.in. dostęp do wiedzy na temat specyfiki danego biznesu oraz tzw. wiedzy historycznej. Jest zatem korzystne dla obu stron.



Automatyzacja i skala biznesu

Obsługa księgowa i kadrowo-płacowa podmiotu prowadzącego pełną księgowość i zatrudniającego ok. 30-40 pracowników, przy liczbie dokumentów księgowych oscylujących w granicach 1000, wymaga średnio półtora etatu. W przypadku profesjonalnego outsourcera – znacznie mniej. A wszystko dzięki automatyzacji, którą wprowadza się przy dużej skali działalności (np. rozliczeń ze spółką matką). Może ona obejmować 70-80% wszystkich księgowości. To oznacza adekwatnie mniej pracy, a więc i redukcję kosztów prowadzenia księgowości o ok. 70-80%. Przy znacznej skali działalności nakłady poniesione na samą automatyzację są jednorazowe i relatywnie – dla pojedynczego sklepu – nieznaczne. A mogą być jeszcze niższe, jeśli dostawca rozwiązań outsourcingowych ma już podobne doświadczenia z innymi klientami, dla których wdrażał tego typu mechanizmy. Sprawdzony sposób automatyzacji można bowiem wykorzystywać w kolejnych placówkach czy innych przedsiębiorstwach.

Progowa skala działalności, od której opłacalna jest automatyzacja procesów księgowych, nie jest uzależniona od liczby jednostek organizacyjnych zleciennodawcy, ale od liczby operacji księgowych (przyjmuje się minimum 300-500) i ich charakteru. Im bardziej jednolite, im ich więcej i im bardziej standardowe regulacje prawne obowiązują firmę, tym łatwiejsze są one do zautomatyzowania. Jeśli jednak firma nie ma stałych dostawców ani odbiorców, i jeszcze dodatkowo np. jej sprzedaż ma różny charakter (wymaga odrębnych rozwiązań, choćby podatkowych), automatyzacja staje się trudniejsza do przeprowadzenia i mniej opłacalna.



Organizacja i standaryzacja pracy

Efektywność rozwiązań outsourcingowych wynika w znacznej mierze z dobrej organizacji pracy i jej standaryzacji u dostawcy usług. To właśnie dzięki temu może tak skalkulować ofertę, aby zapewnić sobie pożądaną marżę i nadal oferować tańsze rozwiązania w porównaniu do kosztów ponoszonych na realizację tych samych procesów wewnętrznie przez dane przedsiębiorstwo.

U outsourcera wszystkie procesy odbywają się we właściwej kolejności; te, które mają na siebie zachodzić, realizowane są w odpowiednich momentach. Tempo pracy i jej efektywność są mierzone przy pomocy tzw. KPI (z ang. Key Performance Indicators, tj. kluczowych wskaźników efektywności). Niejednokrotnie (zwłaszcza w przypadku większej skali działalności) obowiązuje bardzo silna specjalizacja, np. dany pracownik księguje wyłącznie operacje bankowe, inny samą sprzedaż itd. Pozwala to zwiększyć tempo pracy, wyeliminować błędy i zredukować koszty zatrudnienia.

Synergia wynikająca z doświadczenia i skali działania

Doświadczenie outsourcera przy obsłudze różnych podmiotów służy nie tylko jemu samemu, ale i wszystkim jego klientom. I tu pojawia się następna wymierna korzyść dla zleceniodawcy – owo doświadczenie pozwala transferować sprawdzone rozwiązania między branżami i firmami. W przypadku wewnętrznych działów księgowych, nie mających styczności z szerokim przekrojem różnych zdarzeń gospodarczych i podmiotów, nie jest to możliwe.

Pracownicy outsourcera są na bieżąco szkoleni, nieustannie aktualizują wiedzę, śledzą zmiany przepisów – wiedzą, w jaki sposób należy traktować każdy dokument, aby go poprawnie zaksięgować. Nie muszą na okrągło szukać odpowiedzi w wyrokach sądów i interpretacjach, dzwonić po urzędach. Wystarczy, że zrobią to raz i mogą zastosować pozyskaną wiedzę w przypadku kolejnych swoich klientów. Tym samym zdejmują znaczny stres i ryzyko z głowy zleceniodawcy, bo to oni się podpisują pod dokumentami, sprawozdaniami etc.

Potrafią też doradzić w sprawach podatkowych, co dla wielu firm jest problemem, np. w przypadku zagranicznej sprzedaży internetowej. Mogą sprawnie obsłużyć kontrolerów np. skarbowych (wyręczając w tym zleceniodawcę) – mając doświadczenia z wizyt urzędników u innych klientów.



Narzędzia pracy

Nowoczesne narzędzia i metody pracy, które oferują dostawcy outsourcingu, to m.in. skanowanie i elektroniczny obieg dokumentów (workflow), interfejsy pozwalające na automatyzację księgowania bez ryzyka błędu – bardzo przydatne dla małych i dużych podmiotów oraz w przypadku rozproszonej działalności (kilku/kilkudziesięciu/kilkuset lokalizacji). W przypadku workflow chodzi o zapewnienie odpowiedniego przepływu dokumentacji. Żeby dokumenty – nawet elektroniczne – nie ginęły, nie trafiały ani nie krążyły po niewłaściwych adresatach, tylko żeby docierały na czas do tego, do kogo trzeba, najkrótszą i najlepszą drogą. Gwarancja właśnie takiego obiegu dokumentów, to rola (a de facto know how) outsourcera.

Naturalnie takie rozwiązania każda firma może wdrożyć sama, jednakże wdrożenie nowych metod pracy i w związku z tym nakłonienie pracowników do zmiany nawyków (które być może pielęgnowali przez lata) jest dość trudne, a przecież niezbędne dla powodzenia całego wdrożenia.



Utrzymanie IT

Finansowym aspektem korzystania z nowoczesnych narzędzi pracy są koszty inwestycji, np. w specjalistyczne aplikacje, licencje i ich coroczne aktualizacje oraz ich utrzymanie. Gdy księgowość jest wyoutsourcowana, ten temat nie musi obchodzić zleceniodawcy.

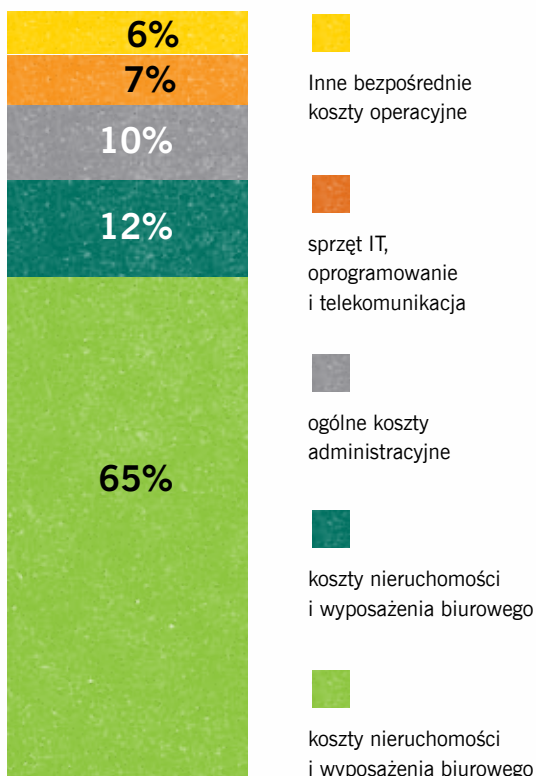
Koszty są po stronie outsourcera (zwykle wlicza je w cenę usługi, ale dystrybucja tych kosztów na wielu klientów powoduje, że dla pojedynczego klienta nie są one duże).

Nakłady na IT mogą stanowić znaczny udział w strukturze kosztów działu finansowo-księgowego danej firmy. Bywa, że dochodzą do przeciętnego poziomu kosztów wynagrodzeń (60-70%). Spółki, których na to nie stać, czasem przechodzą na manualne rozwiązania – co jest zwykle również drogie (nawet kilka etatów), nieefektywne, frustrujące (dla zatrudnionych do realizacji tych zadań pracowników) i ryzykowne.

Dobrym benchmarkiem może być uśredniona struktura kosztów działania centrów usług wspólnych (Shared Services Centers, tj. SSC) operujących w Polsce, gdzie nakłady na infrastrukturę i aplikacje IT oraz ich utrzymanie, a także telekomunikację, wynoszą łącznie średnio 7%.

Modelowa struktura kosztów

Struktura kosztów SSC podana w raporcie ABSL pt. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014, uśredniona na podstawie danych pochodzących z 57 centrów, pokazuje mniej więcej, z czego tak naprawdę składają się koszty outsourcingu finansowo-księgowego. Bezpośrednie koszty wynagrodzeń i świadczeń pozapłatowych wynoszą 65%, koszty nieruchomości i wyposażenia biurowego to 12%, ogólne administracyjne (sekretariatu, sprzątania, a także rekrutacji i szkoleń) – 10% i wreszcie sprzętu IT, oprogramowania i telekomunikacji – wspomniane 7% (inne bezpośrednie, to pozostałe 6%). Wystarczy te dane porównać z własną strukturą kosztów w księgowości, żeby dostrzec obszary pozwalające na optymalizację. Jednocześnie prosta analiza struktury kosztów pozwala wyodrębnić koszty stałe, które w przypadku przekazania funkcji do outsourcingu nie ulegną zmianie i w związku z tym powinny być odpowiednio uwzględnione w analizie opłacalności outsourcingu (np. koszty amortyzacji budynku stanowiącego własność podmiotu).



źródło: ABSL, raport
pt. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014,
wrzesień 2014

A mniejszy biznes?

W przypadku małych firm, nawet działalności jednoosobowych, outsourcing również się kalkuluje. Jeden przykład. Native speaker języka angielskiego zarabia na godzinę 80 złotych. Samodzielne prowadzenie własnej księgowości zajmuje mu dwa wieczory w miesiącu, po dwie godziny, tj. w przeliczeniu kosztuje go to 320 zł. Tymczasem wynajęcie niewielkiego biura rachunkowego kosztowałoby go średnio 250 zł miesięcznie. Prosty rachunek – czas, to pieniądz, a klucz do sukcesu, to specjalizacja, czyli koncentracja na rdzeniu własnego biznesu. Trochę większy przykład – 20-osobowa firma kwartalnie musi wysyłać spółce-matce raporty zarządcze albo ubiega się o finansowanie. Potencjalny inwestor pyta o przepływy pieniężne, zabezpieczenia. Pani Krysia zatrudniona na etacie, prowadząca firmie księgi, nie orientuje się zbyt dobrze w tych sprawach.

Rozwiązaniem może być:

- skorzystanie przez daną firmę z jednorazowego doradztwa,
- regularne korzystanie z usług zewnętrznego dyrektora finansowego (np. raz w tygodniu po 4 godz.),
- kompleksowy outsourcing finansowo-księgowy, zapewniający nie tylko bieżącą obsługę księgową (w miejsce pani Krysi), ale dostęp do eksperckiej wiedzy na co dzień.

Co wybrać? Wystarczy porównać ceny oraz zakres i poziom usług. Przy okazji warto pamiętać, że outsourcing zapewnia skalowalność – zleceniodawca może swobodnie rozwijać swoją działalność, rozszerzać bądź ograniczać, a outsourcer na bieżąco będzie się do jego biznesu dopasowywał.

Kiedy outsourcing jest zbędny

Gdy firma ma dobrze poukładane i możliwie maksymalnie zautomatyzowane procesy księgowe (np. spięte z magazynem czy hurtowniami), gdy zatrudnia wykwalifikowanego, efektywnego i nie rotującego zespół z dobrą znajomością biznesu oraz gdy nie występuje u niej ryzyko podatkowe – wówczas eksperci z firmy outsourcingowej nie dostarczą pożądanej optymalizacji. Należy być ostrożnym w rozważaniu potencjalnego outsourcingu również wtedy, gdy działalność danej firmy jest nietypowa/specyficzna, wymagająca specjalistycznej wiedzy dotyczącej wyjątkowych regulacji ustawowych w danej branży (np. wymagania KNF-u dla działalności bankowej). Jeżeli wybierzemy dostawcę usług outsourcingowej, który nie ma doświadczenia w obsłudze klientów z danej branży, może się okazać, że cena, a szczególnie jakość usługi, nie jest na odpowiednim poziomie.

Zagadnienia strategiczne

Ważąc strategiczną decyzję o ewentualnym skorzystaniu z outsourcingu w przypadku wydzielenia na zewnątrz dowolnej funkcji biznesowej, warto zadać sobie następujące, ogólne pytania (i policzyć):

- Czy dana funkcja biznesowa jest kluczowa dla firmy oraz generowany przez ten obszar zysk zapewnia organizacji przewagę konkurencyjną na rynku?
- Czy dana funkcja biznesowa pochłania cenne zasoby czasu i energii kluczowych pracowników, obniżając ich efektywność i kreatywność?
- Czy dana funkcja biznesowa pojawia się jedynie okresowo?
- Czy taniej będzie zlecić tę funkcję biznesową na zewnątrz, komuś, kto zrobi to dodatkowo lepiej i szybciej?
- Czy daną funkcję biznesową można taniej obsłużyć własnymi siłami, ale równocześnie pochłonie to zasoby, które można by efektywniej wykorzystać gdzie indziej?
- Czy umiejętności niezbędne do realizacji danej funkcji biznesowej są tak specjalistyczne, że zatrudnianie do niej pełnoetatowego pracownika byłoby nieopłacalne?
- Czy wykonywanie danej funkcji biznesowej jest nie lubiane przez pracowników/frustruje ich/obniża motywację?

Macierz decyzyjna

Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej ewentualnego skorzystania z outsourcingu w zakresie jakiegokolwiek funkcji biznesowej, warto zastosować poniższą macierz, która zwraca uwagę na dwa istotne zagadnienia dotyczące obszaru, który firma miałaby zlecić zewnętrznemu usługodawcy:

1. Jak strategicznie ważnym obszarem dla firmy jest dana funkcja biznesowa? Strategicznie ważne funkcje biznesowe są źródłem przewagi konkurencyjnej.
2. Jak duży jest wpływ owej funkcji biznesowej na wydajność operacyjną organizacji? Zadania, które mają duży wpływ na wyniki operacyjne to te, które – jeśli są prowadzone dobrze – w dużym stopniu przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania organizacji, a jeśli źle – znacznie ją zakłócają.





Stwórz sojusz strategiczny

– funkcje biznesowe z tej ćwiartki mają duże znaczenie strategiczne dla organizacji, ale w niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągania bieżących wyników operacyjnych. Należy zachować nad nimi kontrolę i mieć pewność, że są wykonywane dokładnie tak, jak chce top menedżment i przy zachowaniu pożądanej jakości. Natomiast, jako że są stosunkowo nieznacznie kosztową, nie ma potrzeby realizowania ich „u siebie”. Oznacza to, że w danym przypadku należy stworzyć sojusz strategiczny. Na przykład producent samochodów może związać się z agencją marketingową, która będzie kreowała i realizowała komunikację z rynkiem i wszelkie zadania promocyjne. Naturalnie producent będzie ściśle zaangażowany w te działania – w to, co i jak reklamuje agencja, ale w jego codziennej działalności funkcja reklamowa będzie miała niewielki wpływ na wyniki operacyjne.

Zachowaj

– funkcje biznesowe z tego obszaru mają największe strategiczne znaczenie dla firmy oraz duży wpływ na jej wyniki operacyjne i bieżące sprawne działanie. Tego typu zadania powinny być realizowane przez wewnętrznych ekspertów, tak aby organizacja miała na nie bieżący wpływ i maksymalną kontrolę. U naszego producenta samochodów będzie to na przykład montaż aut, jako krytyczna i jedna z podstawowych kompetencji organizacji.

Zleć na zewnątrz

– funkcje biznesowe ułożone w tej ćwiartce macierzy są ważne dla pożądanego wyniku operacyjnego, ale nie są strategicznie kluczowe. Mogą być więc bezpiecznie wydzielone na zewnątrz organizacji, do kogoś, kto zrealizuje je lepiej, szybciej, taniej. W przypadku producenta samochodów do takich obszarów można zaliczyć na przykład logistykę dostaw, transport do dealerów etc. Nie jest to źródło przewagi konkurencyjnej producenta, nie dotyczy też bezpośrednio doświadczenia klienta z marką, jednak prawidłowo i skutecznie realizowane ma ogromny wpływ na wyniki operacyjne. Jeśli przewoźnik się spóźni, mogą powstać przestoje produkcyjne, a dealerzy nie będą mieli demonstracyjnych modeli w salonie do testowania przez klientów.

Wyeliminuj

– zadania z czwartej ćwiartki ani nie są ważne dla ogólnej strategii firmowej, ani nie przekładają się znacząco na codzienne wyniki operacyjne. Choć może nie da się z nich całkowicie zrezygnować, może warto sprawdzić, w jakim celu firma je realizuje. Przykładem może być prowadzenie dotowanego żłobka dla dzieci pracowników. Ze strategicznego punktu widzenia, takie rozwiązanie może pomóc przyciągnąć pożądaną grupę talentów do firmy, natomiast z perspektywy czysto operacyjnej może zredukować absencje pracowników spowodowane koniecznością opieki nad dziećmi. Czy to wystarczająca argumentacja dla ponoszonych nakładów? Może i tak, ale możliwe, że lepszym rozwiązaniem byłoby płacenie danej grupie pracowników ustalonego dodatku do pensji, żeby było ich stać na skorzystanie z zewnętrznego żłobka zlokalizowanego w pobliżu firmy. Podstawą w przypadku każdej decyzji dotyczącej zastosowania outsourcingu musi być solidna, indywidualna kalkulacja.



Honorata Zakrzewska-Krzyś
Specjalista ds. marketingu produktowego
honorata.zakrzewska-krzys@pl.gt.com

Konsultacja merytoryczna:
Brygida Oldakowska
Partner BPO/SSC
brygida.oldakowska@pl.gt.com

Tekst ukazał się w magazynie Controlling (wyd. styczeń-luty 2015).

Workflow, czyli sojusznik efektywności

Najlepsi outsourcerzy mają możliwość oferowania swoich usług w konkurencyjnych stawkach między innymi dzięki własnej ogromnej wydajności. Ponadprzeciętne wyniki w tym zakresie osiągają dzięki wiedzy i doświadczeniu, doskonale zaprojektowanym procedurom i procesom oraz nowoczesnym narzędziom pracy. Pozwalają one na redukcję wszelkiego marnotrawstwa – zwłaszcza czasu – oraz eliminację błędów. Jednym z kluczowych sprzymierzeńców outsourcerów w osiągnięciu wysokiej efektywności jest Workflow.



Workflow
z angielskiego (work – praca, flow – przepływ) oznacza w najszerszym rozumieniu tego terminu sposób przepływu informacji między poszczególnymi podmiotami i/lub obiektami uczestniczącymi w jej przetwarzaniu. Koalicja WPMC (WorkFlow Management Coalition) podaje z kolei, że workflow to „automatyzacja procesów biznesowych, w całości lub w części, podczas której dokumenty, informacje lub zadania są przekazywane od jednego uczestnika do następnego, według odpowiednich procedur zarządczych”.

Workflow w Grant Thornton

W Grant Thornton workflow to informatyczne narzędzie wspierania pracy zespołu outsourcingu oraz jego klientów w zakresie obiegu dokumentacji. Umożliwia odpowiednie grupowanie dokumentów elektronicznych w sposób zautomatyzowany, obejmując również ich skanowanie i archiwizację. Wszyscy użytkownicy systemu workflow – zarówno klienci Grant Thornton, jak i pracownicy – mają dostęp do danych z poziomu przeglądarki internetowej, a więc z dowolnego miejsca na świecie, 24 godziny na dobę, z dogodnego urządzenia (laptop, tablet, smartfon).

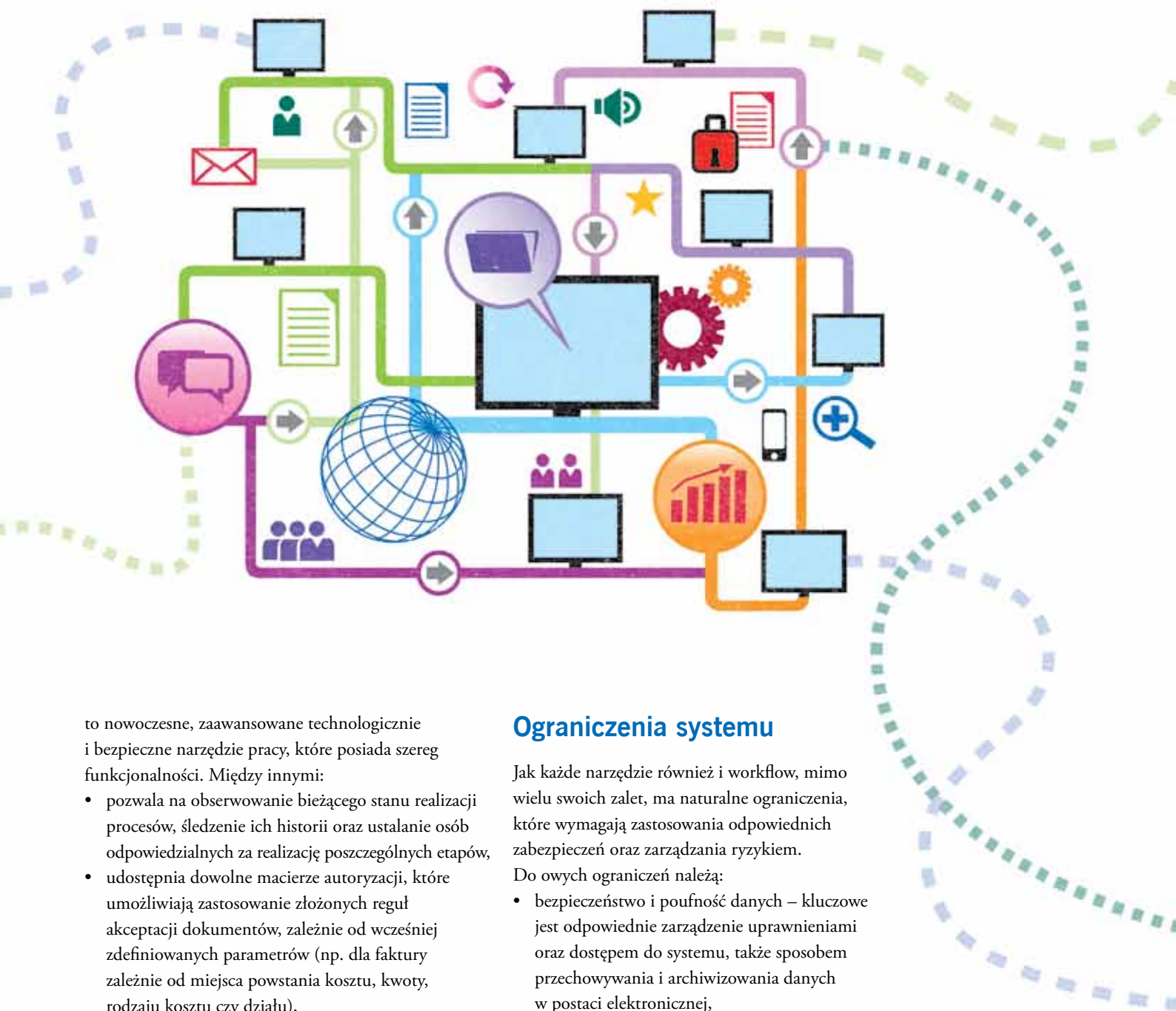
Jak to działa?

Dość enigmatyczne określenie „automatyzacja” w przypadku workflow w Grant Thornton zaczyna się od szczegółowego zdefiniowania poszczególnych etapów, przez jakie przechodzi dokument podczas jego przetwarzania. Następnie wiąże się z opisaniem ról poszczególnych uczestników tego cyklu. Wreszcie kończy się odpowiednim zaprojektowaniem i zorganizowaniem procesu finansowo-księgowego, w taki sposób, by wyeliminować tzw. wąskie gardła i maksymalnie usprawnić pracę (dotyczącą m. in. wprowadzania dokumentów, ich weryfikowania oraz akceptowania). Jednak, co ważniejsze, owa automatyzacja pozwala na sprawne zarządzanie całym procesem oraz jego monitorowanie i kontrolowanie.

Co TO „może”?

Informatyczny system klasy workflow jest przydatny zwłaszcza tym firmom, które na co dzień borykają się z masową liczbą przetwarzanych dokumentów. Workflow stosowany przez Grant Thornton





to nowoczesne, zaawansowane technologicznie i bezpieczne narzędzie pracy, które posiada szereg funkcjonalności. Między innymi:

- pozwala na obserwowanie bieżącego stanu realizacji procesów, śledzenie ich historii oraz ustalanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych etapów,
- udostępnia dowolne macierze autoryzacji, które umożliwiają zastosowanie złożonych reguł akceptacji dokumentów, zależnie od wcześniej zdefiniowanych parametrów (np. dla faktury zależnie od miejsca powstania kosztu, kwoty, rodzaju kosztu czy działu),
- zapewnia system raportowania (w tym powiadomienia i alerty) w przypadku zbliżania się czy przekroczenia „deadlinów”, występowania opóźnień, konieczności odbioru etapu itd.
- wprowadza kalendarze grupowe, które pozwalają poszczególnym użytkownikom procesu na planowanie zadań,
- umożliwia dostęp do repozytorium pozwalającego na gromadzenie, a następnie wyszukiwanie i przeglądanie dokumentów czy zadań według wybranych parametrów (m. in. faktur, rachunków, umów, zestawień, kalkulacji, specyfikacji itd.),
- zapewnia system elektronicznego rozpoznawania znaków i całych tekstów w pliku graficznym, tj. zeskanowanym dokumencie – np. na fakturze czy formularzu (tzw. OCR – z ang. *Optical Character Recognition*).

Ograniczenia systemu

Jak każde narzędzie również i workflow, mimo wielu swoich zalet, ma naturalne ograniczenia, które wymagają zastosowania odpowiednich zabezpieczeń oraz zarządzania ryzykiem.

Do owych ograniczeń należą:

- bezpieczeństwo i poufność danych – kluczowe jest odpowiednie zarządzanie uprawnieniami oraz dostępem do systemu, także sposobem przechowywania i archiwizowania danych w postaci elektronicznej,
- integracja workflow z systemem księgowym – na wzrost efektywności wpływa istnienie interfejsu do systemu finansowo-księgowego, który pozwala wyeliminować konieczność dwukrotnego wprowadzania danych,
- odhumanizowanie procesów – w przypadku workflow decydujące znaczenie ma sprawny obieg informacji, ergonomia pracy w systemie oraz ciągłe monitorowanie systemu przez administratora, jednak mimo zaawansowanych rozwiązań IT wciąż najważniejszy pozostaje człowiek; tylko doświadczony i odpowiednio wyszkolony personel będzie w stanie skutecznie i z sukcesem wdrożyć, przetestować lub w razie potrzeby zmodyfikować funkcjonowanie systemu workflow w danym środowisku biznesowym.

Korzyści dzięki workflow

Skorzystanie z elektronicznego obiegu dokumentacji klasy workflow dzięki specyfice tego systemu pozwala na uzyskanie niemal natychmiastowych korzyści, są to m. in.:

- redukcja kosztów operacyjnych dzięki podniesieniu wydajności i jakości pracy,
- obniżenie pracochłonności dzięki usprawnieniu procesów, ich standaryzacji i automatyzacji,
- lepsze zarządzanie, monitorowanie i kontrola przepływu dokumentów i zadań (nawet o znacznej ilości),
- redukcja liczby błędów (np. niejednoznacznego opisu dokumentów, podwójne wprowadzanie),
- zdalny dostęp do systemu i repozytorium danych z dowolnego miejsca na świecie, dowolnego urządzenia elektronicznego oraz o dowolnej porze dnia i nocy,
- możliwość wysokiego profilowania samych informacji (np. raportów), ich analizowania oraz przypisywania dostępu dla każdego użytkownika systemu.

W przypadku dużych firm czy projektów, ze względu na ogromną liczbę przetwarzanych danych, korzystanie z nowoczesnych technologii wspierających biznes jest wręcz nieodzowne. Niejednokrotnie przesądza o konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne jest korzystanie z takich ułatwień i automatyzacji, które pozwolą pracować szybciej, elastyczniej i efektywniej, a tym samym osiągać coraz lepsze wyniki finansowe.

Edward Nieboj
Partner Zarządzający
edward.nieboj@pl.gt.com

e-Teczka

Portal urlopowy

Raporty on-line





Włodzimierz Stasiak

od początku 2012 r. pełni funkcję Członka Zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. ds. finansowych. Współpracę z Grupą PHN rozpoczął jednak rok wcześniej, jako dyrektora biura finansów Spółki. Ma wieloletnie doświadczenie na kierowniczych stanowiskach w dziedzinie finansów w różnych sektorach gospodarki. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, restrukturyzacji przedsiębiorstw, wdrażaniu procesów optymalizacyjnych, Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, systemów informacji zarządczej i procedur budżetowania. W swojej karierze zawodowej pracował m.in. w sektorze bankowym oraz dla firm przemysłowych i usługowych – w tym dla kilku spółek notowanych na GPW i wchodzących w skład międzynarodowych grup kapitałowych. Do marca 2011 r. pełnił funkcję Członka i Wiceprezesa Zarządu Spółki Arcus. W latach 2008-2010 był dyrektorem biura rachunkowości korporacyjnej i głównym księgowym w PKN ORLEN. W latach 2003-2008 pracował jako ekspert, zastępca dyrektora departamentu finansów, główny księgowy i dyrektor departamentu finansów w DZ BANK Polska. Wcześniej przez niemal dwa lata był dyrektorem finansowym OneCard (obecnie Premium Club). W latach 1998-2001 zajmował stanowisko specjalisty ds. finansów – dyrektora ds. controllingu w Sektorze Bankowości Detalicznej Banku Handlowego w Warszawie. Włodzimierz Stasiak jest biegłym rewidentem, absolwentem warszawskiej Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego oraz University of Aberdeen w Wielkiej Brytanii.

Źródło: raport spółki – gielda.onet.pl

Żeby napić się mleka, nie trzeba hodować krowy

Włodzimierz Stasiak – CFO i członek zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości ds. finansowych uważa, że zadaniem szefa kuchni powinno być przyrządzanie dań, a nie hodowla trzody na zapleczu wykwintnej restauracji. Jak to rozumieć? Przez analogię.

Grupa PHN i Grant Thornton współpracują od końca 2013 roku. Firmy zawarły umowę outsourcingową w zakresie rachunkowości oraz kadr i płac dla początkowo 27, a obecnie 30 spółek Grupy PHN.

O kulisach współpracy między biznesowymi partnerami opowiadają przedstawiciele stron: Włodzimierz Stasiak, członek zarządu Polskiego Holdingu Nieruchomości S.A. ds. finansowych oraz Monika Smulewicz, Dyrektor Zarządzający Grant Thornton.

Czy przejęcie tak ważnego obszaru zadań, jakim jest księgowość – zwłaszcza w przypadku spółki giełdowej – to łatwy proces?

Monika Smulewicz: W mojej ocenie wiele zależy od tzw. czynnika ludzkiego. Przeniesienie funkcji księgowej i kadrowo-płacowej w przypadku Grupy PHN przebiegło bardzo płynnie i szybko, ponieważ z jednej strony mieliśmy do czynienia z fachowcami, a z drugiej wspólnie podjęliśmy decyzję o pracy na systemie IT klienta (brak konieczności przenoszenia danych księgowych). To od razu zapewniło Grupie PHN wymierne korzyści. Jakież? Przede wszystkim przyspieszyliśmy i usprawniliśmy obieg i akceptację dokumentów, wprowadzając system workflow (tj. elektroniczny obieg dokumentacji), który dodatkowo specjalnie sparametryzowaliśmy pod potrzeby klienta. Wcześniej czas zatwierdzania jednej faktury potrafił dochodzić do tygodnia (bo ktoś coś przetrzymał, zgubił etc.), obecnie skróciliśmy go do średnio godziny (mimo nawet 6-stopniowego procesu akceptacji). Przy kilku tysiącach dokumentów miesięcznie, to ważna sprawa. Warto też wiedzieć, że czas ma kluczowe znaczenie w przypadku spółki giełdowej, raportującej raz na 3 miesiące i poddawanej audytowi raz na 6 miesięcy. Ponadto nasza umowa zapewniła posady 18 byłym członkom zespołu księgowego i kadrowo-płacowego PHN, którzy po redukcji zostali przejęci przez nas, zachowując miejsca pracy. Wstępnie planowaliśmy przejąć 23 osoby, jednak 5 nie było zainteresowanych takim rozwiązaniem i skorzystało z programu dobrowolnych odejść. Docelowo (po 5 latach) spółki Grupy PHN ma obsługiwać z naszej strony zespół zaledwie 10-osobowy, dzięki olbrzymiemu wzrostowi efektywności i automatyzacji pracy.



Monika Smulewicz
Partner, Dyrektor Zarządzający
monika.smulewicz@pl.gt.com

Grant Thornton

to wielokrotnie nagradzany, profesjonalny i godny zaufania dostawca usług outsourcingowych (w zakresie finansowo-księgowym) oraz tzw. ATA (Audyt, Podatki, Doradztwo). Firma jest obecna na polskim rynku od ponad dwóch dekad, a od 2008 roku działa w ramach globalnej sieci Grant Thornton International – wielokrotnie nagradzanej, uznanej organizacji z branży usług profesjonalnych, zatrudniającej 38,5 tys. pracowników w 130 krajach świata. W Polsce Grant Thornton składa się z ponad 300. osobowego zespołu profesjonalistów, dostępnych w 6. kluczowych aglomeracjach. Zaufało im już ponad 1000 podmiotów z kapitałem polskim i zagranicznym, powierzając swoje funkcje i cele biznesowe (w tym kilkadziesiąt notowanych na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych oraz z listy 500 największych polskich firm). Usługi świadczone przez zespół outsourcingu Grant Thornton obejmują outsourcing rachunkowości, outsourcing kadr i płac, HRM oraz BPO/SSC. Ekspercka wiedza specjalistów Grant Thornton, bogate doświadczenie w wielu branżach i segmentach rynku, sprawdzone i nowoczesne narzędzia oraz wypracowana metodologia to gwarancja obsługi na światowym poziomie. Specjaliści Grant Thornton wiedzą, że ich praca jest na tyle cenna, na ile jej rezultaty pomagają klientom realizować ich ambicje i strategiczne założenia. Dlatego wykorzystują zarówno swój umysł, jak i instynkt, by wspierać dynamiczne organizacje oraz wyzwalać ich potencjał rozwoju. Profesjonalizm zespołu outsourcingu Grant Thornton został już czterokrotnie potwierdzony niezależnym badaniem i tytułem Rzetelnego Outsourcera.

Źródło: Grant Thornton

Dlaczego zdecydował się pan wydzielić na zewnątrz funkcję księgową i kadrowo-płacową Grupy PHN?

Włodzimierz Stasiak: Pozwoli pani, że odpowiem przez analogię. Otóż proszę sobie wyobrazić kelnera, ubranego w elegancki smoking, niosącego wielką srebrną tacę z wykwintnym daniem – takim malutkim na samym środku tacy (sprawozdanie finansowe na GPW, tj. o najwyższym standardzie). Czy on na zapleczu restauracji trzyma gnojownik, karmi, a następnie zarzyna świnię, żeby szef kuchni mógł przyrządzić np. karkówkę? Albo czy producent samochodów sam wytwarza śrubki, albo silnik – w końcu kluczowy podzespół? Przecież on wyoutsourcował produkcję silnika, to dlaczego ma mieć własną księgowość? Gdzie tu jest logika? Naprawdę nie rozumiem tego. Zwłaszcza jeśli chodzi o małe firmy, bo w przypadku dużych grup kapitałowych często sprawdza się wydzielenie SSC (centrum usług wspólnych), ze względu na efekt skali. Pozostałą księgowość trzeba wyoutsourcować, o ile ma być prowadzona zgodnie z zasadami, transparentnie. No chyba, że ktoś skutecznie jakieś machlojki – ale wtedy księgowy ma go w szachu.

Jakie mają Państwo dalsze plany dotyczące współpracy?

Monika Smulewicz: Kolejnym etapem będzie automatyzacja procesu księgowania w ramach systemu workflow, co jeszcze bardziej skróci czas raportowania.

Włodzimierz Stasiak: Pracujemy obecnie nad ujednoliceniem spółek, aby dane znajdujące się w ich systemach wyglądały tak samo (były ujednolicone, nie dublowały się etc.).

Czy poleciłby Pan outsourcing rachunkowości oraz kadr i płac innym firmom?

Włodzimierz Stasiak: Uważam, że jeżeli ktoś chce się specjalizować w danym biznesie, to powinien się na tym skoncentrować. Bo nie jest w stanie śledzić tego wszystkiego, co się zmienia w księgowości, w kadrach itd. – a zmienia się niesamowicie cały czas. W związku z tym bierze na siebie ryzyko. Nie powinien też zatrudniać drogiego księgowego, bo nie ma gwarancji, że taki człowiek będzie w stanie wszystko śledzić. Należy wyoutsourcować księgowość, bo jedynie to ma sens, kalkuluje się, dobrze działa i nie wiąże się ze zbytnim ryzykiem. Nie trzeba mieć krowy, żeby napić się mleka. Z Grant Thornton czuję się tak, jakbym miał księgowego za ścianą – gdy potrzebna mi konsultacja, porada, proaktywne wsparcie, wszystko mam na wyciągnięcie ręki. Czyli zyskuję korzyści, a jednocześnie pozbywam się problemów oraz redukuję ryzyko. To jest logiczne i skuteczne rozwiązanie na miarę XXI wieku, nie tak jak chlew na zapleczu nowoczesnej, wykwintnej restauracji.

Zebrała i opracowała:
Honorata Zakrzewska Krzyś
Specjalista ds. marketingu produktowego
honorata.zakrzewska-krzys@pl.gt.com

Przedruk z magazynu Outsourcing & More (wyd. 18/2014)



Rachunkowość extra vergine

Redukcja kosztów przy zachowaniu wysokiej jakości, dostęp do wyspecjalizowanej wiedzy bez angażowania zasobów przedsiębiorstwa w jej pozyskanie i utrzymanie, zwiększenie elastyczności przy obniżonym ryzyku działalności – wszystkie te zalety outsourcingu są znane i doceniane w Europie.



Wiele rozwiniętych firm mających swoje główne siedziby poza granicami Polski, a chcących wejść na polski rynek, decyduje się na powierzenie zewnętrznym fachowcom procesów koniecznych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy. Taka strategia pozwala na skupienie całej uwagi i zasobów organizacji na tzw. core biznesie, który generuje zyski i jest sensem istnienia spółki. Taki cel miał również zarząd i kadra kierownicza Monini S.p.A. z siedzibą we Włoszech – producenta oliwy z oliwek najwyższej jakości, tj. extra vergine.

Biznesowa intuicja

Początki Monini S.p.A., zlokalizowanej w Spoleto, ok. 140 km na północ od Rzymu, sięgają lat dwudziestych XX wieku. Wówczas założyciel firmy, Zefferino Monini, dziadek obecnego właściciela, zdecydował o koncentracji działań swojego przedsiębiorstwa na produkcji najwyższej jakości oliwy z oliwek Extra Vergine. Ta intuicyjna decyzja okazała się strzałem w dziesiątkę. Mimo, że na rynku królowała wówczas zwykła rafinowana oliwa, Zefferino Monini był przekonany, że przyszłość należy do oliwy extra vergine. Historia dowiodła, że miał rację. Jego trafna decyzja stała się kluczem do rozwoju firmy w kolejnych latach. Najpierw we Włoszech, a następnie na zagranicznych rynkach. Po niemal stu latach od powstania, firma nadal jest w rękach rodziny Monini. Zatrudnia ponad 100 osób i jest czołowym producentem oliwy na włoskim rynku. Eksportuje swoje produkty do ponad

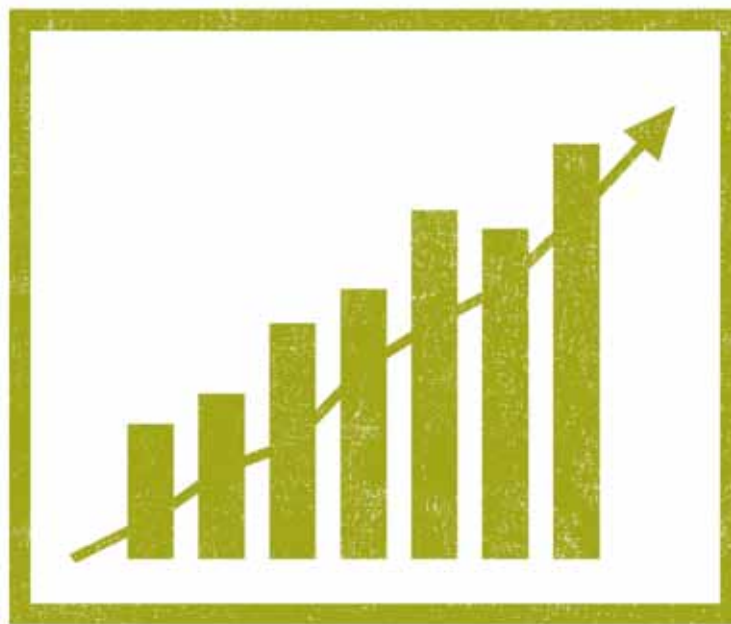
30 krajów na całym świecie. O smaku i aromacie oliwy w każdej sprzedawanej butelce decyduje zawsze osobiście Zefferino Monini. Testuje ponad 3.000 próbek oliwy rocznie. Wszystko po to, by zapewnić swoim klientom najwyższą jakość i niezmienny smak. Szacunek dla tradycji, oryginalnej receptury i ogromna pasja w połączeniu z nowoczesną technologią czynią Monini jednym z niewielu producentów, który jest w stanie zapewnić stałą, wysoką jakość produktu, typową dla niewielkich przetwórni.

W Polsce produkty Monini są obecne na półkach sklepowych od ponad dekady. Marka ma najwyższe udziały na rynku w kategorii oliwy extra vergine. Od lat jest liderem w swojej branży, ciesząc się wysoką rozpoznawalnością wśród polskich konsumentów.

Wejście Monini do Polski

Zwiększające się wymagania dotyczące dystrybucji naszych produktów w Polsce, ambitne plany oraz dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, skłoniły naszą firmę do zmiany koncepcji dystrybucji na polskim rynku i zdecydowały o założeniu spółki Monini Polska. Już na samym początku wiedzieliśmy, że kluczem do sukcesu jest dobrze przeprowadzony outsourcing we wszystkich dziedzinach, w tym w finansach. Po sześciu latach działalności wiemy, że to było dobre posunięcie – przyznaje Michał Gurzyński, Operation Manager Monini Polska.

W 2008 roku Grant Thornton i Monini Polska nawiązali współpracę. Głównym zadaniem nowo powstałej wówczas spółki Monini Polska była szeroko pojęta dystrybucja produktów spółki matki. Firma przede wszystkim musiała skupić się na logistycznym



aspekcie procesu sprzedaży i zapewnić niezbędny marketing wprowadzanym na rynek produktom. Oprócz dystrybucji od 2009 roku dotychczasowego portfolio produktów spółki matki, Monini Polska konsekwentnie powiększała i wciąż powiększa swoją ofertę o nowe produkty, m.in. oliwy smakowe, oleje z pestek winogron, olej ryżowy, octy balsamiczne bądź winne, sosy, sok z cytryn, a ostatnio nawet organiczne kosmetyki na bazie oliwy z oliwek extra vergine.

Monini Polska w początkowym okresie działania na polskim rynku potrzebowała kompetentnego i rzetelnego partnera, który zabezpieczyłby jej księgowe oraz podatkowe aspekty funkcjonowania i podołałby wyzwaniom związanym z jej dynamicznym rozwojem. Zarząd Monini Polska jako outsourcera rachunkowości wybrał firmę Grant Thornton. Decydujące znaczenie przy podejmowaniu tej decyzji miało kilkunastoletnie doświadczenie ekspertów Grant Thornton i ich ogromny kapitał wiedzy, stanowiący zabezpieczenie interesów Monini Polska, a także mocne referencje Grant Thornton od klientów firmy.

Etap I

Koniec 2008 roku upłynął zespołowi Grant Thornton, dedykowanemu do obsługi Monini Polska, na wdrożeniu usługi księgowej w nowo założonej spółce oraz na rejestracji jej pierwszych dokumentów księgowych. Początkowo odbywało się to w programie będącym własnością outsourcera. Równoległe były prowadzone trójstronne konsultacje między Monini Polska, dostawcą oprogramowania oraz księgowymi Grant Thornton. Ich istotą było wdrożenie

docelowego systemu zintegrowanego zarządzania, który zaspokajałby informacyjno-analityczne potrzeby spółki akcyjnej Monini Polska oraz grupy kapitałowej Monini, a także zabezpieczałby wszystkie wymogi księgowe i prawno-podatkowe.

Firma Grant Thornton była gotowa prowadzić księgi Monini Polska przy użyciu własnego systemu do czasu, aż wszystkie strony uznają, iż nowy program jest kompletny, zdatny do użytkowania i spełnia wymogi zarówno polskiego prawa bilansowego i podatkowego, włoskich wymogów sprawozdawczych, jak i potrzeb zarządczych Monini Polska. Dzięki temu Monini było zabezpieczone przed negatywnymi skutkami ewentualnego przesunięcia w czasie przyjęcia do użytkowania oprogramowania finansowo-księgowego.

Etap II

Początkowe rozwiązanie, czyli prowadzenie ksiąg Monini Polska w siedzibie Grant Thornton, na oprogramowaniu outsourcera, było narzędziem spełniającym wyłącznie potrzeby ustawowe. Z początkiem 2009 roku Monini Polska zaczęła sprzedawać swoje produkty na rodzimym rynku, pracując już na własnym systemie. Tym samym księgowi Grant Thornton przystąpili do pracy na systemie swojego klienta. Nastąpił więc kolejny etap wdrożenia usługi księgowej – w zmienionych warunkach zintegrowanego systemu informatycznego. Ewidencja prowadzona w trybie pracy on-line w module finansowo-księgowym, w którym firma Monini Polska realizowała swoje zadania w zakresie funkcji sprzedaży i gospodarki magazynowej, a także miała bieżący dostęp i wgląd do



Zewnętrzne wsparcie w zakresie np. windykacji czy likwidacji zobowiązań, rozstrzyganiu podatkowych konsekwencji określonych działań, to realna i cenna pomoc dla bieżącej działalności firmy.



zaksięgowanych dokumentów, nabrała nowego znaczenia. Przekształciła się bowiem w ważne narzędzie operacyjne, informacyjne i kontrolne. Dzięki opracowaniu i wprowadzeniu centrów kosztowych (MPK) Monini Polska mogła samodzielnie przeprowadzać szerokie analizy zarządcze.

Równoległe z działalnością operacyjną spółki, następowało rozpoznawanie, opracowywanie oraz aktualizacja polityki rachunkowości, poprzez opisanie zasad sprawdzonych w biznesowych realiach firmy i przynoszących spółce Monini Polska oczekiwane rezultaty. W ten sposób polityka rachunkowości stała się niezwykle praktycznym dokumentem, którego zapisy Monini Polska stosuje w swojej działalności do dziś.

Dalszy wspólny rozwój

Dynamiczny rozwój Monini Polska stanowi ciągłe wyzwanie zarówno dla samej firmy, jak i dla obsługującego ją outsourcera. Rozwój ten niejednokrotnie oznacza taką zmianę, w której obie strony muszą się odnaleźć na nowo. Współpraca ekspertów Grant Thornton z tak wymagającym i szybko rozwijającym się klientem, oznacza ciągłe dostosowywanie się do pojawiających się nowych okoliczności, wspólne poszukiwanie rozwiązań ewidencyjnych, aby niezmiennie dostarczać rzetelnych informacji o procesach zachodzących wewnątrz firmy wszystkim użytkownikom.

Outsourcing na wagę złota

Zewnętrzne wsparcie w zakresie np. windykacji czy likwidacji zobowiązań, rozstrzyganiu

podatkowych konsekwencji określonych działań, to realna i cenna pomoc dla bieżącej działalności firmy. Zaobserwowanie występowania ryzyka podatkowego powinno prowadzić do wspólnego podjęcia decyzji o wystąpieniu do Ministra Finansów, Urzędu Statystycznego lub do Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług o interpretację przepisów. Wieleś możliwych interpretacji może bowiem w sposób niezamierzony doprowadzić przeciętnego podatnika do ponadprzeciętnych kłopotów z „fiskusem”. Wspólne zidentyfikowanie ryzyk podatkowych i zabezpieczenie się przed ich ewentualnymi negatywnymi konsekwencjami (co właśnie umożliwiają indywidualne interpretacje wydawane przez odpowiednie organy) może zminimalizować ryzyko obciążeń postępowań podatkowych. Także wzmożone obroty w firmie mogą potęgować potrzeby kontrolne urzędników państwowych. Outsourcer jako „dodatkowa para oczu” może pomóc wychwycić pomyłki, które zdarzają się w każdej firmie podczas rozliczeń z wieloma kontrahentami czy pracownikami. Zewnętrzny dział księgowości jest niejako zewnętrznym elementem kontroli wewnętrznej w danej firmie.

W każdej rozwijającej się, ale także dojrzałej firmie, sprzedaż jest absolutnym priorytetem. Dlatego pomoc doświadczonej kadry księgowej czy kadrowo-płcowej jest bardzo przydatna, by funkcyjni menedżerowie, nie tylko sprzedaży, ale także np. marketingu czy logistyki, mogli skupić się na swoich kluczowych zadaniach.

Agata Barańska
Accounting Partner
agata.baranska@pl.gt.com



Z centrum kosztów do centrum zarządzania

Sprawne naliczanie wynagrodzeń i obsługa dokumentacji pracowniczej, to wycinek pracy działów kadrowo-płacowych. Ważny, ale nie kluczowy. Równocześnie jest zaliczany do tych zadań, które stosunkowo łatwo i szybko można wydzielić na zewnątrz przedsiębiorstwa. Takie strategiczne posunięcie, poza oszczędnościami stricte finansowymi, pozwala uwolnić własne zasoby HR do obsługi najważniejszych dla firmy funkcji, tj. zarządzania kapitałem intelektualnym.

Dynamika współczesnych organizacji stawia przed szefami działów HR sporo wyzwań. Obok standardowych zadań, związanych z obsługą podstawowych procesów kadrowo-płacowych, wymaga się od nich koncentracji na szeroko rozumianym zarządzaniu ludźmi. Począwszy od doboru pracowników, przez m.in. wspieranie ich rozwoju, planowanie karier, po optymalizację kosztów związanych z ich zatrudnieniem. Tradycyjnie działy personalne są często postrzegane przez biznes jako centrum kosztów. Tymczasem można je bez większego trudu przekształcić w centrum zarządzania kapitałem ludzkim – zarządzania wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem pracowników. Jednak, żeby HR-owcy mieli szansę zająć się tym, co naprawdę ważne – ludźmi, rozumianymi jako kapitał tworzący wartość przedsiębiorstwa – menedżerowie HR powinni zdecydować się na outsourcing funkcji personalnych. Jeśli zaczną w nieskończoność rozbudowywać swoje pionosy, wpadną w pułapkę – zamiast zajmować się najcenniejszym zasobem całej organizacji,



będą poświęcać większość swojego czasu i energii na zarządzanie pracownikami własnego działu, organizowanie procesu naliczania płac czy obsługę kontroli ZUS.

Outsourcing funkcji personalnej

Outsourcing funkcji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zlecaniu zewnętrznym dostawcom wybranych zadań z zakresu kadrowo-płacowego. Do typowych, które już niejako naturalnie przedsiębiorcy zlecają ekspertom spoza firmy, należą m.in.:

- rekrutacja i zatrudnianie pracowników,
- organizowanie i prowadzenie szkoleń,
- naliczanie wynagrodzeń (payroll),
- zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy.

Wyoutsourcowanie wspomnianych zadań jest bardziej efektywne, niż realizowanie ich przez własnych pracowników.

Zbędne obawy

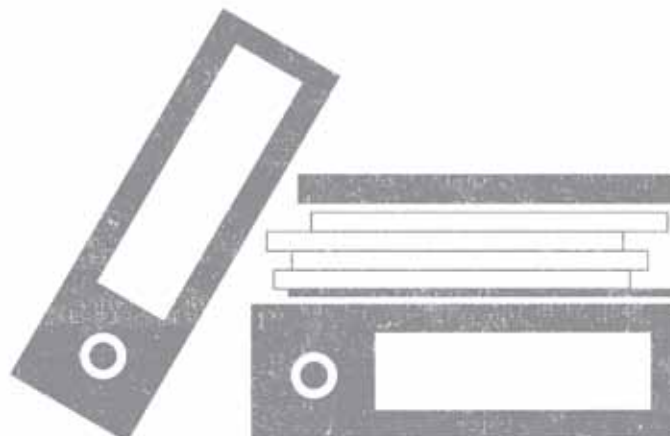
Prowadzenie naliczeń wynagrodzeń przez firmę zewnętrzną, czyli tak zwanego payrollu, jest najłatwiejszą do wydzielenia podfunkcją personalną. Jednak mimo rosnącej świadomości zarządzających, wciąż stosunkowo niewiele firm w Polsce korzysta z tego rozwiązania. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy może być przeświadczenie o wysokich kosztach usług payrollowych. Tymczasem branża outsourcingowa w naszym kraju jest już dojrzała i coraz liczniejsi dostawcy prześcigają się w proponowaniu atrakcyjnych ofert. Inną przyczyną dość niewielkiego zainteresowania przedsiębiorców zewnętrznym payrolliem jest stosowanie przez nich skomplikowanych systemów wynagrodzeń, niejednokrotnie nieopisanych czy niepowiązanych z systemem motywacyjnym.

Odrębną kwestią jest obawa przed wpływem informacji o polityce wynagradzania czy też obawa przed koniecznością wprowadzenia zmian w aktualnych zasadach obsługi pracowników. To zagadnienie jednak wiąże się bezpośrednio z trafnym wyborem dostawcy. Skorzystanie z usług profesjonalnej firmy outsourcingowej to wręcz gwarancja bezpieczeństwa wrażliwych danych i często udoskonalenie dotychczasowych procesów i reguł.



Czynnikiem sukcesu przy wydzieleniu funkcji na zewnątrz przedsiębiorstwa, jest świadome zagospodarowanie obszarów „niczych” – na styku zarządzania, administracji i księgowości danej firmy.





Dostawca godny zaufania

Usługa, która wydaje się być tak jednorodna, jak payroll, wbrew powszechnym opiniom nie jest usługą „z półki”, bo i zleceniodawcy nie są jednorodni. Oczywiście payroll ma elementy wspólne – narzucone przez prawo. Jednak to komunikacja, ustalenie zasad dystrybucji informacji płacowych, nowoczesne narzędzia, a przede wszystkim świadome zagospodarowanie obszarów „niczych” (na styku zarządzania, administracji i księgowości firmy), są tymi elementami, które przy wydzielaniu jakiegokolwiek funkcji na zewnątrz mają decydujące znaczenie.

Szybkie wdrożenie polegające na wprowadzeniu standardowej usługi payrollu jest oczywiście możliwe. Najprawdopodobniej zabezpieczy podstawowe zadania z zakresu płac (tj. naliczanie wynagrodzeń, prawidłowe ustalenie obciążeń ZUS-owskich oraz podatkowych i przekazanie odpowiednich deklaracji stosownym urzędem). Jednak najpewniej nie pozwoli na optymalizację procesów biznesowych firmy dotyczących zarządzania funkcjami personalnymi. Żaden odpowiedzialny dostawca usług kadrowo-płacowych nie sprzeda ich „pełnego zakresu” bez szczegółowego wypunktowania swoich zadań. Żaden odpowiedzialny przedsiębiorca nie powinien też kupić „wszystkiego”, bo ryzykuje pozostawienie bez opieki obszarów, za które nikt nie będzie czuł się odpowiedzialny.

Co w ramach payrollu?

Podstawowym i równocześnie minimalnym zakresem zadań, jakich podejmują się firmy outsourcingowe w zakresie kadrowo-płacowym, jest naliczanie w określonym terminie wynagrodzeń oraz sporządzenie deklaracji ZUS-owskich i podatkowych. Odbywa się to na podstawie dwóch rodzajów danych – stałych (dostarczanych na początku współpracy, takich jak regulamin wynagradzania, umowy pracowników) i zmiennych (dostarczanych na bieżąco przez zleceniodawcę, np. listy premii).

Efektom realizacji w/w zadań są:

- lista płac,
- imienne kartoteki wynagrodzeń,
- „paski wypłat” dla pracowników,
- nota księgowa dla działu księgowości,
- deklaracje złożone w terminie w odpowiednim urzędzie.

Coraz częściej w zakresie usług payrollu pojawia się także realizowanie przelewów z wynagrodzeniami i zobowiązaniami publicznoprawnymi z dedykowanego tylko do tego celu subkonta outsourcera (zasilanego przez zleceniodawcę) lub z konta samego zleceniodawcy (po przekazaniu przez niego outsourcerowi odpowiednich dostępów; to rozwiązanie umożliwia niższy stopień automatyzacji procesów). Podstawowymi zadaniami dostawcy usługi płacowej jest również:

- prowadzenie bazy danych informacji płacowych,
- zgłaszanie i wyrejestrowywanie pracowników do ubezpieczeń społecznych,



- wystawianie zaświadczeń i raportowanie kosztów zgodne z ustaleniami poczynionymi ze zleceniodawcą.

Dodatkowo (zależnie od potrzeb) zakres usług płacowych może obejmować także: sporządzanie deklaracji PFRON, obsługę raportowania w GUS, przejęcie korespondencji oraz indywidualny kontakt z pracownikami, polegający na przykład na przesyłaniu dokumentów płacowych bezpośrednio do pracowników (bez pośrednictwa zleceniodawcy).

Cena za usługę

Cena za usługę payrollu zależy od dwóch czynników. Po pierwsze, od zakresu realizowanych zadań – powinien być on odpowiedzią na potrzeby zlecającego i jednocześnie możliwy do zrealizowania przez outsourcingera. Po drugie, od możliwości automatyzacji, standaryzacji, a także od ustalenia jasnych i przejrzystych zasad oraz procedur dotyczących realizacji usługi, które muszą być przestrzegane nie tylko przez outsourcingera, ale także przez zlecającego usługę. Jest to zatem rozwiązanie dla świadomych i dojrzałych firm, jednak warte zachodu – ponieważ ma moc wyzwiania potencjału drzemiącego w dynamicznych przedsiębiorstwach.

Magdalena Marcinowska
Payroll Partner
magdalena.marcinowska@pl.gt.com

Przedruk z magazynu Outsourcing & More (wyd. 4/2011)

”

Żaden odpowiedzialny dostawca usług kadrowo-płacowych nie sprzedaje ich „pełnego zakresu” bez szczegółowego wypunktowania swoich zadań.

Żaden odpowiedzialny przedsiębiorca nie powinien też kupić „wszystkiego”, bo ryzykuje pozostawienie bez opieki obszarów, za które nikt nie będzie czuł się odpowiedzialny.

”

Ochrona danych osobowych a outsourcing kadrowo-płacowy

Organizacja, która zdecyduje się powierzyć obsługę kadrowo-płacową, zewnętrznemu podmiotowi musi zadbać o właściwe zabezpieczenie danych osobowych.



Ustawa o ochronie danych osobowych (art. 31 ust. 1) mówi, że administrator danych może powierzyć innemu podmiotowi w drodze umowy zawartej na piśmie przetwarzanie danych. Na tej podstawie, w zakresie wyznaczonym umową i dla podmiotu, który jest stroną umowy, outsourcer może zatem przetwarzać te zbiory, o ile wcześniej zastosuje środki zabezpieczające owe dane. Środki, z jakich może w tym celu skorzystać, zostały wskazane w art. 36-39 ustawy oraz w rozporządzeniu wykonawczym (art. 39a). Tym samym ustawodawca potraktował outsourcera na równi z administratorem danych. Zrównanie odpowiedzialności podmiotów przetwarzających dane z odpowiedzialnością administratorów dotyczy tylko kwestii uregulowanych we wskazanych przepisach; nie rozciąga się jednak na inne zagadnienia, np. obowiązek zapewnienia legalności samego przetwarzania.

Zapisy umowy

Umowa o świadczenie usług powinna zawierać zobowiązanie zleceniobiorcy do zabezpieczenia zbioru danych w sposób określony w art. 36-39 a wspomnianej wcześniej ustawy oraz do wykonywania wszelkich czynności na rzecz zleceniodawcy z należytą starannością.

Podmiot, który przyjmuje od administratora „zlecenie przetwarzania danych” może wykonywać działania na zbiorach wyłącznie w zakresie i celu przewidzianym umową (chodzi głównie o rodzaj danych). Celem outsourcera jest wykonanie określonych między stronami zadań, natomiast zakres obejmuje dane osobowe zawarte w zbiorach

o wymienionych nazwach. Wykroczenie poza umownie wytyczony zakres lub cel nie tylko narusza warunki umowy, ale też samą ustawę.

W razie jakiegokolwiek kontroli obejmującej zgodność przetwarzania danych z przepisami o ochronie danych osobowych i stwierdzeniu uchybień w tym zakresie, może zostać wdrożone postępowanie karne przeciw osobie, której powierzono te zadania.

Kolejną ważną kwestią, którą strony powinny uwzględnić w umowie, jest określenie sposobu przetwarzania danych osobowych, aby zleceniobiorca mógł zrealizować postawione przed nim cele. Przetwarzanie może polegać na zbieraniu, utrwalaniu, przechowywaniu, opracowywaniu, zmienianiu, udostępnianiu lub/i usuwaniu danych, zwłaszcza w odniesieniu do systemów informatycznych.

Odpowiedzialność outsourcera

Odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów Ustawy reguluje art. 31 (też ustawy), natomiast pozostałą odpowiedzialność, przede wszystkim cywilną, normują ogólne reguły. Na zasadach ogólnych odpowiadają zatem administrator i podmiot przetwarzający dane osobowe z tytułu naruszenia dóbr osobistych (art. 23 i 24 k.c.). Podobnie kodeks cywilny jest podstawą do ustalenia odszkodowania związanego z bezprawnym przetwarzaniem danych. W tym ostatnim przypadku może zaistnieć odpowiedzialność administratora danych na zasadzie ryzyka, jeżeli spełniona będzie hipoteza art. 429 lub 430 k.c.

Jeśli chodzi o odpowiedzialność karną, zdanie GODO jest następujące: „za przestrzeganie przepisów

ustawy odpowiada administrator danych, co nie wyłącza odpowiedzialności podmiotu, który zawarł umowę o przekazaniu przetwarzania danych za przetwarzanie ich niezgodne z tą umową. W związku z tym, dopóki zleceniobiorca przetwarza dane w granicach umowy, ponosi odpowiedzialność wyłącznie wobec administratora danych. Jeżeli jednak, oprócz wykonywania czynności określonych w umowie, umyślnie dopuści się przetwarzania danych, których przetwarzanie nie jest dopuszczalne, albo do których przetwarzania nie był uprawniony, naruszy przepis art. 49 ust. 1 Ustawy, określający sankcje karne i będzie musiał ponieść wszelkie wynikające z tego konsekwencje”.

Regulacje dotyczące kontroli zgodności przetwarzania danych i wydawania decyzji pokontrolnych (art. 14-19 Ustawy) stosuje się odpowiednio do przetwarzania danych przez podmiot, któremu administrator je powierzył. Na podstawie zmienionego art. 18 Ustawy, decyzje Generalnego Inspektora mogą być obecnie kierowane również do podmiotów niebędących administratorami danych, w tym również do podmiotów przetwarzających je na podstawie umowy z administratorem. Nakaz „odpowiedniego” stosowania przepisów oznacza, że w postępowaniu kontrolnym, a zwłaszcza przy wydawaniu decyzji, powinna być uwzględniona specyfika przetwarzania danych wynikająca z umowy.

Środki ostrożności

Zważywszy na wspólną odpowiedzialność administratora danych i podmiotu przetwarzającego, z punktu widzenia tego pierwszego, warto zobowiązać zleceniobiorcę do zabezpieczenia danych przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz nieuprawnioną zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem.

Z kolei usługodawca powinien zwrócić szczególną uwagę na sposób i termin przekazania zbiorów danych osobowych. Ich przekazanie powinno odbyć się przy udziale upoważnionych przedstawicieli stron, którzy na ta okoliczność sporządzą protokół zdawczo-odbiorczy.

Realizacja usługi powinna również zostać szczegółowo uregulowana w umowie. Warto, aby znalazły się w niej zapisy dotyczące współpracy administratorów bezpieczeństwa informacji, nazwiska

osób upoważnionych do realizacji umowy oraz zasady ich przeszkolenia oraz zobowiązanie pracowników usługobiorcy do zachowania w tajemnicy przetwarzanych danych również po ustaniu zatrudnienia.

Umowa powinna także przewidywać sposób postępowania z danymi po zakończeniu świadczenia usługi przez outsourcera. Zleceniodawca może zastrzec, że wszystkie powierzone dane osobowe oraz kopie, zleceniobiorca w terminie określonym umową zwróci zleceniodawcy lub na jego polecenie trwale zniszczy (czyli w taki sposób, aby niemożliwe było ich odczytanie i odtworzenie).

Monika Smulewicz

Partner, Dyrektor Zarządzający
monika.smulewicz@pl.gt.com



Optymalizacja kosztów a redukcja etatów

Biznes nieustannie szuka nowoczesnych rozwiązań, które umożliwiają optymalizację wysokości kosztów wobec przychodów. Pracownicy, słysząc o optymalizacji, automatycznie zaczynają obawiać się redukcji etatów. Czy optymalizacja w firmach zawsze musi się równać zwolnieniom bądź cięciom wynagrodzeń?

Jeśli firma działająca na wolnym rynku ma zbyt małą liczbę zamówień, żeby realizować zaplanowane obroty, nie ma możliwości pozyskania kapitału z zewnątrz i jej koszty są wyższe od przychodów, wówczas decyzje zarządu o zmianie, redukcji czy likwidacji profilu działalności są konieczne. W takich okolicznościach część pracodawców podejmuje krótkookresowe działania, które mają doraźnie obniżyć koszty funkcjonowania firmy. Na czele tych działań zwykle znajduje się obniżenie wydatków na płace, które są głównym składnikiem kosztów stałych większości organizacji. Takie posunięcie w sytuacji np. wycofania się głównego klienta (czyli gwałtownego zmniejszenia poziomu przychodów) jest często najlepszym wyjściem, ponieważ umożliwia zachowanie płynności finansowej i utrzymanie zakładanego poziomu wyniku finansowego. Ale niekoniecznie najtańszym – w ujęciu długookresowym.

Koszty zwolnień

Podejmując decyzję o redukcji zatrudnienia trzeba uwzględnić wszystkie koszty z tym związane. Co prawda zwolnienie części załogi pozwala pracodawcy wejść w nowe okresy rozliczeniowe z niższym budżetem wynagrodzeń zapadłych, ale w samym momencie redukcji etatów poziom wydatków jest wyższy niż bieżący (miesięczny) koszt wynagrodzeń. Całkowite koszty związane z redukcją jednego etatu mogą się bowiem równać półrocznemu wynagrodzeniu w przeliczeniu na danego pracownika.

Zwolnienia grupowe

Pracodawca zatrudniający co najmniej 20 osób, który rozwiązuje z pracownikiem umowę o pracę z przyczyn niedotyczących pracownika, jest objęty tzw. ustawą o zwolnieniach grupowych. Ustawa ta gwarantuje pracownikom odprawy, których wysokość zależy od długości okresu zatrudnienia i wynosi do wartości trzymiesięcznego wynagrodzenia. Ponadto pracownikowi, w momencie rozwiązania stosunku pracy, trzeba wypłacić wynagrodzenie za okres wypowiedzenia oraz należny ekwiwalent urlopowy – przy 20 dniach niewykorzystanego urlopu jest to dodatkowy koszt około jednomiesięcznego wynagrodzenia.

Redukcje etatów to kiepski PR

Pracodawcy dokonujący zwolnień grupowych muszą się liczyć nie tylko z kosztami finansowymi, ale i wizerunkowymi. Nieporadnie przeprowadzone redukcje etatów, bez skutecznego wsparcia komunikacyjnego, mogą spowodować odejście z firmy innych pracowników, w tym najcenniejszej kadry. Odpływ talentów z organizacji może wpłynąć bezpośrednio na pogorszenie jej konkurencyjności na rynku. Koszty pozyskania talentów w przypadku poprawy koniunktury gospodarczej zwykle są niewspółmiernie wysokie do chwilowych oszczędności wynikających ze zwolnienia części załogi.





Ograniczenie świadczeń

Do świadczeń pracowniczych zalicza się kilka elementów. Są to:

- wynagrodzenia – podstawowe i premiowe,
- świadczenia pozapłacowe finansowane przez pracodawców – np. dodatkowe ubezpieczenie, możliwość skorzystania z opieki medycznej (często w postaci abonamentów), bony żywieniowe, talony pieniężne (wręczane najczęściej w okresach przedświątecznych),
- koszty związane z prowadzeniem działalności socjalnej – Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFS).

Pracodawcy rozważający redukcję programów premialnych i motywacyjnych powinni w miarę możliwości utrzymać te z nich, które promują wydajność pracy czy wzrost sprzedaży. Rezygnacja z finansowania świadczeń pozapłacowych przynosi realne, kilkuprocentowe obniżenie poziomu kosztów. Zwłaszcza, gdy się uwzględni administracyjne koszty zarządzania i obsługi tych świadczeń.

Sposoby utrzymania pracowników

Alternatywą wobec redukcji etatów jest próba znalezienia oszczędności przy zachowaniu danego zespołu pracowników oraz budżetu wynagrodzeń. Działania optymalizacyjne mogą polegać na zmianie systemów i organizacji czasu pracy na takie, które będą lepiej dostosowane do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Chodzi tu o dopasowanie dostępności pracowników do faktycznych potrzeb pracodawcy, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów związanych z pracą ponadnormatywną. Opiera się to m.in. o analizę wydajności pracowników, która powinna zmierzać nie tyle do dodatkowego obciążania ich pracą, ile do egzekwowania oczekiwanej wydajności. Stosowanie rekrutacji wewnętrznych czy relokacji pracowników między działami, to z kolei działanie, które pozwala na redukcję kosztów rekrutacji, ale co ważniejsze, na znaczne obniżenie

kosztów adaptacji, czyli wdrożenia pracowników do pracy, przy jednoczesnym zachowaniu w organizacji wiedzy i doświadczenia (pracownika relokowanego czy przekwalifikowanego).

Outsourcing wybranych procesów

Outsourcing, jako rozwiązanie dedykowane optymalizacji, jest działaniem długookresowym. Wymaga zmian organizacyjnych adekwatnych do zakresu zadań czy obszarów, które mają być wydzielone na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zleceniodawca decydujący się na outsourcing musi określić efekty, jakich oczekuje. Nie zawsze decydując się na outsourcing, musi redukować własny zespół. Współcześni outsourcerzy są niejednokrotnie zainteresowani przejęciem zadań, razem z pracownikami, którzy je realizowali (czy poprzez przejęcie czy zaproponowanie zatrudnienia). Takie rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich zainteresowanych stron. Zleceniodawca nie musi zwalniać ludzi i nie traci na wizerunku, pracownicy zachowują miejsca pracy i mają możliwość rozwijania własnych kompetencji, natomiast zleceniobiorca (dostawca usługi outsourcingowej) zyskuje pracowników posiadających wiedzę o organizacji procesów u klienta, co ułatwia wdrożenie usługi. Jeżeli jest możliwe przejęcie pracowników w trybie art. 231 K. p. umowy o pracę są kontynuowane na dotychczasowych warunkach, a outsourcer przejmuje wszystkie obowiązki poprzedniego pracodawcy.

Czy outsourcing się opłaca

Analizując stronę kosztową podjęcia decyzji o outsourcingu, należy uwzględnić szereg kosztów własnych związanych z zatrudnianiem i utrzymywaniem pracowników. Są to koszty obejmujące:

- rekrutację i selekcję,
- szkolenia bhp, badania lekarskie czy szkolenia stanowiskowe,



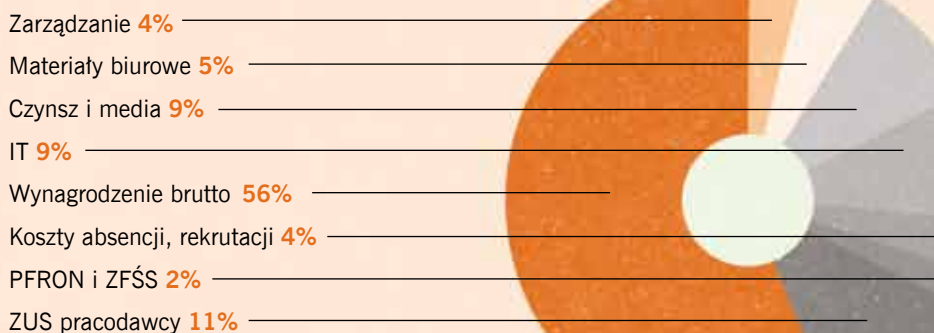


Jeśli przedsiębiorstwo produkuje wewnętrznie coś, co inni mogą kupić lub wyprodukować wydajniej i skuteczniej, wyrzeka się przewagi konkurencyjnej.



James Quinn, Thomas Doorley i Penny Paquette,
Harvard Business Review, marzec 1990

Faktyczny koszt funkcji



Przykładowe zestawienie wszystkich kosztów zatrudnienia pracownika zarabiającego 4500,00 PLN brutto miesięcznie pokazuje, że łączne koszty utrzymania danej osoby na etacie to prawie dwukrotność jej zasadniczego wynagrodzenia.

- prowadzenie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (odpis podstawowy na jednego pracownika 1093,93 PLN rocznie w 2014 r.),
- opłatę na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (obecnie ok. 92 PLN miesięcznie przy zatrudnianiu 50 pracowników na pełen etat bez ulg związanych z zatrudnieniem niepełnosprawnych),
- zapewnienie zastępstw w wyniku absencji (koszty zatrudnienia okresowo dodatkowej osoby, koszty nadgodzin pozostałych pracowników, urlopów wypoczynkowych, chorobowego, urlopów macierzyńskich),
- wyposażenie stanowiska pracy (komputer, drukarka, telefon, materiały biurowe i eksploatacyjne, dostęp do czasopism merytorycznych),
- wynajmowanie powierzchni biurowej (czynsz, opłaty za energię),
- opłaty za usługi telefoniczne, sprzątanie, przechowywanie dokumentacji etc.,
- koszty związane z oprogramowaniem specjalistycznym (zakup, wdrożenie, licencja, koszty aktualizacji),
- zarządzanie pracownikiem (procent wynagrodzenia kadry zarządzającej).

Przykładowe zestawienie kosztów zatrudnienia pracownika otrzymującego wynagrodzenie zasadnicze w wysokości 4500,00 PLN brutto miesięcznie (z uwzględnieniem innych pozycji kosztowych – patrz wykres) pokazuje, że dodatkowe koszty to niemal dwukrotność owego wynagrodzenia brutto. Zatem rozważając wydzielenie funkcji księgowej czy płacowo-kadrowej na zewnątrz firmy, przedsiębiorcy powinni porównać opłaty proponowane przez outsourcera, z zestawieniem podanym na wykresie. Z kolei podczas analizy korzyści wynikających z outsourcingu, powinni przede wszystkim wziąć pod uwagę możliwość przeniesienia ryzyka na outsourcera oraz skupienia się na podstawowej działalności firmy. Jak bowiem już w 1990 roku napisali James Quinn, Thomas Doorley i Penny Paquette, na łamach Harvard Business Review, „Jeśli przedsiębiorstwo produkuje wewnętrznie coś, co inni mogą kupić lub wyprodukować wydajniej i skuteczniej, wyrzeka się przewagi konkurencyjnej”.

Magdalena Marcinowska
Payroll Partner
magdalena.marcinowska@pl.gt.com

Skuteczna informacja zwrotna

HR-owcy dwoją się i troją w poszukiwaniu efektywnych metod motywowania i rozwijania pracowników. Tymczasem najskuteczniejsze sposoby i najbardziej pożądane przez pracowników nie wiążą się wcale z wielkimi inwestycjami finansowymi. Wymagają jednak pewnego zaangażowania i wysiłku od przełożonych. Co to takiego? Informacja zwrotna.



Narzędzi motywowania pracowników, zarówno płacowych, jak i pozapłacowych, jest całe mnóstwo. Sęk w tym, że nie wszyscy szefowie stawiają na te z nich, które w opinii samych pracowników są najcenniejsze. Są to między innymi uznanie, docenienie czy szacunek, które najłatwiej przekazać w ramach informacji zwrotnej. Bowiem feedback (czyli informacja zwrotna), to nie tylko krytyka. Prawidłowo udzielona informacja zwrotna – pozytywna i negatywna – daje fantastyczną możliwość autorefleksji i samorozwoju. Dotyczy to zarówno przełożonego, jak i pracownika.

Po co ten feedback

Pracownicy na ogół oczekują informacji, czy prawidłowo realizują postawione przed nimi zadania. Szukają potwierdzenia, czy ich działania są zgodne z oczekiwaniami. Równocześnie miewają problemy z bezpośrednim przełożeniem własnych obowiązków na biznesowe cele firmy. Informacja zwrotna udzielana im regularnie przez zwierzchnika pozwala na wczesnym etapie wyłapywać ewentualne błędy, zaniechania, korygować niepożądane zachowania i eliminować je w przyszłości. Zwykle pracownicy, pod wpływem konstruktywnej rozmowy, są skłonni zmienić swoje postępowanie, o ile wiedzą, co było zrobione źle oraz w jaki sposób należy działać w przyszłości.

Informacja zwrotna jest tym narzędziem komunikowania, które pozwala także szefowi zrozumieć przyczyny określonej postawy, zachowania czy reakcji pracownika oraz daje możliwość wspólnego wypracowania właściwych mechanizmów i zasad współpracy. Wymaga odpowiedniego przygotowania się przełożonego – zebrania faktów, doboru

odpowiedniej argumentacji oraz powściągnięcia emocji. Jeżeli feedback jest negatywny, rozmowa jest niekomfortowa dla obu stron. Jednak prawidłowo przekazana informacja zwrotna może przynieść wymierne korzyści w postaci wzrostu zaangażowania i efektywności pracownika.

Poprawna informacja zwrotna

Istnieje kilka zasad udzielania informacji zwrotnej. Większość z nich dotyczy sposobu przekazywania zwłaszcza negatywnych komunikatów, tak, by feedback działał konstruktywnie i umożliwiał rozwój, zamiast uderzać w godność czy samoocenę człowieka.

Zasada główna brzmi: oddziel emocje od faktów.

Informacja zwrotna powinna bazować na konkretnych zdarzeniach, danych, zamiast na subiektywnych wrażeniach czy opiniach. Panowanie nad własnymi emocjami, ale też umiejętne rozpoznanie emocji rozmówcy, jest tu szalenie istotne. Walka i postawa konfrontacyjna zwykle nic nie dają. Warto natomiast zachęcać pracownika do wypowiedzi przez stawianie otwartych pytań: Jak uważasz, co warto zrobić, żeby...?, W jaki sposób mogę ci pomóc? Nie można dopuścić do sytuacji, w której winą za nasze reakcje emocjonalne obarczamy drugą osobę. Zamiast: Jestem na ciebie wściekły, bo oferta nie trafiła do klienta na czas, lepiej powiedzieć: Jeśli nie będziemy dotrzymywali ustalonych z klientem terminów, jak udowodnimy, że jesteśmy solidnym partnerem?

Druga zasada: mała liczba informacji jednocześnie.

Zbyt wiele informacji zwrotnych naraz (zwłaszcza tych negatywnych) może przytłoczyć rozmówcę, sparaliżować jego chęć do działania.

Trzecia zasada: pozwól się obronić. Trzeba pamiętać o tym, że w przypadku krytyki zachowania

nie generalizuj

zachowaj
obiektywizm

równowaga
„+” i „-”

działaj szybko

mała liczba
informacji
jednocześnie

oddziel emocje
od faktów

pozwól się obronić

pracownika, należy mu umożliwić wyjaśnienie przyczyn popełnionych błędów. Być może ma własne pomysły na uniknięcie ich w przyszłości, albo poważne powody.

Czwarta zasada: nie generalizuj. Należy wystrzegać się określeń typu „zawsze”, „nigdy” etc. Nawet jeśli niepożądana sytuacja się powtarza, lepiej operować konkretnymi, podając ile razy, kiedy itd. miało miejsce określone zdarzenie.

Piąta zasada: równowaga „+” i „-”. Trzeba pilnować, by nie występowała znacząca dysproporcja między pozytywnym i negatywnym feedbackiem. Dotyczy to zwłaszcza tych szefów, którzy „we krwi” mają krytykowanie, natomiast ciężko przechodzi im przez gardło „dobre słowo”. Jeżeli jednak owa nierównowaga jest uzasadniona, warto się zastanowić nad następnym krokiem w przypadku danego pracownika.

Szоста zasada: zachowaj obiektywizm. Chodzi tu o wystrzeganie się mechanizmów określanych w psychologii jako efekt „aureoli” lub efekt „diabła” (chodzi o tendencję do automatycznego przypisywania pozytywnych lub negatywnych cech osobowości na podstawie pojedynczego pozytywnego lub negatywnego wrażenia).

Zasada siódma: działaj szybko. W informacji zwrotnej ważny jest czas reakcji. Zwłaszcza w przypadku błędów, należy działać możliwie na bieżąco. Ponadto częste i krótkie rozmowy dają lepsze efekty, niż długie, ale rzadkie.

Negatywny feedback w praktyce

Jak skutecznie mówić ludziom o błędach, żeby zmotywowani brali się do pracy nad sobą? Warto zacząć od powiązania błędów w realizacji zadań przez

danego pracownika z konkretnymi celami firmy. Jeśli pracownik umówił się na termin wykonania pracy dla klienta i go nie dotrzymał, a ponadto nie uprzedził o spodziewanym opóźnieniu (licząc np. na wyrozumiałość klienta), niszczy wizerunek solidnego partnera biznesowego, na jaki zapewne nieustannie pracuje cały zespół. Warto to wyartykułować i pokazać mu, w jaki sposób jego działanie wymiennie przekłada się na wyniki całego przedsiębiorstwa. Jeśli pracownik zrozumie swój błąd, koniecznie trzeba wypracować, najlepiej wspólnie z nim, skuteczną strategię, która pozwoli uniknąć podobnej sytuacji w przyszłości. Przy czym menedżer powinien aktywnie wspierać w tym pracownika. Nie powinien pozostawić go samemu sobie, ograniczając się do zakomunikowania, żeby w przyszłości unikał popełniania określonych błędów i sam znalazł sposób rozwiązania problemu. Jak widać na powyższym przykładzie, negatywna informacja zwrotna nie może być przekazaniem samej krytycznej oceny dotyczącej zachowania czy zaniechania. Trzeba pozwolić pracownikowi zrozumieć ciąg zależności, jakie wiążą się z jego pracą i tym, jaki ma ona wpływ na całą firmę. Mówienie o przykrych sprawach dla większości ludzi jest trudne. Aby złagodzić ów przekaz warto zastosować tzw. metodę kanapkową: najpierw informacje pozytywne, potem negatywne, na koniec znów pozytywne. Pozytywne wzmocnienie bowiem, to bardzo silny czynnik zmiany. Równocześnie należy pamiętać, że negatywne informacje powinno się przekazywać (w miarę możliwości) w cztery oczy, natomiast pochwał warto udzielać publicznie.

Monika Smulewicz
Partner, Dyrektor Zarządzający
monika.smulewicz@pl.gt.com

Krok w tył

Czasem w życiu trzeba zrobić jeden krok w tył, by móc zrobić dwa kroki w przód – ta zasada może być drogowskazem dla top menedżerów, którzy chwilowo są bez pracy.



Dynamiczna sytuacja na rynku pracy właściwie nikomu nie gwarantuje stabilnego zatrudnienia. Nic nie jest dane raz na zawsze, a już na pewno nie wysokie stanowiska. Znaczna konkurencja i ponadprzeciętne oczekiwania wymuszają na top menedżerach ponadstandardowe zaangażowanie oraz nieustanne dążenie do osiągnięcia – zwykle szalenie ambitnych i trudnych – celów. Nieustanna praca na najwyższych obrotach nie może jednak trwać wiecznie. Czasem organizm się buntuje i zaczyna sam szwankować, czasem brakuje sił i przełożeni natychmiast odnotowują słabsze wyniki, szybko pokazując „czerwoną kartkę”. Wniosek – trzeba złapać oddech.

Po utracie pracy warto konsekwentnie i aktywnie poszukiwać zatrudnienia, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami. Jeśli jednak taki stan trwa zbyt długo (a zdaniem doradców personalnych, „zbyt długo”, oznacza powyżej roku) lepiej aktywnie uczestniczyć w rynku pracy, niż siedzieć w domu i czekać na wymarzoną okazję. Poza tym, w czasie braku aktywności zawodowej wiedza i umiejętności się dezaktualizują. Nieużywane trzeba odświeżyć, a przestarzałe – uaktualnić, np. o znajomość nowych narzędzi pracy, technologii czy przepisów.

Niższe stanowisko to nie tragedia

Przyjęcie niższego stanowiska – takiego, które pozwala wykonywać pracę zgodną z naszymi zainteresowaniami, przekonaniami i wartościami – zawsze jest krokiem do przodu. Lepiej bowiem robić cokolwiek sensownego, niż siedzieć z założonymi rękami. Praca jest przecież podstawową aktywnością człowieka – zapobiega utracie poczucia wartości, a w konsekwencji również depresji (która bardzo często towarzyszy długotrwałemu brakowi zatrudnienia). Poza tym warto myśleć pozytywnie – jeśli raz udało się wspiąć po drabinie kariery zawodowej, może się udać drugi raz. Kariery ludzi biznesu pełne są takich przykładów – osób, które po utracie pracy zmobilizowały się i zbiły majątek.

Sprzeczne opinie specjalistów

Zdaniem części doradców personalnych, przyjęcie niższego stanowiska, to krok w karierze, który bywa destrukcyjny. Ich zdaniem przyjmowanie ofert pracy poniżej kwalifikacji nie wygląda dobrze w dokumentach CV. Kiedy rynek pracy znacznie się odbija, trudno będzie wytłumaczyć kolejnemu pracodawcy powody takiej decyzji i wrócić na wcześniejszą pozycję. Trudno się zgodzić z takim poglądem. W dzisiejszych czasach każdy pracownik choć raz doświadczył chwilowego braku zatrudnienia i związanej z nim obawy o jutro, związanej m.in. z koniecznością spłaty kredytów czy realizacją podstawowych potrzeb życiowych. Tylko ten, kto w życiu nie doświadczył podobnych przeżyć, może wyciągać tak pochopne wnioski. Kandydatów do pracy nie ocenia się tylko i wyłącznie przez pryzmat zapisów w CV. Pracownik, który potrafi dynamicznie reagować na potrzeby rynku,



w szybkim czasie dostosować się do otaczającej rzeczywistości, przekwalifikować się, jest cennym nabytkiem dla organizacji. Jego decyzje świadczą, że umie działać w sytuacji kryzysowej, jest zdeterminowany i nastawiony na cel, konsekwentny i kreatywny. Mądry szef, który choć raz doświadczył przerwy w zatrudnieniu, albo ma wiedzę w tym zakresie i otwarty umysł, z pewnością doceni taką osobę i dostrzeże jej potencjał.

**Przyjęcie niższego stanowiska
– ale takiego, które pozwala
wykonywać pracę zgodną
z naszymi zainteresowaniami,
przekonaniami i wartościami
– zawsze jest krokiem do przodu.**

Jeden krok w tył – dwa do przodu

Na co kłaść nacisk, gdy będziemy uzasadniać kolejnemu pracodawcy nasz „krok wstecz”? Co akcentować, gdy będą pytać np.: „Dlaczego pan – wcześniej główny księgowy – przyjął posadę księgowego, godząc się na pracę poniżej swoich możliwości i zapewne za mniejsze pieniądze”? Odpowiedź najlepiej ilustruje zasada: „czasem w życiu trzeba zrobić jeden krok w tył, aby zrobić dwa kroki do przodu”. Biorąc pod uwagę chociażby tempo zmian, np. przepisów dotyczących księgowości, licznych interpretacji czy wykładni, lepiej jest być aktywnym, niż pasywnym na rynku pracy. Długotrwałe pozostawanie bez zatrudnienia, to spory uszczerbek w kompetencjach.

Większy, niż przyjęcie niższego stanowiska, kiepsko wyglądające w CV. Nowa praca nie zawsze musi być zgodna z wcześniej wytyczonym planem kariery. Zboczenie z pierwotnego kursu może się okazać strzałem „w dziesiątkę”, a otwierająca się ścieżka zawodowa być bardziej atrakcyjna niż dotychczasowa. Nie przekonamy się jednak o tym, dopóki nie spróbujemy. Siedzenie w domu i czekanie na „posłańca” z wymarzoną ofertą pracy nie otworzy nowych drzwi.

Współczesne realia

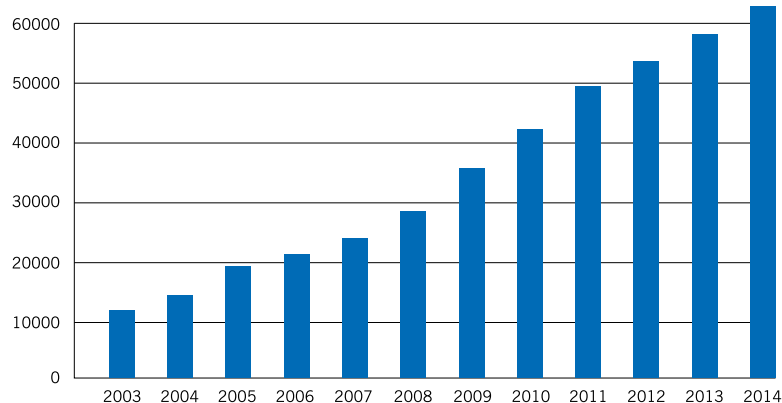
Dawno minęły czasy, kiedy w jednym przedsiębiorstwie spędzało się całe zawodowe życie – od pierwszego angażu do emerytury. Obecnie, aby dotrzeć na rynku pracy do zasłużonego odpoczynku, musimy koniecznie doskonalić się, podnosić kwalifikacje oraz przekwalifikowywać się. Tylko mobilność oraz otwartość na co najmniej kilkakrotne przekwalifikowanie w życiu zawodowym jest gwarancją powodzenia na rynku pracy. A ten cechuje duża zmienność. Może się zatem zdarzyć, że za jakiś czas ponownie stanimy przed wyzwaniem, jakim jest zmiana pracy czy specjalizacji. Musimy być na to gotowi.

Monika Smulewicz
Partner, Dyrektor Zarządzający
monika.smulewicz@pl.gt.com

Wybierz nawigatora Twojego biznesu...

...szczególnie, jeśli część Twojej trasy prowadzi nieutwardzoną drogą, a znaki drogowe nie zawsze logicznie i bezpiecznie wiodą do celu, potrzebujesz ostrzeżenia z wyprzedzeniem o zagrożeniach lub na przykład o kontroli radarowej.

Liczba placówek franczyzowych w Polsce



źródło: PROFIT system, Raport o franczyzie w Polsce 2014, *prognoza



Rynek podmiotów działających w oparciu o licencję franczyzową rozwija się dynamicznie – z ponad 11 800 podmiotów działających w 216 sieciach w 2003 roku do 63 000* podmiotów funkcjonujących w ramach 1000* sieci obecnie. Prognozy wskazują, że ten trend będzie kontynuowany w kolejnych latach i że kolejni indywidualni przedsiębiorcy uznają, iż korzystanie z marek i know-how znanych sieci może być dobrym pomysłem na biznes.

Franczyzodawcy oferują koncept biznesowy, wsparcie marketingowe, dostęp do sieci dystrybucyjnej i asortymentu dostosowanego do oczekiwań klienta oraz wykorzystują efekt skali do ciągłej poprawy konkurencyjności podmiotów działających w sieci.

Duży może więcej?

Sukces biznesu franczyzobiorcy zależy od wielu czynników. Niebagatelne znaczenie mają na pewno: koncepcja biznesowa, ceny towarów, warunki dostaw, wielkość udziału własnego i warunki współpracy sieci z bankami.

Nowym obszarem zainteresowania są: koszty działalności operacyjnej, takie jak koszty energii, czynsze, opłaty telekomunikacyjne, ubezpieczenia; koszty materiałów reklamowo-promocyjnych; wyposażenie BHP; wyposażenie i artykuły biurowe; leasing samochodów służbowych; usługi transportu gotówki, które z powodzeniem można optymalizować, wykorzystując siłę sieci. Zadanie to oczywiście jest łatwiejsze, kiedy obsługa finansowo-księgowa

i raportowa podmiotów franczyzowych jest scentralizowana i w związku z tym jest łatwy dostęp do danych na temat struktury kosztów oraz cen i aktualnych dostawców. Beneficjentami korzystającymi z niższych kosztów prowadzenia działalności mogą być działające podmioty, ale również nowe, dopiero rozpoczynające działalność.

Czy duży jest bardziej narażony na ryzyko?

Rozwój franczyzy w Polsce skłania inwestorów do optymistycznej oceny szans na tym rynku, a opieka i pomoc franczyzodawcy w zorganizowaniu i otwarciu biznesu może spowodować, że nie dostrzeżemy istotnych ryzyk. Jednak ryzyka te istnieją, a działanie w sieci powoduje, że negatywne skutki działań franczyzodawcy lub nawet jednego franczyzobiorcy, zwiększają ekspozycję na ryzyko każdego podmiotu w sieci. Na pewno taki mechanizm działa w przypadku ryzyka podatkowego, ryzyka płynności oraz ryzyka nieprzestrzegania prawa pracy. Skrajnym przykładem znanym z polskiego rynku, jest ogłoszenie upadłości dużej sieci.

Czy wszystkie nakłady musisz ponosić sam?

Otwarcie placówki franczyzowej często wymaga dużych nakładów inwestycyjnych i niewielu inwestorów wie, że można skorzystać z dotacji dla małych i średnich przedsiębiorstw rozpoczynających działalność lub rozrzedzających zakres prowadzonej działalności. W perspektywie 2014-2020 Polska otrzyma 82,5 mld EUR z budżetu UE na realizację polityki spójności. Beneficjenci tej pomocy będą mieli łatwiej. Pierwszym krokiem do skorzystania z dotacji jest poprawne złożenie wniosku.

Wyznacz cele dla nawigatora Twojego biznesu

Obecnie jesteśmy świadkami dojrzewania i postępującego nasycenia rynku franczyzowego. O sukcesie podmiotów na tym rynku decyduje koncept biznesowy i w coraz większym stopniu również optymalizacja kosztów działania oraz zarządzanie ryzykiem poszczególnych placówek i całej sieci.

Kluczem do osiągnięcia celu optymalizacyjnego i lepszego zarządzania ryzykami jest wybór odpowiedniego modelu funkcji finansów, prowadzonej przez operatora wewnętrznego lub zewnętrznego dla całej sieci, który zapewni:

- prowadzenie księgowości wg jednolitej polityki rachunkowości dla całej grupy na zintegrowanym systemie księgowym, ułatwiającym kontrolę płynności finansowej i zapewniającym poprawne raportowanie bez opóźnień,
- jednolitą interpretację prawa pracy, wspartą dostępem do poprawnych wzorów umów o pracę i umów o dzieło dla całej sieci oraz narzędziem

do planowania i rozliczania czasu pracy,

- dostęp do informacji o dotacjach i programach pomocowych dedykowanych przedsiębiorcom oraz pomoc ekspertów w składaniu wniosków i rozliczaniu dotacji,
- dostęp do pełnej informacji o kosztach prowadzonej działalności operacyjnej, dostawcach, cenach i warunkach płatności, pozwalający na ciągłe obniżanie kosztów.

Rozszerzenie konceptu biznesowego o know-how dotyczące „nawigacji biznesowej” będzie w sposób ciągły i trwały wpływało na obniżenie kosztów działania sieci oraz na zwiększenie bezpieczeństwa działania wszystkich jej uczestników, a przez to również wzmacniało wartość marki.

Nawigator biznesowy zadba o to, żebyś nie dostawał mandatów, tylko mocno trzymał się trasy; a gdy nawet ją pomylisz, zawczasu zawróci Cię na tę najkorzystniejszą.

Brygida Oldakowska
BPO/SSC Partner
brygida.oldakowska@pl.gt.com

Tekst ukazał się na łamach magazynu Outsourcing&More



Outsourcing narzędziem restrukturyzacji

Przeprowadzając proces restrukturyzacji i dostosowując firmę do działania w nowoczesnej gospodarce, warto przestać myśleć w kategoriach hierarchicznej struktury przedsiębiorstwa, gdzie wokół rdzenia najważniejszej kompetencji umocowane są pozostałe, pomocnicze obszary funkcjonowania firmy.





Żadna firma nie jest w stanie utrzymać przez długi okres konkurencyjności wszystkich swoich funkcji. Gdyby chciała to robić, odbywałoby się to kosztem jej najważniejszej kompetencji. Przedsiębiorstwa, które potrafią utrzymać wysoki standard w każdej dziedzinie funkcjonowania firmy, są coraz rzadsze, bo takie prowadzenie biznesu jest po prostu zbyt kosztowne i zwyczajnie zbędne.

Te przedsiębiorstwa, które jednak mimo wszystko decydują się na utrzymywanie całej gamy kompetencji, najczęściej realizują taką strategię w obrębie bardziej rozbudowanej struktury, tworząc tzw. centra usług wspólnych, tj. centra kompetencyjne o wysokiej autonomii. Coś w rodzaju firmy w firmie. Typowym scenariuszem ewolucji takiej strategii jest stopniowe przekształcanie owych centrów kompetencyjnych w firmy świadczące usługi zewnętrzne. Alternatywą jest outsourcing, czyli pozyskanie niezbędnych kompetencji od zewnętrznych dostawców.

Przewaga konkurencyjna

W zmieniających się i unowocześniających firmach outsourcing stanowi już nie tylko efektywne narzędzie osiągnięcia doskonałości operacyjnej, ale także element budowania przewagi konkurencyjnej czy wspomagający realizację strategicznych celów. Można go potraktować jako metodę pozyskania nowych kompetencji nie tylko w celu poprawy efektywności operacyjnej, ale także np. rozważając wejście na nowy rynek czy wkroczenie w zupełnie nowe biznesowo obszary. To opcja, z której warto skorzystać wtedy, gdy wysiłek konieczny do utrzymania dotychczasowych kompetencji wewnątrz firmy lub zbudowania nowych, jest nieopłacalnie wysoki. Doskonałym rozwiązaniem jest wówczas podjęcie współpracy z zewnętrznym partnerem. Sięgając po dodatkowe kompetencje u zaufanego partnera biznesowego (np. po outsourcing usług finansowo-księgowych czy płacowo-kadrowych Grant Thornton), firma wzmacnia swoją pozycję i ograniczają ryzyko biznesowe.

Możliwości outsourcingu

Outsourcing można porównać do symbiozy – interakcji między dwoma organizmami, która charakteryzuje się obopólnymi korzyściami. W zależności od stopnia złożoności i zakresu tej operacji, można wyodrębnić:

- outsourcing strategiczny/transformacyjny
 - najbardziej kompleksowy,
- outsourcing selektywny/częściowy
 - np. finansowo-księgowy czy kadrowo-płacowy,
- managed services – usługi zarządzane zewnętrznie,
- utility – usługi użytkowe usługi, np. telekomunikacyjne.

Najmniej firm decyduje się na outsourcing transformacyjny, będący jednym z podstawowych narzędzi restrukturyzacji. Powszechnie outsourcing jest bowiem rozumiany przede wszystkim jako działanie nastawione na oszczędności kosztów bezpośrednich, którego cele są bardziej taktyczne, niż strategiczne. Taki taktyczny outsourcing można porównać do podania leku w chorobie. Tymczasem outsourcing transformacyjny, oparty o outsourcing częściowy i wsparty zewnętrznym doradztwem np. gospodarczym, podatkowym czy związanym z pozyskiwaniem funduszy unijnych, jest bliższy stosowaniu systematycznej profilaktyki.

Do tego trzeba dojrzeć

Ograniczone zastosowanie outsourcingu w polskich firmach wynika z przestarzałej struktury wielu z nich, niejednokrotnie wywodzącej się z czasów gospodarki centralnie planowanej. Tego typu firmy, które kilkanaście lat temu stanęły w obliczu własnego dynamicznego rozwoju oraz nowych rynkowych wyzwań, były zmuszone do tworzenia kolejnych wewnętrznych działów, żeby sprostać własnemu zapotrzebowaniu i rosnącym wymaganiom biznesu. Zdolność rynku w minionych kilkunastu latach do dostarczenia im potrzebnych, zewnętrznych usług była niewielka. Jednak dziś, w 2015 roku, rynek outsourcingu ma bardzo wiele do zaoferowania. Tymczasem wciąż dużo firm, które mogłyby z tej bogatej oferty skorzystać, nie jest do tego gotowa (mentalnie i organizacyjnie). Nie dojrzała do procesu odwrotnego, czyli do odcinania wewnętrznych działów i funkcji. Bez wsparcia zarządu i bez odważnych, silnych i charyzmatycznych liderów, w takich firmach outsourcingu nie da się wprowadzić. Do tego potrzebne jest pozyskanie wiedzy o prawidłowym kształtowaniu relacji outsourcingowych, określaniu jej mierzalnych celów oraz o sposobie dokonania trafnego wyboru dostawcy usług outsourcingowych. Na pewno pierwszym krokiem na tej drodze musi być wzajemne zaufanie.

Anna Gołębiewska
Key Account Manager
anna.golebiewska@pl.gt.com



Bieg z przeszkodami

Przedsiębiorcy, którzy planują uruchomić w Polsce biznes, napotykają bardzo często na bariery ekonomiczne i prawne, w znacznym stopniu hamujące rozwój całego sektora, w którym chcą działać.

W rankingu „Doing Business 2015” Banku Światowego, który od wielu lat ocenia łatwość prowadzenia działalności gospodarczej w niemal 190 państwach, Polska została sklasyfikowana w ujęciu ogólnym na 32. miejscu, natomiast w aspekcie zakładania biznesu, dopiero na 85. miejscu. To pokazuje skalę problemów, z którymi muszą się mierzyć przedsiębiorcy chcący uruchomić firmę w naszym kraju. Typowe bariery dla start-up’ów, to brak pieniędzy na rozruch firmy i promocję, ale nade wszystko brak dostatecznej wiedzy biznesowej, która umożliwiłaby zaistnienie na rynku, pozyskanie klientów oraz sprzedaż produktu/usługi. Dlatego zanim przyszedł przedsiębiorca zacząć działać na rynku, powinien zidentyfikować potencjalne przeszkody prawne i rynkowe oraz podjąć działania, które je zminimalizują lub usunąć (jeśli to możliwe), aby jak najszybciej można było osiągnąć zamierzony cel: efektywnie funkcjonującą i prosperującą firmę.

Przeszkoda 1

Jedną z ważniejszych przeszkód w założeniu firmy jest brak wystarczającego kapitału na rozpoczęcie działalności i na rozwój innowacyjności. Trudność w swobodnym pozyskiwaniu środków finansowych na rozruch firmy jest od lat głównym problemem początkujących przedsiębiorców. Mimo szerokiej oferty usług kredytowych, proponowanej przez instytucje bankowe, małe firmy nadal muszą się opierać na prywatnych zasobach finansowych. Główną przyczyną, dla której banki nie chcą udzielać

startującym przedsiębiorcom kredytów, jest brak posiadania przez nich aktywów niezbędnych do zabezpieczania pożyczek oraz brak dokumentów poświadczających odpowiednio długą obecność firmy na rynku. Jednak możliwości finansowania nowego biznesu nie kończą się na kredytach bankowych. Doświadczeni doradcy są w stanie skutecznie wesprzeć początkujących przedsiębiorców w staraniach o pozyskanie kapitału odpowiedniej wysokości, z optymalnych źródeł.

Przeszkoda 2

Trudność w skutecznym dotarciu do dużych, kluczowych grup klientów oraz spopularyzowaniu wprowadzanego na rynek produktu/usługi jest kolejną przeszkodą w rozwoju „młodej” firmy. Problem może wynikać z nieznajomości technik marketingowych, które pozwalałyby na skuteczne zaistnienie w świadomości odbiorców, albo z trudności w pozyskiwaniu inwestorów, którzy chcieliby partycypować w wysokich kosztach wprowadzenia na rynek nowego produktu, pomagać w nawiązywaniu kontaktów biznesowych z dużymi, już istniejącymi na rynku organizacjami. Taka pomoc okazuje się wręcz nieoceniona, ponieważ duzi gracze z reguły lekceważą nowe, małe firmy, chyba że oferta, którą proponują, jest rewolucyjna. W innym przypadku startującym biznesom przeszkadza brak historii i sukcesów, które nakłaniałyby potencjalnych kontrahentów do partnerskiej współpracy. Narzędzi, które mogą pomóc w niwelowaniu wspomnianych barier jest kilka: wniosek o przyznanie dotacji, wniosek o nisko oprocentowaną pożyczkę dla rozpoczynających działalność gospodarczą, zaangażowanie do pomocy fachowców przy szukaniu prywatnych inwestorów, uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach, wykorzystanie jednej z przewag, jaką małe firmy mają nad dużymi – zastosowanie konkurencyjnych cen oraz bardziej spersonalizowanej oferty.

Przeszkoda 3

Znaczącą barierą, która utrudnia rozwój nowej firmy, jest również niejasne i niestabilne prawo podatkowe, w dodatku niejednolicie interpretowane przez Urzędy Skarbowe. Przepisy podatkowe czy dotyczące prowadzenia działalności zawierają wiele niejasności, które pozwalają na różną interpretację. Jedni potrafią z tego skorzystać, inni tracą. Kolejnym elementem wpływającym niekorzystnie na funkcjonowanie firmy jest częstotliwość zmian w prawie podatkowym oraz niekonkurencyjne stawki podatkowe. Na przykład wysokość obowiązującej stawki podatku dochodowego: 19% w przypadku podatku liniowego lub 18% i 32% w przypadku podatku wg skali oraz 19% w przypadku podatku dochodowego od osób prawnych, powoduje, iż firma działająca w Polsce nie jest już konkurencyjna względem tych, które działają w wielu państwach europejskich o niższej wysokości podatku, jak chociażby: Cypr, Estonia, Łotwa, Litwa, Rosja czy Irlandia. Problem VAT jest jeszcze bardziej skomplikowany – wysokość stawki dla wielu produktów czy usług budzi tyle wątpliwości i kontrowersji, że tylko stanowisko ministra finansów może uchronić firmę przed popełnieniem błędu i narażeniem się na kary finansowe.

Przeszkoda 4

Barierą o szczególnym znaczeniu dla nowopowstałej firmy są wciąż zwiększające się, i tak już wysokie, koszty pracy i zatrudnienia. Problem dotyczy obu stron – pracownicy zarabiają stosunkowo mało, a koszty zatrudnienia są wysokie. Pracodawca zmuszony jest opłacać wysokie składki ZUS oraz inne świadczenia, wynikające z kodeksu pracy, przez co nie jest w stanie zapłacić ludziom godziwego wynagrodzenia. To z kolei wpływa na konkurencyjność firmy na rynku pracy – ma mniejsze szanse na zatrudnienie kompetentnych ludzi niż duże organizacje lub takie, które mogą się pochwalić historią. Wśród potencjalnych pracowników mała, startująca firma jest ostatnią opcją wyboru.

Przeszkoda 5

Następną poważną barierą rozwojową dla start-up'ów, oczywiście legalnie działających i ponoszących koszty podatkowe oraz ubezpieczeń społecznych, jest istnienie i rozwój szarej strefy. Firma, która wywiązuje się ze zobowiązań wobec Urzędu Skarbowego oraz ZUS, w konfrontacji z firmą działającą w szarej strefie, czyli nie ponoszącą takich kosztów, jest zdecydowanie mniej konkurencyjna pod względem cen. Działania rządowe niewiele w tej kwestii zmieniają, bo wysokość obciążeń podatkowych, ubezpieczeń społecznych, kosztów płacowych i pozapłacowych, jak również niejasność regulacji podatkowych nadal „zmusza” wielu przedsiębiorców do nielegalnych zachowań.

Rozwiązania są proste

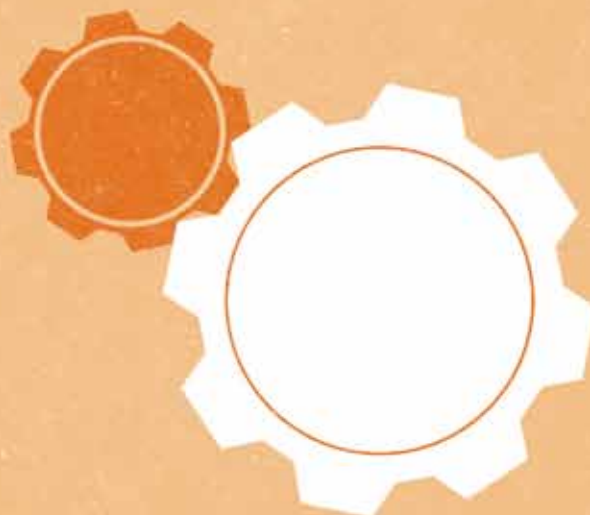
Mikro, małe i średnie firmy stanowią na polskiej mapie gospodarczej 99,1% wszystkich przedsiębiorstw, wypracowują ponad 50% PKB i tworzą 85% miejsc pracy. Jeśli chcemy, żeby było ich więcej, żeby były bardziej aktywne, dynamicznie się rozwijały, były konkurencyjne i innowacyjne, powinniśmy zadbać o bardziej przyjazne otoczenie prawno-gospodarcze. Najlepszymi metodami, które do tego prowadzą, są: uproszczenie prawa podatkowego, zmiany w prawie pracy, obniżenie kosztów związanych z etatowym zatrudnieniem pracowników oraz wprowadzanie kolejnych, przyjaznych dla przedsiębiorców rozwiązań prawnych i administracyjnych.

Aby w Polsce rosła liczba nowych firm, niezbędne jest uproszczenie prawa podatkowego, prawa pracy i wprowadzenie rozwiązań przyjaznych przedsiębiorcom.

Anna Pisarek
Menedżer,
Dyrektor Zespołu ds. Zakładania Biznesu
anna.pisarek@pl.gt.com



Outsourcing dobry dla biznesu



Niniejsza publikacja została sporządzona z najwyższą starannością, jednak niektóre informacje zostały podane w formie skróconej. W związku z tym artykuły opublikowane w „Plusie” mają charakter poglądowy, a zawarte w nich informacje nie powinny zastąpić szczegółowej analizy zagadnienia. Wobec powyższego Grant Thornton Frąckowiak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 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

An instinct for growth™

www.GrantThornton.pl

© 2015 Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o. sp. k.

61-131 Poznań, ul. abpa Antoniego Baraniaka 88 E

NIP 778 14 76 013, REGON 301591100

Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu

VIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS 369868

Grant Thornton Frąckowiak jest firmą członkowską Grant Thornton International Ltd